

ANALISA MANAJEMEN RISIKO DENGAN PENDEKATAN METODE ERM PADA JNE AGEN CAMPUREJO

Muhammad Bayu Andaresa¹, Diah Ayu Septi Fauji², Hery Purnomo³

^{1),2),3)} Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. K.H. Ahmad Dahlan No.76, Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur
bayuandaresa1998@gmail.com

Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 29/06/2023

Tanggal Revisi : 06/07/2023

Tanggal Diterima : 17/07/2023

Abstract

This study aims to analyze risk management with the JNE Agent Campurejo ERM method approach which is focused on operational risk management. The type of research used by the authors is in the form of qualitative methods which are more inclined towards the nature of the research data obtained in the form of qualitative research. The results of the operational risk analysis at JNE Campurejo Agent show that in carrying out an operational risk analysis the company must use the steps that have been applied to the ERM method. There are 8 risk events that occur in the company's operations including work accidents, damage to customer goods, data entry errors, stockpiling of goods, delivery errors, lack of customer service, loss of customer goods and theft of goods.

Keywords: ERM Method, JNE, Risk Management

Abstrak

Penelitian ini bertujuan guna menganalisis manajemen risiko dengan pendekatan metode ERM JNE Agen Campurejo yang difokuskan pada manajemen risiko operasional. Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis berupa metode kualitatif yang lebih cenderung terhadap sifat data penelitian yang didapatkan ialah berupa penelitian kualitatif. Hasil analisis risiko operasional pada JNE Agen Campurejo didapatkan hasil bahwa dalam melakukan analisis risiko operasional perusahaan harus menggunakan langkah-langkah yang telah diterapkan pada metode ERM. Terdapat 8 kejadian risiko yang terjadi pada operasional perusahaan yakni kecelakaan kerja, kerusakan barang pelanggan, kesalahan mengentri data, penumpukan barang, kesalahan pengiriman barang, kurangnya pelayanan pelanggan, hilangnya barang pelanggan dan pencurian barang.

Kata Kunci: JNE, Manajemen Risiko, Metode ERM

PENDAHULUAN

Tujuan perusahaan yang memproduksi barang atau jasa sudah pasti guna mendapatkan *benefit*. Namun, perusahaan tidak terlepas dari risiko misalnya risiko operasional, kredit, pasar, likuiditas, lingkungan, reputasi, hukum, keuangan dan sebagainya [1]. Namun, salah satu dari sekian banyak sumber risiko di perusahaan adalah risiko yang kerap muncul dalam operasional bisnis perusahaan, yakni risiko operasional. Sebab risiko operasional merupakan kerugian yang timbul dari aktivitas usaha maupun produksi barang atau jasa perusahaan [2].

Risiko adalah kemungkinan yang menjadi sebab suatu penyimpangan maupun sesuatu yang tidak diinginkan sebab bisa menimbulkan kerugian bagi perusahaan [3]. Selain itu, risiko juga dipahami sebagai kemungkinan penyimpangan dari ekspektasi yang dapat menimbulkan kerugian. Risiko adalah kemungkinan terjadinya penyimpangan yang dapat mengakibatkan kerugian. Karena kejadian risiko dapat terjadi sewaktu-waktu, sehingga kejadiannya tidak bisa diprediksi [4].

Sumber daya manusia termasuk faktor paling penting dalam perusahaan sebagai penggerak aktivitas operasional perusahaan [5]. Kecanggihan teknologi serta permodalan suatu perusahaan, apabila tidak dikelola dengan baik oleh sumber daya manusia, maka operasional bisnis perusahaan tersebut terancam karena risikonya adalah kehilangan sesuatu yang direncanakan dan ditentukan, tetapi tidak sesuai dengan yang diharapkan. Maka dari itu, perusahaan harus menerapkan manajemen risiko supaya perusahaan tidak mengalami kerugian, misalnya nama baik, kompetisi, lingkungan, keuangan, cacat produk atau kegagalan iklan [2].

Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu untuk mengelola risiko-risiko yang muncul. Manajemen risiko merupakan metode untuk mengidentifikasi, mengelola, mengukur, serta mengendalikan risiko. Ketika meminimalisasi risiko, perusahaan dituntut untuk memberlakukan manajemen risiko agar risiko yang ada di

perusahaan dapat diminimalkan [6]. Risiko bisnis dapat dikurangi dengan beberapa cara, termasuk metode *Enterprise Risk Management* (ERM) [2].

Metodologi *Enterprise Risk Management* (ERM) merupakan proses dewan, manajemen, serta karyawan lain yang digunakan untuk merumuskan skema pada semua organisasi. [7] ERM bertujuan guna mengidentifikasi kejadian potensial yang bisa mempengaruhi keseluruhan. ERM mengelola risiko berdasarkan jenis risiko untuk memberikan keamanan yang paling tepat guna memenuhi target perusahaan.

Salah satu perusahaan JNE yang dijadikan lokasi pada penelitian ini ialah JNE Agen Campurejo yang mana pada cabang ini bisa saja muncul risiko operasional yang akan mengganggu operasional di JNE Agen Campurejo misalnya kesalahan memasukkan data, kerusakan barang *customer*, kebakaran gedung, pencurian barang, terjadi kesalahan pengiriman barang, *delay* pada pengiriman barang, terjadinya kecelakaan kerja, bencana alam, terjadinya penumpukan barang, biaya pengiriman mahal, serta pelayanan yang belum baik serta tingkat kepuasan pelanggan. Maka dari itu, JNE Agen Campurejo harus diterapkan manajemen risiko operasional supaya risiko yang mungkin akan terjadi dapat diminimalkan.

