

## ANALISIS RISIKO OPERASIONAL PT. X

**Gabriella Septidawati Hokoyoku, ML Denny Tewu**

Program studi magister manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Indonesia

Email: ghokoyoku@gmail.com, dennytewu@uki.ac.id

### Abstrak

Penelitian ini dilakukan di PT X mengenai risiko operasionalnya. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengidentifikasi peristiwa yang tidak diinginkan (KTD) pada PT X.(2) hingga menganalisis seberapa besar risiko yang tidak diinginkan adalah keadaan; dan (3) memitigasi untuk menghilangkan atau mengurangi peluang dan dampak risiko dengan menggunakan prinsip-prinsip GCG. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data, observasi partisipatif, wawancara, studi dokumen, Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat 6 kejadian yang tidak diinginkan, yaitu: Kerusakan bahan pangan yang masuk ke dalam toko; Keterlambatan barang memasuki toko; Keluhan dari konsumen; Kelebihan stok karena efisiensi; Kecelakaan kerja; Konflik antara manajemen dan karyawan. Risiko yang timbul dari peristiwa yang tidak diinginkan memiliki risiko tertimbang, sedang hingga sangat tinggi. Selanjutnya, kejadian yang tidak diinginkan dapat dimitigasi sesuai dengan peluang dan dampak risiko dapat dikurangi dengan menggunakan prinsip GCG yaitu TARIF.

**Kata Kunci:** Risiko Operasional, Tata Kelola, Manajemen Risiko.

### Abstract

*This research was conducted at PT. X regarding its operational risk. Specifically, the objectives of this study are (1) to identify unwanted events (KTD) in PT. X.(2) to analyze how much the unwanted risk is circumstances; and (3) mitigate to eliminate or reduce risk opportunities and impacts by using GCG principles.*

*The research method used in this research is a qualitative method with data collection techniques, participatory observation, interviews, document study, The results show that there are 6 undesirable events, namely: Damage to food ingredients that enter the store; Delay in goods entering the store; Complaints from consumers; Overstock due to efficiency; Work accidents; Conflict between management and employees. The risks arising from an unwanted event have a weighted risk, moderate to very high. Furthermore, unwanted events can be mitigated according to the opportunities and impacts of the risk can be reduced by using the GCG principle, namely TARIF.*

**Keywords:** Operational Risk, Governance, Risk Management.

<b>How to cite:</b>	Gabriella Septidawati Hokoyoku, ML Denny Tewu (2022) Analisis Risiko Operasional PT. X, Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia, (7) 9,
<b>E-ISSN:</b>	2548-1398
<b>Published by:</b>	Ridwan Institute

## **Pendahuluan**

Manajemen risiko sangat penting, Secara umum Manajemen Risiko didefinisikan sebagai proses, mengidentifikasi, mengukur dan memastikan risiko dan mengembangkan strategi untuk mengelola risiko tersebut. Manajemen risiko merupakan sebuah metode yang sistematis dan logis yang berguna untuk mengidentifikasi, monitor, menetapkan solusi, dan melaporkan risiko yang terjadi pada setiap aktivitas atau dalam sebuah proses (Ferry, 2008).

Dalam ISO:31000- 2009 manajemen risiko adalah aktivitas terorganisasi yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengelola organisasi dalam rangka menangani risiko. Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko merupakan sebuah metode yang terorganisasi secara sistematis dan logis yang dilakukan untuk mengarahkan, mengidentifikasi, memonitor, menetapkan solusi, melaporkan risiko, dan mengelola organisasi dalam rangka untuk menangani risiko. Risiko terbagi menjadi beberapa yaitu risiko produk, risiko pasar, risiko keuangan, dan risiko operasional.

