

Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 untuk Mengelola Risiko Operasional dalam Kegiatan Pelayanan Jasa pada PT SMTK di Surabaya

Feliana Novita Sari
Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika
feliana.lily@gmail.com

Senny Harindahyani
Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika
senny.h@staff.ubaya.ac.id

Abstract

Every company always strives to achieve goals. In achieving that goal, all companies will certainly face a risk that can hinder the company to achieve its goals. To achieve the objectives, the company must be able to manage the risks which can hamper their operational activities that will impact in achieving company goals. Risk management can be solved with risk management. By applying risk management, it will assist the company to improving control and improving the effectiveness and efficiency of operational activities. The purpose of this study is to analyze and evaluate risk management based on ISO 31000 to manage the risks, especially operational risks that occur in transportation companies. The results of this research at PT SMTK in Surabaya indicate that the risk management has been run has fulfilled the framework and stages of risk management based on ISO 31000. Evaluation of risk management can help PT SMTK to improve the deficiencies in the process of risk management and internal control. Thus PT SMTK can obtain recommendation as a consideration for more effective process of risk management improvement.

Keywords: 1: Risk 2: Operational Risk 3: Internal Control 4: Risk Management 5: ISO 31000

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Salah satu kebutuhan hidup yang tidak kalah penting di era globalisasi ini adalah kebutuhan akan jasa transportasi. Sistem transportasi nasional memiliki peranan yang penting untuk mendorong pembangunan nasional. Transportasi sangat dibutuhkan untuk memudahkan mobilitas penduduk maupun barang. Pembangunan sektor transportasi di Indonesia dirancang untuk tujuan, yaitu mendukung perekonomian negara, stabilitas nasional, dan mengurangi ketimpangan pembangunan antar wilayah dengan memperluas jangkauan distribusi barang dan jasa ke seluruh wilayah di Indonesia. Angkutan darat yang merupakan bagian dari sistem transportasi turut memberikan kontribusi dalam meningkatkan perekonomian (BPS, 2013).

Perkembangan jasa transportasi di Indonesia semakin meningkat setiap tahunnya. Perkembangan ini ditunjukkan dengan meningkatnya arus jumlah pemakai jasa transportasi setiap tahunnya. Berdasarkan data BPS (2017) ekonomi Indonesia pada triwulan II tahun 2017 tumbuh 5,01% bila dibandingkan dengan triwulan II tahun 2016. Transportasi dan

pergudangan merupakan salah satu lapangan usaha yang turut mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia. Lapangan usaha transportasi dan pergudangan pada triwulan II tahun 2017 memberikan nilai tambah pada PDB Indonesia sebesar Rp 177,5 triliun. Dengan PDB sebesar Rp 177,5 triliun, lapangan usaha transportasi dan pergudangan memiliki laju pertumbuhan PDB sebesar 8,37%.

Dalam upaya mencapai tujuan, semua organisasi menghadapi ketidakpastian. Ketidakpastian itu mengandung risiko potensial yang dapat menghilangkan peluang untuk menghasilkan nilai tambah bagi *stakeholders*. Risiko merupakan sebuah rentang yang dapat bergerak ke arah ancaman dengan dampak negatif maupun kesempatan dengan dampak positif. Dampak negatif bisa berupa tidak tercapainya tujuan, sedangkan dampak positifnya yaitu tercapainya tujuan yang ditetapkan (Tampubolon, 2005).

Dari penelitian yang dilakukan Deloitte dari tahun 1994 sampai dengan 2003 terhadap 100 perusahaan, sebanyak 61% perusahaan pernah mengalami beberapa jenis risiko operasional (Oliva, 2016). Dari penelitian ini, perusahaan menghadapi risiko operasional yang tinggi. Perusahaan jasa transportasi turut menghadapi berbagai risiko operasional. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi semua risiko bisnis yang mereka hadapi, baik secara finansial maupun operasional. Hal ini dilakukan karena risiko merupakan komponen utama dalam mencapai kepatuhan Sarbanes Oxley melalui Standar Audit No. 5 baik dalam assurance maupun konsultasi yang dapat berkontribusi pada pengelolaan risiko (Moeller, 2009). Nocco dan Stulz (2006) menyatakan bahwa perusahaan yang berhasil menerapkan manajemen risiko yang efektif memiliki keunggulan kompetitif jangka panjang yang dapat menjaga *stakeholders* mendapatkan hak mereka masing-masing, karena sistem manajemen risiko yang didesain dengan baik akan memastikan bahwa seluruh aktivitas yang mengandung risiko dievaluasi dengan hati-hati.