Pada sebuah perusahaan jasa pengiriman diperlukan adanya manajemen risiko operasional yang baik karena dengan adanya manajemen risiko operasional yang baik perusahaan mampu memberikan pelayanan serta kepuasan tersendiri bagi setiap pelanggan yang menggunakan jasa pengiriman JNE tersebut. Manajemen risiko operasional pada JNE Agen Campurejo juga masih belum diterapkan secara penuh, yang mana ketika risiko operasional tersebut terjadi maka JNE Agen Campurejo mendapatkan komplain atau teguran dari pelanggan yang dikarenakan oleh beberapa hal seperti barang terlambat dikirim, penumpukan barang di gudang, biaya pengiriman mahal serta pelayanan kepada pelanggan masih belum maksimal. Dengan demikian, penting adanya analisis manajemen risiko operasional bagi JNE Agen Campurejo guna meminimalkan seluruh risiko operasional yang terjadi. Pada penelitian ini penulis akan menggunakan metode ERM sebagai acuan menganalisis risiko operasional. Pentingnya metode ERM pada penelitian ini adalah guna membantu perusahaan guna menganalisis lebih dalam tentang peristiwa atau kejadian risiko yang terjadi pada masa sekarang ataupun di masa mendatang, membantu peningkatan nilai perusahaan, peningkatan budaya sadar risiko misalnya merespons dan mengendalikan risiko serta bisa membantu menakar atau menentukan nilai risiko menurut peluang serta dampaknya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh [8] dengan judul penelitian "Analisis Manajemen Risiko Operasional Pada Usaha Kue dan Roti CV. Jaya Bakery Dalam Perspektif Ekonomi Islam" yang tujuannya adalah guna mengetahui bagaimana penerapan manajemen risiko operasional di CV. Jaya Bakery Royal Bandar Lampung dan mengetahui apakah manajemen risiko operasional telah diterapkan. Jaya Bakery Royal Bandar Lampung konsisten dengan perspektif ekonomi Islam. Metode analisis yang dipergunakan pada penelitian ini menggunakan observasi kualitatif deskriptif dan pengumpulan data wawancara [8]. Sedangkan pada penelitian ini cenderung mengarah kepada manajemen risiko operasional SDM yang meliputi lingkungan kerja, disiplin kerja serta kinerja karyawan. Meskipun memiliki kesamaan dalam pengambilan metode dan analisis data, namun terdapat pula perbedaan yang terletak pada lokasi penelitian, tujuan penelitian, serta objek penelitian. Yang mana juga akan mempengaruhi hasil penelitian karena pada dasarnya di setiap cabang perusahaan JNE memiliki tingkat kualitas Sumber Daya Manusia dan risiko operasional yang berbeda-beda.

Penelitian Saputra (2021) yang berjudul "Penerapan Manajemen Operasional Usaha Percetakan Dalam Meningkatkan Kepuasan Konsumen Pada UMKM Sisi kertas Tulungagung" menggunakan metode kualitatif untuk menyadari pentingnya penerapan manajemen operasi dalam suatu organisasi. Seberapa efektifkah kepuasan pelanggan Tulungagung Paper terhadap produk yang diproduksi UMKM Printing [9]. Berdasarkan temuan penelitian, diterapkan manajemen operasional melalui perencanaan, pengorganisasian, tindakan dan pengendalian pada operasional percetakan UMKM Sisi Kertas di Tulungagung. Berkontribusi untuk menjaga kualitas dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui manajemen operasi yang efektif. Dibuktikan dengan menghasilkan kualitas produk yang baik serta rampung tepat waktu sehingga *customer* merasa puas dengan yang diperoleh ketika membeli produk UMKM Sisi Kertas Tulungagung Sementara pada penelitian yang akan dilaksanakan oleh peneliti ini berfokus pada manajemen risiko operasional SDM yang meliputi lingkungan kerja, disiplin kerja serta kinerja karyawan. Meskipun memiliki kesamaan dalam pengambilan metode dan analisis data, namun terdapat pula perbedaan yang terletak pada lokasi penelitian, tujuan penelitian, objek penelitian, serta metode penelitian yang digunakan. Pada penelitian ini penulis akan menerapkan metode ERM sebagai acuan analisis manajemen risiko operasional di JNE Agen Campurejo.

METODE

Penelitian yang dilaksanakan oleh penulis berupa penelitian kualitatif bersifat deskriptif. Metode kualitatif ini berguna untuk memahami dan mencermati fenomena yang secara alamiah tengah terjadi dalam beberapa keadaan tersebut. Konsep ini lebih cenderung terhadap sifat data penelitian yang didapatkan ialah berupa penelitian kualitatif, yakni data alamiah. Data alamiah ini pada dasarnya didapatkan berdasarkan pada hasil ungkapan atas subjek penelitian.

Metode deskriptif merupakan metode yang digunakan dalam mempelajari keadaan sekelompok orang, objek, seperangkat kondisi, sistem pemikiran, atau kelas peristiwa pada saat ini. Penelitian deskriptif ini bertujuan guna memperoleh deskripsi, gambaran atau pandangan yang sistematis, faktual serta akurat mengenai fakta, ciri-ciri dan hubungan dari fenomena yang diteliti.

Terdapat beberapa tahapan dalam melakukan sebuah penelitian. Tahapan-tahapan tersebut yakni tahapan pra-lapangan, tahap pekerjaan lapangan, tahap analisis data, dan tahap penulisan laporan.

Sumber data yang digunakan penulis pada penelitian ini ialah sumber data primer dan sekunder. Sumber informasi utama merupakan berbagai informasi serta informasi yang didapatkan dari sumbernya, yakni berbagai pihak yang dijadikan informan dalam penelitian. Informan penelitian yang bertindak sebagai sumber data primer diidentifikasi dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Sumber informasi sekunder diperoleh dari beberapa teori serta informasi yang didapat secara tidak langsung dari sumbernya, yakni dari beberapa buku yang memuat teori manajemen risiko operasional perusahaan dan teori manajemen operasional menurut metode ERM, serta informasi lainnya disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan penelitian.

Kegiatan analisis data kualitatif dijalankan secara interaktif dan berlangsung terus sampai selesai, sehingga data menjadi jenuh. Tingkat kejenuhan informasi ditandai dengan tidak terdapat informasi baru. Kegiatan analisis data meliputi: Penyajian Data (*Data Display*), Reduksi Data (*Data Reduction*), Verifikasi atau Interpretasi Data (*Data Verification*), dan Penarikan Kesimpulan (*Concluding Drawing*).

