

## BAB V

### ANALISIS DAN INTERPRETASI

#### 5.1 Menetapkan Konteks (*Establishing The Context*)

Penetapan konteks ini menunjukkan hubungan antara masalah atau hal yang akan dikelola risikonya dengan lingkungan ECoS Minimart. Penetapan konteks juga untuk menentukan batasan dalam mengelola risiko, menentukan lingkup dan menentukan kriteria risiko. Hasil dari penetapan konteks adalah :

- Konteks internal : barang dagangan, pelayanan, stock opname, aset tetap & teknologi, kebijakan manajemen, sumber daya manusia.
- Konteks bisnis partner : konsumen anggota KKS, konsumen umum, supplier.
- Konteks Eksternal : persaingan pasar, pemerintah, kecurangan.

Pada tahap ini dijelaskan daftar risiko secara komprehensif dan luas yang dapat mempengaruhi laba ECoS Minimart. Identifikasi risiko dilakukan pada sumber-sumber risiko yang didalam kendali yaitu pada konteks internal dan bisnis partner, sedangkan risiko yang berada diluar kendali adalah pada konteks eksternal.

Dalam penetapan konteks juga dilakukan konfirmasi risiko yang sesuai dengan proses bisnis ECoS Minimart. *Severity* dikaitkan dengan nilai kerugian dalam rupiah yang akan diterima ECoS Minimart dalam setiap kejadian. *Occurrence* disesuaikan dengan potensi kemunculan dari risiko. *Detection* disesuaikan dengan deteksi risiko yang berdasarkan *risk treatment* kondisi awal ECoS Minimart.

Pada konfirmasi kriteria risiko, penanganan risiko difokuskan pada penyebab risiko dengan *risk priority number* tertinggi dari tiap risiko, lalu melakukan pembagian level risiko menjadi 4 level yaitu pada level 1 *low risk* (*acceptable*/dapat diterima), level 2 *moderate risk* (*issue*/diwaspadai), level 3 *high risk* (*unacceptable*/tidak diterima) & level 4 *extreme risk* (mengakibatkan bencana).

## 5.2 Identifikasi Risiko (*Risk Identification*)

Identifikasi risiko dilakukan untuk menemukan, mengenali, menguraikan dan menggambarkan risiko. Pada tahap ini dilakukan identifikasi mengenai ruang lingkup dari proses bisnis, *entitiy* atau aktifitas pada proses bisnis, *potential effect* atau potensi dampak risiko, *risk causes* atau penyebab risiko, penanggung jawab mengenai dampak risiko dan *risk treatment* kondisi awal yang dilakukan oleh ECoS Minimart. Berikut adalah jumlah penyebab risiko dari tiap tiap risiko :

- R1 (barang dagangan tidak bisa dijual) mempunyai 9 penyebab terjadinya risiko.
- R2 (konsumen tidak puas dan tidak ada pembelian ulang) mempunyai 2 penyebab terjadinya risiko.
- R3 (kesalahan stock opname) mempunyai 3 penyebab terjadinya risiko.
- R4 (kerusakan & pengurangan nilai aset) mempunyai 9 penyebab terjadinya risiko.
- R5 (kesalahan dalam penetapan strategi) mempunyai 3 penyebab terjadinya risiko.
- R6 (kemungkinan terjadi pemogokan kerja) mempunyai 9 penyebab terjadinya risiko.
- R7 (kekurangan biaya operasional karena Kredit limit anggota KKS) mempunyai 2 penyebab terjadinya risiko. penyebab terjadinya risiko.
- R8 (menurunnya jumlah transaksi) mempunyai 5 penyebab terjadinya risiko.
- R9 (keandalan supplier yang tidak stabil) mempunyai 5 penyebab terjadinya risiko.
- R10 (penurunan jumlah konsumen dan transaksi karena persaingan pasar) mempunyai 4 penyebab terjadinya risiko.
- R11 (kebijakan pemerintah yang berubah – ubah) mempunyai 3 penyebab terjadinya risiko.
- R12 (kehilangan barang) mempunyai 6 penyebab terjadinya risiko.

### 5.3 Analisis Risiko (*Risk Analysis*)

Analisis risiko dilakukan untuk memahami sifat dari risiko dan untuk menentukan tingkat dari risiko. Analisis risiko juga memberikan dasar bagi evaluasi risiko. Pada proses analisis risiko ditentukan nilai *risk score* yang didapat dari perkalian *severity* (S) dan *occurance* (O), serta *risk priority number* (RPN) dari hasil kali rating *severity* (S), *occurance* (O) & *detection* (D). *Risk priority number* (RPN) akan menjadi dasar keputusan mengenai perlakuan risiko.

