

## **PENERAPAN *OPERATIONAL RISK MANAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI *QUALITY COST* PADA PT. SLC**

**Monica Vicilia Soegiharto**

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
phi2\_moniq@yahoo.com

**Yenny Sugiarti, S.E., M.Ak.,QIA.**

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
doa77@yahoo.com

**Abstrak** - Salah satu penyebab dari tingginya *quality cost* adalah adanya risiko operasional yang sering terjadi di perusahaan dan tidak dapat diantisipasi yang menyebabkan tujuan perusahaan akan terhambat. Risiko operasional yang menyebabkan tingginya biaya kualitas perusahaan harus diolah dengan tepat. Salah satu pendekatan untuk meminimalkan risiko operasional adalah dengan menerapkan *operational risk management*. Tujuan dari artikel ilmiah ini adalah untuk menguji hubungan antara penerapan ORM dan biaya kualitas. Hasil penelitian ini menemukan bahwa dengan diterapkannya ORM secara kompleks di semua bagian di perusahaan maka risiko operasional bisa semakin menurun dan biaya kualitas akan mencapai tingkat efisiensi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Penelitian ini berfokus pada perusahaan jasa yaitu perusahaan pengiriman barang melalui jalur laut antar pulau dengan menggunakan container. Hasil penelitian ini dapat dijadikan pedoman bagi perusahaan untuk menerapkan *operational risk management* sehingga perusahaan dapat mengelola risiko operasional yang ada di perusahaan dan efisiensi *quality cost* dapat dicapai oleh perusahaan.

**Kata kunci** : ORM, *Operational Risk Management*, *Quality*, efisiensi *quality cost*, perusahaan jasa.

**Abstract** - One of the causes of high quality cost is the presence of operational risk which happens quite frequently in a company and is almost impossible to be anticipated. This condition delays the company to aim its goals at ease. To minimize quality risk, applying *Operational Risk Management* can be seen as a good option. The purpose of this scientific article is to test the relationship between *Operational Risk Management* practice and quality cost. The result indicated that by applying *Operational Risk Management* practice in every unit of the company, the operational risk and quality cost could be suppressed as efficient as possible. This could help the company to reach its goal much easier. This experiment focused more on companies that provide services, specifically freight ship companies that use containers to run their business. This experiment's result can be used as a guideline to apply *Operational Risk Management* so that the companies can manage their risk operational without any problem and the efficiency of the quality cost can be reached.

**Keyword** : ORM, *Operational Risk Management*, *Quality*, quality cost efficiency, service company.

## **PENDAHULUAN**

Masalah kualitas merupakan salah satu bagian penting bagi perusahaan. Peningkatan kualitas dapat meningkatkan profitabilitas melalui peningkatan permintaan pelanggan dan pengurangan biaya. Meningkatnya kepuasan pelanggan akan mempengaruhi tingginya tingkat penjualan. Hal ini terbukti pada penjualan PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors yang mencapai rekor penjualan tertinggi pada tahun 2011 karena kualitas pelayanan yang baik (Gatranews, 2012). Selain itu, pentingnya kualitas juga disadari oleh beberapa perusahaan seperti Tennant Company (Fundinguniverse) dan PT. Global Arrow (Kompasiana, 2012). Faktor kualitas juga menjadi penunjang kesuksesan bisnis Delta Djakarta (SWA, 2012). IFT Research Department menilai bahwa Delta Djakarta dapat melakukan efisiensi penjualannya di pertengahan meningkatnya biaya produksi (Indonesiafinancetoday, 2012).

Masih banyak pula perusahaan yang tidak mepedulikan pentingnya masalah kualitas. *American Society and Quality Control* menemukan bahwa perusahaan Amerika menghabiskan 15-35 sent setiap dollar penjualan karena kualitas yang buruk, sedangkan di Jepang menghabiskan 5-10 sent. Salah satu contohnya adalah adanya empat operator jaringan ponsel terbesar di Nigeria terkena denda karena dinilai tidak bisa memenuhi standar kualitas layanan pada Maret dan April 2012. NCC (Komisi Komunikasi Nigeria) menilai denda ini dikarenakan performa operator berada di bawah garis indikator karena buruknya kualitas layanan yang diberikan (Vivanews,2012).

Bagi perusahaan Coca-Cola, kualitas lebih dari sekedar apa yang dirasakan, dilihat, diukur, atau dikelola. Kualitas menjadi sebuah keutamaan dalam setiap tindakan (Managementlife,2010). Pemerintah juga berkomitmen untuk meningkatkan kualitas terhadap konsumennya seperti dalam kasus Perum Bulog yang memperbaiki kualitas Raskin (Kompas, 2009).

Dari berbagai fakta diatas, dapat dilihat bahwa kualitas menjadi salah satu penunjang keberhasilan perusahaan. Untuk menjaga dan meningkatkan kualitas, perusahaan diharapkan dapat mengelola kualitasnya sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan yang juga akan meningkatkan reputasi dan nama baik perusahaan.

Mengelola kualitas untuk memperbaiki kualitas dapat dilakukan dengan mengurangi risiko-risiko operasional dengan melakukan *Enterprise Risk Management*. Salah satu fungsi dari ERM adalah menunjang dan memaksimalkan kualitas. Hal ini dapat dilihat dari langkah-langkah Bank Ekspor Indonesia dengan membentuk organisasi manajemen risiko sehingga Bank Ekspor Indonesia dapat menciptakan kualitas kredit yang lebih baik untuk menghadapi tantangan ke depan dalam pengelolaan kualitas kredit (Setiawan, 2007). Dengan menerapkan ERM dapat meningkatkan kepercayaan para investor dan *stakeholder*. Hal itu didukung dengan survey yang dilakukan PWC tahun 2008 dan KPMG tahun 2006.