Dalam penelitian, uji validitas sering kali hanya ditonjolkan di uji validasi dan reliabilitas. Pada penelitian kualitatif, hasil atau data bisa dikatakan valid ketika tidak terdapat perbedaan antara sesuatu yang dilaporkan penulis dengan sesuatu yang sebenarnya terjadi pada subjek penelitian. Pengujian validitas data dalam penelitian kualitatif dengan demikian melibatkan pengujian kredibilitas (validasi internal) dan transferabilitas (validasi eksternal).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Langkah identifikasi risiko Agen JNE Campurejo menggunakan metodologi *Enterprise Risk Management* (ERM). Penerapan manajemen risiko dipimpin oleh komponen COSO ERM, yang diawali dari zona internal perusahaan dengan menetapkan tujuan, mengidentifikasi risiko yang ada, menilai risiko, mengelola risiko, dan kemudian menerapkan inisiatif manajemen risiko tinggi dan menengah.

Lingkungan Internal

JNE Agen Campurejo adalah perusahaan yang berbisnis pada bidang jasa ekspedisi yang terletak di Kota Kediri, Jawa Timur. Tepatnya pada Jl. Dr. Sahardjo No. 88-A, Campurejo Kec. Mojoroto Kota Kediri. Perusahaan ini telah berdiri selama 3 tahun sejak tanggal 25 Agustus 2020. Visi dan misi serta SOP pada JNE Agen Campurejo berpedoman pada perusahaan utama. Umumnya, perusahaan mengoperasikan usahanya secara mandiri dalam hal akuisisi *customer*, penyediaan gedung serta penyediaan fasilitas (sepeda motor dan komputer).

Pada lingkungan internal perusahaan tentunya tidak jauh dari risiko-risiko yang akan terjadi yang diakibatkan oleh *human error*. Beberapa risiko yang dapat terjadi di internal perusahaan yaitu kesalahan entri data, penumpukan barang, kurangnya pelayanan pelanggan hingga hilangnya barang pelanggan di gudang. Dalam melakukan identifikasi risiko-risiko tersebut, perusahaan perlu melakukan kegiatan sosialisasi kepada seluruh karyawan pada JNE Agen Campurejo. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada JNE Agen Campurejo didapat hasil bahwa dalam mengidentifikasi risiko di internal perusahaan, manajer unit pelaksana melakukan kegiatan rapat mingguan guna membahas tentang permasalahan pada minggu sebelumnya. Dalam kegiatan tersebut seluruh karyawan mengemukakan berbagai masalah yang telah dialami oleh karyawan baik dari kesalahan entri data maupun yang lainnya. Setelah pembahasan masalah tersebut, manajer unit pelaksana merencanakan tentang berbagai solusi yang akan digunakan untuk menemukan jalan keluar dari masalah tersebut. Kegiatan yang akan dilakukan selanjutnya yaitu evaluasi, yang mana manajer unit

pelaksana melakukan evaluasi yang bertujuan guna memperbaiki kesalahan-kesalahan yang sebelumnya telah terjadi di bagian internal perusahaan.

Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan di JNE Agen Campurejo berpegang teguh pada visi perusahaan yakni guna menjadi suatu perusahaan ekspedisi pengiriman yang terkemuka se-Indonesia dan menjadi perusahaan ekspedisi pilihan nomor satu bagi para pelanggan guna memberi solusi terhadap pengiriman. Berikut merupakan 4 sisi pedoman penetapan tujuan, yakni:

1. *Strategic objective* yakni Agen JNE Campurejo mengembangkan perusahaan menjadi freight forwarder yang unggul/canggih dibandingkan *freight forwarder* lainnya di Kota Kediri dan menawarkan pelanggan pengalaman terbaik dengan mengoptimalkan harga pengiriman, mempersingkat waktu pengiriman barang, memberi informasi terkait proses pengiriman barang serta menerima keluhan *customer* melalui telepon, SMS, e-mail serta kunjungan pribadi ke kantor JNE Agen Campurejo .
2. *Operating Objective* yakni JNE Agen Campurejo sudah melebarkan usahanya dengan menjalin kerjasama (sebagai partner) dengan perusahaan lain dan berbisnis untuk Agen JNE Campurejo berpegang teguh pada SOP serta visi misi perusahaan.
3. *Reporting System* yakni melaporkan semua kegiatan operasional ke kantor pusat/kantor pusat, misalnya laporan keuangan, jumlah pegawai, gaji pegawai, barang masuk dan keluar, laporan izin penelitian, jumlah perangkat (komputer, printer, sepeda motor, dan lainnya) serta menyampaikan segala risiko peristiwa yang terjadi sehubungan dengan risiko operasional perusahaan. .
4. *Compliance Objective* yakni Perusahaan mengikuti peraturan pemerintah dan semua aturan operasional perusahaan pusat (induk).

Dalam penetapan tujuan tersebut tentunya JNE Agen Campurejo tidak jauh dari risiko-risiko yang akan terjadi. Risiko yang sebelumnya telah dipaparkan tersebut memiliki suatu bentuk pengelolaan khusus dalam mengelola atau menentukan tujuan pengelolaan risiko. Dalam menentukan tujuan pengelolaan risiko dapat berupa pengadaaan evaluasi pada rapat rutin yang telah di agendakan oleh pimpinan perusahaan. Evaluasi merupakan kegiatan yang berfungsi sebagai tolak ukur atau pertimbangan JNE Agen Campurejo dalam mengelola risiko yang terjadi.

Identifikasi Risiko

Pada penelitian ini, tahap identifikasi risiko akan difokuskan pada kejadian ataupun risiko operasional akibat risiko kegagalan proses manusia (*human error*) di JNE Agen Campurejo dikarenakan beberapa kejadian risiko di Agen JNE Campurejo berasal atau dapat timbul dari operasi perusahaan. Oleh karena itu, peneliti harus mengakumulasikan serta mencatat semua informasi yang sejalan tentang kejadian risiko operasional akibat gangguan proses manusia yang terjadi dan mungkin terjadi di JNE Agen Campurejo.

Menurut identifikasi risiko, terdapat 8 (delapan) risiko operasional yang disebabkan oleh tidak berfungsinya proses manusia, yang peneliti catat atau tentukan dengan mengamati, mewawancarai dan membagikan kuesioner kepada agen JNE Campurejo, yang tercatat pada tabel 1.

