

**ANALISIS PENGENDALIAN RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN
PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* (ERM) PADA PT.
PUPUK SRIWIDJAJA CABANG YOGYAKARTA**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Nama : Odi Yuanto Addara
NIM : 14 522 107

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2020**

PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 5 juli 2020



Odi Yuanto Addara

NIM.14522107

LEMBAR PEGESAHAN PEMBIMBING

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

ANALISIS PENGENDALIAN RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN
PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAJEMENT* (ERM) PADA PT. PUPUK
SRIWIDJAJA CABANG YOGYAKARTA

TUGAS AKHIR



Nama : Odi Yuanto Addara

No. Mahasiswa : 14 522 107

Yogyakarta, 28 Juni 2020

Dosen Pembimbing

(Dr. Taufiq Immawan, S.T., MM)

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

ANALISIS PENGENDALIAN RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* (ERM) PADA PT. PUPUK SRIWIDJAJA CABANG YOGYAKARTA

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Odi Yuanto Addara

NIM 14 522 107

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

Yogyakarta, Juli 2020

Tim Penguji,

Dr. Taufiq Immawan, ST., MM

Ketua

Agus Mansur, ST., MEng.Sc

Anggota I

Dr. Dwi Handayani, ST., M.Sc

Anggota II







Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia


Dr. Taufiq Immawan, S.T., MM.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan Bismillah saya memulainya, dan dengan Alhamdulillah saya mengakhirinya.

*Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya
Terima kasih telah mendoakan, mendidik dan membina saya hingga saat ini.*

*Serta seluruh keluarga besar saya yang sudah memberikan semangat dan motivasi yang
sangat berarti dan membangun.*

*Dan satu teman yang insya Allah akan menjadi teman hidup.
Terima kasih sudah setia menemani sampai akhir.*

*Terimakasih juga untuk kerabat, sahabat dan teman-teman saya yang selalu membantu dan
hadir menemani hari-hari saya selama di bangku kuliah ini*

MOTTO

“Dan tiadalah kehidupan dunia ini, selain dari main-main dan senda gurau belaka. Dan sungguh kampung akhirat itu lebih baik bagi orang-orang yang bertakwa. Maka tidakkah kamu memahaminya ?” - **Al An’am 32**

“Dan tiadalah kehidupan dunia ini melainkan senda gurau dan main-main. Dan sesungguhnya akhirat itulah yang sebenarnya kehidupan, kalau mereka mengetahui.” - **Al Ankabut 64**

“Sesungguhnya kehidupan dunia hanyalah permainan dan senda gurau. Dan jika kamu beriman serta bertakwa, Allah akan memberikan pahala kepadamu dan Dia tidak akan meminta harta-hartamu.” - **Muhammad 36**

SURAT KETERANGAN PENELITIAN



**PUPUK SRIWIDJAJA
PALEMBANG**

SURAT KETERANGAN
NO. U- 15 /HE20B000.UM/2020

Yang bertandatangan di bawah ini Area Manager Penjualan DIY & Jateng 3 PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang PPD D.I. Yogyakarta menerangkan bahwa :

NO	NAMA	NO. MAHASISWA	JURUSAN
I.	Odi Yuanto Addara	1452107	Teknik Industri

Mahasiswa Fakultas Teknik Industri Universitas Islam Indonesia Jurusan Teknik Industri Yogyakarta, telah selesai melakukan **Tugas Akhir** di Kantor PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang PPD D.I. Yogyakarta TMT 02 Pebruari s/d 05 April 2020, dengan penilaian "**MEMUASKAN**"

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jogyakarta, 11 Mei 2020

PT. Pusri Palembang
PPD D.I. Jogjakarta

Gusniarti
an. Area Manager

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa ta'ala yang telah melimpahkan kasih dan sayang-Nya kepada saya, sehingga skripsi ini bisa penulis selesaikan sebagai salah satu syarat untuk bisa menempuh ujian sarjana teknik pada Fakultas Teknologi Industri (FTI) Program Studi Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia. Shalawat serta salam juga penulis curahkan kepada Nabi Besar Muhammad Shallallahu Alaihi Wasallam. Dalam pengerjaannya, skripsi ini telah melibatkan banyak pihak. Pihak-pihak ini sangat membantu penulis. Oleh sebab itu, bersamaan dengan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo M.T. Selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Taufiq Immawan, ST., M.M., selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Muhammad Dr. Taufiq Immawan, ST., M.M., Selaku Dosen Pembimbing tugas akhir ini yang telah membantu, mendampingi, serta memberikan banyak masukan kepada penulis di tugas akhir ini.
4. Seluruh staf PT Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta yang berkenan memberikan tempat dan informasi selama melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan tugas akhir.
5. Kedua orang tua saya Bapak Yusuf dan Ibu Zuratna yang selalu memberikan doa, bantuan, dan kasih sayang yang tak henti-hentinya.

6. Aak, Abang dan Kakak yang selalu mengingatkan dan memberikan dukungan moril dan materil.
7. Siti Khabir Rasyida Sa'idatin Ahmad S.Ikom., M.Sc, yang suka ngomel dan setia ngerjain tugas akhir bareng sampe bisa lulus bareng, insya Allah.
8. Keluarga Teknik Industri angkatan 2014 dan semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini.

Akhir kata penulis berharap semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat khususnya di dunia ilmu pengetahuan bagi semua pihak. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini masih banyak terdapat kekurangan sehingga dengan kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan pada masa yang akan datang.

Yogyakarta, Juli 2020



Penulis

DAFTAR ISI

ANALISIS PENGENDALIAN RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN <i>ENTERPRISE RISK MANAGEMENT</i> (ERM) PADA PT. PUPUK SRIWIDJAJA CABANG YOGYAKARTA	1
PERNYATAAN KEASLIAN	i
LEMBAR PEGESAHAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
MOTTO	v
SURAT KETERANGAN PENELITIAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Batasan Permasalahan	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Kajian Induktif	7
2.1.1 <i>Enterprise Risk Management (ERM)</i>	7
2.2 Kajian Deduktif	10
2.2.1 Pengertian Risiko	10
2.2.2 Manajemen Risiko	13
2.2.3 Pengertian <i>Enterprise Risk Management (ERM)</i>	17
2.2.4 Manfaat <i>Enterprise Risk Management (ERM)</i>	18
2.2.5 Risiko Operasional	21
2.2.6 Penyebab Risiko Operasional	22

2.2.7 Klasifikasi Risiko Operasional	22
2.2.8 Enterprise Risk Management (ERM) COSO	25
BAB III METODE PENELITIAN	31
3.1 Objek dan Subjek Penelitian	31
3.1.1 Objek Penelitian	31
3.1.2 Subjek Penelitian	31
3.2 Lokasi Penelitian	31
3.3 Pengumpulan data	32
3.4 Alat Pengumpulan Data	33
3.5 Pengolahan Data dan Analisis Data	33
3.6 Alur Penelitian	36
3.7 Data Keluaran	39
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	40
4.1 Pengumpulan Data	40
4.2 Profil Perusahaan	40
4.2.1 Visi, Misi, dan Makna Perusahaan	41
4.2.2 Makna Logo dan Lambang Perusahaan PT PUPUK SRIWIDJAJA PALEMBANG	42
4.2.3 Struktur Organisasi PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta	45
4.2.4 Operasional PT. Pupuk Sriwidijaja Cabang Yogyakarta	46
4.3 Pengolahan Data	48
4.3.1 Internal Environment	48
4.3.2 Objective Setting	50
4.3.3 Identifikasi Risiko	50
BAB V PEMBAHASAN	60
5.1 Identifikasi Risiko	60
BAB VI PENUTUP	73
6.1 Kesimpulan	73
6.2 Saran	74
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	79

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Indikator Risiko.....	28
Tabel 2.2 Pengukuran Occurance.....	32
Tabel 2.3 Pengukuran Dampak Risiko (<i>Severity</i>).....	32
Tabel 2.4 Matriks Risiko (<i>Risk Matrix</i>).....	33
Tabel 2.5 Respon Risiko.....	33
Tabel 4.1 Identifikasi Risiko Operasional PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta.....	45
Tabel 4.2 Makna Logo PT. Pupuk Sri Widjaja Palembang.....	53
Tabel 4.3 Penilaian Risiko.....	55
Tabel 4.4 Matriks Risiko.....	56
Tabel 4.5 Pengendalian Risiko.....	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Proses Alur Penelitian.....	41
Gambar 4.1 Logo PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang.....	45
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta.....	48
Gambar 4.3 Operasional PT. Pupuk Sriwidijaja Cabang Yogyakarta.....	49
Gambar 4.4 Air Yang Masuk Ke Gudang Karena Atap Gudang Yang Bocor.....	55
Gambar 4.5 Produk Cacat Yang Dikirim ke Gudang.....	55

ABSTRAK

Perkembangan bisnis yang sangat baik menjadikan persaingan bisnis juga meningkat dengan ketat dan kompetitif. Perkembangan sebuah bisnis juga menjadi tugas besar perusahaan untuk dapat berkompetisi, sehingga diperlukannya perhitungan yang tepat dalam proses pengambilan keputusan. Untuk memenuhi tugas tersebut banyak perusahaan yang mencari suatu metode atau pendekatan yang bisa lebih menguntungkan perusahaan. Masalah yang umumnya terjadi pada perusahaan adalah pengendalian risiko pada operasional. Kerugian finansial baik secara besar maupun secara perlahan yang tidak disadari akibat kurangnya manajemen risiko operasional dapat mengganggu perusahaan dalam upayanya untuk mendapatkan profit yang lebih besar. PT Pupuk Sriwidjaja Palembang (Pusri) mengemban tugas dalam melaksanakan usaha perdagangan, pemberian jasa dan usaha lain yang berkaitan dengan industri pupuk. Pusri Cabang Yogya bertanggung jawab atas pengawasan, logistik, pemasaran dan penjualan. Tanggungjawab tersebut tentunya tidak luput dari risiko operasional. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis Risiko Operasional pada Pusri Cabang Yogyakarta dengan pendekatan Enterprise Risk Management (ERM). Hasil Penelitian terdapat 17 kejadian risiko yang terjadi pada operasional perusahaan. Penilaian yang dilakukan dari setiap kejadian risiko operasional perusahaan didapatkan risk scoring terbesar yaitu risiko terjadinya gangguan pada sistem perusahaan yang menyebabkan data yang dientry berubah dari kondisi aktual. Risk matriks menunjukkan ada empat level risiko yaitu high, moderate, low, dan very low. Adapun pengendalian terhadap risiko pada penelitian ini berfokus pada level high dan level moderate. Risiko ini akan dikendalikan karena sangat berpengaruh pada keuntungan serta dapat mengurangi kerugian yang dialami perusahaan.

Kata Kunci : *Enterprise Risk Management, Manajemen Risiko, Pengendalian Risiko , Risiko Operasional.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Bisnis merupakan sumber pendapatan yang sangat menjanjikan jika dapat berkembang dengan baik. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang fokus agar dapat mengembangkan bisnis sehingga bisa menjadi penguasa di satu bisnis tertentu bahkan beberapa bisnis sekaligus. Perkembangan bisnis yang sangat baik menjadikan persaingan bisnis juga meningkat dengan ketat dan kompetitif. Perkembangan sebuah bisnis juga menjadi tugas besar perusahaan untuk dapat berkompetisi, sehingga diperlukannya perhitungan yang tepat dalam proses pengambilan keputusan. Untuk memenuhi tugas tersebut banyak perusahaan yang mencari suatu metode atau pendekatan yang bisa lebih menguntungkan perusahaan.

Masalah yang umumnya terjadi pada perusahaan adalah pengendalian risiko pada operasional. Pengendalian risiko ini mencakup risiko perusahaan yang terdiri dari, risiko produktivitas, risiko sumber daya manusia, risiko pengawasan gudang, risiko pengadaan bahan baku, risiko distribusi dan risiko sistem. Menurut Ameyaw & Alfen (2017), risiko operasional mengacu pada kemungkinan bahwa pendapatan yang diperkirakan tidak akan tercapai karena kegagalan pada proses internal, kegagalan pada SDM dan sistem, atau dari peristiwa eksogen. Kerugian finansial baik secara besar maupun secara perlahan yang tidak disadari akibat kurangnya manajemen risiko operasional dapat mengganggu perusahaan dalam upayanya untuk mendapatkan

profit yang lebih besar. Risiko di dalam perusahaan bisa terjadi pada ruang lingkup dalam perusahaan atau internal dan luar perusahaan atau eksternal. Risiko yang muncul di dalam lingkungan perusahaan amat beragam, tidak hanya satu atau dua risiko. Risiko-risiko tersebut seperti risiko finansial pada keuangan perusahaan, sumber daya manusia pada karyawan perusahaan, risiko pada proses produksi, risiko kompetisi karyawan, risiko kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. Dikarenakan beragamnya risiko yang dapat terjadi dalam sebuah perusahaan, maka pengendalian risiko perlu dilakukan.

Hermawan dalam Sepang dkk (2013) menjelaskan bahwa manajemen risiko merupakan sebuah upaya- upaya praktis dalam menerapkan kebijakan serta peraturan manajemen. Upaya ini dilakukan secara sistematis guna menganalisa pemakaian dan pengontrolan risiko. Pengontrolan ini dilakukan untuk melindungi pekerja atau karyawan, masyarakat dan lingkungan perusahaan. Risiko adalah sesuatu yang mengarah pada ketidakpastian atas terjadinya suatu peristiwa selama selang waktu tertentu. Peristiwa tersebut menyebabkan kerugian baik itu kerugian kecil yang tak begitu berarti maupun kerugian besar yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup suatu perusahaan. Menurut Lai & Law (2012), manajemen risiko menjadi aspek penting dalam kesuksesan bisnis. Menejemen resiko mengacu pada perencanaan, pemantauan dan pengendalian dari kegiatan yang didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh kegiatan analisis risiko. Penerapan *Enterprise Risk Management (ERM)* merupakan salah satu bagian dari kegiatan menejemen risiko.

Enterpris Risk Management (ERM) didefinisikan sebagai kombinasi dari kegiatan dan strategi yang menghasilkan pengurangan dampak negatif dari berbagai jenis risiko. Pengurangan dampak negatif dari berbagai jenis risiko dapat terjadi pada risiko keuangan, operasional dan strategis untuk hasil bisnis yang direncanakan dan diciptakan oleh pemangku kepentingan pada perusahaan (Sprčić, Kožul, & Pecina, 2015). Pada tahun 2009, hasil survei yang dilakukan oleh *Deloitte Touche* dengan judul *Global Risk Management Surveys : Sixth Editions Risk Management In the*

Spotlight, menyebutkan bahwa sebesar 59% dari 111 perusahaan yang disurvei sudah menerapkan *Enterprise Risk Management* dan 23% perusahaan masih berencana. Kesimpulan dari kedua penelitian tersebut adalah ditemukan semakin banyak perusahaan sudah memahami pentingnya penerapan manajemen risiko seperti *Enterprise Risk Management*. Namun, pada kenyataannya juga masih ada perusahaan yang belum bisa memahami pentingnya penerapan manajemen risiko dan *Enterprise Risk Management (ERM)* dalam lingkungan perusahaan. (Mellisa, 2013).

PT Pupuk Sriwidjaja Palembang (Pusri) adalah sebuah perusahaan yang didirikan untuk memelopori produsen pupuk urea di Indonesia. Pusri didirikan pada tanggal 24 Desember 1959 di Palembang Sumatera Selatan. Pusri pertama kali mulai beroperasi dengan tujuan utama yaitu untuk menunjang kebijaksanaan dan melaksanakan program pemerintah Republik Indonesia di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya di industri pupuk dan kimia lainnya. Pusri juga mengemban tugas dalam melaksanakan usaha perdagangan, pemberian jasa dan usaha lain yang berkaitan dengan industri pupuk. Pusri bertanggung jawab dalam melaksanakan distribusi dan pemasaran pupuk bersubsidi kepada petani dan penjualan pupuk urea non subsidi sebagai pemenuhan kebutuhan pupuk sektor perkebunan, industri maupun ekspor.

Dalam upaya melakukan peningkatan distribusi dan pemasaran PT. Pupuk Sriwidijaja memperluas usaha dengan mendirikan cabang di beberapa daerah di Indonesia. Hal ini dilakukan untuk memperlancar kegiatan operasional perusahaan. Cabang yang akan diteliti pada penelitian ini adalah Cabang Yogyakarta PT.Pupuk Sriwidjaja sebagai kantor perwakilan Yogyakarta dan Jawa Tengah. Sebagai kantor perwakilan PT. Pupuk Sriwidjaja cabang Yogya bertanggung jawab atas pengawasan, logistik, pemasaran dan penjualan. Tanggungjawab tersebut tidak luput dari risiko operasional yang terjadi seperti pencurian barang, kecelakaan kerja, performa kerja menurun, penyusutan barang di gudang, kerusakan barang di gudang. kerusakan barang saat aktivitas bongkar muat, penumpukan barang digudang, barang tak layak

pakai yang masih tersimpan di gudang, kesalahan pencatatan barang aktual dengan dokumentasi, barang rusak saat barang dikirim ke gudang, atap bocor, barang terkena air hujan, listrik padam, komplain customer dan pengembalian barang oleh customer.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah peneliti uraikan, peneliti tertarik melakukan penelitian pada PT Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta dengan judul “Analisis Risiko Operasional dengan pendekatan *Enterprise Risk Management (ERM)* di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, maka rumusan masalah yang dapat dibuat dalam penelitian ini adalah: Bagaimana strategi penanganan yang dapat dilakukan untuk mengurangi risiko operasional perusahaan?

1.3 Batasan Permasalahan

Batasan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian fokus pada kegiatan pengendalian risiko pada level *high* dan level *moderate* yang lebih diprioritaskan untuk dihindari dan direduksi.
2. Risiko operasional yang diteliti yaitu risiko sumber daya manusia, risiko distribusi, risiko pengawasan gudang, risiko delivery, risiko sistem, risiko reputasi, risiko lingkungan, dan risiko penanganan limbah
3. Penelitian mencari risiko yang terjadi pada operasional perusahaan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi risiko – risiko yang terjadi pada operasional PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta ; melakukan penilaian dan membuat matriks risiko berdasarkan tingkat keparahan atau dampak dari risiko (*severity*) dan tingkat kemungkinan terjadinya (*occurrence*); melakukan penanganan

(*respon*) risiko berdasarkan kriteria risiko serta pengendalian risiko berdasarkan tingkat (level) risiko.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui probabilitas dan dampak dari risiko kemudian digunakan untuk mendapatkan nilai setiap risiko berdasarkan tingkat kemungkinan terjadinya risiko dan tingkat keparahan risiko.
2. Untuk mengetahui strategi penanganan risiko-risiko yang terjadi pada operasional perusahaan.
3. Untuk mengurangi kerugian pada perusahaan akibat risiko operasional.

1.6 Sistematika Penulisan

Gambaran mengenai penelitian yang dilakukan, dapat disusun dalam suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi dan hal yang dibahas dalam tiap-tiap bab. Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini pengantar penelitian akan dijelaskan dalam enam sub bab, yang merupakan latar belakang yang mendasari masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab Ini menjelaskan secara ringkas teori-teori yang relevan tentang manajemen risiko yang ada pada operasional perusahaan, serta penilaian probabilitas risiko yang terjadi dan mungkin terjadi serta tingkat keparahan resiko akan berdampak pada perusahaan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan garis besar metodologi penelitian menjadi empat sub bab yang merupakan fokus dan objek penelitian, pengumpulan data, metode pengolahan dan alur penelitian.

BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Berisi data yang diperoleh selama penelitian dan metode yang digunakan dalam penelitian. Hasil pengolahan data ditampilkan dalam bentuk tabel, gambar, grafik dan diagram. Sub-bab ini merupakan referensi dalam melakukan analisa dan pembahasan yang akan ditulis dalam bab V.

BAB V PEMBAHASAN

Berisi pembahasan hasil yang diperoleh selama penelitian analisa risiko . Kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian adalah kunci untuk menghasilkan saran yang terbaik.

BAB VI PENUTUP

Berisi kesimpulan tentang hasil analisis yang sudah dilakukan dalam penelitian serta memberikan saran-saran untuk hasil yang dicapai dalam penelitian dan permasalahan yang ditemukan selama penelitian. Kesimpulan dan saran diperlukan untuk membuat rekomendasi yang bisa ditinjau dalam studi berikutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tinjauan induktif dan deduktif. Tinjauan induktif adalah kajian penelitian yang diperoleh dari faktor atau hasil dari penelitian sebelumnya. Faktor atau hasil penelitian boleh yang telah diterbitkan keduanya atau tidak, selama masih terkait dengan penelitian ini. Tinjauan deduktif adalah kajian yang diperoleh dari buku-buku terkait penelitian ini (Saputra, 2016). Tinjauan induktif mencakup semua publikasi selama lima tahun terakhir (2014 - 2019). Tinjauan ini disusun menggunakan metode sistematis tinjauan literatur (SLR). Metode ini mengidentifikasi, menilai, dan menafsirkan semua temuan pada topik penelitian tertentu (Fink, 2014).

