

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

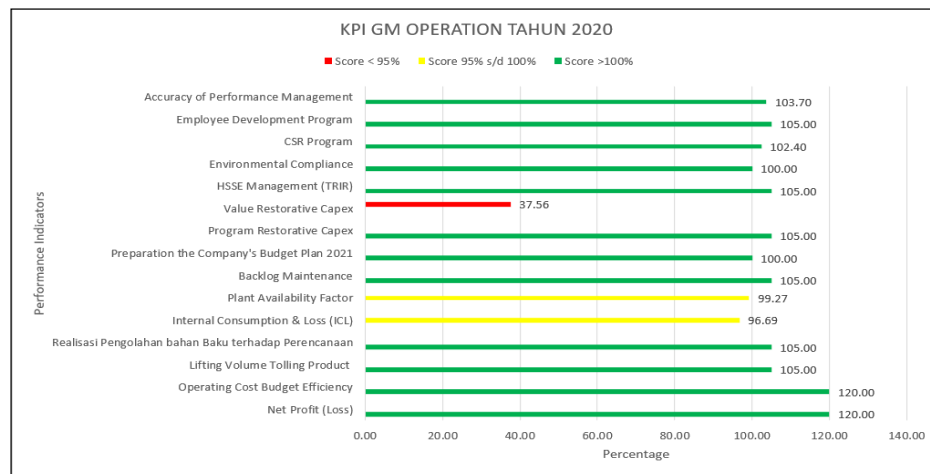
### **1.1 Latar Belakang**

Di era globalisasi seperti sekarang ini, hampir semua jenis organisasi selalu menggunakan teknik manajemen untuk merencanakan dan mengatur aktivitas mereka. Secara etimologis, manajemen adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Proses manajemen termasuk menyusun rencana, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian atau pengawasan. Dalam konteks organisasi, manajemen merupakan sebuah proses untuk mengatur sesuatu yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dengan cara bekerja sama memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif dalam hal ini ialah mencapai tujuan sesuai perencanaan, sedangkan efisien adalah melaksanakan pekerjaan dengan benar, terorganisir dan selesai sesuai jadwal yang telah ditentukan. Menurut Henry Fayol, “manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan/kontrol terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien”.

Dalam dunia bisnis, pasti menghadapi yang namanya ketidakpastian. Unsur ketidakpastian ini seringkali menimbulkan suatu kerugian, hal ini terjadi karena kurangnya informasi mengenai yang akan terjadi. Ini merupakan sifat yang universal, hampir selalu ada pada semua aspek kehidupan manusia. Sebagaimana yang kita rasakan bersama bahwa beberapa tahun terakhir ini kita dilanda pandemi Covid-19 dimana banyak perusahaan terkena dampaknya. Kerugian atas unsur ketidakpastian ini (risiko) dapat berwujud dalam berbagai hal baik dalam hal keuangan, hukum, teknologi, ketenagakerjaan, kebijakan, operasional, politik, sosial dan lain sebagainya. Untuk itu, agar dapat menanggulangi segala risiko yang mungkin terjadi diperlukan sebuah proses yang dinamakan manajemen risiko. Selanjutnya Manajemen risiko adalah proses mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, mengendalikan dan berusaha menghindari, meminimalkan atau bahkan menghilangkan risiko yang tidak dapat diterima. Manajemen

