

**EVALUASI PERAN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT
DALAM UPAYA PENGELOLAAN RISIKO
PADA USAHA PERCETAKAN UD. X
DI SURABAYA**

Faurisca Shiely Santoso

Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

fao.fao.fao@hotmail.com

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk memahami lebih dalam penerapan *Enterprise Risk Management* pada usaha percetakan UD. X. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan menggunakan metode wawancara, observasi, serta analisa dokumen-dokumen perusahaan. Pada dasarnya perusahaan telah melakukan manajemen risiko, namun masih belum menggunakan pendekatan yang sistematis. Hal ini mengakibatkan masalah-masalah yang ada di dalam perusahaan belum dapat diatasi dengan baik. Perusahaan akan menggunakan ISO 31000 sebagai pendekatan manajemen risiko perusahaan agar risiko perusahaan dapat diatasi dengan baik. Terdapat beberapa risiko lain yang belum teridentifikasi oleh UD. X, misalnya risiko pengendalian internal terkait *code of conduct* serta pencatatan dan penyimpanan dokumen. Risiko-risiko tersebut memiliki perlakuan risiko dan cara pengelolaan yang berbeda-beda. Beberapa pengelolaan risiko yang telah dilakukan oleh perusahaan dirasa kurang tepat, sehingga penulis memberikan rekomendasi yang lebih tepat bagi perusahaan menggunakan *Enterprise Risk Management* berbasis ISO 31000.

Kata kunci : *Enterprise Risk Management*, ISO 31000

Abstract –This research aim to understand how *Enterprise Risk Management* implemented in UD. X as an offset printing. This research uses qualitative method, which are interview, observation, and analyze document method. Enterprise has been used *Enterprise Risk Management*, but haven't used proper basis yet. It cause they haven't solved their problems yet. There are some risks that haven't identified by enterprise yet, for instance internal control risk like code of conduct, record and save document risk. They have different risk treatment for each risk. Enterprise hasn't done the risks treatment properly, so author will give them some better recommendation to use *Enterprise Risk Management* use ISO 31000 as the basis.

Keywords: *Enterprise Risk Management*, ISO 31000

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis di Indonesia semakin lama semakin cepat dan dinamis. Persaingan yang semakin ketat dirasakan oleh semua pelaku bisnis, termasuk usaha percetakan. Di Indonesia, industri percetakan dari tahun ke tahun mengalami pertumbuhan. Hal ini dibuktikan pada tahun 2011 pertumbuhan industri percetakan sebesar 4,7% mengalami peningkatan menjadi 5,3% di tahun 2012 (Suara Pembaruan, 2011).

Ketatnya persaingan dapat menimbulkan risiko. Risiko yang tinggi menuntut perusahaan untuk semakin jeli dalam mendeteksi dan menilai setiap risiko yang ada. Risiko-risiko yang ada maupun yang akan muncul dapat diatasi dengan menggunakan *Enterprise Risk Management* (ERM) yang baik dalam perusahaan. Contohnya, untuk mencegah kekurangan bahan baku, perusahaan harus memiliki sistem manajemen inventori yang baik dan selalu melakukan pemantauan pada kondisi pasar. Hal ini bertujuan agar apabila bahan baku di pasar sudah mulai menipis, perusahaan sudah mempersiapkan strategi yang terorganisir terlebih dahulu. Manajemen risiko membantu perusahaan melakukan pengelolaan terhadap risiko-risiko, baik yang sudah ada maupun yang akan muncul, sehingga risiko tersebut dapat diminimalkan pada tingkat yang dapat diterima oleh perusahaan.

