

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Risiko

Risiko menurut Hanafi (2006:1), Risiko adalah bahaya, akibat atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau yang akan berlangsung atau yang akan datang. Risiko dapat di artikan sebagai suatu keadaan ketidakpastian, dimana jika terjadi suatu keadaan yang tidak dikehendaki dapat menimbulkan suatu kerugian. Menurut AS/NZS Standart 4360:1995 risiko adalah peluang terjadinya sesuatu yang memiliki dampak pada tujuan yang di ukur dalam hal konsekuensi dan probabilitas. Menurut Airmic (2010:4) risiko merupakan efek dari ketidakpastian sasaran, efek ketidakpastian bisa bersifat positif atau negatif, dengan kata lain risiko merupakan kemungkinan situasi atau keadaan yang dapat mengancam pencapaian tujuan serta sasaran sebuah organisasi atau individu.

Manajemen Risiko definisi manajemen risiko adalah suatu pengelolaan risiko yang bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan dalam menghadapi masalah organisasi secara komprehensif (Hanafi, 2009:18). Manajemen risiko di definisikan sebagai proses identifikasi, pengukuran dan kontrol keuangan dari sebuah risiko yang mengancam aset dan penghasilan dari sebuah perusahaan atau proyek yang dapat menimbulkan kerusakan atau kerugian pada perusahaan tersebut (Smith, 1990:21).

Menurut Bramantyo (2008:43),Manajemen risiko adalah proses terstruktur dan sistematis untuk identifikasi, mengukur, memetakan,mengembangkan alternatif penanganan risiko, dan memonitor dan mengendalikan perlakuan risiko. Dalam ISO 31000 (2009:73), definisi manajemen risiko adalah aktivitas yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan sebuah organisasi dalam menangani risiko. Definisi tersebut memberikan arti mengenai keluasan dan kedalaman sebuah risiko yang menjadi obyek sebuah *asesment*. Manajemen risiko adalah kegiatan atau proses manajemen yang terarah bersifat proaktif yang ditunjukan untuk mengakomodasi kemungkinan kegagalan salah satu atau sebagian dari sebuah instrument (Tampubolon, 2004)

2.2 Risiko Operasional

Definisi Risiko Operasional Lam (2014:241) mengungkapkan bahwa *operational is defined as the risk of loss resulting from inadequate or failed internal process, people, and systems or from external event*. Artinya, risiko operasional dapat di definisikan sebagai risiko atas kerugian yang ditimbulkan dari ketidak cukupan atau kegagalan proses internal, sumber daya manusia, dan system atau dari peristiwa-peristiwa eksternal.

Menurut Kurniawan (2012:70) risiko operasional adalah kemungkinan terjadinya kegagalan atau kesalahan di dalam pelaksanaan kegiatan – kegiatan operasional di dalam organisasi yang diakibatkan oleh berbagai macam faktor seperti faktor alam dalam bentuk bencana alam maupun kesalahan manusia seperti kelalaian pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.2.1 Ruang Lingkup Risiko Operasional

✓ Menurut Lam (2014:241-246), ruang lingkup risiko operasional terdiri atas :

a. Risiko Proses

Risiko operasional timbul dari proses yang tidak efektif dan/atau tidak efisien. Tidak efektif dapat didefinisikan sebagai hal-hal yang dapat menggagalkan pencapaian tujuan, sementara tidak efisien dapat diartikan sebagai hal-hal yang dapat menunjang pencapaian tujuan akan tetapi menghabiskan banyak biaya. Pada umumnya risiko proses berkaitan dengan proses transaksi, yang mencakup penjualan, pematokan harga (*pricing*), dokumentasi, konfirmasi, dan pemenuhan (*fulfilment*). Risiko-risiko tersebut berpotensi menimbulkan kerugian dalam aspek keuangan, pelanggan, dan reputasi perusahaan. Misalnya kesalahan pematokan harga jual dapat mengakibatkan perusahaan memperoleh laba yang rendah, sementara masalah pemenuhan dapat mengakibatkan *customer* menjauh dari perusahaan.

Risiko signifikan lainnya dapat berasal dari proses dokumentasi. Ketidacukupan dokumentasi berpotensi menimbulkan *misscommunication* antara pihak-pihak yang terlibat dalam sebuah kontrak sehingga dapat menciptakan tambahan risiko ketidakpastian ketika terjadi suatu perselisihan. Misalnya mengenai dokumen persetujuan transaksi.

b. Risiko Sumber Daya Manusia

People Risk biasanya timbul dari hambatan-hambatan yang dialami oleh karyawan, kompetisi yang tidak membangun pentingnya kesadaran akan risiko. hambatan karyawan terjadi ketika perusahaan tidak dapat memenuhi posisi-posisi karyawan di titik-titik kritis karena jangka waktu karyawan lebih pendek, atau karena kompensasi atau insentif lainnya tidak cukup menarik perhatian kandidat-kandidat baru. Kompetisi yang kurang memadai menjadi masalah ketika karyawan-karyawan perusahaan tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan yang cukup untuk melaksanakan tugas mereka dengan tepat. Lalu masalah ketidakjujuran pencurian aset perusahaan oleh karyawan. Sementara masalah budaya organisasi yang tidak sadar akan risiko berpotensi juga untuk menimbulkan perilaku-perilaku yang menyimpang dari para karyawan.

c. Risiko insidental

Risk Event merupakan risiko atas kerugian yang berhubungan erat dengan peristiwa-peristiwa tunggal yang tidak diharapkan, akan tetapi berpotensi membawa dampak yang serius jika risiko-risiko tersebut benar-benar terjadi. Misalnya, kecurangan internal atau kecurangan eksternal, kegagalan sistem, dislokasi pasar, dan bencana alam.

d. Risiko bisnis

Risiko bisnis merupakan risiko atas kerugian yang berhubungan dengan perubahan yang tidak diharapkan dalam lingkungan kompetitif. Risiko ini mencakup masalah strategi perusahaan, manajemen klien, pengembangan produk, pematokan harga, dan masalah penjualan.

✓ Pengelompokan ruang lingkup risiko operasional juga dipaparkan oleh *Inter-American Development Bank* dalam Muslich (2007: 11-14) yang membagi ruang lingkup risiko operasional dalam enam klasifikasi, yakni :

- a. Masalah pengendalian internal seperti struktur organisasi, yaitu risiko yang disebabkan oleh tidak memadainya pemisahan tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dalam struktur organisasi perusahaan.
- b. Masalah otorisasi atau pendelegasian wewenang yaitu risiko yang timbul dari suatu transaksi yang dilaksanakan tanpa otorisasi yang sesuai dengan kerangka kerja operasional perusahaan.