Menurut sebuah studi yang dilakukan Deloitte, perusahaan seluruh dunia mengakui manajemen risiko sebagai prioritas dan bergerak menuju *Enterprise Risk Management* yang terintegrasi. Survei Manajemen Deloitte tahun 2013 menunjukkan bahwa 83 persen dari semua lembaga keuangan global memiliki program ERM atau sedang dalam proses penerapannya. Jumlah ini naik dari 59 persen di tahun 2010. Organisasi dengan program ERM telah menyadari dan melaporkan manfaat yang signifikan. Sekitar 85 persen lembaga keuangan yang memiliki program ERM melaporkan bahwa total nilai yang diperoleh jauh lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan (Lam, 2017).

Salah satu standar manajemen risiko yang mudah untuk diterapkan adalah ISO 31000. ISO 31000 memiliki arsitektur yang sederhana yang terdiri dari prinsip, kerangka, dan proses manajemen risiko. Arsitektur itu kokoh dan relatif mudah untuk digunakan (Dali dan Latjha, 2012). Menurut Gjerdrum dan Peter (2011), ISO 31000 menguraikan atribut manajemen risiko yang efektif yang mencakup *good corporate governance*, pelaporan keuangan dan kepercayaan *stakeholders*. Manajemen risiko merupakan dasar yang dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan dan perencanaan, yang mencakup alokasi sumber daya yang sesuai, meningkatkan kinerja dan keselamatan kerja, perlindungan terhadap lingkungan, dan pencegahan kerugian. Apabila manajemen risiko dilakukan secara efektif, maka akan membantu perusahaan untuk memperbaiki kontrol serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional. Keberhasilan perusahaan dalam menerapkan manajemen risiko akan membantu perusahaan juga dalam mematuhi persyaratan hukum dan peraturan lain yang relevan.

Research Question

Penelitian ini menggunakan sebuah *main research question* yaitu "Bagaimanakah evaluasi penerapan manajemen risiko untuk mengelola risiko operasional pada PT SMTK?" Untuk dapat menjawab *main reseacrh question* tersebut, penulis menjabarkan dalam beberapa *mini research question* sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kondisi lingkungan internal di PT SMTK?
2. Apa saja risiko operasional yang dihadapi PT SMTK?
3. Bagaimanakah dampak dari risiko operasional yang dihadapi PT SMTK?
4. Bagaimanakah evaluasi terhadap manajemen risiko yang diterapkan oleh PT SMTK?

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini hanya terbatas pada risiko operasional yang ada pada kegiatan pelayanan jasa, pembelian, dan perbaikan. Peneliti hanya mengambil risiko operasional karena sebagian besar risiko yang telah dipetakan oleh perusahaan adalah risiko yang terkait dengan kegiatan operasional perusahaan. Setelah mengetahui semua risiko operasional pada ketiga kegiatan tersebut, penulis akan mengevaluasi manajemen risiko yang telah dilakukan perusahaan. Manajemen risiko merupakan pendekatan yang memungkinkan perusahaan dan audit internal mempertimbangkan dan menilai risiko, serta mengembangkan dan mengelola kerangka pengendalian internal. Dari hasil evaluasi tersebut akan disimpulkan mengenai kesiapan

perusahaan dalam menerapkan manajemen risiko berbasis ISO 31000. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari PT SMTK melalui Dokumen Analisa Risiko selama periode 2015-2017.

