

Risk Management Berdasarkan Framework Pada Aktifitas Perusahaan Jasa Konsultasi Dengan ISO 31000:2018

Mohammad Arief Nur Wahyudien 1¹⁾, Elisa Kusrini 2²⁾

*Jurusan Magister Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia Jalan Kaliurang km 14,5 Sleman, Yogyakarta 55501
E-Mail : Mohammadarief2295@gmail.com¹⁾, elisakusrini@uii.ac.id²⁾*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi, menganalisa dan memitigasi risiko berdasarkan KPI perusahaan untuk seluruh aktivitas perusahaan sehingga meningkatkan kinerja perusahaan dalam memberikan pelayanan pada klien kedepannya. Pada perusahaan jasa konsultasi di setiap aktifitas perusahaan akan rentan terhadap risiko sehingga dapat merugikan perusahaan dan hilangnya kepercayaan klien dalam menggunakan jasa konsultasi ini untuk selanjutnya. Aktivitas perusahaan akan berjalan dengan baik jika manajemen risiko dilakukan dengan sebuah kerangka kerja untuk memudahkan dalam mengelola risiko. Metode penelitian dengan pendekatan ISO 31000 digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisa dan memitigasi risiko. Ada 5 variable yang di teliti adalah strategi dan governance, proses bisnis, struktur, teknologi dan people. Hasil dari penelitian ini ada 40 jenis risiko yang teridentifikasi dari kuisisioner yang dibagikan ke pihak perusahaan. Hasil dari mitigasi risiko yang dilakukan di perusahaan jasa konsultasi pada kelima variabel yakni perusahaan harus melakukan evaluasi secara rutin dari setiap devisi dan mitra kerja, memperjelas tugas dan tanggung jawab untuk setiap devisi dan karyawan, memberikan pelatihan- pelatihan kepada karyawan dalam masing masing bidang untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja perusahaan.

Kata kunci: Framework, ISO 31000:2018, Manajemen Resiko, Perusahaan Jasa

Risk Management Based on Framework of Activities of Consulting Services Companies With ISO 31000: 2018

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify, analyze, and mitigate risks based on the company's KPI for all company activities to improve the company's performance in providing services to clients in the future. In a consulting service company, in every activity, the company will be exposed to a risk so that it can harm the company and the loss of client confidence in using this consulting service in the future. Company activities will run well if risk management is carried out with a framework to facilitate risk management. Research methods with the ISO 31000 approach are used to identify, analyze, and mitigate risks. There are 5 variables studied are strategy and governance, business processes, structure, technology, and people. The results of this study were 40 types of risks identified from the questionnaires distributed to the company. The results of risk mitigation carried out in consulting service companies on the five variables, namely the company must regularly evaluate each division and work partner, clarify the duties and responsibilities for each division and employee, provide training to employees in each field to improve service quality and company performance.

Keywords: Framework, ISO 31000: 2018, Risk Management, Service Companies

1. Pendahuluan

Pelayanan didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang menghasilkan waktu, tempat, bentuk, dan penggunaan psikologis (Haksever, Render, Russell, & Murdick, 2000). Pelayanan berfokus pada penawaran

kepada pelanggan, sehingga pelayanan adalah segalanya pada tingkat abstrak dan dapat dioperasionalkan dan diinterpretasikan dengan cara yang berbeda. Pelayanan pada tingkat empiris mencakup berbagai

penawaran, organisasi, dan pelanggan (Edvardsson, Gustafsson, & Ross, 2005).

Di perusahaan jasa, pelanggan adalah input. Pelayanan yang diberikan tidak dapat dilakukan tanpa kehadiran pelanggan dan informasi dari pelanggan diperlukan sebagai masukan untuk perusahaan jasa. Industri jasa juga dapat diukur sama dengan industri manufaktur, yaitu produktivitas, kualitas layanan, dan efisiensi (Johnston, 2005).

Dalam menjalankan bisnis perusahaan jasa tidak terlepas dari risiko yang dihadapi. Risiko adalah ketidakpastian yang berdampak pada pencapaian tujuan (Sutanto, 2012). Risiko perlu dikelola dengan baik untuk melihat kemungkinan kejadian sehingga perusahaan dapat menyiapkan rencana mitigasi dan tindakannya.

Dalam melakukan analisis risiko perlu ada framework yang jelas untuk memfasilitasi perusahaan dalam mengelola risiko (Yoga & Punjawa, 2009).

Framework dapat menghubungkan manajemen risiko dengan kegiatan manajemen lainnya di dalam sebuah organisasi. Ini sangat penting untuk keberhasilan manajemen risiko, dimana framework memberikan dasar dan aturan yang digunakan di setiap organisasi di semua tingkatan (Sousa, De-Almeida, & Dias, 2012).

Manajemen risiko yang baik dan efektif untuk setiap aktivitas internal dan eksternal perusahaan harus dapat melindungi nilai dan menambah nilai perusahaan (Candra, Sari, Iskandar, & Yanto, 2019).

Dalam melaksanakan proses manajemen risiko terdiri dari beberapa tahapan, yaitu penentuan konteks dan kriteria, penilaian risiko terdiri dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko, dan akhirnya penanganan risiko (The British Standar Institution, 2018).

Identifikasi risiko dilakukan untuk menemukan, mengenali, dan menggambarkan risiko-risiko ini. Analisis risiko dilakukan untuk memahami sifat, karakteristik, dan tingkat risiko. Evaluasi risiko dilakukan untuk mendukung penentuan tindakan dan

keputusan yang akan diambil (De-Oliveira, Marins, Rocha, & Salomon, 2017).

Dalam penelitian ini, manajemen risiko didasarkan pada kerangka yang diusulkan oleh PwC. Kerangka yang diusulkan oleh PwC digunakan dalam mengukur masalah yang terjadi dalam proses aktivitas SRM di perusahaan jasa. Struktur kerangka kerja PwC terdiri dari strategi dan pemerintah, proses, struktur, karyawan, teknologi, manajemen kinerja, dan manajemen risiko (Remko, 2013).