- c. ketidak cukupan prosedur atau tidak berfungsinya proses internal seperti dalam aktivitas baru.
- d. Proses transaksi, yaitu risiko dari kesalahan atau kegagalan pengendalian dalam satu atau lebih pemrosesan transaksi sebagai berikut :
 - 1) Pencatatan, yaitu risiko yang timbul saat transaksi tidak dicatat atau tidak tercatat dengan benar, yang mengakibatkan kesalahan dalam informasi eksposur risiko sehingga memengaruhi keputusan yang di ambil.
 - 2) Penilaian (penghitungan) posisi, yaitu risiko yang disebabkan dari tidak terdeteksinya perbedaan antara posisi yang dilaporkan oleh unit bisnis dengan satuan kerja yang melaksanakan fungsi kontrol dan pengendalian.
 - 3) Konfirmasi, yaitu risiko yang timbul akibat proses konfirmasi tidak dapat mendeteksi terjadinya kesalahan dalam data transaksi yang tercatat, atau dari transaksi yang telah dilaksanakan namun tidak tercatat.
 - 4) Penyelesaian transaksi (*settlement*), yaitu risiko yang timbul akibat aset tidak ditagih (diterima) atau dibayarkan (dikirimkan) sesuai dengan tanggal penagihan atau pembayaran yang telah di sepakati, atau tidak dilaksanakan dengan tepat.
 - 5) Aset fisik, yaitu risiko yang timbul akibat kas atau aset-aset lain (surat berharga, cek, dan sebagainya) dapat diakses oleh staf yang tidak memiliki otorisasi terhadap aset yang bersangkutan.
 - 6) Akses sistem informasi, yaitu risiko yang ditimbulkan dari staf yang tidak memiliki otorisasi, dapat melakukan modifikasi atau membaca data tertentu dalam sistem informasi.
 - 7) Finansial, yaitu risiko yang timbulkan dari kesalahan pengelolaan dana dan aset-aset lainnya yang menyebabkan timbulnya *overdraft* atau tingginya biaya oportunitas akibat utilisasi dana yang tidak dilakukan dengan tepat.
 - 8) Valuasi, yaitu risiko yang timbul akibat suatu transaksi atau aset tidak dinilai dengan tepat akibat penggunaan data pasar atau model valuasi yang salah.

- e. Kesalahan manusia dan *fraud* yang meliputi kerugian operasional seperti berikut:
- 1) Integrasi dan pertimbangan yang baik, yaitu risiko yang terjadi akibat sumber daya manusia perusahaan dengan tidak sengaja maupun sengaja tidak mematuhi kebijakan, prosedur dan pengendalian yang telah ditetapkan.
 - 2) Sumber daya manusia, yaitu risiko yang timbul dari inefisiensi atau kesalahan dalam proses transaksi akibat kurangnya sumber daya manusia yang memadai, program pelatihan dan *turn-over* pegawai yang tinggi.
 - 3) *Fraud* dan konflik kepentingan, yaitu risiko yang timbul karena sumber daya manusia lebih condong kepada kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan perusahaan.
- f. Kegagalan sistem teknologi informasi, yaitu kerugian operasional yang disebabkan oleh gangguan dalam melaksanakan proses transaksi atau aktivitas kerja, kebocoran dalam sistem informasi dan gangguan lainnya yang ditimbulkan dari tidak berfungsinya sistem teknologi informasi dan gangguan akibat kegagalan *hardware, software*, dan sebagainya.

2.3 Manajemen Risiko berbasis ISO 31000

Definisi dan Ruang Lingkup ISO 31000 merupakan standart yang berkaitan dengan manajemen risiko yang dikodifikasi oleh internasional *Organization for Standardization* (ISO) atau organisasi untuk standarisasi. Standar internasional yang menyediakan prinsip dan panduan generik untuk penerapan manajemen risiko. ISO 31000 dapat digunakan untuk organisasi perusahaan publik, perusahaan swasta, organisasi nirlaba, kelompok, ataupun perseorangan. Oleh karena itu, standar ini tidak spesifik bagi industri atau sektor tertentu.

Walaupun standar ini menyediakan panduan generik, hal ini tidak dimaksudkan untuk membuat keseragaman penerapan manajemen risiko pada semua organisasi. Perencanaan dan penerapan manajemen risiko akan tergantung pada kebutuhan yang bervariasi dari setiap organisasi, khususnya sasaran dari setiap organisasi yang berbeda, konteks, struktur, produk, jasa, proyek dan proses operasi, serta praktik-praktik khas yang digunakan.

Dalam Standar Internasional ini, digunakan dua macam istilah, yaitu “manajemen risiko” dan “pengolahan risiko”. Secara umum “manajemen risiko” merujuk pada arsitektur (prinsip, kerangka kerja, dan proses) untuk mengelola risiko, sedangkan “mengelola risiko” mengacu pada bagaimana arsitektur tadi digunakan terhadap suatu risiko tertentu.

Beberapa hal penting yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen risiko berbasis ISO 31000 adalah sebagai berikut :

1) Menetapkan konteks secara umum

Dengan ditetapkannya konteks berarti manajemen organisasi menentukan batasan atau parameter internal dan eksternal yang akan dijadikan pertimbangan dalam pengelolaan risiko, menentukan lingkup kerja, dan kriteria risiko untuk proses-proses selanjutnya. Konteks yang ditetapkan harus meliputi semua parameter internal dan eksternal yang relevan dan penting bagi organisasi. Dalam menetapkan konteks akan banyak ditemui kesamaan parameter dengan proses sebelumnya, saat membuat konteks untuk prosedur manajemen risiko, perlu dipertimbangkan secara lebih rinci dan khususnya bagaimana hal tersebut saling berhubungan dengan lingkup prosedur manajemen risiko (Susilo & Kaho 2010:87)

2) Menentukan konteks eksternal

Konteks eksternal adalah lingkungan eksternal dimana organisasi tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya. Memahami konteks eksternal penting untuk memastikan siapa saja pemangku kepentingan eksternal dan apa saja kepentingan dan sasarannya sehingga dapat dipertimbangkan dalam menentukan kriteria risiko. Proses penentuan kriteria risiko ini dilakukan dengan mempertimbangkan konteks organisasi secara luas, tetapi dengan memperhatikan ketentuan hukum dan peraturan perundangan secara lebih rinci, persepsi para pemangku kepentingan, dan aspek lain yang spesifik dari risiko tertentu pada proses manajemen risiko.

Konteks eksternal dapat meliputi, tetapi terbatas pada hal-hal berikut :

- Lingkungan politik, ekonomi, social, budaya, hukum, keuangan, teknologi, dan keadaan alam, baik nasional regional maupun

internasional yang berpengaruh terhadap pencapaian sasaran organisasi.

- Persepsi dan nilai – nilai para pemangku kepentingan eksternal.

3) Menentukan konteks internal

Konteks internal adalah lingkungan internal dimana organisasi tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya. Proses manajemen risiko haruslah diseleraskan dengan budaya, proses dan struktur organisasi. Konteks internal adalah segala sesuatu didalam organisasi yang dapat mempengaruhi cara organisasi mengelola risiko. Hal ini harus ditetapkan karena :

- Proses manajemen risiko dilaksanakan dalam bentuk pencapaian sasaran organisasi.
- Sasaran dan kriteria dalam suatu proses atau proyek harus di pertimbangkan dengan memerhatikan sasaran organisasi secara keseluruhan.
- Salah satu risiko terbesar adalah kegagalan organisasi dalam mencapai sasaran strategis, sasaran proyek, dan sasaran bisnis. Risiko kegagalan ini mempengaruhi kemampuan organisasi dalam memenuhi kewajibannya dan dapat berakibat pada kredibilitas, kepercayaan, serta nilai organisasi.

Penting untuk memahami konteks internal ini dalam pengertian misalnya sebagai berikut :

- Kapabilitas organisasi dalam pengertian sumber daya dan sumber pengetahuan yang dimiliki (misalnya modal, waktu, orang, system, proses, dan teknologi)
- Sistem informasi, alur komunikasi, dan proses pengambilan keputusan, baik yang formal, maupun informal
- Kebijakan, sasaran, dan strategi untuk mencapainya
- Para pemangku kepentingan internal
- Persepsi, nilai-nilai dan budaya organisasi
- Standard dan model acuan yang diadopsi organisasi serta
- Struktur (*governance*, peran dan akuntabilitas)

4) Menetapkan konteks proses atau prosedur manajemen risiko

Konteks proses manajemen risiko adalah konteks dimana proses manajemen risiko diterapkan. Hal ini meliputi sasaran organisasi, strategi, lingkup. Parameter kegiatan organisasi, atau bagian lain dimana manajemen risiko diterapkan. Penerapan manajemen risiko dilaksanakan dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat dalam pelaksanaannya. Sumber daya, tanggung jawab, akuntabilitas, kewenangan, dan pencatatan/dokumentasi proses yang diperlukan, harus ditentukan dengan baik.

