

IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 9001:2015 DAN ISO 31010:2009 PADA USAHA JASA KONSULTASI DAN PELATIHAN DI PT BSU PENERAPAN *FAULT TREE ANALYSIS* (FTA) DAN *FAILURE MODE AND EFFECT ANALYSIS* (FMEA)

Sofyan Hadisaputra ¹⁾, Lien Herliani Kusumah ²⁾

^{1),2)}Teknik Industri, Universitas Mercu Buana Jakarta
Jl. Meruya Selatan, Kebon Jeruk, Jakarta Barat
Email : yan.putra29@gmail.com

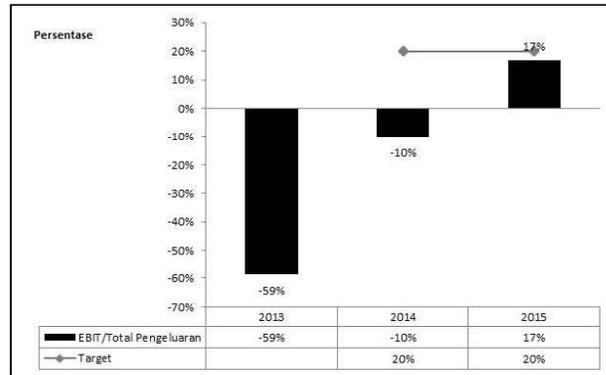
Abstrak. *Persaingan pelaku usaha jasa konsultasi dan pelatihan juga memberikan ketidakpastian akan kelangsungan usahanya, terdapat risiko dalam hal ini. Penelitian ini ditujukan untuk melihat penerapan manajemen risiko yang proporsional di PT BSU sebagai satu diantara perusahaan jasa konsultasi dan pelatihan dalam upaya memastikan kelangsungan usahanya. Basis yang digunakan adalah revisi ke lima dari persyaratan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015 serta teknik manajemen risiko pada ISO 31010:2009. Penelitian kualitatif dan kuantitatif ini menyajikan kerangka kerja. Melalui wawancara langsung dan analisis data sekunder, penelitian difokuskan kepada identifikasi risiko operasional dan finansial saja. Dengan menggunakan Fault Tree Analysis (FTA) dan Failure Mode and Effect Analysis (FMEA), penelitian berhasil mengidentifikasi isu-isu, pihak yang berkepentingan yang relevan dengan sasaran PT BSU. Juga mengidentifikasi risiko operasional dan finansial dengan mitigasi yang proporsional. Rekomendasi mitigasi, diantaranya optimalisasi peran website dan Pemasaran mampu mengurangi risiko, sekaligus meningkatkan peluang usaha, terjadi peningkatan signifikan atas proposal yang diterima dibandingkan periode sebelumnya. Pentingnya manajemen risiko, seperti pada penelitian ini bagi usaha jasa konsultasi dan pelatihan, memberikan kepastian kelangsungan usaha.*

Kata kunci: *FMEA, FTA, ISO 9001:2015, ISO 31010:2009, Risiko*

1. Pendahuluan

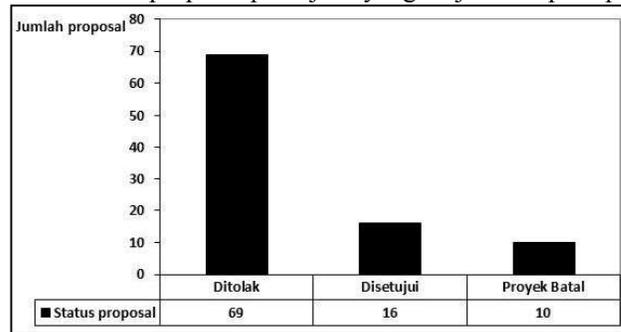
Dalam kancah industri penyediaan jasa konsultasi dan pelatihan, PT Bintang Solusi Utama (PT BSU) hadir mewarnai persaingan yang ada. PT BSU merupakan perusahaan jasa konsultasi dan pelatihan yang didirikan oleh tenaga muda dengan niatan berperan aktif dalam membangun bangsa. Dengan slogan “*your new level starts here*” dan merek dagang “*1st Quality*” fokus PT BSU adalah kepada pemberian solusi dan pendampingan perbaikan produktifitas kliennya dalam sistem manajemen dan operasinya. Diantara strategi usahanya, PT BSU menerapkan sistem kerja sama ala tukang jahit, *Tailor Made*. Pendekatan ini menempatkan PT BSU menjadi bagian internal klien, sehingga dapat lebih memahami apa yang diharapkan.