Nilai dari *severity* (S), *occurance* (O) & *detection* (D) berdasarkan hasil brainstorming kepada Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara I & Bendahara II. Nilai yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah nilai hasil dari ketua dikarenakan ketua lebih paham betul terhadap kompleksnya risiko ECoS Minimart. Pada analisis risiko, penanganan risiko akan difokuskan pada *risk cause* yang mempunyai nilai *risk priority number* terbesar pada setiap risiko, sehingga dilakukan eliminasi pada *risk cause* lain dengan nilai *risk priority number* yang lebih kecil. Hasil dari eliminasi berupa *risk cause* dengan RPN tertinggi dari salah satu penyebab risiko, yaitu :

- R1 (barang dagangan tidak bisa dijual) nilai RPN 18 dengan *risk cause* barang *expired* & rusak karena tidak bisa terjual.
- R2 (konsumen tidak puas dan tidak ada pembelian ulang) nilai RPN 18 dengan *risk cause* kurang ramah dalam pelayanan.
- R3 (kesalahan *stock* opname) nilai RPN 16 dengan *risk cause* keterlambatan pengiriman barang oleh supplier.
- R4 (kerusakan & pengurangan nilai aset) nilai RPN 16 dengan *risk cause* kerusakan *software* akuntansi.
- R5 (kesalahan dalam penetapan strategi) nilai RPN 10 dengan *risk cause* kebijakan manajemen mengenai pasar terlalu condong pada daya beli anggota KKS.
- R6 (kemungkinan terjadi pemogokan kerja) nilai RPN 16 dengan *risk cause* kurangnya penghargaan atas kinerja.
- R7 (kekurangan biaya operasional karena Kredit limit anggota KKS) nilai RPN 16 dengan *risk cause* kredit limit anggota KKS yang tidak stabil.

- R8 (menurunnya jumlah transaksi) nilai RPN 16 dengan *risk cause* kurangnya ikatan konsumen umum & ECoS Minimart.
- R9 (keandalan supplier yang tidak stabil) nilai RPN 12 dengan *risk cause* kenaikan harga barang secara sepihak.
- R10 (penurunan jumlah konsumen dan transaksi karena persaingan pasar) nilai RPN 12 dengan *risk cause* tempat yang lebih luas (Alfamidi).
- R11 (kebijakan pemerintah yang berubah – ubah nilai RPN 12 dengan *risk cause* kenaikan UMK.
- R12 (Kehilangan barang) nilai RPN 4 dengan *risk cause* terjadinya perampokan.

Pada peta risiko R2, R3, R4, R6, R8, R10, R11 dan R12 berada pada level 2 *moderate risk (supplementary issue)*, hal tersebut diartikan bahwa *risk treatment* kondisi awal sudah efektif tetapi dianjurkan adanya *treatment* usulan jika bisa lebih mengefektifkan biaya. R1, R5 dan R9 berada pada level 3 *high risk (issue)*, hal tersebut diartikan bahwa *risk treatment* kondisi awal kurang efektif sehingga diperlukan usulan *treatment*. R7 berada pada level *extreme risk (unacceptable)*, hal tersebut diartikan bahwa *risk treatment* kondisi awal tidak efektif sehingga sangat diperlukan usulan *treatment* dan secepat mungkin untuk dilakukan penanganan.

Pada tahap analisis risiko juga dilakukan pembuatan peta risiko yang bertujuan untuk melakukan prioritas penanganan risiko berdasarkan level risiko. Penanganan risiko berdasarkan level risiko adalah R7, R9, R5, R1, R3, R4, R6, R8, R2, R10, R11 dan yang terakhir R12.