Salah satu bagian dari ERM adalah *Operational Risk Management* yang merupakan alat bantu untuk membantu mengidentifikasi risiko operasional. Pentingnya ORM dirasakan oleh BCA yang menjalankan manajemen risiko sesuai dengan ketentuan BI. Dengan penerapan manajemen risiko, BCA dapat memantau dan menilai secara sistematis profil risiko Bank (Managementlife, 2007). Hubungan antara penerapan *operational risk management* dengan kualitas terlihat pada penerapannya di Bank Mega yang berhasil mendapat sertifikasi manajemen risiko dengan tingkat kelulusan terbaik sehingga Bank Mega berhasil mencatat pencapaian dan prestasi membanggakan di bidang risiko manajemen dan layanan kualitas (Laporan Tahunan Bank Mega, 2006).

Dari berbagai uraian latar belakang tersebut, penulis ingin mencari hubungan antara penerapan *operational risk management* dan *quality cost* yang ada di perusahaan, dimana dengan diterapkannya ORM dapat membantu perusahaan mencapai efisiensi biaya kualitas. Masalah utama yang selama ini terjadi di perusahaan adalah perusahaan belum menemukan cara yang tepat untuk mengelola risiko operasional yang ada sehingga biaya kualitas yang ada di perusahaan masih terbilang tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini dibuat juga bertujuan untuk membantu perusahaan menemukan cara pengelolaan risiko operasional yang tepat sehingga biaya kualitas yang dikeluarkan perusahaan dapat seefisien mungkin.

Beberapa teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Konsep mengenai kualitas dimana berisi tentang definisi kualitas, dimensi kualitas jasa, sumber kualitas, dan pengaruh kualitas.
2. Konsep mengenai biaya kualitas yang berisi tentang definisi biaya kualitas, manfaat informasi biaya kualitas, klasifikasi biaya kualitas, pelaporan biaya kualitas, analisi biaya kualitas, serta efisiensi biaya kualitas.
3. Konsep mengenai *enterprise risk management* dimana memuat definisi, manfaat, dan kerangka kerja ERM.
4. Konsep mengenai *operational risk management* dimana berisi tentang definisi risiko operasional, definisi manajemen risiko operasional, serta tahap manajemen risiko operasional.
5. Konsep mengenai materialitas dimana menjelaskan tentang definisi materialitas dan tingkat materialitas.

## **METODE PENELITIAN**

### ***Pendekatan Penelitian***

Pendekatan dari penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini berdasarkan tujuannya termasuk dalam *explanatory research* yang bertujuan untuk menceritakan dan menjelaskan bagaimana penerapan *operational risk management* di perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dari *quality cost*. Sedangkan ditinjau berdasarkan manfaatnya termasuk dalam *applied research* dimana di dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi masalah yang ada di perusahaan dan penulis memberikan solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut.

### ***Prosedur Penelitian***

Dalam penelitian ini, pertama penulis meneliti mengenai bagaimana efisiensi *quality cost* yang ada di perusahaan saat ini. Setelah mengetahui efisiensi dari *quality cost* yang ada di perusahaan, selanjutnya peneliti mengidentifikasi tindakan pengelolaan apa yang telah dilakukan perusahaan untuk mengelola efisiensi biaya kualitasnya. Selanjutnya, peneliti mengidentifikasi bentuk risiko operasional yang berhubungan dengan kualitas yang terjadi di perusahaan serta tindakan pengelolaan apa yang telah dilakukan perusahaan untuk mengelola risiko tersebut. Prosedur penelitian yang terakhir adalah penulis membuat desain

*operational risk management* yang dapat meningkatkan efisiensi *quality cost* yang ada di perusahaan. Dari berbagai prosedur penelitian yang dilakukan, penulis nantinya akan menemukan hubungan dari *operational risk management* dan peningkatan efisiensi *quality cost*.

#### ***Metode Pengumpulan Data***

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode wawancara, analisis dokumen, dan observasi. Wawancara dilakukan secara langsung kepada manajer operasional, manajer akuntansi dan keuangan, supervisor inspektor, inspektor luar dan inspektor depo. Wawancara dilakukan dengan metode *semistructured* dan dengan media catatan tertulis. Analisis dokumen dilakukan pada dokumen laporan keuangan dan dokumen berita acara periode 2010-2011. Sedangkan observasi dilakukan secara langsung di lapangan pada aktivitas pengangkutan dan pemindahan barang.