Kerangka kerja PwC berfungsi sebagai referensi dalam mengidentifikasi semua kegiatan perusahaan jasa baik secara internal maupun eksternal sehingga dalam mengidentifikasi risiko akan lebih terstruktur dan terintegrasi ke dalam semua kegiatan perusahaan. Penelitian ini akan mengambil studi kasus di sebuah perusahaan jasa konsultasi di Yogyakarta.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Febrianti dan Hidayanto, 2012, dengan judul penelitian manajemen risiko pada pengelolaan data di bagian pengolahan data PT Petrokimia Gresik. Dewi, 2012, meneliti tentang penerapan sistem manajemen risiko pada industri nasional sebagai masukan untuk program PLTN. Abisay dan Nurhadi (2013), meneliti tentang manajemen risiko pada Bandara Soekarno Hatta berbasis ISO 31000.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya dikarenakan penelitian sebelumnya menggunakan ISO 31000:2009 sedangkan penelitian ini menggunakan ISO 31000:2018.

Manajemen risiko adalah pendekatan terstruktur dalam mengelola ketidakpastian terkait ancaman, yang merupakan serangkaian aktivitas manusia termasuk penilaian risiko, mengembangkan strategi untuk mengelolanya, dan memitigasi risiko menggunakan manajemen sumber daya (Driantami, Suprpto, & Perdanakusuma, 2018).

Manajemen risiko adalah seperangkat kebijakan dan prosedur yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk mengelola, memantau, dan mengendalikan organisasi terhadap risiko (SBC Warburg, 2004).

Enterprise Risk Management adalah kerangka kerja yang komprehensif dan terintegrasi untuk mengelola risiko, risiko pasar, modal ekonomi, transfer risiko, untuk memaksimalkan nilai perusahaan (Lam, & James, 2004).

Manajemen risiko bertujuan untuk mengelola risiko-risiko ini sehingga hasil yang optimal dapat diperoleh. Dalam konteks organisasi, organisasi juga akan menghadapi banyak risiko. Jika organisasi tidak dapat mengelola risiko dengan baik, maka organisasi dapat mengalami kerugian yang signifikan. Oleh karena itu risiko yang dihadapi oleh organisasi juga harus dikelola sehingga organisasi dapat bertahan, atau mungkin mengoptimalkan risiko (Doherty & Neil, 2000).

Pada 13 November 2009 standar internasional ISO 31000 diterbitkan oleh The *International Organization for Standardization* dapat digunakan oleh segala jenis organisasi dalam menghadapi berbagai risiko yang melekat pada aktivitas organisasi. ISO 31000 menyediakan prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko yang dapat digunakan sebagai arsitektur manajemen risiko dalam usaha menjamin penerapan manajemen risiko yang efektif (ISO 31000, 2009).

Satu hal yang membedakan ISO 31000 dengan standar manajemen risiko yang lain adalah perspektif ISO 31000 yang lebih luas dan lebih konseptual dibandingkan dengan yang lainnya. Hal ini ditandai dengan adanya kerangka kerja manajemen risiko yang merupakan implementasi prinsip manajemen mutu dan dikenal dengan "Plan-Do-Check-Action". Dalam kerangka kerja manajemen risiko, hal ini dinyatakan dengan perencanaan kerangka kerja manajemen risiko, penerapan manajemen risiko, monitoring dan review, serta perbaikan berkelanjutan (Driantami, Suprpto, & Perdanakusuma, 2018).

ISO 31000:2018 adalah panduan penerapan risiko yang terdiri atas tiga elemen: prinsip (*principle*), kerangka kerja (*framework*), dan proses (*process*). Prinsip manajemen risiko adalah dasar praktik atau

filosofi manajemen risiko. Kerangka kerja adalah pengaturan sistem manajemen risiko secara terstruktur dan sistematis di seluruh organisasi. Proses adalah aktivitas pengelolaan risiko yang berurutan dan saling terkait. (IBFGInstitute, 2018).

2. Metodologi

Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan ISO 31000: 2018. Objek penelitian ini adalah perusahaan PT. ABC yang bergerak di bidang jasa konsultasi di Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahap sesuai dengan ISO 31000: 2018 yaitu: prinsip, kerangka kerja, dan proses (Mahardika, Wijaya, & Cahyono, 2019).

2.1. Prinsip (Principle)

Prinsip manajemen yang menjadi dasar seluruh aktivitas internal dan eksternal Perusahaan Jasa Konsultasi yakni:

2.1.1 Strategy & Governance

Menurut Siagian, serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan dilaksanakan oleh semua tingkatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Pelajaran, 2017).

2.1.2 Business processes

Menurut Hughes dan Kapoor, "Bisnis adalah organisasi yang menyediakan barang atau jasa untuk belajar untung". Sejalan dengan pemahaman sebelumnya, di sini bisnis adalah organisasi yang menghasilkan barang dan jasa untuk menghasilkan keuntungan (Science Trend, 2016).

2.1.3 Structure

Menurut Robbins dan Coulter, struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja organisasi formal di mana beban kerja dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Onoini, 2019).

