

# Proses Manajemen Risiko dengan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) pada Usaha Pembuatan Tahu

Dwi Septi Haryana, Octojaya Abriyosob  
aSTIE Pembangunan Tanjungpinang, Jl. RH. Fisabilillah No.34 Tanjungpinang  
\*Email: dwiseptih@stie-pembangunan.ac.id

## Abstrak

---

Dengan beragam risiko yang mungkin terjadi dalam suatu usaha perlu dilakukan adanya pengelolaan dan pengendalian risiko agar usaha dapat dipertahankan dan dikembangkan terutama dimasa yang memiliki kompetisi yang sangat ketat. Industri pembuatan tahu yang terlihat sederhana juga memiliki beragam risiko diantaranya risiko pada saat produksi hingga risiko reputasi. Untuk membuat pembatas dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan delapan indikasi *Enterprise Risk Management* mengenai risiko operasional. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Adapun informan dalam penelitian ini adalah Bapak Ramidi dan Ibu Helis selaku pemilik pabrik pembuatan tahu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat dua belas jenis risiko yang mungkin dihadapi oleh usaha pembuatan tahu yang didapat dari hasil identifikasi risiko. Kemudian dilakukan evaluasi dan pengukuran risiko yang memberikan skema prioritas risiko yang harus dikelola terlebih dahulu. Tingkatan risiko yang dialami oleh usaha tahu ini mulai dari tingkat keparahan sedang hingga tinggi. Masing-masing risiko yang muncul memerlukan mitigasi risiko yang tepat yang disesuaikan dengan jenisnya.

---

Kata kunci: risiko, *Enterprise Risk Management*, tahu, proses manajemen risiko

## PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis, khususnya UKM terdapat beberapa hal yang tidak dapat dihindarkan yaitu ketidakpastian dalam pelaksanaan bisnis yang dapat merugikan perusahaan maupun perorangan. Usaha kecil berbeda dibandingkan dengan perusahaan besar yang berkaitan dengan kemampuan, sumber daya keuangan, dan strategi mereka (Hudson et al., 2001; Qian dan Li, 2003) dalam (Temel & Durst, 2020). Sebagai konsekuensinya, perusahaan kecil memiliki pilihan terbatas dan perlu mengambil jalur alternatif untuk melakukan bisnis (Temel & Durst, 2020).

Ketidakpastian dapat disebut juga sebagai risiko yang wajib ditanggung oleh usaha kecil tersebut dalam mengoperasionalkan bisnisnya. Risiko melekat pada setiap jenis aktivitas dan dalam semua fungsi bisnis (Verbano dan Venturini, 2013) dalam (Mitter et al., 2020). Oleh karena itu, perusahaan terkena berbagai risiko seperti risiko bahaya, keuangan, strategis dan operasional (Mitter et al., 2020).

Beberapa definisi risiko didasarkan pada probabilitas, kemungkinan atau nilai yang diharapkan, beberapa pada peristiwa atau bahaya yang tidak diinginkan, dan lainnya pada kondisi ketidakpastian (Crovini, 2019). Hardy (1931) menganggap risiko sebagai ketidakpastian yang terkait dengan biaya, kerugian, atau kerusakan (Crovini, 2019). Selanjutnya, PMBOK (PMI, 2008) mendefinisikan risiko sebagai kejadian atau kondisi yang tidak pasti bahwa, jika itu terjadi, memiliki efek pada setidaknya satu tujuan proyek (Porananond & Thawesaengskulthai, 2014). Dapat

disimpulkan bahwa, risiko adalah sebuah ketidakpastian yang dapat menyebabkan kemungkinan kerugian.

Pada penelitian ini, peneliti berfokus pada Usaha Kecil Menengah (UKM), yang mana usaha ini masih sangat rentan mengalami risiko. Risiko yang mungkin dihadapi oleh UKM diantaranya, risiko kredit, keuangan dan gagal bayar, risiko rantai pasok, risiko teknologi informasi, risiko pertumbuhan dan relasi, risiko terkait manajemen dan karyawan, risiko lingkungan, risiko operasional dan risiko reputasi (Crovini, 2019). Dengan beragamnya risiko yang mungkin terjadi dalam suatu perusahaan, oleh karena itu perlunya dilakukan pengelolaan dan pengendalian risiko agar perusahaan dapat mempertahankan dan mengembangkan usahanya terutama di masa yang memiliki potensi kompetisi yang sangat ketat seperti sekarang ini. Salah satu cara untuk mengelola dan memperkecil dampak dari risiko yakni dengan menerapkan manajemen risiko (Fitriani et al., 2013). Manajemen risiko bertujuan untuk mengelola risiko sehingga kita bias mendapatkan hasil yang optimal (Haryani et al., 2018). Salah satu pelaksanaan manajemen risiko di perusahaan yang dikenal adalah *Enterprise Risk Management (ERM)* (Haryani, 2019).