TELAAH TEORETIS

Risiko Operasional

Risiko operasional merupakan risiko yang timbul pada aktivitas operasional seperti sumber daya manusia yang tidak memadai, tingkat pelayanan yang buruk, kerusakan fisik aset, dan ancaman keamanan fisik (Nzechukwu, 2016). Menurut Djohanputro (2008), risiko operasional dapat dibagi menjadi:

1. Risiko sumber daya manusia

Menurut Blacker dan McConnell (2015) risiko sumber daya manusia dapat terjadi karena kesalahan, tindakan yang dilakukan tanpa berpikir, dan bahkan tindakan ilegal yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi yang dapat menyebabkan kerusakan dan kerugian finansial bagi perusahaan.

2. Risiko produktivitas

Risiko produktivitas merupakan risiko yang berkaitan dengan penyimpangan hasil atau produktivitas yang diharapkan oleh perusahaan karena penyimpangan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja. Risiko yang termasuk risiko produktivitas adalah penggunaan teknologi, peralatan, material, dan sumber daya manusia.

3. Risiko teknologi

Risiko teknologi berupa potensi penyimpangan hasil karena teknologi yang digunakan tidak lagi sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini. Misalnya, perubahan spesifikasi bahan baku yang menyebabkan teknologi pengolahan saat ini telah usang.

4. Risiko inovasi

Risiko inovasi adalah proses penyimpangan hasil karena terjadinya pembaharuan, modernisasi, atau transformasi dalam beberapa aspek bisnis. Risiko ini bisa memberikan dampak positif apabila inovasi tersebut dapat membantu proses operasi atau perbaikan kinerja. Risiko ini juga dapat menimbulkan dampak negatif jika inovasi yang dilakukan justru mengacaukan operasi atau menurunkan kinerja.

5. Risiko sistem

Menurut Darmawi (2016) risiko sistem meliputi ketersediaan sistem, integritas data, kapasitas sistem, akses dan penggunaan oleh pihak tidak berhak, serta penyebuan bisnis dari berbagai keadaan darurat.

6. Risiko proses

Menurut Darmawi (2016) risiko proses yang biasa terjadi pada kebanyakan perusahaan terkait dengan pengolahan transaksi. Hal ini meliputi potensi terjadinya *error* pada setiap tingkat transaksi bisnis, meliputi penjualan, penetapan harga, pencatatan, konfirmasi, dan penyelesaian.

Manajemen Risiko

Menurut Lam (2017) manajemen risiko merupakan sebuah proses yang terpadu dan berkesinambungan untuk pengelolaan berbagai risiko perusahaan meliputi strategi, keuangan, operasional, kepatuhan, dan risiko reputasi untuk meminimalkan hal tak terduga dan memaksimalkan nilai perusahaan. Tahapan manajemen risiko menurut ISO 31000 (2009) adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi dan konsultasi

Komunikasi yang jelas sangat penting untuk proses manajemen risiko, yaitu komunikasi yang jelas mengenai tujuan, proses manajemen risiko dan elemen-elemennya, serta temuan dan tindakan yang diperlukan sebagai hasil output (Berg, 2010).

2. Menetapkan konteks

Dengan membentuk konteks, organisasi dapat mendefinisikan tujuan dan parameter eksternal dan internal yang diperhitungkan untuk mengelola risiko. Tujuan tahap penetapan konteks ini memungkinkan untuk memahami lingkungan di mana masing masing organisasi beroperasi, yang berarti untuk memahami lingkungan eksternal dan budaya internal organisasi.

3. Penilaian risiko

Penilaian risiko adalah sebuah proses keseluruhan yang terdiri dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Tahap awal ketika melakukan penilaian risiko adalah melakukan identifikasi risiko. Identifikasi risiko secara akurat dan menyeluruh sangat vital dalam manajemen risiko. Salah satu yang harus dilakukan dalam identifikasi risiko adalah mendaftar sebanyak mungkin risiko. Teknik yang dapat digunakan dalam identifikasi risiko adalah survei, wawancara, *brainstorming*, informasi historis, dan kelompok kerja (Suswinarno, 2013).

