

BAB I

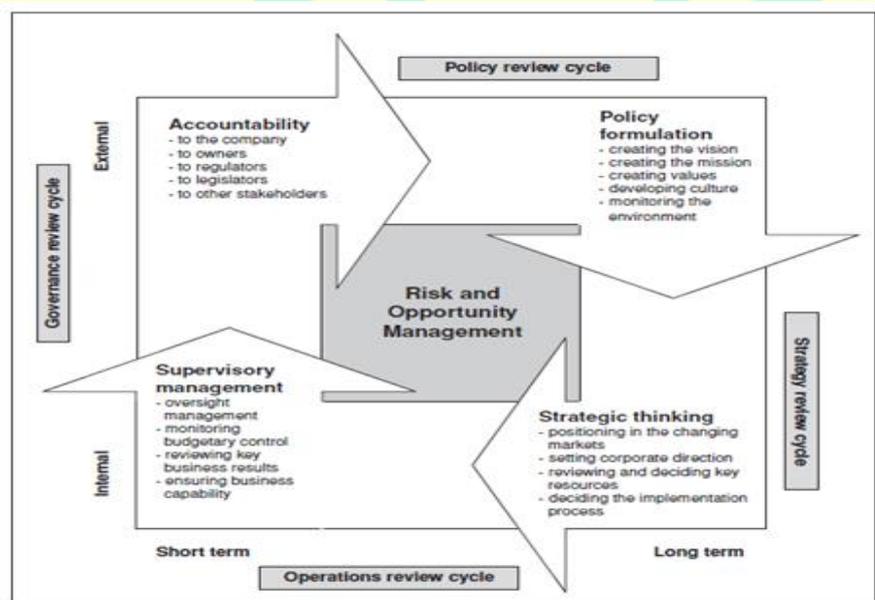
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen risiko adalah bagian penting dari strategi manajemen semua perusahaan dimana suatu organisasi yang sesuai metodenya dapat menunjukkan risiko yang terjadi pada suatu aktivitas menuju keberhasilan di dalam masing-masing aktivitas manajemen risiko dari semua aktivitas (Ghozali, 2007). Fokus dari manajemen risiko yang baik adalah identifikasi dan cara mengatasi risiko. Sasarannya untuk menambah nilai maksimum berkesinambungan (*sustainable*) organisasi. Tujuan utama untuk memahami potensi *upside* dan *downside* dari semua faktor yang dapat memberikan dampak bagi organisasi. (Jensen & Meckling, 1976) Manajemen risiko meningkatkan kemungkinan sukses, mengurangi kemungkinan kegagalan dan ketidakpastian dalam memimpin keseluruhan sasaran organisasi. (Ghozali, 2007)

Selain itu manajemen risiko merupakan salah satu elemen penting dalam menjalankan bisnis perusahaan karena semakin berkembangnya dunia perusahaan serta meningkatnya kompleksitas aktivitas perusahaan mengakibatkan meningkatnya tingkat risiko yang dihadapi perusahaan (Jensen & Meckling, 1976) Sasaran utama dari implementasi manajemen risiko adalah melindungi perusahaan terhadap kerugian yang mungkin timbul. Manajemen risiko juga digunakan untuk memberikan informasi yang mendasar mengenai konsep manajemen risiko serta perlunya penerapan manajemen risiko dalam suatu perusahaan. (Ghozali, 2007)

Menurut Garratt (2003) Tujuan utama dari suatu bisnis adalah untuk memaksimalkan *the wealth of shareholders (owners)*. Di dalam ekonomi pasar, *shareholders (owners)* akan menyediakan investasi untuk pengembangan bisnis dengan harapan akan adanya peningkatan *the wealth* yang mungkin menemukan tingkatan risiko yang harus dihadapi dan ketika mengevaluasi peluang investasi yang bersaing oleh karena itu, *shareholders (owners)* akan membuat perencanaan strategik dari setiap investasi terhadap potensi risiko yang akan terjadi. Manajemen risiko telah menjadi perhatian utama di dalam suatu perusahaan Para *shareholders* telah berulang kali menderita dari kinerja bisnis yang tidak menentu. (Garratt, 2003)