Sebuah komite yang menentukan standar dalam mengelola risiko di perusahaan yang dikenal sebagai *The Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission (COSO, 2004)*, mendefinisikan manajemen risiko sebagai proses, yang didukung oleh dewan direksi entitas, manajemen, dan personel lainnya, yang diterapkan dalam pengaturan strategi dan di seluruh perusahaan, yang dirancang untuk mengidentifikasi peristiwa potensial yang dapat memengaruhi entitas, dan mengelola risiko berada dalam selera risikonya, untuk memberikan jaminan yang wajar mengenai pencapaian tujuan entitas (Mustapha & Adnan, 2015). Sayangnya, selalu ada kurangnya panduan bagi UKM tentang cara terbaik untuk mengelola risiko atau di mana mencari saran, dan mereka biasanya memiliki sumber daya yang terbatas, prosedur yang tidak fleksibel dan kurangnya pengetahuan (O'Regan et al., 2005; Santoro dkk, 2019) dalam (Crovini et al., 2020). Manajemen risiko dapat membantu manajer UKM untuk mengidentifikasi risiko signifikan yang dapat membahayakan keberhasilan atau keberadaan perusahaan pada waktunya untuk mengatasinya secara efisien (Miller, 1992; Brustbauer, 2014) dalam (Falkner & Hiebl, 2014).

Salah satu UKM yang ada di Tanjungpinang adalah usaha tahu Bapak Ramidi dan Ibu Helis yang bertempat di Jl. Hanglekir Gg. Lohan No.10 Km 9. Tahu adalah makanan yang memiliki gizi yang tinggi telah menjadi makanan pokok baik di Indonesia bahkan hingga di mancanegara. Sebagai makanan murah yang kaya gizi sudah merupakan kebutuhan pokok terutama bagi masyarakat dengan daya beli terbatas. Namun tahu yang dahulu dikenal sebagai makanan murah yang bergizi kini sudah tidak murah lagi.

Banyak kajian yang telah meneliti mengenai manajemen risiko di berbagai jenis bisnis, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh (Haryani et al., 2018) yang meneliti manajemen risiko kegagalan produk keripik kentang pada KUBE Widuri di Kijang, Pulau Bintan. Penelitian tersebut berfokus pada risiko kegagalan produk,

berbeda dengan penelitian yang peneliti lakukan, yang berfokus pada risiko operasional dalam produksi tahu yang mana lingkungannya lebih luas dibandingkan pada risiko kegagalan produk.

Selanjutnya penelitian dari (Zirape & Warudkar, 2016) yang berjudul "Risk Management in Construction Joint Venture Projects in Real Estate", dan oleh (Mustapha & Adnan, 2015) yang berjudul "A Case Study of Enterprise Risk Management Implementation in Malaysian Construction Companies" yang meneliti manajemen risiko pada perusahaan konstruksi, yang tentunya berbeda dengan karakteristik risiko pada usaha pembuatan tahu. Dimana pada perusahaan konstruksi tersebut mengakami tiga jenis risiko yaitu risiko internal, risiko proyek dan risiko eksternal. Tentunya akan berbeda pula dalam hal mitigasi risikonya.

Menurut European Central Bank (2018); Dabic et al., (2019); dan European Commission, (2019), UKM sangat penting untuk sistem ekonomi beberapa negara (Ayyagari et al., 2007; Burgstaller and Wagner, 2015) dalam (Falkner & Hiebl, 2014), karena mereka adalah pendorong utama inovasi, integrasi sosial dan pekerjaan (Crovini et al., 2020). Untuk itu, agar memastikan bahwa proses bisnis pada UMKM khususnya UKM pembuatan tahu ini berjalan dengan baik dan tetap menghasilkan keuntungan, maka perlu dilakukan penelitian yang dapat membantu UKM tersebut untuk mengurangi risiko yang mungkin akan dihadapi.

Pada umumnya usaha industri pembuatan tahu yang terlihat sederhana juga memiliki resiko dalam segala aspek, diantaranya resiko pada proses produksi hingga resiko reputasi. Resiko yang dapat terjadi pada pabrik tahu bisa berasal dari SDM yang kurang teliti dalam proses operasional dan dari faktor lingkungan yang mempengaruhi jalannya proses produksi. Faktor lain yang dapat menimbulkan resiko berupa pada aspek kesehatan dan keselamatan kerja, apabila pegawai salah dalam proses pembuatan produk tahu akan menimbulkan efek pada pegawai itu sendiri dan produk yang dihasilkan tidak sesuai. Dari berbagai macam resiko yang kemungkinan bisa terjadi pada usaha pabrik tahu tersebut dapat dirumuskan permasalahan yang akan terjadi dan dapat di lakukan proses antisipasi atau penanggulangan jika resiko itu datang.