Berdasarkan fakta sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industrial catering PT X adalah perusahaan dukungan makanan, logistik, ritel dan manajemen yang berbasis di Indonesia dengan kemampuan kelas dunia. perusahaan catering dan distribusi makanan industri terbesar di Indonesia. Dengan adanya banyak permintaan produksi, tidak menutup kemungkinan terjadi kejadian yang tidak diinginkan (KTD). Yang disebabkan juga oleh tata kelola perusahaan yang kurang baik. Seperti SOP dalam perusahaan yang belum dijalankan dengan baik. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui permasalahan yang muncul di sebabkan karena tata kelola yang tidak dijalankan dengan baik dalam perusahaan.

Studi ini berfokus pada dimensi manajemen risiko operasional di PT. X Manajemen risiko operasional yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, kita harus bisa mengukur risiko dalam perusahaan, serta memitigasi risiko tersebut. Dalam penelitian ini memitigasi risiko dengan menggunakan prinsip GCC.

## **Metode Penelitian**

Dalam penelitian kali ini jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. "Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah" (Moleong, 2013).

Untuk mengumpulkan data, teknik yang digunakan berupa metode wawancara dan observasi. Dimana menurut (Jogiyanto, 2008), wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Berdasarkan cara melakukan wawancara, proses melakukan wawancara akan dibagi menjadi tiga jenis. Yaitu wawancara personal, wawancara intersep, dan wawancara telepon. Dalam penelitian kali ini, wawancara yang

digunakan adalah wawancara personal, karena responden yang ada sedikit sehingga membutuhkan komunikasi yang lebih mendalam secara langsung. Sedangkan observasi (Jogiyanto, 2008) adalah teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung obyek datanya. Metode pendekatan observasi nantinya diklasifikasikan ke dalam observasi dua jenis. Yaitu observasi perilaku dan observasi non-perilaku. Kedua observasi ini yang akan digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Rumus perhitungan risiko akibat hubungan tersebut dalam beberapa aspek risiko:

$$R = P \times D$$

Penjelasan :

- R : Bobot Risiko (*Risk Weight*)
- P : Peluang Risiko (*Risk Opportunity*) dengan menggunakan skala likert 1-5 (sangat jarang terjadi- hampir pasti terjadi)
- D : Dampak (*Risk Impact*) dengan menggunakan skala likert 1-5 (sangat rendah-sangat tinggi)

Heap Map Nilai Risiko :

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Peluang/ Dampak	1	2	3	4	5

Gambar 1. Heap Map

### Tinjauan Literatur

PT. X adalah perusahaan Indonesia yang berkantor pusat di Jakarta. Bisnis utamanya adalah jasa Catering, Housekeeping, Fasilitas Olahraga dan Rekreasi, Maintenance dan bentuk lain dari Pelayanan Pendukungnya.

PT. X juga memiliki fasilitas manufaktur, distribusi makanan dan central Catering. Selain Pelayanan Jasa Catering yang ada di perusahaan Perminyakan dan Pertambangan baik di darat maupun lepas pantai dan Industri Kayu, PT. X juga menyediakan pelayanan bagi Sekolah, Rumah Sakit, Pabrik, dan Catering Pesawat Terbang. Di proyek X – Papua, PT X mempekerjakan kurang lebih 1.688 per 31 Oktober 2020 karyawan yang melayani lebih dari 30.000 penghuni yang tersebar di seluruh area kerja.

Sebagai wujud komitmen terhadap mutu dan K3L, PT X menjalankan sistem-sistem manajemen di setiap lini operasional dan telah memegang sertifikasi sistem-sistem manajemen yang dimaksud, yaitu:

1. Sistem Manajemen Mutu - ISO 9001 - 2015
2. Sistem Manajemen Keamanan Makanan – ISO 22000 - 2018
3. Sistem SMKP
4. Sistem Manajemen Lingkungan - ISO 14001 - 2015

#### **A. *Good Corporate Governance (GCG)***

*Good Corporate Governance* atau GCG adalah suatu struktur yang mengatur pola hubungan harmonis antara peran dewan Komisaris, Direksi, Pemegang saham dan para stakeholder lainnya. Atau dapat juga disimpulkan sebagai suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaian, serta pengukuran kinerjanya. Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI, 2001)*, tujuan dari corporate governance adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Penerapan *corporate governance* secara konsisten yang berprinsip pada keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan pertanggungjawaban terbukti dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan. 5 (lima) prinsip utama Good Corporate Governance yang diterapkan di Indonesia yang biasa dikenal dengan sebutan TARIF (Daniri, dkk, 2009) yaitu: keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*). Corporate governance merupakan salah satu elemen kunci dalam meningkatkan efisiensi ekonomis, yang meliputi serangkaian hubungan antara manajemen perusahaan, dewan komisaris, para pemegang saham dan stakeholders lainnya.