Tahap kedua adalah analisis risiko yang berarti organisasi mengembangkan pemahaman tentang risiko. Menurut Hopkin (2017) suatu organisasi perlu menetapkan ukuran kemungkinan risiko dan dampak risiko yang akan digunakan di seluruh organisasi. Jumlah pilihan kemungkinan akan tergantung pada sifat, ukuran, dan kompleksitas organisasi. Tahap ketiga adalah evaluasi risiko. Menurut Berg (2010) begitu risiko telah dianalisis, maka risiko dapat dibandingkan dengan yang sebelumnya terdokumentasi dan kriteria kriteria yang dapat ditolerir. Risiko yang dapat diterima harus dipantau dan ditinjau secara berkala untuk memastikannya tetap dapat diterima. Tingkat penerimaan dapat menjadi kriteria organisasi atau tujuan keselamatan yang ditetapkan oleh pihak berwenang.

4. Penanganan risiko

Penanganan terhadap risiko dilakukan dengan cara memilih satu atau lebih pilihan untuk memodifikasi risiko dan menentukan pilihan penanganan apa yang dipilih oleh perusahaan. Penanganan terhadap risiko memiliki tujuan untuk menilai proses perlakuan terhadap risiko, memutuskan apakah tingkat risiko dapat ditoleransi, dan menilai efektivitas penanganan terhadap risiko. Pilihan penanganan risiko tidak harus saling eksklusif atau sesuai dalam segala situasi.

5. Pemantauan dan reuiu

Begitu risiko telah teridentifikasi, organisasi perlu memonitor risiko dan melakukan penyesuaian yang berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan. Pemantauan risiko ini dapat dilakukan oleh pemilik proses atau oleh reviewer independen (Moeller, 2009). Organisasi harus menganalisis dan mengevaluasi efektivitas tindakan yang diambil untuk mengatasi risiko dan peluang. Bila terjadi ketidaksesuaian, maka organisasi harus memperbarui risiko yang ditentukan selama perencanaan (Barafort *et al.*, 2017).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat *explanatory research* dengan paradigma positivisme sebagai kerangka berpikir dalam penelitian ini. Melalui penelitian ini, penulis berusaha untuk mengungkapkan risiko operasional dan evaluasi terhadap manajemen risiko yang dilakukan untuk menanggulangi risiko operasional ini. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara kebenaran yang diperoleh di lapangan dengan teori yang telah digunakan pada bab dua untuk dijadikan dasar untuk pemberian saran dalam rangka memperbaiki manajemen risiko dan pengendalian internal yang kurang tepat.

Seluruh informasi dan data yang diperoleh oleh penulis diperoleh dari PT SMTK pada tahun 2015 hingga 2017 dan dari buku teks, jurnal ilmiah, dan sumber informasi lainnya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara dilakukan secara langsung dengan Direktur, Management Representative, Koordinator Marketing, dan Koordinator Audit. Metode yang digunakan dalam wawancara adalah *semi-structured* agar penulis dapat menggali informasi lebih luas dan mendalam.

2. Analisis dokumen

Penulis melakukan analisis dokumen perusahaan yang mendukung penelitian terkait dengan aktivitas operasional perusahaan seperti visi misi, struktur organisasi, *job description*, prosedur kerja, dan dokumen lainnya. Analisis dokumen dilakukan untuk mencocokkan kebenaran antara hasil wawancara dengan dokumen yang didapatkan. Data diperoleh dari Management Representative dan Direktur perusahaan.

3. Observasi

Penulis melakukan observasi dengan menggunakan metode *non-participant*, sehingga penulis hanya mengamati objek penelitian, namun tidak ikut terlibat langsung dengan kegiatan operasional PT SMTK.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara garis besar pengendalian internal yang dilakukan oleh perusahaan baik. Kondisi internal di PT SMTK telah memenuhi kerangka pengendalian internal COSO. Perusahaan telah menetapkan struktur organisasi, pembagian wewenang dan tanggung jawab, kompetensi sumber daya, dan dokumentasi yang memadai. Namun masih terdapat kekurangan yaitu perusahaan masih melakukan perangkapan jabatan dalam struktur organisasi. Hal ini dapat menimbulkan penyalahgunaan wewenang dan risiko *fraud*.