Konteks manajemen risiko akan berubah sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini dapat meliputi, tetapi tidak terbatas pada hal – hal sebagai berikut.

- Penetapan tanggung jawab untuk proses manajemen risiko.
- Penetapan lingkup kegiatan manajemen risiko, baik dari luas maupun kedalamannya termasuk bila ada hal-hal khusus yang harus diperhatikan atau tidak dicakup.
- Penentuan tujuan, sasaran, lokasi, maupun tempat dari kegiatan, proses, fungsi, proyek, produk jasa dan harta yang terkena kegiatan manajemen risiko.
- Penentuan hubungan dari proyek atau kegiatan khusus organisasi dengan proyek dan kegiatan lain organisasi.
- Penentuan metode untuk penilaian kinerja manajemen risiko.
- Melakukan identifikasi dan spesifikasi keputusan-keputusan yang harus di ambil.
- Melakukan identifikasi, lingkup, ataupun kerangka kajian studi yang diperlukan, termasuk luas dan sarasanya serta sumber daya yang diperlukan untuk melakukan kajian tersebut.

Perhatian terhadap factor relevan dan lainnya harus mampu memastikan bahwa pendekatan manajemen risiko yang diterapkan sesuai dengan keadaan organisasi dan risiko yang mempengaruhi pencapaian tujuannya (Susilo & Kaho 2010:88)

5) Mengembangkan kriteria risiko

Organisasi harus menetapkan kriteria risiko yang akan digunakan untuk mengevaluasi tingkat bahaya suatu risiko. Kriteria ini dapat merupakan cerminan nilai-nilai organisasi, sasaran organisasi, dan dampak terhadap sumber daya yang dimiliki organisasi. Beberapa kriteria lain dapat ditambahkan dari aspek hukum dan peraturan kriteria lain dapat ditambahkan dari aspek hukum dan peraturan perundang – undangan serta aturan lain yang terkait dengan standart industri.

Faktor yang harus dipertimbangkan saat menyusun kriteria risiko mencakup sebagai berikut :

- Jenis dan sifat dari dampak yang mungkin terjadi serta bagaimana mengukurnya.
- Bagaimana menetapkan kemungkinana terjadinya.
- Kerangka waktu pengukuran kemungkinan dan dampak.
- Bagaimana menentukan peringkat risiko.
- Pada peringkat manakah risiko dapat diterima atau di tolerir.
- Pada peringkat manalah risiko memerlukan pelaksanaan.
- Apakah kombinasi dari berbagai macam risiko perlu mendapatkan pertimbangan khusus.

2.3.1 Prinsip – Prinsip Manajemen Risiko

Menurut (Leo J.Susilo ,Victof Riwu Kaho ISO 31000:3) memiliki prinsip manajemen risiko sebagai berikut :

a. Manajemen risiko melindungi dan menciptakan nilai tambah

Manajemen risiko memberikan kontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian sasaran perusahaan secara nyata. Selain itu, juga memberikan perbaikan dalam aspek keselamatan, kesehatan kerja, kepatuhan uterhadap peraturan perundang-undangan, perlindungan lingkungan hidup, persepsi publik, kualitas produk, reputasi, *corporate governance*, efisiensi operasi dan lain-lain.

b. Manajemen risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi

Manajemen risiko merupakan bagaian dari tanggung jawab manajemen dan merupakan bagian tidak terpisah dari proses organisasi, proyek, dan

manajemen perubahan. Manajemen risiko bukanlah suatu aktivitas yang berdiri sendiri dan terpisah dari kegiatan serta proses organisasi dalam mencapai sasaran.

- c. Manajemen risiko adalah bagian dari proses pengambilan keputusan
Manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar pilihan-pilihan yang tersedia dengan informasi yang selengkap mungkin.
- d. Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian
Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan. Manajemen memperkirakan bagaimana sifat ketidakpastian dan bagaimanakah hal tersebut harus ditangani.
- e. Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu
Sifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu digunakan dalam pendekatan manajemen risiko inilah yang memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan konsistensi manajemen risiko. Dengan demikian, hasilnya dapat dibandingkan dengan memberikan hasil serta perbaikan.
- f. Manajemen risiko berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia
Pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli dan data lain yang tersedia. Akan tetapi harus disadari bahwa semua informasi ini mempunyai keterbatasan yang harus dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan, baik dalam membuat model risiko maupun perbedaan pendapat yang mungkin terjadi di antara para ahli.
- g. Manajemen risiko adalah khas untuk penggunaannya (*tailored*)
Manajemen risiko harus diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal organisasi, serta sasaran organisasi dan profil risiko yang dihadapi organisasi tersebut.
- h. Manajemen risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya
Penerapan manajemen risiko haruslah mengenali kapabilitas organisasi persepsi dan tujuan masing-masing individu di dalam serta di luar organisasi, khususnya yang menunjang atau menghambat pencapaian organisasi.

i. Manajemen risiko harus transparan dan inklusif

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan terkini, para pemangku kepentingan dan pengambil keputusan di setiap tingkatan organisasi harus dilibatkan secara efektif. Keterlibatan ini juga harus memungkinkan para pemangku kepentingan terwakili dengan baik dan mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan pendapat serta kepentingannya, terutama dalam merumuskan kriteria risiko.

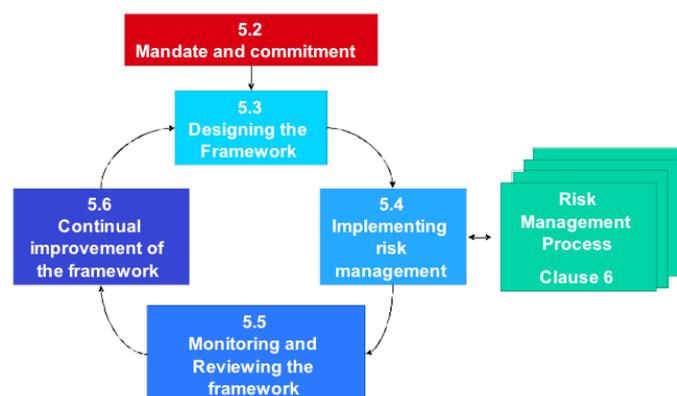
j. Manajemen risiko bersifat dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan

Ketika terjadi peristiwa baru, baik di dalam maupun di luar organisasi, konteks manajemen risiko dan pemahaman yang ada juga mengalami perubahan. Manajemen risiko senantiasa memerhatikan, merasakan, dan tanggap terhadap perubahan.

k. Manajemen risiko harus memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan organisasi secara berlanjut

Manajemen organisasi harus senantiasa mengembangkan dan menerapkan perbaikan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan pelaksanaan manajemen risiko, sejalan dengan aspek lain dari organisasi.

2.3.2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko



Gambar 2.1 Detail Kerangka kerja Manajemen Risiko ISO 31000:2009

Sumber : Normaria, S,A.2017 Strategic, Enterprise and Project Risk Management.