2.1.4 People

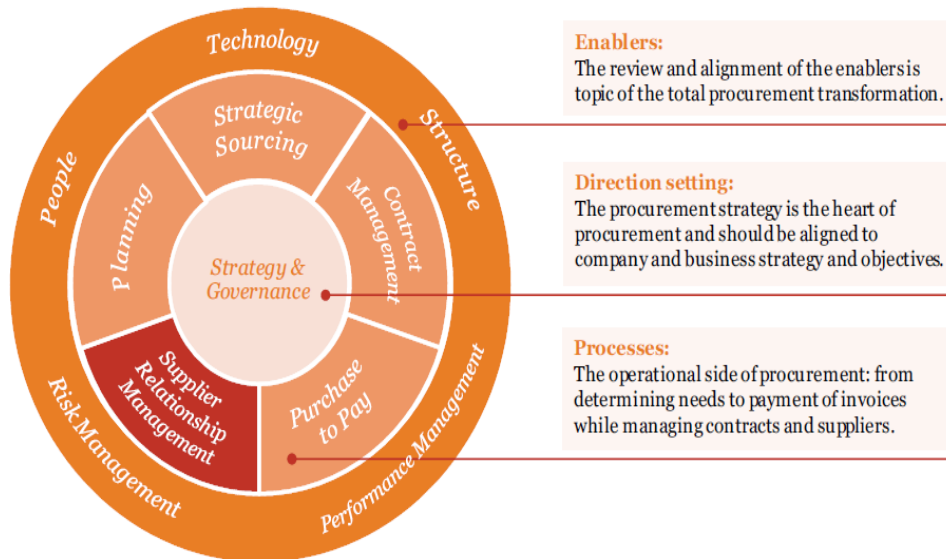
Karyawan yang terlibat dalam semua kegiatan dalam produksi dan layanan diharapkan untuk bergerak secara efektif dan efisien.

2.1.5 Technology

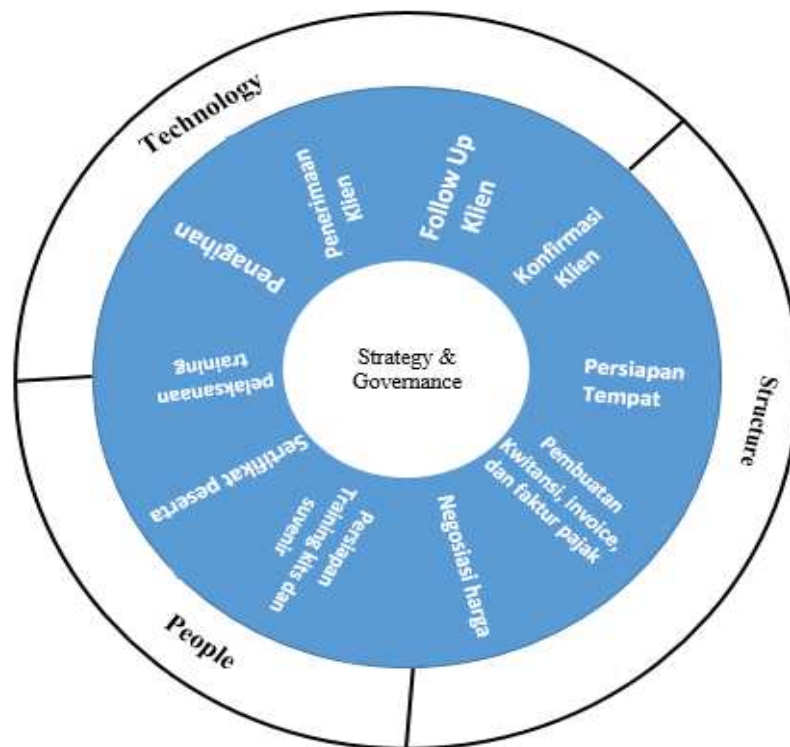
Menurut Ridwan Sanjaya dan Josua Tarigan, kegiatan pemasaran termasuk branding yang menggunakan berbagai media berbasis web seperti blog, situs web, email, Adwords, dan jejaring sosial (Dosen Pendidikan, 2019).

2.2. Kerangka kerja (Framework)

Penelitian ini mengadopsi kerangka kerja perusahaan PwC yang diimplementasikan di perusahaan PT. ABC, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1 dan Gambar 2, adalah kerangka kerja yang digunakan oleh para peneliti untuk mengelola manajemen risiko di PT. ABC.



Gambar 1. Framework of PwC



Gambar 2. Framework Aktifitas Perusahaan jasa konsultasi

2.3. Proses (Process)

- 2.3.1 Penentuan kriteria berdasarkan KPI dengan cara wawancara ke pihak perusahaan untuk mengetahui KPI yang telah ditentukan oleh masing-masing divisi.
- 2.3.2 Pengumpulan data dengan menyebar kuisioner ke perusahaan.
- 2.3.3 Identifikasi risiko; mengidentifikasi risiko yang terjadi dan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.
- 2.3.4 Analisis risiko; menganalisis kemungkinan dan konsekuensi dari risiko yang telah diidentifikasi.

Tabel 1. Tingkat Probabilitas Risiko

Skala	Keterangan	Tingkat probabilitas
1	Sangat Jarang	1 kali dalam 3 bulan
2	Jarang	2 kali dalam 3 bulan
3	Mungkin	3 kali dalam 3 bulan
4	Sering	5 – 6 kali dalam 3 bulan
5	Sangat Sering	>7 kali dalam 3 bulan

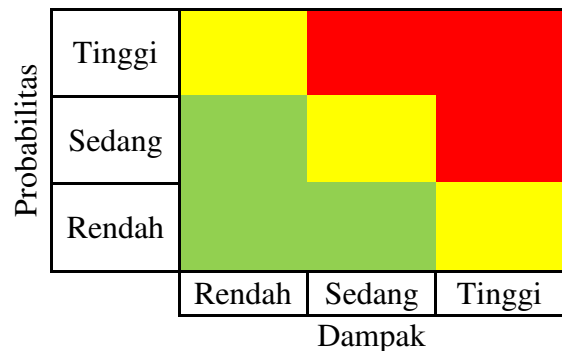
Tabel 2. Tingkat Dampak Risiko

Skala	Keterangan	Tingkat Dampak
1	Sanagat Kecil	Tidak berpengaruh terhadap perusahaan
2	Kecil	Berpengaruh kecil tetapi dapat diabaikan
3	Normal	Berpengaruh normal terhadap perusahaan dan perlu diperhatikan
4	Besar	Berpengaruh signifikan terhadap perusahaan dapat merugikan perusahaan
5	Sangat Besar	Sangat berpengaruh dan sangat merugikan untuk perusahaan yang menjadi prioritas paling utama

Tabel 3. Tingkat Nilai Risiko

Skala	Keterangan
1 – 4	Rendah
5 – 8	Sedang
9 – 12	Tinggi

Hasil selanjutnya dari analisis risiko adalah tingkat risiko (*level of risk*) kemudian di buat *risk mapping*.