Penelitian ini menggunakan standar ISO 31000:2009 karena standar internasional manajemen risiko tersebut dianggap lebih mudah dan dapat memberikan *feedback* melalui tahap komunikasi dan konsultasi pada setiap aktivitas pengelolaan risiko. Perusahaan hendak menggunakan pendekatan ISO 31000 karena ISO 31000 mudah diterima secara umum dibandingkan COSO. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan Alex (2012), presiden dari *Global Institute Risk Management G31000*, bahwa ISO 31000 lebih mudah diterima karena menghubungkan manajemen risiko dengan organisasi perusahaan, tujuan, konteks, struktur, operasi, proses, fungsi, produk, *services*, dan aset. Menurut penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa usaha percetakan memiliki risiko usaha. Risiko-risiko tersebut dapat mengancam perusahaan apabila tidak dikelola

dengan baik. Penerapan ERM akan membantu usaha percetakan dalam mencapai tujuan perusahaan dengan sistem perusahaan yang lebih baik. Melalui penelitian ini, peneliti akan menelusuri penerapan ERM pada usaha percetakan UD. X, sehingga penelitian ini akan diberi judul “Evaluasi Peran *Enterprise Risk Management* dalam Upaya Pengelolaan Risiko Pada Usaha Percetakan UD. X di Surabaya”.

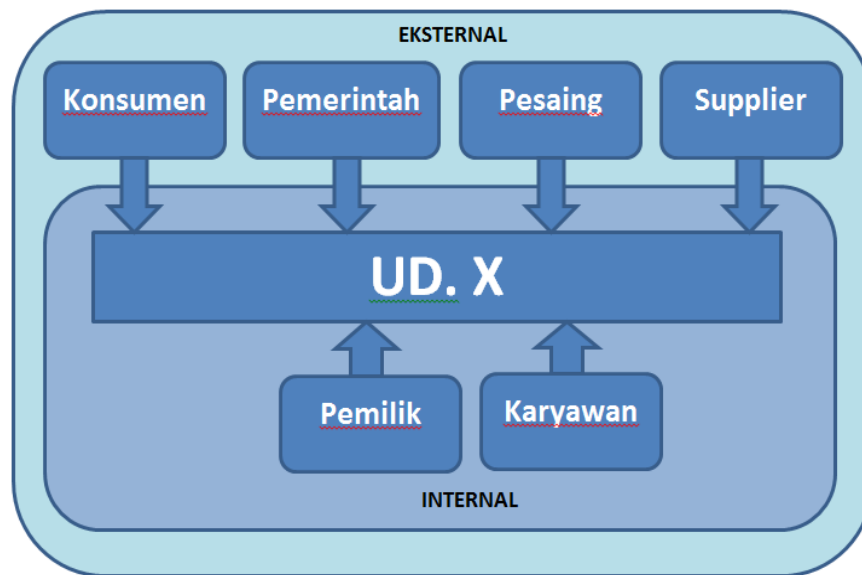
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode pengambilan data wawancara, observasi dan analisa dokumen. Wawancara dilakukan dengan metode *semi – structured* dengan pemilik, kepala marketing, kepala gudang, serta kepala produksi. Observasi dilakukan dengan metode *non – participant observation*, analisa dokumen, dan studi literatur terkait permasalahan yang didapat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Menentukan Konteks

Pada tahap ini akan diidentifikasi pihak-pihak yang terlibat, baik internal maupun eksternal. Setiap pihak pasti memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Berikut merupakan pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan:



2. Identifikasi Risiko

Tahap ini mengidentifikasi setiap risiko yang ada pada perusahaan, baik risiko dari luar (eksternal) maupun dari dalam (internal) dari segi *financial risk*, *marketplace risk*, *infrastructure risk*, serta *reputational risk*. Terdapat 12 risiko eksternal dan 12 risiko internal yang teridentifikasi.