Gambar 1.1
Peranan top manajemen dan integrasi manajemen risiko
 Sumber : Garratt (2003)

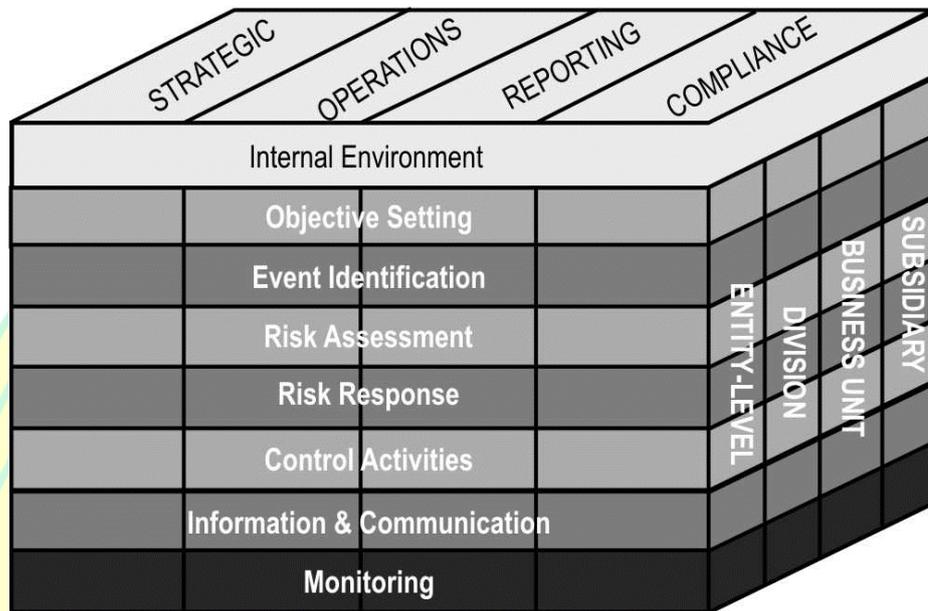
Manajemen risiko dinilai sangat penting dalam menentukan perencanaan manajemen strategik di suatu perusahaan. Penerapan manajemen risiko yang baik harus memastikan bahwa organisasi tersebut mampu memberikan perlakuan yang

tepat terhadap risiko yang akan mempengaruhinya (Setyarini, 2011). Risiko juga erat kaitannya dengan keberhasilan dan kegagalan, sistem manajemen risiko yang efektif merupakan suatu kekuatan perusahaan yang membantu pencapaian tujuan bisnis perusahaan dan peningkatan kualitas pengungkapan dan pelaporan keuangan sebagai usaha perlindungan reputasi perusahaan (Zsidisin & Ellram, 2003).

Penerapan berbagai aturan tentang manajemen risiko berimplikasi pada meningkatnya praktik manajemen risiko dan pengungkapan manajemen risiko. Namun, praktik manajemen risiko dan pengungkapannya bervariasi antar perusahaan. Menurut Meckling (1976) menguji faktor-faktor yang mempengaruhi luas pengungkapan manajemen risiko. Perusahaan besar akan mengungkapkan risiko lebih banyak dibandingkan dengan perusahaan kecil. *Agency theory* bisa mengakibatkan perusahaan besar memiliki biaya keagenan yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan kecil menunjukkan bahwa ukuran perusahaan memiliki pengaruh besar terhadap pengungkapan manajemen risiko dalam perencanaan strategik (Andarini & Januarti, 2010).