Selain pengendalian internal yang sudah efektif, perusahaan telah melakukan manajemen risiko. Pemikiran berbasis risiko dirasa penting oleh PT SMTK untuk mencapai sistem manajemen mutu yang efektif, walaupun secara implementasi belum ada standar baku yang digunakan dalam melakukan manajemen risiko, misalnya ISO 31000. Perusahaan menyadari bahwa setiap kegiatan operasional tidak terlepas dari berbagai risiko, baik yang dapat dikendalikan oleh perusahaan maupun yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Seperti yang telah diketahui, bahwa setiap risiko pada akhirnya bisa mempengaruhi kegiatan operasional dan kepuasan pelanggan.

PT SMTK telah mengambil langkah dalam melakukan pengelolaan risiko secara sederhana yang dilakukan oleh manajemen dan audit internal perusahaan. Risiko diperoleh dari daftar temuan-temuan yang dilakukan selama kegiatan audit berlangsung, layanan ketidakesesuaian yang terjadi, dan komplain dari pelanggan. Perbaikan atas risiko-risiko tersebut kemudian akan dicatat di dalam Formulir Tindakan Korektif yang berfungsi agar risiko-risiko tersebut tidak sampai terjadi kembali atau setidaknya dapat diminimalisasi.

1. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi di dalam perusahaan sudah sejalan dengan prinsip manajemen risiko pada ISO 31000 yang menuntut komunikasi yang transparan dan inklusif. Kondisi ini didapatkan penulis dari hasil wawancara dan dokumen perusahaan. PT SMTK selalu melakukan komunikasi dengan semua pihak di dalam perusahaan. Perusahaan membuat sarana komunikasi berupa rapat rutin bulanan.

Perusahaan selalu mengadakan rapat bersama dengan tujuan untuk menekankan bahwa tujuan utama mereka adalah meningkatkan mutu pelayanan demi memperoleh kepuasan pelanggan. Masing-masing bagian akan bekerja sama dengan wakil manajemen untuk memastikan bahwa komunikasi pada setiap fungsi dan tingkatan telah berjalan efektif. Dalam rapat, PT SMTK selalu melibatkan orang-orang di tiap bagian untuk mengkomunikasikan apa yang terjadi didalam lingkungan kerja mereka selama ini, peristiwa-peristiwa apa yang bisa menghambat mereka dalam melakukan kegiatan operasional mereka.

Direktur dan anggota perusahaan saling melakukan konsultasi dalam penyelesaian masalah di dalam perusahaan. Setiap anggota perusahaan bebas dalam memberikan ide, komentar, ataupun masukan kepada direktur untuk proses perbaikan bagi kemajuan PT SMTK. Dalam proses pengambilan keputusan, direktur mempertimbangkan masukan-masukan dari anggota perusahaan.

2. Menetapkan Konteks

PT SMTK telah menetapkan konteks internal, konteks eksternal, konteks manajemen risiko, dan kriteria risiko. Konteks internal meliputi direktur dan karyawan. Direktur memiliki kewenangan untuk menentukan kebijakan yang ada di dalam PT SMTK, karena direktur yang mengetahui semua ketentuan-ketentuan yang berlaku serta aspek hukum. Selain itu direktur memiliki tujuan untuk memperoleh pendapatan semaksimal mungkin

dari pelayanan jasa kepada pelanggan. Karyawan memiliki kepentingan untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka, sehingga mereka bekerja di PT SMTK. Karyawan bertugas untuk membantu perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional sehari-hari dan pencapaian tujuan perusahaan.

