
**ANALISIS RISIKO OPERASIONAL MENGGUNAKAN METODE
ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) PADA CV MURI UTAMA KIMIA**

Isnani Maryamah¹, Gusganda Suria Manda²

Universitas Singaperbangsa Karawang¹

1910631030098@student.unsika.ac.id

Abstract

The company has a goal to be able to increase and develop the company's profitability. However, it is undeniable that in carrying out the company's operations, there are certainly many risks. The most common risk is operational risk. The purpose of this study is to analyze the impact and possible operational risks that occur at CV Muri Utama Kimia by using the Enterprise Risk Management (ERM) method which cannot be separated from ISO 31000 so that companies know what actions and decisions are appropriate to address risks. This research is an approach approach with data collection techniques through direct interviews with company directors. This study found 14 company operational risks including human resource risk, productivity risk, shipping risk, system risk, bookkeeping risk, legal risk, tax risk, and reputation risk. These risks are identified and carried out based on risk so that the company knows that there are three levels of risk that can occur, namely medium level, low level, and very low level, which then carry out risk control.

Keywords: *operational risk, Enterprise Risk Management (ERM), risk map*

Abstrak

Perusahaan mempunyai tujuan untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan profitabilitas perusahaan. Namun tidak dapat dipungkiri, dalam menjalankan operasional perusahaan Pasti menemui banyak sekali risiko. Risiko yang paling banyak ditemui adalah risiko operasional. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak yang ditimbulkan dan kemungkinan risiko operasional yang terjadi pada CV Muri Utama Kimia dengan menggunakan metode *Enterprise Risk Management (ERM)* yang tidak lepas dari ISO 31000 supaya perusahaan mengetahui tindakan dan pengambilan keputusan seperti apa yang tepat untuk mengatasi risiko. Penelitian ini merupakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara langsung dengan direktur perusahaan. Pada penelitian ini ditemukan 14 risiko operasional perusahaan meliputi risiko sumber daya manusia, risiko produktivitas, risiko delivery, risiko sistem, risiko pembukuan, risiko hukum, risiko pajak, dan risiko reputasi. Risiko-risiko tersebut diidentifikasi dan dilakukan penilaian risiko sehingga perusahaan mengetahui bahwa terdapat tiga level risiko yang dapat terjadi yaitu level sedang, level rendah, dan level sangat rendah yang selanjutnya dilakukan pengendalian risiko.

Kata Kunci: *risiko operasional, Enterprise Risk Management (ERM), peta risiko*

PENDAHULUAN

Dari tahun ke tahun, semakin banyaknya perusahaan yang berdiri di Indonesia dengan jenis jasa atau produk yang sama, maka semakin ketat pula persaingan yang terjadi. Hal ini harus sangat diperhatikan oleh perusahaan untuk selalu meningkatkan pelayanan dan perkembangan perusahaannya. Namun dalam kenyataan, dalam sebuah perusahaan banyak sekali risiko yang terjadi. Bentuk-bentuk risiko sangatlah banyak. Salah satunya adalah risiko operasional yang memang sangat berpengaruh dalam kegiatan operasional perusahaan yang mana hal ini dapat menghambat kinerja sebuah perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Fahmi (2018), bahwa risiko operasional adalah risiko yang terjadi

karena lemahnya kontrol manajemen yang bersumber dari dalam perusahaan. Karena banyaknya risiko yang sering terjadi dalam sebuah perusahaan, maka perlu dilakukan pengelolaan serta pengendalian risiko pada perusahaan yang sedang mempertahankan dan memperluas usaha terutama perusahaan yang mempunyai potensi tinggi untuk dapat melakukan pengelolaan serta pengendalian risiko dengan cara menerapkan manajemen risiko supaya risiko yang ada dapat dikendalikan dan terkontrol (Haryani & Risnawati, 2018). Maka dari itu, perusahaan perlu mengelola risiko-risiko tersebut supaya dapat memprediksi risiko yang dapat terjadi sehingga dapat meminimalisasi terhambatnya kinerja perusahaan. Contohnya ketika perusahaan ingin mencegah terjadinya kesalahan dalam pencatatan pembukuan secara manual, maka perusahaan perlu mempersiapkan teknologi menggunakan komputer atau *software* akuntansi yang dapat mengurangi kesalahan dalam pencatatan tersebut. Ketika perusahaan menggunakan komputer sebagai alat untuk melakukan pembukuan bukan lagi dengan manual, maka perusahaan dapat membuat sebuah *web site* atau email pribadi kantor dengan *password* yang rahasia untuk menyimpan data-data penting sehingga hal tersebut dapat memudahkan dalam pengaksesan data di mana pun dan kapan pun serta keamanan data dapat terjamin (Fahmi, 2018).

CV Muri Utama Kimia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi bahan kimia yang mengikuti tender atau lelang dalam jangka waktu tertentu di setiap Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dan memesan barang kepada pabrik besar dengan sistem *lump sum*. Dalam satu bulan, PDAM bisa memesan barang 4-5 kali. Perusahaan telah berupaya semaksimal mungkin untuk memenuhi pemesanan barang supaya customer puas dengan pelayanan yang tepat waktu dalam pengiriman dengan kualitas terbaik sehingga perusahaan dapat dipercaya dan mencapai tujuan perusahaan.