2.1 Kajian Induktif

2.1.1 *Enterprise Risk Management (ERM)*

Enterprise Risk Management (ERM) adalah proses yang dilakukan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lainnya, yang diterapkan dalam penetapan strategi di seluruh perusahaan. ERM dirancang untuk mengidentifikasi peristiwa potensial yang dapat memengaruhi entitas. ERM mengelola risiko agar sesuai dengan jenis risiko sehingga dapat memberikan jaminan yang paling tepat untuk mencapai tujuan entitas (Samanathi Perera, 2019). Manajemen risiko perusahaan merupakan suatu media atau alat efektif untuk mengelola berbagai macam ancaman bahaya risiko yang dihadapi oleh perusahaan. ERM merupakan sebuah sistem untuk mengelola risiko yang biasa dihadapi di dalam organisasi. Sistem pengelolaan dilakukan secara

komperhensif dengan tujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan. (Hanafi,2006). Oleh sebab itu, dalam proses pengelolaan risiko di perusahaan, sistem atau cara kerja yang tepat untuk mengelola risiko di dalam perusahaan secara keseluruhan dan komperhensif adalah dengan menggunakan Enterprise Risk Management (ERM).

Dalam upaya pengelolaan risiko, perusahaan perlu pengelolaan risiko khusus supaya keseluruhan risiko yang terjadi di lingkungan perusahaan dapat dinilai atau diukur, direspon atau ditangani dan dikendalikan pontensi kejadiannya untuk meminimalisir kerugian perusahaan. Oleh sebab itu, *Enterprise Risk Management (ERM)* merupakan sebuah metode upaya yang bisa diterapkan. ERM diterapkan dengan alasan agar perusahaan bisa menyusun informasi-informasi mengenai risiko yang efektif. ERM juga diperlukan sebagai suatu pendekatan yang integratif dalam menangani berbagai aspek risiko. (Hanggraeni, 2010). Siahaan (2009) memiliki pendapat berbeda. Menurut Siahaan, ERM adalah suatu metode yang tidak hanya berfokus pada risiko murni tetapi juga yang bersumber dari operasional, keuangan, dan kegiatan strategis untuk tujuan meningkatkan nilai perusahaan”.

Normaria Mustiana Sirait, Aries Susanty (2015) melakukan sebuah penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi risiko – risiko yang mungkin terjadi dalam lingkungan perusahaan. dalam penelitiannya, Normaria DKK kemudian membuat matriks risiko. Matriks risiko diperlukan untuk mengetahui dan mengklasifikasi risiko. Risiko yang terparah akan dijadikan prioritas untuk segera ditangani dan dilakukan pengendalian. Metode yang digunakan adalah *Enterprise Risk Management* yang difokuskan pada risiko di lingkungan operasional perusahaan. Hasil identifikasi risiko pada penelitian menunjukkan sebuah temuan bahwa ada sebanyak 32 risiko di lingkungan operasional yang mungkin bisa terjadi di dalam perusahaan. Risiko-risiko tersebut berasal dari risiko sistem, delivery, risiko sumber daya manusia, risiko pengadaan bahan baku, risiko produktivitas karyawan, risiko sistem perusahaan, risiko pengelolaan gudang, risiko *delivery*, risiko lingkungan tinggal perusahaan, risiko reputasi dan risiko penanganan limbah. Penilaian pada setiap risiko diperhitungan berdasarkan tingkat keparahan risiko dan tingkat peluang terjadinya

risiko. Berdasarkan perhitungan-perhitungan yang dilakukan di penelitian diketahui risiko beberapa risiko yang perlu diprioritaskan. Kemudian dari hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat 50 tindakan pengendalian risiko yang dapat diterapkan di CV. Dunia Palletindo.

Dwi Septi Haryani dan Risnawati (2018) melakukan penelitian tentang analisis risiko operasional menggunakan ERM. Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko operasional. Hal ini dilakukan untuk mengetahui dampak yang timbul dari risiko operasional serta tindakan yang perlu dilakukan sebagai upaya antisipasi dan pencegahan atas risiko-risiko operasional di lingkungan PT. Swakarya Indah Busana. Hasil identifikasi menunjukkan 9 risiko yang mungkin terjadi di perusahaan tersebut. Risiko operasional di lingkungan perusahaan terdiri dari risiko sumber daya manusia yaitu terjadinya pencurian bahan jadi oleh karyawan, terjadinya kecelakaan kerja, strategi-strategi dalam upaya pengembangan karyawan kurang efektif, serta performa kinerja karyawan yang menurun. Selanjutnya adalah risiko produktivitas perusahaan. Risiko ini yaitu pelaksanaan dalam pekerjaan karyawan tidak sesuai dengan *Standart Operasional Procedure (SOP)* dan terjadinya kerusakan mesin pada saat produksi. Selanjutnya ada risiko sistem yaitu terjadinya gangguan pada sistem komputer perusahaan sehingga data perusahaan hilang. Selain itu juga terdapat risiko proses yaitu supplier terlambat mengirim barang. Terjadinya kesalahan proses produksi sehingga menghasilkan produk yang cacat juga merupakan bagian dari risiko proses. Penilaian risiko dilakukan untuk mengetahui probabilitas dan dampak dari risiko, dari sini diketahui terdapat satu low risk, lima medium risk dan tiga high risk dengan menggunakan peta risiko. Dari hasil analisis manajemen risiko, terdapat 9 rekomendasi pengendalian risiko yang dapat diterapkan di PT. Swakarya Indah Busana.

Sepintas daya (2019) melakukan penelitian pada JNE Teluk Dalam mengenai manajemen risiko menggunakan pendekatan ERM. Penelitian ini berfokus pada risiko operasional yang diakibatkan oleh kegagalan proses di sumber daya manusia (*human*

error) pada JNE Telukdalam. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Enterprise risk management (ERM)*. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi risiko terjadi dan risiko yang mungkin terjadi di JNE Telukdalam. Peneliti melakukan proses penilaian risiko-risiko berdasarkan pada tingkat keparahan dan pada tingkat kemungkinan terjadinya risiko. Peneliti membuat *risk matriks* dan kemudian melakukan penanganan pada setiap level peristiwa risiko. Selain itu peneliti mengontrol risiko-risiko yang terjadi pada level high dan moderate. Hasil identifikasi risiko-risiko operasional pada penelitian di JNE Telukdalam, ditemukan Sepuluh penyebab kegagalan proses di sumber daya manusia (*humar error*). Kemudian, hasil analisis manajemen risiko pada penelitian mendapatkan tujuh pengendalian risiko yang terdiri dari dari level high dan moderate. Pengendalian risiko ini dapat diterapkan di perusahaan JNE Telukdalam.

Berdasarkan penelitian di atas sebelumnya dapat disimpulkan bahwa risiko operasional sangat penting untuk dilakukan pengelolaan. Risiko yang berkelanjutan akan berdampak pada perusahaan yang mengakibatkan kerugian secara terus menerus dikarenakan perusahaan tidak melakukan pengendalian dan pencegahan terhadap risiko yang terjadi, oleh karena itu diperlukan manajemen risiko operasional pada perusahaan/organisasi dalam melakukan tindakan untuk mencegah hal tersebut terjadi, maka perusahaan perlu pengelolaan risiko secara khusus. Dengan menggunakan metode *Enterprise Risk Management* maka dengan mudah bisa dilakukan pengendalian risiko dilihat dari prioritas risiko yang telah dinilai dan dipetakan berdasarkan tingkat keparahan masing - masing risiko.

2.2 Kajian Deduktif

2.2.1 Pengertian Risiko

Risiko merupakan sebuah kemungkinan yang menyebabkan terjadinya penyimpangan atau sesuatu hal yang diharapkan tidak terjadi karena dapat menyebabkan kerugian

pada perusahaan. Kasidi (2010) memiliki pendapat bahwa “risiko adalah kemungkinan terjadinya penyimpangan dari harapan yang dapat menimbulkan kerugian”. Hanggraeni (2010) juga menjelaskan bahwa “risiko adalah peristiwa/kejadian-kejadian yang potensi untuk terjadi yang mungkin dapat menimbulkan kerugian pada suatu perusahaan”. Risiko adalah kemungkinan-kemungkinan terjadinya penyimpangan yang bisa menimbulkan kerugian. Hal ini dikarenakan peristiwa risiko dapat timbul kapanpun, dengan kata lain tidak dapat diperkirakan kapan terjadinya.

Cammack dkk dalam Kasidi (2010) menjelaskan bahwa risiko yaitu kemungkinan yang tidak diharapkan terjadi. Kemungkinan yang tidak diharapkan terjadi yang dimaksud adalah kerugian yang masuk ke dalam unsur *financial*. Definisi-definisi risiko dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Risiko adalah kemungkinan-kemungkinan terjadinya peristiwa yang dapat menyebabkan kerugian pada perusahaan. Inti dari risiko adalah kejadian yang memiliki dampak negatif pada sasaran dan strategi di perusahaan. Hal mendasar yang diidentifikasi dan diukur adalah kemungkinan terjadinya risiko dan akibatnya terhadap bisnis. (Sirait, 2016)
- b. Risiko adalah kombinasi dari keparahan suatu kejadian yang terjadi dan kemungkinan terjadinya kejadian tersebut. Besarnya paparan, lokasi perusahaan, pengguna, kuantitas serta kerentanan unsur yang terlibat merupakan faktor-faktor penentu besarnya risiko yang mungkin terjadi (Sutanto, 2013).

Djohanputro (2006) menyebutkan bahwa risiko pada perusahaan dapat dikategorikan menjadi empat jenis, yaitu:

- a. Risiko Keuangan. Risiko keuangan adalah fluktuasi pada target keuangan. Risiko keuangan juga merupakan ukuran moneter pada perusahaan dikarenakan gejolak di variabel makro.

- b. Risiko Operasional. Risiko operasional merupakan potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan. Penyimpangan terjadi karena suatu sistem tidak berfungsi, Teknologi, SDM, atau faktor lainnya. Risiko operasional berasal dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal di perusahaan. Risiko operasional adalah semua risiko terkait fluktuasi hasil usaha perusahaan. Fluktuasi ini merupakan akibat dan pengaruh dari hal-hal yang terkait dengan kegagalan sistem atau pengawasan. Fluktuasi juga bisa disebabkan oleh peristiwa-peristiwa yang tidak dapat dikontrol perusahaan.
- c. Risiko Strategis. Risiko strategis merupakan risiko yang dapat mempengaruhi korporat dan eksposur strategis. Risiko strategis terjadi sebagai akibat dari keputusan strategis yang tidak sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal perusahaan.
- d. Risiko Eksternalitas. Risiko Eksternalitas merupakan risiko yang terjadi dari potensi penyimpangan hasil pada eksposur korporat dan strategis. Risiko ini berdampak pada potensi penutupan usaha yang disebabkan oleh pengaruh faktor eksternal perusahaan.

Darmawan (2011) menjelaskan, terdapat beberapa sumber risiko yang bisa dikategorikan ke dalam dua kategori, yaitu :

- a. Sumber Risiko Eksternal. Sumber risiko eksternal adalah sumber risiko yang berasal di luar kendali. Hal ini dikarenakan risiko eksternal lebih banyak dipengaruhi oleh keadaan di luar organisasi atau perusahaan. sumber risiko ini juga muncul di luar wilayah atau di luar jangkauan kontrol organisasi/perusahaan. Sumber risiko ini masih dapat ditangani dengan mempertimbangkan asuransi untuk kejadian-kejadian yang tak diinginkan yang berasal dari lingkungan eksternal. Kejadian-kejadian eksternal tersebut seperti banjir, angin ribut, gempa bumi, kebakaran dan lain-lain. Tindakan pesaing juga merupakan contoh lain dari sumber eksternal. Contohnya pesaing baru

saja memperkenalkan produk baru yang bisa membuat salah satu lini produk kehilangan nilai jual.

- b. Sumber Risiko Internal. Karena terjadi dalam lingkungan tertentu pada sebuah perusahaan atau organisasi, maka sumber risiko internal bisa dibilang terletak lebih langsung dalam bidang kontrol perusahaan sendiri. Contoh dari risiko ini adalah hal-hal yang terkait dengan penggunaan peralatan kerja yang sudah tua/aus. Risiko yang ditimbulkan akibat menggunakan tenaga kerja yang tidak kompeten juga termasuk ke dalam risiko ini. Risiko Internal juga bisa berasal dari hal-hal yang berkaitan dengan politik organisasi.

2.2.2 Manajemen Risiko

Manajemen risiko menurut Hanggraeni (2010), adalah suatu rangkaian dari prosedur dan metodologi yang akan digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memonitor dan mengontrol setiap risiko yang timbul dari operasional bisnis di perusahaan. Mengurangi kemungkinan terjadinya beragam risiko yang berkaitan dengan bidang yang telah dipilih dan diterima oleh masyarakat merupakan sasaran dari pelaksanaan manajemen risiko. Jenis ancaman yang disebabkan oleh lingkungan, teknologi, manusia, organisasi dan politik merupakan contoh dari sumber-sumber risiko yang harus diatur sedemikian rupa. Pelaksanaan manajemen risiko biasanya melibatkan berbagai cara yang tersedia, khususnya, bagi kelompok yang bersinggungan langsung dengan manajemen risiko seperti manusia, staf, dan organisasi atau perusahaan.

Menurut Robbins & Coulter (2007) manajemen merupakan proses mengkoordinasi kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Sedangkan seorang manager adalah seseorang yang bekerja dengan dan melalui orang lain dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan mereka guna mencapai sasaran-sasaran organisasi. Menurut Siahaan (2007:19), manajemen risiko adalah proses sistematis untuk

mengelola risiko. Terlepas apakah risiko murni atau spekulasi, yang dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya.

Tujuan suatu perusahaan atau organisasi dalam melaksanakan manajemen risiko adalah untuk dapat menghindari kegagalan. Selain itu manajemen risiko diharapkan mampu menambah keuntungan perusahaan serta menekan biaya produksi produk dan sebagainya. Menurut Wiryono (2008), terdapat beberapa sasaran yang harus dicapai suatu perusahaan dalam usahanya menerapkan manajemen risiko, yaitu :

- a. Manajemen Risiko bisa memperkecil biaya produksi (*least cost*).
- b. Manajemen Risiko harus bisa menstabilkan pendapatan perusahaan.
- c. Manajemen Risiko dapat memperkecil intensitas gangguan produksi.
- d. Manajemen Risiko mampu mengembangkan pertumbuhan perusahaan.
- e. Manajemen Risiko menggugah tanggungjawab sosial karyawan terhadap perusahaan.

Menurut penelitian Massingham (2010) menyatakan bahwa kata risiko menurut kata Italia awalrisia, yang awalnya berarti 'berani', dan, dalam hal ini, risiko adalah pilihan daripada nasib. Mengenai kewirausahaan membahas risiko sebagai hal yang baik dan pengambilan risiko adalah tindakan positif yang mengarah pada inovasi pasar. Pandangan kontemporer yang paling umum adalah bahwa risiko menyimpulkan kemungkinan bahwa ada sesuatu yang salah. Menurut Kot & Dragon (2015) manajemen risiko yang terampil didasarkan pada kenyataan bahwa selama pengembangan strategi, perusahaan juga mengembangkan strategi manajemen risiko. Ketika mengembangkan strategi, perusahaan harus menunjukkan tujuan manajemen risiko, mengidentifikasi risiko, melakukan pengukuran, mengusulkan alat mitigasi risiko, memantau dan mengendalikan risiko dan menciptakan sistem manajemen risiko yang homogen.

Singkatnya, manajemen risiko tidak berorientasi pada seluruh perusahaan, tetapi dengan cara yang efektif dan efisien mendukung penerapan strategi yang dikembangkan dan menangkap sinyal-sinyal yang menunjukkan perlunya memodifikasi asumsi, aliran keuangan, program, dan hasil. Perlu dicatat bahwa strategi yang diadopsi oleh perusahaan menentukan seluruh proses manajemen risiko. Ini mengasumsikan definisi risiko yang memadai, tujuan manajemen risiko, pengukuran dan sistem untuk mengurangi, memantau dan melaporkan langkahlangkah risiko sintesis dan parsial. Semua elemen ini merupakan strategi manajemen risiko, yang harus diintegrasikan dengan strategi keseluruhan perusahaan. 'Jembatan' antara strategi perusahaan dan strategi manajemen risiko harus menjadi 'risk appetite', yang merupakan nilai total dari paparan risiko yang bersedia diterima organisasi sebagai kompromi antara risiko dan laba. Selera risiko harus tercermin dalam strategi perusahaan. Ini harus ditetapkan dalam ungkapan implementasi strategi dan memberikan dasar untuk penciptaan yang memadai untuk keputusan sebelumnya dalam hal risk appetite, sistem manajemen risiko.

Menurut Adi & Susanto (2017) manajemen risiko adalah upaya manajemen untuk mengendalikan risiko kegiatan operasional perusahaan dengan melakukan analisis risiko, evaluasi risiko dan rencana mitigasinya. Upaya manajemen risiko layak untuk diterapkan ke dalam kegiatan bisnis perusahaan termasuk kegiatan pengadaan. Menurut Abdullah et al., (2015) menyatakan bahwa pengungkapan manajemen risiko diklasifikasikan sebagai "menguntungkan" jika membahas informasi tentang peluang atau prospek yang memiliki atau mungkin memiliki dampak positif pada perusahaan. Informasi tentang bagaimana risiko kunci sedang dimitigasi juga dikategorikan sebagai informasi bermanfaat karena tujuan perusahaan untuk mengelola risiko adalah untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi investor. Pengungkapan manajemen risiko diklasifikasikan sebagai "merusak" jika membahas informasi tentang ancaman atau bahaya yang memiliki atau mungkin berdampak negatif pada perusahaan.

Menurut Berg (2010) upaya manajemen untuk mengendalikan risiko pada kegiatan operasional perusahaan, dengan melakukan analisis risiko, evaluasi risiko,

serta rencana penanggulangannya disebut dengan manajemen risiko. Menurut Ros-tamzadeh et al., (2018) menyatakan bahwa tugas manajemen risiko dalam rantai pasokan adalah untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memberikan solusi untuk akuntabilitas, kontrol dan memantau risiko dalam siklus ekonomi dan produksi. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka kerja untuk evaluasi manajemen rantai pasokan berkelanjutan

Menurut Warburg dkk dalam Hanafi (2006) bahwa manajemen risiko adalah seperangkat kebijakan, prosedur yang lengkap, yang dimiliki organisasi, untuk mengelola, memonitor, dan mengendalikan eksposur 14 organisasi terhadap risiko. Seperangkat kebijakan adalah beberapa langkah-langkah yang dapat diambil/digunakan perusahaan untuk mengelola risiko. Menurut Mohammed & Knapkova (2016) manajemen risiko adalah proses di mana perusahaan mengidentifikasi mengukur, memprioritaskan dan mengurangi dampak buruk dari ketidakpastian. Dengan demikian, manajemen risiko adalah pendekatan sistematis untuk mengurangi konsekuensi negatif dari setiap fenomena tertentu. Pendekatan yang mendefinisikan risiko hanya dari perspektif bawah dapat mengarah ke penghindaran risiko. Penghindaran risiko dapat menjadi perilaku individualistis tetapi dalam bisnis tidak mungkin untuk menghindari semua jenis risiko. Sebagian besar aktivitas pengambilan risiko terkait dengan peluang. Oleh karena itu, perusahaan perlu cukup pintar dalam mengelola risiko mereka tidak hanya untuk mengambil manfaat darinya, tetapi juga untuk bertahan dalam bisnis.

Menurut Darmawi (2014) manajemen risiko diterapkan untuk mengurangi, menghindari, mengkomodasi risiko melalui sejumlah kegiatan berurutan, identifikasi risiko, pengukuran risiko, pengendalian risiko. Menurut Bura & Wiryono (2013) manajemen risiko adalah bisnis organisasi /perusahaan untuk mengelola risiko dari identifikasi, pengukuran, pemetaan dan risiko kontrol untuk membatasi risiko yang diterima organisasi / perusahaan. Auditor adalah orang yang memiliki kualifikasi

khusus dalam laporan keuangan dan aktivitas perusahaan atau organisasi yang diaudit.

2.2.3 Pengertian *Enterprise Risk Management* (ERM)

Enterprise Risk Management (ERM) merupakan sebuah proses yang sangat dipengaruhi oleh manajemen, direksi dan anggota lain dalam suatu organisasi atau perusahaan. ERM diterapkan dalam sebuah strategi yang mencakup organisasi secara keseluruhan. Strategi ini didesain untuk mengidentifikasi kejadian-kejadian potensial yang akan mempengaruhi suatu organisasi atau perusahaan. ERM juga mengelola risiko sesuai dengan keinginan suatu organisasi atau perusahaan dengan memberikan jaminan yang pantas berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. (COSO ERM, 2004). Hanafi (2006) menerangkan bahwa ERM adalah suatu sistem pengelolaan risiko yang dihadapi oleh organisasi secara komperhensif untuk tujuan meningkatkan nilai perusahaan”. Oleh sebab itu, dalam upaya pengelolaan risiko di dalam perusahaan, penggunaan sistem atau cara kerja yang tepat untuk mengelola risiko di perusahaan secara keseluruhan atau komperhensif dapat dilakukan dengan menggunakan ERM.