Konteks eksternal meliputi pelanggan, supplier, pesaing, dan pemerintah. Pelanggan memiliki kepentingan untuk memenuhi kebutuhan mereka akan jasa transportasi. *Supplier* merupakan penyedia sparepart bagi PT SMTK, sehingga mereka akan mendapatkan penghasilan dari penjualan tersebut. Pesaing memiliki kepentingan untuk memasarkan jasa mereka kepada pelanggan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. Pemerintah memiliki kepentingan untuk memungut pajak dari hasil pendapatan PT SMTK. Pemerintah juga memiliki kewenangan untuk membuat kebijakan-kebijakan terkait perusahaan jasa. Dalam penentuan konteks internal dan eksternal ini, perusahaan masih memiliki kekurangan karena penetapan konteks ini belum konsisten. Karena hal itu perusahaan sempat mengalami kerugian yang cukup besar pada tahun 2015.

Konteks manajemen risiko, PT SMTK telah membentuk tim audit yang menangani proses manajemen risiko bersama dengan manajemen dan personil yang ada di tiap-tiap bagian. Tim audit bertanggung jawab untuk mengidentifikasi setiap risiko yang ada, kemudian bersama-sama dengan tim manajemen melakukan pembahasan untuk tindakan yang harus dilakukan untuk mengatasi risiko. Terakhir, PT SMTK telah menetapkan kriteria risiko yang disajikan dalam dua kriteria yaitu skala tingkat kemungkinan dan skala tingkat keparahan. PT SMTK dapat menerima risiko jika risiko tersebut berada pada level satu hingga empat atau bisa dikategorikan sebagai *low risk* dan *medium risk*.

3. Penilaian risiko

PT SMTK melakukan identifikasi risiko melalui audit internal dan tiap-tiap bagian di dalam perusahaan. Proses identifikasi risiko ini dilakukan untuk melihat potensi risiko di setiap area operasi. Ketika akan mengidentifikasi risiko, audit internal mengidentifikasi area proses terlebih dahulu yang akan menjadi fokus. Setelah mengetahui risiko apa saja yang terjadi dan dampak yang ditimbulkan, PT SMTK melakukan analisis risiko yang dilakukan berdasarkan pertimbangan manajemen dengan menggunakan dua perspektif yaitu skala tingkat kemungkinan (probabilitas) dan skala tingkat keparahan (dampak). Setelah semua risiko diketahui nilainya, maka PT SMTK akan melakukan evaluasi risiko untuk menentukan level risiko.

Dalam penilaian risiko, PT SMTK belum memiliki kriteria yang jelas. Perusahaan belum menetapkan dengan tegas bagaimana penilaian risiko dapat dilakukan dengan kriteria seperti yang telah digunakan oleh PT SMTK. Setiap risiko bisa saja memiliki standar pengukuran yang berbeda. Bisa jadi persentase kemungkinan terjadinya risiko dengan risiko yang lain berbeda, begitu pula dengan dampak yang dapat memiliki jumlah kerugian material yang berbeda. Jika demikian, maka penilaian risiko bisa saja menjadi tidak akurat. Kemungkinan risiko yang seharusnya menjadi perhatian perusahaan justru tidak masuk dalam prioritas.

4. Penanganan risiko

Setelah memperoleh gambaran mengenai level risiko, maka PT SMTK akan melakukan penanganan atau penanggulangan terhadap risiko melalui kontrol. Walaupun risiko masuk dalam kategori *low*, perusahaan tetap melakukan penanganan berupa tindakan pencegahan dengan harapan bahwa risiko tersebut tidak akan terjadi lagi. PT SMTK beranggapan bahwa sekecil apapun risiko, risiko tetaplah risiko yang jika dibiarkan maka akan dapat membawa dampak yang lebih besar.

Untuk risiko yang masuk dalam kategori *medium*, perusahaan melakukan pengendalian dan pembagian risiko kepada pihak ketiga, misalnya asuransi. Pengendalian dilakukan agar perusahaan dapat mengurangi kemungkinan terjadinya risiko dan dampak yang ditimbulkan. Pembagian risiko dengan pihak lain dilakukan agar dampak yang diterima perusahaan menjadi lebih kecil atau bahkan perusahaan tidak menerima dampak apapun.