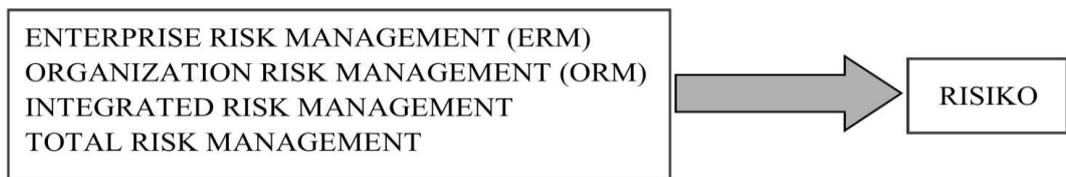
Enterprise Risk Management (ERM) adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh manajemen, *board of directors*, dan personel lain dari suatu organisasi, diterapkan dalam setting strategi, dan mencakup organisasi secara keseluruhan, didisain untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang mempengaruhi suatu organisasi, mengelola risiko dalam toleransi suatu organisasi, untuk memberikan jaminan yang cukup pantas berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. COSO, *COSO Enterprise Risk Management Integrated Framework*. COSO (2004).

Selanjutnya COSO menampilkan format berikut ini yang menunjukkan bahwa *ERM* adalah manajemen risiko yang komprehensif sebagai gambar di bawah ini :



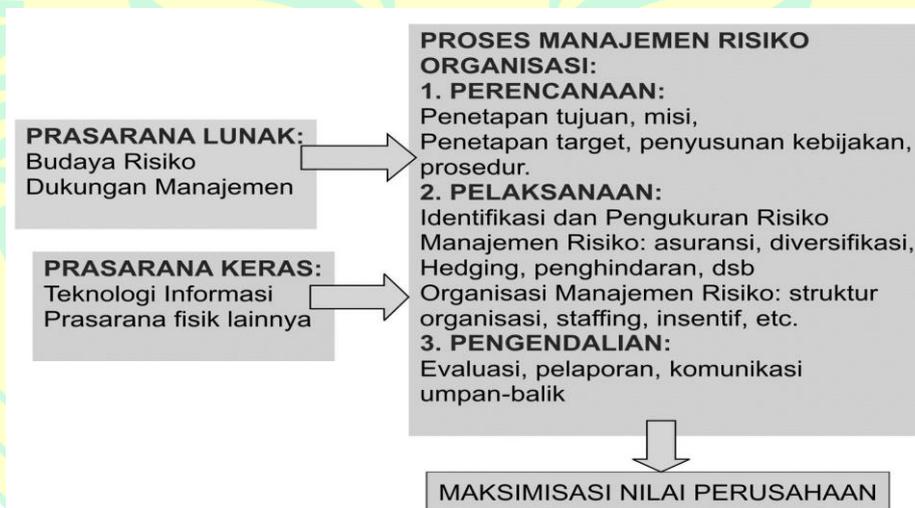
Gambar 1.2
Enterprise Risk Management
Sumber : COSO (2004)

Gambar 1.2 tersebut menunjukkan delapan komponen ERM yaitu (1) lingkungan internal, (2) penentuan tujuan, (3) Identifikasi kejadian, (4) Evaluasi (*assessment*) risiko, (5) Respons terhadap risiko, (6) Aktivitas pengendalian, (7) Informasi dan komunikasi, (8) Monitoring. Risiko yang dikelola mencakup risiko strategis, operasi, pelaporan, dan kepatuhan (*compliance*). Kemudian ERM mencakup keseluruhan organisasi, mulai dari level perusahaan keseluruhan (*entity level*), level divisi, level unit bisnis, dan level anak perusahaan (*subsidiary*). Perhatikan bahwa definisi-definisi tersebut menggunakan istilah yang beragam untuk menjelaskan manajemen risiko organisasi, seperti terlihat pada bagan berikut ini.