Berdasarkan penjelasan yang telah dijabarkan melalui latar belakang tersebut, maka dapat dijelaskan rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini yaitu "Bagaimana proses manajemen risiko operasional pada usaha pembuatan pabrik tahu dengan pendekatan *Enterprise Risk Manajemen* (ERM)?"

## **KAJIAN LITERATUR**

Beberapa definisi risiko didasarkan pada probabilitas, kemungkinan atau nilai yang diharapkan, beberapa pada peristiwa atau bahaya yang tidak diinginkan, dan lainnya pada ketidakpastian (Crovini, 2019). Secara tradisional, risiko telah dipandang sebagai konsekuensi negatif dan peristiwa yang tidak menguntungkan (Fadun, 2013) dan merujuk pada segala jenis ketidakpastian yang terkait dengan hasil organisasi (Miller, 1992 dalam Luppino et al., 2014). Risiko didefinisikan oleh kamus Bahasa Inggris Oxford 2005 sebagai "situasi yang melibatkan paparan

peristiwa bahaya (Nikou & Selamat, 2013). Istilah risiko dari perspektif yang lebih luas menggambarkan peristiwa di masa depan yang tidak pasti, risiko dapat positif serta negatif (Brustbauer, 2016) dalam (Temel & Durst, 2020).

Semua perusahaan terpapar risiko dan mereka mencoba mengelola ketidakpastian dan tantangan untuk menentukan berapa banyak ketidakpastian yang harus diterima saat mereka berusaha untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan (Crovini, 2019). (Perera et al., 2014) mendefinisikan manajemen risiko sebagai pendekatan sistematis terhadap identifikasi, penilaian, evaluasi, dan peringkat risiko terkait yang diikuti dengan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk memantau, mengendalikan, dan meminimalkan dampak buruk dari peristiwa. (Miller, 1992; Brustbauer, 2014) mengatakan bahwa manajemen risiko dapat membantu manajer UKM untuk mengidentifikasi risiko signifikan yang dapat membahayakan keberhasilan atau keberadaan perusahaan pada waktunya untuk mengatasinya secara efisien (Falkner & Hiebl, 2014). Salah penilaian atau gagal mengenali risiko dapat-dalam kasus terburuk-memiliki konsekuensi bencana, mulai dari kehilangan pelanggan hingga merusak tanggung jawab, kerusakan lingkungan dan mungkin, bahkan kebangkrutan (Hollman dan Mohammad-Zadeh, 1984 dalam Falkner & Hiebl, 2014). Namun, banyak UKM tidak-atau tidak memadai-menerapkan praktik manajemen risiko, sebagian besar karena mereka tidak mampu untuk mendesindikasikan sumber daya karena kendala mereka (Marcelino-sádaba et al., 2013).

Lam (2000) mendefinisikan ERM sebagai kerangka kerja terpadu untuk mengelola risiko operasional, risiko kredit, risiko pasar, modal, dan pengalihan risiko untuk memaksimalkan nilai konstan (Haryani et al., 2019).

Manajemen risiko pada dasarnya dilakukan melalui proses-proses berikut (Hanafi, 2014) dalam (Haryani et al., 2018): a) Identifikasi Risiko. Proses identifikasi risiko bertujuan untuk mengidentifikasi semua jenis risiko yang melekat dalam setiap kegiatan fungsional perusahaan yang berpotensi merugikan, b) Evaluasi dan pengukuran risiko. Tujuan dari evaluasi dan pengukuran risiko adalah untuk memahami karakteristik risiko yang lebih baik. Jika kita mendapatkan pemahaman yang lebih baik, maka risikonya akan lebih mudah dikendalikan, c) Pengelolaan risiko. Risiko harus dikelola. Jika perusahaan gagal mengelola risiko, konsekuensi yang diterima bisa sangat merugikan. Risiko tersebut dapat dikelola dengan berbagai cara, seperti menghindari risiko, diversifikasi, atau mengalihkan risiko ke pihak lain.