Menurut hasil identifikasi yang dilaksanakan, diputuskan bahwa risiko yang dihadapi di JNE Agen Campurejo adalah risiko pribadi (*human error*). Di perusahaan, risiko ini sebagian besar ialah risiko operasional yang dikarenakan oleh kesalahan manusia. Menurut hasil identifikasi diketahui delapan peristiwa risiko operasional pada risiko sumber daya manusia yakni kecelakaan kerja, kerusakan barang pelanggan, kesalahan mengentri data, penumpukan barang, kesalahan pengiriman barang, kurangnya pelayanan pelanggan, hilangnya barang pelanggan, dan pencurian barang.

Tabel 1. Identifikasi Risiko Operasional JNE Agen Campurejo

| Jenis Risiko | Sumber Risiko | No | Penyebab Risiko |
|--------------------|---|----|---------------------------------|
| Risiko Operasional | Kegagalan proses manusia (<i>human error</i>) | 1 | Kecelakaan kerja |
| | | 2 | Kerusakan barang pelanggan |
| | | 3 | Kesalahan <i>mengentri</i> data |
| | | 4 | Penumpukan barang |
| | | 5 | Kesalahan pengiriman barang |
| | | 6 | Kurangnya pelayanan pelanggan |
| | | 7 | Hilangnya barang pelanggan |

| Jenis Risiko | Sumber Risiko | No | Penyebab Risiko |
|--------------|---------------|----|------------------|
| | | 8 | Pencurian barang |

Sumber : Olahan Penelitian (2023)

Penilaian Risiko

Dari proses ini akan dijalankan suatu penilaian risiko terhadap hasil identifikasi yang dijalankan oleh penulis. Operasi perusahaan diketahui memiliki delapan risiko. Penilaian risiko didasarkan pada probabilitas kejadian serta tingkat keparahan risiko. Probabilitas terjadinya risiko tersebut dikelompokkan ke dalam lima tingkatan yakni sangat sering, sering, sedang, jarang dan sangat jarang. Walaupun tingkat keparahannya terbagi ke dalam lima tingkatan yakni sangat besar, besar, sedang, kecil dan sangat kecil. Untuk menerima poin risiko, penilaian risiko dilakukan. Hasil penilaian risiko yang diperoleh dengan mengalikan kejadian dan tingkat keparahan masing-masing risiko dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Tabel Penilaian Risiko

| Jenis Risiko | No | Risiko | O | S | RS |
|--------------------|----|---------------------------------|-----|-----|-------|
| Risiko Operasional | 1 | Kecelakaan kerja | 2 | 1,6 | 3,2 |
| | 2 | Kerusakan barang pelanggan | 2,2 | 2,6 | 5,72 |
| | 3 | Kesalahan <i>mengentri</i> data | 3,2 | 3,8 | 12,16 |
| | 4 | Penumpukan barang | 3,4 | 2,4 | 8,16 |
| | 5 | Kesalahan pengiriman barang | 1,8 | 2,6 | 4,68 |
| | 6 | Kurangnya pelayanan pelanggan | 2 | 3,2 | 6,4 |
| | 7 | Hilangnya barang pelanggan | 2,8 | 3,2 | 8,96 |
| | 8 | Pencurian barang | 1,2 | 3,2 | 3,84 |

Sumber : Olahan Penelitian 2023

Dalam penilaian risiko pimpinan perusahaan membutuhkan data dari para karyawan sebagai bahan pertimbangan guna menilai risiko tersebut dalam kategori besar atau kecil. Hal tersebut tentunya membutuhkan data dari seluruh *jobdesc* pada JNE Agen Campurejo guna diakumulasikan dan dicari jalan keluar dari masing-masing masalah yang terjadi.

Matriks Risiko

Penerapan matriks risiko di JNE Agen Campurejo dilakukan guna memetakan risiko berlandaskan derajat kemungkinan (*occurrence*) dan tingkat keparahan risiko (*severity*), sebab pemetaan risiko berdasarkan nilai dan tingkat keparahan kejadian dapat memudahkan perusahaan untuk mengetahui kejadian atau kejadian risiko misalnya *risk level extreme, high, moderate, low and very low*, dan dengan bantuan matriks risiko, memudahkan JNE Agen Campurejo guna memprioritaskan tingkat risiko mana yang diprioritaskan atau diselesaikan sebagai respons untuk kemungkinan kejadian.

Level/tingkat risiko menurut nilai kejadian dan tingkat keparahan berdasarkan situasi bahaya yang dialami JNE Agen Campurejo atau potensi risiko bahaya ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 2. Matriks Risiko JNE Agen Campurejo

| Significance | Dampak/severity | | | | |
|-------------------|-------------------|------------|---------------|------------|-------------------|
| | 1 Sangat Kecil | 2 Kecil | 3 Menengah | 4 Besar | 5 Sangat Besar |
| Sangat Sering (5) | | | | | |
| Sering (4) | | | | | |
| Moderat (3) | | 4 | 7 | 3 | |
| Jarang (2) | | 2 | 6 | | |
| Sangat Jarang (1) | | 1, 5 | 8 | | |

Sumber : Olahan Peneliti (2023)

Respons Risiko

Pada fase ini, reaksi terhadap risiko yang dipetakan dari setiap tingkat risiko dijawab berdasarkan hasil tingkat risiko yang dirangkum dalam matriks risiko. Dari hasil Tabel 4.3 disimpulkan bahwa delapan kejadian risiko operasional yang dapat merugikan JNE Agen Campurejo memiliki tingkat risiko yang berbeda yaitu tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Hasil dari setiap risiko kemudian diimplementasikan dengan *risk response* yaitu menentukan keputusan yang akan diambil apakah akan menerima, mengurangi, menghindari atau mengalihkannya kepada pihak ketiga. Berikut adalah hasil *risk response* untuk menggambarkan respons risiko berdasarkan tingkatannya:

1. Level High

Pada level ini risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo ialah kesalahan entri data pelanggan (3), risiko tersebut merupakan risiko kegagalan manusia (*human error*). Berdasarkan hasil *risk scoring* yang sudah dilakukan pada risiko kesalahan entri data (3) diperoleh nilai *score* sebesar 12,16. Maka dari itu, cara merespons risiko pada *level high* ini yaitu dengan menghindari risiko.