#### **5.4 Evaluasi Risiko (*Risk Evaluation*)**

Pada tahap evaluasi risiko sarana yang digunakan adalah hasil dari pemeringkatan risiko yang didapat dari peta risiko. Urutan pemeringkatan risiko disusun sesuai dengan peringkat yang dihasilkan, serta melakukan analisis kurang efektifnya *risk treatment* kondisi awal ECoS Minimart. Berikut pembahasan mengenai evaluasi risiko :

- R1 (barang expired & rusak karena tidak bisa terjual), dengan *risk treatment* kondisi awal adalah promosi dan diskon yang disesuaikan dengan kondisi barang & waktu *expired* dinilai kurang efektif karena promosi dan diskon barang *expired* & rusak hanya bertujuan untuk mengurangi kerugian, yang artinya kerugian pasti akan diterima. ECoS seharusnya lebih memilah barang dagangan yang baik untuk mendapatkan keuntungan/laba.
- R2 (kurang ramah dalam pelayanan), dengan *risk treatment* kondisi awal adalah training karyawan mengenai pelayanan, dinilai kurang efektif karena pelayanan yang baik erat kaitannya dengan motivasi kinerja karyawan, sehingga mampu memberikan pelayanan yang lebih.
- R3 (keterlambatan pengiriman barang oleh supplier), dengan *risk treatment* kondisi awal adalah koordinasi dengan supplier 3 hari sebelum pengiriman dinilai kurang efektif karena seringkali terjadi kelalaian, maka diperlukan tool otomatis untuk pemesanan.
- R4 (kerusakan *software* akuntansi), dengan *risk treatment* kondisi awal adalah perawatan & pengecekan rutin *software* dinilai kurang efektif karena *software* mempunyai batasan database untuk bekerja, perawatan & pengecekan saja hanya akan mengurangi dampak sementara.
- R5 (kebijakan manajemen mengenai pasar terlalu condong pada daya beli anggota KKS), dengan *risk treatment* kondisi awal adalah memaksimalkan potensi pasar anggota KKS dengan pengadaan kredit limit untuk anggota KKS & Pembagian sisa hasil usaha (SHU) berdasarkan jumlah belanja anggota KKS, dinilai kurang efektif, karena ketergantungan terhadap potensi pasar anggota KKS dengan pengadaan kredit limit & pembagian sisa hasil usaha (SHU) akan sangat berbahaya apabila terjadi penurunan daya beli anggota KKS yang disebabkan oleh faktor X.
- R6 (penghargaan atas kinerja), dengan *risk treatment* kondisi awal adalah penghargaan kinerja dilakukan secara global dengan pengadaan *refreshmernt* dengan berlibur bersama, dinilai kurang efektif, karena penghargaan kinerja dilakukan secara global akan berdampak kurang baik, sehingga apabila ada salah satu pekerja yang mempunyai performa kurang bagus, kemungkinan besar akan menular terhadap performa pekerja lain.

- R7 (kredit limit anggota KKS yang tidak stabil), dengan *risk treatment* kondisi awal adalah membatasi kredit limit sesuai dengan kondisi Ecos Minimart, dinilai kurang efektif, karena membatasi kredit limit sesuai dengan kondisi Ecos Minimart hanya akan mengurangi dampak berkurangnya biaya operasional, hendaknya perlu sistem lain untuk menghindari kredit limit tanpa mengurangi pelayanan lebih terhadap anggota KKS.
- R8 (kurangnya ikatan konsumen umum & ECoS Minimart), dengan *risk treatment* kondisi awal adalah memperbaiki layanan konsumen. dinilai kurang efektif, karena layanan sangat erat kaitannya dengan ikatan, perlu sebuah sistem pelayanan khusus atau kenaggotaan untuk meningkatkan kepuasan konsumen.
- R9 (kenaikan harga barang secara sepihakoleh *supplier*), dengan *risk treatment* kondisi awal adalah mencari alternatif supplier lain, dinilai kurang efektif karena kenaikan harga barang oleh supplier pasti akan terjadi, maka selain mencari alternatif supplier lain, perlu adanya ikatan secara tertulis mengenai informasi kenaikan harga, supaya tidak semena - mena dalam menaikkan harga.
- R10 (tempat yang lebih luas dengan pesaing Alfamidi), dengan *risk treatment* kondisi awal adalah memaksimalkan tata letak fasilitas, dinilai kurang efektif karena letak toko terbatas, sehingga yang dimaksimalkan seharusnya barang dagangan berdasarkan letak posisi yang mendatangkan minat konsumen untuk belanja lebih dari yang dibutuhkan.
- R11 (kenaikan UMK), dengan *risk treatment* kondisi awal adalah mengikuti peraturan pemerintah mengenai kenaikan UMK dinilai kurang efektif karena kenaikan UMK oleh peraturan pemerintah tidak dapat dihindari, sehingga perlunya alternatif lain untuk mengurangi dampak penurunan laba.
- R12 (terjadinya perampokan), dengan *risk treatment* kondisi awal adalah pengadaan kamera pengawas, dinilai kurang efektif karena diperlukan kepedulian masyarakat terhadap keamanan proses bisnis ECoS Minimart.