Gambar 1.3
Manajemen Risiko Dalam Organisasi Perusahaan
 Sumber : COSO (2004)

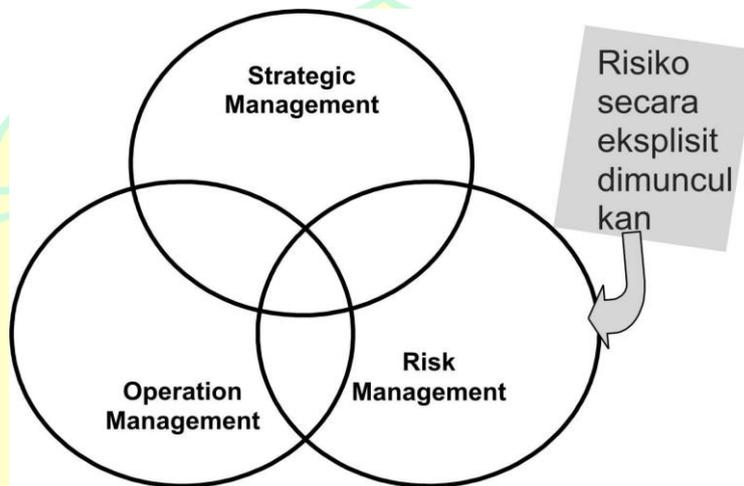
Menurut Garratt (2003) ciri lain dari definisi tersebut adalah pengelolaan manajemen risiko yang komprehensif dan bertujuan mencapai tujuan organisasi perusahaan selain itu untuk menggabungkan beberapa karakteristik tersebut, bagan berikut ini menyajikan pengertian manajemen risiko suatu organisasi perusahaan yang menjadi acuan penting dalam penyusunan suatu perencanaan stratejik



Gambar 1.4
Kerangka Manajemen Risiko Organisasi

Pada kerangka manajemen risiko organisasi tersebut menunjukkan manajemen risiko organisasi (*enterprise risk management*) terdiri dari dua elemen besar: (1) Infrastruktur atau prasarana, yang terdiri dari prasarana lunak dan keras,

dan (2) Proses Manajemen Risiko. Kemudian manajemen risiko organisasi bertujuan membantu pencapaian tujuan organisasi, dalam hal ini dirumuskan secara eksplisit menjadi memaksimalkan nilai perusahaan.



Gambar 1.5
Aspek Risiko Yang Dimunculkan Secara Eksplisit

Menurut Mamduh (2017) ada tiga aspek yang harus dipikirkan oleh manajer dalam pengambilan keputusan yaitu aspek strategis, operasi, dan risiko. Evaluasi terhadap risiko yang mungkin terjadi harus dipikirkan dan dilaporkan secara eksplisit. Sama seperti program lainnya, dukungan manajemen khususnya manajemen puncak terhadap program manajemen risiko penting diberikan.

Dukungan manajemen puncak bisa dituangkan antara lain ke dalam pernyataan tertulis, misal manajemen puncak mendukung atau ikut merumuskan/menyetujui misi dan visi, prosedur dan kebijakan, yang berkaitan dengan manajemen risiko. Dukungan manajemen juga bisa ditunjukkan melalui partisipasi manajemen pada program-program manajemen risiko. (Li et al, 2006)

Menurut Chirderhouse et al. (2003) bahwa di dalam risiko manajemen pada bagian *supply chain* yang efektif telah menjadi salah satu proses penting di dalam manajemen stratejik perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan cara yang paling penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di dalam proses bisnis perusahaan. Persaingan bisnis yang semakin intensif sejak tahun 1990 telah memaksa perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dalam banyak aspek bisnis mereka (Li et al , 2006). Di sisi lain, meningkatnya ketidakpastian mengharuskan mereka untuk menghabiskan lebih banyak sumber daya untuk mengantisipasi permintaan, penawaran, serta ketidakpastian internal untuk keberlanjutan yang lebih baik dari rantai pasokan mereka. Menariknya sebuah meningkatnya ketidakpastian tidak hanya di sebabkan oleh lingkungan bisnis eksternal, tetapi juga karena meningkatnya kompleksitas struktur rantai pasokan dan beragam mekanisme yang di prakarsai oleh rantai pasokan dalam bisnis mereka. Kecenderungan perusahaan melakukan *outsourcing* kegiatan mereka ke pihak luar tentu saja menciptakan sumber ketidakpastian baru. Peluang keterlambatan pengiriman bahan baku meningkat jika perusahaan mengandalkan pihak luar untuk melakukan sebagian besar kegiatan logistik masuk. Demikian juga, tren pengurangan basis pasokan telah membuat beberapa perusahaan lebih berisiko dari pada manfaat terkait (Pujawan & Geraldine, 2009).