Kerangka kerja manajemen risiko ISO 31000: 2009 Risk Management – Principles and Guidelines dimulai dengan pemberian mandat dan komitmen. Pemberian mandat dan komitmen merupakan hal yang sangat penting karena menentukan akuntabilitas, kewenangan, dan kapabilitas dari pelaku manajemen risiko. Hal-hal penting yang harus dilakukan pada pemberian mandat dan komitmen adalah:

- Membuat dan menyetujui kebijakan manajemen risiko;
- Menyesuaikan indikator kinerja manajemen risiko dengan indikator kinerja perusahaan;
- Menyesuaikan kultur organisasi dengan nilai-nilai manajemen risiko;
- Menyesuaikan sasaran manajemen risiko dengan sasaran strategis perusahaan;
- Memberikan kejelasan peran dan tanggung jawab;
- Menyesuaikan kerangka kerja manajemen risiko dengan kebutuhan organisasi.

Setelah pemberian mandat dan komitmen, kerangka kerja ISO 31000: 2009 dilanjutkan dengan kerangka implementasi “Plan, Do, Check, Act”, yaitu dengan melakukan:

- (1) Perencanaan kerangka kerja manajemen risiko;
- (2) Penerapan manajemen risiko;
- (3) Monitoring dan review terhadap kerangka kerja manajemen risiko;
- (4) Perbaikan kerangka kerja manajemen risiko secara berkelanjutan.

Perencanaan kerangka kerja manajemen risiko mencakup pemahaman mengenai organisasi dan konteksnya, menetapkan kebijakan manajemen risiko, menetapkan akuntabilitas manajemen risiko, mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses bisnis organisasi, alokasi sumber daya manajemen risiko, dan menetapkan mekanisme komunikasi internal dan eksternal. Setelah melakukan perencanaan kerangka kerja, maka dilakukan penerapan proses manajemen risiko.

Kerangka kerja manajemen risiko berbasis ISO 31000:2009 terdiri atas lima komponen, yakni :

- a. Mandat dan komitmen
- b. Perencanaan kerangka kerja manajemen risiko

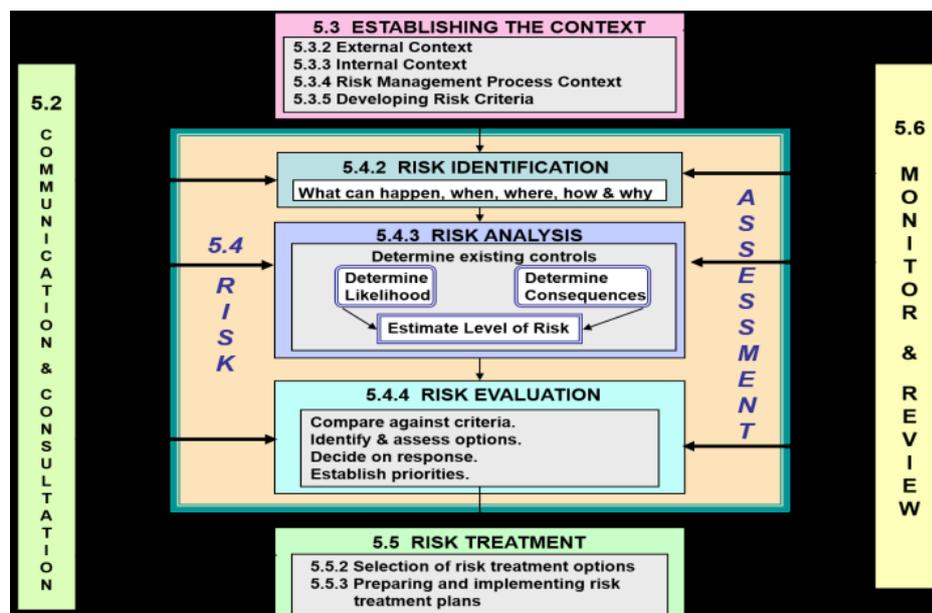
- c. Penerapan manajemen risiko
- d. *Monitoring* dan *review* kerangka kerja
- e. Perbaiki kerangka kerja secara berkelanjutan

Agar dapat berhasil dengan baik, manajemen risiko harus diletakkan dalam suatu kerangka manajemen risiko. kerangka kerja ini akan menjadi dasar dan penataan yang mencakup seluruh kegiatan manajemen risiko di segala tingkatan organisasi. Kerangka kerja ini akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko akan dilaporkan serta digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan sesuai dengan kejelasan akuntabilitas pada setiap tingkatan organisasi.

Kerangka kerja ini ditunjukkan untuk membantu organisasi mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam keseluruhan sistem manajemen berorganisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mengadopsi komponen-komponen dari kerangka kerja ini ke dalam kebutuhan khas organisasi tersebut.

2.3.3 Proses Manajemen Risiko berbasis ISO 31000

Menurut Susilo & Kaho (2017:17) ada 6 proses yang dilakukan dalam mengelola risiko berbasis ISO 31000 yang digambarkan secara lebih detail Detail Manajemen Risiko ISO 31000



Gambar 2.2 Detail Proses Manajemen Risiko ISO 31000:2009

Sumber : (ISO 31000, 2009:73)

a. *Communication and consultation*

Adanya konsultasi untuk membahas tentang manajemen risiko agar memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan manajemen risiko, dan memiliki dasar di mana keputusan dibuat dan alasan mengapa tindakan tersebut harus dilakukan (Susilo & Kaho, 2017:77)

b. *Establishing the context*

Saat membuat konteks untuk proses manajemen risiko, diperlukan pertimbangan secara rinci dan jelas khususnya bagaimana hubungan dengan lingkup proses manajemen risiko tertentu. Menetapkan konteks ini meliputi penetapan tujuan, strategi, ruang lingkup dan parameter-parameter lain yang berhubungan dengan proses pengolahan risiko suatu organisasi. Penetapan konteks ini menunjukkan hubungan antara masalah atau hal yang dikelola risikonya dengan lingkungan organisasi (ekternal & interal). Proses manajemen risiko dan ukuran atau kriteria risiko yang dijadikan standar. kriterian risiko atau *risk criteria* adalah ukuran standar seberapa besar dampak atau konsekuensi yang mungkin akan terjadi dan seberapa besar dampak atau konsekuensi yang mungkin akan terjadi dan seberapa besar kemungkinan atau frekuensi atau frekuensi atau *likelihood* risiko akan terjadi.

pada gambar 2.4 dapat dijadikan contoh kriteria risiko itu (Susilo & Kaho, 2017:87

Tabel 2.1 Peta Kriteria Risiko Berdasarkan *Risk Score*

Almost certain (5)	5 Supplementary Issue	10 Issue	15 Unacceptable	20 Unacceptable	25 Unacceptable
Probable (4)	4 Acceptable	8 Supplementary Issue	12 Issue	16 Unacceptable	20 Unacceptable
Possible (3)	3 Acceptable	6 Supplementary Issue	9 Issue	12 Issue	15 Unacceptable
Unlikely (2)	2 Acceptable	4 Acceptable	6 Supplementary Issue	8 Supplementary Issue	10 Issue
Rare (1)	1 Acceptable	2 Acceptable	3 Acceptable	4 Acceptable	5 Supplementary Issue
	Insignificant (1)	Minor (2)	Moderate (3)	Major (4)	Catastrophic (4)

Tabel 2.2 Matriks Konfirmasi Level Risiko

OCCURANCE			SEVERITY				
			Sangat Tidak Menghambat Kegiatan Operasional	Tidak Menghambat Kegiatan Operasional	Cukup Menghambat Kegiatan Operasional	Menghambat Kegiatan Operasional	Sangat Menghambat Kegiatan Operasional
			1	2	3	4	5
A	Sangat Mungkin Untuk Muncul	5					
B	Kemungkinan Akan Muncul	4					
C	Seimbang Antara Muncul Atau Tidak	3					
D	Kemungkinan Tidak Muncul	2					
E	Sangat Tidak Mungkin	1					
			<i>Low risk</i>		<i>Acceptable</i>		
			<i>Mode rate risk</i>		<i>Supplementary Issue</i>		
			<i>High risk</i>		<i>Issue</i>		
			<i>Extreme risk</i>		<i>Unacceptable</i>		

Sumber : Adaptasi ISO 31000 (2009)

Berdasarkan matriks level risiko tersebut kita dapat mengidentifikasi atau menentukan tindakan yang akan kita lakukan terhadap setiap risiko. Ketentuan tindak lanjut sebagai berikut :

- Risiko redah (Hijau Tua)

Risiko dapat diterima, pengendalian tambahan tidak perlu dilakukan. Pemantauan diperlukan untuk memastikan bahwa pengendalian telah di pelihara dan diterapkan dengan baik dan benar.