3. Penilaian Risiko

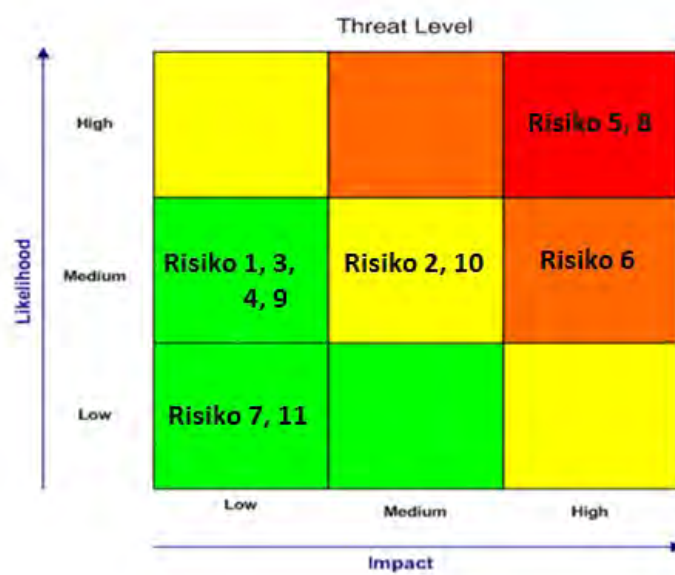
Tahap ini akan menilai setiap risiko yang telah dianalisa dengan cara membandingkan kemungkinan terjadinya dan dampak berdasarkan data yang ada pada perusahaan dengan kemungkinan terjadinya dan dampak yang ada pada analisa risiko. Setelah itu akan dinilai apa sajakah risiko yang memiliki nilai rendah (*low*), sedang (*medium*), dan tinggi (*high*). Tahap penilaian risiko telah menghasilkan 6 risiko yang memiliki nilai rendah (*low*), 2 risiko yang memiliki nilai sedang (*medium*), serta 3 risiko yang memiliki nilai tinggi (*high*).

Tabel 1

Tabel Pemetaan Risiko

No	Kelompok Risiko	Jenis Risiko	Keterangan	Kemungkinan Terjadi	Dampak	Nilai Risiko
1	Financial Risk	Fund & Credit	Pembayaran secara kredit	Medium	Low	Low
2	Marketplace Risk	Perkembangan Teknologi	Perkembangan Teknologi	Medium	Medium	Medium
3	Marketplace Risk	Permintaan Konsumen	Permintaan Konsumen	Medium	Low	Low
4	Infrastructure Risk	Supply Chain	Kualitas pengiriman	Medium	Low	Low
5	Infrastructure Risk	Supply Chain	Kualitas Bahan Baku	High	High	High
6	Reputational Risk	Product Recall	Pengembalian Barang	Medium	High	High
7	Financial Risk	Internal Control	Pencatatan dan Penyimpanan dokumen	Low	Low	Low
8	Financial Risk	Internal Control	Code of Conduct	High	High	High
9	Financial Risk	Fraud	Pencurian	Medium	Low	Low

10	Infrastructure Risk	Recruitment	Rekrutmen Karyawan	Medium	Medium	Medium
11	Infrastructure Risk	Health & Safety	Keselamatan kerja	Low	Low	Low



Gambar 2

Mapping Risiko

4. Perlakuan Risiko

A. Risiko Eksternal

a. Financial Risk

- Fund and Credit

Risiko *fund and credit* harus dikelola dengan baik agar tidak berdampak signifikan terhadap perusahaan. Di UD. X, risiko ini memiliki kemungkinan terjadinya sedang (medium), dampaknya rendah (*low*), sehingga penilaian risiko ini ialah rendah (*low*). Perlakuan risiko yang tepat pada risiko ini ialah meminimalkan dampak atau kemungkinan terjadinya dengan cara Mitigasi Risiko (*Risk Mitigation*). Pengelolaan risiko yang dapat dilakukan perusahaan agar dapat berjalan lebih efisien ialah :