Semua perusahaan yang memiliki *supply chain*, baik sebagai supplier maupun sebagai pelanggan, baik yang beroperasi dalam wilayah Indonesia maupun di lingkungan global sedang menghadapi *supply chain* yang semakin kompleks dan maju. (Pujawan & Geraldine, 2009). Perusahaan harus mulai waspada dan mau

berubah dalam mengelola dan mengoperasikan *supply chain* agar dapat beradaptasi dengan kebutuhan perusahaan. Di samping itu perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor utama yang berpengaruh terhadap kelancaran *supply chain* dan risiko-risiko yang mungkin terjadi serta strategi mitigasi risiko apa yang dapat di terapkan untuk menanggulangi risiko-risiko yang terjadi. Agar penerapan strategi mitigasi risiko dapat membawa pengaruh yang lebih baik pada perusahaan, maka perusahaan perlu pula melakukan langkah-langkah implikasi manajerial. Beberapa implikasi manajerial akan di terangkan untuk mendapatkan gambaran agar perusahaan berhasil melakukan strategi mitigasi sesuai kondisi penyebab risiko yang terjadi saat itu.

Dalam ketidakpastian dan perubahan kondisi pasar saat ini, Kesuksesan suatu bisnis tidak hanya bergantung kepada kemampuan operasi bisnis secara individual, akan tetapi berdasarkan *supply chain* secara keseluruhan. (Pujawan & Geraldine, 2009) Pada konteks *supply chain*, peningkatan ketidakpastian atau risiko di sebabkan oleh semakin kompleksnya pihak-pihak yang terlibat di dalam suatu aktivitas *supply chain* dan semakin meningkatnya ketidakpastian menyebabkan perusahaan akan menghabiskan sumber daya yang lebih besar untuk dapat mengantisipasi ketidakpastian permintaan, pasokan, dan biaya apabila tidak dapat di tangani dengan baik, maka perusahaan akan terkena dampak negatif seperti mengganggu dan menunda alur material, informasi, dan biaya yang dapat mengakibatkan penurunan penjualan dan peningkatan biaya (Vanany et al ,2009).

Menurut Hendricks (2003) gangguan pada aktivitas *supply chain* memiliki dampak negatif terhadap perusahaan secara jangka panjang dan banyak dari

perusahaan tidak dapat pulih dengan cepat dalam menangani permasalahan tersebut. *Supply chain* yang efektif merupakan salah satu kunci bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif (Vananny et al.,2009).