- Risiko Sedang (Hijau Muda)

Perlu tindakan untuk mengurangi risiko, tetapi biaya pencegahan yang diperlukan harus diperhitungkan dengan teliti dan dibatasi. Pengukuran pengurangan risiko harus diterapkan dalam jangka waktu yang ditentukan.

- Risiko Tinggi (Kuning)

Kegiatan tidak boleh dilaksanakan sampai risiko telah reduksi. Perlu pertimbangan sumber daya yang akan dialokasikan untuk mereduksi risiko. Apabila risiko terdapat dalam pelaksanaan pekerjaan yang masih berlangsung, maka tindakan harus segera dilakukan.

- Risiko Ekstrim (Merah)

Kegiatan tidak boleh dilaksanakan atau dilanjutkan sampai risiko telah reduksi. Jika tidak memungkinkan untuk mereduksi risiko dengan sumber daya yang terbatas, maka pekerjaan tidak dapat dilaksanakan (Ramli, 2013)

c. *Risk assessment* (penanganan risiko)

Proses-proses dalam *risk assessment* yaitu

- *Risk identification*

Pada tahap ini risiko akan digolongkan kedalam risiko yang dapat terus meningkat, risiko yang dapat dicegah, dan risiko yang dapat diatasi dengan segera atau risiko tersebut dapat diturunkan tingkat keseriusan risiko tersebut (Susilo & Kaho,2017:110)

- *Risk analysis*

Pada tahap pengembangan ini perlu dilakukan evaluasi risiko yang akan ditangani terlebih dahulu dan yang ditangani sesudahnya, dengan cara membuat tabel *likelihood* dan *impact* dari semua risiko yang ada (Susilo & Kaho,2017:134)

- *Risk evaluation*

Pada tahap ini analisis risiko akan memprioritaskan mana yang harus didahulukan penanganannya dan risiko mana yang nantinya bisa ditangani (Susilo & Kaho,2017:166)

d. *Risk treatment*

Tahap ini adalah tahap pemilihan apakah risiko dapat diterima atau ditolak, apabila risiko diterima, maka ditinjau terlebih lagi penanganan yang lebih dalam, sedangkan apabila risiko ditolak, maka dipertimbangkan apakah akan memunculkan risiko baru. Berapa alternatif bisa dipertimbangkan untuk digunakan (Susilo & Kaho,2017:175) :

- a) Membagi risiko (*risk sharig*)
- b) Mengurangi *likelihood* dan/atau mengurangi konsekwensi (*risk sharing*)

c) Menghindari risiko atau membatalkan aktifitas yang berisiko tinggi (*risk avoidance*)

d) Menerima risiko (*risk acceptance*)

e. *Monitoring and review*

Kemajuan aktual dalam melaksanakan rencana tindakan untuk risiko memberikan ukuran kinerja dan dapat dimasukkan ke dalam manajemen kinerja perusahaan, pengukuran dan pelaporan kegiatan *internal* dan *external*. Pemantuan dan *review* dapat melibatkan pemeriksaan biasa atau pengawasan dari apa yang sudah ada atau bisa periodik (Susilo & Kaho, 2017:194)

f. *Recording the risk management process*

Aktivitas manajemen risiko harus dicatat, sehingga dari catatan tersebut dapat dijadikan perbaikan dari risiko-risiko yang ada((Susilo & Kaho, 2017:195).

2.4 Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)

FMEA adalah suatu prosedur terstruktur untuk mengidentifikasi dan mencegah sebanyak mungkin metode kegagalan (*failure mode*) FMEA digunakan untuk mengidentifikasi sumber – sumber dan akar penyebab dari suatu masalah kualitas, *Failure mode and effect analysis* (FMEA) menerapkan suatu metode pentabelan untuk membantu proses pemikiran yang digunakan oleh engginer untuk mengidentifikasi mode kegagalan potensial dan efeknya. FMEA merupakan teknik evaluasi tingkat keandalan dari sebuah system untuk menentukan efek dari kegagalan dari system tersebut. Fokus perhatian diutamakan pada bentuk kegagalan yang ada. Bentuk kegagalan dapat didefinisikan sebagai setiap peristiwa yang mungkin dapat menyebabkan model sistem atau proses mengalami kegagalan. Cara yang tepat adalah untuk menunjukkan hubungan dan perbedaan antara kegagalan fungsi terlebih dahulu, lalu mencatat bentuk kegagalan yang disebabkan oleh kegagalan fungsi. (Gasperz,2002). Tahapan – Tahapan FMEA :

1. Melakukan pengamatan terhadap proses
2. Mengidentifikasi potensial *failure mode* dari proses yang diamati.

3. Mengidentifikasi akibat (*potensial effect*) yang ditimbulkan potensi *failure mode*.
4. Menetapkan nilai *severity* (S) merupakan penilaian seberapa serius efek *failure mode*
5. Mengidentifikasi penyebab (*potensial cause*) dari *failure mode* pada proses yang berlangsung.
6. Menetapkan nilai *occurrence* (O). *occurrence* menunjukkan nilai keseringan/ frekuensi suatu masalah yang terjadi karena *potensial cause*.
7. Mengidentifikasi kontrol proses saat ini (*current process control*) yang merupakan deskripsi dari control untuk mencegah kemungkinan suatu yang menyebabkan mode kegagalan.
8. Menetapkan nilai *detection* (D), dimana *detection* menggambarkan seberapa mampu proses kontrol selama ini untuk mendeteksi ataupun pencegah terjadinya mode kegagalan.
9. Menentukan nilai *risk priority number* (RPN) dengan cara mengalihkan nilai *severity* (S) *accurance* (O) *detective* (D). $RPN = S * O * D$. Nilai RPN menunjukkan keseriusan dari *potential failure*.
10. Memberikan usulan perbaikan (*recommended action*) terhadap *potential cause*, alat kontrol dan efek yang diakibatkan. Prioritas perbaikan pada *failure mode* yang memiliki RPN tertinggi dan seterusnya

Tabel 2.3 Cotoh Tabel Kerja Proses FMEA

NO	<i>Proses Step & Function</i>	<i>Potential Failure Mode</i>	<i>Potential effects of failure</i>	<i>severity</i>	<i>Potential Cause of Failure</i>	<i>occurrence</i>	<i>Current control</i>	<i>detection</i>	RPN	<i>Recommended Action</i>

Sumber : (Susilo & Kaho, 2017:243)

Dalam FMEA ada tiga kontrol yang terkait dengan nilai risiko yang secara standar ditetapkan sebagai kontrol yang setara dengan perkalian *likelihood* dan *consequence* (Christoper, et al 2003 dalam Bahari, 2018). yaitu :

- *Severity (S)* merupakan tingkat dampak yang disebabkan oleh mode kegagalan atau kejadian risiko.
- *Occurance (O)* merupakan tingkat probabilitas atau frekuensi kegagalan dapat terjadi.
- *Detection (D)* merupakan tingkat kemampuan mendeteksi kegagalan sebelum efek kegagalan tersebut benar – benar terjadi.