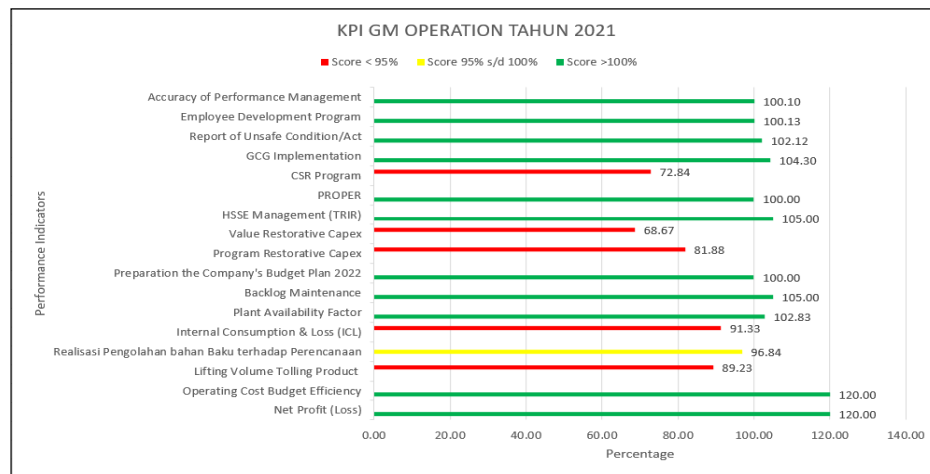
risiko merupakan kegiatan manajemen yang dilakukan pada tingkatan pimpinan pelaksana yaitu kegiatan penemuan dan analisis sistematis kerugian yang mungkin dihadapi perusahaan akibat suatu risiko serta metode yang paling tepat untuk menangani kerugian yang dihubungkan dengan tingkat profitabilitas perusahaan. Faktor internal dan eksternal merupakan dua hal yang perlu diperhatikan dalam manajemen risiko operasional, sehingga kita dapat mengetahui kemungkinan dampak yang ditimbulkan terhadap perusahaan dalam proses operasional. Dengan mengetahui Risiko yang akan dihadapi maka perusahaan sudah harus dapat mempunyai solusi penanganan risiko yang mungkin dihadapi tersebut. Salah satu yang banyak digunakan dalam manajemen risiko saat ini adalah ISO 31000. ISO 31000 memberikan pedoman dalam mengelola risiko yang dihadapi oleh organisasi. Penerapan pedoman ini dapat disesuaikan untuk setiap organisasi dan konteksnya. ISO 31000:2018 memberikan pendekatan umum untuk mengelola semua jenis risiko dan tidak spesifik untuk industri atau sektor. ISO 31000:2018 dapat digunakan sepanjang kehidupan organisasi dan dapat diterapkan pada aktivitas apa pun, termasuk pengambilan keputusan di semua tingkatan. Setelah mengetahui risiko operasional yang mungkin muncul pada suatu organisasi/perusahaan, yang dibutuhkan kemudian ialah tentang pengelolaan risiko operasional. Risiko operasional merupakan bagian integral dari manajemen risiko perusahaan. Risiko-risiko yang terkait dengan aktivitas bisnis harus diidentifikasi, diukur, dinilai, dimitigasi dan dikendalikan oleh *top management*/pimpinan tertinggi suatu organisasi/perusahaan. Pendekatan atas permasalahan tersebut yang penulis lakukan adalah dengan menganalisis manajemen risiko untuk menurunkan risiko operasional pada organisasi ataupun perusahaan sehingga dapat menghindarkannya dari kerugian.

PT XYZ merupakan perusahaan petrokimia dengan visi dan misi: “menjadi perusahaan petrokimia dan energi kelas dunia, menjalankan usaha komersial petrokimia dan energi yang terintegrasi dengan berdasarkan prinsip yang berintegritas”. Namun kemudian dalam proses operasionalnya masih ditemukan risiko yang cukup berdampak pada pengelolaan unit bisnisnya. Seharusnya dengan misi menjadi perusahaan kelas dunia maka sudah selayaknya segala risiko yang ada tak perlu ditemukan lagi dalam lingkup operasional perusahaan. Berdasarkan hasil observasi, berikut ini data 2 (dua) tahun terakhir indikator kinerja yang skor pencapaiannya kurang dari 100% masih ditemukan dalam lingkup operasional PT XYZ. Gambar 1.1 yakni persentase kinerja tahun 2020.



**Gambar 1.1 Persentase Kinerja Tahun 2020**  
 Sumber: Olah data (2022)

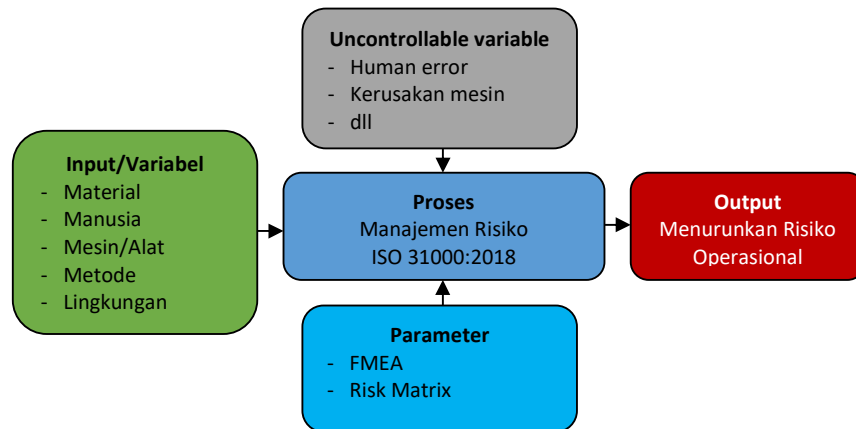
Kemudian di tahun 2021 juga masih ditemukan indikator utama yang pencapaiannya masih dibawah 100% seperti pada gambar 1.2 berikut ini.