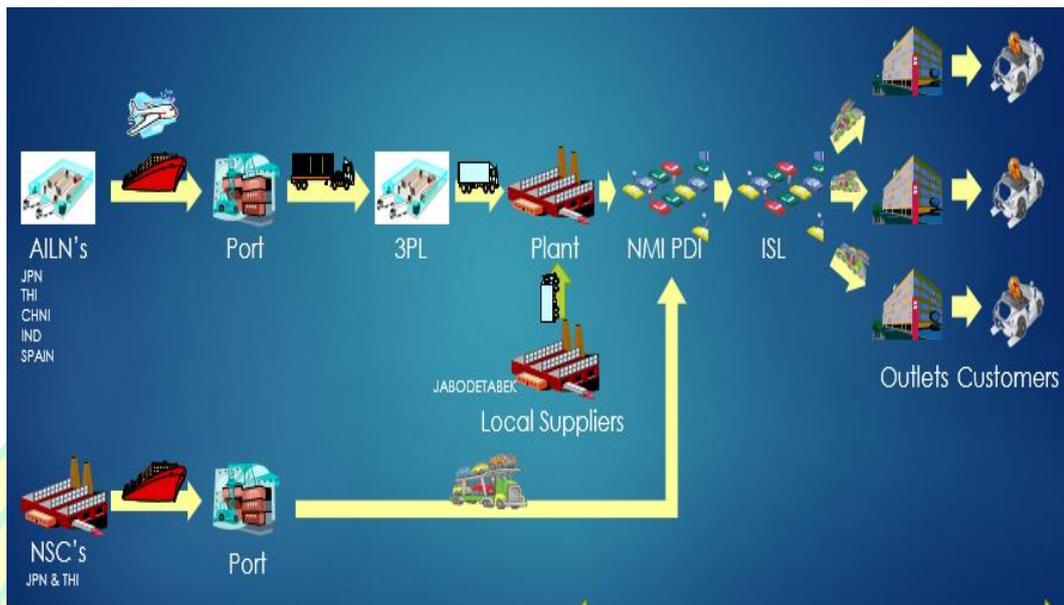
Menurut Tang (2006) risiko *supply chain* di bagi menjadi dua yaitu operation risk dan *disruption risk*. *Operation Risk* terkait dengan ketidakpastian yang melekat di dalam *supply chain* seperti ketidakpastian permintaan, penawaran dan biaya, Sementara *disruption risk* merupakan kejadian yang disebabkan oleh bencana alam atau di sebabkan oleh manusia seperti banjir, gempa bumi, kebakaran, tsunami dan krisis ekonomi. Manajemen risiko dapat di gunakan dalam penanganan risiko yang ada di suatu aktivitas *supply chain* dan untuk memahami serta mencoba untuk menghindari dampak buruk dari bencana atau gangguan bisnis di dalam *supply chain*. Tujuan utama dari manajemen risiko *supply chain* ialah untuk mengelola risiko-risiko yang terjadi dengan strategi yang tepat dan juga meningkatkan ketahanan dan kapabilitas untuk pulih dari gangguan. (Tang , 2006)

Faktor – faktor yang mempengaruhi tidak berjalan nya implementasi di dalam mitigasi risiko pada *supply chain* di dalam suatu perusahaan dalam beberapa jurnal dan penelitian sebelumnya tidak melakukan monitoring dan evaluasi masalah yang berkelanjutan terhadap pekerja, operasi produksi dan penggunaan mesin serta peralatan dan prosedur yang telah di tetapkan oleh perusahaan melalui *Standard Operational Procedure (SOP)* tidak di perbarui selain itu tidak memberikan pelatihan terhadap karyawan dalam menjalankan tugasnya. (Handayani, 2018)

Menurut Pujawan (2009) faktor yang mempengaruhi mitigasi risiko tidak berjalan diantaranya tidak dilakukannya *deployment* ke level taktis dan faktor

operasional sehingga mitigasi risiko tidak bisa untuk di implementasikan pada kondisi aktual perusahaan saat ini. Selain itu permasalahan terkait penurunan performansi *supplier* sehingga stabilitas kinerja dari *supplier-supplier* tersebut dapat senantiasa dijaga. Sub bagian ini perlu melakukan evaluasi terhadap *supplier* dengan memberikan solusi-solusi perbaikan yang mungkin bisa dilakukan sehingga bisa dicapai peningkatan aspek *delivery time* yang lebih baik. Perusahaan perlu membangun sebuah sub divisi manajemen risiko yang mampu membantu perusahaan dalam menciptakan kondisi yang dinamis didalam proses produksi untuk menghadapi risiko-risiko yang terjadi, sehingga mendapatkan pendekatan yang tepat untuk mengelola risiko dan menekan risiko seminimal. (Pujawan, 2009)

PT. XYZ beroperasi dalam penjualan, distribusi, suku cadang resmi kendaraan mobil layanan purna jual di Indonesia. Saat ini produk yang diproduksi oleh PT.XYZ diproduksi dari 2 Pabrik dengan kapasitas 250.000 unit per tahun. Namun, hanya 30% dari total kapasitas yang digunakan. Di Indonesia, PT. XZY bekerja sama dengan dua distributor sebagai pemasok produk manufaktur dan suku cadang.