Saat ini, CV Muri Utama Kimia hanya melakukan analisis, perencanaan, dan melihat potensi atas risiko yang terjadi. Perusahaan belum melakukan identifikasi, manajemen risiko, dan pengendalian risiko sehingga perusahaan belum bisa mengetahui mana risiko yang memang mempunyai probabilitas dan dampak yang besar bagi kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan pernah dipanggil ke kejaksan karena diduga adanya penyimpangan dari peraturan dan prosedur yang berlaku. Hal tersebut sangat berpengaruh dan dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

Dari contoh permasalahan yang timbul tersebut, merupakan sebuah indikasi bahwa manajemen operasional perusahaan belum baik. Berdasarkan wawancara dengan direktur terkait, hal tersebut terjadi karena perusahaan belum melakukan identifikasi dan

manajemen risiko sehingga belum maksimal dalam melakukan pengendalian risiko. Melihat dari tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan, CV Muri Utama Kimia perlu melakukan analisis dan identifikasi terhadap risiko yang mungkin terjadi menggunakan metode *Enterprise Risk Management* (ERM). Dengan adanya pemetaan dari risiko-risiko yang ada, perusahaan dapat mengambil tindakan untuk mencegah dan meminimalisasi risiko tersebut dengan mengutamakan risiko berpotensi besar sampai dengan yang terkecil. Sehingga perusahaan tidak akan mengalami kerugian yang besar akibat risiko yang terjadi.

Berdasarkan hal tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kemungkinan risiko operasional yang terjadi dan dampak yang ditimbulkan pada CV Muri Utama Kimia dengan menggunakan metode *Enterprise Risk Management* (ERM) yang tidak lepas dari ISO 31000. Berdasarkan (ISO 31000 Standar Internasional Manajemen Risiko), telah merilis standar baru yaitu ISO 31000:2009, *Risk Management – Principles and guidelines* yang mana sangat bermanfaat bagi pihak yang bertanggungjawab pada sebuah organisasi untuk menerapkan manajemen risiko operasional supaya bisa mengembangkan, melaksanakan, serta meningkatkan kinerja dan mengelola secara efektif terhadap risiko secara transparan, sistematis, dan kredibel. Karena hal tersebut, penelitian ini akan menggunakan metode *Enterprise Risk Management* dengan panduan ISO 31000 untuk mengelola dan menganalisis risiko secara efisien. Sirait dan Susanty (2016) pada penelitiannya menyimpulkan bahwa *Metode Enterprise Risk Management* bisa membantu perusahaan dalam hal menilai dan mengelola risiko baik yang besar maupun kecil dengan baik sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan serta meningkatkan kinerja perusahaan. Penerapan metode ERM juga bisa membantu perusahaan untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang ada dalam perusahaan baik dari dalam maupun luar perusahaan khususnya risiko operasional perusahaan. Ketika sebuah perusahaan dapat mengelola risiko dengan baik, maka risiko operasional dapat diketahui atau diprediksi dari awal sehingga hal tersebut bisa memperkecil kerugian akibat risiko yang terjadi. Namun, tidak bisa dipungkiri bahwa masih banyak perusahaan yang belum paham akan pentingnya mengidentifikasi sebuah risiko, manajemen risiko, dan *Enterprise Risk Management* (ERM) supaya risiko yang ada dapat dikelola dan memperkecil kerugian yang terjadi untuk mencapai tujuan perusahaan.

TEORI

Risiko

Risiko merupakan kejadian yang tidak diharapkan sehingga penyimpangan dari

hasil atau tujuan yang telah ditentukan. Risiko mencakup dua aspek penting, yaitu aspek kemungkinan (probabilitas) dan aspek dampak (Arifudin, Wahrudin, & Rusmana, 2020).

Menurut Fahmi (2018) mendefinisikan risiko sebagai suatu bentuk yang tidak pasti tentang suatu keadaan yang mungkin dapat terjadi di masa depan dengan mengambil keputusan dengan berbagai pertimbangan pada saat ini dan dikelompokkan kepada empat tipe risiko yaitu:

1. Risiko Pasar, yaitu risiko yang terjadi pada sebuah perusahaan karena adanya pergerakan atas perubahan kondisi dan situasi di pasar di luar kendali perusahaan.
2. Risiko Kredit, yaitu risiko yang terjadi pada perusahaan yang disebabkan karena perusahaan tidak mampu memenuhi kewajiban-kewajibannya.
3. Risiko Likuiditas, yaitu risiko yang terjadi pada sebuah perusahaan karena tidak mampu untuk memenuhi kewajiban jangka pendek sehingga akan mengganggu aktivitas perusahaan.
4. Risiko Operasional, yaitu risiko yang terjadi pada sebuah perusahaan yang bersumber dari masalah internal perusahaan yang disebabkan karena lemahnya sistem kontrol manajemen (*management control system*) oleh pihak internal perusahaan. Contohnya seperti risiko pada komputer, kecelakaan kerja, terjadi kesalahan pencatatan pada saat pembukuan manual, kesalahan dalam pembelian barang dan tidak ada kesepakatan bahwa barang dapat ditukar, dan sebagainya.

Djohanputro (2006) juga menjelaskan bahwa risiko operasional dapat berasal dari internal maupun eksternal perusahaan yang dapat menyebabkan penyimpangan dari tujuan yang diharapkan karena suatu sistem tidak berfungsi, teknologi, sumber daya manusia, dan faktor lainnya. Menurut Rahmawaty (2020) bahwa risiko operasional dianggap risiko yang paling berpengaruh dalam proses berkembangnya perusahaan yang diakibatkan oleh proses internal yang kurang memadai, kesalahan sumber daya manusia, kegagalan sistem dan kejadian eksternal yang dapat memengaruhi kegiatan operasional perusahaan sehingga untuk menangani risiko ini perlu pengelolaan serta pengendalian yang tepat dan akurat.