Risiko yang masuk dalam kategori *high*, maka perusahaan berusaha untuk mengurangi risiko dengan melakukan tindakan pencegahan pengawasan lebih ketat. Tindakan pencegahan dilakukan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian agar tidak menimbulkan masalah baru. Perusahaan akan mengevaluasi kebutuhan tindakan untuk mencegah terjadinya ketidaksesuaian. Jika dirasa tidak efektif, maka perusahaan akan menetapkan tindakan baru yang dibutuhkan. Didalam penanganan risiko PT SMTK, masih ada kontrol yang kurang tepat terkait dengan risiko *high* dan *medium*, sehingga perusahaan perlu memperbaiki beberapa kontrol tersebut.

5. Pengawasan dan reuiu

Pada PT SMTK, pihak manajemen selalu belajar dari peristiwa yang telah terjadi. Perusahaan selalu menerima setiap keluhan dari pelanggan yang merasa tidak puas melalui survei kepuasan pelanggan. Keluhan pelanggan merupakan sesuatu yang dapat

menjadi risiko perusahaan. Direktur PT SMTK selalu menjunjung tinggi komitmen dan perbaikan secara berkelanjutan, sehingga proses pengawasan selalu dilakukan oleh perusahaan. Pengawasan dilakukan setiap satu bulan sekali melalui rapat bulanan.

Selain pengawasan, PT SMTK juga melakukan reviu terhadap proses manajemen risiko. Masing-masing bagian di dalam perusahaan wajib memberikan laporan kepada Direktur melalui Rapat Tinjauan Manajemen yang diadakan minimum setiap enam bulan sekali. Rapat ini bertujuan untuk memastikan kesinambungan, kecukupan, dan efektivitas sistem manajemen yang mereka lakukan. Dalam rapat ini, setiap anggota perusahaan dapat mengungkapkan hambatan-hambatan dan ketidaksesuaian yang terjadi di ruang lingkup kerja mereka.

Dari hasil evaluasi PT SMTK telah siap untuk mengimplementasikan manajemen risiko berbasis ISO 31000. Perusahaan menyadari pentingnya melakukan pengelolaan terhadap risiko yang akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kesiapan ini dibuktikan dengan adanya:

1. PT SMTK bukanlah perusahaan hanya berusaha untuk mencapai tujuan dan memberikan keuntungan bagi stakeholdernya, namun mengabaikan peraturan-peraturan yang berlaku. PT SMTK membuktikan bahwa mereka adalah perusahaan yang taat akan peraturan yang diwujudkan melalui kepatuhan mereka dalam mengurangi kerusakan lingkungan dengan selalu memantau dan mengganti kendaraan mereka yang sudah tidak layak pakai dengan yang baru sesuai standar Eropa yaitu EURO. Hal ini bukan hanya untuk mematuhi peraturan saja, namun juga sebagai tindakan pencegahan risiko yang dapat mengganggu kegiatan operasional mereka.
2. PT SMTK berkomitmen untuk menyediakan sumber daya yang memadai untuk dialokasikan dalam proses manajemen risiko. Untuk itu perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kompetensi dari sumber daya yang ada didalam perusahaan.
3. PT SMTK telah menjalankan komunikasi secara transparan dan inklusif. Perusahaan selalu melibatkan stakeholder dalam pengambilan keputusan. Pendapat dari anggota didalam perusahaan sangat dipertimbangkan.
4. PT SMTK selalu melakukan perbaikan secara berkelanjutan dengan meninjau dan memperbaiki kebijakan-kebijakan mereka agar sesuai dengan tujuan perusahaan dan pencegahan terhadap ketidaksesuaian yang berujung pada timbulnya risiko yang merugikan.

Kondisi yang ada didalam perusahaan ini telah sesuai dengan kerangka manajemen risiko berbasis ISO 31000. Oleh karena itu PT SMTK telah siap untuk menerapkan ISO 31000.