1. Pada saat konsumen hendak mengajukan pembayaran secara kredit, perusahaan seharusnya meminta data-data keuangan konsumen, seperti rekening bank perusahaan (untuk perusahaan besar) serta rekening bank pemilik (untuk perusahaan kecil).
2. Menentukan *credit limit* bagi konsumen yang hendak melakukan pembayaran secara kredit.
3. Memeriksa daftar piutang secara berkala agar perusahaan mengetahui konsumen mana yang belum melakukan pembayaran.
4. Menyediakan fasilitas transfer melalui ATM. Hal ini agar memudahkan konsumen dalam melakukan pembayaran.

b. Marketplace Risk

- Perkembangan Teknologi

Perusahaan mengambil *opportunity* ini dengan cara memperbaiki mesin-mesin yang ada di dalam perusahaan setiap tahun. Tidak semua mesin akan diperbarui oleh perusahaan. Pembaruan mesin akan dilakukan berdasarkan pemilik dengan cara pemilik akan membandingkan kelebihan dan kelemahan mesin yang baru dibandingkan dengan yang lama serta *cost* dan *benefit* yang akan diperoleh. Perlakuan risiko positif ini sudah tepat.

- Permintaan Konsumen (*Customer Demand*)

Perusahaan berusaha mengambil *opportunity* ini dengan cara memperluas pasar yang ada saat ini. Pemilik akan memberi *budget* lebih kepada bagian *marketing* agar bagian *marketing* memiliki biaya untuk menciptakan pasar baru di wilayah yang tidak pernah dijangkau oleh UD. X sebenarnya, dan juga memperluas pasar di wilayah yang telah dijangkau oleh UD. X sebelumnya. Perlakuan risiko positif ini dinilai sudah tepat.

c. Infrastructure Risk

- Kualitas Pengiriman *Suppliers* (*Supply Chain*)

Risiko kualitas pengiriman *suppliers* memiliki kemungkinan terjadinya sedang (*medium*), dampaknya rendah (*low*), sehingga penilaian risikonya ialah rendah (*low*). Risiko ini harus dikelola untuk menghindari komplain dari konsumen atas keterlambatan pengiriman. Perlakuan risiko yang tepat untuk risiko ini adalah Mitigasi Risiko (*Risk Mitigation*). Berikut merupakan pengelolaan risiko yang dapat dilakukan oleh perusahaan agar lebih efektif :

1. Perusahaan harus lebih baik dalam melakukan manajemen inventori dalam perusahaan, seperti misalnya menghitung *Reorder Point* (ROP) dan *Economic Order Quantity* (EOQ), yaitu titik dimana perusahaan harus melakukan

pemesanan kembali ke *supplier*. Manajemen inventori yang baik dapat membantu perusahaan dalam mengatur inventori yang ada sehingga perusahaan tidak kekurangan stok atau penumpukan stok.

2. Melakukan pemesanan sesuai perhitungan *Reorder Point* (ROP) dan *Economic Order Quantity* (EOQ).
3. Memilih atau menyeleksi *supplier* yang memiliki kualitas pengiriman yang baik dan menjaga hubungan kerja yang baik dengan *supplier* tersebut. Hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja dan kualitas dari *supplier*.
4. Membuat kontrak kerja terkait waktu pengiriman, harga, dan kuantitas pemesanan antara perusahaan dan *supplier* yang telah dipilih dan dipercaya tersebut. Jadi, apabila *supplier* terlambat dalam melakukan pengiriman, maka *supplier* akan dikenakan sanksi atau denda.

- Kualitas Bahan Baku (*Supply Chain*)

Risiko kualitas bahan baku memiliki kemungkinan terjadinya tinggi (*high*), dampaknya tinggi (*high*), sehingga penilaian risikonya ialah tinggi (*high*). Perlakuan risiko yang tepat bagi risiko ini ialah Mengurangi Risiko (*Risk Mitigation*). Pengelolaan risiko yang lebih efektif yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu :

1. Menyeleksi dan memilih *supplier* yang memiliki kualitas bahan baku yang bagus.
2. Melakukan pemesanan menurut perhitungan *Reorder Point* dan *Economic Order Quantity*. Hal ini agar apabila *supplier* mengirimkan bahan baku yang kualitasnya tidak sesuai, maka perusahaan masih memiliki persediaan stok selama menunggu ganti rugi dari *supplier*.