Gambar 3. Risk Mapping

Ket :

- Merah : Posisi Resiko Tinggi
- Kuning : Posisi Resiko Sedang
- Hijau : Posisi Resiko Rendah

Evaluasi risiko; bandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko untuk mengetahui apakah risiko dan ukurannya dapat diterima dan ditoleransi. Evaluasi risiko akan membantu menentukan perlakuan risiko

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Identifikasi Risiko

Proses identifikasi dilakukan dengan wawancara langsung dengan perusahaan di masing-masing divisi untuk menentukan KPI berdasarkan kerangka kerja. Identifikasi risiko didasarkan pada KPI (tabel 4) yang diperoleh dari perusahaan dan mendistribusikan kuesioner dengan pertanyaan yang sama "apakah risiko ini pernah terjadi dan kemudian menjadi peristiwa risiko (tabel 5).

Tabel 4. Identifikasi KPI berdasarkan Framework

No	Framework	Kode	KPI
1	Strategy & Governance	A01	Karyawan paham dengan strategi perusahaan
		A02	Karyawan bertindak sesuai strategi yang diterapkan
		A03	Evaluasi rutin strategi yang terdokumentasi

		A04	Jumlah rapat yang terkoordinasi perbulannya untuk startegi perusahaan
2	Proses Bisnis		
2.1	Penerimaan Klien	A05	Data Klien & Perusahaan
		A06	Jenis Training
2.2	Follow Up Klien	A07	Waktu respon
		A08	Selles Call
		A09	Prospek
2.3	Konfirmasi Klien	A10	Formulir Konfirmasi
		A11	Deal Training
		A12	Jumlah Peserta
2.4	Persiapan Tempat Training	A13	Kontak ke selles hotel
		A14	Deal harga dan location
2.5	Pembuatan Kwitansi, Invoice dan Pajak	A15	Data dari marketing
		A16	Invoice
		A17	Kwitansi
2.6	Negosiasi Harga	A18	Deal harga Training
		A19	Silabus
		A20	Konfirmasi Instruktur
		A21	Materi Training
2.7	Persiapan Training Kits dan Sovenir	A22	Data Peserta
		A23	Jumlah Training Kits & Sovenir
2.8	Sertivikat Peserta	A24	Data peserta training
		A25	Deal harga Sertivikat
		A26	Jumlah peserta
2.9	Pelaksanaan Training	A27	Tepat waktu
		A28	Cetak Sertivikat sesuai data
		A29	From Evaluasi
2.10	Penagihan Biaya	A30	Data Penagihan ke Klien
3	Structure	A31	Efektifitas struktur organisasi perusahaan
		A32	Kejelasan tugas dan tanggung jawab
		A33	Rapat evaluasi rutin
4	People	A34	Kemudahan untuk dihubungi
		A35	Ketersediaan untuk membantu
		A36	Jumlah Keluhan terhadap operasioal training
		A37	Kepuasan Pegawai
5	Tecnology	A38	Jumlah medsos yang digunakan

A39	Efektifitas medsos yang digunakan
A40	Kecanggihan IT yang digunakan

3.2. Risk Event berdasarkan KPI

Tabel 5. Risk Event

Kode	KPI	Risk Event
A01	Karyawan paham dengan strategi perusahaan	Karyawan tidak memahami strategi perusahaan secara menyeluruh
A02	Karyawan bertindak sesuai strategi yang diterapkan	Karyawan tidak bertindak sesuai strategi yang diterapkan perusahaan
A03	Evaluasi rutin strategi yang terdokumentasi	Adanya evaluasi yang tidak terdokumentasi
A04	Jumlah rapat yang terkoordinasi perbulannya untuk startegi perusahaan	Tidak tercapainya jumlah rapat yang di tentukan dalam perbulannya
A05	Data Klien & Perusahaan	Data klien dan perusahaan yang tidak jelas/ lengkap.
A06	Jenis Training	permintaan jenis training yang belum pernah d trainingkan.
A07	Waktu respon	Respon yang terlambat dan lama saat menerima email dari klien.
A08	Selles Call	Kurang komunikatif sehingga klien tidak tertarik.
A09	Prospek	Tidak terjadinya kesepakatan dengan klien
A10	Formulir Konfirmasi	Formulir konfirmasi terlambat di kirim.
A11	Deal Training	Tidak terjadinya kata deal.
A12	Jumlah Peserta	Jumlah peserta yang tidak jelas jumlahnya.
A13	Kontak ke selles hotel	Hotel dan tempat penuh dan harga tinggi.
A14	Deal harga dan location	Tidak dealnya harga dan lokasi oleh klien
A15	Data dari marketing	Data yang terlambat dikirim
A16	Invoice	Terlambatnya pengiriman invoice ke klien
A17	Kwitansi	Kwitansi yang tidak

		sesuai karna ketukar dengan klien lain
A18	Deal harga Training	Harga training yang tinggi sehingga klien keberatan
A19	Silabus	Silabus yang tidak update
A20	Konfirmasi Instruktur	Harga instruktur yang tinggi
A21	Materi Training	Materi training yang tidak update
A22	Data Peserta	Data peserta yang berubah –ubah
A23	Jumlah Training Kits & Sovenir	Kehabisan stok training kits dan sovenir
A24	Data peserta training	Nama yang tidak sesuai sehingga salah pengetikan
A25	Deal harga Sertivikat	Harga sertifikat yang tidak sesuai
A26	Jumlah peserta	Jumah peserta yang bertambah sehingga data belum masuk untuk pembuatan sertifikat
A27	Tepat waktu	Terlambatnya pelaksanaan training tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan
A28	Cetak Sertivikat sesuai data	Data yang masuk berbeda dari nama dan gelar saat di cetak
A29	From Evaluasi	From evaluasi yang kurang
A30	Data Penagihan ke Klien	Terlambatnya pengiriman penagihan ke klien.
A31	Efektifitas struktur organisasi perusahaan	Ketidakpahaman atas organisasi perusahaan sehingga terjadi kekurangan efektifitas
A32	Kejelasan tugas dan tanggung jawab	Adanya tumpang tindih tugas dan tanggung jawab
A33	Rapat evaluasi rutin	Tidak terjadinya rapat evaluasi rutin karna suatu hal
A34	Kemudahan untuk dihubungi	Klien yang tidak mudah dihubungi
A35	Ketersediaan untuk membantu	Kurang kooperativenya semua bagian saat proses penerimaan klien hingga pelaksanaan training.