## 5.5 Perlakuan Risiko (*Risk Treatment*)

*Treatment* risiko bertujuan untuk penanganan dari risiko berdasarkan sumber penyebab potensial. *Treatment* risiko dalam penelitian ini dilakukan untuk membandingkan *treatment* risiko kondisi awal dari ECoS Minimart dengan *treatment* risiko usulan dari penelitian ini. *Treatment* risiko diklasifikasikan dalam beberapa bagian yaitu, menghindari risiko (*risk avoidance*). Transfer risiko kepada pihak lain (*risk sharing*). Mengurangi kemungkinan atau dampak (*risk mitigation*). Menerima risiko (*risk acceptance*) bila tidak ada langkah yang bisa dilakukan. Pada *treatment* risiko kondisi awal dan usulan tidak ada *treatment* risiko dengan *risk sharing* karena memindahkan risiko tidak berarti mengurangi tingkat dampak ataupun frekuensi terjadinya risiko, tetapi hanya memindahkan ke pihak lain dan harus disadari bahwa pada akhirnya dampak risiko tetap pada pemangku risiko utama. Terdapat perbedaan langkah *risk treatment* kondisi awal dari ECoS Minimart dengan *treatment* risiko usulan.

Pada R7 (Kekurangan biaya operasional karena Kredit limit anggota KKS) *risk treatment* kondisi awal dari ECoS Minimart adalah *risk mitigation* (membatasi kredit limit sesuai dengan kondisi Ecos Minimart) sedangkan pada *treatment* risiko usulan adalah *risk avoidance* (mengubah sistem kredit limit menjadi sistem deposito).

Pada R11 (kebijakan pemerintah yang berubah – ubah mengenai upah minimum kabupaten/kota) *risk treatment* kondisi awal dari ECoS Minimart adalah *risk acceptance* (mengikuti peraturan pemerintah mengenai kenaikan upah minimum kabupaten/kota) dengan menyediakan dana tambahan untuk kenaikan upah minimum kabupaten/kota, sedangkan pada *teratment* risiko usulan adalah *risk mitigation* (memaksimalkan jumlah pekerja yang ada dan melakukan sistem borongan pekerja yang lebih profesional hanya pada saat promosi atau pengadaan event tertentu).

## 5.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan langkah *treatment* risiko *risk treatment* kondisi awal dari ECoS Minimart dengan *treatment* risiko usulan berdasarkan koefisien korelasi *treatment* risiko dengan unsur – unsur SWOT yang meliputi (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Kekuatan (*strengths*) utama dari ECoS minimart adalah loyalitas anggota KKS dalam berbelanja dengan nilai skor bobot 0,63. Kedua adalah komitmen anggota KKS dalam mengembangkan ECoS Minimart dengan skor bobot 0,50. Ketiga adalah secara berurutan produk yang dijual berkualitas, lokasi ECoS Minimart yang strategis, adanya modal yang cukup besar dan harga produk cenderung lebih murah di banding pesaing dengan skor bobot 0,38.

Kelemahan (*weaknesses*) utama dari ECoS Minimart yang harus diwaspadai adalah manajemen ECoS Minimart yang juga karyawan di PT Smelting dengan skor bobot -0,19. Kedua secara berurutan adalah area fasilitas ECoS Minimart yang terbatas, kurangnya kemampuan pemasaran dan kurangnya kelengkapan jenis produk dengan skor bobot -0,13.

Peluang (*opportunities*) dari ECoS Minimart mempunyai nilai skor bobot yang sama sebesar 0,38. Peluang tersebut meliputi adanya perbaikan birokrasi oleh pemerintah, pertumbuhan penduduk mengakibatkan meningkatnya kebutuhan mengkonsumsi barang secara instant dan potensi pangsa pasar cukup besar.

Ancaman (*threats*) utama dari ECoS Minimart yang harus diwaspadai adalah ECoS Minimart sangat ketergantungan terhadap daya beli anggota KKS dengan skor bobot -0,167. Kedua secara berurutan dengan nilai skor bobot -0,125 adalah harga produk yang dijual oleh pemasok yang tidak stabil, saingan yang berdekatan dan kurangnya loyalitas pelanggan umum. Ketiga adalah situasi ekonomi yang selalu berubah disebabkan kebijakan pemerintah dengan nilai skor bobot -0,083.

Berdasarkan hasil brain storming kepada Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara I & Bendahara II. Nilai yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah nilai hasil dari ketua dikarenakan ketua lebih paham betul terhadap kompleksnya risiko ECoS Minimart.