Manajemen Risiko

Manajemen Risiko menurut Hanggraeni (2010) dalam penelitian Addara (2020) merupakan rangkaian dari prosedur serta metodologi yang nantinya dipakai untuk identifikasi, mengukur, mengawasi, dan melakukan pengendalian atas risiko yang dapat terjadi dari kegiatan operasional perusahaan. Menurut Fahmi (2018) manajemen risiko merupakan sebuah bidang yang membahas mengenai bagaimana sebuah perusahaan

menerapkan ukuran untuk memetakan berbagai masalah yang terjadi dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif serta sistematis dan risiko itu sendiri dapat dikelola dengan empat cara, yaitu:

1. Mengecilkan risiko

Cara ini dilakukan dengan cara tidak memperbesar keputusan yang didalamnya mengandung risiko tinggi namun seharusnya melakukan pembatasan atau meminimalisasi agar risiko tersebut tidak bertambah besar bahkan di luar kendali pihak manajemen perusahaan.

2. Mengalihkan risiko

Cara ini dilakukan dengan mentransfer risiko kepada pihak ketiga atau kepada pihak lain.

3. Mengontrol risiko

Mengontrol risiko dilakukan dengan cara mengantisipasi atas risiko yang dapat terjadi sebelum risiko tersebut benar-benar terjadi.

4. Mendanai risiko

Pendanaan ini merupakan keputusan untuk menyediakan dana yang digunakan sebagai cadangan untuk mengantisipasi atas risiko yang terjadi pada masa yang akan datang.

Enterprise Risk Management (ERM)

Menurut COSO (2004) dalam penelitian Addara (2020) *Enterprise Risk Management (ERM)* merupakan proses yang dilakukan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel entitas untuk menerapkan penetapan strategi yang diartikan untuk mengidentifikasi peristiwa potensial yang dapat mempengaruhi perusahaan tersebut serta mengelola atas risiko supaya sesuai dengan jenis risiko untuk memberikan jaminan yang wajar mengenai pencapaian tujuan perusahaan. *Enterprise Risk Management (ERM)* memiliki delapan komponen yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, baik tujuan strategis, operasional, pelaporan keuangan, ataupun kepatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan. Komponen-komponen tersebut yaitu (Moeller, 2006):

1. Lingkungan Internal (*Internal Environment*)

Lingkungan internal sangat menentukan warna dari sebuah organisasi dan memberikan dasar untuk cara pandang terhadap risiko dari setiap orang dalam organisasi tersebut. Lingkungan internal ini termasuk filosofi manajemen risiko dan *risk appetite*, nilai-nilai etika serta integritas, dan lingkungan dimana semua ini berjalan.

2. Penentuan Tujuan (*Event Identification*)

Manajemen dalam sebuah organisasi harus menetapkan tujuan-tujuan (*objectives*) dari organisasi supaya bisa untuk mengidentifikasi, mengakses, dan mengelola risiko. *Objective* dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu *strategic objective* dan *activity objective*. *Strategic objective* berhubungan dengan pencapaian dan peningkatan kinerja perusahaan dalam jangka menengah dan panjang, serta merupakan implementasi dari visi dan misi perusahaan tersebut.

3. Identifikasi Peristiwa (*Event Identification*)

Komponen ini adalah mengidentifikasi kejadian-kejadian yang potensial baik yang berasal dari internal maupun eksternal perusahaan yang dapat memengaruhi strategi atau tujuan dari perusahaan. Kejadian-kejadian ini harus dapat dinilai dan dikelola dengan baik sehingga kita mengetahui ada berapa kejadian atau risiko yang dapat terjadi dalam sebuah perusahaan serta tindakan dan keputusan apa yang harus diambil untuk melakukan pengendalian manajemen.

4. Penilaian Risiko (*Risk Assesment*)

Komponen ini menilai sejauh mana dampak dari kejadian dapat mengganggu pencapaian atau tujuan organisasi. Risiko dapat dianalisis dengan melihat seberapa besar kemungkinan dan dampak yang terjadi. Tabel 1 merupakan parameter untuk penilaian seberapa besar kemungkinan akan terjadi dengan membagi lima kategori kemungkinan yaitu sangat sering, sering, cukup sering, jarang, dan sangat jarang. Sedangkan parameter penilaian untuk mengukur seberapa besar dampak yang akan terjadi yang dibagi menjadi lima kategori yaitu sangat besar, besar, moderat, kecil, dan sangat kecil dapat dilihat pada Tabel 2. Penilaian risiko diperoleh dari perkalian antara kemungkinan dan dampak dari risiko yang terjadi. Setelah *mendapatkan risk scoring* langkah selanjutnya adalah memetakan hasil penilaian risiko tersebut pada peta risiko dengan panduan yang dapat dilihat pada Tabel 3 dan 4 untuk bisa diketahui mana yang perlu dilakukan pengendalian secara serius dan harus diutamakan.