**Gambar 1.2 Persentase Kinerja Tahun 2021**  
 Sumber: Olah data (2022)

Seperti yang diketahui bahwa dalam KPI (*Key Performance Indicators*) GM Operasional telah disepakati jika skor pencapaian kinerja lebih dari 100% maka akan diberikan kode warna hijau, skor pencapaian kinerja 95% s/d 100% diberi kode warna kuning dan skor pencapaian kinerja kurang dari 95% diberi kode warna merah. Kemudian apabila kita melihat gambar 1.1 dan 1.2 tersebut terdapat indikator kinerja yang belum tercapai dengan memperhatikan skor pencapaiannya masih dibawah 100%. Sehingga

dengan masih adanya temuan tersebut, maka masih perlunya dilakukan penelitian yang berkaitan dengan manajemen risiko operasional di industri petrokimia ini. Sesuai dengan data hasil temuan diatas, maka dapat diidentifikasi beberapa variabel ataupun faktor yang ada dalam lingkup operasional seperti yang terlihat pada gambar 1.3 dibawah ini.



**Gambar 1.3 Kerangka Acuan Penelitian**  
Sumber: Peneliti (2022)

Sebelumnya telah ada beberapa penelitian tentang manajemen risiko seperti ini, tetapi terfokus di bidang supply chain, kemudian juga manajemen risiko keuangan, proyek jalan, transportasi dan lain-lain. Untuk penelitian penulis sendiri itu khusus pada risiko operasional yang ada pada PT XYZ dengan *state of the art* yaitu adanya penambahan penggunaan penanganan risiko yang lebih lengkap sehingga semua risiko yang akan ditemukan dapat diselesaikan tuntas. Pembeda dari penelitian ini dengan yang lainnya yaitu terletak pada:

1. Pemilihan masalah; Fokus Pada Risiko Operasional sementara yang lainnya kebanyakan fokus di risiko *supply chain*, risiko proyek, transportasi, keuangan, dll.
2. Pendekatan/metode ataupun solusi yang ditawarkan lebih menyeluruh dengan berpedoman pada ISO 31000:2018, seperti Menerima Risiko (*Risk Acceptance*), Mitigasi Risiko (*Risk Mitigation*), Transfer Risiko (*Risk Sharing*) dan Menghindari Risiko (*Risk Avoidance*).
3. Diakhir pembahasan, *Risk Treatment* yang digunakan mencakup keseluruhan manajemen risiko sesuai yang terdapat dalam ISO 31000 sementara penelitian yang lainnya sebagian besar hanya memilih dengan strategi mitigasi (*Risk Mitigation*).

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Sesuai latar belakang, dapat diidentifikasi permasalahan yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja risiko yang ada dalam lingkup operasional PT XYZ?
2. Bagaimana mengendalikan risiko yang ada untuk menurunkan risiko operasional di PT XYZ?

## **1.3 Batasan Masalah**

Untuk lebih terarahnya tulisan ini, maka lingkup yang menjadi batasan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Risiko yang akan diidentifikasi adalah risiko operasional yang ada di PT XYZ
2. Dengan Asumsi tidak ada perubahan kebijakan di proses operasional.

## **1.4 Rumusan Masalah**

Sesuai latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, dapat dirumuskan permasalahan yang akan dikaji dan dicari solusinya dalam penelitian ini adalah: Bagaimana mengendalikan risiko-risiko yang ada untuk menurunkan risiko operasional di PT XYZ?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai, yaitu: mengusulkan pengendalian, solusi atau aksi lanjut untuk menurunkan risiko operasional serta merekomendasikan *treatment* versi *Risk Management ISO 31000*.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan; dapat memberikan informasi mengenai risiko-risiko penting yang ada atau mungkin akan terjadi dan mengetahui pengendalian, aksi lanjut atau *treatment* yang tepat dan efektif untuk menurunkan risiko operasional di PT XYZ.
2. Bagi dunia pendidikan; khususnya di bidang manajemen industri diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat dan bisa menjadi salah satu referensi untuk penelitian lebih lanjut.
3. Bagi penulis; sebagai sarana untuk membuat karya tulis ilmiah sekaligus untuk menerapkan ilmu yang diterima selama menempuh pendidikan di PPs ITN Malang.