Dari hasil posisi kuadran SWOT ECoS Minimart berada pada kuadran S-T yaitu menonjolkan kekuatan guna mengatasi ancaman yang mungkin timbul. Dalam kondisi ini ECoS Minimart hendaknya menggunakan kekuatan untuk peluang jangka panjang dengan diversifikasi usaha. Maksud dari diversifikasi usaha adalah lebih kepada penganeekaragaman produk yang lebih mendatangkan keuntungan atau lokasi penataan barang yang dilakukan untuk memaksimalkan keuntungan berdasarkan kebiasaan belanja konsumen, sehingga arus kas dapat lebih stabil, ini dilakukan untuk mengatasi krisis ekonomi, sehingga apabila mengalami kemerosotan pada salah satu produk, di produk lain mendapatkan kelebihan pendapatan, sehingga kekurangan yang terjadi bisa tertutupi. Dalam artian pada posisi kuadran ini, hal yang harus diperhatikan adalah jumlah arus kas yang harus stabil. Pada kuadran S-T dalam melakukan *treatment* risiko hendaknya lebih memperhatikan untuk memodifikasi sumber daya dan keahlian.

### **5.7 Koefisien Korelasi SWOT & Risk Treatment**

Pada penelitian ini, koefisien korelasi dilakukan untuk mengukur nilai besaran dari hubungan antara faktor - faktor di dalam SWOT dengan *risk treatment* kondisi awal ECoS Minimart & *risk treatment* usulan. Jika berhubungan sangat kuat maka diisi nilai 0 sampai dengan + 1. Jika tidak ada hubungan maka diisi nilai 0. Jika berhubungan tolak belakang maka diisi nilai - 1 sampai dengan 0. Misalnya pada *risk treatment* kondisi awal 7.1 (membatasi kredit limit sesuai dengan kondisi ECoS Minimart) dengan unsur *strenghts* (S1) yaitu loyalitas anggota KKS dalam berbelanja mempunyai hubungan yang kuat, sehingga diisi nilai koefisien korelasi 0,9. Berdasarkan hasil nilai koefisien korelasi, tidak ada *risk treatment* yang bertolak belakang dengan unsur – unsur dalam SWOT. Hasil korelasi *risk treatment* yang mempunyai hubungan dengan unsur-unsur SWOT lebih dijelaskan pada tabel 5.1.

Berdasarkan hasil brain storming kepada Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara I & Bendahara II. Nilai yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah nilai hasil dari ketua dikarenakan ketua lebih paham betul terhadap kompleksnya risiko ECoS Minimart.



Untuk keterangan unsur-unsur SWOT dijelaskan pada tabel 4.10, sedangkan keterangan *risk treatment* dijelaskan pada tabel 4.12. Pada R7 (Kekurangan biaya operasional karena Kredit limit anggota KKS) *risk treatment* kondisi awal dari ECoS Minimart adalah *risk mitigation* (membatasi kredit limit sesuai dengan kondisi Ecos Minimart) mempunyai 6 korelasi dengan unsur-unsur SWOT (korelasi dengan S1, S2, S3, S4, S5 & T3). Pada *treatment* risiko usulan adalah *risk avoidance* (mengubah sistem kredit limit menjadi sistem deposito) mempunyai 8 korelasi dengan unsur-unsur SWOT (korelasi dengan S1, S2, S3, S4, S5, O3, T3 & T4). Begitu pula dengan seterusnya.

### **5.8 Skor preferensi (*Preference Score*) SWOT & Risk Treatment**

*Preference score* bertujuan untuk memperkuat dalam memberikan *treatment* usulan serta membandingkan *risk treatment* kondisi awal ECoS Minimart. Nilai *preference score* menjadi acuan perbandingan ketepatan langkah *risk treatment* kondisi awal & *risk treatment* usulan. Nilai *preference score* terbesar menandakan bahwa langkah *treatment* tersebut memperhatikan unsur – unsur SWOT, sehingga nilai dari *preference score* terbesar dari setiap risiko patut untuk dilakukan.

Berdasarkan hasil, nilai *preference score risk treatment* usulan dari semua risiko selalu lebih besar dari nilai *preference score risk treatment* kondisi awal ECoS Minimart. Ini membuktikan bahwa penyebab kurang efektifnya *risk treatment* kondisi awal ECoS Minimart adalah karena kurang memperhatikan faktor – faktor dari kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*).