Tabel 1.
Kriteria Kemungkinan Terjadi

Level	Kejadian	Jumlah Kejadian
5	Sangat sering	>12 kali dalam setahun
4	Sering	10 kali s.d. 12 kali dalam setahun
3	Cukup sering	6 kali s.d. 9 kali dalam setahun
2	Jarang	2 kali s.d. 5 kali dalam setahun
1	Sangat jarang	<2 kali dalam setahun

Sumber : BPKP, 2021

Tabel 2.
Kriteria Dampak

Level	Dampak	Keterangan
5	Sangat Besar	Kerugian yang terjadi sangat besar dari segi keuangan perusahaan maupun kelangsungan hidup perusahaan.
4	Besar	Kerugian yang terjadi besar dari segi keuangan maupun kelangsungan hidup perusahaan.
3	Moderat	Kerugian yang terjadi cukup besar dari segi keuangan dan >20 pemangku kepentingan terpengaruh.
2	Kecil	Kerugian yang terjadi kecil dari segi material dan 10 s.d. 20 pemangku kepentingan terpengaruh.
1	Sangat Kecil	Kerugian yang terjadi sangat kecil dari segi material dan ≤10 pemangku kepentingan terpengaruh.

Sumber : BPKP, 2021

Tabel 3.
Peta Risiko

Matriks Analisis Risiko eISSN : 25 × 5 8117			Tingkat Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Tingkat Frekuensi	5	Hampir pasti terjadi	9	15	18	23	25
	4	Sering terjadi	6	12	16	19	24
	3	Kadang terjadi	4	10	14	17	22
	2	Jarang terjadi	2	7	11	13	21
	1	Hampir tidak terjadi	1	3	5	8	20

Sumber : BPKP, 2021

Tabel 4.
Level Risiko

Level Risiko	Besaran Risiko	Warna
Sangat Tinggi (5)	20 s.d. 25	Merah
Tinggi (4)	16 s.d. 19	Orange
Sedang (3)	12 s.d. 15	Kuning
Rendah (2)	6 s.d. 11	Hijau
Sangat Rendah (1)	1 s.d. 5	Biru

Sumber : BPKP, 2021

5. Respon Risiko (*Risk Response*)

Setelah dilakukan penilaian risiko, maka sebuah organisasi harus bisa menentukan tindakan atau keputusan yang akan diambil. Manajemen dalam merespon risiko dapat dengan menghindari risiko tersebut, menerima risiko, mengurangi, atau bahkan dapat mengalihkan risiko kepada pihak lain. Respon risiko ini dilakukan berdasarkan hasil dari *risk scoring* yang juga sudah dipetakan dalam peta risiko dengan batasan yang dapat dilihat pada Tabel 5. Hasil *score* 1 sampai 3 risiko dapat diterima dengan pengendalian yang cukup, *score* 4 sampai 6 risiko perlu dipantau dengan pengendalian yang cukup, *score* 6 sampai 9 manajemen perlu melakukan pengendalian yang cukup atas risiko, *score* 10 sampai 14 risiko dapat diterima hanya dengan pengendalian yang sangat baik, dan *score* 15 sampai 25 risiko tidak dapat diterima dan sebaiknya dihindari. Selain itu, dalam penelitian Addara (2020) menyebutkan bahwa risiko juga dapat dilihat dari levelnya. Untuk level *extreme* sebaiknya risiko dikendalikan dengan cara *share* risiko kepada pihak ketiga atau pihak lain, level *moderate* sebaiknya risiko dikendalikan dengan cara direduksi dan ditransfer dengan pihak yang lain, dan untuk *level low* dan *very low* dapat diterima dengan pemantauan rutin. Penjelasan mengenai respon risiko dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5.
Level Risiko

Level Risiko		Pengelolaan risiko
1 s.d. 3	Dapat diterima	Melakukan pengendalian yang cukup
4 s.d. 6	Perlu dipantau	Melakukan pengendalian yang cukup
6 s.d. 9	Pengendalian Manajemen	Melakukan pengendalian yang cukup
10 s.d. 14	Menjadi perhatian	Dapat diterima hanya dengan pengendalian yang sangat baik
15 s.d. 25	Tidak dapat diterima	Tidak dapat diterima dan sebaiknya dihindari

Sumber : Moeller, 2009

6. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*)

Kegiatan pengendalian merupakan tindakan atau keputusan yang diambil untuk dapat diimplementasikan supaya risiko berjalan dengan efektif.

7. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Informasi yang relevan diidentifikasi, ditangkap, serta dikomunikasikan dalam bentuk dan waktu yang memungkinkan setiap orang menjalankan tanggung

jawabnya. Arah komunikasi dapat bersifat internal maupun eksternal yang diantaranya berupa manual, memo, bulletin, dan pesan-pesan melalui media elektronik.

8. Pengawasan (*Monitoring*)

Keseluruhan proses *Enterprise Risk Management* (ERM) diawasi dan modifikasi dilakukan apabila memang diperlukan. Pada proses pengawasan perlu dicermati adanya kendala seperti pelaporan yang tidak lengkap atau bahkan berlebihan. Kendala ini timbul dari berbagai faktor seperti sumber informasi, materi pelaporan, pihak yang disampaikan laporan, serta arahan untuk pelaporan.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif, karena sebuah risiko itu tidak pasti dan harus diidentifikasi serta diolah terlebih dahulu. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kasus karena penelitian ini berawal dari sebuah masalah dalam perusahaan yang dapat menyebabkan kerugian sehingga perlu dilakukan penggalian data secara mendalam serta menganalisis secara intensif interaksi faktor-faktor yang ada didalamnya (Hardani, 2020) dan jenis penelitian ini sulit untuk dimanipulasi karena hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol atas kejadian-kejadian yang terjadi sebagai bahan penelitian (Fauziah, Fakhriyah, & Abdurrohman, 2020).