2. Level Moderate

Pada level *moderate* ini terdapat dua jenis risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo yakni penumpukan barang (4) dan hilangnya barang pelanggan (7) yang merupakan risiko operasional pada kegagalan manusia (*human error*). Berdasarkan hasil *risk scoring* yang sudah dilakukan pada risiko penumpukan barang (4) diperoleh nilai 8,16 dan hilangnya barang pelanggan (7) diperoleh nilai *score* 8,96. Maka dari itu, cara merespons risiko pada level ini dengan menghindari risiko serta melakukan pengendalian yang baik.

3. Level Low

Pada *level low* ini risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo yakni terjadinya kerusakan barang pelanggan (2) dan kurangnya pelayanan pelanggan (6). Berdasarkan hasil *risk scoring* diperoleh pada kerusakan barang pelanggan sebesar 5,72 dan kurangnya pelayanan pelanggan (6) sejumlah 6,4. Cara merespons risiko pada level ini dapat dilakukan dengan pengendalian yang cukup.

4. Level Very Low

Pada *level low* ini yang terjadi pada JNE Agen Campurejo yakni terjadinya kecelakaan kerja (1) dengan hasil *risk scoring* sebesar 3,2 lalu pada kesalahan pengiriman barang (5) didapatkan hasil *risk scoring* sebesar 4,68 serta pada pencurian barang (8) diperoleh hasil *scoring* sebesar 3,84. Berdasarkan hal tersebut maka cara yang dapat dilakukan dalam merespons risiko ialah dengan menerima dan mengurangi risiko yang ada.

Dalam merespons risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo, pihak pimpinan telah menggunakan langkah yang diterapkan agar risiko-risiko yang terjadi di perusahaan dapat segera direspons dan dihandle secepat mungkin. Pada topik ini pimpinan JNE Agen Campurejo akan selalu berdiskusi dengan koordinator operasional guna memperoleh *report* data yang telah diperoleh selama melakukan pengawasan pekerjaan.

Pengendalian Risiko

Berdasarkan *risk response* yang dibuat pada berbagai risiko yang dipisahkan berdasarkan level, diketahui bahwa level masing-masing risiko adalah tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah, yang dihasilkan dari hasil matriks risiko yang diimplementasikan. Pada fase ini, manajemen risiko diterapkan. Manajemen risiko adalah fase di mana tindakan yang akan diambil ditentukan, yaitu kebijakan pengendalian/manajemen risiko ditawarkan yang telah ditanggapi sesuai dengan tingkat risiko masing-masing. Pengendalian dijalankan guna mengurangi kerugian pada JNE Agen Campurejo. Pengendalian yang dilakukan dalam penelitian ini terfokus pada *level high* dan *level moderate* yang diutamakan. Sebab kedua level tersebut dapat berdampak negatif bagi perusahaan dan berujung pada kerugian finansial. Manajemen risiko ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Pengendalian Risiko

| Jenis Risiko | No | Risiko | Pengendalian Risiko |
|-----------------------|----|----------------------------|---|
| <i>Level High</i> | 3 | Kesalahan Entri Data | Melakukan pengecekan ulang pada entri data yang dilakukan oleh karyawan |
| <i>Level Moderate</i> | 4 | Penumpukan Barang | Memperbaiki proses sortir barang sesuai dengan rute pada masing-masing barang |
| | 7 | Hilangnya Barang Pelanggan | Melakukan pengawasan ketat terhadap karyawan maupun pada kantor |

Sumber : Olahan Penelitian, 2023

Dalam melakukan pengendalian risiko di perusahaan, manajer unit pelaksana JNE Agen Campurejo juga memperlakukan sistem rapat mingguan dan bulanan sebagai kegiatan rutin yang digunakan untuk mendiskusikan peristiwa yang terjadi dari mulai peristiwa dengan risiko kecil maupun besar. Hal tersebut akan memperoleh hasil akhir dalam melakukan solusi-solusi yang akan digunakan dalam meminimalkan risiko tersebut.

Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi yaitu tindakan yang harus diambil perusahaan untuk mengurangi, mengelola dan mengendalikan secara efektif risiko yang timbul dan mungkin muncul bagi perusahaan, guna memenuhi visi dan misi perusahaan dan kualitas kondisi kerja untuk meningkatkan karyawan, untuk bekerja dan menambah keuangan perusahaan. Guna mencapai hal tersebut, perusahaan harus mengambil langkah-langkah, yaitu manajer harus dapat berkomunikasi dengan bawahannya ketika menghadapi masalah di perusahaan, Sebaliknya, jika karyawan memiliki masalah di lapangan, karyawan harus melaporkan masalah tersebut kepada manajemen perusahaan, sehingga informasi yang diperoleh dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk mengambil tindakan yang tepat, yaitu risiko dapat dikelola dan dikurangi dengan meningkatkan efisiensi perusahaan. atau untuk mengurangi kerugian akibat risiko yang timbul.

Pengawasan

Tahap pengendalian adalah langkah yang bertindak sebagai ukuran untuk mengendalikan semua kegiatan internal dan eksternal perusahaan. Pada fase ini, peneliti membuat usulan kepada kepala atau koordinator unit tata usaha untuk melaksanakan tindakan pengendalian dengan memantau seluruh kegiatan operasional perusahaan, baik internal maupun eksternal. Dengan memantau setiap kegiatan operasional, manajer atau koordinator unit pelaksana dapat mengetahui permasalahan yang muncul di setiap kegiatan operasional. Setiap kegiatan operasional menghadirkan masalah atau risiko yang berbeda dan cara yang berbeda untuk menghadapinya. Selain aktivitas operasional, sistem perusahaan dan karyawan juga dipantau berdasarkan hasil manajemen risiko buatan penulis.