Dalam perjalanannya PT BSU, juga menghadapi risiko usaha. Potensi tingginya risiko terhadap kegagalan pencapaian sasaran dan strategi perusahaan perlu menjadi perhatian khusus buat PT BSU. Jenis risiko yang dihadapi PT BSU setidaknya terbagi dalam 2 (dua) Risiko besar, yaitu finansial dan operasional, sedangkan risiko reputasional belum dijadikan fokus awal PT BSU. Risiko finansial, jelas berkaitan dengan pendapatan usaha perusahaan, sedangkan Risiko operasional berkaitan teknologi dan pelaksanaan kegiatan operasional termasuk terkait keluhan pelanggan. Pada gilirannya, kedua Risiko ini berisiko kepada pendapatan perusahaan secara umum. kondisi yang dialami oleh PT BSU pada tahun kurun waktu 2013 sampai dengan 2015 dapat dilihat pada Gambar 1:



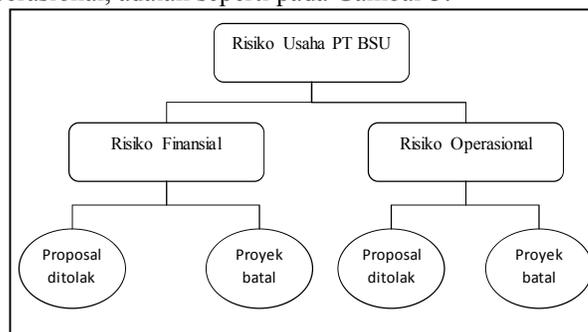
Gambar 1. Rasio EBIT/Total pengeluaran PT BSU tahun 2013-2015
(Sumber: Laporan keuangan PT BSU tahun 2013-2015)

Tahun 2013 merupakan awal berdiri PT BSU, namun rasio negatif cukup besar dialami. Walaupun terdapat kecenderungan positif pada tahun-tahun 2014 dan 2015, namun masih belum mencapai target minimal sebesar 20%. Merujuk laporan Marketing periode Januari sampai dengan Desember 2015, diperoleh data kinerja terkait status proposal pekerjaan yang diajukan seperti pada Gambar 2.



Gambar 2. Perbandingan status proposal PT BSU tahun 2015
(sumber: Laporan Evaluasi Pelatihan dan Konsultasi PT BSU, 2015)

Secara garis besar, status Proposal ditolak (69 kasus) dan proyek batal (10 kasus) berkaitan dengan 2 (dua) kategori besar, yaitu Risiko Finansial dan Operasional, yang pada akhirnya berkaitan dengan risiko usaha PT BSU. Bila digambarkan melalui pohon masalah, hubungan antara Proposal ditolak, Risiko Finansial dan Operasional, adalah seperti pada Gambar 3:



Gambar 3. Skema hubungan Proposal ditolak dan risiko Finansial dan Operasional serta risiko Usaha PT BSU (sumber: data diolah, 2015)

Dalam penelitian ini, risiko yang dianalisis hanyalah risik operasional dan finansial. Sedangkan risiko lain, seperti risiko reputasional tidak dianalisis. Risiko sisa dari tindakan mitigasi juga tidak dianalisis. Perumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja isu-isu internal dan eksternal yang relevan dengan tujuan, arahan strategis dan keluaran yang diharapkan dari penyediaan jasa konsultasi dan pelatihan PT BSU?