##### **1. Transparency**

Pada prinsip ini antara industry manufaktur mempunyai tujuan yang sama dengan menjalankan prinsip transparency dengan menyediakan dan memberikan informasi laporan pertanggungjawaban yang diberikan dan dikomunikasikan secara material dan relevan berdasarkan waktu yang tepat, memadai, jelas, akurat, lengkap, dapat diandalkan, dapat diverifikasi, dapat dibandingkan, serta mudah dipahami dengan tujuan untuk dapat mengambil keputusan yang lebih tajam dan kualitas yang lebih baik untuk masa depan perusahaan kedepannya sehingga mencapai kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang

##### **2. Accountability**

Perusahaan harus dapat mempertanggung jawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Akuntabilitas merupakan persyaratan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Dalam menilai akuntabilitas sebuah perusahaan bisa dilihat dari 2 indikator yaitu basis kerja dan audit.

##### **3. Responsibility**

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan *Good Corporate Citizen CSR (Corporate Social Responsibility)* dan kepatuhan (*compliance*) terhadap peraturan perundangundangan.

#### **4. Independency**

Untuk melancarkan pelaksanaan prinsip GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Ada 2 indikator untuk menilai independensi perusahaan yaitu pengaruh internal dan pengaruh eksternal.

#### **5. Fairness**

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham, pemangku kepentingan lainnya dan semua orang yang terlibat didalamnya berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajaran. Untuk menilai kesetaraan dan kewajaran yang terjadi dalam perusahaan ada 2 indikator yang bisa dilihat yaitu shareholder dan stakeholder.

### **B. Manajemen Risiko**

Pada dasarnya risiko tidak dapat dihindari dari setiap proses bisnis perusahaan, sehingga perlu dilakukan manajemen risiko untuk mengatasi permasalahan dari perusahaan. Manajemen risiko dapat didefinisikan sebagai: *“risk management is a rational attempt to reduce or avoid the consequences of loss or injury”* (William et al., 1998).

Sedangkan CIMA dalam Collier et al. (2007) mendefinisikan manajemen risiko sebagai: *“Process of understanding and managing the risk that organization is inevitably subject to attempting to achieve its corporate objectives”*. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko sangat penting dilakukan dengan tujuan untuk mereduksi potensi kerugian dan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dalam ISO:31000- 2009 manajemen risiko adalah aktivitas terorganisasi yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengelola organisasi dalam rangka menangani risiko. Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko merupakan sebuah metode yang terorganisasi secara sistematis dan logis yang dilakukan untuk mengarahkan, mengidentifikasi, memonitor, menetapkan solusi, melaporkan risiko, dan mengelola organisasi dalam rangka untuk menangani risiko. Risiko terbagi menjadi beberapa yaitu risiko produk, risiko pasar, risiko keuangan, dan risiko operasional.

Tujuan dilaksanakan manajemen risiko oleh suatu perusahaan adalah agar dapat terhindar dari kegagalan, menambah keuntungan, menekan biaya produksi, dan sebagainya.

#### **1. Risiko Operasional**

Risiko Operasional, yaitu potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan karena tidak berfungsinya suatu sistem, SDM, Teknologi, atau faktor lainnya. Risiko operasional merupakan risiko yang dapat berasal dari internal maupun eksternal perusahaan dimana segala risiko yang terkait dengan fluktuasi hasil usaha

perusahaan akibat pengaruh dari hal-hal yang terkait dengan kegagalan sistem atau pengawasan dan peristiwa yang tidak dapat dikontrol oleh perusahaan.