Penerapan kriteria *severity*, *occurance* dan *detection* biasanya didasarkan pada kondisi dan kebijakan dari perusahaan.

Tabel 2.4 Contoh Klasifikasi Tingkat *Severity*, *Occurance* & *Detection*
(Skala 1 – 5)

Rating	<i>Saverity</i>	<i>Occurance</i>	<i>Detection</i>
1	Rp 10 M – Rp 250 M	>8 Bulan	Sangat tinggi
2	Rp 10 M – Rp 250 M	6 - 8 Bulan	Tinggi
3	Rp 250 M – Rp 500 M	4 – 6 Bulan	Menengah
4	Rp 500 M – Rp 1 Trilyun	2 – 4 Bulan	Rendah
5	>Rp 1 Trilyun	< 2 Bulan	Sangat Rendah

Sumber : (Susilo & Kaho, 2017: 144)

2.5 Root Cause Analysis

Metode ini digunakan setelah melakukan pemetaan aktivitas-aktivitas yang menimbulkan *waste* dan merupakan aktivitas-aktivitas *non-value added*. Metode ini digunakan untuk mengetahui penyebab-penyebab apa sajakah yang menyebabkan terjadinya *waste* pada suatu aktivitas atau proses. Sifat penggunaan metode ini adalah dengan melakukan identifikasi penyebab awal hingga akhir pada aktivitas tersebut. Menurut Jucan (2005), RCA (*Root Cause Analysis*) merupakan suatu metodologi untuk mengidentifikasi dan mengoreksi sebab-sebab yang fungsional. Metode RCA sangat berguna untuk menganalisis suatu kegagalan sistem tentang hal yang tidak diharapkan yang terjadi, bagaimana hal itu bisa jadi, dan megapa hal tersebut bisa terjadi. Tujuan dari penggunaan RCA adalah untuk mengetahui penyebab masalah atau kejadian untuk mengidentifikasi

akar-akar penyebab masalah tersebut. Jika akar penyebab dari suatu masalah tidak teridentifikasi, maka hanya akan mengetahui gejalanya saja dan masalah itu sendiri akan tetap ada. Dengan demikian RCA sangat baik untuk mengidentifikasi akar dari suatu masalah yang berpotensi menimbulkan risiko operasional di bagian jasa.

Menurut (Hery,2015) Langkah – Langkah yang dilakukan dalam pembuatan *Root Cause Analysis* adalah sebagai berikut :

Root Cause Analysis (RCA) adalah suatu alat (*tool*) yang digunakan dalam inisiatif *problem solving* untuk membantu tim menemukan akar penyebab (*root cause*) dari masalah yang kini sedang dihadapi atau potensi permasalahan.

Langkah 1 – Definisi Masalah

- “Masalah apa yang sedang terjadi pada saat ini?”
- “Jelaskan gejala yang spesifik, yang menandakan adanya masalah tersebut”

Langkah 2 – Kumpulkan Data

- “Apakah anda memiliki bukti yang menyatakan bahwa masalah tersebut benar-benar ada?”
- “Sudah berapa lama masalah tersebut ada”?
- “Dampak apa yang dirasakan dengan adanya masalah tersebut?”
- Untuk membuat *Root Cause Analysis* menjadi efektif, kumpulkanlah perwakilan-perwakilan dari setiap departemen yang terlibat yang memang memahami situasinya. Dalam hal ini terapkanlah perspektif CATWOE, yaitu dengan meminta keterangan dari *Customer* (pelanggan) dan *Actor* (Karyawan yang terlibat), serta mendata *Transformation Proses* (proses yang mengalami masalah), *World View*(gambaran besar dan area mana yang mengalami dampak paling besar), *Owner* (Pemilik proses), dan *Enviromental Constraint* (hambatan dan keterbatasan yang akan mempengaruhi keberhasilan solusi yang akan dijalankan).

Langkah 3 – Identifikasi Penyebab yang Mungkin

- Gunakan beberapa *tools*, seperti Analisis “*Why*” (tanyakan “mengapa?” secara berulang kali hingga anda menemukan jawaban yang paling mendasar) ; *Drill Down* (membagi masalah hingga menjadi bagian-bagian

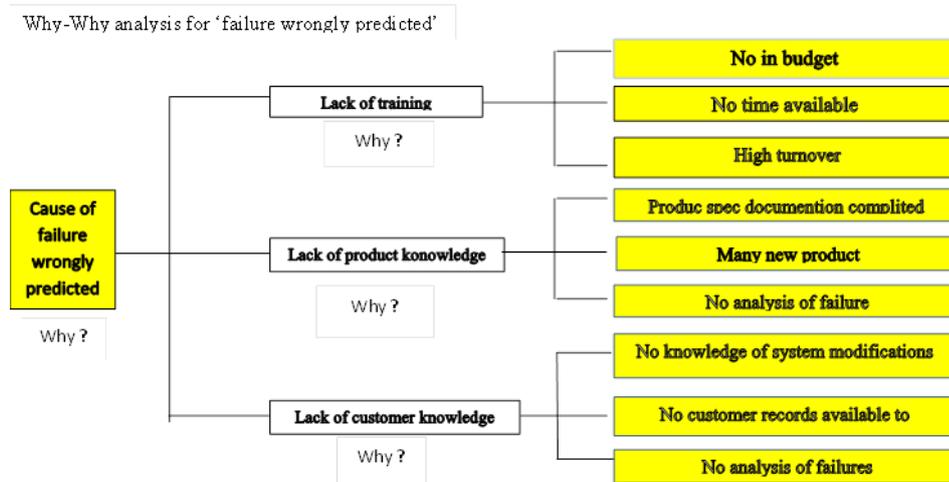
terkecil yang lebih detail untuk memahami gambaran besarnya); Apresiasi (menjabarkan fakta-fakta yang ada dan tanyakan “lalu kenapa yang paling mungkin dari fakta – fakta tersebut); dan Diagram Akibat – *Cause and Effect Diagram* (berupa bagan yang menerangkan semua faktor penyebab yang mungkin untuk melihat dimana masalah pertama kali muncul).

Langkah 4 – Identifikasi Akar Masalah (*Root Cause*)

- Identifikasi akar penyebab masalah dengan pendekatan *why why analysis* umumnya digunakan untuk mengidentifikasi akar masalah dari suatu kejadian di semua aspek. Menurut (Rozudin,2018 adaptasi Slack,dkk 2010:563)

Why why analysis dimulai dengan menyatakan permasalahan data menanyakan “mengapa” permasalahan tersebut terjadi (Praja,2017). Suatu penyebab kejadian yang terjadi diidentifikasi, maka satu per satu penyebab kejadian juga teridentifikasi dan selalu dilanjutkan dengan pertanyaan mengapa penyebab tersebut terjadi dan begitu pula dengan seterusnya.