ERM bisa diumpamakan sebagai sebuah kerangka yang komprehensif dan terintegrasi untuk mengelola risiko kredit, risiko pasar, risiko modal ekonomis, transfer risiko, serta untuk memaksimalkan nilai sebuah perusahaan. Kerangka komperhensif merupakan sebuah teknik yang secara keseluruhan akan mengelola risiko di dalam perusahaan. Metode manajemen risiko perusahaan yang memerlukan sikap atau tindakan kerjasama dari unsur-unsur yang berada dalam perusahaan sebagai upaya untuk meminimalisir terjadinya risiko di dalam usaha atau bisnis perusahaan disebut terintegrasi. Misalnya kerjasama antara pimpinan dengan karyawan perusahaan, kerjasama antara karyawan dengan pelanggan perusahaan, kerjasama antara pimpinan perusahaan dengan pemerintah, kerjasama antara pimpinan

dengan mitra kerja perusahaan. Kerjasama-kerjasama ini dilakukan untuk memperkecil peluang terjadinya risiko pada usaha atau bisnis di perusahaan. (Lam dkk dalam Hanafi, 2006).

2.2.4 Manfaat Enterprise Risk Management (ERM)

Salah satu manfaat dari ERM dalam upaya mengelola risiko yang ada di dalam perusahaan adalah untuk membantu bagian manajemen dalam meminimalisir kemungkinan-kemungkinan terjadinya kerugian bagi perusahaan. Hanggraeni (2010) menjelaskan bahwa dalam upaya menghadapi dimensi risiko yang mungkin terjadi, sebuah perusahaan perlu melakukan pengelolaan risiko dengan pendekatan yang terstruktur. Pendekatan yang bisa memberikan kontribusi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas operasional perusahaan. Selain itu, pendekatan yang bisa memahami risiko dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kualitas keputusan dalam pengendalian risiko.

Sebuah perusahaan perlu menjalankan sebuah proses pengelolaan risiko yang dikhususkan untuk mengelola risiko yang mungkin terjadi dan terjadi di perusahaan sebagai upaya pengelolaan risiko perusahaan. Metode *ERM* dapat membantu perusahaan dalam upaya mengidentifikasi, upaya menilai atau mengukur, upaya merespon, upaya menangani dan mengendalikan potensi risiko yang terjadi dan yang mungkin akan terjadi di perusahaan. Nugroho (2013) menjelaskan bahwa “*enterprise risk management (ERM)* digunakan sebagai media untuk mengelola risiko yang ada pada tiap perusahaan dan tingkat risiko yang dapat diterima oleh suatu perusahaan”.

ERM dapat meningkatkan kemampuan perusahaan/ organisasi untuk :

- a. Menyelaraskan *risk appetite* dan strategi *risk appetite*. Tingkat risiko yang diutamakan adalah risiko yang berbasis luas, risiko yang dapat diterima oleh suatu perusahaan atau entitas organisasi dalam upaya

mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Dalam hal ini tim manajemen terlebih dahulu harus mempertimbangkan *risk appetite* entitas dalam upaya mengevaluasi alternatif strategic. Setelah mempertimbangkan risk appetite, langkah selanjutnya adalah menetapkan pemikiran objektif yang akan diselaraskan dengan strategi-strategi yang telah ditetapkan. Inilah mekanisme yang akan digunakan mengelola resiko-resiko terkait yang biasa saja terjadi di perusahaan.

- b. ERM dapat meningkatkan kemampuan organisasi atau perusahaan untuk mengkaitkan pertumbuhan dengan risiko, kemudian entitas akan menerima resiko sebagai bagian dari penciptaan dan pemeliharaan nilai, dan mendapatkan return sesuai resiko yang diambilnya. Enterprise risk management meningkatkan kemampuan entitas dalam mengidentifikasi dan menelaah (*assess*) resiko, menetapkan tingkat resiko yang dapat diterima, relatif terhadap objektif pertumbuhan dan return yang dikehendaki.
- c. ERM dapat meningkatkan kualitas kemampuan perusahaan untuk mengambil keputusan dalam upaya merespon resiko. ERM akan mempertajam ketepatan dalam mengidentifikasi dan memilih alternatif respon terhadap resiko menghindari (*avoid*), mereduksi (*reduce*), membagi (*share*) dan menerima (*accept*) risiko. *Enterprise risk management* memberikan manajemen metodologi dan teknik untuk membuat keputusan-keputusan tersebut.
- d. ERM dapat meminimalisir kejutan dan kerugian operasional. Perusahaan akan memiliki kapabilitas yang lebih tinggi untuk mengidentifikasi peristiwa-peristiwa potensial, menelaah resiko dan menetapkan respon. Dengan demikian entitas dapat mereduksi kemungkinan terjadinya kejutan atau kerugian.
- e. ERM akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi sekaligus mengelola resiko yang mungkin terjadi secara menyeluruh

(crossenterprise risks) Setiap entitas menghadapi tidak terhitung resiko yang mempengaruhi berbagai bagian dalam organisasi. Manajemen bukan hanya harus mengelola resiko-resiko tersebut satu persatu, tetapi juga harus memahami keterkaitan dampak resiko-resiko tersebut.

- f. ERM akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam upaya memberikan respon terpadu terhadap resiko berganda yang mungkin terjadi di perusahaan. Proses bisnis mengandung di dalamnya banyak risiko inheren, dan enterprise risk management memungkinkan manajemen memberikan solusi terpadu untuk mengelola resiko-resiko tersebut.

- g. ERM akan meningkatkan kemampuan manajemen perusahaan dalam menangkap peluang terjadinya risiko. Tim manajemen perusahaan akan memiliki kemampuan untuk memperhatikan risiko-risiko yang terjadi sekaligus meramalkan peristiwa-peristiwa potensial yang mungkin terjadi sebagai bagian dari risiko. Selain itu, dengan mempertimbangkan rangkaian peristiwa-peristiwa terkait secara menyeluruh, tim manajemen juga dapat memahami peristiwa-peristiwa yang akan menjadi peluang dalam menangani risiko.

- h. ERM akan meningkatkan kemampuan manajemen perusahaan dalam merasionalisasi informasi-informasi penting terkait dengan total risiko-risiko yang mungkin terjadi di perusahaan. Kemampuan ini akan mempermudah direktur dan komisaris perusahaan serta manajemen perusahaan dalam menelaah secara lebih efektif mengenai kebutuhan modal perusahaan secara menyeluruh. Selain itu, kemampuan ini akan meningkatkan ketepatan alokasi modal dalam penanganan risiko perusahaan.

2.2.5 Risiko Operasional

Hanggraeni (2010) menjelaskan bahwa risiko operasional adalah risiko diperusahaan atau organisasi yang terjadi karena kegagalan proses internal, kesalahan manusia atau sumber daya manusia (*fraud atau human error*), kegagalan sistem, atau masalah-masalah eksternal. Namun, risiko yang berasal dari sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur utama penyebab terjadinya risiko operasional. Contohnya seperti terjadinya kesalahan karyawan saat bekerja, karyawan tidak mencapai target perusahaan, serta karyawan tidak memiliki kemampuan dan ketrampilan yang cukup dalam menggunakan teknologi.

Menurut Fahmi (2010), risiko operasional merupakan risiko yang umumnya bersumber dari masalah internal perusahaan, dimana risiko ini terjadi disebabkan oleh lemahnya sistem kontrol manajemen (*management control system*) yang dilakukan oleh pihak internal perusahaan. Muslich (2007) menjelaskan bahwa risiko operasional merupakan penyebab kerugian *financial* akibat kegagalan proses internal perusahaan, akibat kegagalan sistem, akibat kesalahan sumber daya manusia, kerugian akibat kejadian dari eksternal, dan kerugian akibat pelanggaran peraturan dan hukum yang berlaku. Kerugian *financial* adalah kondisi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan dalam bentuk uang. Contohnya seperti biaya produksi barang/jasa terlalu tinggi, gangguan pada sistem perusahaan, target kerja karyawan tidak tercapai serta penurunan kualitas produk yang menyebabkan turunnya jumlah permintaan pelanggan terhadap produk dan lain-lainnya.

Djohanputro (2006) memaparkan bahwa risiko operasional dapat disebabkan oleh kegagalan proses internal, gagalnya manusia dan sistem dalam perusahaan atau disebabkan oleh kejadian eksternal perusahaan. Risiko operasional akan berdampak kepada seluruh lini bisnis. Penyebab timbulnya risiko operasional antara lain karena proses internal tidak berfungsi dengan semestinya. Risiko operasional bias juga

disebabkan oleh kegagalan dan kecurangan sumber daya manusia, kegagalan sistem perusahaan, kegagalan proses dan faktor eksternal perusahaan.

2.2.6 Penyebab Risiko Operasional

Kasidi (2010) berpendapat bahwa yang termasuk penyebab terjadinya risiko operasional di perusahaan adalah kecurangan, ketidakjujuran, kegagalan manajemen, system pengendalian yang tidak memadai, prosedur operasional yang tidak tepat”. Sedangkan Basel dalam Hanafi (2006) menjelaskan bahwa risiko operasional dapat disebabkan oleh beberapa sumber. Sumber tersebut seperti kegagalan mengelola sumber daya manusia (karyawan), kegagalan proses internal perusahaan, kegagalan pada sistem perusahaan serta bagian eksternal perusahaan.

2.2.7 Klasifikasi Risiko Operasional

Risiko operasional secara umum dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori, Menurut Darmawan (2011), yaitu risiko teknologi, risiko sumber daya manusia (SDM), risiko proses, dan risiko dari faktor eksternal. adapun rincian klasifikasi risiko operasional adalah sebagai berikut :

1. Risiko Sumber Daya Manusia (SDM). Risiko SDM dapat diartikan sebagai sebuah risiko yang disebabkan atau terkait dengan pekerja/ karyawan perusahaan. SDM sebuah perusahaan merupakan aset paling berharga bagi perusahaan. Disisi lain, SDM sering kali menjadi penyebab dari kejadian-kejadian yang masuk ke dalam risiko operasional. Permasalahan-permasalahan yang umumnya termasuk dalam risiko operasional yang berasal dari karyawan adalah :
 - a. Masalah pada kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. Keselamatan kerja karyawan pada saat bekerja berkaitan dengan alat kerja, mesin, bahan baku

dan proses pengolahannya, tempat kerja dan lingkungannya serta prosedur-prosedur dalam bekerja. Sasaran dari risiko operasional SDM ini mencakup proses produksi dan distribusi (barang dan jasa) sebagai lokasi kerja. Keselamatan kerja dibuat untuk melindungi SDM perusahaan dalam hal ini tenaga kerja dan orang lain yang berada di lokasi kerja. Terdapat beberapa factor yang dapat menjadi penyebab kecelakaan kerja di perusahaan industri, yaitu:

1. Kerusakan pada komponen. Maksudnya komponen yang digunakan gagal berfungsi dengan baik. Contohnya seperti alat operasional yang tidak memadai dan tidak mampu menahan tekanan, tidak tahan terhadap suhu atau bahan kimia.
 2. Adanya penyimpangan pada kondisi operasinal normal. Dengan kata lain, kondisi operasional berjalan tidak normal. Contohnya seperti kegagalan dalam memantau peroses operasional, kesalahan pada penerapan prosedur operasional dan terbentuknya produk samping atau produk yang tidak sesuai dengan keinginan perusahaan.
 3. Kesalahan yang disebabkan oleh sumber daya manusia (human error). Kurangnya keilmuan dan pemahaman SDM mengenai semua hal seputar operasional bisa menjadi salah satu factor penyebab kecelakaan kerja. Contohnya seperti salah mencampur bahan kimia karena tidak mengetahui jenis dan sifatnya. Selainitu SDM kurang terampil dalam mengoperasikan alat serta kesalahan SDM dalam berkomunikasi.
- b. Kurangnya pelatihan karyawan. Terdapat beberapa kejadian di dalam perusahaan atau organisasl yang dapat dikategorikan sebagai pemicu munculnya kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM, yaitu antara lain ; standar pencapaian kerja tidak tercapai, karyawan tidak produktif dan tidak mampu melaksanakan tugasnya. Gelaja-gejala tersebut menciptakan gejala utama dalam organisasi yang membutuhkan penanganan kerja, yaitu : rendahnya

produktivitas, tingginya kelalaian, tingginya perputaran, rendahnya moral pekerja.

- c. Aktivasi dimaksudkan untuk memanfaatkan dengan sebaik- baiknya sumber daya manusia yang ada. Saat ini masih banyak sumber daya manusia yang tidur saat bekerja, setengah bekerja atau tidak bekerja sama sekali tetapi masih tetap mendapat upah atau gaji. Peran serta manusia sebagai tenaga kerja merupakan unsur dominan dalam proses industri perlu mendapat perhatian khusus guna menghasilkan suatu produk yang bermanfaat bagi masyarakat.

2. Risiko Teknologi, Risiko teknologi adalah risiko yang terkait dengan penggunaan teknologi dan sistem. Saat ini perusahaan sangat bergantung pada sistem dan teknologi yang mendukung kegiatan proses produksi, penggunaan teknologi seperti ini banyak menimbulkan risiko operasional. Kejadian risiko teknologi disebabkan oleh :

- a. Pengendalian perubahan data yang tidak memadai yaitu adanya sistem yang kurang dikendalikan. Kesalahan input data yaitu suatu data permintaan barang dari supplier tidak sesuai dengan data yang ada, karena ada keterbatasan material.
- b. Data yang tidak lengkap yaitu catatan material yang kurang perhitungan dengan barang yang ada. Kegagalan teknologi yang digunakan perusahaan adalah terjadinya kerusakan dalam sistem teknologi yang dapat menyebabkan gagalnya produk yang akan di produksi untuk menyuplai ke pemasok.

1. Risiko Proses, Risiko proses adalah risiko mengenai potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan dari proses karena ada penyimpangan atau kesalahan dalam kombinasi sumber data (SDM, keahlian, metode peralatan teknologi dan material) dan karena perubahan lingkungan. Kesalahan prosedur merupakan salah bentuk perwujudan risiko proses.

2. Risiko Eksternalitas, Risiko eksternalitas adalah potensi penyimpangan hasil pada eksposur korporat dan strategis dan bisa berdampak pada potensi penutupan usaha, karena pengaruh dari faktor eksternal yang termasuk faktor eksternal antar alain, reputasi, lingkungan sosial dan hukum.

Berikut adalah contoh indikator risiko untuk melakukan identifikasi risiko. Contoh indikator risiko dapat dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2.1 Indikator Risiko

Jenis Risiko	No	Risiko	Penyebab / Sumber Risiko
--------------	----	--------	--------------------------

2.2.8 Enterprise Risk Management (ERM) COSO

Penerapan *enterprise risk management* (ERM) terdiri dari beberapa tahap/proses yang digunakan di suatu perusahaan seperti melakukan tahap unsur lingkungan internal, tahap penetapan tujuan, tahap mengidentifikasi peristiwa risiko, tahap penilaian risiko, tahap penanganan risiko, tahap pengendalian risiko, tahap informasi dan komunikasi risiko dan tahap monitoring. Tahapan-tahapan ini dikhususkan untuk mengelola risiko-risiko secara keseluruhan pada perusahaan/organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan hasil kinerja perusahaan/organisasi.

Menurut COSO dalam Hanafi (2006) menguraikan kerangka kerja *enterprise risk management*(ERM) berdasarkan format gambar kubus yang menunjukkan ada 8 komponen terstruktur dan saling berhubungan yaitu lingkungan internal, penentuan tujuan, identifikasi, evaluasi (*assessment*) risiko, respon terhadap risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, monitoring. Risiko yang dikelola mencakup risiko strategis, operasi, pelaporan, dan kepatuhan (*compliance*). Kemudian *enterprise risk management* mencakup keseluruhan organisasi, mulai dari level perusahaan keseluruhan (*entity level*), level divisi, level unit bisnis, dan level anak perusahaan (*subsidiary*).

The Committee of Sponsoring Organization (COSO) – Integrated Framework, diterbitkan pada tahun 2004 mendefinisikan ERM sebagai proses, yang dilakukan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel entitas, yang diterapkan dalam penetapan strategi dan di seluruh perusahaan, yang didefinisikan untuk mengidentifikasi peristiwa potensial yang dapat mempengaruhi entitas tersebut dan mengelola risiko agar sesuai dengan jenis risiko untuk memberikan jaminan yang wajar mengenai pencapaian tujuan entitas (COSO, 2004). 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 Peristiwa (*Event Identification*)

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*)

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. parameter penilaian perhitungan occurrence atau kemungkinan terjadinya suatu risiko yang digolongkan menjadi lima bagian yakni kejadian yang sangat jarang, jarang, moderat, sering dan sangat sering terjadi. Sedangkan perhitungan severity juga dibagi menjadi lima golongan yakni dampak yang sangat kecil, kecil, sedang, besar dan sangat besar. Setelah dilakukan pengukuran occurrence dan tingkat keparahan dari setiap resiko, maka langkah selanjutnya adalah penilaian risiko.

Menurut Godfrey (1996), nilai risiko merupakan perkalian dari probabilitas (*occurrence*) 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. Respons Risiko (*Risk Response*)

Sebuah organisasi harus dapat menentukan sikap atas hasil penilaian risiko. Manajemen memilih respons risiko, menghindari (*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*.

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.

6. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*)

Kebijakan dan prosedur ditetapkan dan diimplementasikan untuk membantu memastikan respons 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.

Berikut adalah contoh tabel pengukuran occurrence untuk mengukur frekuensi risiko :

Tabel 2.2 Pengukuran *Occurance*. Sumber : BPKP, 2011.

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	Kejadiannya muncul hanya dalam keadaan tertentu	< 1 kali dalam 10 Tahun

Berikut adalah contoh tabel parameter penilaian perhitungan *severity* atau pengukuran dampak risiko :

Tabel 2.3 Pengukuran Dampak Risiko (*Severity*). Sumber : BPKP, 2011.

level	Rating Dampak	Keterangan
5	Sangat tinggi	Mengancam program dan organisasi serta <i>stakeholder</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	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	Dampaknya dapat ditangani pada tahap kegiatan rutin. Kerugian kurang material dan tidak mempengaruhi <i>stakeholders</i>

Berikut adalah contoh tabel matriks risiko untuk memetakan risiko berdasarkan level risiko :

Tabel 2.4 Matriks Risiko (*Risk Matrix*). Sumber : Cagno dkk, 2007 dan Berg ,2010.

Significance		Dampak/Severity				
		1	2	3	4	5
		Insignificant Impac	Minor impac	Moderate-Mino	Major Impac	Major Impac to large
Likelihood	5 Almost Certain	<i>Low</i>	<i>Moderate</i>	<i>High</i>	<i>Extreme</i>	<i>Extreme</i>
	4 Likely	<i>Low</i>	<i>Moderate</i>	<i>Moderate</i>	<i>High</i>	<i>Extreme</i>
	3 Moderate	<i>Verry Low</i>	<i>Low</i>	<i>Moderate</i>	<i>High</i>	<i>High</i>
	4 Unlikely	<i>Verry Low</i>	<i>Verry Low</i>	<i>Low</i>	<i>Moderate</i>	<i>High</i>
	5 Rare	<i>Verry Low</i>	<i>Verry Low</i>	<i>Low</i>	<i>Moderate</i>	<i>Moderate</i>

Berikut adalah contoh tabel respon risiko yang berfungsi untuk merespon berdasarkan tingkatan risiko apakah risiko dapat diterima, dihindari, dikurangi atau ditransfer dengan pihak ketiga :

Tabel 2.5 Respon Risiko

Level Risiko	Kriteria	Manajemen Risiko
1 - 3	Dapat diterima	Pengendalian yang cukup
4 - 6	Dipantau	Pengendalian yang cukup
6 - 9	Pengendalian Manajemen	Pengendalian yang cukup
10 - 14	Harus menjadi perhatian manajemen	Dapat diterima hanya dengan pengendalian yang sangat baik
15 - 25	Tak dapat diterima	Dapat diterima hanya dengan pengendalian yang sangat baik

(Sumber : Moller, 2009)

Penerapan standar perusahaan dalam penentuan pengukuran dampak, *occurance* dan matriks resiko dalam penelitian ini ditentukan melalui proses *review* dari beberapa paper tentang *enterprise risk management*. Peneliti melakukan penelitian *enterprise risk management* di PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta berdasarkan penelitian yang dilakukan para peneliti sebelumnya. Sumber–sumber yang digunakan pada penelitian ini digunakan oleh peneliti sebagai acuan dalam mengidentifikasi, mengelola dan menganalisis risiko yang terjadi di PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta, begitu pula dalam penentuan pengukuran dampak, *occurance* dan matriks resiko pada penelitian ini.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan garis besar metodologi penelitian menjadi 4 sub-bab yang fokus dan lokasi penelitian, pengumpulan dan pengolahan data, analisis data, dan ringkasan dan saran.

3.1 Objek dan Subjek Penelitian

3.1.1 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek adalah perusahaan PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta yang merupakan kantor perwakilan yang bertanggung jawab terhadap pemasaran, logistik, dan distribusi pupuk di wilayah D.I Yogyakarta

3.1.2 Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah unsur internal perusahaan PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta. Dimana unsur internal meliputi pimpinan dan karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi dari penelitian ini adalah di PT Pupuk Sriwijaya (Pusri) Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.3 Pengumpulan data

Dalam melakukan penelitian, data adalah sesuatu yang penting agar penelitian yang dilakukan dapat diakui sebagai benar. Dalam penelitian jenis data akan dibagi dua, yaitu:

a. Data Primer

1. Observasi

Kegiatan observasi dilakukan dengan mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian dengan mengamati keadaan/peristiwa resiko pada kegiatan operasional di PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta.