2. Siapa sajakah pihak-pihak terkait yang berkepentingan serta kebutuhan dan ekpektasinya, baik internal maupun eksternal, yang relevan dengan tujuan, arahan strategis dan keluaran yang diharapkan dari penyediaan jasa konsultasi dan pelatihan PT BSU?
3. Apa saja risiko yang berpotensi timbul terkait dengan isu-isu dan pihak-pihak yang berkepentingan di PT BSU?
4. Apa saja potensi dampak yang bisa diidentifikasi yang akan timbul terkait risiko yang ada di PT BSU?
5. Bagaimana manajemen risiko yang tepat diterapkan demi memastikan tercapainya sasaran perusahaan?

Tujuan dari penelitian ini adalah berusaha memberikan jawaban atas perumusan masalah di atas, diantaranya: (1) mengidentifikasi isu-isu baik internal dan eksternal yang relevan, (2) mengidentifikasi siapa saja pihak-pihak terkait, baik eksternal dan internal PT BSU, serta apa saja ekspektasinya yang relevan dengan tujuan, arahan strategis dan keluaran yang diharapkan dari penyediaan jasa konsultasi dan pelatihan PT BSU, (3) mengidentifikasi risiko yang timbul serta melakukan penilaian risiko terkait isu-isu dan ekspektasi pihak-pihak yang berkepentingan, (4) mengidentifikasi potensi dampak yang timbul dari risiko yang ada, terutama terkait kelangsungan usaha perusahaan, (5) memberikan masukan manajemen risiko yang sesuai atas risiko yang dinilai tinggi atau dominan.

1.2 Tinjauan pustaka

Secara tradisional, bisnis selalu dihadapkan dengan bermacam risiko yang muncul dari lingkungan dimana mereka beroperasi. Risiko merupakan bagian dari setiap lingkungan bisnis. Perubahan dunia saat ini telah menciptakan sumber baru risiko. Perlindungan terhadap ancaman terorisme saat ini merupakan satu landasan strategi Departemen Keamanan Dalam Negeri. Pemindehan manufaktur kepada fasilitas lepas pantai, saat ini di Cina, meningkatkan risiko. Sebagai contoh, dampak virus SARS kepada bisnis telah secara luas terpublikasi dan telah berdampak kepada rantai pasok. Perusahaan perlu memahami nilai dari pencegahan dan tidak hanya reaksi dalam mengamankan risiko. (Giunipero dan Eltantawy, 2002) [1].

Risiko ada dimana-mana. Jika organisasi tidak bisa mengelola risiko tersebut dengan baik, maka organisasi bisa menghadapi konsekuensi negatif yang cukup substansial. Banyak contoh kejadian semacam itu: Bank Baring mengalami kebangkrutan karena gagal mengantisipasi perdagangan ceroboh yang dilakukan salah seorang *trader*-nya, Enron mengalami kebangkrutan karena tidak bisa mengantisipasi mis-manajemen, The Long Term Capital mengalami kebangkrutan karena gagal mengantisipasi risiko kejatuhan Rusia. Di dalam negeri contoh serupa juga tidak kalah banyak (Hanafi, 2014) [2].

Risiko merupakan kata yang sering kita dengar. Biasanya risiko mempunyai konotasi negatif, sesuatu yang ingin dihindari. Terdapat banyak pengertian risiko, dalam penelitian ini beberapa pengertian tersebut adalah:

1. Risiko bisa didefinisikan sebagai kejadian yang merugikan. Definisi lain yang sering dipakai untuk analisis investasi, adalah kemungkinan hasil yang diperoleh menyimpang dari yang diharapkan (Hanafi, 2014) [2]
2. Risiko adalah dampak dari ketidakpastian dan setiap ketidakpastian memiliki dampak positif atau negative. Perubahan positif yang timbul dari satu risiko dapat menyediakan satu peluang, tetapi tidak semua dampak positif dari risiko menghasilkan peluang (ISO 9000:2015, 2015) [3].
3. Risiko timbul saat kerapuhan ada dalam sistem operasi sebuah organisasi dalam tidak adanya kontrol dan tindakan balasan yang efektif (seperti lemahnya manajemen risiko) (Kytile dan Ruggie, 2005) [4].
4. Bergantung pada titik rujukan, risiko dapat didefinisikan dalam sejumlah cara. Memfokuskan kepada konsep kekayaan dan nilai, risiko dapat didefinisikan sebagai keriangn atas keluaran yang tidak diharapkan yang berdampak asset dan kewajiban (Fatemi dan Luft, 2002) [5].
5. Risiko sebagai yang tidak bisa dihindari dan berada dalam setiap situasi manusia. Risiko hadir dalam kehidupan keseharian, organisasi sektor umum dan swasta. Bergantung kepada konteks

(asuransi, stakeholder, penyebab-penyebab teknis), terdapat banyak definisi risiko dalam penggunaannya yang dapat diterima (Berg, H. P., 2010) [6].

Konsep yang sama dalam semua definisi adalah ketidakpastian keluaran. Satu penjabaran risiko adalah sebagai berikut: risiko merujuk kepada ketidakpastian yang mengelilingi keluaran dan kejadian masa depan. Risiko merupakan ungkapan kemungkinan terjadi dan dampaknya sebuah kejadian dengan potensi mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Pernyataan “ungkapan kemungkinan terjadi dan dampak sebuah kejadian” mengimplikasi bahwa, sebagai sebuah minimum, beberapa bentuk analisis kuantitatif dan kualitatif disyaratkan untuk membuat keputusan berkenaan ancaman atau risiko mayor terhadap pencapaian sasaran organisasi (Berg, H. P., 2010) [6].

Terdapat banyak metode dan alat dalam manajemen risiko. Dalam penelitian ini basis yang diterapkan adalah ISO 9001:2015 Sistem Manajemen Mutu dan ISO 31010:2009 Teknik Manajemen Risiko, dengan alat *Fault Tree Analysis* (FTA, atau analisis pohon kesalahan) dan *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA, atau analisis dampak dan modus kegagalan). Khusus tentang FMEA, pengadopsian satu pendekatan FMEA, penelitian menjabarkan kemungkinan kegagalan, penyebab-penyebabnya, dampak dan kemungkinan tindakan-tindakan (pencegahan dan perbaikan), sepanjang semua fase proyek yang dialihdayakan (Nassimbeni, et.al, 2012) [7].

ISO 9001:2015 memiliki keuntungan besar untuk Sistem Manajemen Mutu dengan berkurangnya penekanan pada dokumentasi dan pendekatan baru/penekanan ulang seperti pertimbangan Konteks organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan (relevan), pola fikir berbasis risiko dan manajemen pengetahuan (Fonseca, 2015) [8]. Adopsi sebuah sistem manajemen mutu adalah satu keputusan strategis bagi sebuah organisasi yang bisa membantu meningkatkan kinerja keseluruhan dan menyediakan satu dasar untuk inisiatif pengembangan berkesinambungan (ISO 9001:2015, 0.1 Introduction, hal. 1) [9]. Berkenaan dengan telah terbitnya SMM ISO 9001:2015 pada September 2015, serta selaras dengan satu diantara produk pelatihan dan konsultasi yang ditawarkan oleh PT BSU, maka pendekatan ISO versi ini yang digunakan dalam manajemen risiko pada penelitian ini. Sifat penerapan SMM ISO 9001 yang generic, bisa diterapkan di semua organisasi, termasuk perusahaan jasa konsultasi dan pelatihan seperti PT BSU merupakan alasan utama digunakannya pendekatan alat manajemen ini. Selain pengakuan internasional dan adanya peluang pengakuan dari lembaga independen berupa sertifikasi.