Prosedur ini dilanjutkan sampai suatu penyebab telah cukup teridentifikasi dan cukup mewakili penyebab kejadian atau sampai pertanyaan “mengapa” tidak dapat dimunculkan kembali. (Rozudin,2018 adaptasi buku Waters,2009:563) mengilustrasikan contoh kasus yang di analisis dengan pendekatan *why why analysis* dengan ilustrasi gambar sebagai berikut :



Gambar 2.5 Ilustrasi Metode Why why Analisis

(Sumber : Rozudin,2018 , adaptasi buku Waters, 2009:563)

Pada gambar 2.5 menjelaskan tentang apa penyebab kesalahan prediksi dengan *why why analysis*. Disebut pada gambar 2.5 bahwa penyebab pertama atau *why* pertama adalah kurangnya pelatihan, pengetahuan produk dan pelanggan. Selanjutnya dimunculkan kembali *why* kedua dengan pertanyaan yang sama yaitu mengapa *why* pertama terjadi hingga *why* tidak dapat dimunculkan kembali dan pada *why* terakhir itulah yang akan ditetapkan sebagai sumber penyebab risiko.

Langkah 5 – Ajukan dan Implementasikan Solusi

2.6 Penelitian Terdahulu

Didalam melaksanakan penelitian ini, terdapat beberapa tinjauan pustaka yang mengacu dari penelitian terdahulu. Berikut penelitian – penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini akan dijelaskan secara singkat mengenai metode serta ruang lingkup penelitian

Rachmat Dwi Agusta (2014), melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Analisa kecelakaan kerja pada pekerjaan pembersihan ESP di departemen Oleo Chemical dengan menggunakan metode Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) dan Root Cause Analysis (RCA) Keberadaan kajian ilmiah berupa *Failure Mode Effect And Analysis (FMEA) dan Root Cause Analysis (RCA)* yang sudah dipublikasikan dan di uji, secara ilmiah ini akan coba peneliti kemukakan

dalam mengkaji keberadaan permasalahan yang dihadapi khususnya dalam mengidentifikasi kecelakaan kerja yang terjadi di departemen *Oleo Chemical* berupa kecelakaan kerja yaitu terkena *chemical* saat melakukan aktivitas pekerjaan pembersihan ESP.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan pokok permasalahan dalam penelitian adalah Bagaimana mencari prioritas resiko kecelakaan kerja tertinggi dan Bagaimana menganalisa penyebab kecelakaan kerja pada Pekerjaan pembersihan ESP dengan menggunakan metode RCA.

Dari perhitungan FMEA bahwa nilai RPN tertinggi adalah terkena *chemical* (486) dan dari cause map diketahui bahwa kecelakaan kerja yang terjadi menyebabkan terpengaruhnya tujuan keselamatan dan aktivitas pekerjaan. Berdasarkan identifikasi terhadap kecelakaan kerja yang ditemukan dengan menggunakan *Root Cause Analysis* (RCA) maka dapat dikemukakan keberadaan basic cause yang diketahui dari dua jenis kecelakaan kerja tersebut adalah untuk kecelakaan kerja terpeleset diperoleh 8 basic cause kecelakaan kerja berupa kejatuhan peralatan kerja diperoleh 12 basic cause. Hasil tersebut dikelompokkan menjadi dua, yaitu tindakan tidak aman dan kondisi yang tidak aman. Tindakan tidak aman meliputi kurangnya kehati-hatian pekerja di lapangan.

Akhmad Raunaq Rosih (2016), melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Analisis risiko operasional pada departemen logistik dengan menggunakan metode *Failure Mode And Effect Analysis* (FMEA), *Fault Tree Analysis* (FTA) PT XYZ Malang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri manufaktur. Perusahaan ini memproduksi ready mix dan pre cast. PT XYZ Malang merupakan cabang yang baru dibangun di Malang dengan pusat perusahaan berada di Pasuruan. Dalam kondisi ini dibutuhkan pengelolaan operasional logistik yang baik. Pada Departemen Logistik PT XYZ masih belum optimal dalam pengelolaan operasional logistiknya dikarenakan masih banyak keterlambatan bahan baku, cacat material, mpekerjaan yang tidak sesuai dengan prosedur, dan kegiatan operasional lain yang masih terdapat kesalahandalam pelaksanaannya. Dari permasalahan tersebut dicari apa penyebabnya, indikasi risiko akan terjadinya, dan solusi pemecahan dari permasalahan tersebut. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan untuk

mengetahui risiko, tingkatan risiko dan penanganan risiko menggunakan metode *Failure Mode And Effect Analysis* (FMEA), *Fault Tree Analysis* (FTA), dan *brainstorming*. Dari hasil *mode* dan *effect* dibuat kuisisioner yang bertujuan untuk memberikan penilaian terhadap setiap jenis risiko. Hasil kuisisioner diolah untuk mengetahui risiko tertinggi yang ada pada Departemen Logistik. Kemudian dari risiko tertinggi inilah yang akan dipecahkan akar permasalahannya dengan menggunakan metode *Fault Tree Analysis* (FTA). Dari hasil FTA diketahui bahwa terdapat 5 nilai risiko kritis yang diperlukan penanganan. Risiko kritis yang terdapat pada Departemen Logistik adalah proses pengelolaan inventory, pengawasan gudang, sirkulasi spare part, kegiatan administrasi, dan pengelolaan SDM.. Usulan perbaikan untuk risiko kritis yang ada pada Departemen Logistik adalah Kepala Departemen Logistik dapat mengambil kebijakan dengan mengangkat kepala bagian setiap kegiatan Departemen Logistik, diperlukan pelatihan terhadap karyawan terutama pada karyawan yang baru, Departemen Logistik seharusnya membuat jadwal piket untuk perawatan gudang, penambahan kriteria penilaian pada pemilihan supplier, dan evaluasi kuota karyawan pada Departemen Logistik sesuai dengan kebutuhan Departemen Logistik.

Dita Firstian Putra (2016), melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Analisa kepuasan serta kontribusi pelanggan dan supplier dengan pendekatan manajemen risiko (studi kasus di pt xyz, madiun) PT XYZ merupakan salah satu badan usaha penghasil produk jasa transportasi bernilai tinggi yang terus mengalami perkembangan. Agar produk terus berkembang maka perusahaan perlu mengetahui kepuasan dan kontribusi stakeholder yang berfungsi sebagai keberhasilan performance perusahaan. Selain itu pendekatan manajemen risiko juga harus diimplementasikan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menurunkan kepuasan dan kontribusi dari stakeholder. Dari pengukuran kinerja yang telah diterapkan perusahaan terdapat beberapa indikator dari stakeholder pelanggan dan stakeholder supplier yang tidak memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan. Apabila kondisi ini dibiarkan, maka akan timbul beberapa risiko yang berdampak kepada perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi dari pelanggan maupun supplier yang memiliki kepuasan yang rendah terhadap perusahaan namun kontribusi yang

diberikannya tergolong rendah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah key performance indicator (KPI) dan risk matrik. KPI digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan dan kontribusi dari pelanggan dan supplier. Sedangkan risk matrik digunakan untuk mengkategorikan risiko kedalam rentang kategori. Didapatkan beberapa risiko beserta dengan kategorinya dari indikator-indikator yang membuat kepuasan dari pelanggan dan supplier tergolong rendah. Hasil dari penelitian ini didapatkan beberapa rekomendasi untuk mencegah atau melakukan tindakan agar risikotersebut tidak terjadi dan tidak merugikan perusahaan.

Hari Bahari (2017), melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Pendekatan *risk management* & analisis swot untuk mengantisipasi penurunan laba di ecos minimart Gresik, Industri ritel di Indonesia berkembang pesat dan menyebabkan persaingan yang sangat ketat. Persaingan dalam bisnis ritel dengan sifat bisnis ritel yang sangat sulit dibedakan, sehingga banyak bisnis ritel tutup. Memahami ruang lingkup bisnis ritel berarti memahami manajemen yang terkait dengan sumber daya keuangan, pemasaran, dan operasional. Termasuk risiko yang harus dihadapi. Maka harus ada manajemen risiko terhadap target pasar ritel. Manajemen risiko pada dasarnya adalah serangkaian proses yang dilakukan untuk meminimalkan tingkat risiko hingga rentang yang dapat diterima. Dalam penelitian ini, pendekatan manajemen risiko dan analisis SWOT untuk mengantisipasi penurunan laba ritel. Tujuan dari manajemen risiko adalah untuk menetapkan konteks risiko, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko dan perlakuan risiko.