2. Wawancara

Kegiatan wawancara dilakukan dengan melakukan tanya-jawab langsung pada pimpinan dan karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta Data atau informasi yang didapatkan langsung dari tempat yang ingin diteliti atau dilapangan saat dilakukan penelitian yaitu dari hasil wawancara. Dalam penelitian ini sumber data yang didapatkan dari PT.Pupuk Sriwidjaja cabang Yogyakarta berdasarkan unsur internal dan eksternal yang meliputi pimpinan dan karyawan.

b. Data Sekunder (Tidak Langsung)

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, berupa data yang diperoleh dari berbagai sumber yang dapat dipercaya. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan diperoleh dari jurnal, makalah, laporan, modul, buku, dan situs web yang terkait dengan penelitian ini atau data diperoleh pada berkas perusahaan. Literature yang didapatkan digunakan sebagai acuan untuk membuat indikator-indikator resiko yang mungkin terjadi dan tingkat keparahan resiko, yang kemudian

dilakukan penilaian untuk penentuan pemetaan risiko *Likelihood-impact Matrix* sehingga dapat dilakukan strategi mitigasi berdasarkan risiko terkecil sampai risiko terbesar.

3.4 Alat Pengumpulan Data

Alat Pengumpulan data pada penelitian ini adalah kuesioner, dengan menggunakan bantuan skala pengukuran risiko. Kuesioner merupakan alat untuk menyampaikan sejumlah pertanyaan tertulis kepada subjek/responden untuk memilih salah satu dari alternatif jawaban melalui nilai *occurance* dan *severity* risiko yang tersedia pada kuesioner penelitian.

3.5 Pengolahan Data dan Analisis Data

Pengolahan data yang dilakukan bersumber dari data yang didapatkan dari proses pengumpulan data berupa data primer dan data skunder. Data yang telah didapatkan dilakukan pengolahan data dan analisis data dengan menggunakan *Enterprise Risk Management* (ERM) untuk dilakukan identifikasi, menilai, merespon dan mengendalikan risiko pada kegiatan operasional usaha atau bisnis di PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta. Menurut COSO dalam Moeller (2009) membagi kerangka ERM menjadi delapan komponen yang saling terkait sebagai berikut:

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 Peristiwa (*Event Identification*)

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*)

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. parameter penilaian perhitungan occurrence atau kemungkinan terjadinya suatu risiko yang digolongkan menjadi lima bagian yakni kejadian yang sangat jarang, jarang, moderat, sering dan sangat sering terjadi. Sedangkan perhitungan severity juga dibagi menjadi lima golongan yakni dampak yang sangat kecil, kecil, sedang, besar dan sangat besar. Setelah dilakukan pengukuran occurrence dan tingkat keparahan dari setiap resiko, maka langkah selanjutnya adalah penilaian risiko.

Menurut Godfrey (1996), nilai risiko merupakan perkalian dari probabilitas (*occurrence*) 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. Respons Risiko (*Risk Response*)

Sebuah organisasi harus dapat menentukan sikap atas hasil penilaian risiko. Manajemen memilih respons 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*.

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.

6. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*)

Kebijakan dan prosedur ditetapkan dan diimplementasikan untuk membantu memastikan respons 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.

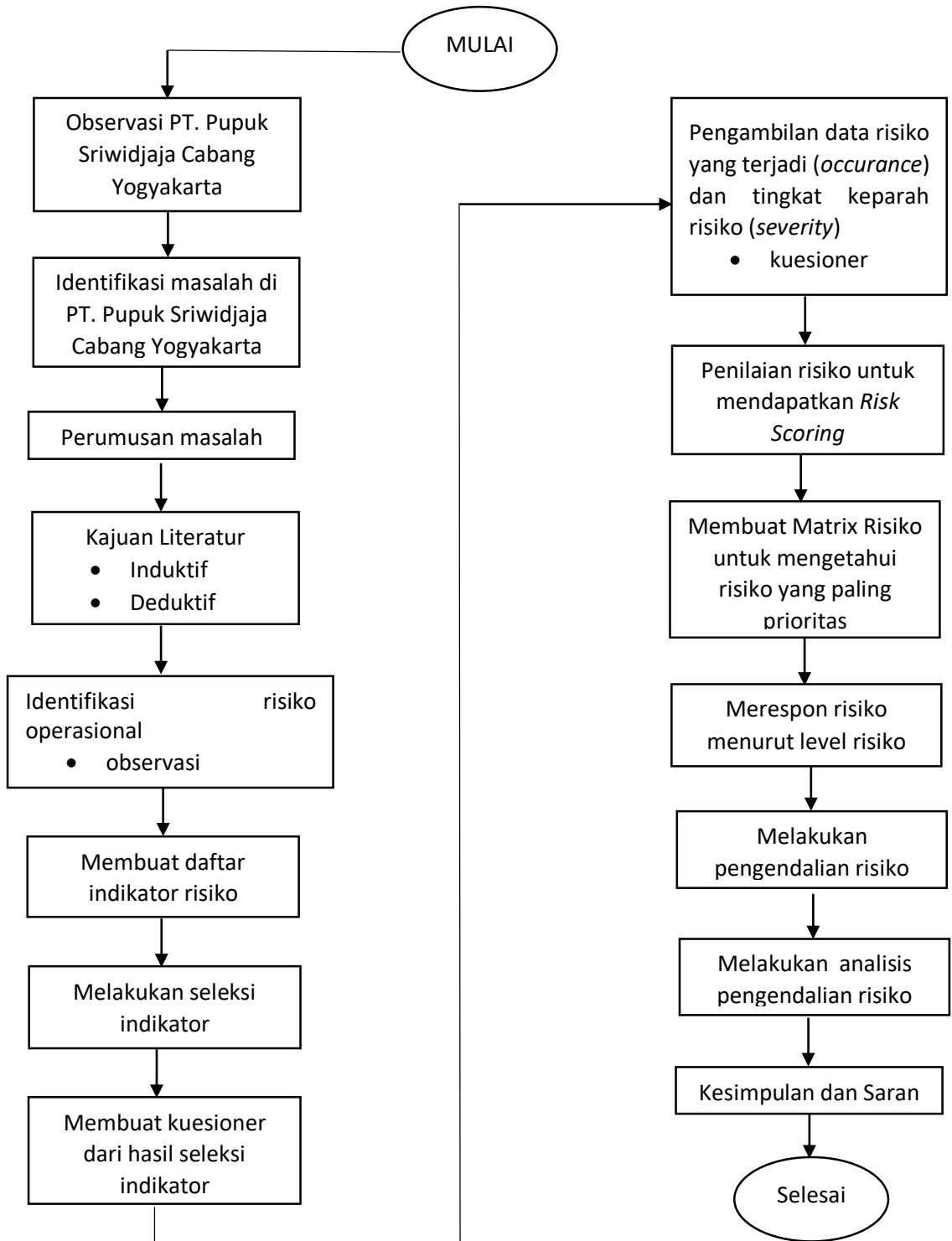
3.6 Alur Penelitian

Pada penelitian ini terdiri dari beberapa tahapan. Penelitian dimulai dengan melakukan observasi. Observasi dilakukan untuk melihat langsung dan memahami kondisi, gambaran sistem, serta permasalahan yang terjadi pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta. Tahap selanjutnya, melakukan identifikasi masalah yang terdapat pada objek penelitian didasarkan dari proses bisnis yang berjalan di perusahaan dengan melihat kejadian-kejadian potensial, baik yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal ditemukan risiko yang terjadi pada perusahaan yaitu risiko pada operasional. Tahap selanjutnya adalah perumusan masalah. Perumusan masalah dilakukan untuk menentukan fokus pada penelitian ini. Studi literatur meliputi kajian induktif dan deduktif dengan mempelajari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu digunakan untuk menjadi acuan dasar dari teori yang mendukung.

Identifikasi masalah merupakan tahapan yang dilakukan untuk mengetahui risiko apa saja yang terjadi dan mungkin akan terjadi pada operasional perusahaan yaitu dengan melakukan wawancara kepada expert di perusahaan. Dari hasil obeservasi dan

wawancara dengan *expert* didapatkan risiko yang terjadi pada operasional perusahaan yaitu risiko yaitu risiko sumber daya manusia, , risiko pengadaan barang, risiko delivery, risiko pengawasan gudang, risiko sistem, risiko lingkungan, dan risiko reputasi. Berdasarkan hasil identifikasi risiko yang didapatkan kemudian membuat daftar indikator risiko - risiko yang mungkin akan terjadi dari dua jurnal, lalu melakukan melakukan seleksi indikator dengan mengurangi atau menambahi indikator risiko yang mungkin akan terjadi. setelah melakukan seleksi indikator tahap berikutnya membuat kuesioner untuk mengetahui penilaian risiko, pertanyaan – pertanyaan kuesioner yang disebarakan meliputi indikator – indikator variabel yang telah diseleksi dan skala pengukuran risiko yang kemudian dilakukan pengambilan data dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan sesuai bidangnya masing – masing yang berasal dari lingkungan internal perusahaan.

Tahap selanjutnya dilakukan pengolahan data yaitu melakukan penilaian dari hasil kuesioner yang disebarakan untuk mendapatkan *risk scoring* dimana perhitungan *risk scoring* merupakan perkalian antara *occurance* dan *severity* dari tiap risiko. Acuan skala dalam pengukuran data adalah skala pengukuran risiko yang digunakan untuk mengukur risiko berdasarkan tingkat kemungkinan(*occurance*) dan tingkat keparahan(*severity*). Setelah nilai risiko didapatkan, tahap selanjutnya adalah membuat matriks risiko untuk memetakan risiko dengan memasukkan setiap risiko dalam matriks risiko untuk mengetahui level tiap risiko. Tahap selanjutnya yaitu merespon risiko sebagai pemilihan tanggap risiko yang akan diambil menurut level risiko yang telah dipetakan atas hasil penilaian risiko, dengan menentukan risiko apakah risiko dapat diterima, dihindari, dikurangi atau ditransfer dengan pihak ketiga, yang kemudian dilakukan pengendalian terhadap risiko yang terjadi. Tahap terakhir pada penelitian ini adalah analisis pada pengendalian risiko. Alur penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 3.1 Proses Alur Penelitian

3.7 Data Keluaran

Data keluaran yang didapatkan pada penelitian ini yaitu nilai *output* yang sudah diolah menggunakan MC. EXCEL dari hasil kuesioner pada risiko yang terjadi berdasarkan tingkat kemungkinan(*occurance*) dan tingkat keparahan risiko(*severity*) pada operasional di PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta. Diketahui nilai dari hasil perkalian antara *occurance* dan *severty* didapatkan nilai risk scoring kemudian dilakukan pemetaan risiko sehingga dapat merespon risiko dari level *verry low* sampai level *high* yang kemudian akan dilakukan pengendalian risiko pada level *high* dan *moderate*.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini akan menjelaskan mengenai pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan dalam penelitian ini.

4.1 Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini didasari dari dua sumber data, yaitu data primer dan data skunder. Data primer merupakan data yang didapatkan langsung dengan cara observasi ke objek penelitian oleh peneliti di PT. Pupuk Sriwidjaja kantor perwakilan D.I Yogyakarta, kuesioner dan hasil wawancara dengan area manajer PT. Pupuk Sriwidjaja kantor perwakilan D.I Yogyakarta. Sedangkan untuk data skunder berasal dari kumpulan jurnal-jurnal terdahulu yang terkait dengan penelitian ini untuk memperkuat teori yang kemudian dilakukan pengendalian risiko operasional perusahaan dengan memakai penerapan ERM sebagai metode analisis.

4.2 Profil Perusahaan

PT Pupuk Sriwidjaja Palembang (Pusri) adalah perusahaan yang didirikan sebagai pelopor produsen pupuk urea di Indonesia pada tanggal 24 Desember 1959 di Palembang Sumatera Selatan, dengan nama PT Pupuk Sriwidjaja (Persero). Pusri memulai operasional usaha dengan tujuan utama untuk melaksanakan dan menunjang

kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya di industri pupuk dan kimia lainnya. Sejarah panjang Pusri sebagai pelopor produsen pupuk nasional selama lebih dari 50 tahun telah membuktikan kemampuan dan komitmen kami dalam melaksanakan tugas penting yang diberikan oleh pemerintah.

Selain sebagai produsen pupuk nasional, Pusri juga mengemban tugas dalam melaksanakan usaha perdagangan, pemberian jasa dan usaha lain yang berkaitan dengan industri pupuk. Pusri bertanggung jawab dalam melaksanakan distribusi dan pemasaran pupuk bersubsidi kepada petani sebagai bentuk pelaksanaan Public Service Obligation (PSO) untuk mendukung program pangan nasional dengan memprioritaskan produksi dan pendistribusian pupuk bagi petani di seluruh wilayah Indonesia. Penjualan pupuk urea non subsidi sebagai pemenuhan kebutuhan pupuk sektor perkebunan, industri maupun ekspor menjadi bagian kegiatan perusahaan yang lainnya diluar tanggungjawab pelaksanaan Public Service Obligation (PSO).

Sebagai perusahaan yang bertanggung jawab atas kelangsungan industri pupuk nasional, Pusri telah mengalami berbagai perubahan dalam manajemen dan wewenang yang sangat berkaitan dengan kebijakan-kebijakan pemerintah. Saat ini Pusri secara resmi beroperasi dengan nama PT Pupuk Sriwidjaja Palembang dengan tetap menggunakan brand dan merek dagang Pusri.

4.2.1 Visi, Misi, dan Makna Perusahaan

Pada tahun 2012, Pusri melakukan review terhadap Visi, Misi, Nilai, dan Budaya Perusahaan. Proses review ini merupakan penyesuaian atas perubahan posisi perusahaan sebagai anak perusahaan dari PT Pupuk Indonesia (Persero) dan lingkup lingkungan bisnis perusahaan pasca spinoff. Dasar pengesahan hasil analisa Visi, Misi, Tata Nilai dan Makna perusahaan adalah Surat Keputusan Direksi No. SK/DIR/207/2012 tanggal 11 Juni 2012.

Visi

"Menjadi Perusahaan Pupuk Terkemuka Tingkat Regional"

Misi

"Memproduksi serta memasarkan pupuk dan produk agribisnis secara efisien, berkualitas prima dan memuaskan pelanggan"

Makna Perusahaan

“PUSRI untuk Kemandirian Pangan dan Kehidupan Yang Lebih Baik

4.2.2 Makna Logo dan Lambang Perusahaan PT PUPUK SRIWIDJAJA PALEMBANG

Gambar 4.1 Logo PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang

Makna dari logo PT Pupuk Sri widjaja palembang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.1 Makna Logo PT. Pupuk Sri Widjaja Palembang



1. Lambang Pusri yang berbentuk huruf "U" melambangkan singkatan "Urea". Lambang ini telah terdaftar di Ditjen Haki Dep. Kehakiman & HAM No. 021391
-



2. Setangkai padi dengan jumlah butiran 24 melambangkan tanggal akte pendirian PT Pusri.
-



3. Butiran-butiran urea berwarna putih sejumlah 12, melambangkan bulan Desember pendirian PT Pusri.
-

4. Setangkai kapas yang mekar dari kelopaknya. Butir kapas yang mekar berjumlah 5 buah Kelopak yang pecah berbentuk 9 retakan ini, melambangkan angka 59 sebagai tahun pendirian PT Pusri (1959).
-



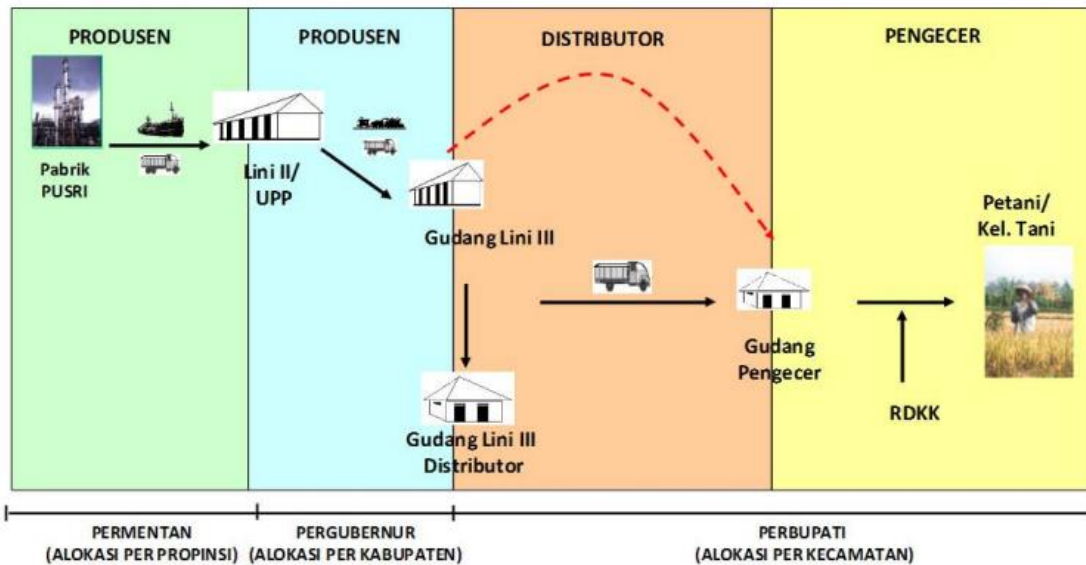
5. Perahu Kajang, merupakan legenda rakyat dan ciri khas kota Palembang yang terletak di tepian Sungai Musi. Perahu Kajang juga diangkat sebagai merk dagang PT Pupuk Sriwidjaja.
-



6. Kunci teratai yang akan mekar, merupakan imajinasi pencipta akan prospek perusahaan dimasa datang.



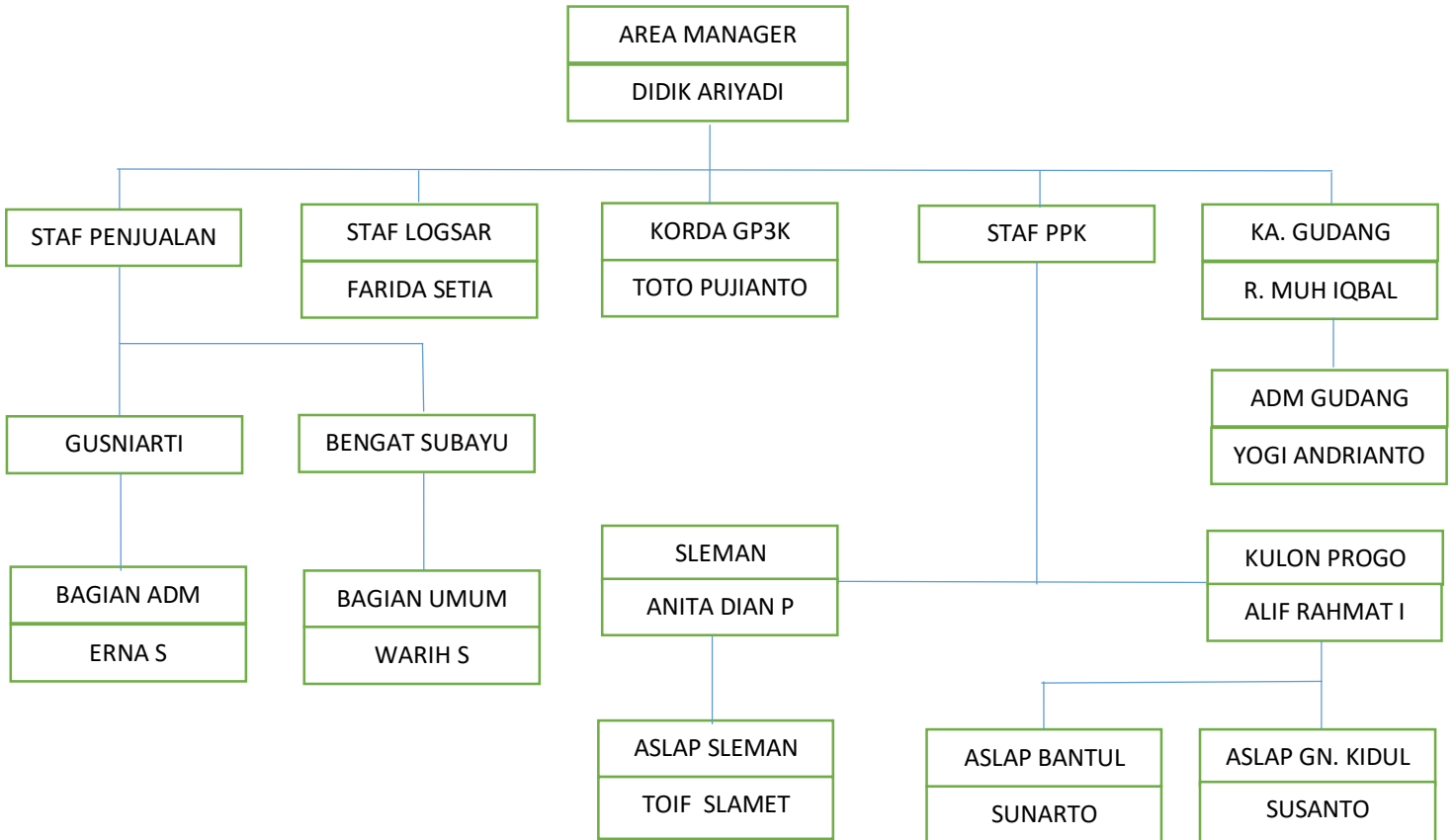
7. Komposisi warna lambang kuning dan biru benhur dengan dibatasi garis-garis hitam tipis (untuk lebih menjelaskan gambar) yang melambangkan keagungan, kebebasan cita-cita, serta kesuburan, ketenangan, dan ketabahan dalam mengejar dan mewujudkan cita-cita itu.