#### ***Uji Validitas dan Reliabilitas***

Untuk menguji kevaliditasan data, dalam penelitian ini dikombinasikan berbagai metode pengumpulan data, yaitu wawancara, analisis dokumen, serta observasi. Selain itu, metode wawancara juga dilakukan kepada beberapa sumber untuk mengurangi kebiasaan data. Sedangkan untuk uji reliabilitas / keandalan data, setiap data yang didapat dalam penelitian ini dikelompokkan sesuai dengan *mini research question* yang ada. Hal ini bertujuan agar data yang didapat tetap relevan dan dapat meminimalisasi bias pribadi sehingga kesimpulan akhir yang dibuat dapat diandalkan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### ***Gambaran Kualitas yang ada di Perusahaan***

Menurut Sendow dalam artikelnya “Pemasaran Kualitas Jasa” (2011) bahwa salah satu cara membedakan sebuah perusahaan jasa dengan pesaing adalah dengan memberikan jasa dengan kualitas lebih tinggi dan memuaskan pelanggan. Hal itulah yang juga dijalankan PT. SLC dalam menjaga kualitasnya. Sebagai perusahaan jasa, PT. SLC selalu menjunjung tinggi kualitas pelayanan kepada pelanggan agar melebihi ekspektasi pelanggan dan pelanggan selalu puas dengan

pelayanan yang diberikan. Namun sayangnya, perusahaan belum melakukan penilaian kualitas secara khusus.

Selama ini perusahaan menilai kualitas hanya berdasarkan komplain yang sering dilakukan pelanggan. Semakin banyak komplain pelanggan yang masuk, maka biaya kualitas kegagalan eksternal yang ditanggung perusahaan juga akan semakin tinggi. Biaya kualitas yang ada di PT. SLC ini masih terbilang tinggi. Masih banyak pelanggan yang komplain karena pelanggan merasa tidak puas dengan kinerja perusahaan. Hal ini menyebabkan banyak pelanggan yang kecewa dan kurang percaya lagi pada perusahaan, bahkan ada pula pelanggan yang akhirnya beralih ke pesaing

### ***Pengendalian Kualitas oleh Perusahaan***

Setiap perusahaan tentunya menginginkan kemajuan bagi kegiatan usaha perusahaannya dan salah satunya adalah dengan memperbaiki kualitas perusahaan. Hal ini juga yang terus dilakukan oleh PT.SLC. Selama ini, pihak manajemen PT. SLC juga telah melakukan beberapa usaha untuk pengendalian atau perbaikan kualitas. Beberapa kegiatan pengendalian yang telah dilakukan oleh perusahaan antara lain yaitu :

- Perubahan sistem manajemen yang ada di perusahaan
- Adanya customer care untuk membantu customer menanyakan informasi
- Adanya perubahan ke komputerisasi
- Adanya sikap lebih inovatif dari bagian operasional lapangan
- Adanya ketegasan dari atasan
- Adanya pembebanan biaya ke pihak pelayaran
- Adanya kerjasama dengan pihak asuransi pelayaran
- Adanya perjanjian baru dengan pihak pelayaran

### ***Penerapan operational risk management***

#### **1. Lingkungan Internal Perusahaan**

Dilihat pada kerangka kerja COSO diletakkan di p aling atas karena lingkungan internal dijadikan dasar untuk semua komponen lain yang ada di perusahaan. Tabel berikut akan menjelaskan kondisi lingkungan internal yang ada di perusahaan beserta analisisnya.

Tabel 1. Analisis Kondisi Lingkungan Internal Perusahaan

Komponen	Analisis Kondisi di Perusahaan
<i>Risk management philosophy</i>	Perusahaan belum melakukan identifikasi dan pengelolaan risiko secara khusus. Perusahaan cenderung melihat risiko yang telah terjadi barulah kemudian melakukan analisis pengelolaannya. Hal ini menyebabkan perusahaan kurang siap untuk menghadapi kemungkinan munculnya risiko yang baru.
<i>Risk appetite</i>	Perusahaan lebih memilih selera risiko rendah dimana perusahaan lebih memilih untuk mengambil kebijakan yang tidak terlalu berisiko. Dengan kata lain, direktur dan pihak manajemen perusahaan merupakan <i>risk avoider</i> .
<i>Board of director's attitudes</i>	Tidak ada dewan komisaris di perusahaan sehingga tidak dapat dilakukan analisis.
<i>Integrity and ethical values</i>	Standar etika yang ada di perusahaan masih kurang baik karena standar yang ada belum jelas dan tidak tertulis sehingga seringkali menyebabkan kesalahpahaman.
<i>Commitment to competence</i>	Direktur perusahaan belum sepenuhnya turut andil dalam kegiatan operasional karena beliau memberi wewenang ke tiap-tiap manajer. Selain itu, dalam melakukan perekrutan karyawan, perusahaan lebih menekankan pada pengalaman kerja daripada latar belakang pendidikan. Sedangkan dalam penentuan kenaikan jabatan dipengaruhi oleh kedisiplinan, tanggung jawab, dan penguasaan yang dimiliki karyawan sehingga lama kerja karyawan tidak menjadi penentu kenaikan jabatan.
<i>Organizational structure</i>	Struktur organisasi perusahaan sudah tergambar dengan cukup jelas sehingga sistem pelaporan sudah berjalan dengan lancar.
<i>Assignments of authority and Responsibility</i>	Pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang di perusahaan sudah cukup baik karena sudah ada <i>job description</i> yang tertulis dan cukup jelas.
<i>Human resource standards</i>	Perusahaan belum memiliki bagian khusus yang mengatur kebijakan SDM sehingga kebijakan SDM dilakukan oleh manajer tiap-tiap bagian. Kebijakan SDM yang ada di perusahaan masih terbilang umum.