Failure mode and effect analysis (FMEA) adalah salah satu aplikasi manajemen risiko untuk mengukur tingkat keparahan, kejadian dan deteksi. Dari hasil keparahan, kejadian dan deteksi dihitung angka prioritas risiko (RPN) untuk melakukan eliminasi penyebab risiko berdasarkan RPN tertinggi. Selanjutnya, risiko dengan RPN tertinggi melakukan rekomendasi perawatan risiko. Perawatan risiko dapat menjadi kekuatan berdasarkan aspek internal dan eksternal dengan mengintegrasikan dengan analisis SWOT. Hasil integrasi analisis SWOT ke dalam FMEA digunakan untuk menentukan tindakan penanganan risiko yang tepat berdasarkan skor preferensi. Berdasarkan pendekatan manajemen risiko dan

analisis SWOT dapat direkomendasikan pengobatan risiko yang dihasilkan dengan skor nilai preferensi yang lebih besar daripada risiko kondisi awal pengobatan. Dengan risiko kekurangan biaya operasional untuk batas kredit peleburan anggota koperasi karyawan (KKS). Perawatan kondisi awal adalah dengan membatasi risiko batas kredit sesuai dengan kondisi Ecos Minimart dengan skor 1,39 nilai preferensi, sedangkan perlakuan risiko yang direkomendasikan adalah mengubah sistem batas kredit menjadi sistem setoran menjadi nilai preferensi skor 1,45, serta perawatan risiko lainnya.

Normaria Mustiana Sirait, (2018) Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi risiko – risiko yang mungkin dalam perusahaan kemudian membuat matriks risiko untuk mengetahui risiko yang terparah untuk dijadikan prioritas dalam pengendalian. Penelitian ini dilakukan pada CV Mitra Dunia Palletindo dengan menggunakan pendekatan *Enterprise Management Risk*. (ERM) dengan memfokuskan pada risiko operasional perusahaan. Dari identifikasi risiko yang dilakukan, temuan dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat 32 risiko operasional yang mungkin terjadi dalam perusahaan. Risiko tersebut berasal dari adanya risiko sumber daya manusia, produktivitas, pengadaan bahan baku, pergudangan, risiko sistem, delivery, lingkungan, reputasi dan risiko penanganan limbah. Perhitungan penilaian setiap risiko didasarkan pada tingkat keparahannya dan tingkat peluang terjadinya. Dari perhitungan yang dilakukan dalam penelitian, dapat diketahui bahwa risiko yang perlu diprioritaskan untuk dikendalikan adalah mengenai penumpukkan *buffer stock* yang ada di gudang, ketidaksesuaian jumlah barang datang dan barang pesanan dari *supplier* dan penanganan kapasitas gudang.

Adapun *Gap* antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya dapat dilihat pada table 2.3 yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.5 *Research Gap*

NO	Nama Penulis (tahun)	Judul Penelitian	Objek Penelitian		Tenik Pengumpulan Data		Metode Penelitian			
			PM	PJ	W	B	ISO 31000	SWOT	FMEA	RCA
1	Agusta (2014)	Analisa kecelakaan kerja pada pekerjaan pembersihan ESP di departemen Oleo Chemical dengan menggunakan metode <i>Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)</i> dan <i>Root Cause Analysis (RCA)</i>	√		√				√	√
2	Rosih (2016),	Analisis risiko operasional pada departemen logistik dengan menggunakan metode <i>Failure Mode And Effect Analysis (FMEA)</i>	√		√	√	√		√	
3	Putra (2016)	Analisa kepuasan serta kontribusi pelanggan dan supplier dengan pendekatan manajemen risiko (studi kasus di pt xyz, madiun)		√	√					
4	Bahari (2017)	Pendekatan <i>risk management</i> & analisis swot untuk mengantisipasi penurunan laba di ecos minimart Gresik,		√	√	√	√	√	√	
5	Sirait (2018)	Analisis risiko operasional berdasarkan pendekatan <i>Enterprise Risk Management (ERM)</i> pada perusahaan pembuatan kardus di cv mitra dunia palletindo	√		√		√		√	
6	Zaidah (2019)	Analisis manajemen risiko operasional dengan pendekatan ISO 31000 pada perusahaan <i>supplier general trading</i> UD. Hasta Jaya.		√	√	√	√		√	√

Keterangan :

PM = Perusahaan Manufaktur PJ = Perusahaan Jasa W = Wawancara B = Brainstroming

2.7 Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian – penelitian terdahulu. Rachmat Dwi Agusta (2014), melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Analisa kecelakaan kerja pada pekerjaan pembersihan ESP di departemen Oleo Chemical dengan menggunakan metode *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA) dan *Root Cause Analysis* (RCA) dengan menggunakan manajemen risiko pada K3 dengan pendekatan penyelesaian cause mapping untuk penjelasan visual menghapus kecelakaan terjadi, dimana pendekatan ini menghubungkan hubungan *cause-and-effect* individu untuk mengungkapkan system penyebab dalam sebuah persoalan. Persamaan dalam penelitian ini adalah dari segi metode penelitian yaitu menggunakan FMEA dan RCA.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian – penelitian terdahulu. Akhmad Raunaq Rosih (2016), melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Analisis risiko operasional pada departemen logistik dengan menggunakan metode *Failure Mode And Effect Analysis* (FMEA), menggunakan metode FMEA dan *Failure three Analysis* (FTA), Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan brainstorming menggunakan pendekatan manajemen risiko ISO 31000.

Penelitian ini dilakukan oleh Dita Firstian Putra (2016), melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Analisa kepuasan serta kontribusi pelanggan dan supplier dengan pendekatan manajemen risiko (studi kasus di pt xyz, madiun) hanya menggunakan analisis pendekatan manajemen risiko saja dengan *Key Performance Indicator* (KPI) tidak menggunakan tools *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA), persamaan pada penelitian menggunakan manajemen risiko dengan identifikasi penyebab risiko dengan metode *Root Cause Analysis* (RCA)

Hari Bahari (2017), melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Pendekatan *risk management* & analisis swot untuk mengantisipasi penurunan laba di ecos minimart Gresik, perbedaan dari penelitian ini dari metode SWOT, untuk persamaan dengan penelitian dari konsep pendekatan manajemen risiko ISO 31000 metode *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA) dengan teknik wawancara dan penyebaran kuisioner dan *brainstorming*.

Normaria Mustiana Sirait (2018) melakukan sebuah penelitian yang berjudul "Analisis risiko operasional berdasarkan pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) pada perusahaan pembuatan kardus di CV Mitra Dunia Palletindo, memiliki perbedaan tidak menggunakan metode *Root Cause Analysis* (RCA), persamaan dari metode ini dengan menggunakan teknik wawancara dengan pendekatan manajemen ISO 31000 dengan metode FMEA.

Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis risiko operasional di UD. Hasta Jaya *supplier general trading* dengan ISO 31000 dengan pendekatan *Failure Mode and Effect Analysis* dan *Root Cause Analysis*, meskipun metode sama dengan penelitian sebelumnya tetapi objek penelitian yang di analisis untuk penelitian berbeda.