Untuk mengelola dan mengendalikan risiko secara efektif, manajemen membutuhkan gambaran yang jelas dan rinci risiko dan lingkungan pengendalian tempat mereka beroperasi. Tanpa pengetahuan ini, Tindakan yang tepat tidak dapat diambil untuk mengatasi masalah yang meningkat. Untuk tujuan ini, risiko harus ada diidentifikasi.

**Hasil Dan Pembahasan**

**Tabel 1. Kejadian tidak diinginkan**

No	KTD	PROBABILITAS	DAMPAK	NILAI RISIKO
1	Kerusakan bahan makanan yang masuk ke store	4	4	16
2	Keterlambatan barang masuk ke store	2	4	8
3	Komplain dari konsumen	2	3	6
4	Overstock akibat efisiensi	2	3	6
5	Kecelakaan kerja	1	5	5
6	Konflik antara manajemen dan karyawan	3	3	9

Berdasarkan data peluang, dampak, dan bobot risiko, upaya mitigasi dengan menggunakan prinsip GCG lebih lanjut telah dilakukan dibuat untuk mengurangi peluang risiko dan dampak risiko, yang dijelaskan sebagai berikut:

**1. TRANSPARAN**

KTD 4	Skor	Status
1.Overstock akibat efisiensi ( <i>Miscommunication</i> )		
<b>Penyebab</b> Miskomunikasi		
<b>Peluang</b> Skor 2	<b>Dampak</b> Skor 3	6 Perlu pengendalian manajemen dan pengawasanintensif

<b>Mitigasi Peluang</b> Forecasting harus matang  Lead time harus pasti	<b>Mitigasi Dampak</b> 1. Menghabiskan stok lama lebih dulu	2	Risiko dapat diterima, dilakukan pengendalian sehari-hari
<b>Skor 1</b>	<b>Skor 1</b>		

## 2. Accountability

KTD 1 Kerusakan bahan makanan yang masuk ke store	<b>Skor</b>	<b>Status</b>
--	-------------	---------------

### Penyebab

Karyawan Kurang berhati-hati  
Kurang memahami prosedur

<b>Peluang</b>  Skor 4	<b>Dampak</b>  Skor 4	<b>16</b>	Risiko tidak dapat diterima, perlu penanganan serius dan restrukturisasi kebijakan.
------------------------------	-----------------------------	-----------	---

<b>Mitigasi Peluang</b> 1. Karyawan bertanggung jawab untuk lebih teliti dalam pengecekan barang sebelum dikirim ke store. 2. Melakukan pengecekan sebelum barang di simpan 3. Memberikan sanksi kepada yang bertanggung jawab 4. SOP diperkuat	<b>Mitigasi Dampak</b> Melakukan pemesanan ulang, agar barang yang rusak tetap ready di store.	4	Perlu pengendalian manajemen dan pengawasan intensif.
Skor 2	Skor 2		

KTD 2 Keterlambatan barang masuk ke store	<b>Skor</b>	<b>Status</b>
--	-------------	---------------

### Penyebab

1. Kendala dalam pengiriman
2. Terlambat dalam perjalanan

<b>Peluang</b>	<b>Dampak</b>	8	Menjadi perhatian serius dan perlu dilakukan upaya penyesuaian.
Skor 2	Skor 4		

<b>Mitigasi Peluang</b>	<b>Mitigasi Dampak</b>	3	Risiko dapat diterima, dilakukan pengendalian sehari-hari
<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pengecekan ketersediaan barang yang dipesan.</li> <li>Memastikan waktu yang diperlukan dalam pengiriman barang ke store.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menyiapkan barang substitusi</li> </ol>		
Skor 1	Skor 3		