Dengan demikian, proses manajemen risiko dapat dilihat dengan cara yang strategis karena fungsional terhadap pengembangan strategi dan pengendalian perusahaan (COSO, 2004; D'Onza, 2008) dan dianggap sebagai pendorong utama untuk penciptaan nilai, daya saing dan profitabilitas (Stulz, 1996; D'Onza, 2008). Akibatnya, risiko harus dinilai dan dikelola secara efektif melalui proses yang melibatkan semua fungsi perusahaan (D'Onza, 2008; Bromiley et al., 2015; Khan, Hussain dan Mehmood, 2016) dalam (Crovini, 2019).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif maka teknik analisa data dilakukan melalui 3 tahapan menurut Miles dan Huberman yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan (Sangadji & Sopiah, 2010).

Lokasi penelitian yang diobservasi dan diteliti yaitu Jl. Hanglekir Gg. Lohan No. 10 Km. 9. Untuk memperoleh data yang konsisten perlu melakukan triangulasi metode pengumpulan data, yaitu dengan melakukan observasi dan wawancara.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dan pemilik usaha pembuatan tahu yang berjumlah 3 orang. Penentuan sample menggunakan Teknik purposive sampling, dimana teknik ini merupakan suatu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2015). Dengan pertimbangan informan yang dipilih adalah informan yang memahami proses operasional dari usaha pembuatan tahu ini, maka penulis menentukan sampel sebanyak 2 orang diantaranya pemilik satu orang dan pegawai bagian produksi satu orang.

Teknik analisis data menggunakan metode *Enterprise Risk Management* dimana data yang didapat berasal dari hasil wawancara dengan pihak pelaku usaha dan observasi yang dilakukan secara langsung. Proses manajemen risiko yang dituangkan dalam konsep ERM, menurut Hanafi (2014) terdiri dari 3 tahapan, diantaranya: 1) identifikasi risiko, bertujuan untuk mengidentifikasi risiko yang mungkin dihadapi dengan melihat sumber risiko, 2) evaluasi dan pengukuran risiko, merupakan proses pemetaan risiko ke dalam *likelihood-impact matrix*, dan 3) pengelolaan risiko atau mitigasi risiko, merupakan proses memberikan rekomendasi mengelola risiko berdasarkan prioritas dari hasil pemetaan risiko yang telah dilakukan sebelumnya (Haryani et al., 2018).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada setiap usaha/bisnis perlu adanya pemahaman mengenai risiko risiko yang akan terjadi sehingga memiliki cara dan konsep tersendiri dalam mengatasi risiko tersebut. Karena setiap tindakan pasti ada risiko yang mengiringi. Dalam pelaksanaan kerja tanggungjawab sangat berperan penting untuk kemajuan bisnis. Tindakan yang diambil harus diiringi dengan keberanian untuk menerima resiko yang ada baik kecil maupun besar risikonya. Di tambah lagi pada zaman sekarang ini dibutuhkan ketepatan dan ketelitian dalam proses kerja untuk mencapai tujuan bisnis menuju kesuksesan. Proses manajemenj risiko operasional yang terjadi pada bisnis tahu ini dapat dimulai dari: **Identifikasi Risiko**, dari hasil pengolahan data di lapangan, didapat hasil identifikasi risiko yang mungkin dihadapi oleh usaha tahu Bapak Ramidi dan Ibu Helis dijelaskan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 1. Hasil Identifikasi Risiko Pada Usaha Pembuatan Tahu**

Jenis Risiko		Peristiwa	Kode
Risiko Sumber Daya Manusia		Kecelakaan kerja	A1
		Performa kerja karyawan menurun	A2
Risiko Produktifitas		Tidak terdapat SOP dalam melaksanakan pekerjaan	B1
		Terjadi kerusakan mesin pada saat produksi	B2
Risiko Eksternal		Terlambatnya bahan baku dari supplier	C1
		Ketidaksesuaian pengiriman bahan baku dari supplier	C2
		Kondisi cuaca kurang baik	C3
		Listrik padam yang menyebabkan mesin penggiling tidak dapat beroperasi	C4
Risiko Proses		Kurangnya pengawasan pada saat produksi	D1
		Tahu rusak pada saat pengiriman	D2
Risiko Reputasi		Komplain dari konsumen	E1
Risiko Lingkungan		Tidak ada tempat pembuangan air limbah	F1

Sumber: hasil olah data primer, 2020

Menurut Hanafi (2014) dalam (Haryani et al., 2018) proses identifikasi dilakukan untuk mengidentifikasi semua jenis risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional yang dapat berpotensi merugikan perusahaan. Berdasarkan Tabel 1., terdapat 12 jenis risiko yang mungkin akan dihadapi oleh usaha pembuatan tahu Bapak Ramidi dan Ibu Helis. Masing-masing jenis risiko diberikan kode untuk membedakan klasifikasi risikonya. Terdapat enam jenis risiko yang mungkin akan dihadapi oleh usaha pembuatan tahu bapak Ramidi. Diantaranya, risiko sumber daya manusia, risiko produktifitas, risiko eksternal, risiko proses, risiko reputasi, dan risiko lingkungan.