Gambar 4.2 Skema Alur Pendistribusian

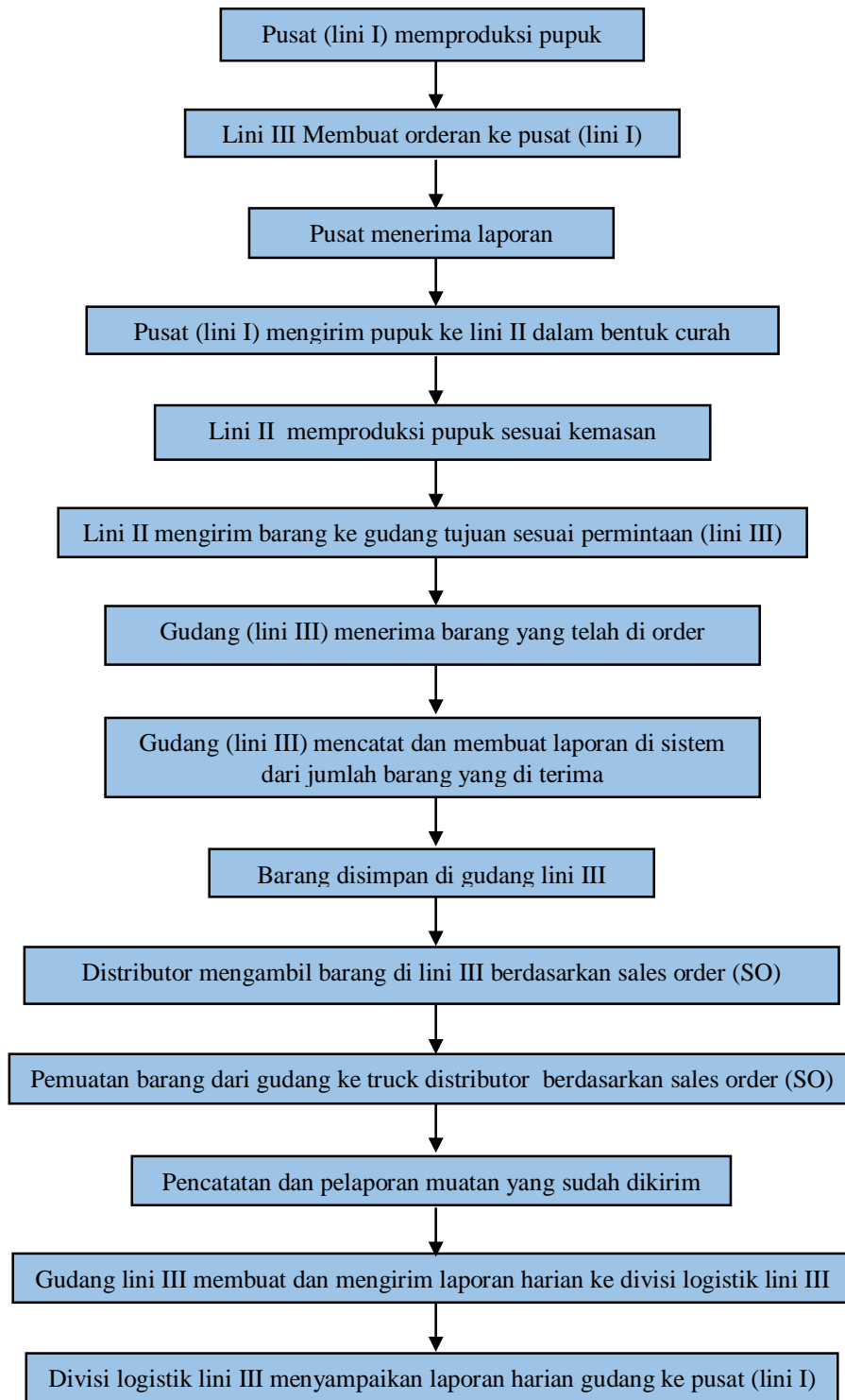
4.2.3 Struktur Organisasi PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta

Berikut struktur organisasi pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta :



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta

4.2.4 Operasional PT. Pupuk Sriwidijaja Cabang Yogyakarta



Gambar 4.3 Operasional PT. Pupuk Sriwidijaja Cabang Yogyakarta

Berdasarkan gambar diatas alur utama operasional pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta diawali dengan produksi yang dilakukan di pusat lini I. Kemudian divisi logistik lini III membuat orderan ke pusat lini I. Pusat (lini I) menerima informasi pemesanan melalui email. Kemudian lini I mengirim pupuk ke lini II dalam bentuk curah, Dimana lini II merupakan pihak ke dua yang bertanggung jawab dalam pengantongan dan pengiriman pupuk pada setiap wilayah lini III yang membutuhkan. pupuk yang sampai di lini II dalam bentuk curah diproduksi dengan mengantongi pupuk sesuai berat dan kemasan pupuk yang ditetapkan. Pupuk yang telah diproduksi kemudian dikirim ke gudang tujuan menggunakan truk sesuai permintaan lini III. pupuk yang sampai di gudang tujuan kemudian dilakukan pengecekan jumlah barang berdasarkan informasi pemesanan. Kemudian dilakukan pencatatan dan pelaporan disistem berdasarkan jumlah barang yang diterima di gudang lini III. Proses selanjutnya melakukan proses handling yaitu bongkar muat dari truk ke gudang yang dilakukan operator. Setelah dilakukan proses handling kemudian pupuk disimpan didalam gudang.

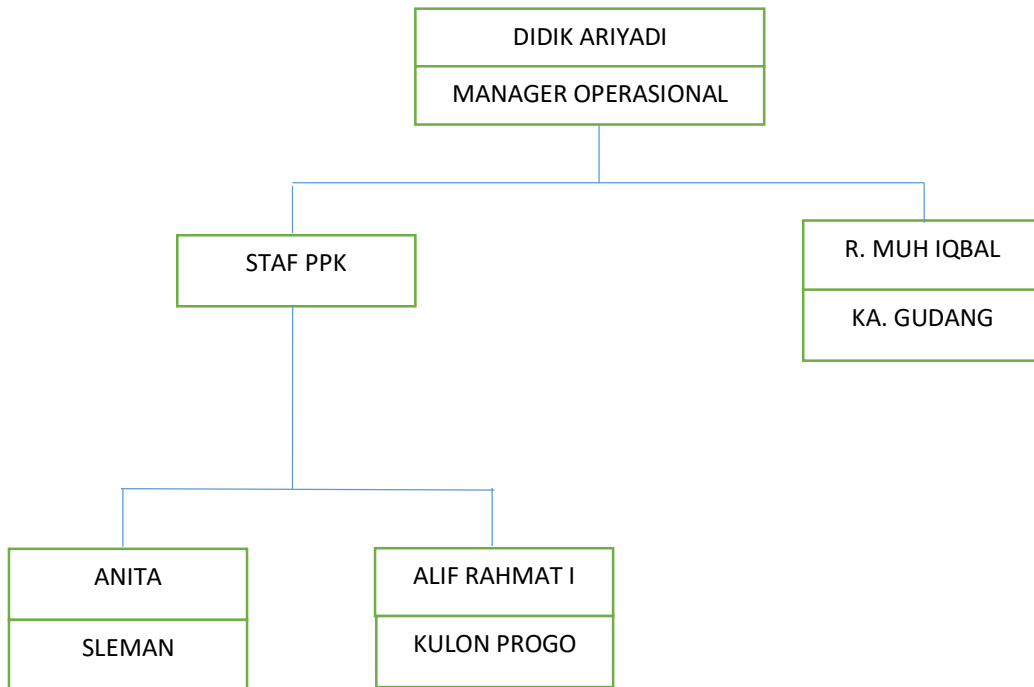
Proses pengambilan barang oleh distributor diawali dengan pemesan yang dilakukan oleh distributor dengan mengentry pesanan pada webcommerce. kemudian distributor membayar tagihan berdasarkan kode boking, setelah pembayaran selesai kemudian distributor menunjukan *sales order* (SO) di gudang lini III sebagai dasar pengambilan barang. Proses berikutnya adalah pemuatan barang dari gudang ke truk distributor berdasarkan sales order (SO). Setelah proses pemuatan barang ke truk distributor selesai maka proses selanjutnya pengiriman barang ke gudang distributor. Proses selanjutnya adalah pencatatan dan pelaporan di sistem pusri berdasarkan muatan yang sudah dikirim ke gudang lini III distributor. Operasional selanjutnya adalah gudang membuat laporan dan pengiriman laporan harian berdasarkan jumlah barang yang masuk dan jumlah barang yang keluar ke divisi logistik lini III melalui email. Kemudian proses selanjutnya logistik lini III mengirim laporan ke pusat.

4.3 Pengolahan Data

Langkah yang dilakukan dalam mengidentifikasi risiko pada perusahaan PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta menggunakan metode *Enterprise Risk Management*. Penerapan manajemen risiko dilakukan dengan berpedoman pada komponen *Enterprise Risk Management (ERM) COSO* yaitu dimulai dari lingkungan internal perusahaan, penetapan tujuan, mengidentifikasi risiko yang terjadi, melakukan penilaian terhadap risiko, penanganan risiko, kemudian melakukan kegiatan pengendalian risiko pada level *high* dan *moderate*.

4.3.1 Internal Environment

Lingkungan internal PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta berdiri sejak tahun 1983 yang berlokasi di Jalan Ring Road Utara, Nayan, Maguwoharjo, Kecamatan Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Dalam menjalankan SOP serta visi dan misi PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta berpedoman pada perusahaan induk. Secara keseluruhan, dalam menjalankan aktifitas usahanya, perusahaan berdiri sendiri, mencari pelanggan serta melakukan pengawasan lapangan secara mandiri oleh perusahaan. PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta bertanggung jawab dalam melakukan manajemen risiko. Setiap organisasi di Internal PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta berperan penting dalam melakukan manajemen risiko untuk setiap risiko yang terjadi di dalam perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan visi dan misi perusahaan. Berikut struktur organisasi serta tanggungjawab dalam pengelolaan risiko pada lingkungan internal perusahaan PT. Pupuk Cabang Yogyakarta:



Gambar 4.4 Struktur Organisasi Serta Tanggungjawab Dalam Pengolaan Risiko

Berdasarkan struktur di atas, maka anggota memiliki tanggungjawab terhadap risiko yang terjadi pada setiap divisi. tanggungjawab tersebut dilihat dari risiko yang terjadi yang didapatkan dari hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan. Berikut penjelasan tanggungjawab anggota pada setiap kejadian risiko yang terjadi dalam melakukan manajemen risiko di PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta :

1. Manager operasional

Manager Operasional bertanggungjawab pada setiap permasalahan dan risiko yang terjadi secara keseluruhan. Kesimpulan ini diperoleh dari hasil observasi dan wawancara.

2. Staf PPK (Pemasaran dan Penjualan Korporat).

Staff PPK dalam manajemen risiko bertanggungjawab terhadap risiko yang terjadi di bagian *delivery*. Kesimpulan ini diperoleh dari hasil observasi dan wawancara.

3. Kepala Gudang

Kepala Gudang dalam manajemen risiko bertanggungjawab terhadap risiko yang terjadi di bagian pengawasan gudang, risiko distribusi, risiko lingkungan dan risiko sistem.

4.3.2 Objective Setting

Penetapan tujuan atau *objective setting* perusahaan PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta dengan memperhatikan empat sisi tujuan yaitu sebagai berikut :

- a. ***Strategic Objective*** yaitu perusahaan sedang mengembangkan jenis produk yang mampu diproduksi untuk menguasai pasar dan menjadi perusahaan yang unggul dari perusahaan lainnya, mengembangkan produk melalui varian kemasan yang lebih efisien sesuai dengan kebutuhan, memberikan pupuk yang terbaik kepada para pelanggan.
- b. ***Operating objective*** yaitu perusahaan telah melakukan perbaikan pada sistem manajemen perusahaan, serta dalam menjalankan operasional bisnis mengikuti SOP perusahaan.

- c. ***Reporting System***

Dalam kegiatan pelaporan perusahaan telah menyediakan laporan menggunakan sistem dan laporan dapat dilihat secara transparan. Namun saat ini perusahaan belum memperbaiki dan meningkatkan sistem yang telah digunakan sebagai tempat penyimpanan laporan yang menyebabkan ketidaksesuaian antar data yang *dientry* dan data *actual*

- d. ***Compliance Objective***

Yaitu perusahaan dalam penyaluran pupuk mengikuti aturan pemerintah untuk memenuhi kebutuhan nasional

4.3.3 Identifikasi Risiko

Tahap identifikasi risiko pada penelitian ini dimulai dengan menentukan lingkungan internal perusahaan, penetapan tujuan perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui proses bisnis perusahaan yaitu dengan melakukan wawancara kepada pimpinan PT. Pupuk Sriwidjaja cabang Yogyakarta. Hasil wawancara yang telah dilakukan digunakan untuk menentukan *strategic objective, operating objective, reporting system*, dan *Compliance Objective*. Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi risiko pada perusahaan untuk mendapatkan informasi setiap kejadian risiko yang terjadi yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan. pada tahap ini dilakukan wawancara dengan expert pada bidangnya masing – masing dan observasi dengan melihat langsung proses operasional perusahaan untuk mengetahui risiko operasional yang terjadi, dengan berfokus pada kejadian – kejadian risiko operasional. Kemudian membuat daftar indikator risiko yang terjadi dari beberapa jurnal yang ada, kemudian melakukan seleksi indikator dengan mengurangi dan menambahkan indikator risiko yang terjadi didalam perusahaan. Kejadian risiko merupakan semua yang dapat mengakibatkan kerugian baik waktu tenaga dan finansial perusahaan. Dari hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan ditemukan 17 kejadian risiko serta penyebab atau sumber terjadinya risiko yang digunakan untuk menganalisis risiko.

Berikut merupakan tabel identifikasi risiko operasional yang didapatkan dari proses operasional perusahaan:

Tabel 4.2 Identifikasi Risiko Operasional PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta

Jenis Risiko	No	Risiko	Penyebab / Sumber Risiko
Risiko Sumber Daya Manusia	A1	Terjadi pencurian barang	Suply barang ke gudang dikelola oleh pihak ketiga, kurangnya pengawasan saat pengiriman
	A2	Kecelakaan kerja pada saat kerja	Tidak adanya alat bantu kerja, tidak menggunakan APD, kelalaian kerja
	A3	Kepuasan karyawan (<i>reward</i> dan <i>punishment</i>) kurang seimbang	Sistem reward dan punishment yang tidak dijalankan kepada karyawan untuk meningkatkan motivasi karyawan

Risiko Distribusi	B1	Adanya cacat produk yang dikirim ke gudang	Kelalaian dalam pengawasan terhadap pengantongan produk, kurangnya pendataan antara produk cacat dan produk tidak cacat, kurangnya pengawasan saat proses handling ke <i>truck</i>
	B2	Risiko barang rusak saat pengiriman ke gudang	Kurangnya alat bantu pelindung untuk melindungi barang saat pengiriman. Tempat penyimpanan barang pada <i>truck</i> tidak sesuai standar
Risiko Pengawasan Gudang	C1	Terjadinya penyusutan barang	kurangnya pengawasan saat proses pemindahan barang ke tempat penyimpanan, barang basah dan rusak yang tidak terdeteksi.
	C2	Risiko barang rusak saat proses handling	Kelalaian operator saat proses handling, kurangnya pengawasan, operator yang terburu – buru melakukan proses handling
	C3	Penumpukan <i>safety stock</i> melebihi kapasitas gudang	Sistem kedatangan barang yang kurang terjadwal
	C4	Operator tertimpa barang yang jatuh dari ketinggian saat bekerja	Tumpukan pupuk yang tinggi melebihi tinggi operator dan penataan yang tidak seimbang
	C5	Kapasitas gudang kurang pada saat barang datang	Barang tak layak pakai masih banyak tersimpan di gudang
	C6	Bau amoniak yang menyengat di aera gudang karna pupuk terkena air	Kurangnya pembersihan gudang secara berkala, peletakan pupuk pada area yang tidak tepat
Risiko Sistem	D1	Terjadinya gangguan pada sistem perusahaan yang menyebabkan data yang di <i>entry</i> berubah dari kondisi aktual	Lemahnya sistem dan penggunaan sistem perusahaan yang tak terkendali.
Risiko Delivery	E1	Jumlah barang yang dikirim ke distributor tidak sesuai dengan data permintaan	Operator kurang teliti saat proses pengecekan jumlah barang
	E2	Risiko barang rusak saat barang akan	Proses handling ke truck distributor yang kurang baik, tidak

		dikirim ke distributor	adanya alat bantu handling,
Risiko Lingkungan	F1	Barang di gudang terkena air hujan	Atap yang bocor saat hujan deras, kurangnya perbaikan infrastruktur secara berkala
	F2	Komputer mati/tidak bekerja karna mati lampu yang menyebabkan tidak dapat menginput data	Kejadian yang tidak terduga / tidak ada genset yang tersedia
Risiko Reputasi	G1	Terjadinya komplain dan pengembalian barang dari customer kepada perusahaan	Adanya barang yang rusak saat diterima, kurangnya jumlah barang yang diterima dari jumlah barang yang dipesan, berat barang tidak sesuai standar

Berdasarkan hasil identifikasi yang telah dilakukan didapatkan risiko yang terjadi di perusahaan yaitu risiko sumber daya manusia, risiko distribusi, risiko pengawasan gudang, risiko sistem, risiko *delivery*, risiko lingkungan, risiko reputasi, dan risiko penanganan limbah. Adapun alasan penggolongan risiko tersebut adalah sebagai berikut :

1. Risiko Sumber Daya Manusia

Merupakan risiko operasional yang umumnya terjadi di perusahaan disebabkan oleh karyawan atau pekerja. Berdasarkan hasil identifikasi ditemukan tiga kejadian risiko operasional pada risiko sumber daya manusia yaitu terjadinya pencurian barang, kecelakaan kerja pada saat kerja, dan kepuasan karyawan (*reward* dan *punishment*) kurang seimbang. Risiko tersebut digolongkan pada jenis risiko sumber daya manusia dikarenakan masuk dalam kategori klasifikasi risiko operasional dimana adanya permasalahan kesehatan dan keselamatan kerja, dan pelatihan karyawan tidak memadai. Adapun risiko tersebut sebagai berikut:

- a. Risiko pencurian barang terjadi saat barang dikirim ke gudang dimana penyebab terjadi risiko ini suply barang yang dikelola

oleh pihak ketiga dan kurangnya pengawasan saat pengiriman sehingga risiko ini dapat berdampak pada perusahaan yaitu dapat mempengaruhi supply barang ke distributor atau customer.

- b. Risiko kecelakaan kerja pada saat kerja terjadi saat operator melakukan aktivitas kerja yaitu mengangkat barang dan memindahkan barang dari truck ke dalam gudang, dimana penyebab terjadinya risiko ini yaitu operator tidak menggunakan alat pelindung diri (APD) dan tidak adanya alat bantu kerja.
- c. Risiko kepuasan karyawan (*reward* dan *punishment*) kurang seimbang terjadi saat aktivitas dan beban kerja yang menumpuk yang diberikan kepada karyawan, penyebab terjadinya risiko ini yaitu perusahaan tidak menjalankan sistem reward dan punishment yang seimbang dimana aktivitas pekerjaan yang besar, dan beberapa karyawan melakukan pekerjaan diluar pekerjaan yang seharusnya dikerjakan.

2. Risiko distribusi

Merupakan risiko operasional yang terjadi saat aktivitas perpindahan barang, kejadian risiko yang ditemukan yaitu pada proses distribusi dari lini II ke lini III, dimana lini II bertugas dalam pengantongan pupuk dan lini III merupakan PT. Pupuk Sriwidjaja cabang Yogyakarta. Berdasarkan hasil identifikasi ditemukan dua kejadian risiko yaitu adanya cacat produk yang dikirim ke gudang, dan risiko barang rusak saat pengiriman ke gudang. Risiko tersebut digolongkan dalam jenis risiko distribusi dikarenakan termasuk dalam skema alur distribusi PT. Pupuk Sriwidjaja. Adapun risiko tersebut sebagai berikut :

- a. Adanya cacat produk yang dikirim ke gudang

Risiko ini terjadi sebelum barang dari lini II dikirim ke lini III, dimana ditemukannya barang cacat yang sampai digudang lini III. Penyebab terjadinya risiko ini dikarenakan kelalaian dalam pengawasan terhadap pengantongan produk di lini II, kurangnya pendataan antara produk cacat dan produk tidak cacat, serta kurangnya pengawasan saat proses handling pada *truck* sebelum barang dikirim ke lini III.

b. Risiko barang rusak saat pengiriman ke gudang

Risiko ini terjadi saat pengiriman barang ke gudang menggunakan *truck*. Penyebab terjadinya risiko ini yaitu kurangnya alat bantu pelindung untuk melindungi barang saat proses pengiriman, dan penyimpanan barang pada *truck* tidak sesuai standar.