ReGambar 1.6
Proses *supply chain* PT.XYZ

Di dalam proses bisnis *supply chain* PT. XYZ memiliki 1000 - 1200 jenis part atau *Bill of Material (BOM)* yang dibutuhkan untuk membuat sebuah mobil yang di supply dari *supplier* / pemasok dan komposisi part nya sebesar 80 % *Import* dan lokal 60 % dengan jumlah 140 pemasok untuk mendukung pasokan bahan baku ketergantungan pemasok yang tinggi tersebut dapat berdampak pada tertundanya yang dapat mempengaruhi proses produksi berhenti (*stop line*) apabila pemasok tidak dapat memasok material sesuai dengan jumlah dan kualitas yang telah ditetapkan dan berikut masalah supply part yang pernah terjadi selama 3 tahun terakhir yang berhubungan dengan supply part dari supplier yang menyebabkan *stop line production* sebagai berikut :

Tabel 1.1
Penyebab *stop line production*

	2016	2017	2018
Masalah Supply supplier yang menyebabkan stop line produksi	Kesalahan Delivery	Ketersedian stok yang kurang	NG Ratio tinggi
	Kesalahan penjadwalan	Kesalahan Delivery	Ketersedian stok yang kurang
	Kerusakan mesin	NG Ratio Tinggi	Kapasitas tidak terpenuhi
	Kapasitas tidak terpenuhi		

Sumber : PT. XYZ

Dengan melihat masalah fenomena diatas yang menyebabkan proses produksi terganggu sampai *stop line* dikarenakan supplier tidak bisa mensupply part nya ke pabrik PT. XYZ sesuai planning yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan dalam kurun waktu dari tahun 2016 – 2018 sesuai (Tabel 1.1) dan minimnya penelitian tentang mitigasi risiko dalam *supply chain* di perusahaan manufaktur otomotif menjadi topik yang menarik untuk diteliti sehingga penulis mengangkat Judul *Analisis Indikator Mitigasi Risiko Pada Divisi Supply Chain Di PT. XYZ* dalam penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan diatas maka permasalahan yang dihadapi perusahaan PT. XYZ diantaranya yaitu belum optimalnya penerapan sistem manajemen risiko dan memitigasi risiko di dalam proses *supply chain* dan dari uraian tersebut menunjukkan perumusan masalah yaitu bagaimana mencari penyebab indikator , menganalisa risiko, memperoleh prioritas agen risiko yang dapat muncul pada aktivitas *supply chain* .

Dan dari penjelasan pada latar belakang tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian (*Research Question*) sebagai berikut :

- Apa saja faktor yang menyebabkan tidak optimalnya sistem manajemen risiko pada *Supply Chain* di PT. XYZ ?
- Apa saja *indicator* mitigasi risiko pada *Supply Chain* di XYZ

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dalam melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor/dimensi yang menyebabkan tidak optimalnya sistem manajemen risiko pada divisi *supply chain* dan mengidentifikasi *indicator* mitigasi risiko pada divisi *supply chain* di PT. XYZ

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Secara Teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk menambah wawasan bagi yang membacanya dan memperkaya penelitian-penelitian sebelumnya mengenai Apa saja indikator yang menyebabkan tidak optimalnya sistem manajemen risiko di suatu perusahaan dan mengidentifikasi *indicator* mitigasi risiko pada divisi *supply chain* di PT. XYZ serta dapat menjadi sumbangsih teoritik bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian tentang perencanaan strategik mitigasi risiko pada proses bisnis *supply chain*.

1.4.2 Secara Praktis (Bisnis)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi kepada perusahaan khusus PT. XYZ untuk dengan benar memahami dan mengidentifikasi manajemen risiko yang dimiliki dan diharapkan tulisan ini juga dapat digunakan oleh praktisi perusahaan sebagai referensi dalam menentukan strategi perusahaan untuk mengembangkan bisnis dan meningkatkan kinerja perusahaannya.