Langkah selanjutnya adalah **Evaluasi dan Pengukuran Risik**. Tujuan dari evaluasi risiko adalah untuk memahami karakteristik risiko lebih baik. Jika kita mendapatkan pemahaman yang lebih baik, maka risikonya akan lebih mudah dikendalikan. Yang lebih sistematis evaluasi dilakukan untuk mengukur risikonya. Pada usaha pabrik tahu Bapak Ramidi dan Ibu Helis terdapat 12 risiko yang terjadi sesuai dengan penentuan identifikasi risiko yang terjadi. Penilaian risiko ini dilakukan sesuai dengan tingkat kemungkinan terjadi dan tingkat keparahan dari risiko tersebut. Pada tingkat kemungkinan terjadi, penulis membagi menjadi 5 tingkatan:

**Tabel 2. Kategori Kemungkinan Terjadinya Risiko**

Tingkat	Kejadian	Frekuensi Kejadian
1	Sangat jarang	<5 kali per tahun
2	Jarang	5-10 kali per tahun
3	Moderat	10-20 kali per tahun
4	Sering	20-30 kali per tahun
5	Sangat sering	>30 kali per tahun

Sumber: hasil olah data sekunder, 2020

Selanjutnya kategorisasi pada dampak yang ditimbulkan, penulis juga membagi menjadi lima tingkatan risiko. Dari hasil wawancara dan observasi, didapat indikator dampak risiko yang terbagi menjadi lima tingkatan yang dijelaskan dalam tabel 3 berikut:

Tabel 3. Kategori Dampak Risiko

Tingkat	Dampak	Indikator Dampak Risiko
1	Sangat kecil	Tidak ada efek yang terlihat
2	Kecil	Sedikit gangguan pada proses, operasional atau karyawan
3	Menengah	30% hasil produksi yang berjalan harus dibuang
4	Besar	50% hasil produksi yang berjalan harus dibuang
5	Sangat besar	100% hasil produksi yang berjalan harus dibuang

Sumber: hasil olah data sekunder, 2020

Pada proses pengukuran risiko, penulis melakukan penilaian tingkat frekuensi dan dampak untuk masing-masing risiko yang teridentifikasi sebelum dimasukkan dalam matriks kemungkinan terjadi dan dampak (*likelihood-impact matrix*). Tabel berikut menjelaskan hasil penilaian kemungkinan dan dampak dari setiap peristiwa:

Tabel 4. Penilaian Risiko Usaha Pembuatan Tahu

Peristiwa	Kode	Kemungkinan	Dampak
Kecelakaan kerja	A <sub>1</sub>	2	4
Performa kerja karyawan menurun	A <sub>2</sub>	2	4
Pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP	B <sub>1</sub>	3	2
Terjadi kerusakan mesin pada saat produksi	B <sub>2</sub>	1	4
Terlambatnya bahan baku dari supplier	C <sub>1</sub>	2	3
Ketidaksesuaian pengiriman bahan baku dari supplier	C <sub>2</sub>	1	4
Kondisi cuaca kurang baik	C <sub>3</sub>	3	3
Listrik padam yang menyebabkan mesin penggiling tidak dapat beroperasi	C <sub>4</sub>	3	4
Kurangnya pengawasan pada saat produksi	D <sub>1</sub>	4	4
Tahu rusak pada saat pengiriman	D <sub>2</sub>	3	2
Komplain dari konsumen	E <sub>1</sub>	4	4
Tidak ada tempat pembuangan air limbah	F <sub>1</sub>	3	3

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Matriks risiko dilakukan setelah dilakukannya penilaian risiko, maka untuk mempermudah dalam mengetahui risiko yang paling difokuskan dan harus diprioritaskan yaitu dengan memasukkan setiap nilai dampak dan kemungkinan terjadi dari setiap risiko.