Penilaian risiko merupakan bagian dari manajemen risiko yang menyajikan satu proses terstruktur yang mengidentifikasi bagaimana sasaran bisa terpengaruh, dan analisis risiko berkenaan dengan konsekwensi dan probabilitasnya sebelum memutuskan tindakan lebih lanjut yang dibutuhkan. Penilaian risiko mencoba menjawab pertanyaan fundamental berikut (ISO 31010:2009, 2009) [10]:

- Apa yang bisa terjadi dan mengapa (dengan identifikasi risiko)?
- Apa saja konsekwensinya?
- Apa kemungkinan kejadiannya di masa depan?
- Apakah ada faktor yang memitigasi konsekwensi risiko atau yang mengurangi kemungkinan risiko?

Fault Tree Analysis (FTA) adalah analisis kegagalan deduktif yang berfokus pada satu peristiwa tertentu yang tidak diharapkan dan yang menyediakan satu metode untuk menentukan penyebab peristiwa ini (FTA Handbook, US NUREG-0492, 1981) [11]. Dalam definisi lain, FTA merupakan sebuah teknik dimana kondisi dan faktor-faktor yang dapat berkontribusi terhadap peristiwa yang tidak diharapkan tertentu diidentifikasi dan diatur secara logis dan ditampilkan secara grafis (“Fault Tree Handbook with Aerospace Applications”, Version 1.1, NASA Publication, 2002) [12].

Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) merupakan satu metodologi yang digunakan untuk analisis potensi kegagalan, penyebab-penyebabnya, dampak-dampaknya dan kemungkinan tindakan-tindakan perbaikan dan pencegahan. Kegagalan diprioritaskan menggunakan risk priority number (RPN) FMEA dengan rentang dari 1 sampai 1.000 dan dihitung menggunakan tiga faktor pengali: keparahan kegagalan, failure severity (yaitu besarnya potensi dampak), kejadian, occurrence (yaitu kemungkinan terjadinya kegagalan) dan deteksi, detection (yaitu kemungkinan bahwa masalah dideteksi sebelum timbulnya) (Nassimbeni dan Sartor, 2011) [13]

FMEA juga adalah satu teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi cara komponen, sistem atau proses dapat gagal memenuhi tujuan rancangannya (ISO 31010:2009, 2009) [10]. FMEA mengidentifikasi:

- Semua potensi model kegagalan terhadap bermacam bagian suatu sistem (satu model kegagalan adalah apa yang diamati gagal atau tampil tidak secara benar).
- Dampak dari kegagalan-kegagalan ini bisa jadi dimiliki sistem.
- Mekanisme kegagalan
- Bagaimana menghindari kegagalan, dan/atau memitigasi dampak kegagalan pada sistem.

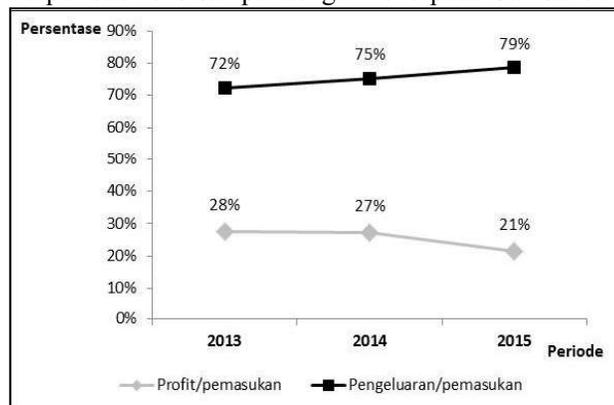
2. Pembahasan

Tujuan penelitian adalah bagaimana menerapkan manajemen risiko yang proporsional dengan potensi dampaknya terhadap perusahaan. Berdasarkan data, fakta yang diperoleh dari laporan kinerja Marketing tahun 2015, diketahui penyebab ditolaknya proposa seperti pada Gambar 4.