Penelitian ini berfokus pada Risiko Operasional yang dapat terjadi pada CV Muri Utama Kimia. Subyek penelitian ini berupa direktur CV Muri Utama Kimia yang menguasai bidangnya karena mengetahui secara detail tentang operasional perusahaan dan menangani setiap ada risiko yang terjadi. Penelitian ini menggunakan metode *Enterprise Risk Manajemen* dengan data primer diambil langsung dari responden melalui wawancara secara langsung kepada pihak CV Muri Utama Kimia. Menurut Nazir (1999) dalam Hardani (2020) wawancara merupakan proses untuk mendapatkan keterangan sebagai tujuan penelitian yang dilakukan dengan tanya jawab ber tatap muka antara penanya dengan penjawab menggunakan panduan wawancara (*interview guide*). Dan data sekunder yang diambil dari buku, jurnal, skripsi, serta internet yang terkait dengan penelitian sebagai referensi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Internal Environment

Pada lingkungan internal perusahaan, CV Muri Utama sudah berdiri selama dua

tahun sejak tahun 2019. CV Muri Utama Kimia bergerak di bidang supplier bahan-bahan kimia, pasir silika, water dan waste water treatment didirikan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan dalam hal kualitas, kuantitas, ketepatan waktu pengiriman dan harga yang bersaing.

Perusahaan bermula dari CV Maju Utama yang didirikan pada tahun 2005. Seiring berjalannya waktu CV Maju Utama berkembang dengan pesat untuk mengakomodir kebutuhan ini, maka pada tahun 2012 didirikan PT Maju Utama Raya Indonesia sebagai penerus dari CV Maju Utama. Dalam rangka perkembangan yang lebih luas maka pada tahun 2019 didirikanlah CV Muri Utama Kimia. Dengan itikad baik dan bekerja secara profesional dan selalu melakukan perbaikan-perbaikan yang berkesinambungan atas sumber daya yang dimiliki guna untuk menciptakan tercapainya target pertumbuhan perusahaan dan kepuasan pelanggan.

Perusahaan ini memiliki visi yaitu menjadi perusahaan distribusi bahan kimia yang terintegrasi dan terkemuka secara nasional dengan memberikan:

1. Nilai lebih kepada para pelanggan guna menjadi mitra terpilih
2. Tantangan dan peluang kepada karyawan
3. Imbal hasil bagi para pemangku kepentingan

Adapun nilai-nilai yang dijalankan dan dipegang teguh oleh perusahaan yaitu:

1. Memegang teguh standar etika yang tinggi
2. Menjalankan tanggung jawab dan tanggung jawab serta berusaha mencapai yang terbaik dalam setiap peranan di setiap pekerjaan
3. Melayani para pelanggan sebaik mungkin dengan kemampuan yang ada
4. Memperhatikan dan menghargai kreativitas kerja
5. Memperlakukan setiap individu dengan penuh hormat
6. Bekerja sebagai satu tim untuk mencapai tujuan bersama

Secara keseluruhan, dalam menjalankan aktivitas usahanya perusahaan berdiri sendiri, mencari pelanggan serta melakukan pengawasan lapangan secara mandiri oleh perusahaan. CV Muri Utama Kimia bertanggungjawab dalam melakukan manajemen risiko. Semua yang berada dalam internal CV Muri utama Kimia sangat berperan penting dalam melakukan manajemen risiko untuk setiap risiko yang terjadi di dalam perusahaan. Hal ini dilakukan karena untuk mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan sehingga profitabilitas perusahaan terus meningkat dan dapat berkembang dengan baik.

Objective Setting

Penetapan tujuan atau *objective setting* perusahaan CV Muri Utama Kimia dengan memperhatikan empat sisi tujuan, yaitu sebagai berikut:

1. *Strategic Objective*

Yaitu perusahaan sedang memaksimalkan dan memperbanyak jenis produk yang ditawarkan atau dipasarkan dengan kualitas terbaik dan harga dengan daya saing yang baik di pasaran sehingga mampu menguasai pasar dan menjadi perusahaan yang unggul dari perusahaan lainnya yang sejenis.

2. *Operating Objective*

Perusahaan telah melakukan perbaikan pada sistem manajemen perusahaan dan menjalankan kegiatan operasional perusahaan dengan mengikuti SOP yang ada.

3. *Reporting System*

Dalam kegiatan pelaporan perusahaan sudah menggunakan sistem dan pelaporan yang akurat. Perusahaan juga transparan dalam menyediakan laporan keuangan perusahaan.

4. *Compliance Objective*

Perusahaan sudah mematuhi peraturan pemerintah dalam hal pendistribusian barang.