A36	Jumlah Keluhan terhadap operasioal training (Skala)	Penanganan keluhan klien lambat
A37	Kepuasan Pegawai	Ruang kerja yang tidak nyaman. Tidak adanya impact dari hasil pekerjaan yang diperoleh
A38	Jumlah medsos yang digunakan	Jumlah medsos yang tersebar tidak sesuai target
A39	Efektifitas medsos yang digunakan	Medsos yang di sebar dan dibuat kurang menarik klien
A40	Kecanggihan IT yang digunakan	IT yang digunakan sering error

3.3. Analisis Risiko

Analisis dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan mewawancarai setiap divisi di perusahaan PT. ABC untuk mengetahui seberapa besar probabilitas dan dampak risiko yang terjadi sesuai tabel di bawah ini.

Tabel. 6. Probabilitas, Dampak

No	Risk Event	Pro	Dam	N.Res	Kode
1	Karyawan tidak memahami strategi perusahaan secara menyeluruh	3	3	9	A1
2	Karyawan tidak bertindak sesuai strategi yang diterapkan perusahaan	3	2	6	A2
3	Adanya evaluasi yang tidak terdokumentasi	3	3	9	A3
4	Tidak tercapainya jumlah rapat yang di tentukan dalam perbulannya	3	3	9	A4
5	Data klien dan perusahaan yang tidak jelas/ lengkap.	3	3	9	A5
6	permintaan jenis training yang belum pernah d trainingkan.	3	3	9	A6
7	Respon yang terlambat dan lama saat menerima email dari klien.	3	2	6	A7
8	Kurang komunikatif sehingga klien	3	2	6	A8

	tidak tertarik.				
9	Tidak terjadinya kesepakatan dengan klien	3	3	9	A9
10	Formulir konfirmasi terlambat di kirim.	3	2	6	A10
11	Tidak terjadinya kata deal.	3	3	9	A11
12	Jumlah peserta yang tidak jelas jumlahnya.	3	2	6	A12
13	Hotel dan tempat penuh dan harga tinggi.	2	4	8	A13
14	Tidak dealnya harga dan lokasi oleh klien	3	3	9	A14
15	Data yang terlambat dikirim	4	2	6	A15
16	Terlambatnya pengiriman invoice ke klien	3	2	6	A16
17	Kwitansi yang tidak sesuai karna ketukar dengan klien lain	3	3	9	A17
18	Harga training yang tinggi sehingga klien keberatan	4	3	12	A18
19	Silabus yang tidak update	3	3	9	A19
20	Harga instruktur yang tinggi	3	4	12	A20
21	Materi training yang tidak update	4	3	12	A21
22	Data peserta yang berubah –ubah	3	2	6	A22
23	Kehabisan stok training kits dan sovenir	3	2	6	A23
24	Nama yang tidak sesuai sehingga salah pengetikan	3	3	9	A24
25	Harga sertifikat yang tidak sesuai	3	2	6	A25
26	Jumah peserta yang bertambah sehingga data belum masuk untuk pembuatan sertifikat	3	3	9	A26
27	Terlambatnya pelaksanaan training tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan	3	3	9	A27

28	Data yang masuk berbeda dari nama dan gelar saat d cetak	3	3	9	A28
29	From evaluasi yang kurang	3	2	6	A29
30	Terlambatnya pengiriman penagihan ke klien.	3	2	6	A30
31	Ketidakpahaman atas organisasi perusahaan sehingga terjadi kekurangan efektifitas	3	2	6	A31
32	Adanya tumpang tindih tugas dan tanggung jawab	2	4	8	A32
33	Tidak terjadinya rapat evaluasi rutin karna suatu hal	4	2	8	A33
34	Klien yang tidak mudah dihubungi	3	3	9	A34
35	Kurang kooperativnya semua bagian saat proses penerimaan klien hingga pelaksanaan training.	3	3	9	A35
36	Penanganan keluhan klien lambat	4	3	12	A36
37	Ruang kerja yang tidak nyaman sehingga tidak adanya impact dari hasil pekerjaan yang diperoleh	4	3	12	A37
38	Jumlah medsos yang tersebar tidak sesuai target	3	3	9	A38
39	Medsos yang di sebar dan dibuat kurang menarik klien	3	3	9	A39
40	IT yang digunakan sering error	3	3	9	A40

3.4. Kriteria Resiko Berdasarkan Iso 31000

Probabilitas, dampak dan nilai risiko telah diketahui kemudian dikriteriakan berdasarkan ISO 31000 seperti tabel di bawah ini.