KESIMPULAN

Pengendalian internal perusahaan masih terdapat kelemahan dalam struktur organisasi karena terdapat perangkapan jabatan yaitu Direktur I merangkap menjadi Koordinator Marketing serta Management Representative yang merangkap menjadi Koordinator Finance. PT SMTK menghadapi berbagai risiko operasional mulai dari risiko sumber daya, risiko produktivitas, risiko teknologi, risiko sistem, dan risiko proses.

PT SMTK menghadapi 13 risiko sumber daya, delapan risiko produktivitas, satu risiko teknologi, delapan risiko sistem, dan satu risiko proses. Dampak dari risiko operasional yang dihasilkan dari aktivitas pelayanan jasa pada PT SMTK adalah aset perusahaan rusak, timbulnya biaya, kegiatan operasional terhambat, keterlambatan pengiriman, komplain pelanggan, pembatalan order oleh pelanggan, dan *cash flow* perusahaan terhambat.

Berdasarkan evaluasi yang dilakukan terhadap proses manajemen risiko menunjukkan bahwa PT SMTK telah memiliki kesiapan dalam menerapkan manajemen risiko berbasis ISO 31000. Manajemen risiko yang dilakukan perusahaan telah sesuai dengan kerangka manajemen risiko berbasis ISO 31000. Hal ini juga didukung dengan pengendalian internal perusahaan yang telah berjalan efektif. Dengan demikian, PT SMTK juga memiliki beberapa kelemahan yang memerlukan proses perbaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barafort, Beatrix, *et al.* 2017. Integrating Risk Management in IT Settings From ISO Standards and Management Systems Perspectives. *Computer Standards & Interfaces.*, Vol. 54: 176-185.
- Berg, Heinz-Peter. 2010. Risk management: Procedures, Methods and Experience. *Journal Risk Management RT&A*, Vol. 1: 79-95.
- Blacker, Keith and Patrick McConnell. 2015. *People Risk Management: A Practical Approach to Managing the Human Factors that Could Harm Your Business*. Kogan Page Publishers: London.
- Badan Pusat Statistik. 2013. Statistik Transportasi.
- Badan Pusat Statistik. 2017. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan II-2017.

- Dali, Alex, Christopher Latjha. 2012. ISO 31000 Risk Management-The Gold Standard. EDPACS: The EDP Audit, Control, and Security Newsletter, 45:5, Hal 1-8.
- Darmawi, Herman. 2016. Manajemen Risiko. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Djohanputro, Bramantyo. 2008. Manajemen Risiko Korporat. Jakarta: PPM.
- Gjerdrum, Dorothy, Mary Peter. 2011. New International Standard on the Practice of Risk Management-A Comparison of ISO 31000:2009 and the COSO ERM Framework. Society of Actuaries, hal 1-5.
- Hopkin, Paul. 2013. *Risk Management*, 1st ed. Kogan Page Limited: United States.
- International Organization for Standardization. 2009. *Risk Management-Principle and Guidelines*. International Organization for Standardization 2009.
- Lam, James. 2017. Implementing Enterprise Risk Management. John Wiley & Sons: New Jersey.
- Moeller, Robert R. 2009. *Brink's Modern Internal Auditing*, 7th ed. John Wiley & Sons: New Jersey.
- Nocco, Brian W. dan Rene M. Stulz. Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal Of Applied Corporate Finance*, Vol. 18 (4): 8-20.
- Nzechukwu, Patrick Onwura. 2016. *Internal Audit and IT Audit Series: Internal Audit Practice from A to Z*. CRC Press: United States.
- Oliva, Fabio Lotti. 2016. A Maturity Model For Enterprise Risk Management. *International Journal of Production Economics*, Vol. 173: 66-79.
- Tampubolon, Robert. 2005. *Risk and Systems-Based Internal Auditing*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Suswinarno. 2013. Mengantisipasi Risiko Dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Jakarta: Visimedia.