## 2. Penetapan Tujuan Perusahaan

Perusahaan menetapkan tujuan strategis di awal pendirian perusahaan dan diharapkan dengan menetapkan tujuan strategis ini dapat membantu kelancaran proses operasional perusahaan. Sedangkan tujuan operasional perusahaan adalah memastikan bahwa seluruh kegiatan operasional perusahaan dapat memuaskan dan sesuai dengan keinginan setiap konsumen. Tujuan operasional ini dijadikan dasar oleh perusahaan karena dianggap sangat penting demi kelangsungan kegiatan operasional perusahaan. Apabila kegiatan operasional PT. SLC dapat berjalan dengan lancar maka akan berpengaruh juga pada tercapainya tujuan strategis perusahaan. Baik tujuan strategis maupun tujuan operasional di PT. SLC akan dikomunikasikan kepada semua karyawan. Dengan tercapainya tujuan strategis perusahaan maka Moto, Visi, dan Misi dari perusahaan benar-benar dapat terlaksana.

## 3. Identifikasi Kejadian

Terdapat berbagai peristiwa yang dapat mempengaruhi dan menghambat proses operasional, sehingga akan menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Berikut akan dibahas satu per satu peristiwa-peristiwa tersebut.

- a. *External economic events* → Semakin berkembangnya jaman dan semakin majunya kondisi ekonomi di Indonesia maka semakin banyak pula perusahaan-perusahaan sejenis yang berdiri dan menjadi kompetitor perusahaan. Dengan banyaknya kompetitor, maka seringkali terjadi persaingan untuk mendapat atau merebut pelanggan ataupun karyawan.
- b. *Natural environmental events* → Peristiwa alam ini adalah peristiwa dimana manusia tidak dapat mengendalikan dan memperkirakan. Peristiwa alam yang mempengaruhi operasional perusahaan seperti apabila cuaca buruk sehingga tidak mendukung kapal untuk berangkat ataupun ketika di tengah perjalanan terjadi hujan deras dan ombak besar.
- c. *Political events* → Peristiwa politik ini berhubungan dengan adanya perubahan undang-undang yang berlaku sehingga perusahaan harus turut menyesuaikannya. Peraturan yang seringkali berubah adalah peraturan perpajakan.



- d. *Social factors* → Peristiwa ini berhubungan dengan lingkungan sekitar perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan tidak pernah mengalami masalah atau konflik dengan masyarakat sekitar perusahaan.
- e. *Internal infrastructure events* → Hal ini berkaitan dengan sarana dan prasarana yang ada di perusahaan. Peristiwa yang pernah terjadi di perusahaan adalah terjadinya listrik padam dan kerusakan peralatan perusahaan seperti komputer.
- f. *Internal process-related events* → Peristiwa yang pernah terjadi di perusahaan berhubungan dengan proses internal adalah adanya komplain dari pelanggan baik dikarenakan pihak internal ataupun pihak eksternal.
- g. *External and internal technological events* → Peristiwa internal yang terjadi adalah adanya keteledoran karyawan dalam mengakses data ataupun adanya gangguan internet. Sedangkan yang berhubungan dengan peristiwa eksternal adalah tidak adanya teknologi yang dimiliki ekspedisi maupun pelayaran untuk mengetahui keberadaan truk ataupun kapal.

#### 4. Penilaian Risiko Operasional

Proses yang harus dilakukan sebelum melakukan penilaian adalah melakukan identifikasi risiko. Di perusahaan, masalah risiko menjadi tanggungjawab manajemen operasional. Dalam melakukan identifikasi, manajer operasional perusahaan melakukan dengan sederhana tanpa ada prosedur yang sistematis. Beberapa risiko operasional yang diidentifikasi merupakan risiko yang berdampak pada terganggunya proses operasional perusahaan dan menyebabkan biaya kualitas perusahaan menjadi tinggi.

Setelah melakukan identifikasi risiko, selanjutnya akan dilakukan penilaian terhadap risiko tersebut. Penilaian didasarkan pada frekuensi kemungkinan keterjadian dan dampak yang ditimbulkan, baik finansial maupun nonfinansial. Patokan dampak finansial yang dipakai dalam penelitian ini adalah tingkat materialitas menurut Boynton (2006).

Pada Tabel 2 berikut akan dijelaskan mengenai identifikasi risiko operasional yang ada di perusahaan dan pada Tabel 3 akan dijelaskan mengenai penilaian risiko operasional yang ada di perusahaan.