Pembahasan

Identifikasi Risiko dan Tingkatan Risiko Operasional Pada JNE Agen Campurejo

Berdasarkan hasil identifikasi yang dilakukan di JNE Agen Campurejo terdapat 8 risiko yang terjadi pada operasional perusahaan. Risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo merupakan risiko yang disebabkan oleh kegagalan manusia (*human error*). Berdasarkan hasil identifikasi yang dilakukan dan risiko yang diperoleh kemudian risiko-risiko tersebut diolah dengan melakukan penilaian pada setiap risiko. Adapun penilaian risiko yang dilakukan sebagai berikut:

1. Penilaian Risiko

Menurut hasil *risk assessment* yang dilakukan peneliti mengolah data dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada staf JNE Agen Campurejo kota Kediri. Saat memproses data, tujuannya adalah untuk mendapatkan nilai keparahan dan kejadian untuk setiap risiko. Hasil pengolahan data nilai tingkat keparahan dan kejadian didukung oleh penggunaan perangkat lunak MS. Excel, yang kemudian menentukan skor keparahan dan frekuensi rata-rata untuk setiap risiko yang dihadapi. Hasil penilaian antara tingkat keparahan dan kejadian dari setiap risiko kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan skor risiko yang ditentukan dengan mengalikan tingkat keparahan dan kejadian dari setiap risiko yang dihadapi. Pada langkah selanjutnya, peneliti membuat matriks risiko dan respons risiko dari nilai yang diperoleh.

2. Matriks Risiko & Respons Risiko

Matriks risiko merupakan peta yang memetakan risiko berdasarkan tingkat masing-masing risiko. Dari matriks pemetaan risiko yang dihasilkan dapat ditentukan derajat masing-masing risiko yaitu apakah risiko berada pada tingkat yang sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah atau sangat rendah. Pemetaan risiko dapat dilakukan ketika telah menilai setiap risiko dengan melihat skor berdasarkan tingkat keparahan dan kemunculan setiap risiko. Oleh karena itu, berdasarkan penilaian risiko, peneliti menyimpulkan bahwa terdapat satu risiko tingkat tinggi, dua tingkat risiko sedang, dua tingkat risiko rendah dan tiga tingkat risiko sangat rendah. Hasil matriks risiko ini kemudian digunakan untuk menjawab langkah selanjutnya.

Peneliti menggunakan respons risiko untuk menanggapi risiko yang dipetakan. Respons risiko ditentukan oleh levelnya. Hasil matriks risiko yang diterapkan, bagaimana bereaksi terhadap risiko, yaitu menerima, mengurangi, menghindari atau mengalihkan kepada pihak ketiga pada setiap tingkat risiko, di mana metode responsnya berbeda-beda tergantung pada tingkat risikonya yang telah dipetakan. Berdasarkan Tabel 3, hasil

matriks risiko menunjukkan terdapat empat tingkatan yaitu tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Berikut ini adalah respons risiko yang dilakukan peneliti ketika merespons suatu risiko berdasarkan suatu tingkat risiko:

1. *Level High*

Pada level ini risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo ialah kesalahan entri data pelanggan (3), risiko tersebut merupakan risiko kegagalan manusia (*human error*). Berdasarkan hasil *risk scoring* yang telah dilakukan pada risiko kesalahan entri data (3) diperoleh nilai *score* sebesar 12,16. Maka dari itu, cara merespons risiko pada *level high* ini yaitu dengan menghindari risiko.

2. *Level Moderate*

Pada *level moderate* ini terdapat dua jenis risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo yakni penumpukan barang (4) dan hilangnya barang pelanggan (7) yang merupakan risiko operasional pada kegagalan manusia (*human error*). Berdasarkan hasil *risk scoring* yang telah dilakukan pada risiko penumpukan barang (4) diperoleh nilai 8,16 dan hilangnya barang pelanggan (7) diperoleh nilai *score* 8,96. Maka dari itu, cara merespons risiko pada level ini dengan menghindari risiko dan dengan pengendalian yang cukup.

3. *Level Low*

Pada *level low* ini risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo yakni terjadinya kerusakan barang pelanggan (2) dan kurangnya pelayanan pelanggan (6). Berdasarkan hasil *risk scoring* diperoleh pada kerusakan barang pelanggan sebesar 5,72 dan kurangnya pelayanan pelanggan (6) sebesar 6,4. Cara merespons risiko pada level ini dapat dilakukan dengan pengendalian yang cukup.

4. *Level Very Low*

Pada *level low* ini yang terjadi pada JNE Agen Campurejo yakni terjadinya kecelakaan kerja (1) dengan hasil *risk scoring* sebesar 3,2 lalu pada kesalahan pengiriman barang (5) didapatkan hasil *risk scoring* sebesar 4,68 serta pada pencurian barang (8) diperoleh hasil *scoring* sebesar 3,84. Berdasarkan hal tersebut maka cara yang dapat dilakukan dalam merespons risiko ialah dengan menerima dan mengurangi risiko yang ada.

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti menemukan bahwa matriks risiko dan respons risiko JNE Agen Campurejo akan dipaparkan ke dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 5. Matriks Risiko JNE Agen Campurejo

| Significance | Dampak/severity | | | | |
|-------------------|-------------------|------------|---------------|------------|-------------------|
| | 1 Sangat Kecil | 2 Kecil | 3 Menengah | 4 Besar | 5 Sangat Besar |
| Sangat Sering (5) | | | | | |
| Sering (4) | | | | | |
| Moderat (3) | | 4 | 7 | 3 | |
| Jarang (2) | | 2 | 6 | | |
| Sangat Jarang (1) | | 1, 5 | 8 | | |

Sumber : Olahan Peneliti (2023)

Tabel 6. Respons Risiko JNE Agen Campurejo

| Dampak | Respons Risiko |
|--------------|--|
| Sangat Besar | Menghindari risiko yang terjadi. |
| Besar | Menghindari risiko dan melakukan pengendalian risiko. |
| Menengah | Menghindari risiko dan dengan pengendalian yang cukup. |
| Kecil | Pengendalian risiko yang cukup. |
| Sangat Kecil | Menerima dan mengurangi risiko yang ada. |

Sumber : Olahan Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil matriks risiko dan respons risiko tersebut dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen risiko dengan metode ERM dapat diaplikasikan secara baik untuk JNE Agen Campurejo guna memanaajemen berbagai risiko yang akan mungkin terjadi di JNE Agen Campurejo. Hal tersebut juga dapat

diterapkan oleh berbagai perusahaan yang ingin menerapkan manajemen risiko untuk operasionalnya, khususnya pada perusahaan yang bergerak di dalam bidang ekspedisi.