Tabel. 7. Nilai Risiko

Kode	Pro	Dam	N.Res	Kriteria Resiko
A1	3	3	9	Besar
A2	3	2	6	Sedang
A3	3	3	9	Besar
A4	3	3	9	Besar
A5	3	3	9	Besar
A6	3	3	9	Besar
A7	3	2	6	Sedang
A8	3	2	6	Sedang
A9	3	3	9	Besar
A10	3	2	6	Sedang
A11	3	3	9	Besar
A12	3	2	6	Sedang
A13	2	4	8	Sedang
A14	3	3	9	Besar
A15	4	2	6	Sedang
A16	3	2	6	Sedang
A17	3	3	9	Besar
A18	4	3	12	Besar
A19	3	3	9	Besar
A20	3	4	12	Besar
A21	4	3	12	Besar
A22	3	2	6	Sedang
A23	3	2	6	Sedang
A24	3	3	9	Besar
A25	3	2	6	Sedang
A26	3	3	9	Besar
A27	3	3	9	Besar
A28	3	3	9	Besar
A29	3	2	6	Sedang
A30	3	2	6	Sedang
A31	3	2	6	Sedang
A32	2	4	8	Sedang
A33	4	2	8	Sedang
A34	3	3	9	Besar
A35	3	3	9	Besar
A36	4	3	12	Besar
A37	4	3	12	Besar
A38	3	3	9	Besar
A39	3	3	9	Besar
A40	3	3	9	Besar

3.5. Risk Mapping

Pemetaan risiko dilakukan untuk menentukan penyebaran risiko yang terjadi mulai dari kode A1 - A40 seperti yang ditunjukkan di bawah ini.

Probabilitas	BESAR	A13	A18,A20,A21,A36,A37	A1, A4, A5, A6,A9, A11,A14, A17,A19,A24 A26 A27 A28,A34,A35,A38,A39,A40
	SEDANG		A2, A10,A12, A15, A16	
	KECIL		A7, A8, A22,A23,A25, A29,A30,A31	A32,A33
		KECIL	SEDANG	BESAR

Dampak

Gambar 4. Risk Mapping

Dapat dilihat dari risk mapping diatas sejumlah aktivitas masih banyak yang berada dalam kondisi sebagai sumber ancaman yang dapat menyebabkan nilai kehilangan yang tinggi pada asset, reputasi organisasi dan sumber daya ((Driantami, Suprpto, & Perdanakusuma, 2018). Sehingga dilakukan tindakan mitigasi/evaluasi resiko.

3.6. Evaluasi Resiko

Evaluasi risiko dilakukan untuk mengoptimalkan risiko yang terjadi dari setiap aktivitas perusahaan dan cara mengelola risiko ini seperti yang ditunjukkan pada tabel 8.

Tabel.8. Evaluasi Risiko

No	Risk Event	Potential Impact	Evaluasi Resiko
1	Karyawan tidak memahami strategi perusahaan secara menyeluruh	Menurunkan profit perusahaan dan kepuasan pelanggan (klien)	Memberikan pelatihan untuk memahami strategi serta melakukan evaluasi untuk pemahaman strategi perusahaan
2	Karyawan tidak bertindak sesuai strategi yang diterapkan perusahaan	Kinerja yang diharapkan perusahaan tidak tercapai	Memberikan sanksi bagi karyawan yang tidak bertindak sesuai strategi perusahaan
3	Adanya evaluasi yang tidak terdokumen tasi	Hilangnya dokumen dan strategi yang dievaluasikan	Membuatkan laporan evaluasi untuk setiap dokumentasi evaluasi yang dilakukan

4	Tidak tercapainya jumlah rapat yang di tentukan dalam perbulannya	Evalusi strategi penanganan masalah akan terlambat	Membuatka n from pelaporan untuk setiap devisi untuk perminggun ya
5	Data klien dan perusahaan yang tidak jelas dan lengkap.	Devisi marketing ragu untuk menerima permintaan training	Membuatka n from data diri untuk klien
6	Permintaan jenis training yang belum pernah di trainingkan.	Susah mencari instruktur dan harga training yang belum diketahui	Meberikan daftar jenis training ke klien
7	Respon yang terlambat dan lama saat menerima email dari klien.	Hilangnya klien	Mebuatkan aplikasi untuk merespon secara otomatis
8	Kurang komunikatif sehingga klien tidak tertarik.	Hilangnya klien	Memberikan pelatihan ke selles call agar lebih komunikatif
9	Tidak terjadinya kesepakatan dengan klien	Hilangnya klien	Memberikan prospek yang terbaik dalam mengfollow up klien
10	Formulir konfirmasi terlambat di kirim.	Terlambatnya klien memberikan kepastian ke perusahaan	Memberikan jangka waktu klien untuk konfirmasi ke perusahaan
11	Tidak terjadinya kata deal.	Hilangnya klien	Meberikan jangka waktu untuk klien memberikan keputusan
12	Jumlah peserta yang tidak jelas jumlahnya.	Dalam menentukan harga dan tempat	Memberikan from jumlah peserta untuk mengikuti training

13	Hotel dan tempat training penuh dan harga tinggi.	Jadwal dan rencana perusahaan tidak sesuai	Mempersiap kan bebapa hotel untuk cadangan
14	Tidak dealnya harga lokasi klien	Membuat RAB kembali oleh perusahaan	Memberikan daftar anggaran untuk beberapa hotel sehingga klien bisa memilihnya
15	Data yang terlambat dikirim dari marketing	Pembuatan invoice terlambat	Meberikan target untuk maketing mengirimka n data sehari/ 2 hari sebelumnya
16	Terlambatn ya pengiriman invoice ke klien	Klien tidak menerima invoice untuk agenda training	Perusahaan memberikan sanksi bagi devisi yang bertugas mengirimka n invoice ke klien
17	Kwitansi yang tidak sesuai karna ketukar dengan klien lain	Merugikan perusahaan dan klien	Membuatka n from dan dokumen untuk setiap klien sehingga tidak tertumpuk dalam 1 dokumen
18	Harga training yang tinggi sehingga keberatan	Tidak adanya kesepakatan antar dua pihak	Memberikan beberapa pilihan kepada klien untuk harga training sesuai dengan tingkat training yang diinginkan
19	Silabus yang tidak update	Silabus akan monoton tidak ada perubahan	Selalu mengevalua si silabus yang ada sehingga ada perbaharuan