K\D	1	2	3	4	5
5					
4				D <sub>1</sub> E <sub>1</sub>	
3		B <sub>1</sub> D <sub>2</sub>	C <sub>3</sub> F <sub>1</sub>	C <sub>4</sub>	
2			C <sub>1</sub>	A <sub>1</sub> A <sub>2</sub>	
1				B <sub>2</sub> C <sub>2</sub>	

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Gambar 1. Likelihood-Impact Matrix

Dari matriks resiko dapat diketahui bahwa dari beberapa risiko yang ada di usaha pabrik tahu maka diketahui risiko menurut levelnya baik pada tingkat rendah, sedang, maupun Tinggi. Maka langkah selanjutnya adalah merespon apakah risiko tersebut bisa diterima, dihindarkan, dikurangi atau bahkan di bagi dengan pihak ketiga. Penjelasan respon risiko dari tiap levelnya yaitu: **Level Tinggi**, pada level high ini secara keseluruhan merupakan risiko yang sangat harus diwaspadai karena apabila terjadi bisa menyebabkan penurunan drastis bahkan bisa menyebabkan kerugian yang sangat besar hingga . Dan dapat dilihat dari yang telah diteliti dan diperhitungan maka dapat ditentukan risiko yang masuk pada level high yaitu risiko D<sub>1</sub>, E<sub>1</sub>, dan C<sub>4</sub>. Berdasarkan dengan apa yang telah ditentukan bahwa D<sub>1</sub>: Pengawasan pada saat produksi tidak dilakukan, yang disebabkan karena pekerja sibuk dengan pekerjaan yang lain sehingga tidak fokus dalam bekerja. Jadi perlu dilakukan pengendalian yang bisa mengurangi risiko yang akan terjadi. Yaitu dengan membuat lembar ceklis untuk memudahkan dan membantu pengawasan serta peran pemilik sangat besar dalam proses pengawasan, C<sub>4</sub>: Padamnya listrik yang mengakibatkan mesin penggiling tidak bisa beroperasi. Yang disebabkan karena saluran listrik yang tidak stabil sehingga proses pembuatan tahu tidak bisa dilakukan pada hari itu. Perlu dilakukan pengendalian secara baik dengan membeli mesin genset supaya bisa mengatasi masalah tersebut. E<sub>1</sub>: Terjadi komplain dan pengembalian produk tahu dari konsumen yang disebabkan karena tahu yang kurang baik sehingga teksturnya mudah terberai. Hal ini dapat menyebabkan reputasi usaha tahu Bapak Ramidi menjadi tidak baik di mata konsumen. Perlu melakukan pengendalian dengan cara lebih teliti dalam proses pembelian bahan baku agar tidak mendapatkan bahan yang merusak kualitas produk dan dengan cara melakukan standarisasi bahan baku kedelai yang digunakan.

Selanjutnya pada **Level Sedang**, banyak yang terpacu pada resiko operasional di level medium. Diantaranya risiko yang berpacu pada kode A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, C<sub>1</sub>, C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub>, D<sub>2</sub>, dan F<sub>1</sub>. Dimana sesuai dengan penjelasannya masing-masing yaitu : A<sub>1</sub>: Kecelakaan kerja pada saat proses kerja, yang disebabkan karena pekerjaanya kurang berhati-hati dan selalu terburu-buru. Salah satu dampaknya adalah pekerja mengalami luka bakar di bagian tangan karena tidak berhati-hati saat mengangkat kual. Hal tersebut dapat merugikan, dikarenakan pada usaha pembuatan tahu ini hanya memiliki satu karyawan. Apabila karyawan tersebut sakit, maka pemilik usaha akan kesulitan dalam proses produksi tahu. A<sub>2</sub>: Performa kerja menurun yang disebabkan karena penjualan produk menurun yang disebabkan. Selain itu karyawan tidak menjaga kesehatannya sehingga sering sakit yang menyebabkan produksi tahu tidak sesuai dengan target. Dan risiko ini bisa dihindari dengan melakukan penjualan yang lebih giat lagi serta pada saat istirahat memanfaatkan waktu istirahat sebaik mungkin. B<sub>1</sub>: Pelaksanaan kerja tidak sesuai prosedur yang disebabkan pekerja terlalu menyepelkan sistem kerja sehingga tidak peduli akan dampak yang diterima. Perlu adanya pengendalian dengan cara disiplin dan memperbaiki diri serta mengikuti aturan-aturan sesuai dengan prosedur. B<sub>2</sub>: terjadi kerusakan mesin