Tabel 2. Identifikasi Risiko Operasional Perusahaan

No	Risiko Operasional	Penyebab Terjadinya Risiko
<b>RISIKO YANG TERKAIT DENGAN SUMBER DAYA MANUSIA</b>		
1	Risiko Keterlambatan Pengiriman	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuaca buruk ketika kapal akan berangkat ataupun saat di tengah perjalanan.</li> <li>- Adanya masalah pada pihak pelayaran sehingga keberangkatan ditunda.</li> <li>- Kurang seriusnya karyawan dalam bekerja, seperti terlalu lamanya oplap (operasional lapangan) dalam memasukkan barang ke container atau adanya kesalahan dalam pembuatan dokumen.</li> </ul>
2	Risiko Barang Cacat / Rusak	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurang hati-hati dan teliti ketika melakukan bongkar muat barang.</li> <li>- Kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh atasan.</li> <li>- Kurang jelasnya kontrak dengan agem door sehingga semua klaim ditanggung perusahaan.</li> <li>- Cuaca yang buruk sehingga barang basah kemasukan air.</li> </ul>
3	Risiko Barang Kurang / Hilang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurang hati-hati dan teliti ketika memasukkan barang ke container.</li> <li>- Kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh atasan.</li> <li>- Kurang selektif dalam memilih agen door.</li> </ul>
4	Risiko Kesalahan Isi Dokumen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurang teliti dalam membuat dokumen-dokumen.</li> <li>- Kurang berkualitasnya staf perusahaan.</li> </ul>
5	Risiko Kehilangan Data Customer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keteledoran karyawan dalam mengakses data.</li> <li>- Kurang berkualitasnya staf perusahaan.</li> </ul>
<b>RISIKO YANG TERKAIT DENGAN PELAYANAN</b>		
6	Risiko Menurunnya Pesanan dari Customer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semakin ketatnya persaingan dengan kompetitor.</li> <li>- Kurang berkualitasnya pelayanan yang diberikan perusahaan.</li> <li>- Kurang inovatifnya perusahaan.</li> </ul>
7	Risiko Pelayanan yang Kurang Memuaskan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada bagian khusus yang mengurus SDM sehingga kurang tepat dalam merekrut karyawan.</li> <li>- Kurang jelasnya kebijakan SDM di perusahaan.</li> <li>- Tidak adanya kebijakan training dan kebijakan <i>reward &amp; punishment</i>.</li> <li>- Tidak adanya sistem dan prosedur penanganan komplain di perusahaan.</li> </ul>
<b>RISIKO YANG TERKAIT DENGAN SISTEM DAN PROSEDUR</b>		
8	Risiko Kehilangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semakin ketatnya persaingan dan menawarkan gaji lebih tinggi.</li> </ul>

	Karyawan	- Kurang jelasnya kebijakan kenaikan gaji di perusahaan.
9	Risiko Pelanggaran Karyawan	- Tidak adanya aturan etika maupun kebijakan SDM yang tertulis di perusahaan, seperti kebijakan kenaikan gaji, penilaian kinerja, dan aturan kompensasi. - Tidak adanya kebijakan training dan kebijakan <i>reward &amp; punishment</i> di perusahaan. - Kurangnya sistem dan prosedur mengenai penanganan pelanggaran karyawan.
<b>RISIKO YANG TERKAIT DENGAN FASILITAS</b>		
10	Risiko Listrik Padam	- Tidak adanya genset di perusahaan.
11	Risiko Kerusakan Komputer	- Tidak adanya pemeriksaan rutin fasilitas perusahaan.
12	Risiko Gangguan Internet	- Kurang tepatnya perusahaan dalam memilih jaringan internet.

Tabel 3. Penilaian Risiko Operasional Perusahaan

No	Nama Risiko Operasional	Berdasarkan Frekuensi			Berdasarkan Dampak			Penilaian Risiko Operasional
		Low	Medium	High	Low	Medium	High	
1	Risiko keterlambatan pengiriman		√			√		<b>MEDIUM</b>
2	Risiko barang cacat / rusak			√			√	<b>HIGH</b>
3	Risiko barang kurang / hilang			√			√	<b>HIGH</b>
4	Risiko kesalahan isi dokumen		√				√	<b>HIGH</b>
5	Risiko kehilangan data customer	√				√		<b>LOW</b>
6	Risiko menurunnya pesanan dari customer		√				√	<b>HIGH</b>
7	Risiko pelayanan yang kurang memuaskan		√			√		<b>MEDIUM</b>
8	Risiko kehilangan karyawan	√				√		<b>LOW</b>
9	Risiko pelanggaran karyawan			√			√	<b>HIGH</b>
10	Risiko listrik padam	√			√			<b>LOW</b>
11	Risiko kerusakan komputer	√			√			<b>LOW</b>
12	Risiko gangguan internet	√			√			<b>LOW</b>

#### 5. Respon Risiko Operasional

Setelah melakukan identifikasi dan penilaian risiko operasional, langkah selanjutnya adalah merespon risiko tersebut dengan mengelolanya. Perusahaan telah melakukan beberapa tindakan untuk menangani risiko operasional yang terjadi, namun beberapa tindakan tersebut dirasa kurang tepat dan ada pula yang pelaksanaannya kurang jelas sehingga risiko operasional yang ada di perusahaan belum bisa diminimalkan dan biaya kualitas yang terjadi di perusahaan masih terbilang tinggi.

Dengan kata lain, perusahaan belum menemukan cara yang tepat untuk mengelola risiko-risiko tersebut sehingga masih ada kelemahan-kelemahan dalam tindakan pengelolaan tersebut. Hal ini terjadi karena masih kurangnya pengendalian internal yang dilakukan oleh perusahaan dan masih terbatasnya kemampuan SDM untuk menangani risiko tersebut.

Respon risiko yang akan dibahas pada penelitian ini menggunakan teori respon risiko menurut COSO yang dikutip oleh Moeller (2007) yaitu *acceptance, sharing, reduction, dan avoidance*. Dengan adanya respon risiko diharapkan kinerja karyawan menjadi semakin lebih baik, pelayanan yang diberikan dapat berkualitas dan sesuai dengan keinginan pelanggan, sistem dan prosedur yang ada di perusahaan semakin lebih jelas, aturan dan kebijakan di perusahaan dapat diperjelas, dan menyediakan fasilitas yang lebih baik. Dan tentunya dengan melakukan pengelolaan risiko operasional tersebut, biaya kualitas yang ada di perusahaan dapat mencapai tingkat efisiensi.