Analisis Risiko Operasional Dengan Metode ERM Pada JNE Agen Campurejo

Pada analisis risiko operasional di JNE Agen Campurejo, peneliti menggunakan metode *Enterprise Risk Management (ERM)*. *Enterprise Risk Management (ERM)* ialah sebuah proses yang sangat dipengaruhi oleh manajemen, direksi, dan anggota lain dalam suatu perusahaan. ERM diterapkan dalam sebuah strategi yang mencakup organisasi secara keseluruhan. Strategi ini diciptakan guna mengidentifikasi kejadian potensial yang akan mempengaruhi suatu organisasi.

Pada metode ERM terdapat delapan tahapan dalam melakukan analisis risiko. Tahapan yang digunakan dalam menganalisis risiko di JNE Agen Campurejo yaitu dengan lingkungan internal, penentuan tujuan, identifikasi peristiwa, penilaian risiko, respons risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi dan pengawasan. Berikut merupakan hasil pemaparan dari delapan aspek tersebut, yaitu:

1. Lingkungan Internal

JNE Agen Campurejo merupakan perusahaan yang berbisnis pada bidang jasa ekspedisi yang berlokasi di Kota Kediri, Jawa Timur. Tepatnya pada Jl. Dr. Sahardjo No. 88-A, Campurejo Kec. Mojoroto Kota Kediri. Perusahaan ini telah berdiri selama 3 tahun sejak tanggal 25 Agustus 2020. Visi dan misi serta SOP pada JNE Agen Campurejo berpedoman pada perusahaan induk. Secara keseluruhan perusahaan menjalankan kegiatan usahanya secara mandiri baik dalam mencari pelanggan, menyediakan gedung, dan penyediaan peralatan (sepeda motor dan komputer).

2. Penentuan Tujuan

Penetapan tujuan di JNE Agen Campurejo berpedoman pada visi perusahaan yaitu untuk menjadi suatu perusahaan ekspedisi pengiriman yang terkemuka se-Indonesia dan menjadi perusahaan ekspedisi pilihan nomor satu bagi para pelanggan guna memberi solusi terhadap pengiriman.

3. Identifikasi Peristiwa

Pada tahap identifikasi risiko dalam penelitian ini yaitu berfokus pada peristiwa atau kejadian risiko-risiko operasional yang bersumber dari risiko kegagalan proses manusia (*human error*) di JNE Agen Campurejo, alasannya karena dari beberapa peristiwa risiko yang terjadi di JNE Agen Campurejo berasal atau berpotensi dari kegiatan operasional perusahaan. Untuk itu, peneliti perlu mengumpulkan dan mencatat seluruh data-data relevan tentang peristiwa risiko operasional yang disebabkan oleh kegagalan proses manusia yang terjadi dan mungkin akan terjadi di JNE Agen Campurejo.

4. Penilaian Risiko

Pada tahap ini dilakukan penilaian risiko terhadap hasil identifikasi yang dilakukan oleh peneliti. Operasi perusahaan diketahui memiliki delapan risiko. Penilaian risiko didasarkan pada probabilitas kejadian dan tingkat keparahan risiko. Probabilitas terjadinya risiko tersebut dibagi menjadi lima tingkatan yaitu sangat sering, sering, sedang, jarang, dan sangat jarang. Walaupun tingkat keparahannya terbagi menjadi lima tingkatan yaitu sangat besar, besar, sedang, kecil dan sangat kecil. Penilaian risiko dilakukan dengan maksud guna mendapatkan *score risk*.

5. Respons Risiko

Pada fase ini, reaksi terhadap risiko yang dipetakan dari setiap tingkat risiko dijawab berdasarkan hasil tingkat risiko yang dirangkum dalam matriks risiko. Dari hasil Tabel 4.3 disimpulkan bahwa delapan kejadian risiko operasional yang dapat merugikan JNE Agen Campurejo memiliki tingkat risiko yang berbeda yaitu tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Hasil dari setiap risiko kemudian diimplementasikan dengan *risk response* yaitu menentukan keputusan yang akan diambil apakah akan menerima, mengurangi, menghindari atau mengalihkannya kepada pihak ketiga.

6. Pengendalian Risiko

Untuk risiko yang berbeda-beda, dipisahkan menurut levelnya, berdasarkan *risk response* yang dibuat, diketahui level masing-masing risiko tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah, yang dihasilkan dari hasil *risk matrix* yang sudah dilakukan. Pada fase ini, manajemen risiko diterapkan. Manajemen risiko adalah fase di mana tindakan yang akan diambil ditentukan, yaitu kebijakan pengendalian/manajemen risiko ditawarkan yang telah ditanggapi sesuai dengan tingkat risiko masing-masing. Pengendalian dijalankan guna mengurangi kerugian pada JNE Agen Campurejo. Pengendalian dijalankan dalam penelitian ini terfokus pada *level high* dan *level moderate* yang diutamakan. Sebab pada kedua jenis level ini dapat memberikan pengaruh buruk bagi perusahaan yang menyebabkan kerugian *financial*.

7. Informasi dan Komunikasi

Dijelaskan bahwa informasi dapat disampaikan melalui rapat mingguan yang telah disepakati bersama. Untuk karyawan baru yang masih dalam masa *training*, pihak JNE Agen Campurejo juga memberikan informasi edukasi tentang suatu permasalahan yang pernah terjadi beserta solusi pemecahan masalah tersebut guna menjadi pembelajaran kepada karyawan baru agar lebih bisa belajar dan hati-hati berdasarkan kesalahan yang pernah terjadi.

8. Pengawasan

Pada pengawasan risiko pihak JNE Agen Campurejo telah melakukan pengawasan secara khusus terhadap seluruh operasional perusahaan. Hal tersebut dilakukan guna menjamin berjalannya operasional perusahaan dengan baik. Dan jika terjadi permasalahan di bagian operasional tidak akan terlewat dari evaluasi yang akan dilakukan. Pengawasan yang dilakukan oleh JNE Agen Campurejo juga bertujuan untuk memberikan pengalaman pelayanan pengiriman yang memuaskan bagi seluruh pelanggan JNE Agen Campurejo.