3. Risiko Pengawasan Gudang

Merupakan risiko operasional yang terjadi pada departemen logistic. Kejadian yang ditemukan yaitu pada gudang perusahaan, dimana terdapat proses operasional yaitu bongkar muat, handling, dan penyimpanan barang digudang. Jenis risiko tersebut digolongkan pada risiko pengasawan gudang karena adanya kegagalan proses dan merupakan proses operasional utama di PT. Pupuk Sriwidjaja cabang yogyakarta yang bertugas dalam pemasaran dan pengadaan barang. berdasarkan identifikasi yang dilakukan ditemukan kejadian risiko sebagai berikut:

a. Terjadinya penyusutan barang

Risiko ini merupakan risiko yang sering terjadi di perusahaan, dimana barang yang disimpan digudang terjadi penyusutan. Penyebab terjadinya risiko ini dikarenakan kurangnya pengawsan saat proses pemindahan barang ketempat penyimpanan, barang yang basah dan rusak yang tidak

terdekteksi di gudang. berdasarkan kejadian ini akan berdampak pada penurunan nilai guna barang sehingga dapat merugikan perusahaan.

b. Risiko barang rusak saat proses handling

Risiko ini terjadi saat operator melakukan aktivitas proses handling yaitu memindahkan barang dari truck ke tempat penyimpanan. Penyebab terjadinya risiko ini yaitu kelalaian operator saat melakukan aktivitas proses handling, kurangnya pengawasan saat proses tersebut berlangsung, dan operator yang terburu – buru saat melakukan proses handling. Berdasarkan kejadian tersebut kantong pupuk rusak dan pupuk keluar dari kantong sehingga dapat merugikan perusahaan secara terus menerus, dimana pupuk dilakukan pengantongan kembali dan mengeluarkan biaya untuk pengantongan.

c. Penumpukan *safety stock* melebihi kapasitas gudang

Risiko ini terjadi saat stock barang digudang masih tersimpan dan barang yang masuk ke gudang secara terus menerus, penyebab dari risiko ini yaitu sistem kedatangan barang yang kurang terjadwal, dimana lini I memproduksi pupuk secara terus menerus sehingga pupuk yang telah di produksi oleh lini I harus dikirimkan pada setiap lini III, dikarenakan lini I tidak dapat menghentikan produksi pupuk.

d. Operator tertimpa barang yang jatuh dari ketinggian saat bekerja

Risiko ini terjadi saat operator melakukan aktivitas kerja dimana operator berdekatan dengan tumpukan pupuk yang tinggi sehingga dapat terjadi kecelakaan kerja. Penyebab kejadian risiko ini yaitu tumpukan pupuk yang tinggi melebihi tinggi operator dan penataan yang tidak seimbang.

e. Kapasitas gudang kurang saat barang datang

Risiko ini terjadi saat barang masuk tidak dapat disimpan di dalam gudang, dikarenakan barang digudang yang menumpuk. Penyebab terjadinya risiko ini adalah barang tak layak pakai masih banyak tersimpan di dalam gudang.

- f. Bau amoniak yang menyengat di aera gudang karna pupuk terkena air

Risiko ini terjadi saat prill pupuk yang tersebar di area gudang serta kemasan pupuk yang bocor terkena air hujan. Penyebab terjadinya risiko ini adalah kurangnya pembersihan gudang secara berkala, dan posisi peletakan pupuk pada area yang tidak tepat sehingga dapat menyebabkan bau amoniak di area gudang.

4. Risiko sistem

Merupakan risiko yang terjadi saat proses operasional harian perusahaan yaitu pada saat aktivitas pelaporan. risiko ini terjadi dikarenakan lemahnya sistem pada perusahaan. Penggolongan risiko ini termasuk kedalam indikator risiko sistem karena masuk dalam risiko teknologi. Berdasarkan hasil identifikasi yang dilakukan ditemukan kejadian risiko yaitu :

- a. Terjadinya gangguan pada sistem perusahaan yang menyebabkan data yang *dientry* berubah dari kondisi *actual*

Risiko ini terjadi pada saat karyawan melakukan laporan data harian dengan memasukan data barang masuk dan barang keluar ke sistem perusahaan, penyebab terjadinya risiko ini dikarenakan lemahnya sistem dan penggunaan sistem perusahaan yang berlebihan dikarenakan banyaknya pengguna yang menggunakan sistem tersebut untuk melakukan proses laporan harian.

5. Risiko *Delivery*

Risiko ini merupakan risiko yang terjadi pada proses operasional yaitu pengiriman barang ke distributor, dimana barang yang akan dikirim sudah terdaftar jumlah dan alamat tujuan pengiriman. Penggolongan jenis risiko ini masuk kedalam jenis risiko *delivery* dikarenakan perusahaan yang bertanggung jawab pada operasional pengiriman barang termasuk jumlah barang dan kualitas barang. Berdasarkan hasil identifikasi didapatkan kejadian risiko yaitu :

- a. Jumlah barang yang dikirim ke distributor tidak sesuai dengan data permintaan

Risiko ini terjadi saat barang sampai di gudang distributor dimana jumlah barang tersebut kurang dan tidak sesuai data permintaan. penyebab terjadinya risiko ini yaitu operator kurang teliti saat proses pengecekan jumlah barang, yaitu saat melakukan proses bongkar muat operator salah dalam melakukan perhitungan jumlah barang.

- b. Risiko barang rusak saat barang akan dikirim ke distributor

Risiko ini terjadi saat proses bongkar muat dari gudang penyimpanan ke truck. Penyebab terjadinya risiko ini adalah saat melakukan proses handling ke truck distributor yang kurang baik, dan tidak adanya alat bantu handling sehingga menyebabkan kemasan pupuk rusak.

6. Risiko Lingkungan

Risiko ini merupakan risiko operasional yang dapat mengganggu kegiatan operasional yaitu dapat menghentikan kegiatan operasional dan dapat merugikan financial perusahaan, kejadian ini disebabkan oleh faktor lingkungan dan kejadiannya tidak dapat diprediksi oleh perusahaan. jenis risiko ini dikelompokkan pada risiko lingkungan dikarenakan masuk dalam risiko eksternal perusahaan, dimana alam menjadi faktor yang dapat mengakibatkan risiko terutama pada

perusahaan yang bergerak pada bidang pertanian. Berdasarkan hasil identifikasi yang dilakukan didapatkan kejadian risiko yaitu:

a. barang digudang terkena air hujan

risiko ini terjadi saat hujan deras, dimana barang yang disimpan digudang terkena air hujan. Penyebab terjadinya risiko ini yaitu atap yang bocor pada gudang penyimpanan, saat hujan terjadi air hujan masuk ke dalam gudang dan tetesan air hujan mengenai pupuk sehingga dapat menyebabkan penyusutan pada pupuk, selain itu kurangnya perbaikan infrastruktur secara berkala menjadi penyebab risiko ini dikarenakan air hujan yang masuk dapat merubah suhu pada gudang.

b. Komputer mati atau tidak bekerja karena mati lampu

Risiko ini terjadi saat karyawan melakukan kegiatan operasional yaitu menginput data dan membuat laporan kerja. Penyebab terjadinya risiko dikarenakan kejadian tersebut tidak terduga, saat listrik perusahaan padam perusahaan tidak memiliki genset sehingga mengakibatkan karyawan tidak dapat melakukan kegiatan operasional.

7. Risiko Reputasi

Merupakan kejadian risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian dan tujuan perusahaan. Kejadian risiko yang ditemukan yaitu pada gudang perusahaan, dimana kejadian risiko yang timbul dikarenakan perusahaan tidak dapat memenuhi kepuasan pelanggan yaitu barang atau produk yang diberikan perusahaan ke pelanggan tidak sesuai kualitas standar. Berdasarkan kejadian tersebut akan berdampak pada reputasi perusahaan. Jenis risiko ini digolongkan pada risiko reputasi dikarenakan termasuk kedalam risiko eksternal perusahaan dimana kejadian risiko ini merupakan penyimpangan hasil pada ekspor korporat dan strategis perusahaan dan dapat berdampak pada potensi

penutupan usaha. Berdasarkan identifikasi yang dilakukan ditemukan kejadian risiko yaitu :

- a. Terjadinya komplain dan pengembalian barang oleh customer kepada perusahaan

Risiko ini terjadi saat barang atau produk yang telah dikirim perusahaan dikembalikan oleh customer. penyebab terjadinya risiko ini yaitu adanya barang yang rusak, kurangnya jumlah barang yang diterima dari jumlah barang yang dipesan , dan berat barang yang tidak sesuai standar dikarenakan saat proses operasional karyawan atau operator tidak melakukan pengecekan ulang sebelum proses pengiriman.

8. Penilaian Risiko

Pada tahap ini dilakukan penilaian risiko yang didapatkan dari hasil identifikasi yang dilakukan peneliti. Diketahui bahwa terdapat 17 risiko yang terjadi pada operasional perusahaan. Penilaian risiko dilakukan berdasarkan tingkat kemungkinan terjadi dan tingkat keparahan dari risiko. Dimana tingkat kemungkinan terjadinya risiko (*occurance*) dibagi menjadi 5 (lima) yaitu sangat sering, sering, sedang, jarang dan sangat jarang) sedangkan pada tingkat keparahan (*severity*) dibagi menjadi 5 (lima) yaitu sangat besar, besar, sedang, kecil dan sangat kecil). Penilaian risiko dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan *score riks*. Hasil *score riks* diperoleh perkalian antara *occurance* dan *severity* dari tiap risiko dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.3 Penilaian Risiko

Jenis Risiko	No	Risiko	O	S	RS
Risiko Sumber Daya Manusia	A1	Terjadinya pencurian barang oleh karyawan	1	2,1	2,1
	A2	Kecelakaan kerja pada saat kerja	2,8		3,7
	A3	Kepuasan karyawan (<i>reward</i> dan <i>punishment</i>) kurang seimbang	3,5	13,7	3,9
			10,4		

Risiko Distribusi	B1	Adanya cacat produk yang dikirim ke gudang	3,6 14,4			4
	B2	Risiko barang rusak saat pengiriman ke gudang	3,7 14,1			3,8
Risiko Pengawasan Gudang	C1	Terjadinya penyusutan barang	3,8 15,6			4,1
	C2	Risiko barang rusak saat proses <i>handling</i>	3,5 13,6			3,9
	C3	Penumpukan <i>safety stock</i> melebihi kapasitas gudang	3,2	2,9		9,3
	C4	Operator tertimpa barang yang jatuh dari ketinggian saat bekerja	2,4	2,8		6,7
	C5	Kapasitas gudang kurang saat barang datang	1,9	1,9		3,6
	C6	Bau amoniak yang menyengat di area gudang karna pupuk terkena air	1,9 2,3			1,2
Risiko Sistem	D1	Terjadinya gangguan pada sistem perusahaan yang menyebabkan data yang <i>dientry</i> berubah dari kondisi aktual	4,2 17,2			4,1
Risiko <i>Delivery</i>	E1	Jumlah barang yang dikirim ke distributor tidak sesuai dengan data permintaan	3,6 14,8			4,1
	E2	Risiko barang rusak saat barang akan dikirim ke distributor	2,9 11,3			3,9
Risiko Lingkungan	F1	Barang digudang terkena air hujan	4,2 16,4			4
	F2	Komputer mati/tidak bekerja karna mati lampu yang menyebabkan tidak dapat menginput data	4,6	1,6		7,4
Risiko Reputasi	G1	Terjadinya komplain dan pengembalian barang oleh <i>costumer</i> kepada perusahaan	3,2	4,7		15

9. Matriks Risiko

Pada tahap ini dilakukan matriks risiko untuk memetakan risiko mana yang paling prioritas untuk ditangani. Setiap nilai risiko dari tingkat kemungkinan (*occurrence*) dan tingkat keparahan (*severity*) dimasukkan pada matriks risiko untuk memudahkan peneliti mengetahui tiap – tiap kejadian risiko menurut tingkatnya

yaitu *risk level extreme, high, moderate, low, verry low*. pemetaan risiko juga dapat memberikan kemudahan bagi peneliti dengan memprioritaskan level risiko mana yang diutamakan yaitu direspon atau ditangani potensi kejadiannya. Hasil *risk matriks* dari kejadian risiko yang terjadi pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yoogyakarta dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.4 Matriks Risiko

		Dampak/Severity				
		1	2	3	4	5
Significance		Sangat Kecil	Kecil	Medium	Besar	Sangat Besar
		Likelihood	5 Sangat Sering			
4 Sering	F2				D1, F1	
3 Moderat			C3	A3, B2, C2	B1, C1, E1, G1	
2 Jarang			C4	A2, E2		
1 Sangat jarang	C5, C6		A1			

10. Respon Risiko

Tahap ini adalah tahap merespon risiko yaitu risiko yang telah dipetakan dari tiap - tiap level risiko direspon berdasarkan hasil dari level risiko yang telah dibuat matriks risiko. Dari hasil tabel 4.4 bahwa 17 kejadian risiko operasional yang

dapat merugikan perusahaan PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta memiliki tingkatan level risiko yang berbeda yaitu high, moderate, low, dan very low. Hasil tiap – tiap risiko kemudian dilakukan respon risiko yaitu dengan menentukan keputusan yang akan diambil apakah risiko diterima, dikurangi, dihindari, atau ditransfer kepada pihak ketiga. Berikut uraian hasil respon risiko untuk menjelaskan respon berdasarkan levelnya :

1. Level *High*

Pada level ini risiko yang terjadi pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta yaitu risiko terjadinya gangguan pada sistem perusahaan (D1), barang terkena air hujan (F1), cacat produk yang dikirim ke gudang (B1), Penyusutan barang (C1), Jumlah barang yang dikirim tidak sesuai data permintaan (E1), komplain dan pengembalian barang oleh customer (G1), masing – masing risiko tersebut terdapat pada risiko sistem, risiko lingkungan, distribusi, risiko pengawasan gudang, risiko delivery, dan risiko reputasi. Dari hasil *risk scoring* yang telah dilakukan didapatkan nilai score yang paling besar yaitu pada risiko terjadinya penyusutan barang (C1) sebesar 15,6, terjadinya gangguan sistem perusahaan (D1) sebesar 17,2 dan risiko barang terkena air hujan (F1) sebesar 16,4. Cara merespon risiko pada level ini adalah dengan menghindari risiko.



Gambar 4.4 Air Yang Masuk ke Gudang Karena Atap Gudang Yang Bocor



Gambar 4.5 Produk Cacat Yang Dikirim ke Gudang

2. Level *Moderate*

Pada level moderate, terdapat tiga risiko yang terjadi pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta yaitu risiko kepuasan karyawan (*reward* dan *punishment*) kurang seimbang (A3), risiko barang rusak saat pengiriman ke gudang (B2), dan risiko barang rusak saat proses *handling* (C2). Cara untuk merespon risiko ini yaitu menghindari serta mereduksi risiko sehingga peluang dan dampak risiko yang terjadi dapat dikontrol dan dikurangi. Dari ketiga risiko pada level ini, risiko yang memiliki *risk scoring* tertinggi yaitu pada risiko barang rusak saat pengiriman ke gudang (B2) dengan jumlah *score* sebesar 14,1. Risiko ini sebaiknya dihindari dan direduksi serta mentrasfer risiko tersebut ke pihak ketiga.

3. Level *Low*

Pada level low, terdapat empat risiko yang terjadi pada PT. Pupuk Sriwijaya Cabang Yogyakarta yaitu risiko kecelakaan kerja pada saat kerja (A2), Penumpukan *safety stock* melebihi kapasitas gudang (C3), Risiko barang rusak saat barang akan dikirim ke distributor (E2), Komputer mati/tidak bekerja karna mati lampu (F2). Dari risiko tersebut, risiko yang memiliki *risk scoring* tertinggi yaitu risiko barang rusak saat barang akan dikirim ke distributor dengan jumlah score sebesar 11,3. Respon risiko yang perlu dilakukan adalah dengan mereduksi risiko.

4. Level *Very Low*

Pada level ini, terdapat empat risiko yang terjadi dan yaitu risiko terjadinya pencurian barang oleh karyawan (A1), Operator tertimpa barang yang jatuh dari ketinggian saat bekerja (C4), Kapasitas gudang kurang saat barang datang (C5), Bau amoniak yang menyengat di area gudang karna pupuk terkena air (C6). Risk scoring yang terbesar yaitu pada risiko operator tertimpa barang yang jatuh dari ketinggian saat bekerja (C4) dengan jumlah score sebesar 6,7. Cara merespon risiko ini dengan menerima risiko dan melakukan pengendalian yang cukup.

11. Pengendalian Risiko

Berdasarkan respon risiko yang dilakukan dimana risiko – risiko tersebut telah dibedakan berdasarkan level-nya, maka diketahui level tiap risiko yaitu *high*, *moderate*, *low*, dan *very low* yang didapatkan dari hasil matriks risiko yang telah dilakukan. Maka pada tahap ini dilakukan pengendalian risiko, Pengendalian risiko adalah tahapan untuk menentukan langkah – langkah yang harus diambil yaitu memberikan controlling/pengendalian risiko yang telah direspon sesuai level

pada tiap risiko. Pengendalian dilakukan untuk mengurangi kerugian pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta. Pengendalian yang dilakukan pada penelitian ini berfokus pada level *high* dan level *moderate* yang diprioritaskan. Karena pada ke-2 (dua) level ini dapat memberikan dampak buruk bagi perusahaan yang menyebabkan kerugian financial. Pengendalian risiko dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut :

Tabel 4.5 Pengendalian Risiko

Level	Kode	Nama Risiko	Pengendalian Risiko
Level High	B1	Adanya cacat produk yang dikirim ke gudang	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan evaluasi kinerja pihak III di lini II • Membuat papan laporan dan menuliskan jumlah produk cacat pada papan laporan.
	C1	Terjadinya penyusutan barang.	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pengawasan saat proses pemindahan barang ke tempat penyimpanan • Memsiahkan barang rusak dan basah ke stasiun <i>re-bag</i> • Melakukan pengecekan barang secara rutin pada setiap blok di gudang.
	D1	Terjadinya gangguan pada sistem perusahaan yang menyebabkan data yang <i>dientry</i> berubah dari kondisi aktual	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan perubahan pada sistem yaitu upgrading sistem. • mengedarkan informasi penggunaan sistem kepada karyawan berupa batasan dan tata cara penggunaan. • Membuat sistem pelaporan baru untuk data yang berubah sehingga data yang actual dapat dikirim dan perusahaan mempunyai datau actual
	E1	Jumlah barang yang dikirim ke distributor tidak sesuai dengan	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pengecekan sebelum barang dikirim • Mencatat saat operator

	data permintaan	melakukan proses handling
	F1 Barang digudang terkena air hujan	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan perbaikan pada atap gudang • Memilih kualitas atap yang sesuai • Membuat peta gudang serta titik pada peta gudang sehingga dapat mengetahui area bocor atau dapat terkena air hujan.
	G1 Terjadinya komplain dan pengembalian barang oleh <i>costumer</i> kepada perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pengawasan secara berkala pada setiap barang digudang.. • Melakukan pengawasan saat proses <i>handling</i> dan perhitungan ulang saat barang di truck. • Melakukan perbaikan yaitu <i>re-baging</i> kemasan barang yang bocor dan mengisi pupuk yang bocor sesuai standar berat pupuk.
Level Moderate	A3 Kepuasan karyawan (<i>reward</i> dan <i>Punishment</i>) kurang seimbang.	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan bonus kepada karyawan yang telah mencapai atau melebihi target perusahaan dalam bekerja • Memperkecil ruang lingkup pekerjaan karyawan dengan menetapkan pekerjaan sesuai fungsinya • Membuat jadwal diskusi atau konseling untuk karyawan. • Memberikan apresiasi kepada karyawan berupa surat.
	B2 Risiko barang rusak saat pengiriman ke gudang	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan tambahan alat bantu penutup pada truck sehingga pupuk tidak terkena hujan sesampainya barang di gudang

		<ul style="list-style-type: none"> • Membuat daftar estimasi perjalanan untuk menghindari penyusutan barang akibat suhu dan cuaca. • Memperbaiki penyimpanan pada truck yang tidak sesuai standar. • Penataan dengan cara yang baik dan benar pada penyimpanan <i>truck</i>
C2	Risiko barang rusak saat proses <i>handling</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan training kepada operator • Menambahkan alat bantu berupa hand stacker dan hand pallet untuk membantu saat proses handling • Melakukan pengawasan

Sumber : Diolah Peneliti

12. Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi merupakan tindakan yang harus dilakukan oleh perusahaan agar risiko – risiko yang terjadi dan mungkin akan terjadi pada perusahaan dapat dikurangi, dikelola secara efektif, dan dikendalikan untuk mencapai visi dan misi perusahaan, meningkatkan mutu kerja karyawan serta dapat meningkatkan financial perusahaan. Untuk mencapai itu semua perlu ada tahapan yang harus dilakukan perusahaan yaitu pimpinan harus dapat mengkomunikasikan kepada bawahannya ketika mendapatkan masalah – masalah yang terjadi di perusahaan, sebaliknya jika karyawan mendapatkan masalah dilapangan maka karyawan perlu mengkomunikasikan masalah tersebut kepada manajemen perusahaan sehingga informasi yang didapatkan digunakan sebagai acuan bagi perusahaan untuk melakukan tindakan yang tepat yaitu risiko dapat dikendalikan dan dikurangi guna meningkatkan efisiensi perusahaan atau mengurangi kerugian akibat risiko – risiko yang terjadi.