Identifikasi Risiko

Tahap pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi risiko. CV Muri Utama Kimia berproses pada bidang distribusi bahan kimia yang mana banyak risiko yang timbul dan terjadi, terutama hubungannya dengan pihak eksternal perusahaan. Penelitian ini difokuskan pada risiko operasional dikarenakan risiko ini yang banyak terjadi pada perusahaan yang sangat berpengaruh terhadap kondisi dan profitabilitas perusahaan. Pada tahap identifikasi risiko, telah dilakukan wawancara secara langsung bersama direktur perusahaan yang memang sering menangani risiko yang terjadi dan sangat memahami terhadap kondisi operasional perusahaan. Dalam wawancara tersebut telah didapat bahwa risiko operasional yang dapat timbul pada CV Muri Utama Kimia mencakup risiko produktivitas, risiko *delivery*, risiko pembukuan, risiko hukum, dan risiko pajak. Kemudian setelah mengidentifikasi risiko-risiko tersebut, dilanjutkan membuat daftar risiko-risiko yang mungkin akan terjadi juga dengan cara menambahkan risiko yang mungkin dapat terjadi pada CV Muri Utama Kimia dengan melihat dan mempertimbangkan kondisi operasional perusahaan tersebut yang didapat dari dua referensi jurnal.

Risiko yang timbul pada perusahaan tersebut dapat berasal dari faktor internal

maupun eksternal perusahaan. Namun mayoritas disebabkan karena faktor eksternal karena perusahaan tersebut tidak memproduksi barang namun hanya melakukan lelang dan memesan barang pada perusahaan besar yang mana langsung didistribusikan kepada pemesan barang tersebut. sehingga perusahaan lebih banyak mengalami risiko operasional dari luar perusahaan seperti terjadi kemacetan yang dapat menghambat dalam pengiriman barang secara cepat dan tepat. Pengidentifikasi telah dilakukan dan disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6.
Hasil Identifikasi Risiko Pada CV Muri Utama Kimia

Jenis Risiko	Kode	Risiko
Risiko Sumber Daya Manusia	A1	Kecelakaan kerja pada karyawan
	A2	Performa pekerja menurun
	A3	Kurang efektif dalam strategi pengembangan karyawan
Risiko Produktivitas	B1	Penyimpangan SOP
	C1	Keterlambatan pengiriman barang kepada customer
Risiko Delivery	C2	Terjadi kemacetan dalam perjalanan ketika pengiriman barang
	C3	Mobil rusak atau mogok dalam perjalanan pengiriman barang
Risiko Sistem	D1	Data hilang karena kerusakan komputer
Risiko Pembukuan	E1	Kesalahan pencatatan transaksi
	E2	Kekeliruan dalam bukti PO
Risiko Hukum	F1	Dugaan penyimpangan prosedur dan aturan yang berlaku
Risiko Pajak	G1	Pajak yang terlewat atau terlambat dibayarkan
	G2	Kesalahan dalam pengimputan nominal pajak
Risiko Reputasi	H1	Terjadinya komplain dan retur barang kepada perusahaan

Penilaian Risiko

Setelah melakukan identifikasi terhadap risiko yang mungkin terjadi pada perusahaan, selanjutnya adalah melakukan penilaian risiko dengan cara mengalikan kemungkinan dan dampak yang terjadi untuk mendapatkan *risk scoring* yang disajikan pada pada Tabel 7. Setelah diidentifikasi terdapat 14 risiko yang dapat terjadi pada CV Muri Utama Kimia. Kemungkinan akan terjadinya risiko tersebut dibagi menjadi lima golongan yaitu sangat sering, sering, cukup sering, jarang, dan sangat jarang Tabel 1, sedangkan untuk dampak yang akan ditimbulkan terbagi menjadi lima golongan juga yaitu sangat besar, besar, moderat, kecil, dan sangat kecil Tabel 2. *Risk scoring* yang didapat selanjutnya akan digunakan untuk membuat peta risiko.

Tabel 7.
Hasil Penilaian Risiko Pada CV Muri Utama Kimia

Jenis Risiko	Kode	Risiko	Probabilitas	Dampak	Risk Scoring
Risiko Sumber Daya Manusia	A1	Kecelakaan kerja pada karyawan	1	3	3
	A2	Performa pekerja menurun	2	4	8
	A3	Kurang efektif dalam strategi pengembangan karyawan	1	4	4
Risiko Produktivitas	B1	Penyimpangan SOP	1	4	4
Risiko Delivery	C1	Keterlambatan pengiriman barang kepada customer	3	3	9
	C2	Terjadi kemacetan dalam perjalanan ketika pengiriman barang	4	3	12
	C3	Mobil rusak atau mogok dalam perjalanan pengiriman barang	2	3	6
Risiko Sistem	D1	Data hilang karena kerusakan komputer	1	3	3
Risiko Pembukuan	E1	Kesalahan pencatatan transaksi	2	2	4
	E2	Kekeliruan dalam bukti PO	2	4	8
Risiko Hukum	F1	Dugaan penyimpangan prosedur dan aturan yang berlaku	1	4	4
Risiko Pajak	G1	Pajak yang terlewat atau terlambat dibayarkan	1	3	3
	G2	Kesalahan dalam pengimputan nominal pajak	1	3	3*
Risiko Reputasi	H1	Terjadinya komplain dan retur barang kepada perusahaan	1	4	4

Peta Risiko

Setelah mendapatkan *risk scoring* selanjutnya membuat peta risiko yang dapat dilihat pada Tabel 8 untuk mengetahui analisis risiko yang digunakan sebagai acuan perusahaan dalam melakukan tindakan dan membuat keputusan untuk melakukan pengendalian intern yang didasarkan pada tingkat kemungkinan dan dampak dari risiko yang terjadi mulai dari yang sangat tinggi sampai sangat rendah. Terdapat 14 risiko yang sudah diidentifikasi dan dinilai. Diketahui bahwa terdapat lima level dalam analisis risiko. Yaitu level risiko sangat tinggi, level risiko tinggi, level risiko sedang, level risiko rendah, dan level risiko sangat rendah. Untuk level risiko sangat tinggi digambarkan dengan warna merah, level risiko tinggi digambarkan dengan warna orange, level risiko sedang digambarkan dengan warna kuning, level risiko rendah digambarkan dengan warna hijau, dan level risiko sangat rendah digambarkan dengan warna biru Tabel 4.