3. Membuat kontrak kerja sama dengan *supplier* terkait kualitas dan kuantitas bahan baku. Apabila *supplier* yang telah diseleksi tersebut mengirimkan bahan baku yang tidak sesuai dengan keinginan perusahaan, maka perusahaan boleh melakukan retur dengan lamanya waktu yang telah disepakati. Jadi, apabila *supplier* terlambat mengirim pengembalian barang sesuai waktu yang disepakati, maka *supplier* akan dikenakan denda atau sanksi.

d. Reputational Risk

- Product Recall

Risiko *product recall* memiliki kemungkinan terjadinya sedang (*medium*), dampaknya tinggi (*high*), sehingga penilaian risikonya ialah tinggi (*high*). Perlakuan risiko yang tepat bagi risiko ini adalah Mitigasi Risiko (*Risk Mitigation*). Pengelolaan risiko akan lebih baik lagi jika perusahaan melakukan hal-hal berikut, antara lain :

1. Memasang CCTV. Hal ini agar pemilik dapat melakukan pengawasan lebih ketat kepada bagian *staff* dan produksi untuk memastikan apakah bagian-bagian tersebut telah melaksanakan tugasnya dengan baik.
2. Pemilik harus selalu memperhatikan dan menilai kinerja dari *supplier*, apakah kinerja *supplier* yang dipercaya oleh perusahaan dapat terus memenuhi harapan perusahaan terkait bahan baku.
3. Mengadakan *training* untuk karyawan. Hal ini bertujuan agar kompetensi setiap karyawan dapat terus berkembang dalam mengatasi masalah-masalah yang dihadapi dalam perusahaan. Contohnya, jika karyawan produksi menghadapi masalah yang tidak biasa, maka karyawan tersebut dapat mencoba menangani masalah tersebut dengan berdasarkan pengetahuan-pengetahuan baru yang didapat pada saat *training* karyawan.

B. Risiko Internal

a. Financial Risk

- Pencatatan dan Penyimpanan Dokumen (*Internal Control*)

Risiko pencatatan dan penyimpanan memiliki tingkat kemungkinan terjadinya rendah (*low*), dampaknya rendah (*low*), sehingga penilaian atas risiko ini adalah rendah (*low*). Perlakuan risiko yang tepat bagi risiko ini adalah Menerima Risiko (*Risk Acceptance*). Pengelolaan akan lebih baik lagi jika :

1. Setiap bagian harus menyimpan dengan baik dokumen yang dimilikinya sesuai dengan tanggung jawabnya serta menyediakan kunci untuk laci penyimpanan dokumen setiap bagian. Hal ini bertujuan untuk membatasi akses dokumen agar dokumen hanya bisa diakses oleh bagian-bagian yang berwenang saja.
2. Memasang CCTV. Hal ini ditujukan agar pemilik dapat mengetahui jika terdapat karyawan yang berusaha mengakses dokumen yang bukan wewenang karyawan tersebut.
3. Melakukan *back up* pada dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini bertujuan agar apabila terdapat dokumen perusahaan yang hilang, maka perusahaan masih memiliki salinannya.

- Code of Conduct (*Internal control*)

Risiko *code of conduct* ini memiliki tingkat kemungkinan terjadinya tinggi (*high*), dampaknya tinggi (*high*), sehingga penilaian risiko ini adalah tinggi (*high*). Perlakuan risiko yang tepat bagi risiko ini adalah Menghindari Risiko (*Risk Avoidance*). Pengelolaan risiko yang tepat yang dapat dilakukan oleh perusahaan ialah :

1. Pemilik seharusnya membuat peraturan secara tertulis dan mensosialisasikan peraturan tersebut kepada setiap karyawan.

2. Pemilik harus menerapkan sanksi atas setiap pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan dan bersikap disiplin terhadap setiap karyawan. Hal ini bertujuan agar karyawan tidak menganggap remeh peraturan perusahaan.
3. Memasang CCTV untuk melakukan pengawasan apakah karyawan benar-benar melaksanakan peraturan yang dibuat oleh pemilik UD. X.
4. Memasang alat *check clock* dan mengharuskan karyawan untuk melakukan *check clock* untuk mengetahui karyawan yang melanggar peraturan terkait keterlambatan jam masuk kerja.