13. Pengawasan

Tahapan pengawasan merupakan tahapan yang dilakukan sebagai tindakan dalam mengawasi setiap aktivitas yang ada di perusahaan baik itu internal maupun eksternal. Pada tahap ini peneliti memberikan usulan dalam pelaksanaan pengawasan yaitu pimpinan PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta melakukan tindakan pengawasan dengan mengawasi setiap aktivitas operasional perusahaan baik itu lingkup internal maupun eksternal. Dengan mengawasi setiap aktivitas operasional maka pimpinan dapat mengetahui permasalahan yang ada pada setiap kegiatan operasional tersebut. Setiap kegiatan operasional memiliki permasalahan atau risiko yang berbeda dan cara penanganan yang berbeda. Selain kegiatan operasional, dilakukan monitoring pada sistem perusahaan serta karyawan berdasarkan hasil pengendalian risiko yang telah dibuat peneliti

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Identifikasi Risiko

Tahap identifikasi risiko merupakan tahapan yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko – risiko yang terjadi pada operasional di PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta. Berdasarkan hasil identifikasi yang dilakukan terdapat 17 risiko yang terjadi pada operasional perusahaan. Dimana risiko yang terjadi di perusahaan termasuk dalam risiko sumber daya manusia, risiko distribusi, risiko pengawasan gudang, risiko sistem, risiko *delivery*, risiko lingkungan, risiko reputasi, dan risiko penanganan limbah. Dari hasil identifikasi yang dilakukan dan risiko yang didapatkan kemudian risiko – risiko tersebut diolah dengan melakukan penilai pada setiap risiko. Adapun penilaian risiko sebagai berikut :

1. Penilaian risiko

Bedasarkan hasil penilaian risiko yang dilakukan peneliti mengolah data dari hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada 14 karyawan yang ada di PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta. Pengolahan data dilakukan terlebih dahulu yang bertujuan untuk mendapatkan nilai *occurance* dan *severty* pada tiap risiko. Hasil dari nilai *severty* dan *occurance* yang telah diolah menggunakan MC. EXCEL kemudian didapatkan nilai rarat – rata *occurance* dan *severty* pada setiap risiko yang terjadi. Dari hasil penilaian antara *occurance* dan *severty* pada tiap – tiap risiko kemudian dilakukan penjumlahan untuk mendapatkan nilai *risk scoring* yaitu mengkalikan antara

nilai *occurance* dan *severty* pada tiap risiko yang terjadi. Nilai yang telah didapatkan pada tahap selanjutnya digunakan peneliti untuk melakukan matriks risiko, dan respon risiko.

2. Matriks risiko

Matriks risiko adalah sebuah peta yang digunakan untuk memetakan risiko berdasarkan level tiap risiko. Dimana dalam matriks risiko pemetaan yang dihasilkan dapat mengetahui level tiap risiko apakah risiko termasuk dalam level *verry high*, *high*, *moderate*, *low* dan *verry low*. Pemetaan risiko dapat dilakukan apabila telah melakukan penilaian pada setiap risiko yaitu dengan melihat berdasarkan nilai pada *severty* dan *occurance* pada tiap risiko. maka berdasarkan penilaian risiko yang telah dilakukan peneliti menemukan bahwa terdapat enam risiko pada level *high*, tiga risiko pada level *moderate*, empat risiko pada *level low*, dan empat risiko pada level *verry low*. kemudian hasil dari matriks risiko ini digunakan untuk di respon pada tahap selanjutnya.

3. Respon Risiko

Respon risiko digunakan peneliti untuk merespon risiko yang telah dipetakan. Penentuan respon risiko yaitu dilihat berdasarkan levelnya. Hasil dari matriks risiko yang telah dilakukan, cara merespon risiko yaitu direspon dengan cara diterima, dikurangi, dihindari, atau ditransfer kepada pihak ketiga dimana tiap level risiko berbeda cara respon tergantung level risiko yang telah dipetakan. Berdasarkan tabel 4.5 hasil dari matriks risiko diketahui empat level yang terjadi yaitu *high*, *moderate*, *low* dan *verry low*. Berikut respon yang dilakukan peneliti dalam merespon risiko berdasarkan level risiko:

a. *Level High*

Level ini merupakan level risiko tertinggi yang terjadi pada PT. Pupuk Sriwidjaja, dari 17 kejadian risiko yang terjadi di operasional perusahaan dimana terdapat 6 risiko berada pada level high, risiko yang termasuk dalam level ini yaitu adanya cacat produk yang dikirim ke gudang (B1), Terjadinya penyusutan barang (C1) Terjadinya gangguan pada sistem perusahaan yang menyebabkan data yang *dientry* berubah dari kondisi aktual (D1), Jumlah barang yang dikirim ke distributor tidak sesuai dengan data permintaan (E1), Barang di gudang terkena air hujan (F1), dan Terjadinya komplain dan pengembalian barang oleh *costumer* kepada perusahaan (G1). Dari keenam risiko pada level high yang terjadi pada operasional perusahaan terdapat tiga risiko yang tertinggi yaitu risiko terjadinya penyusutan barang (C1) sebesar 15,6, terjadinya gangguan sistem perusahaan (D1) sebesar 17,2 dan risiko barang terkena air hujan (F1) sebesar 16,4. dimana risiko ini merupakan risiko yang memiliki nilai *risk scoring* yang tertinggi berdasarkan hasil perkalian antara *occurance* dan *severty*.

Maka cara merespon risiko tersebut dengan cara dihindari yaitu melakukan *maitanance* secara aktif dan rutin pada sistem perusahaan, *upgrading* sistem, melakukan perbaikan infrastruktur, melakukan pengecekan secara berkala, perawatan secara rutin serta membuat peta zona bahaya risiko. Apabila terjadi risiko terjadi gangguan sistem pada perusahaan maka dapat mempengaruhi informasi data yang mana data – data tersebut menjadi acuan dalam memperhitungkan jumlah barang keluar dan masuk yang mengakibatkan perhitungan data tidak sama antara data yang *dientry* dengan data aktual sehingga terjadi kerugian yang tidak terdektesi. Selain itu pada risiko barang yang terkena air hujan dapat mempengaruhi permintaan barang dan stok di gudang, dimana barang

yang terkena air hujan di gudang menjadi cacat atau rusak menyebabkan barang tidak dapat dijual dan beban produksi yang meningkat. ketiga risiko sangat perlu dihindari karena dapat menyebabkan kerugian financial pada perusahaan.

b. Level *moderate*

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan terdapat tiga kejadian risiko pada level *moderate* yaitu kepuasan karyawan (*reward* dan *Punishment*) kurang seimbang (A3) sebesar 13,7, risiko barang rusak saat pengiriman ke gudang (B2) sebesar 14,1, dan risiko barang rusak saat proses *handling* (C2) sebesar 13,6. Berdasarkan hal tersebut maka respon risiko yang dilakukan adalah menghindari dan mereduksi risiko dengan cara manajemen risiko perlu dilakukan yaitu dengan melakukan perbaikan pada penyimpanan truck, penambahan alat bantu penutup, tata cara dan letak penyimpanan barang yang benar dan tepat. Selain itu respon risiko dilakukan dengan mentrasfer ke pihak ketiga yaitu barang yang rusak saat pengiriman ke gudang ditanggung oleh pihak ketiga sehingga perusahaan tidak menanggung kerugian akibat barang rusak yang dikirim ke gudang.

c. Level *low*

Terdapat empat risiko yang terjadi yaitu risiko kecelakaan kerja pada saat kerja (A2), Penumpukan *safety stock* melebihi kapasitas gudang (C3), Risiko barang rusak saat barang akan dikirim ke distributor (E2), Komputer mati/tidak bekerja karna mati lampu (F2). Dari risiko tersebut, risiko yang memiliki *risk scoring* tertinggi yaitu risiko barang rusak saat barang akan dikirim ke distributor dengan jumlah score sebesar 11,3. Respon risiko yang perlu dilakukan adalah dengan mereduksi risiko tersebut yaitu melakukan strategi penanganan risiko yang berfokus pada

pemantaun terhadap setiap peristiwa atau kejadian risiko yang terjadi, menambahkan alat bantu handling, serta melakukan training kepada karyawan.

d. *Level Very Low*

Berdasarkan empat risiko yang terjadi pada level ini yaitu risiko terjadinya pencurian barang oleh karyawan (A1), operator tertimpa barang yang jatuh dari ketinggian saat bekerja (C4), kapasitas gudang kurang saat barang datang (C5), bau amoniak yang menyengat di area gudang karna pupuk terkena air (C6). Cara merespon risiko adalah menerima risiko dan melakukan pengendalian yang cukup yaitu melakukan pengawasan dan pengecekan secara rutin.

4. Pengendalian Risiko

Pada tahapan ini merupakan tahapan dilakukannya pengendalian risiko berdasarkan risiko operasional yang terjadi di PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta. Pengendalian dilakukan dengan mengendalikan setiap risiko berdasarkan pada level risiko yang terjadi. Fokus pengendalian yaitu pada risiko *level high* dan *level moderat* yang merupakan hasil dari respon risiko yang telah dilakukan, karna pada level ini risiko yang terjadi dapat mengakibatkan kerugian financial yang besar bagi perusahaan apabila tidak dilakukan pengendalian. Adapun deskripsi pengendalian risiko berdasarkan level high dan moderate adalah sebagai berikut :

a. *Level High*

1. Adanya cacat produk yang dikirim ke gudang
cacat produk yang dikirim ke gudang diakibatkan kelalaian dalam pengawasan terhadap pengantongan pupuk pada lini II yaitu saat

proses penjahitan operator kurang teliti dalam pengawasan hingga barang yang telah selesai diproses lewat inspeksi yang mengakibatkan cacat produk pada jahitan. Sehingga dampak dari penyebab terjadinya risiko tersebut adalah gudang lini III melakukan penjahitan ulang pada kemasan, dan berat barang tidak sesuai saat ditimbang di gudang dikarenakan pupuk keluar dari kemasan. Berdasarkan hal tersebut pengendalian yang dilakukan adalah dengan melakukan evaluasi pada pihak ke III yaitu lini II. Dan ada lagi pada proses inspeksi yaitu kurangnya pendataan terhadap barang cacat yang mengakibatkan barang tersebut lewat inspeksi sehingga mengakibatkan terjadinya risiko yang berdampak pada gudang lini III sama halnya pada dampak sebelumnya, maka pengendalian yang dilakukan yaitu membuat papan laporan dan menuliskan jumlah produk cacat pada papan laporan yang bertujuan agar kemasan barang yang rusak dapat terdeteksi dan pengiriman barang yang rusak ke lini II dapat diminimalisir jumlah kecacatannya.

2. Terjadinya penyusutan barang

Terjadinya risiko penyusutan barang diakibatkan kurangnya pengawasan saat proses pemindahan barang ke tempat penyimpanan, dimana barang dari lini II yang telah diterima di gudang dilakukan pengecekan dan kemudian barang dipindahkan ke tempat penyimpanan untuk disimpan, saat proses pemindahan tersebut kurang dilakukannya pengawasan terhadap operator dan pengecekan barang ulang yang mengakibatkan barang yang rusak, dan basah tersimpan pada tempat penyimpanan. Pengendalian yang dilakukan yaitu dengan melakukan pengawasan saat proses pemindahan barang ke tempat penyimpanan, memisahkan barang yang rusak atau basah pada stasiun *re – bag* untuk dilakukan perbaikan pada kemasan, dan melakukan pengecekan barang secara rutin pada setiap blok yang ada di gudang

yang bertujuan barang yang rusak dan basah dapat terdeteksi dan langsung dilakukan pengendaliannya.

3. Terjadinya gangguan pada sistem perusahaan yang menyebabkan data yang *dientry* berubah dari kondisi aktual.

Data yang *dientry* berubah dari kondisi aktual diakibatkan lemahnya sistem pada perusahaan dan penggunaan sistem perusahaan yang tak terkendali hal ini disebabkan karena banyaknya user yang menggunakan sistem tersebut dari pusat, hingga cabang yang ada di berbagai daerah dimana para user membuka sistem terlalu lama dan membiarkan sistem terbuka saat pekerjaan telah selesai sehingga membuat sistem tersebut down dan mengakibatkan data yang di *entry* berubah dan menjadi berbeda dengan data *actual*. maka pengendalian yang dilakukan yaitu melakukan perubahan pada sistem dengan mengupgrade sistem. selain itu pengendalian yang dilakukan dengan mengedarkan informasi penggunaan sistem kepada karyawan berupa batasan dan tata cara penggunaan sehingga , dan membuat sistem pelaporan baru untuk data yang berubah sehingga data actual dapat dikirim dan perusahaan mempunyai data actual. hal ini bertujuan agar perusahaan dapat mengetahui data sesuai dengan data di lapangan, tidak terjadi kerugian pada perusahaan yang diakibatkan data yang berbeda serta perhitungan keuangan perusahaan yang tepat sesuai dengan data yang masuk pada sistem

4. Jumlah barang yang dikirim ke distributor tidak sesuai dengan data permintaan.

Jumlah barang yang dikirim ke distributor tidak sesuai dengan data permintaan disebabkan karena operator kurang teliti saat proses pengecekan jumlah barang, dimana pada proses pengecekan tersebut operator menghitung barang berdasarkan tingkatan tumpukan yang

sudah tersimpan di penyimpanan truck sehingga terjadi perhitungan yang berbeda dari jumlah barang yang diminta dengan jumlah tumpukan barang pada penyimpanan *truck*. Maka pengendalian yang dilakukan adalah dengan melakukan pengecekan sebelum barang dikirim, pengecekan dilakukan 2 kali yaitu mencatat saat operator melakukan proses handling dan mencatat jumlah barang saat barang sudah di penyimpanan *truck* hal ini bertujuan agar jumlah barang yang dikirim sesuai dengan data permintaan dan dapat meminimalisir biaya transportasi.

5. Barang digudang terkena air hujan

Barang digudang terkena air hujan disebabkan karena atap yang bocor saat hujan deras yang mengakibatkan barang yang ada di dalam gudang terkena air hujan dan barang menjadi basah, pada atap yang ada digudang terdapat atap yang kurang layak untuk digunakan dengan jenis atap yang berbeda. Selain itu disebabkan karena kurangnya perbaikan infrastruktur secara berkala pada atap gudang sehingga atap yang digunakan melebihi umur penggunaan yang mengakibatkan atap menjadi bocor. maka pengendalian yang dilakukan yaitu dengan melakukan perbaikan pada atap gudang, dan Memilih kualitas atap yang sesuai. dengan melakukan hal tersebut dapat melindungi barang dari air hujan dan barang tidak rusak dan menyusut akibat terkena air. Selain itu dengan membuat peta gudang serta titik pada peta gudang sehingga dapat mengetahui area bocor atau dapat terkena air hujan yang berugna untuk memindahkan barang ke tempat yang aman atau tidak terkena hujan. Hal ini bertujuan agar barang yang disimpan di gudang tidak menyusut karena terkena air hujan dan perusahaan tidak merugi akibat penyusutan barang tersebut.

6. Terjadinya komplain dan pengembalian barang oleh *costumer* kepada perusahaan

Terjadinya komplain dan pengembalian barang oleh *costumer* kepada perusahaan disebabkan oleh adanya barang yang rusak saat diterima hal ini dikarenakan barang yang rusak yang ada di gudang tidak terdeteksi kerusakannya dikarenakan saat proses pengecekan barang tersebut lewat inspeksi dan disimpan di gudang, yang mengakibatkan barang yang rusak diterima distributor. Selain itu penyebab terjadinya komplain diakibatkan kurangnya jumlah barang yang diterima dari jumlah barang yang dipesan, hal ini dikarenakan kurangnya pengawasan saat proses handling ke truck dan pengecekan jumlah barang di penyimpanan truck. Selain itu terdapat berat barang yang tidak sesuai standar yang diterima distributor dikarenakan kemasan barang tersebut rusak saat diterima digudang dan barang lewat inspeksi sehingga barang rusak tersebut tersimpan pada penyimpanan gudang hal ini menyebabkan pupuk keluar dari kemasan saat di tempat penyimpanan dan berat pupuk tidak sesuai standar.

Berdasarkan hal tersebut pengendalian yang dilakukan yaitu melakukan pengawasan secara berkala pada setiap barang digudang. Melakukan pengawasan saat proses handling dan perhitungan ulang saat barang di truck. Melakukan perbaikan yaitu *re-baging* kemasan barang yang bocor dan mengisi pupuk yang bocor sesuai standar berat pupuk. Hal ini bertujuan agar perusahaan tidak kehilangan *costumer*, dan dapat menjalin hubungan yang baik dengan *costumer*. Sehingga tidak terjadinya kerugian pada financial perusahaan yang diakibatkan *costumer* yang hilang.

- b. Level Moderate

1. Kepuasan karyawan (*reward* dan *Punishment*) kurang seimbang

Kepuasan karyawan (*reward* dan *Punishment*) kurang seimbang disebabkan sistem *reward* dan *punishment* yang tidak dijalankan kepada karyawan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Hal ini dikarenakan banyaknya pekerjaan yang diberikan kepada karyawan baik itu target perusahaan yang harus tercapai, pekerjaan yang diberikan perusahaan diluar pekerjaan yang seharusnya dikerjakan serta terjadinya rangkap pekerjaan yang dilakukan karyawan sehingga berdampak kepada pekerjaan dan semangat karyawan menjadi menurun. Dampak yang terjadi secara terus menerus dapat mengakibatkan karyawan terkena sanksi atau *punishment* dari perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut pengendalian yang harus dilakukan perusahaan adalah dengan memberikan bonus kepada karyawan yang telah mencapai atau melebihi target perusahaan dalam bekerja, memperkecil ruang lingkup pekerjaan karyawan dengan menetapkan pekerjaan sesuai fungsinya, membuat jadwal diskusi atau konseling untuk karyawan serta memberikan apresiasi kepada karyawan berupa surat. hal ini bertujuan agar karyawan memiliki motivasi dalam bekerja serta karyawan mempunyai loyalitas terhadap perusahaan. apabila karyawan kehilangan motivasi maka tidak tercapainya target perusahaan bahkan dapat merugikan perusahaan kedepannya.

2. Risiko barang rusak saat pengiriman ke gudang

Risiko barang rusak saat pengiriman ke gudang disebabkan kurangnya alat bantu pelindung untuk melindungi barang saat pengiriman. Hal ini dikarenakan terpal yang digunakan untuk menutupi barang kurang saat hujan yang mengakibatkan barang yang sampai digudang basah akibat

terkena air hujan saat perjalanan. Selain itu tempat penyimpanan barang pada *truck* tidak sesuai standar yang mengakibatkan kemasan pupuk robek dan menyebabkan pupuk menjadi bocor. hal ini dikarenakan pada tempat penyimpanan truck terdapat besi tajam sehingga saat dalam perjalanan barang tersebut terkena besi tajam akibat goncangannya pada *truck*.

Berdasarkan hal tersebut, pengendalian yang dilakukan yaitu memberikan tambahan alat bantu penutup pada truck berupa terpal sehingga pupuk tidak terkena hujan sesampainya barang di gudang, membuat daftar estimasi perjalanan untuk menghindari penyusutan barang akibat suhu dan cuaca dan memperbaiki penyimpanan pada truck yang tidak sesuai standar. Hal ini bertujuan agar barang tidak rusak dan tidak terjadinya penyusutan sesampainya barang di gudang serta tidak terjadinya kerugian financial perusahaan akibat risiko tersebut.

3. Risiko barang rusak saat proses *handling*

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan terjadinya risiko barang rusak saat proses *handling* disebabkan karena kelalaian operator saat proses *handling*, risiko tersebut terjadi saat barang yang diterima di gudang dari lini II dilakukan proses *handling* yang kemudian barang tersebut disimpan di penyimpanan gudang. Dimana saat melakukan proses tersebut operator tidak melakukan pengecekan terlebih dahulu pada penyimpanan truck sehingga terjadi gesekan besi tajam dengan barang yang menyebabkan kemasan barang robek. Selain itu diakibatkan oleh operator yang terburu – buru melakukan proses *handling*, dimana saat proses tersebut pegangan antara tangan dengan kemasan yang terlalu kuat dan tidak benar mengakibatkan kemasan menjadi rusak.

Berdasarkan hal tersebut maka pengendalian yang dilakukan adalah Memberikan training kepada operator, menambahkan alat bantu berupa hand stacker dan hand pallet untuk membantu saat proses handling, dan melakukan pengawasan. Hal ini bertujuan agar dapat mempermudah dan mempercepat proses handling, serta mengurangi risiko kerusakan barang sehingga risiko dapat dihindari dan meminimalisir kerugian yang dialami perusahaan.

5. Informasi dan Komunikasi

Berdasarkan hasil yang didapatkan dari wawancara, pengamatan, serta pengolahan data yang telah dilakukan maka dilakukan tahapan informasi dan komunikasi yaitu pimpinan harus dapat mengkomunikasikan kepada bawahannya ketika mendapatkan masalah – masalah yang terjadi di perusahaan, sebaliknya jika karyawan mendapatkan masalah di lapangan maka karyawan perlu mengkomunikasikan masalah tersebut kepada manajemen perusahaan. Hal ini sangat penting bagi perusahaan untuk menjalankan bisnisnya. Dengan melakukan hal tersebut pimpinan dapat mengetahui informasi dari masalah yang terjadi di perusahaan dan dilapangan, sehingga operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Berdasarkan risiko operasional yang terjadi pada perusahaan digunakan sebagai informasi yang akan digunakan karyawan untuk mengkomunikasikan kejadian – kejadian tersebut kepada pimpinan sehingga informasi tersebut dapat digunakan pimpinan sebagai acuan dalam perbaikan operasional perusahaan dan dilakukan tindakan tepat yaitu mengendalikan risiko – risiko operasional yang terjadi.