Tabel 8.
Hasil Peta Risiko Pada CV Muri Utama Kimia

Matriks Analisis Risiko 5 × 5			Tingkat Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Tingkat Frekuensi	5	Hampir pasti terjadi	C1				
	4	Sering terjadi	C3	C2			
	3	Kadang terjadi	A3, B1, E1, F1, H1				
	2	Jarang terjadi					
	1	Hampir tidak terjadi		A1, D1, G1, G2		A2, E2	

Respon Risiko

Pada tahap ini adalah tahap untuk merespon risiko-risiko yang sudah dipetakan pada peta risiko. Risiko yang sudah dipetakan berdasarkan levelnya, akan direspon berdasarkan level tersebut. Dapat dilihat pada Tabel 8 bahwa terdapat tiga level risiko yang dapat terjadi di perusahaan CV Muri Utama Kimia. Tingkatan level tersebut yaitu level sedang, rendah, dan sangat rendah dengan jumlah 14 risiko operasional. Hal ini tentu dapat menyebabkan kerugian. Maka dari itu, perusahaan perlu melakukan respon risiko untuk menentukan keputusan yang akan diambil apakah risiko-risiko tersebut dapat diterima, dikurangi, dihindari, atau bahkan ditransfer ke pihak ketiga. Berikut merupakan respon risiko berdasarkan levelnya:

1. Sedang

Pada level ini hanya ada satu risiko yang dapat terjadi pada CV Muri Utama Kimia yaitu terjadi kemacetan dalam perjalanan ketika pengiriman barang (C2). Hal ini adalah risiko yang paling tinggi dalam perusahaan dikarenakan ini sering terjadi melihat lalu lintas yang padat setiap harinya dan jika terlambat dalam pengiriman ini akan menimbulkan dampak yang besar bagi perusahaan dan customer. Cara untuk merespon risiko ini adalah dengan menghindari risiko tersebut dan direduksi serta mentransfer risiko tersebut kepada pihak ketiga.

2. Rendah

Pada level ini terdapat empat risiko yang dapat terjadi pada CV Muri Utama Kimia yaitu Risiko dalam level ini adalah performa pekerja menurun (A2), keterlambatan pengiriman barang kepada customer (C1), mobil rusak atau mogok dalam perjalanan pengiriman barang (C3), dan kekeliruan dalam bukti PO (E2). Cara untuk merespon risiko tersebut adalah dapat diterima dengan melakukan pemantauan rutin serta pengendalian yang cukup.

3. Sangat Rendah

Pada level ini terdapat sembilan risiko yang dapat terjadi pada CV Muri Utama Kimia yaitu kecelakaan kerja pada karyawan (A1), kurang efektif dalam strategi pengembangan karyawan (A3), penyimpangan SOP (B1), data hilang karena kerusakan komputer (D1), kesalahan pencatatan transaksi (E1), dugaan penyimpangan prosedur dan aturan yang berlaku (F1), pajak yang terlewat atau terlambat dibayarkan (G1), kesalahan dalam pengimputan nominal pajak (G2), terjadinya komplain dan retur barang kepada perusahaan (H1). Level ini direspon dengan dapat diterima dengan pemantauan rutin serta melakukan pengendalian yang cukup.

Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko merupakan rekomendasi untuk menghindari, mengurangi, mentransfer, bahkan menerima risiko yang dapat terjadi dengan cara pengendalian risiko-risiko yang ada sesuai dengan level atau tingkatnya. Pada perusahaan ini hanya terdapat tiga level risiko, yaitu level sedang, rendah, dan sangat rendah. Cara pengendalian ini dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9.
Pengendalian Risiko Pada CV Muri Utama Kimia

Level	Kode	Risiko	Pengendalian Risiko
Sedang	C2	Terjadi kemacetan dalam perjalanan ketika pengiriman barang	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat jadwal pengiriman barang lebih cepat dari tanggal permintaan customer
	A2	Performa pekerja menurun	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>
Rendah	C1	Keterlambatan pengiriman barang kepada customer	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan sosialisasi kepada customer untuk melakukan pemesanan jauh-jauh hari dan pastikan stok tidak terlalu tipis
	C3	Mobil rusak atau mogok dalam perjalanan pengiriman barang	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat jadwal <i>service</i> kendaraan secara rutin
	E2	Kekeliruan dalam bukti PO	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pengecekan ulang bukti setiap ada PO baik bukti dari supplier maupun customer
Sangat Rendah	A1	Kecelakaan kerja pada karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan fasilitas yang lebih baik dan memadai
	A3	Kurang efektif dalam strategi pengembangan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan evaluasi dan pelatihan kinerja secara berkala
	B1	Penyimpangan SOP	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat catatan kinerja pegawai dan pemberian <i>punishment</i>