### 3. RESPONSIBILITY

KTD 5		<b>Skor</b>	<b>Status</b>
Kecelakaan kerja			
<b>Penyebab</b>			
Kurangnya safety di dalam perusahaan			
<b>Peluang</b>	<b>Dampak</b>	5	Perlu pengendalian manajemen dan pengawasan intensif.
Skor 1	Skor 5		
<b>Mitigasi Peluang</b>	<b>Mitigasi Dampak</b>	3	Risiko dapat diterima, dilakukan pengendalian sehari-hari.
<ol style="list-style-type: none"> <li>Perlengkapan safety sesuai prosedur</li> <li>Karyawan harus lebih mengenali risiko pekerjaan mereka</li> <li>Melakukan safety induction</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Atasan memastikan karyawan sudah safety sebelum bekerja.</li> </ol>		
Skor 1	Skor 3		

### 4. INDEPENDENCY

KTD 6		<b>Skor</b>	<b>Status</b>
Konflik antara manajemen dan karyawan			
<b>Penyebab</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>Salah paham antara manajemen dan karyawan.</li> <li>Kurangnya komunikasi yang baik antara dua pihak.</li> </ol>			



<b>Peluang</b>	<b>Dampak</b>	9	Menjadi perhatian serius dan perlu dilakukan upaya penyehatan
Skor 3	Skor 3		

<b>Mitigasi Peluang</b>	<b>Mitigasi Dampak</b>	3	Risiko dapat diterima, dilakukan pengendalian sehari-hari
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan warning kepada yang berkonflik</li> <li>2. Membangun hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempertemukan yang bersangkutan</li> <li>2. Membangun kembali komunikasi antara kedua pihak</li> </ol>		
Skor 1	Skor 3		

### 5. FAIRNESS

KTD 3	<b>Skor</b>	<b>Status</b>
Komplain dari customer		

#### Penyebab

<b>Peluang</b>	<b>Dampak</b>	9	Menjadi perhatian serius dan perlu dilakukan upaya penyehatan
Skor 3	Skor 3		
<b>Mitigasi Peluang</b>	<b>Mitigasi Dampak</b>	3	Risiko dapat diterima, dilakukan pengendalian sehari-hari
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merekam dan catat data interaksi dengan pelanggan. Agar kita mengetahui bagian mana yang paling sering menerima keluhan.</li> <li>2. Melakukan evaluasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menghubungi customer dan membangun kembali kepercayaan customer</li> </ol>	Skor 3	
Skor 1			

Berdasarkan mitigasi didapatkan hasil heat map seperti pada Gambar 2

5	5 (KTD 5)	10	15	20	25
4	4	8 (KTD 2)	12	16 (KTD 1)	20
3	3	6 (KTD 4)	9 (KTD 6)	12	15
2	2	4	6 (ktd 3)	8	10
1	1	2	3	4	5
Dampak/Peluang	1	2	3	4	5

**Gambar 2 Heat Map Mitigasi Risiko**

### Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian, analisis, dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. PT. X Belum menjalankan prinsip GCG dengan baik
2. Kurangnya penerapan GCG pada PT.X dapat berdampak negatif pada perusahaan, sehingga menurunkan kinerja karyawan dan tidak tercapainya tujuan perusahaan.
3. Risiko tertinggi pada Accountability (KTD 1) dengan memitigasi menerapkan prinsip GCG. Dapat mengurangi risiko terjadinya kejadian tidak diinginkan pada perusahaan.

## BIBLIOGRAFI

- Daniri, Mas Achmad dan Simatupang, A. I. (2009). *Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Melalui Good Governance*.
- FCGI. (2001). Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit dalam Pelaksanaan Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan). *Jakarta: Citra Graha.*, 45. [www.fcgi.or.id](http://www.fcgi.or.id)
- Ferry, N. I. (2008). Manajemen Risiko Perbankan. *Pemahaman Pendekatan*, 3.
- Jogiyanto. (2008). Metodologi Penelitian Sistem Informasi. *Yogyakarta: CV. Andi Offset*.
- Moleong, L. J. (2013). Metode Penelitian Kualitatif, Bandung: Remaja Rosdakarya. *Mosal*.

---

### Copyright holder:

Gabriella Septidawati Hokoyoku, ML Denny Tewu (2022)

### First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

### This article is licensed under:

