

**PENGELOLAAN RISIKO BERBASIS ISO 31000
PADA PT X**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

Disusun oleh:

Nama : Agnes Zefanya Yonatan

NPM : 6131801025



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2022**

RISK MANAGEMENT BASED ON ISO 31000
AT PT X

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

Disusun oleh:

Nama : Agnes Zefanya Yonatan

NPM : 6131801025



PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2022

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN BANDUNG**



Nama : Agnes Zefanya Yonatan
NPM : 6131801025
Jurusan : Teknik Industri
Judul Skripsi : PENGELOLAAN RISIKO BERBASIS ISO 31000 PADA PT X

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Agustus 2022

**Ketua Program Studi Sarjana
Teknik Industri**

(Dr. Cecilia Tesavrita, S.T., M.T.)

Pembimbing Pertama

(Prof. Ir. Sani Susanto, M.T., Ph.D,
CRMP., IPU., AER.)

Pembimbing Kedua

(Prof. Dr. Paulus Sukpto, Ir. MBA)



Program Studi Sarjana Teknik Industri
Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Katolik Parahyangan

Pernyataan Tidak Mencontek atau Melakukan Tindakan Plagiat

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Agnes Zefanya Yonatan

NPM : 6131801025

dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

“PENGELOLAAN RISIKO BERBASIS ISO 31000 PADA PT X”

adalah hasil pekerjaan saya dan seluruh ide, pendapat atau materi dari sumber lain telah dikutip dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan jika pernyataan ini tidak sesuai dengan kenyataan, maka saya bersedia menanggung sanksi yang akan dikenakan kepada saya.

Bandung,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Agnes Zefanya Yonatan'.

Agnes Zefanya Yonatan
6131801025

ABSTRAK

Setiap aktivitas manusia takkan terlepas dari risiko, apalagi bagi perusahaan besar yang setiap hari dihadapkan pada keputusan-keputusan penting dan sasaran yang harus dicapai. PT X merupakan perusahaan manufaktur kain yang memproduksi kain hasil *printing* sesuai permintaan konsumen. Beberapa tahun belakang, keuntungan PT X mengalami penurunan. Pada tahun ini, PT X memiliki sasaran untuk dapat meningkatkan keuntungan. Oleh karena itu, perlu diterapkan proses manajemen risiko yang sistematis untuk dapat membantu PT X mencapai sasarnya dan menghindarkannya dari kerugian.

Proses pengelolaan risiko pada PT X diterapkan dengan paduan dari ISO 31000: 2018. ISO 31000 ini merupakan standar yang dijadikan acuan oleh BSN dalam proses penerapan manajemen risiko di Indonesia. Sebelum memulai proses manajemen risiko, maka ditentukan terlebih dahulu lingkup, konteks, dan kriteria dari manajemen risiko. Hal ini membantu proses manajemen risiko dengan menetapkan batasan dan aturan sehingga proses pengelolaan risiko bisa lebih terfokus. Konteks eksternal pada PT X ditetapkan menggunakan analisis PESTLE dan analisis *stakeholder*, sedangkan konteks internal ditetapkan dengan analisis SWOT dan analisis proses bisnis. Setelah itu, maka dilakukan proses asesmen risiko. Tahap identifikasi risiko pada PT X menggunakan teknik *semi-structured interview* dan *Risk Breakdown Structure (RBS)*. Tahap analisis risiko pada PT X menggunakan teknik *root-cause analysis* dan *consequence-likelihood matrix*. Tahap terakhir dari proses asesmen risiko adalah evaluasi risiko, menggunakan teknik *consequence-likelihood matrix*. Risiko yang telah dinilai kemudian diberi usulan perlakuan. Manfaat dan biaya dari usulan terhadap risiko pada PT X dinilai melalui teknik *cost-benefit analysis*.

Penerapan manajemen risiko pada PT X berhasil mengidentifikasi 109 buah risiko negatif, dengan 72 di antaranya termasuk kategori rendah, 29 termasuk kategori menengah, dan 8 termasuk kategori tinggi. Untuk risiko positif, diperoleh 20 buah risiko, dengan 11 buah risiko kategori rendah, 7 risiko kategori menengah, dan 2 risiko kategori tinggi. Risiko dengan kategori tinggi dan menengah diberi usulan perlakuan lebih lanjut. Beberapa usulan yang diberikan antara lain, menghitung *reorder point* dalam melakukan pemesanan ulang, meningkatkan promosi perusahaan, membeli mesin baru yang memiliki teknologi lebih modern, membuka kembali perdagangan ekspor, menegaskan protokol kesehatan yang berlaku pada perusahaan, dan lain-lain.

ABSTRACT

Every activity will always have risk in it, especially for large companies that are faced with important decisions every day and goals that must be achieved. PT X is a manufacturing company that produces printed fabrics according to consumer demand. In the last few years, PT X's profits have decreased. This year, PT X has a goal to increase their profits. Therefore, it is necessary to implement a systematic risk management process to help PT X achieve its goals and avoid losses.

The implementation of risk management in PT X is applied with the alloy of ISO 31000: 2018. ISO 31000 is a standard used as a reference by BSN in the process of implementing risk management in Indonesia. Before starting the risk management process, it is necessary to determine the scope, context, and criteria of risk management. These help the risk management process by setting limits and rules so that the risk management process can be more focused. After determining the scope, context, and criteria, the risk assessment process is carried out. The first stage of the risk assessment process at PT X is risk identification, which uses semi-structured interview and Risk Breakdown Structure (RBS) technique. The second stage is risk analysis, which uses root-cause analysis and consequence-likelihood matrix technique. The final stage of the risk assessment process at PT X is risk evaluation, which uses the consequence-likelihood matrix technique. The risk that has been assessed is then given a proposed treatment. The benefits and costs of the treatment at PT X are assessed through cost-benefit analysis techniques.

The implementation of risk management in PT X successfully identified 109 negative risks, with 72 in low category, 29 in middle category, and 8 in high category. For a upside risk, 20 risks were obtained, with 11 in low category, 7 in middle category, and 2 in high category. Risks in high and middle category are given proposed treatment. Some of the treatments given are calculating reorder point before reordering, increase the company promotions, buying new machines that's more advanced in technology, doing export trading, affirming health protocols in company, and others.

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan pada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan berkat dan rahmat-Nya sehingga penulisan Skripsi dengan judul “PENGELOLAAN RISIKO BERBASIS ISO 31000 PADA PT X” dapat terselesaikan dengan baik. Penyusunan Skripsi ini dilakukan sebagai salah satu syarat kelulusan untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Katolik Parahyangan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini tak bisa lepas dari adanya dukungan, bimbingan, bantuan, dan masukan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini, penulis hendak menyampaikan rasa terima kasih setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Prof. Ir. Sani Susanto, M.T., Ph.D., CRMP., IPU., AER. dan Bapak Prof. Dr. Paulus Sukpto, Ir., MBA, selaku Dosen Pembimbing Skripsi atas segala bimbingan dan arahan yang diberikan sehingga penyusunan Skripsi dapat terselesaikan dengan baik.
2. Ibu Dr. Ceicalia Tesavrita, S.T., M.T. selaku Ketua Program Studi Sarjana Teknik Industri, Universitas Katolik Parahyangan.
3. Bapak Yansen Theopilus, S.T., M.T. dan Ibu Clara Theresia, S.T., M.T. selaku Dosen Penguji Proposal atas kritik dan masukan yang membangun.
4. Ibu Cherish Rikardo, S.Si., M.T., selaku dosen wali penulis selama berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan atas dukungan selama menyelesaikan skripsi.
5. Seluruh staf pengajar Program Studi Teknik Industri yang telah sabar mengajar dan memberikan ilmu selama penulis berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan.
6. Bapak Faisal, Bapak Usu, Bapak Dede, Bapak Agus, Bapak Asep, Bapak Maman, Bapak Sule, Bapak Atang, atas bimbingan dan bantuannya selama pelaksanaan penelitian skripsi pada PT X.

7. Kedua orang tua penulis dan adik yang selalu mendukung dan menyemangati penulis dalam proses penyusunan Skripsi.
8. Debora Angela dan Shafani Putri yang selalu menemani penulis selama masa-masa kuliahnya dan mendukung dalam penyusunan Skripsi.
9. Seluruh teman-teman Program Studi Teknik Industri Universitas Katolik Parahyangan yang telah menjadi sahabat terbaik selama menjalani masa perkuliahan Universitas Katolik Parahyangan.
10. Nanon Korapat, Xiao Zhan, dan Huang Renjun yang telah menjadi inspirasi penulis.

Dalam penyusunan Skripsi ini, masih terdapat banyak kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun untuk meningkatkan pengembangan Skripsi ini ke depannya sangat diharapkan. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, 6 Agustus 2022

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	I-1
I.1 Latar Belakang Masalah	I-1
I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah	I-3
I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian	I-7
I.4 Tujuan Penelitian	I-7
I.5 Manfaat Penelitian	I-7
I.6 Metodologi Penelitian.....	I-8
I.7 Sistematika Penulisan.....	I-12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	II-1
II.1 Risiko.....	II-1
II.2 Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000.....	II-3
II.3 Prinsip Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000.....	II-5
II.4 Kerangka Kerja Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000	II-7
II.5 Proses Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000.....	II-8
II.6 Komunikasi dan Konsultasi	II-9
II.7 Penetapan Lingkup, Konteks, dan Kriteria	II-9
II.7.1 Penetapan Lingkup	II-9
II.7.2 Penetapan Konteks Internal.....	II-10
II.7.3 Penetapan Konteks Eksternal.....	II-11
II.7.4 Penetapan Kriteria Risiko	II-12
II.8 Proses Asesmen Risiko	II-15

II.8.1	Identifikasi Risiko	II-16
II.8.2	Analisis Risiko.....	II-18
II.8.3	Evaluasi Risiko	II-20
II.9	Perlakuan Risiko	II-20
II.10	Pemantauan dan Kaji Ulang	II-21
II.11	Pencatatan dan Pelaporan.....	II-22
II.12	Teknik Asesmen Risiko ISO 31000.....	II-23
II.13	<i>Consequence-Likelihood Matrix</i>	II-35
II.14	<i>Cost-Benefit Analysis</i>	II-36
II.15	<i>Risk Culture</i>	II-37
II.16	<i>Risk Attitude</i>	II-38

BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA III-1

III.1	Tinjauan Objek Penelitian	III-1
III.1.1	Sasaran PT X	III-8
III.1.2	<i>Risk Attitude</i> PT X.....	III-9
III.2	Lingkup, Konteks, dan Kriteria Pelaksanaan Manajemen Risiko .	III-10
III.2.1	Lingkup Aktivitas Proses Manajemen Risiko PT X	III-10
III.2.2	Konteks Eksternal PT X	III-11
III.2.3	Konteks Internal PT X	III-17
III.2.4	Penetapan Kriteria Analisis Risiko PT X.....	III-26
III.2.5	Penetapan Kriteria Evaluasi <i>Downside Risk</i> PT X.....	III-27
III.2.6	Penetapan Kriteria Evaluasi <i>Upside Risk</i> PT X.....	III-29
III.3	Identifikasi <i>Downside Risk</i>	III-31
III.3.1	Identifikasi <i>Downside Risk</i> Dengan Teknik <i>Semi-structured Interview</i>	III-31
III.3.2	Hasil Identifikasi <i>Downside Risk</i> Dalam <i>Risk Register</i>	III-33
III.4	Analisis <i>Downside Risk</i>	III-50
III.4.1	Efektivitas Kontrol Terhadap <i>Downside Risk</i> Saat Ini.....	III-51
III.4.2	Analisis <i>Downside Risk</i> dengan Teknik <i>Root-Cause Analysis</i>	III-53
III.4.3	Analisis <i>Downside Risk</i> dengan Teknik <i>Consequence-Likelihood Matrix</i>	III-54
III.4.4	Hasil Analisis <i>Downside Risk</i> Dalam <i>Risk Register</i>	III-57

III.5	Evaluasi <i>Downside Risk</i>	III-68
III.5.1	Evaluasi <i>Downside Risk</i> dengan Teknik <i>Consequence-Likelihood Matrix</i>	III-69
III.5.2	Hasil Evaluasi <i>Downside Risk</i> Dalam <i>Risk Register</i>	III-70
III.6	Perlakuan <i>Downside Risk</i>	III-78
III.6.1	Usulan Perlakuan <i>Downside Risk</i>	III-78
III.6.2	Perlakuan <i>Downside Risk</i> dengan Teknik <i>Cost-Benefit Analysis</i>	III-84
III.6.3	Hasil Perlakuan <i>Downside Risk</i> Dalam <i>Risk Register</i>	III-88
III.7	Identifikasi <i>Upside Risk</i>	III-93
III.7.1	Identifikasi <i>Upside Risk</i> dengan Teknik <i>Semi-structured Interview</i>	III-94
III.7.2	Hasil Identifikasi <i>Upside Risk</i> Dalam <i>Risk Register</i>	III-95
III.8	Analisis <i>Upside Risk</i>	III-98
III.8.1	Analisis <i>Downside Risk</i> dengan Teknik <i>Root-Cause Analysis</i>	III-98
III.8.2	Analisis <i>Upside Risk</i> dengan Teknik <i>Consequence-Likelihood Matrix</i>	III-99
III.8.3	Hasil Analisis <i>Upside Risk</i> Dalam <i>Risk Register</i>	III-102
III.9	Evaluasi <i>Upside Risk</i>	III-108
III.9.1	Evaluasi <i>Upside Risk</i> dengan Teknik <i>Consequence-Likelihood Matrix</i>	III-109
III.9.2	Hasil Evaluasi <i>Upside Risk</i> Dalam <i>Risk Register</i>	III-110
III.10	Perlakuan <i>Upside Risk</i>	III-111
III.10.1	Hasil Perlakuan <i>Upside Risk</i> Dalam <i>Risk Register</i>	III-112
III.11	Komunikasi dan Konsultasi	III-115
III.12	Pencatatan dan Pelaporan.....	III-115

BAB IV ANALISISIV-1

IV.1	Analisis Pemilihan Standar ISO 31000	IV-1
IV.2	Analisis Teknik Identifikasi Risiko	IV-2
IV.3	Analisis Teknik Analisis Risiko.....	IV-3
IV.4	Analisis Teknik Evaluasi Risiko	IV-5
IV.5	Analisis Teknik Pemberian Perlakuan Risiko.....	IV-5

IV.6 Analisis Teknik Pencatatan dan Pelaporan.....	IV-6
IV.7 Analisis Penetapan Lingkup, Kontreks, dan Kriteria Manajemen Risiko	IV-7
IV.8 Analisis Proses Identifikasi Risiko.....	IV-12
IV.9 Analisis Proses Analisis Risiko	IV-15
IV.10 Analisis Proses Evaluasi Risiko	IV-18
IV.11 Analisis Proses Pemberian Usulan Perlakuan Risiko	IV-19

BAB V KESIMPULAN SARAN	V-1
V.1 Kesimpulan.....	V-1
V.2 Saran.....	V-1

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Rekap Pesanan Kain PT X.....	I-3
Tabel II.1	Tabel Kriteria Dampak	II-13
Tabel II.2	Tabel Kriteria Kemungkinan	II-13
Tabel III.1	Pihak Eksternal PT X	III-14
Tabel III.2	Pihak Internal Departemen Produksi.....	III-18
Tabel III.3	Pihak Internal Departemen Pembelian	III-23
Tabel III.4	Pihak Internal Departemen Finansial.....	III-24
Tabel III.5	Kriteria Evaluasi <i>Downside Risk</i> PT X.....	III-29
Tabel III.6	Kriteria Evaluasi <i>Upside Risk</i> PT X	III-30
Tabel III.7	<i>Risk Register</i> I <i>Downside Risk</i> PT X.....	III-34
Tabel III.8	Efektivitas Kontrol <i>Downside Risk</i> PT X	III-51
Tabel III.9	Penilaian Dampak <i>Downside Risk</i> Departemen Produksi.....	III-54
Tabel III.10	Penilaian Dampak <i>Downside Risk</i> Departemen Pembelian.....	III-55
Tabel III.11	Penilaian Dampak <i>Downside Risk</i> Departemen Finansial	III-55
Tabel III.12	Penilaian Dampak <i>Downside Risk</i> Direktur	III-55
Tabel III.13	Penilaian Kemungkinan <i>Downside Risk</i> Departemen Produksi ...	III-56
Tabel III.14	Penilaian Kemungkinan <i>Downside Risk</i> Departemen Pembelian	III-56
Tabel III.15	Penilaian Kemungkinan <i>Downside Risk</i> Departemen Finansial...	III-57
Tabel III.16	Penilaian Kemungkinan <i>Downside Risk</i> Direktur.....	III-57
Tabel III.17	Penilaian <i>Downside Risk</i>	III-57
Tabel III.18	<i>Risk Register</i> II Peringkat <i>Downside Risk</i>	III-58
Tabel III.19	Strategi Respon <i>Downside Risk</i>	III-69
Tabel III.20	<i>Risk Register</i> III Keputusan Tindakan <i>Downside Risk</i>	III-70
Tabel III.21	Usulan Perlakuan <i>Downside Risk</i>	III-78
Tabel III.22	Perbandingan <i>Cost-Benefit Downside Risk</i>	III-84
Tabel III.23	<i>Risk Register</i> IV Perlakuan Terhadap <i>Downside Risk</i>	III-88
Tabel III.24	<i>Risk Register</i> I <i>Upside Risk</i> PT X.....	III-95
Tabel III.25	Penilaian Dampak <i>Upside Risk</i> Departemen Produksi	III-99
Tabel III.26	Penilaian Dampak <i>Upside Risk</i> Departemen Pembelian	III-100
Tabel III.27	Penilaian Dampak <i>Upside Risk</i> Departemen Finansial.....	III-100

Tabel III.28 Penilaian Dampak <i>Upside Risk</i> Direktur	III-100
Tabel III.29 Penilaian Kemungkinan <i>Upside Risk</i> Departemen Produksi.....	III-101
Tabel III.30 Penilaian Kemungkinan <i>Upside Risk</i> Departemen Pembelian...	III-101
Tabel III.31 Penilaian Kemungkinan <i>Upside Risk</i> Departemen Finansial	III-101
Tabel III.32 Penilaian Kemungkinan <i>Upside Risk</i> Direktur	III-102
Tabel III.33 Penilaian <i>Upside Risk</i>	III-102
Tabel III.34 <i>Risk Register</i> II Peringkat <i>Upside Risk</i>	III-102
Tabel III.35 Strategi Respon <i>Upside Risk</i>	III-109
Tabel III.36 <i>Risk Register</i> III Keputusan Tindakan <i>Upside Risk</i>	III-110
Tabel III.37 <i>Risk Register</i> IV Perlakuan Terhadap <i>Upside Risk</i>	III-112

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1	Metodologi Penelitian.....	I-11
Gambar II.1	Hubungan Ketiga Komponen Manajemen Risiko	II-5
Gambar II.2	Contoh <i>Consequence-Likelihood Matrix</i>	II-36
Gambar III.1	Struktur Organisasi PT X	III-2
Gambar III.2	<i>Flowchart</i> Proses Bisnis PT X	III-4
Gambar III.3	<i>Flowchart</i> Proses Produksi PT X.....	III-6
Gambar III.4	Peta Hubungan PT X dengan <i>Stakeholder</i>	III-14
Gambar III.5	<i>Risk Breakdown Structure</i> PT X.....	III-33
Gambar III.6	<i>Consequence-Likelihood Matrix Downside Risk</i>	III-64
Gambar III.7	<i>Consequence-Likelihood Matrix Downside Risk</i> Departemen Produksi PT X	III-65
Gambar III.8	<i>Consequence-Likelihood Matrix Downside Risk</i> Departemen Pembelian PT X	III-66
Gambar III.9	<i>Consequence-Likelihood Matrix Downside Risk</i> Departemen Finansial PT X	III-67
Gambar III.10	<i>Consequence-Likelihood Matrix Downside Risk</i> Direktur PT X	III-68
Gambar III.11	<i>Consequence-Likelihood Matrix Upside Risk</i>	III-104
Gambar III.12	<i>Consequence-Likelihood Matrix Upside Risk</i> Departemen Produksi PT X	III-105
Gambar III.13	<i>Consequence-Likelihood Matrix Upside Risk</i> Departemen Pembelian PT X	III-106
Gambar III.14	<i>Consequence-Likelihood Matrix Upside Risk</i> Departemen Finansial PT X	III-107
Gambar III.15	<i>Consequence-Likelihood Matrix Upside Risk</i> Direktur PT X ..	III-108

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A ROOT-CAUSE ANALYSIS DOWNSIDE RISK PT X	A-1
LAMPIRAN B ROOT-CAUSE ANALYSIS UPSIDE RISK PT X.....	B-1

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab pertama ini akan dibahas mengenai latar belakang serta perumusan masalah yang mendasari dilakukannya penelitian dengan topik manajemen risiko. Tidak hanya itu, disajikan pula batasan masalah dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, serta sistematika penulisan penelitian.

I.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi, tanpa terkecuali, tidak akan lepas dari ketidakpastian. Ketidakpastian ini bisa muncul dalam berbagai bentuk dan memiliki berbagai dampak bagi suatu organisasi. Menurut ISO 31000, ketidakpastian yang sampai berdampak pada pencapaian target atau sasaran organisasi dikenal sebagai risiko. Semakin besar dan kompleks suatu perusahaan, maka semakin beragam pula risiko yang dihadapinya. Pengaruh risiko terhadap pencapaian sasaran ini tidak dapat dipandang sebelah mata karena dapat mempengaruhi banyak sektor dalam organisasi dan menimbulkan kerugian yang sangat besar (Susilo dan Kaho, 2018).

Risiko perlu dikelola melalui manajemen risiko. Manajemen risiko merupakan aktivitas organisasi yang terarah dan terkoordinasi yang berkaitan dengan risiko (Susilo dan Kaho, 2018). Pengelolaan risiko yang masih belum dilakukan dapat menimbulkan krisis bagi organisasi. Apabila dibiarkan terus menerus, risiko ini bisa menjadi penghambat bagi organisasi untuk bisa memperoleh keuntungan. Sebaliknya, dengan pengelolaan dan manajemen yang baik, maka risiko dapat menjadi keunggulan tersendiri bagi organisasi untuk mencapai sasarannya, sekaligus meminimalkan dampak negatif risiko tersebut.

Perkembangan teknologi dan informasi yang pesat mengakibatkan laju perubahan semakin tinggi. Laju perubahan yang tinggi ini membuat organisasi semakin sulit untuk memprediksi apa yang akan terjadi di masa depan, yang berakibat meningkatnya ketidakpastian yang dihadapi tiap organisasi (Elahi, 2013). Industri tekstil merupakan satu dari sekian banyak industri yang mengalami

dampak pahit dari laju perubahan yang terjadi, salah satunya akibat pandemi yang berlangsung. Manajemen risiko dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi dengan memungkinkan organisasi untuk tetap bertahan di tengah krisis yang terjadi. Menerapkan manajemen risiko berarti organisasi sudah siap untuk segala ketidakpastian yang mungkin terjadi dan dengan demikian dapat menghadapi krisis lebih baik dibanding kompetitornya. Hal ini dapat membuat organisasi lebih untung karena dapat terus memberikan nilai bagi konsumen meski di tengah krisis di saat kompetitornya yang lain tidak bisa (Elahi, 2013).

Manajemen risiko juga membuat organisasi lebih tahan terhadap ketidakpastian, baik yang terjadi sehari-hari maupun yang besar seperti krisis. Ketahanan ini juga dapat menjadi keunggulan kompetitif, karena mampu meningkatkan kepercayaan dari konsumen juga *supplier* (Elahi, 2013). Konsumen dan *supplier* percaya bahwa organisasi dapat menjalankan fungsi bisnisnya dengan baik meski ada krisis dengan adanya penerapan manajemen risiko. Kepercayaan ini merupakan keunggulan yang dibutuhkan di pasar yang penuh kompetisi.

ISO 31000 menekankan bahwa risiko merupakan hal yang sifatnya netral. Tidak hanya negatif yang berbentuk ancaman, risiko juga memiliki dampak positif, yang biasa disebut dengan peluang. Organisasi sering kali melupakan dampak positif dari risiko ini dan hanya terfokus pada hal-hal yang menghambat tercapainya sasaran (Hillson, 2019). Padahal, dengan memitigasi risiko negatif dan menggali risiko positif, pencapaian sasaran organisasi menjadi semakin pasti.

PT X merupakan sebuah perusahaan yang memproduksi kain cetak dan memiliki aktivitas produksi yang cukup kompleks. Sasaran yang hendak dicapai oleh PT X ini adalah untuk meningkatkan keuntungan yang sempat turun dari periode-periode sebelumnya. Untuk itu, PT X perlu melaksanakan setiap fungsi bisnisnya dengan sebaik mungkin agar dapat menyediakan produk kain pada jumlah dan waktu yang tepat. Namun pada kenyataannya, ada saja ketidakpastian yang muncul dan berpotensi menghambat pencapaian sasaran. Namun hingga saat ini masih belum ada pengelolaan risiko dan tindakan proaktif dari PT X terhadap risiko yang dihadapinya.

Tidak hanya dalam bentuk negatif, PT X juga belum berusaha mengeksplorasi risiko-risiko bersifat positif. Tidak adanya pengelolaan risiko secara sistematis pada PT X membuatnya sangat rentan apabila sampai terjadi

masalah yang tidak diduga-duga di masa yang akan datang. Perusahaan belum mendaftarkan hal-hal apa saja yang berpotensi negatif maupun positif bagi pencapaian sasaran mereka. Dengan demikian, perusahaan benar-benar terekspos begitu saja terhadap segala ketidakpastian tersebut. Memang perusahaan tidak dapat mengendalikan apa yang akan terjadi di masa depan, namun perusahaan dapat mengendalikan reaksi dan tindakan terhadap perubahan di masa depan tersebut. Penerapan manajemen risiko pada perusahaan dapat membantu meningkatkan performansi perusahaan secara positif (Mohammed & Knapkova, 2016).

I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Pengelolaan risiko berbasis ISO 31000 dilaksanakan pada PT X. PT X merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur kain. Terletak di Jalan Raya Dayeuhkolot, Kecamatan Dayeuhkolot, Kabupaten Bandung, Jawa Barat, PT X telah berdiri sejak tahun 1963. PT X memproduksi kain hasil *printing* maupun *dyeing* sesuai dengan permintaan konsumen. Konsumen menyediakan bahan baku berupa kain sesuai dengan kebutuhan mereka, namun bisa pula meminta pihak perusahaan menyediakan bahan baku untuk diproduksi. Proses produksi pada PT X bisa sedikit bervariasi. Tidak semua jenis kain bisa diterima sebagai bahan baku pada PT X, disesuaikan kembali dengan ketersediaan mesin dan proses produksi yang mendukung. Produk yang telah jadi dikirimkan ke konsumen langsung oleh perusahaan atau konsumen juga punya pilihan untuk mengambil produk jadi tersebut langsung ke pabrik. Semua disesuaikan dengan perjanjian yang telah dibuat.

Pemasukkan PT X mengalami penurunan selama beberapa tahun terakhir. Hal ini dapat terlihat dari jumlah pesanan masuk yang menurun, terutama diakibatkan pandemi yang berlangsung. Tabel I.1 merupakan tabel data pesanan yang diterima oleh PT X selama periode 3 tahun ke belakang, yakni dari tahun 2019 hingga tahun 2021.

Tabel I.1 Rekap Pesanan Kain PT X

Periode	2019	2020	2021
Januari	527.000 m ²	407.000 m ²	356.000 m ²
Februari	548.000 m ²	362.000 m ²	310.000 m ²

(lanjut)

Tabel I.1 Rekap Pesanan Kain PT X (lanjutan)

Periode	2019	2020	2021
Maret	581.000 m ²	324.000 m ²	330.000 m ²
April	503.000 m ²	333.000 m ²	348.000 m ²
Mei	546.000 m ²	331.000 m ²	365.000 m ²
Juni	615.000 m ²	397.000 m ²	392.000 m ²
Juli	630.000 m ²	343.000 m ²	320.000 m ²
Agustus	618.000 m ²	435.000 m ²	318.000 m ²
September	516.000 m ²	389.000 m ²	321.000 m ²
Oktober	564.000 m ²	338.000 m ²	318.000 m ²
November	552.000 m ²	305.000 m ²	339.000 m ²
Desember	544.000 m ²	371.000 m ²	324.000 m ²
Total	6.744.000 m ²	4.335.000 m ²	4.041.000 m ²

(Sumber: Data Perusahaan)

Pada Tabel I.1, dapat dilihat bahwa pesanan pada PT X mengalami penurunan mencapai 40% sejak tahun 2020 hingga 2021. Hal ini membuat keuntungan yang diterima PT X menurun. PT X sebenarnya memiliki sasaran untuk meningkatkan kembali keuntungannya sebesar 3% untuk tahun ini dan rencananya akan terus meningkat di tahun-tahun yang akan datang. Namun demikian, pencapaian sasaran tersebut tidak berjalan mulus, malah perusahaan terus menerus mengalami kerugian. PT X dihadapkan dengan berbagai ketidakpastian yang mempengaruhi pencapaian sasaran. Melalui wawancara dan pengamatan awal yang dilakukan pada tanggal 4 Februari 2022 kepada Kepala Bagian Produksi, menyebutkan bahwa akibat dari pandemi yang berlangsung, iklim industri tekstil kini penuh dengan ketidakpastian. Boro-boro keuntungan, beliau menekankan yang penting perusahaan masih bisa berjalan.

Melalui wawancara tersebut, ditemukan bahwa terdapat beberapa potensi masalah tidak terduga yang mengakibatkan tidak tercapainya sasaran. Misalnya, pada bagian produksi, terdapat kendala pada mesin yang sebelumnya tidak diketahui dan berpotensi baru ditemukan ketika hari produksi. Hal ini mengakibatkan proses produksi terhambat. Obat kimia yang digunakan dalam proses produksi juga berpotensi kosong pada saat hendak digunakan dan belum tiba dari *supplier*, atau tiba dalam keadaan kurang baik. Selain itu, PT X juga terekspos pada risiko bencana seperti peristiwa banjir yang berpotensi

mengakibatkan mesin menjadi rusak dan proses produksi terhenti. Pada tanggal 17 Februari 2022, baru saja terjadi kebakaran di lantai produksi PT X yang mengakibatkan perkiraan kerugian mencapai Rp1.000.000.000. Akibatnya, perusahaan tidak dapat mencapai sasaran yang ditetapkan.

Risiko negatif memang merugikan, namun risiko positif juga harus diidentifikasi dan dieksploitasi pada PT X. Potensi-potensi seperti kehadiran teknologi baru yang dapat menunjang proses produksi menjadi lebih baik lagi, kemudahan melakukan ekspor, dan hal lain harus diidentifikasi sehingga pencapaian sasaran perusahaan bisa lebih terjamin. Untuk itu, penting bagi perusahaan untuk memandang risiko sebagai bagian yang tak terpisahkan dari aktivitas sehari-hari dan mulai menanamkan budaya sadar risiko pada aktivitasnya. Tidak hanya pada Departemen Produksi, melainkan pada setiap departemen yang ada. Integrasi dari setiap fungsi bisnis yang ada sejatinya penting untuk dapat mendukung tercapainya sasaran organisasi secara keseluruhan.

Saat ini perusahaan masih bertindak reaktif terhadap permasalahan yang terjadi alih-alih mulai bergerak secara proaktif dalam menghadapi risiko. Perusahaan belum pernah melakukan antisipasi terhadap risiko yang mungkin terjadi, sehingga ketika baru-baru ini terjadi kebakaran, perusahaan terpaksa menghentikan seluruh kegiatan produksinya. Hingga bulan April sekali pun, proses produksi masih terhambat akibat peristiwa kebakaran tersebut. Pihak asuransi juga belum memproses klaim karena masih dalam tahap pemeriksaan.

Proses pengelolaan risiko penting dilakukan pada PT X sehingga perusahaan dapat memperoleh peringatan dini apabila sewaktu-waktu terjadi ketidakpastian yang mempengaruhi sasaran. Selama beberapa periode terakhir, sasaran untuk meningkatkan profit dari perusahaan tidak tercapai dan justru profit perusahaan mengalami penurunan. Hal ini sangat membahayakan keberlangsungan PT X karena keuntungannya terus menurun dan perusahaan sulit memenuhi kebutuhan sehari-harinya. Untuk itu, dengan menerapkan manajemen risiko, perusahaan dapat mengantisipasi ketidakpastian yang terjadi sehingga perusahaan bisa memperoleh keuntungan dalam kepastian tersebut.

Manajemen risiko juga dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi PT X karena memungkinkan perusahaan untuk tetap bertahan di tengah krisis yang mungkin terjadi. Dengan menerapkan manajemen risiko secara terstruktur dan

benar-benar mengimplementasikan usulan perlakuan untuk setiap risiko yang diberikan, maka manfaat dari proses manajemen risiko ini dapat dirasakan secara nyata oleh perusahaan, salah satunya adalah memperoleh profit dan menjaga perusahaan dari kebangkrutan.

Standar ISO 31000: 2018 digunakan sebagai dasar dalam penerapan manajemen risiko pada PT X. ISO 31000: 2018 merupakan revisi pertama dari dokumen ISO 31000 yang dipublikasikan tahun 2009. Bersamaan dengan itu, saat ini BSN menetapkan penggunaan ISO 31000: 2018 sebagai dasar pelaksanaan manajemen risiko di Indonesia, yang mana dokumennya telah diadopsi secara identik oleh BSN menjadi SNI 8615: 2018 ISO 31000: 2018.

Umumnya terdapat dua buah standar manajemen risiko yang digunakan di Indonesia, yakni ISO 31000: 2018 dan COSO ERM tahun 2017. Namun pada penelitian ini dipakai standar ISO 31000: 2018 karena standar ISO lebih banyak digunakan sebagai standar dalam pengelolaan risiko ketimbang COSO ERM di Indonesia (CRMS Indonesia, 2018). Standar COSO ERM lebih banyak digunakan pada bagian finansial dan *audit*. Isi dari ISO 31000 mencakup prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko dan dibuat secara general sehingga dapat digunakan pada jenis perusahaan apa pun dan di bagian mana pun. ISO 31000: 2018 juga telah diadopsi secara identik oleh BSN menjadi standar pelaksanaan manajemen risiko di Indonesia. Penggunaan ISO 31000 sebagai dasar pelaksanaan manajemen risiko diharapkan dapat membantu perusahaan mengelola risikonya menggunakan panduan yang sistematis dan dapat menerapkan prinsip manajemen risiko dalam rangka menciptakan dan melindungi nilai perusahaan.

Proses manajemen risiko berdasarkan ISO 31000 diawali dengan proses mengenali lingkup, konteks, dan kriteria dari manajemen risiko. Kemudian dilanjutkan dengan proses identifikasi risiko. Risiko yang telah diidentifikasi kemudian dianalisis guna memahami tingkat risiko tersebut dari segi dampak dan kemungkinannya. Setelahnya, risiko dievaluasi untuk menentukan respon yang sesuai terhadap risiko bersangkutan. Terakhir, risiko diberi tindakan perlakuan dengan tujuan memitigasi risiko negatif maupun mengeksplotasi risiko positif.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka dapat dirancang beberapa rumusan masalah penelitian dalam menerapkan manajemen risiko berbasis ISO 31000 pada PT X, yakni sebagai berikut.

1. Apa saja risiko yang teridentifikasi yang dapat menghambat maupun mendukung pencapaian sasaran pada PT X?
2. Bagaimana prioritas dari risiko yang telah teridentifikasi yang diperoleh dari hasil analisis dan evaluasi risiko pada PT X?
3. Bagaimana usulan tindakan yang sesuai untuk menangani setiap risiko yang teridentifikasi pada PT X?

I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian

Adapun pembatasan masalah pada penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut.

1. Penelitian hanya dilakukan sampai kepada tahap perencanaan pemberian usulan perlakuan risiko. Untuk implementasi usulan yang diberikan akan kembali dibebaskan pada pihak perusahaan.
2. Proses manajemen risiko pada PT X hanya dilakukan dari bulan Maret hingga Juli 2022, sehingga risiko yang teridentifikasi hanya dalam rentang waktu tersebut.

Sedangkan untuk asumsi yang digunakan pada penelitian adalah tidak ada perubahan konteks selama proses manajemen risiko berlangsung.

I.4 Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan pada PT X memiliki tujuan untuk menjawab rumusan masalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi risiko yang dapat menghambat maupun mendukung pencapaian sasaran pada PT X.
2. Menganalisis dan mengevaluasi setiap risiko yang teridentifikasi untuk mengetahui tingkat urgensi setiap risiko dan memberikan peringkat terhadap tiap risiko.
3. Memberikan usulan tindakan yang sesuai terhadap risiko yang telah teridentifikasi.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari dilaksanakannya proses manajemen risiko pada PT X adalah sebagai berikut.

1. Perusahaan dapat menumbuhkan budaya sadar risiko dalam aktivitas sehari-harinya.
2. Perusahaan dapat mengidentifikasi risiko-risiko apa saja yang terjadi dan memperoleh solusi untuk risiko tersebut.
3. Perusahaan dapat menggunakan data yang diperoleh sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Selain itu, penelitian dengan topik manajemen risiko ini diharapkan dapat memberi manfaat dalam bidang keilmuan manajemen risiko di masa yang akan datang.

I.6 Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian untuk pelaksanaan manajemen risiko pada PT X dilakukan sesuai dengan panduan pada ISO 31000. ISO 31000 memang menyediakan struktur proses pelaksanaan manajemen risiko, namun pemilihan teknik untuk setiap tahap kembali disesuaikan dengan kebutuhan setiap organisasi. Tampilan *flowchart* dari metodologi penelitian dapat dilihat pada gambar I.1. Berikut merupakan langkah-langkah penelitian yang dilakukan dalam mengimplementasikan pengelolaan risiko pada PT X.

1. Penentuan Objek dan Topik Penelitian
Langkah pertama adalah dengan menetapkan objek beserta topik penelitian. Objek penelitian dilakukan pada PT X dengan topik penelitian berupa penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 pada PT X.
2. Studi Literatur
Studi literatur dilakukan guna mendapatkan pemahaman mendalam dan menyeluruh berkenaan dengan teori-teori dari manajemen risiko agar penelitian dapat berjalan dengan sebaik-baiknya.
3. Studi Pendahuluan
Studi pendahuluan dilakukan untuk mendapat gambaran awal mengenai objek penelitian. Tahap ini dilakukan dengan cara melakukan wawancara serta pengamatan secara langsung. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh informasi mengenai peristiwa risiko apa saja yang pernah terjadi yang mengakibatkan sulitnya pencapaian sasaran serta tindakan apa saja yang sudah dilakukan perusahaan dalam menghadapi peristiwa ini.

4. Pengelolaan Risiko

Proses pengelolaan risiko pada PT X dilakukan dengan merujuk pada ISO 31000: 2018 sebagai paduan utama. Berikut merupakan penjelasan mengenai setiap langkah pengelolaan risiko berbasis ISO 31000: 2018 pada PT X.

a. Komunikasi dan Konsultasi

Proses komunikasi dan konsultasi dilakukan secara rutin selama proses manajemen risiko berlangsung. Proses ini bertujuan agar seluruh informasi yang diperoleh selama proses penelitian ini dapat tersampaikan ke pihak yang berkepentingan dengan baik. Komunikasi dan konsultasi dilakukan pada pihak yang terlibat dalam proses mengelola risiko, yakni direktur, kepala bagian produksi, kepala bagian pembelian, dan kepala bagian finansial.

b. Penetapan Lingkup, Konteks, dan Kriteria Risiko

Penetapan lingkup dan konteks dilakukan agar proses pengelolaan risiko pada PT X dapat berlangsung lebih fokus dengan arah tertentu. Penetapan lingkup, konteks, dan kriteria dilakukan melalui wawancara dan diskusi terhadap para kepala bagian departemen dan disesuaikan dengan karakteristik serta kebutuhan dari PT X.

c. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko pada PT X dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara semi terstruktur dan RBS. Wawancara dilakukan pada para kepala bagian departemen yang paling memahami aktivitas bisnis pada PT X. Identifikasi juga dilakukan melalui observasi langsung. Hasil dari proses identifikasi risiko adalah *risk register* yang berisi daftar peristiwa risiko, pemilik risiko, sumber risiko, serta dampak risiko.

d. Analisis Risiko

Analisis risiko pada PT X dilakukan dengan menggunakan teknik *consequence-likelihood matrix*. Matriks ini mengombinasikan nilai dampak dan kemungkinan setiap risiko untuk kemudian memberi suatu nilai pada risiko yang bersangkutan. Penilaian risiko dilakukan berdasarkan kriteria analisis risiko. Selain itu,

analisis risiko juga menggunakan teknik *root-cause analysis* untuk memahami lebih dalam akar penyebab terjadinya suatu risiko. Hasil dari analisis risiko adalah *risk register* yang berisi nilai dan peringkat dari setiap risiko.