Pengendalian Risiko Operasional Pada JNE Agen Campurejo

Pada fase ini pemantauan dilakukan berdasarkan risiko operasional JNE Agen Campurejo. Pengendalian dicapai dengan mengelola setiap risiko berdasarkan tingkat risiko yang ada. Fokus pengawasan adalah pada risiko tinggi dan sedang akibat dari *risk response* yang diterapkan, karena risiko yang timbul pada level ini dapat mengakibatkan kerugian finansial bagi perusahaan jika tidak dilakukan pengawasan. Uraian manajemen risiko berdasarkan level tinggi dan menengah adalah sebagai berikut:

1. *Level High*

Kesalahan entri data pelanggan. Terjadinya kesalahan entri pada saat melakukan *input* data pelanggan dikarenakan oleh kurangnya fokus pada karyawan sehingga dapat berdampak pada munculnya risiko pada kesalahan entri data. Berdasarkan hal tersebut pengendalian yang dilakukan adalah dengan melakukan pengecekan ulang pada data yang telah di entri oleh karyawan.

2. *Level Moderate*

a. Penumpukan Barang

Pada risiko penumpukan barang dapat terjadi dikarenakan oleh kurangnya rasa semangat bekerja karyawan dalam menyortir barang tersebut dan kesalahan entri data. Hal tersebut dapat membuat barang pelanggan yang telah dikirim ke ekspedisi tidak segera didistribusikan kepada pelanggan. Berdasarkan hal tersebut pengendalian yang dilakukan ialah dengan cara memperbaiki penyortiran barang sesuai dengan rute yang telah dikelompokkan agar tidak ada barang yang terlewat dan dapat menangani masalah penumpukan barang.

b. Hilangnya Barang Pelanggan

Pada risiko hilangnya barang pelanggan dapat terjadi karena adanya penumpukan barang. Hal tersebut terjadi karena ketika barang terlalu menumpuk menyebabkan beberapa barang-barang dengan ukuran kecil mudah mengalami keteledoran lalu barang dianggap hilang. Berdasarkan hal tersebut pengendalian yang dilakukan ialah dengan melakukan pengawasan pada karyawan agar dalam meletakkan barang bisa di sesuaikan sesuai dengan kefleksibelan barang tersebut dilihat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di JNE Agen Campurejo diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat 8 kejadian risiko yang terjadi pada operasional perusahaan meliputi kecelakaan kerja, kerusakan barang pelanggan, kesalahan *mengentri* data, penumpukan barang, kesalahan pengiriman barang, kurangnya pelayanan pelanggan, hilangnya barang pelanggan dan pencurian barang. Berdasarkan risiko tersebut peneliti telah mendapatkan hasil bahwa risiko dengan *risk scoring* terbesar terjadi pada kesalahan entri data dengan *score* 12,16. *Risk* matriks pada penelitian ini menunjukkan bahwa ada 4 level risiko yang terjadi di JNE Agen Campurejo yaitu *high*, *moderate*, *low* dan *very low*. Perbedaan pada level risiko didasari oleh nilai *occurance* dan *severity* pada setiap risiko.
2. Hasil analisis risiko operasional pada JNE Agen Campurejo didapatkan hasil bahwa dalam melakukan analisis risiko operasional perusahaan harus menggunakan langkah-langkah yang telah diterapkan pada metode ERM. Berdasarkan hasil analisis metode ERM memiliki delapan aspek yaitu lingkungan internal, penentuan tujuan, identifikasi peristiwa, penilaian risiko, respons risiko, pengendalian risiko, informasi dan komunikasi serta pengawasan. Menurut hasil yang diperoleh peneliti menunjukkan bahwa JNE Agen Campurejo telah menerapkan aspek-aspek tersebut dalam menganalisis risiko operasional.

3. Strategi pengendalian risiko yang diterapkan JNE Agen Campurejo guna mengendalikan risiko pada kesalahan entri data pelanggan ialah dengan cara melakukan pengecekan ulang pada data yang di *input*. Sementara pada risiko penumpukan barang dilakukan dengan menyortir barang-barang pelanggan sesuai dengan daerah tersebut supaya tidak terjadi penumpukan barang karena barang tertinggal. Yang terakhir yaitu pengendalian pada risiko hilangnya barang pelanggan dilakukan dengan memberikan pengawasan yang ketat terhadap kinerja karyawan JNE Agen Campurejo.

Saran bagi peneliti selanjutnya supaya dapat dijadikan bahan referensi dan sebaiknya menambah rumusan masalah pada topik yang sama agar penelitian lebih menghasilkan hasil yang maksimal.

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Subagyo, Purnomo H. Manajemen UMKM. 1 ed. Bandung: Media Sains Indonesia; 2022.
- [2] Daya, S., Fau, S., & Damanik TP. Analisis Risiko Operasional Dengan Pendekatan Metode Erm Pada JNE Telukdalam. 2019.
- [3] Addara OY. Analisis Pengendalian Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) Pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta. Yogyakarta: 2020.
- [4] Darmawi H. Manajemen Risiko. Jakarta: Bumi Aksara; 2022.
- [5] Soejoko DKH, Purnomo H, Samari. Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Pada Perilaku Warga Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. J E-Bis 2021;5:462–77. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i2.518>.
- [6] Irdawati, I., Mardia, M., Novela, V., Basmar, E., Krisnawati, A., Simarmata, H. M. P., ... & Kusumadewi Y. Pengantar Manajemen Risiko Dan Asuransi. Medan: Yayasan Kita Menulis; 2021.
- [7] Perera AAS. Enterprise risk management–international standards and frameworks. Int J Sci Res Publ 2019;9(7):211–7.
- [8] Murtadlo AH. Analisis Manajemen Risiko Operasional Pada Usaha Kue Dan Roti CV. Jaya Bakery Dalam Perspektif Ekonomi Islam. Lampung: 2019.
- [9] Saputra HO. Penerapan Manajemen Operasional Usaha Percetakan Dalam Meningkatkan Kepuasan Konsumen Pada UMKM Sisi kertas Tulungagung. Tulungagung: 2021.