D1	Data hilang karena kerusakan komputer	<ul style="list-style-type: none"> • Memasang anti virus • Meningkatkan keamanan komputer • Membuat <i>backup file</i> menggunakan <i>flashdisk</i> dan membuat Google Drive khusus untuk penyimpanan data-data perusahaan
E1	Kesalahan pencatatan	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat rekapan transaksi harian • Melakukan pencocokan antara bukti PO dari supplier dan customer setiap bulannya
F1	Dugaan penyimpangan prosedur dan aturan yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pemantauan dalam pelaksanaan pekerjaan • Memberikan keterangan serta penjelasan secara lengkap, jelas, dan sesuai keadaan
G1	Pajak yang terlewat atau terlambat dibayarkan	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat jadwal dan catatan atas pajak
G2	Kesalahan dalam pengimputan nominal pajak	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat daftar pembayaran pajak • Melakukan pengecekan ulang atas pengimputan
H1	Terjadinya komplain dan retur barang kepada perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Penyampaian spesifikasi produk secara jelas sebelum terjadi kesepakatan penjualan • Memberikan sampel produk sebelum terjadi kesepakatan • Membuat daftar barang yang harus dikirim dan melakukan pengecekan barang sebelum dikirim.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dari CV Muri Utama Kimia, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Diketahui terdapat 14 risiko operasional yang dapat terjadi dalam perusahaan. Risiko tersebut telah diidentifikasi yang meliputi risiko sumber daya manusia, risiko produktivitas, risiko delivery, risiko sistem, risiko pembukuan, risiko hukum, risiko pajak, dan risiko reputasi.
2. Dari risiko-risiko tersebut telah dilakukan penilaian risiko dan dihasilkan 1 risiko pada level sedang yaitu terjadi kemacetan dalam perjalanan ketika pengiriman barang (C2), 4 risiko pada level rendah yaitu performa pekerja menurun (A2), keterlambatan pengiriman barang kepada customer (C1), mobil rusak atau mogok dalam perjalanan pengiriman barang (C3), kekeliruan dalam bukti PO (E2), dan 9

risiko pada level sangat rendah yaitu kecelakaan kerja pada karyawan (A1), kurang efektif dalam strategi pengembangan karyawan (A3), penyimpangan SOP (B1), data hilang karena kerusakan komputer (D1), kesalahan pencatatan transaksi (E1), dugaan penyimpangan prosedur dan aturan yang berlaku (F1), pajak yang terlewat atau terlambat dibayarkan (G1), kesalahan dalam pengimputan nominal pajak (G2), terjadinya komplain dan retur barang kepada perusahaan (H1).

3. Melihat dari level tersebut, pengendalian dilakukan dengan memprioritaskan pada risiko level sedang ke level sangat rendah. Pada level sedang dilakukan dengan menghindari risiko tersebut dan direduksi serta mentransfer risiko tersebut kepada pihak ketiga, pada level rendah dapat diterima dengan melakukan pemantauan rutin serta pengendalian yang cukup, dan pada level sangat rendah dapat diterima dengan pemantauan rutin serta melakukan pengendalian yang cukup.

Maka dari itu, CV Muri utama Kimia perlu menerapkan identifikasi dan penilaian risiko menggunakan metode *Enterprise Risk Management* (ERM) untuk dapat membuat dan mengambil tindakan serta keputusan pada hal yang perlu diprioritaskan terlebih dahulu supaya tidak mengakibatkan kerugian yang besar. Saran untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya penelitian dilakukan dengan menanyakan kepada masing-masing bagian departemen di perusahaan supaya risiko yang mungkin dapat terjadi bisa diidentifikasi dengan lebih detail melalui masing-masing departemen yang ada sehingga kemungkinan risiko yang akan terjadi meskipun itu sangat kecil dapat diantisipasi.

Kutipan dan Referensi

- Addara, O. Y. (2020). ANALISIS PENGENDALIAN RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) PADA PT PUPUK SRIWIDJAJA CABANG YOGYAKARTA. *Skripsi, Universitas Islam Indonesia*.
- Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2021 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
- Arifudin, O., Wahrudin, U., & Rusmana, F. D. (2020). *Manajemen Risiko*. Bandung: Widina Bhakti Persada
- Djohanputro, B. (2006). *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi*. Jakarta: PPM.
- Fahmi, I. (2018). *Manajemen Risiko Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Fauziah, H. N., Fakhriyah, A. N., & Abdurrohman. (2020). ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BANK SYARIAH PADA MASA PANDEMI COVID-19. *JURNAL EKONOMI DAN PERBANKAN SYARIAH*, 39-45.

- Hardani. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu.
- Haryani, D. S., & Risnawati. (2018). ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) PADA PT SWAKARYA INDAH BUSANA TANJUNGPINANG. *Dimensi*, 357-367.
- ISO 31000 Standar Internasional Manajemen Risiko*. (2021). Dipetik Oktober 20, 2021, dari Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan: <http://www.bpkp.go.id/kepri/konten/1602/ISO-31000-Standar-Internasional-Manajemen-Risiko>
- Moeller, R. (2006). *Brinks Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge*. Canada: Wiley.
- Rahmawaty, F. (2020). MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik dan Bisnis*, 1-7.
- Sirait, N. M., & Susanty, A. (2016). ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) PADA PERUSAHAAN PEMBUATAN KARDUS DI CV MITRA DUNIA PALLETINDO. *Industrial Engineering Online Journal*, 1-10.