pada saat produksi yang disebabkan oleh terlalu lama proses penggilingan kacang yang menyebabkan mesin panas dan perlu pendinginan sebentar. Sehingga perlu melakukan pengendalian dengan cara mengatur waktu penggilingan dengan sebaik mungkin agar mesin tidak cepat rusak. C<sub>1</sub>: Terjadi keterlambatan pengiriman bahan baku dari supplier yang menyebabkan terhambatnya proses produksi yang dapat menimbulkan kerugian. C<sub>2</sub>: ketidaksesuaian pengiriman bahan baku dari supplier yang disebabkan dari salahnya informasi yang didapat. Cara pengendaliannya dengan melakukan konfirmasi ulang dan mengingatkan supplier untuk melakukan pengecekan ulang dan bila perlu dimasukkan juga ke dalam kesepakatan. D<sub>2</sub>: Pada saat pengiriman produk rusak yang disebabkan karena hasil produk yang kurang baik yang berawal dari kacang yang tidak berkualitas yang dikirim dari supplier yang tidak bertanggungjawab. Sehingga pengendalian yang harus dilakukan yaitu dengan lebih teliti dalam proses pemilihan bahan baku. C<sub>3</sub>: Kondisi cuaca yang kurang baik yang bisa mengakibatkan proses produksi terhambat karena memengaruhi suhu perendaman kedelai. F<sub>1</sub>: Tidak ada tempat pembuangan air limbah sehingga risiko pencemaran lingkungan muncul dan perlu adanya penanganan yang signifikan agar dapat mengurangi dampak risiko yang terjadi.

Mitigasi dilakukan setelah mengetahui skala prioritas penanganan risiko yang dihasilkan dari *Likelihood-Impact Matrix*. Risiko-risiko yang termasuk dalam kategori tingkat keparahan tinggi menjadi prioritas utama, selanjutnya dilakukan mitigasi risiko untuk risiko-risiko dengan tingkat keparahan sedang. Berikut rekomendasi dari peneliti:

Tabel 5. Rekomendasi Mitigasi Risiko

Peristiwa	Kode	Tingkat Keparahan	Mitigasi Risiko
Kecelakaan kerja	A <sub>1</sub>	Sedang	Diberikan alat pelindung diri sesuai dengan kebutuhan, misalnya sarung tangan untuk melindungi dari panas.
Performa kerja karyawan menurun	A <sub>2</sub>	Sedang	melakukan penjualan yang lebih giat lagi serta pada saat istirahat memanfaatkan waktu istirahat sebaik mungkin
Pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP	B <sub>1</sub>	Sedang	pengendalian dengan cara disiplin dan memperbaiki diri serta dengan menerapkan <i>reward and punishment</i> kepada karyawan agar disiplin dan bekerja sesuai prosedur.
Terjadi kerusakan mesin pada saat produksi	B <sub>2</sub>	Sedang	mengatur waktu penggilingan dengan sebaik mungkin agar mesin tidak cepat rusak
Terlambatnya bahan baku dari supplier	C <sub>1</sub>	Sedang	membuat kesepakatan atau semacam perjanjian antara supplier dengan pemilik usaha tahu ini, jika melanggar konsekuensinya adalah mengganti supplier baru
Peristiwa	Kode	Tingkat Keparahan	Mitigasi Risiko
Ketidaksesuaian pengiriman bahan baku dari supplier	C <sub>2</sub>	Sedang	melakukan konfirmasi ulang dan mengingatkan supplier untuk melakukan pengecekan ulang dan bila perlu dimasukkan juga ke dalam surat kesepakatan
Kondisi cuaca kurang baik	C <sub>3</sub>	Sedang	Membuat pelindung dari hujan atau panas matahari yang berlebihan

Listrik padam yang menyebabkan mesin penggiling tidak dapat beroperasi	C <sub>4</sub>	Tinggi	membeli mesin genset supaya tetap bias beroperasi walaupun listrik padam.
Kurangnya pengawasan pada saat produksi	D <sub>1</sub>	Tinggi	membuat lembar ceklis untuk memudahkan dan membantu pengawasan serta peran pemilik sangat besar dalam proses pengawasan
Tahu rusak pada saat pengiriman	D <sub>2</sub>	Sedang	lebih teliti dalam proses pemilihan bahan baku
Komplain dari konsumen	E <sub>1</sub>	Tinggi	Lebih teliti dalam proses pembelian bahan baku agar tidak mendapatkan bahan yang merusak kualitas produk dan menentukan standar kualitas bahan baku kedelai.
Tidak ada tempat pembuangan air limbah	F <sub>1</sub>	Sedang	Membuat wadah untuk menampung limbah dari proses pembuatan tahu serta membuangnya secara mandiri, tidak dibuang di sekitar tempat usaha

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

### **SIMPULAN**

Berdasarkan dari hasil pengamatan, penelitian, wawancara dan observasi yang telah dilakukan di usaha pembuatan tahu Bapak Ramidi dan Ibu Helis, bahwa dari dua belas risiko yang relevan, terdapat tiga risiko yang tergolong risiko signifikan dengan tingkat keparahan sangat tinggi, dan sembilan risiko diklasifikasikan sebagai risiko dengan tingkat keparahan sedang. Risiko tersebut meliputi risiko sumber daya manusia, risiko produktivitas, risiko proses, risiko eksternal, risiko reputasi, dan risiko lingkungan.