6. Pengawasan

Tahapan ini merupakan tahapan dimana dilakukannya pengawasan setelah proses ERM yang telah dilakukan sebelumnya. Pengawasan dilakukan dengan memonitoring permasalahan yang menjadi kendala yang terjadi pada perusahaan selama ini. Berdasarkan hasil proses ERM yang telah dilakukan maka perusahaan perlu monitoring setiap kejadian, yaitu pengawasan terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan dengan melihat setiap kendala serta permasalahan yang terjadi dilapangan, kendala yang dimaksud adalah permasalahan yang dirasakan karyawan saat dilapangan sehingga dapat menghambat kegiatan operasional dan kinerja karyawan, melakukan pengawasan kondisi di lapangan seperti kondisi peralatan serta infrastruktur.

Selain itu melakukan pengawasan pekerjaan karyawan melalui laporan hasil pekerjaan karyawan, dengan mewajibkan karyawan membuat laporan kegiatan harian meliputi pencatatan setiap barang masuk dan keluar, barang yang rusak saat pengiriman ke gudang, barang yang telah menyusut di gudang, barang yang rusak di gudang, serta keluhan dari setiap konsumen. Dari pengawasan yang dilakukan perusahaan maka perusahaan dapat mengontrol setiap kejadian – kejadian atau permasalahan yang terjadi di perusahaan dan dapat melakukan penanganan secara cepat dan tepat, serta pengendalian yang telah dilakukan berjalan dengan baik sehingga risiko yang terjadi tidak terulang kembali.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat 17 kejadian risiko yang terjadi pada operasional perusahaan yang meliputi risiko sumber daya manusia, risiko distribusi, risiko pengawasan gudang, risiko sistem, risiko delivery, risiko lingkungan, risiko reputasi, dan risiko penanganan limbah. Berdasarkan risiko tersebut, peneliti mengumpulkan dan mencatat seluruh informasi kejadian atau peristiwa yang terjadi pada operasional perusahaan.
2. *Risk scoring* terbesar berdasarkan penilaian yang dilakukan dari setiap kejadian risiko operasional perusahaan yaitu risiko terjadinya gangguan pada sistem perusahaan yang menyebabkan data yang *dientry* berubah dari kondisi aktual (D1) dengan *score* sebesar 17,2 dan barang di gudang terkena air hujan (F1) sebesar 16,4.
3. *Risk matriks* pada penelitian ini menunjukkan bahwa ada 4 (empat) level risiko di PT Pupuk Sriwidajaja Cabang Yogyakarta yaitu *high*, *moderate*, *low*, dan *very low*. Perbedaan pada level risiko didasari oleh nilai *occurance* dan *severty* pada tiap risiko. Pada level *high* dan *moderate* respon risiko yang

dilakukan adalah menghindari, mereduksi dan mentrasfer risiko kepada pihak ketiga. Pada level *low*, respon yang dilakukan dengan mereduksi risiko. Sedangkan pada level *very low* respon risiko adalah menerima risiko dengan melakukan pengendalian yang cukup yaitu melakukan pengawasan dan pengecekan secara rutin.

4. Hasil pengendalian risiko pada penelitian ini berfokus pada level high dan level *moderate*. Risiko *level high* adanya cacat produk yang dikirim ke gudang, terjadinya penyusutan barang, terjadinya gangguan pada sistem perusahaan yang menyebabkan data yang *dientry* berubah dari kondisi aktual, jumlah barang yang dikirim ke distributor tidak sesuai dengan data permintaan, barang di gudang terkena air hujan, terjadinya komplain dan pengembalian barang oleh *costumer* kepada perusahaan. Sedangkan risiko pada level *moderate* yaitu kepuasan karyawan (*reward* dan *Punishment*) kurang seimbang, risiko barang rusak saat pengiriman ke gudang, dan risiko barang rusak saat proses *handling*.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah diambil pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Pihak perusahaan harus ketat dalam melakukan pengawasan terhadap operasional perusahaan dengan melihat kejadian yang ada di lapangan serta mencari informasi – informasi terkait kendala dan permasalahan yang terjadi guna mengurangi risiko yang terjadi.
2. Perusahaan harus lebih teliti dalam operasional yang berkaitan dengan sumber daya manusia karena dari hasil penelitian, risiko level high sebagian besar berasal dari kegiatan operasional yang ditangani oleh sumber daya

manusianya seperti proses handling, barang yang dikirim tidak sesuai dengan permintaan serta kesalahan *entry* barang.

3. Perusahaan harus lebih memperhatikan karyawan dan sistem yang bertanggungjawab dalam *entry* data karena hasil penelitian menunjukkan bahwa kesalahan *entry* data memiliki *risk scoring* terbesar di antara risiko-risiko lainnya. Selain itu, perbaikan tata letak pupuk di gudang serta *maintenance* gudang perlu dilakukan guna mengurangi risiko pupuk terkena air hujan.
4. Informasi di Internal perusahaan harus transparan, selain itu komunikasi antar atasan dan bawahan di dalam perusahaan harus berjalan dengan baik karena kegiatan komunikasi serta informasi yang terjadi di internal perusahaan merupakan pendukung penting dalam upaya pengurangan risiko operasional.
5. PT. Pupuk Sriwijaya Cabang Yogyakarta hendaknya dapat menerapkan *Eterprise Risk Management* (ERM) dalam pengendalian risiko di perusahaan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ERM dapat megklasifikasikan risiko ke dalam empat level dari yang tertinggi sampai terendah. Klasifikasi ini dapat mempermudah perusahaan agar bisa lebih fokus untuk melakukan pengendalian pada risiko *level high* dan *moderate* yang bisa memberikan kerugian yang cukup besar untuk operasional perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M., Shukor, Z. A., Mohamed, Z. M., & Ahmad, A. (2015). Risk Management Disclosure. *Journal of Applied Accounting Research*.
- Adi, D. E., & Susanto, N. (2017). Analisa Manajemen Risiko Aktifitas Pengadaan pada Percetakan Surat Kabar. *Jurnal Metris*.
- Ameyaw, C., & Alfen, H. W. (2017). Identifying Risks and Mitigation Strategies in Private Sector Participation (PSP) in Power Generation Projects in Ghana. *Journal of Facilities Management*.
- Berg, H. P. (2010). *Risk Management : Procedures, Methods, and Experiences*.
- Bura, E., & Wiryono, S.K. (2013). Risk Management Based Internal Audit for Auditor to Improve the Performance of PT Timah (Persero) Tbk. *The Indonesian Journal of Business Administration*.
- COSO. (2004). Enterprise Risk Management-Integrated Framework. *Sarbanes-Oxley Guide for Finance and Information Technology Professionals*, (September), 224–232. <https://doi.org/10.1002/9781119201939.app4>
- Daya, Sepintas. (2019). *Analisis Risiko Operasional Dengan Pendekatan Metode Erm Pada JNE Telukdalam*. Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nias Selatan Telukdalam.
- Darmawan, A. (2011). *Perancangan Pengukuran Risiko Operasional Pada Perusahaan Pembiayaan dengan Metode Risk Breakdown Structure (RBS) dan Analytic Network Process (ANP)*. Depok.
- Darmawi, H. (2014). *Manajemen Perbankan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Djohanputro, B. (2006). *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi*. Jakarta : PPM
- Hanafi, Mamduh. (2006). *Manajemen Resiko*. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Hanggraeni, Dewi. (2010). *Pengelolaan Risiko Usaha*. Penerbit Fakultas Ekonomi Indonesia. Jakarta.
- Haryani, Dwi Septi & Risnawati. (2018). *Analisis Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (Erm) Pada Pt. Swakarya Indah Busana Tanjungpinang*. Dimensi, Vol. 7, No. 2 : 357-367
- Kasidi. 2010. *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

- Kot, S., & Dragon, P. (2015). Business Risk Management in International Corporations. *Procedia Economics and Finance*.
- Lai, I. K., & Lau, H. C. (2012). A Hybrid Risk Management Model: a Case Study of the Textile Industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Massingham, P. (2010). Knowledge Risk Management : a Framework. *Journal of Knowledge Management*.
- Mellisa & Andono, Fidelis Arastyo. (2013). Penerapan Enterprise Risk Management Dalam Rangka Meningkatkan Efektifitas Kegiatan Operasional “CV. Anugerah Berkat Calindo Jaya”. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*.
- Moeller, R. (2009). Brink’s Modern Internal Auditing, a Common Body of Knowledge. Canada : Wiley
- Mohammed, H. K., & Knapkova, A. (2016). The impact of Total Risk Management on Company’s Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*.
- Muslich, Muhammad. 2007. *Manajemen Risiko Operasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Nugroho, Adi, William. 2013. Penerapan Enterprise Risk Management pada Developer Property PT. Luas Nusantara Di Bojonegoro. Jawa Timur. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*. Volume; 1-18).
- Rostamzadeh, R., Ghorabae, M. K., Govindan, K., Esmacili, A., & Nobar, H. B. (2018). Evaluation of Sustainable Supply Chain Risk Management Using an Integrated Fuzzy TOPSIS – CRITIC Approach. *Journal of Cleaner Production*, 651-669.
- Samanathi Perera, A. A. (2019). Enterprise Risk Management – International Standards and Frameworks. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 9(7), p9129. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.9.07.2019.p9130>
- 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).
- Siahaan, Hinsa. 2009. *Manajemen Risiko Pada Perusahaan dan Biokrasi*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sirait, Mustiana, Normaria. Susanty Aries. 2016. Analisis Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) Pada

Perusahaan Pembuatan Kardus di CV Mitra Dunia Palletindo. Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro. Semarang. Volume V; 01-10).

Sutanto, S. (2013). Desain Enterprise Risk Management Berbasis ISO 31000 Bagi Duta Minimarket Di Situbondo. *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 1(1).

Sprčić, D. M., Kožul, A., & Pecina, E. (2015). State and Perspectives of Enterprise Risk Management System Development - The Case of Croatian Companies. *Procedia Economics and Finance*, 30(15), 768–779. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01326-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01326-x)

Wiryono, S.K., & Suharto. (2008). Analisis Risiko Operasional di PT TELKOM Dengan Pendekatan Metode ERM. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 7(1), 4 – 11

LAMPIRAN

KISI – KISI KUESIONER

JUDUL SKRIPSI : Analisis Risiko Operasional dengan pendekatan *Enterprise Risk Management (ERM)* di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta.

Indikator Risiko Operasional Yang Bersumber Dari Kegiatan Proses Operasional

Jenis Risiko	No	Risiko
Risiko Sumber Daya Manusia	A1	Terjadi pencurian barang
	A2	Kecelakaan kerja pada saat kerja
	A3	Kepuasan karyawan (<i>reward</i> dan <i>punishment</i>) kurang seimbang
Risiko Distribusi	B1	Adanya cacat produk yang dikirim ke gudang
	B2	Risiko barang rusak saat pengiriman ke gudang
Risiko Pengawasan Gudang	C1	Terjadinya penyusutan barang
	C2	Risiko barang rusak saat proses handling
	C3	Penumpukan <i>safety stock</i> melebihi kapasitas gudang
	C4	Operator tertimpa barang yang jatuh dari ketinggian saat berkerja
	C5	Kapasitas gudang kurang pada saat barang datang
	C6	Bau amoniak yang menyengat di aera gudang karna pupuk yang berserakan terkena air

Risiko Sistem	D1	Terjadinya gangguan pada sistem perusahaan yang menyebabkan data yang dientry berubah dari kondisi aktual
Risiko Delivery	E1	Jumlah barang yang dikirim tidak sesuai dengan data permintaan
	E2	Risiko barang rusak saat barang akan dikirim
Risiko Lingkungan	F1	Barang di gudang terkena air hujan
	F2	Komputer mati/tidak bekerja karna mati lampu yang menyebabkan tidak dapat mengimput data
Risiko reputasi	G1	Terjadinya komplain dan pengembalian barang dari costumer kepada perusahaan

Lampiran 2

KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Dengan Hormat, bersamaan dengan kuesioner ini, kami mohon bantuan dan kesedian Bapak/Ibu/Sdra/Sdri untuk menjawab seluruh pertanyaan-pernyataan yang tersedia pada kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk menyusun dan merumuskan peristiwa risiko operasional pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang D.I Yogyakarta.

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

Nama :

Umur :Tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan

Divisi :

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

SKALA PENGUKURAN RISIKO

Pengukuran Risiko	Pengukuran Peluang (Occurance) Risiko	Pengukuran Dampak (<i>severity</i>) Risiko
5	Sangat Sering (SS)	Sangat Besar (SB)
4	Sering (S)	Besar (B)
3	Moderat (M)	Medium (M)
2	Jarang (J)	Kecil (K)
1	Sangat Jarang (SJ)	Sangat Kecil (SK)

Keterangan pengukuran peluang (*Occurance*) risiko :

Sangat Sering (SS) = > 1 kali dalam setahun

Sering (S) = \geq 1 kali dalam setahun

Moderat (M) = \geq 1 kali dalam 5 tahun

Jarang (J) = \leq 1 kali dalam 10 tahun

Sangat Jarang = < 1 kali dalam 10 tahun

Keterangan pengukuran dampak (*severity*) risiko :

Sangat tinggi = Mengancam program dan organisasi serta *stakeholder*.

Kerugian sangat besar bagi organisasi dari segi keuangan maupun politis

- Besar = Mengancam fungsi program yang efektif dan organisasi.
Kerugian cukup besar bagi organisasi dari segi keuangan maupun politis.
- Medium = Mengganggu administrasi program.
Kerugian keuangan dan politis cukup besar
- Kecil = Mengancam efisiensi dan efektivitas beberapa aspek program.
Kerugian kurang material dan sedikit mempengaruhi *stakeholders*
- Sangat rendah = Dampaknya dapat ditangani pada tahap kegiatan rutin.
Kerugian kurang material dan tidak mempengaruhi *stakeholders*.

Daftar pertanyaan/pernyataan kuesioner risiko yang bersumber dari kegiatan proses operasional di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY adalah sebagai berikut :

1.1.1 Peluang risiko terjadi pencurian barang di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

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

1.1.2 Dampak risiko terjadi pencurian barang di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

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

1.2.1 Peluang risiko kecelakaan kerja pada saat kerja di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang
DIY!

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

1.2.2 Dampak risiko kecelakaan kerja pada saat kerja di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang

DIY!

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

1.3.1 Peluang risiko kepuasan karyawan (*reward* dan *punishment*) kurang seimbang

di PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

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

1.3.2 Dampak risiko kepuasan karyawan (*reward* dan *punishment*) kurang seimbang

di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

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

2.1.1 Peluang risiko adanya cacat produk yang dikirim ke gudang di PT Pupuk

Sriwidjaja Cabang DIY!

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

2.1.2 Dampak risiko adanya cacat produk yang dikirim ke gudang di PT Pupuk

Sriwidjaja Cabang DIY!

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

2.2.1 Peluang risiko barang rusak saat pengiriman ke gudang di PT Pupuk Sriwidjaja

Cabang DIY!

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

2.2.2 Dampak risiko barang rusak saat pengiriman ke gudang di PT Pupuk Sriwidjaja

Cabang DIY!

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

3.1.1 Peluang risiko terjadinya penyusutan barang di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang

DIY!

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

3.1.2 Dampak risiko terjadinya penyusutan barang di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang

DIY!

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

3.2.1 Peluang risiko barang rusak saat proses *handling* di PT Pupuk Sriwidjaja

Cabang DIY!

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

3.2.2 Dampak risiko barang rusak saat proses *handling* di PT Pupuk Sriwidjaja

Cabang DIY!

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

3.3.1 Peluang risiko penumpukan *safety stock* melebihi kapasitas gudang di PT Pupuk

Sriwidjaja Cabang DIY!

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

3.3.2 Dampak risiko penumpukan *safety stock* melebihi kapasitas gudang di PT

Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

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

3.4.1 Peluang risiko operator tertimpa barang yang jatuh dari ketinggian saat bekerja

di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

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

3.4.2 Dampak risiko operator tertimpa barang yang jatuh dari ketinggian saat bekerja

di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

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

3.5.1 Peluang risiko kapasitas gudang kurang pada saat barang datang di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

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

3.5.2 Dampak risiko kapasitas gudang kurang pada saat barang datang di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

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

4.1.1 Peluang risiko terjadinya gangguan pada sistem perusahaan yang menyebabkan data yang *di-entry* berubah dari kondisi aktual di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

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

4.1.2 Dampak risiko terjadinya gangguan pada sistem perusahaan yang menyebabkan data yang *di-entry* berubah dari kondisi aktual di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

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

5.1.1 Peluang risiko jumlah barang yang dikirim tidak sesuai dengan data permintaan di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

- a. SJ c. M e. SS

b. J d. S

5.1.2 Dampak risiko jumlah barang yang dikirim tidak sesuai dengan data permintaan di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

a. SB c. M e. SK

b. B d. K

5.2.1 Peluang risiko barang rusak saat barang akan dikirim di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

a. SJ c. M e. SS

b. J d. S

5.2.2 Dampak risiko barang rusak saat barang akan dikirim di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

a. SB c. M e. SK

b. B d. K

6.1.1 Peluang risiko barang di gudang terkena air hujan di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

a. SJ c. M e. SS

b. J d. S

6.1.2 Dampak risiko barang di gudang terkena air hujan di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

a. SB c. M e. SK

- b. B
- d. K

6.2.1 Peluang risiko komputer mati/tidak bekerja karna mati lampu yang menyebabkan tidak dapat mengimput data di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

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

6.2.2 Dampak risiko komputer mati/tidak bekerja karna mati lampu yang menyebabkan tidak dapat mengimput data di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

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

7.1.1 Peluang risiko terjadinya komplain dan pengembalian barang dari costumer kepada perusahaan di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

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

7.1.2 Dampak risiko terjadinya komplain dan pengembalian barang dari costumer kepadaperusahaan di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

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

8.1.1 Peluang risiko bau amoniak yang menyengat di aera gudang karna pupuk yang berserakan terkena air di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

- a. SJ
- c. M
- e. SS

b. J d. S

8.1.2 Dampak risiko bau amoniak yang menyengat di area gudang karna pupuk yang berserakan terkena air di PT Pupuk Sriwidjaja Cabang DIY!

a. SB c. M e. SK

b. B d.



HASIL KUESTIONER OCCURANCE

No. Responen	No. Soal oesioner Penelitian																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	1	3	4	3	3	3	3	4	2	2	5	3	3	3	5	3	3
2	1	3	3	4	4	4	4	3	2	2	4	4	3	5	5	4	2
3	1	3	3	4	4	4	4	3	2	2	4	4	3	4	5	3	1
4	1	2	4	3	5	4	3	3	3	1	4	4	3	5	4	3	1
5	1	3	4	4	4	4	4	4	3	2	5	4	2	4	5	3	2
6	1	2	4	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	4	5	3	2
7	1	3	3	3	4	4	3	2	2	1	4	3	2	5	5	4	2
8	1	3	3	4	4	4	4	3	2	2	4	4	3	4	5	3	2
9	1	3	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	3	4	4	3	2
10	1	2	4	2	3	4	4	4	3	2	5	4	3	4	5	4	2
11	1	3	4	4	2	4	3	4	3	2	4	4	3	5	3	3	2
12	1	3	3	5	4	3	4	3	2	2	4	4	3	4	5	3	2
13	1	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	5	3	2
14	1	3	3	4	4	4	3	3	2	2	4	3	3	4	4	3	2
Total Score	14	39	49	51	52	53	49	45	33	26	59	51	40	59	65	45	27
Rata - rata Skor	1	2,8	3,5	3,6	3,7	3,8	3,5	3,2	2,4	1,9	4,2	3,6	2,9	4,2	4,6	3,2	1,9

HASIL KUESTIONER SEVERITY

No. Responen	No. Soal oesioner Penelitian																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	2	5	2
2	2	4	4	4	4	4	5	3	3	2	4	5	5	4	2	5	2
3	2	4	4	5	4	3	5	3	3	2	4	3	3	3	2	5	1
4	3	3	4	4	3	5	3	2	3	1	5	5	4	4	2	5	1
5	2	4	4	4	4	5	4	4	3	2	4	4	4	4	1	5	1
6	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	1	5	1
7	2	3	3	3	3	4	4	2	3	2	4	5	4	5	2	4	1
8	2	4	5	5	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	5	1
9	2	4	4	4	3	3	4	3	2	2	5	3	4	4	1	4	2
10	3	4	3	4	5	4	4	3	3	2	4	4	5	3	2	4	1
11	2	3	3	4	4	4	4	3	2	2	5	4	3	4	2	5	1
12	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	1	4	1
13	2	4	4	4	5	5	3	3	3	1	4	4	4	5	1	5	1
14	2	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	1	5	1
total score	30	52	54	56	53	57	55	41	39	27	58	57	55	56	22	66	17
Rata - rata Skor	2,1	3,7	3,9	4	3,8	4,1	3,9	2,9	2,8	1,9	4,1	4,1	3,9	4	1,6	4,7	1,2