- Pencurian (*Fraud*)

Risiko pencurian dinilai memiliki tingkat kemungkinan terjadinya sedang (*medium*), dampaknya rendah (*low*), sehingga penilaian risikonya ialah rendah (*low*). Perlakuan yang tepat bagi risiko ini adalah Mitigasi Risiko (*Risk Mitigation*). Pengelolaan akan lebih tepat lagi jika :

1. Memasang CCTV. Hal ini bertujuan agar pemilik dapat mengawasi orang-orang yang keluar masuk perusahaan.
2. Mengadakan bagian keamanan atau satpam yang bertugas membantu memantau orang-orang yang keluar masuk perusahaan, baik pada saat jam kerja maupun di luar jam kerja. Bagian keamanan juga harus ditugaskan untuk memeriksa bawaan setiap karyawan yang hendak pulang. Selain itu, bagian keamanan juga harus menanyakan kepentingan setiap orang yang hendak masuk ke perusahaan (selain karyawan), dan mencocokkan dengan pemilik apakah benar orang tersebut memiliki kepentingan tersebut dan apakah orang tersebut berhak mengakses perusahaan.

b. Infrastructure Risk

- Rekrutmen Karyawan

Risiko rekrutmen karyawan memiliki tingkat kemungkinan terjadinya yang sedang (*medium*), dampaknya (*medium*), sehingga penilaian atas risiko ini adalah sedang (*medium*). Perlakuan yang tepat atas risiko ini adalah Mitigasi Risiko (*Risk Mitigation*). Pengelolaan risiko akan lebih efektif jika :

1. Perusahaan menganalisa CV lebih dalam lagi, seperti pengalaman kerja, kemampuan, serta latar belakang pendidikan.
 2. Karyawan harus memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Kriteria tersebut ialah :
 - Memiliki kemampuan sesuai dengan bidang atau posisi yang dilamar.
 - Memiliki pengetahuan terkait percetakan.
 - Memiliki komitmen untuk terus mengembangkan pengetahuan demi kemajuan perusahaan.
 - Mampu bekerja sama dengan anggota yang lain.
 - Memiliki *attitude* yang baik, jujur, disiplin, serta pekerja keras.
- *Health and Safety*

Risiko *health and safety* memiliki tingkat kemungkinan terjadinya yang rendah (*low*), dampaknya rendah (*low*), sehingga penilaian atas risiko ini adalah rendah (*low*). Perlakuan yang tepat untuk risiko ini adalah Membagi Risiko (*Risk Sharing*). Perusahaan dapat membagi risiko tersebut dengan perusahaan-perusahaan seperti Jamsostek.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi peran *Enterprise Risk Management* (ERM) dalam upaya pengelolaan risiko pada usaha percetakan UD. X. Peneliti berusaha menerapkan ERM pada usaha percetakan UD. X dengan menggunakan basis ISO 31000. Evaluasi peran ERM pada UD. X dimulai dengan melakukan wawancara dengan pihak-pihak perusahaan, seperti pemilik, kepala pemasaran, kepala produksi, serta kepala gudang terkait risiko yang telah dihadapi oleh UD. X. Hal ini membantu peneliti dalam melakukan identifikasi risiko berbasis ISO 31000. Peneliti juga akan menganalisis apa sajakah masalah utama perusahaan terkait manajemen risiko, serta masalah apa saja yang timbul sebagai dampak dari risiko yang dihadapi oleh UD. X. Peneliti mulai menerapkan ERM berbasis ISO 31000 pada UD. X dengan mengidentifikasi risiko-risiko, baik risiko yang berasal dari luar (eksternal) maupun dari dalam (internal). Tahap berikutnya ialah analisa risiko, penilaian risiko, evaluasi risiko, serta perlakuan risiko. Berikut merupakan konklusi terkait penerapan ERM berbasis ISO 31000 pada UD. X :