Pada tabel berikut akan dibahas mengenai pengelolaan risiko yang sebaiknya dilakukan perusahaan agar mencapai efisiensi *quality cost/quality cost* dan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Tabel 4. Rekomendasi Pengelolaan Risiko Operasional Perusahaan

No	Risiko Operasional	Respon Risiko	Pengelolaan Risiko
1	R.Keterlambatan Pengiriman	<i>Reduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekerja sama dengan pihak pelayaran untuk selalu memberi informasi.</li> <li>• Memberi pengarahan dan motivasi kepada karyawan.</li> <li>• Adanya ketegasan dari direktur terhadap <i>reward</i> dan <i>punishment</i>.</li> <li>• Adanya pengawasan dari atasan.</li> </ul>
2	R.Barang Cacat / Rusak	<i>Reduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menginfokan kepada oplap untuk lebih berhati-hati ketika <i>stuffing</i> barang ke container.</li> <li>• Melakukan inspeksi mendadak.</li> <li>• Lebih selektif dalam memilih <i>agen door</i> untuk menjalin kerjasama.</li> <li>• Layanan <i>service</i> baru yaitu <i>wrapping</i> plastik untuk barang yang mudah rusak karena air.</li> </ul>
		<i>Sharing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketegasan dalam <i>punishment</i> jika terjadi kesalahan karyawan dengan menanggung kerugian.</li> <li>• Menawarkan asuransi kepada customer.</li> <li>• Pembebanan kerugian pada pihak <i>agen door</i> dan pada oplap.</li> </ul>
		<i>Avoidance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak mau menerima pengiriman barang (makanan dan minuman) yang cepat busuk.</li> </ul>
3	R.Barang Kurang / Hilang	<i>Reduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya dokumen baru (data muatan barang).</li> <li>• Kebijakan perekrutan yang lebih jelas agar dapat lebih selektif dalam memilih karyawan.</li> <li>• Mengadakan inspeksi mendadak.</li> <li>• Lebih selektif dalam memilih <i>agen door</i> untuk menjalin kerjasama.</li> </ul>
		<i>Sharing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembebanan kepada karyawan dan pihak <i>agen door</i>.</li> </ul>
4	R.Kesalahan Isi Dokumen	<i>Reduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya aturan tidak boleh ada revisi pengisian dokumen.</li> <li>• Adanya aturan <i>punishment</i> jika terjadi revisi.</li> <li>• Lebih selektif dalam memilih karyawan yang tepat.</li> <li>• Adanya training untuk karyawan baru.</li> </ul>
5	R.Kehilangan Data Customer	<i>Reduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih selektif dalam memilih karyawan.</li> <li>• Melakukan training untuk karyawan.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan <i>backup</i> rutin yang lebih sering.</li> </ul>
6	R.Menurunnya Pesanan dari Customer	<i>Reduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan meeting dengan marketing tiap minggu untuk membahas mengenai customer.</li> <li>• Perencanaan dan pengaplikasiannya yang tepat.</li> <li>• Meningkatkan layanan <i>service</i> (ketepatan waktu, kejujuran, dan profesional).</li> <li>• Adanya sistem <i>reward</i> untuk marketing yang mencapai target omzet.</li> </ul>
7	R.Pelayanan yang Kurang Memuaskan	<i>Reduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya customer care.</li> <li>• Menginstruksikan kepada karyawan untuk bekerja secara profesional.</li> <li>• Penilaian kinerja secara berkala.</li> <li>• Kejelasan <i>reward</i> dan <i>punishment</i>.</li> <li>• Survey kepuasan customer (kritik dan saran).</li> <li>• Adanya training rutin bagi setiap karyawan.</li> <li>• Adanya sistem dan prosedur mengenai mekanisme penanganan komplain pelanggan.</li> </ul>
8	R.Kehilangan Karyawan	<i>Reduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya aturan dan kebijakan SDM (kompensasi, penilaian kinerja, dan kenaikan gaji) yang lebih jelas dan tertulis dan dikomunikasikan ke semua karyawan.</li> <li>• Adanya pendekatan secara personal antara atasan dan bawahan.</li> </ul>
9	R.Pelanggaran Karyawan	<i>Reduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya aturan dan kebijakan yang jelas (kompensasi, penilaian kinerja, dan kenaikan gaji).</li> <li>• Kebijakan perekrutan lebih baik sehingga mendapat karyawan profesional dan kompeten.</li> <li>• Adanya training rutin bagi setiap karyawan.</li> <li>• Ketegasan dalam penerapan <i>reward</i> dan <i>punishment</i>.</li> <li>• Adanya pengawasan, pengarahan, dan pendampingan karyawan.</li> <li>• Adanya sistem dan prosedur mengenai penanganan pelanggaran karyawan.</li> </ul>
10	R.Listrik Padam	<i>Reduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyediakan genset di perusahaan.</li> </ul>
11	R.Kerusakan Komputer	<i>Reduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya bagian khusus yang menangani <i>maintenance</i> peralatan perusahaan.</li> <li>• Melakukan pemeriksaan rutin kondisi komputer.</li> </ul>
12	R.Gangguan Internet	<i>Reduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih selektif dalam memilih internet yang akan digunakan dengan mencari info terlebih dahulu.</li> </ul>

***Analisis Biaya Kualitas di Perusahaan sebelum dan sesudah diterapkannya operational risk management***

Setelah perusahaan menerapkan rekomendasi penerapan *operational risk management*, diharapkan biaya kualitas di perusahaan dapat mencapai efisiensi seperti yang diharapkan perusahaan. Tabel berikut akan menunjukkan bagaimana perubahan biaya kualitas yang ada di perusahaan sebelum dan sesudah diterapkannya ORM.