e. Evaluasi Risiko

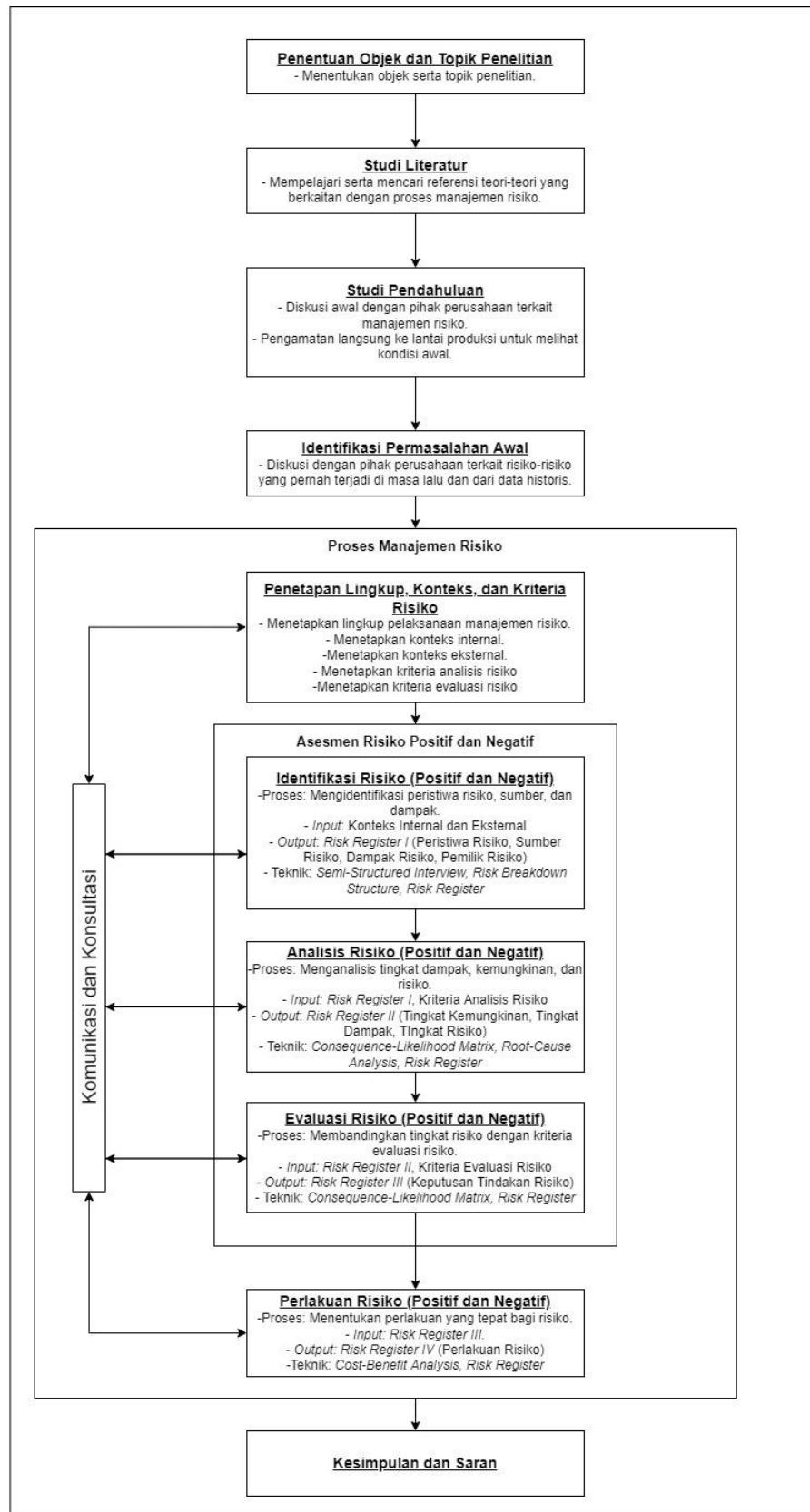
Evaluasi risiko pada PT X dilakukan dengan membandingkan peringkat risiko yang dihasilkan dari analisis risiko dengan kriteria evaluasi risiko. Tahap ini menghasilkan urutan prioritas dari setiap risiko yang teridentifikasi. Teknik yang digunakan pada tahap ini adalah *consequence-likelihood matrix*. Hasil dari evaluasi risiko adalah tingkat prioritas dan usulan respon terhadap setiap risiko yang teridentifikasi.

f. Usulan Tindakan Risiko

Pemberian usulan tindakan risiko PT X dilakukan dengan menggunakan teknik *cost-benefit analysis*. Teknik ini menghasilkan usulan tindakan terhadap risiko. Usulan tersebut diseleksi dengan menggunakan teknik *cost-benefit analysis*, menghasilkan daftar usulan tindakan yang memang benar-benar bernilai dan menguntungkan bagi PT X.

5. Penyusunan Kesimpulan dan Saran

Penelitian diakhiri dengan pemberian kesimpulan dan saran. Kesimpulan diberikan sebagai jawaban terhadap permasalahan yang telah dirumuskan dan diberikan saran pula terhadap pihak-pihak terkait, yakni bagi perusahaan dan penelitian berikutnya.



Gambar I.1 Metodologi Penelitian

I.7 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dari laporan penelitian ini adalah sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan berisi latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, pembatasan masalah dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan. Bab ini disusun untuk membantu memahami masalah yang diteliti serta apa yang melatarbelakangi topik penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab tinjauan pustakan berisi dasar-dasar teori yang diperlukan selama proses penyusunan penelitian ini berlangsung. Teori-teori ini menjadi landasan berpikir dalam melakukan identifikasi sampai analisis masalah. Beberapa teori yang termasuk ke dalamnya adalah ISO 31000, pengertian risiko, pengertian manajemen risiko, prinsip, kerangka, dan proses manajemen risiko, metode-metode asesmen risiko menurut ISO/IEC 31010, serta masih banyak lagi.

BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab pengumpulan dan pengolahan data berisi keseluruhan tahapan proses manajemen risiko yang dilaksanakan pada PT X beserta data-data yang diperoleh dengan menggunakan teknik asesmen tertentu. Bab ini pula menampilkan hasil dari proses asesmen risiko yang dituliskan dalam bentuk *risk registers*.

BAB IV ANALISIS

Bab analisis berisi analisis dari seluruh proses penelitian yang telah dilakukan terhadap data yang telah berhasil diolah. Analisis ini dilakukan untuk memberi pemahaman lebih mendalam terhadap keseluruhan proses pengelolaan risiko pada PT X.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kesimpulan dan saran berisi kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menjawab rumusan masalah yang telah dirancang pada bab pertama. Selain itu, terdapat pula beberapa saran untuk penelitian berikutnya maupun bagi pihak terkait.