20	Harga instruktur yang tinggi	Merugiakan perusahaan	Menyediakan instruktur cadangan yang dimiliki perusahaan	nama cadangan apabila peserta yang tidak dapat hadir digantikan dengan nama cadangan
21	Materi training yang tidak update	Tidak adanya inovasi yang terbaharukan	Mengevaluasi selalu materi materi setiap kali training	
22	Data peserta yang berubah – ubah	Memperlambat pekerjaan	Memberikan from data peserta diawal pada saat konfirmasi klien dan tidak dapat berubah	27 Terlambatnya pelaksanaan training yang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan
23	Kehabisan stok training kits dan sovenir	Harus memesan ke supplier lain	Mempersiapkan beberapa supplier dalam untuk penyedia sovenir	28 Mengurangi tingkat kepuasan klien dan merugikan perusahaan
24	Nama yang tidak sesuai sehingga salah pengetikan	Mengurangi tingkat kepuasan klien dan merugikan perusahaan	Memberikan from data peserta diawal pada saat konfirmasi klien dan tidak dapat berubah apabila berubah menjadi tanggung jawab klien	29 Mengembalikan tingkat disiplinnya pelayanan training dan klien
25	Harga sertifikat yang tidak sesuai	Menganggarkan kembali	Bekerja sama dengan beberapa supplier dengan harga yang sudah di anggarkan	30 Data yang masuk berbeda dari nama dan gelar saat di cetak
26	Jumah peserta yang bertambah sehingga data belum masuk untuk pembuatan sertifikat	Meperlambat dalam membuat sertifikat	Memberikan from data peserta diawal pada saat konfirmasi klien dan tidak dapat berubah dan memberi	31 From evaluasi yang kurang
				32 Terlambatnya pengiriman penagihan ke klien.
				33 Ketidakpahaman organisasi perusahaan sehingga terjadi kekurangan efektifitas
				Adanya tumpang tindih dan tanggung jawab
				Pekerjaan yang tidak teratur
				Memperjelas untuk setiap apa yang harus di kerjakan sebagai tanggung jawabnya masing masing
				Tidak terjadinya rapat evaluasi rutin karna suatu
				Data keluhan tidak terlambat tersampaikan
				Mengevaluasi kembali dan mencari pengganti

	hal		
34	Klien yang tidak mudah dihubungi	Memperlem bat rencana / agenda training	Memberikan nomor kontak klien lebih dari satu
35	Kurang kooperative nya semua bagian saat proses penerimaan klien hingga pelaksanaan training.	Menurunnya tingkat kepuasan klien	Mengevaluasi kinerja pelayanan dalam pelaksanaan training
36	Penanganan keluhan klien lambat	Menurunnya tingkat kepuasan klien	Mengevaluasi rutin dan tersuktur untuk memperbaiki yang menjadi keluhan klien
37	Ruang kerja yang tidak nyaman sehingga tidak adanya impact dari hasil pekerjaan yang diperoleh	Efektifitas karyawan menurun	Memeberikan ruangan yang nyaman kepada karyawan
38	Jumlah medsos yang tersebar tidak sesuai target	Kehilangan klien	Mengevaluasi kembali medsos yang di sebar
39	Medsos yang di sebar dan dibuat kurang menarik klien	Kehilangan klien	Membuat medsos yang menarik berdasarkan data dari costumers apa yang di inginkan mereka
40	IT yang digunakan sering error	Kehilangan klien	Mengevaluasi kembali untuk IT yang digunakan

Setelah melakukan evaluasi/ mitigasi risiko diharapkan ada penurunan yang signifikan terhadap risiko yang kemungkinan bias terjadi pada seluruh aktivitas perusahaan yang berdampak Perusahaan Jasa Konsultasi PT. ABC.

3.7. Pembahasan

3.7.1 Strategy & Governance

Pengendalian risiko untuk meningkatkan strategi dan tata kelola, manajemen harus:

Mengevaluasi semua karyawan dalam memahami strategi yang diterapkan oleh perusahaan sehingga diketahui seberapa banyak pemahaman karyawan tentang strategi yang telah diterapkan.

Mengevaluasi secara teratur untuk strategi yang telah dilaksanakan serta melakukan evaluasi selalu didokumentasikan untuk mengontrol setiap karyawan mengenai pemahaman tentang strategi yang diterapkan oleh perusahaan.

3.7.2 Business Process

Pengendalian risiko terhadap proses bisnis di PT. ABC yaitu:

Data dan jenis pelatihan yang diminta oleh klien harus jelas. Klien berikut harus lebih komunikatif sehingga klien tertarik. Negosiasi harga dan lokasi harus jelas. Pelatihan harus tepat waktu dan dalam memberikan souvenir, kit, dan sertifikat harus sesuai dengan data yang diterima.

Dalam proses bisnis, kita harus memperhatikan dengan baik apa yang diinginkan klien, untuk meningkatkan kepuasan klien.

3.7.3 Structure

Perlakuan risiko untuk struktur dalam perusahaan PT. ABC yaitu: memperjelas tugas dan tanggung jawab untuk setiap divisi dan karyawan dan mengevaluasi secara teratur untuk setiap divisi dan semua karyawan dan manajemen.

3.7.4 People

Pengendalian risiko bagi karyawan di PT. ABC dalam meningkatkan layanan selama pelaksanaan pelatihan untuk

klien dan bagaimana manajemen memberikan kenyamanan kepada karyawan di tempat kerja yaitu menyediakan dan merancang ruang kerja yang nyaman serta selalu mengevaluasi kinerja karyawan, mengevaluasi layanan, dan melakukan pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kepuasan klien.

3.7.5 Technology

Pengendalian risiko dalam teknologi yang digunakan di perusahaan adalah:

Mengaktifkan divisi CRM untuk mengetahui jenis perilaku konsumen atau klien. Mengevaluasi media sosial yang digunakan seperti web atau media sosial lainnya dibuat semenarik mungkin untuk menarik klien. Lakukan perawatan rutin untuk TI yang digunakan oleh perusahaan.

4. Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

Pada seluruh aktivitas PT. ABC yang bergerak pada bidang jasa terdapat 40 jenis risiko yang terdiri dari 5 variabel yakni strategy & governance, proses bisnis, struktur, karyawan dan teknologi. Dari 40 risiko terdapat 24 potensi risiko yang berwarna merah (risiko besar) dan 16 potensi risiko yang berwarna kuning (risiko sedang).

Dari 24 potensi yang berisiko besar terdiri dari masing masing variabel yang terdiri dari strategy dan governance 3 risiko, Proses bisnis 14, people 4 risiko dan teknologi 3 risiko. Proses bisnis menjadi penyumbang risiko terbanyak dalam aktivitas perusahaan sehingga harus menjadi perhatian yang besar dari perusahaan PT. ABC karena proses bisnis memiliki peran cukup vital dalam perusahaan dan pelayanan ke klien maupun mitra kerja.

Dari hasil analisis dan mitigasi risiko, perusahaan harus memperhatikan risiko yang terjadi, serta mengevaluasi semua aktivitas perusahaan mulai dari strategi perusahaan, proses bisnis, struktur organisasi, karyawan dan teknologi untuk meningkatkan kinerja, kualitas layanan dan kepuasan klien.

Saran untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan perhitungan kerugian dengan aspek keuangan dari proses bisnis.

Daftar Pustaka

- Abisay, T.G., dan Nurhadi. (2013). Manajemen Risiko pada Bandara Soekarno Hatta Berbasis ISO 31000. *Jurnal Teknik Industri*. Vol.14,No.2., 116-129.
- Candra, R. M., Sari, Y. N., Iskandar, I., dan Yanto, F. (2019). Sistem Manajemen Risiko Keamanan Aset Teknologi Informasi Menggunakan ISO 31000:2018. *Jurnal CoreIT*, Vol.5, No.1., 19-28.
- Dewi, D. (2012). Penerapan Sistem Manajemen Risiko pada Industri Nasional sebagai Masukan untuk Program PLTN. *Prosiding Seminar Nasional Pengembangan Energi Nuklir V. 2012*, Jakarta, Indonesia. 68-76
- De Oliveira, U. R., Marins, F. A. S., Rocha, H. M., dan Salomon, V. A. P. (2017). The ISO 31000 Standard In Supply Chain Risk Management. *Journal Clean. Prod*, Vol. 151., 616–633.
- Dosen Pendidikan. (2019, 30 Maret). Pengertian Teknologi. Circuit. 22 februari 2020. <https://www.dosenpendidikan.co.id/digit-al-marketing-adalah/>.
- Doherty & Neil. (2000). *Integrated Risk Management*. New York: McGraw Hill.
- Driantami H. T. I., Suprpto. Dan Perdanakusuma A. R. (2018). Analisis Risiko Teknologi Informasi Menggunakan ISO 31000 (Studi kasus: Sistem Penjualan PT Matahari Department Store Cabang Malang Town Square). *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*. Vol. 2, No. 11., 4991-4998.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., dan Roos, I. (2005). Service Portraits In Service Research A Critical Review. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No.1., 107-121.
- Febriyanti, A., dan Hidayanto, B.C. (2012). Manajemen Risiko pada Pengelolaan

- Data di Bagian Pengolahan Data PT Petrokimia Gresik. *Jurnal Teknik Pomits*. Vol.1, No. 1., 1-6.
- Haksever C., Render B., Russell R. S., & Murdick R. G. (2000). *Service Management and Operations*(2 ed.). Singapore: Printce Hall.
- IBFGInstitute. (2018, 12 april). Standar baru manajemen resiko ISO 31000:2018, Circuit. 22 februari 2020. <https://ibfgi.com/risk-management-31000/>
- ISO 31000. (2009). *Risk Management - Principles and Guidelines*, in ISO 31000, 1st ed., Switzerland.
- Johnston, R. (2005). Service Operations Management: From The Roots Up. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.25, No.12.,1298-1308.
- Lam & James. (2004). *Enterprise Risk Management*. Wiley.
- Mahardika, K. B., Wijaya, A. F., dan Cahyono, A. D. (2019). Manajemen Risiko Teknologi Informasi Menggunakan ISO 31000: 2018 (Studi Kasus: CV. XY). *Jurnal Sebatik*. Vol. 23., 277-284.
- Onoini. (2019, 10 April). Pengertian Structure Circuit. 22 februari 2020. <https://www.onoini.com/pengertian-struktur-organisasi-menurut-para-ahli/>.
- Pelajaran. (2017, 2 Januari). Pengetian Strategy dan Governance. Circuit. 22 februari 2020. <https://www.pelajaran.co.id/2017/02/pengertian-strategi-menurut-pendapat-para-ahli-terlengkap.html>.
- Remko, V .H. (2013). *Supplier Relationship Management*. Netherlands.
- SBC Warburg. (2004). *The Practice of Risk Management*. Euromoney Book.
- Sousa, V., De Almeida, N. M dan Dias, L. A. (2012). Risk Management Framework For The Construction Industry According to the ISO 31000:2009 Standard. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, Vol 2, No. 4., 261-274.
- Sutanto, S. (2012). Desain Enterprise Risk Management Berbasis Iso 31000 Bagi Duta Minimarket Di Situbondo. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*. Vol.1 No.1., 1-18.
- The British Standards Institution.(2018). *Risk Management ISO 31000* . Penerbit: BSI Standards Publication.
- Trend Ilmu. (2016, Maret). Pengertian Proses Bisnis. Circuit. 22 februari 2020. <https://www.idjurnal.com/2016/03/pengertian-pemodelan-proses-bisnis.html>.
- Yoga Utama, Y. P., dan Punjawa, I. N. (2009). Manajemen Resiko di PT. Industri Kereta Api (Persero) Untuk Menghadapi Ketidakpastian Supply Chain. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi IX*. Surabaya 14 Februari.