Tabel 5. Analisis Perubahan Biaya Kualitas Perusahaan

<b>Biaya Kualitas</b>	<b>Sebelum</b>	<b>Sesudah</b>
Biaya pencegahan ( <i>prevention cost</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya gaji inspektur luar</li> <li>- Biaya gaji inspektur depo</li> <li>- Biaya gaji staf customer service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya gaji inspektur luar</li> <li>- Biaya gaji inspektur depo</li> <li>- Biaya gaji staf customer service</li> <li>- Biaya transport karena adanya inspeksi mendadak</li> <li>- Tambahan gaji untuk supervisor dan manajer karena pekerjaan bertambah</li> <li>- Tambahan biaya untuk pembuatan dokumen baru (data muatan)</li> <li>- Biaya training</li> <li>- Tambahan biaya untuk <i>reward</i></li> <li>- Biaya pemasangan genset</li> <li>- Biaya staf <i>maintenance</i></li> <li>- Tambahan biaya pergantian internet</li> </ul>
Biaya penilaian ( <i>appraisal cost</i> )	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya melakukan survey kepuasan pelanggan</li> </ul>
Biaya kegagalan internal ( <i>internal failure cost</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya perbaikan computer</li> <li>- Biaya pembuatan ulang dokumen karena terjadi kesalahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penurunan biaya perbaikan komputer karena adanya cek rutin</li> <li>- Penurunan biaya pembuatan ulang dokumen</li> </ul>
Biaya kegagalan eksternal ( <i>external failure cost</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya klaim karena komplain pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya klaim karena komplain pelanggan berkurang karena : <i>sharing</i> dampak risiko, pelayanan meningkat, penghindaran risiko yang sangat tinggi, SDM semakin lebih baik, dan pelanggaran berkurang</li> </ul>
<i>Hidden cost</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buruknya citra perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Citra perusahaan membaik karena komplain pelanggan semakin berkurang karena perbaikan kualitas yang dilakukan</li> </ul>

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menguji hubungan antara penerapan *operational risk management* dengan efisiensi *quality cost*. Penelitian ini dimulai dengan melakukan analisis biaya kualitas yang terjadi di perusahaan. Selanjutnya, proses penerapan *operational risk management* dimulai dengan mengidentifikasi kondisi internal perusahaan, penetapan tujuan perusahaan, identifikasi peristiwa yang terjadi di perusahaan, identifikasi risiko operasional yang terjadi di perusahaan, serta penilaian dan respon dari risiko operasional tersebut. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa ada hubungan antara ORM dan biaya kualitas, dimana dengan diterapkannya *operational risk management* maka efisiensi *quality cost* juga dapat dicapai.

Hal ini dikarenakan dengan diterapkannya ORM, perusahaan dapat melakukan identifikasi dan penilaian risiko secara kompleks berdasarkan frekuensi kemungkinan terjadinya risiko dan dampak financial maupun non financial yang ditimbulkan dari risiko tersebut. Dari penilaian risiko tersebut, maka dapat digolongkan risiko yang termasuk *low*, *medium*, ataupun *high*. Dan selanjutnya dapat dilakukan tindakan pengelolaan (*acceptance*, *sharing*, *reduction*, *avoidance*) untuk masing-masing risiko. Dengan penerapan ORM maka risiko operasional yang ada di perusahaan dapat diminimalkan sehingga biaya kualitas yang ada di perusahaan juga dapat mengalami penurunan. Namun, penelitian ini membatasi hanya pada penerapan *operational risk management* sehingga hanya membahas mengenai risiko operasional saja. Diharapkan agar penelitian selanjutnya dapat lebih memperluas pada penerapan *enterprise risk management* sehingga tidak hanya membahas risiko operasional saja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arens, Alvin A, dkk. 2009. *Auditing and Assurance services : An Integrated Approach – An Indonesian Adaption*. Singapore : Pearson Education South Asia Pte Ltd.
- Bank Mega. 2006. *Defining a New Path : Bank Mega Annual Report 2006*. <http://www.bankmega.com/investor/doc/Annual%20Report/Annual%20Report%202006%20Bank%20Mega.pdf>.
- Boynton, William C., dan Johnson, Raymon N. 2006. *Modern Auditing : Assurance Services and The Integrity of Financial Reporting 8<sup>th</sup> edition*. USA : John Willey & Sons, Inc.
- Djohanputro, Bramantyo. 2008. *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta : PPM.
- Efferin, Sujoko, Stevanus Hadi Darmadji, Yuliawati Tan. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi : Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif : Edisi Pertama*. Yogyakarta, Indonesia : Graha Ilmu.
- FAA. 2000. *FAA System Safety Handbook, Chapter 15 : Operational Risk Management*. [http://www.faa.gov/library/manuals/aviation/risk\\_management/ss\\_handbook/media/chap15\\_1200.pdf](http://www.faa.gov/library/manuals/aviation/risk_management/ss_handbook/media/chap15_1200.pdf).
- Fahmi, Irham, S.E., M.Si. 2010. *Manajemen Risiko : Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung : Alfabeta.
- FundingUniverse. *Tennant Company History*. <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/tennant-company-history/>.
- Garrison, Ray H., dan Norren, Eric W. 2001. *Akuntansi Manajerial Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat.
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta : Gramedia.
- GatraNews. 2012. *Tahun 2011, Rekor Penjualan Tertinggi KTB*. 17 Januari 2012. <http://www.gatra.com/internasional/usa/7399-tahun-2011-rekor-penjualan-tertinggi-ktb>.