- Terdapat 12 jenis risiko eksternal dan 12 jenis risiko internal yang dihasilkan dari tahap identifikasi risiko.
- Tahap selanjutnya ialah analisa risiko dan penilaian risiko. Pada tahap ini, peneliti menganalisis lebih dalam lagi terkait risiko-risiko apa saja yang memiliki dampak lebih atau dampak signifikan pada perusahaan. Risiko-risiko tersebut yang akan dianalisa dan dinilai risikonya.
- Tahap selanjutnya ialah evaluasi risiko. Evaluasi risiko bertujuan untuk mengevaluasi apakah pengelolaan risiko yang telah dilakukan sudah tepat dan apa saja kelemahan dari setiap pengelolaan tersebut. Evaluasi risiko juga membantu peneliti untuk menemukan rekomendasi atau perlakuan risiko yang tepat bagi perusahaan. Pada tahap ini terdapat 2 jenis risiko yang masih belum dikelola oleh perusahaan, yaitu risiko perkembangan teknologi dan risiko pengendalian internal terkait *code of conduct*.

Perusahaan harus lebih memperhatikan risiko pengendalian terkait *code of conduct*, karena risiko ini memiliki nilai yang tinggi dan belum dikelola oleh perusahaan.

- Tahap berikutnya ialah perlakuan risiko. Pada tahap ini akan dibahas terkait rekomendasi yang tepat dalam mengelola risiko-risiko yang telah dinilai dan dianalisis pada tahap sebelumnya.

Rekomendasi yang diberikan dalam penerapan ERM berbasis ISO 31000 bermacam-macam tergantung pada jenis risikonya. Perlakuan risiko yang diberikan pun bermacam-macam, yaitu Menerima Risiko (*Risk Acceptance*), Mitigasi Risiko (*Risk Mitigation*), Membagi Risiko (*Risk Sharing*), serta Menolak Risiko (*Risk Avoidance*). ERM berbasis ISO 31000 bagus untuk diterapkan karena memiliki kerangka kerja, prinsip-prinsip, serta pedoman yang dapat diterapkan di semua jenis usaha

DAFTAR PUSTAKA

- Alex. 2012. <http://www.linkedin.com/groups/COSO-ERM-ISO-31000-Which-1834592.S.101903680>, diakses 3 Februari 2014.
- Anonim. 2013. *Industri Percetakan Tumbuh 5,3%*. <http://www.suarapembaruan.com>, diakses tanggal 26 Mei 2013.
- Boynton, Johnson dan Kell. 2003. *Modern Auditing jilid 1*. (edisi ke-7). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Christina, Diane. 2012. *Asesmen Manajemen Risiko berbasis ISO 31000:2009*. <http://dianechristina.wordpress.com>, diakses tanggal 10 Juni 2013.
- COSO. 2013. *Internal Control – Integrated Framework*. http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf, diakses tanggal 15 Juli 2013.
- G31000. 2012. *Global ISO31000 Survey 2011 Result and Analysis*. http://www.iso31000survey.com/Global_Survey_ISO_31000_English.pdf, diakses 17 juni 2013.
- ISO 31000. 2009. *A Structured Approach Enterprise Risk Management (ERM) and The Requirements of ISO 31000*. <http://www.iso.org>, diakses tanggal 18 Juni 2013.
- Susilo, Leo J., Victor Riwu Kaho. 2011. *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 untuk Industri Non Perbankan*. Jakarta: PPM.