Pada penilaian risiko dilakukan sesuai dengan tingkat keparahan dari risiko tersebut pada tingkat kemungkinan terjadi terdiri atas sangat jarang, jarang, moderat, sering dan sangat sering. Pada dampak yang terjadi terdiri atas sangat kecil, menengah, besar, sangat besar. Lalu dari sinilah risiko-risiko tersebut dinilai dan diberi angka yang selanjutnya dimasukkan pada *likelihood-impact matrix*. Pada matriks risiko dilakukan untuk mempermudah dalam mengetahui risiko yang paling difokuskan dan dampak kemungkinan terjadi setiap risiko-risiko terbagi atas level low, medium dan high. Pada pembuatan tahu lebih banyak ditemukan dampak medium dan high. Setelah ditentukan risiko menurut levelnya maka selanjutnya merespon risiko dengan cara diterima, dihindarkan atau dikurangi atau bahkan dibagi dengan pihak ketiga.

### **REFERENSI**

- Crovini, C. (2019). Risk Management In Small And Medium Enterprises. In G. Giappichelli Editore.
- Crovini, C., Santoro, G., & Ossola, G. (2020). Rethinking risk management in

- entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process. *Management Decision, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1402>
- Fadun, O. S. (2013). Risk management and risk management failure: Lessons for business enterprises. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2), 225–239.
- Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. W. (2014). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 16(2), 122–144. <https://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0079>
- Fitriani, Zuraida, A., & Erlina, S. (2013). Analisis Usaha Pembuatan Tahu (Studi Kasus pada Pabrik Tahu “Berkat Sekumpul” Martapura). *ZIRAA’AH*, 38(3), 23–27.
- Haryani, D. S. (2019). ANALISIS RISIKO KEGAGALAN BUDIDAYA JAMUR TIRAM PADA BINTAN CENDAWAN. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 4(1), 1–5.
- Haryani, D. S., Ilyas, I., & Fauzar, S. (2018). THE ANALYSIS OF POTATO CHIPS PRODUCT DAMAGED RISK IN WIDURI JOINT VENTURE GROUP. *Proceeding International Seminar on Accounting for Society*, 48–56.
- Haryani, D. S., Rizki, M., Abriyoso, O., & Saputra, E. K. (2019). Risk Management Analysis In Iman Santoso’s Tax Consultant. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 377, 112–116. <https://doi.org/10.2991/icaess-19.2019.22>
- Luppino, R., Hosseini, M. R., & Rameezdeen, R. (2014). Risk management in research and development (R&D) projects: The case of South Australia. *Asian Academy of Management Journal*, 19(2), 67–85.
- Marcelino-sádaba, S., Pérez-ezcurdia, A., Echeverría, A. M., & Villanueva, P. (2013). Project risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management*, 32(2), 327–340. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.009>
- Mitter, C., Postlmayr, M., & Kuttner, M. (2020). Risk management in small family firms: insights into a paradox. *Journal of Family Business Management, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2020-0051>
- Mustapha, M., & Adnan, A. (2015). A Case Study of Enterprise Risk Management Implementation in Malaysian Construction Companies. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(2), 70–76.
- Nikou, S. H., & Selamat, H. (2013). Risk Management Capability within Malaysian Food Supply Chains. *International Journal of Agriculture and Economic Development*, 1(1), 37–54.
- Perera, B. A. K. S., Rameezdeen, R., & Chileshe, N. (2014). *International Journal of Construction Enhancing the effectiveness of risk management practices in Sri Lankan road construction projects: A Delphi approach*. 14(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/15623599.2013.875271>
- Porananond, D., & Thawesaengskulthai, N. (2014). Risk Management for New Product Development Projects in Food Industry. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 4(2), 99–113.

- Sangadji, E. M., & Sopiah. (2010). *Metodologi Penelitian (Pendekatan Praktis dalam Penelitian)*. CV. Andi Offset.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen* (4th ed.). Alfabeta.
- Temel, S., & Durst, S. (2020). Knowledge risk prevention strategies for handling new technological innovations in small businesses. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ahead-of-p(ahead-of-print).  
<https://doi.org/10.1108/VJKMS-10-2019-0155>
- Zirape, L. B., & Warudkar, A. A. (2016). Risk Management in Construction Joint Venture Projects in Real Estate. *International Journal of Engineering Science and Computing*, 6(4), 4541–4544.