- Griffin, Ricky. W. 2003. *Management 7<sup>th</sup> edition*. Boston, Massachusetts, USA: Houghton Mifflin Company.
- Gryna, Frank M. 2001. *Quality Planning and Analysis : from Product Development Through Use 4<sup>th</sup> edition*. Boston : McGraw Hill.
- Hansen, Don. R., and Mowen, M.M. 2007. *Managerial Accounting 8<sup>th</sup> edition*. USA : South Western-Thomson Learning.
- IndonesiaFinanceToday. 2012. *Delta Djakarta's Gross Profit Margin Highest among Peers*. 15 Mei 2012.  
<http://en.indonesiainancetoday.com/read/20790/Delta-Djakartas-Gross-Profit-Margin-Highest-among-Peers>.
- Institute Internal Auditors. 2004. *Applying COSO's : Enterprise Risk Management – Integrated Framework*.  
[http://www.ucop.edu/riskmgmt/erm/documents/coso\\_erm\\_frmwrk.ppt](http://www.ucop.edu/riskmgmt/erm/documents/coso_erm_frmwrk.ppt).
- Kompas. 2009. *Kualitas Raskin Diubah*. 23 Desember 2009.  
<http://kesehatan.kompas.com/read/2009/12/23/06100224/kualitas.raskin.di.ubah>.
- Kompasiana. 2012. *PT Global Arrow Meraih Sertifikasi ISO 9001:2008 dan OHSAS 18001:2007*. 11 Mei 2012.  
<http://ekonomi.kompasiana.com/manajemen/2012/05/11/pt-global-arrow-meraih-sertifikasi-iso-90012008-dan-ohsas-180012007/>.
- KPMG. 2006. *Singapore Risk Management Survey 2006*.  
[http://www.kpmg.com.sg/publications/ras\\_RiskMgmtSurvey\\_2006.pdf](http://www.kpmg.com.sg/publications/ras_RiskMgmtSurvey_2006.pdf).
- ManagementLife. 2007. *Penerapan Manajemen Risiko di Perbankan Nasional*. 20 September 2007.  
<http://www.managementfile.com/journal.php?id=10&sub=journal&awal=30&page=risk>.
- ManagementLife. 2010. *Pengelolaan Kualitas : Penting atau Tidak?*. 5 Januari 2010.  
<http://www.managementfile.com/journal.php?id=65&sub=journal&page=quality&awal=20>.
- Maridjo, Herry. 2003. *Kualitas : Definisi dan Implikasinya Bagi Manajemen dan Pelanggan. Jurnal Antisipasi 7 (1)*.
- Moeller, Robert R. 2007. *COSO Enterprise Risk Management*. USA : John Willey & Sons, Inc.

- Parasuraman, A, dkk. 1990. *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perception and Expectations*. New York : The Free Press.
- PWC. 2008. *Directors Increasingly Focused on Enterprise Risk Management, According to Pricewaterhouse Coopers/Corporate Board Member 2008 Survey*. 14 Oktober 2008.
- PT Jardine Lloyd Thompson. 2008. *Bank-Bank dengan Manajemen Risiko Buruk dapat Menderita Kerugian yang Signifikan*. 19 November 2008. [http://www.jltasia.com/media/press\\_releases/2008/20081119\\_Bank\\_dgn\\_Manajemen\\_Resiko\\_Buruk\\_dpt\\_Menderita\\_Kerugian\\_Yang\\_Signifikan.pdf](http://www.jltasia.com/media/press_releases/2008/20081119_Bank_dgn_Manajemen_Resiko_Buruk_dpt_Menderita_Kerugian_Yang_Signifikan.pdf).
- Sendow, Michael E, S.E. 2011. *Pemasaran Kualitas Jasa*. 6 Februari 2011. <http://ekonomi.kompasiana.com/marketing/2011/02/06/pemasaran-kualitas-jasa/>.
- Setiawan, Dharma. 2007. *Analisis Terhadap Penerapan Manajemen Risiko Kredit Pada PT. Bank Ekspor Indonesia* : 14-18.
- SWA. 2012. *Empat Faktor Pendorong Bisnis Delta Djakarta*. 4 Mei 2012. <http://swa.co.id/corporate/corporate-action/empat-faktor-pendorong-bisnis-delta-djakarta>.
- Tempo. 2010. *Kasus Pembobolan ATM Mulai Terkuak*. 22 Januari 2010. <http://www.tempo.co/read/fokus/2010/01/22/1067/Kasus-Pembobolan-ATM-Mulai-Terkuak>.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2000. *Total Quality Management Edisi 3*. Yogyakarta : Andi.
- VivaNews. 2012. *Kualitas Buruk, 4 Operator Nigeria Didenda*. 14 Mei 2012. <http://teknologi.vivanews.com/news/read/313438-kualitas-buruk--operator-nigeria-didenda>.