Gambar 4. Bobot prosentasi fakta ditolaknya proposal.
(Sumber: data diolah dari data internal PT BSU, 2015)

Dari Gambar 4 terlihat penyebab adalah 30% oleh terlambatnya proposal diserahkan ke klien. Lalu 25% oleh *trainer*/konsultan yang tidak sesuai harapan. Korelasi fakta di atas terhadap kondisi keuangan PT BSU selama periode 2013 sampai dengan 2015 pada Gambar 5:



Gambar 5. Rasio keuangan PT BSU 2013 s.d. 2015
(sumber: Laporan Keuangan PT BSU, 2015)

2.1. Identifikasi isu dan pihak yang berkepentingan

PT BSU telah memiliki visi, misi dan sasaran strategis yang relevan, berdasarkan wawancara dengan Direktur sebagai berikut:

Visi: menjadi perusahaan jasa konsultasi dan pelatihan yang unggul dan berwawasan global.

Misi:

1. Mengutamakan kualitas personil dan pelayanan untuk mendukung berbagai macam perusahaan dan lembaga di seluruh Indonesia guna mencapai keunggulan layanan dan produktivitas.

2. Melakukan peningkatan pelayanan dan kompetensi personil secara terus menerus sesuai dengan perkembangan zaman.

Target strategis, sebagai berikut:

- Tingkat kepuasan pelanggan min. 80%
- Nilai proyek pelatihan yang dikerjakan min. Rp 100 Juta.
- Nilai proyek konsultasi yang dikerjakan min. Rp 500 Juta.
- Keterlambatan penyelesaian proyek konsultasi maks. 1 bulan.

(sumber: interview dengan Direktur PT BSU, 2016).

Melalui wawancara dengan pimpinan PT BSU, diidentifikasi isu-isu yang relevan dengan visi, misi dan target strategis di atas . Isu-isu tersebut seperti pada Tabel 1.

Tabel 1 Identifikasi isu-isu internal dan eksternal

No.	Isu internal	Isu eksternal
1	Perusaan swasta	Kantor berada di kawasan rawan macet
2	Perusahaan baru	Intervensi klien
3	Ketersediaan modal	Tenaga ahli <i>outsourcing</i>
4	Jaringan internal kuat	Revisi standar ISO versi terbaru
5	Tailor mode approach	Kerja sama dengan badan sertifikasi
6	Legalitas lengkap	Persyaratan sertifikasi keahlian
7	Trainer/konsultan yang kompeten	Pemasok tunggal
8	Banyaknya proposal yang ditolak	Teknologi mesin pencari
9	Website yang belum optimal	Persaingan dengan lembaga lain

(Sumber: data diolah PT BSU, 2016).

Juga mengenai siapa saja pihak yang berkepentingan, sekali yang relevan dengan visi, misi dan target strategis PT BSU. Juga apa saja kebutuhan dan harapan mereka dijabarkan seperti pada Tabel 2.

Tabel 2 identifikasi pihak-pihak terkait serta kebutuhan dan harapannya

No.	Pihak-pihak yang berkepentingan	Kebutuhan dan harapannya
1	Pemilik perusahaan	Profit dan kinerja yang meningkat
2	Karyawan	Kesejahteraan
3	Tenaga ahli <i>outsourcing</i>	Kepastian dan kelayakan bayaran
4	Klien/pelanggan	- Kesesuaian pelayanan dengan kesepakatan - Respon cepat dan solutif
5	Pemasok	Kepastian pembayaran tagihan
6	Pemerintah	Kepatuhan hukum, terutama sertifikasi kompetensi
7	Kawasan perkantoran	Ketepatan pembayaran sewa
10	Kompetitor	Kelayakan harga
11	Standardisasi internasional	Kesesuaian penerapan
12	Pihak ketiga (badan sertifikasi)	Kesesuaian prosedur sertifikasi
13	Masyarakat	Tidak mengganggu

(sumber: data diolah, 2016)

2.2 Identifikasi risiko yang dihadapi PT BSU.

Identifikasi risiko dalam penelitian ini merujuk kepada ISO 9001:2015, klausul 4.4.1 dan 6.1. Dimana proses dan risikonya ditautkan. Identifikasi risiko tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Identifikasi risiko melalui pendekatan proses

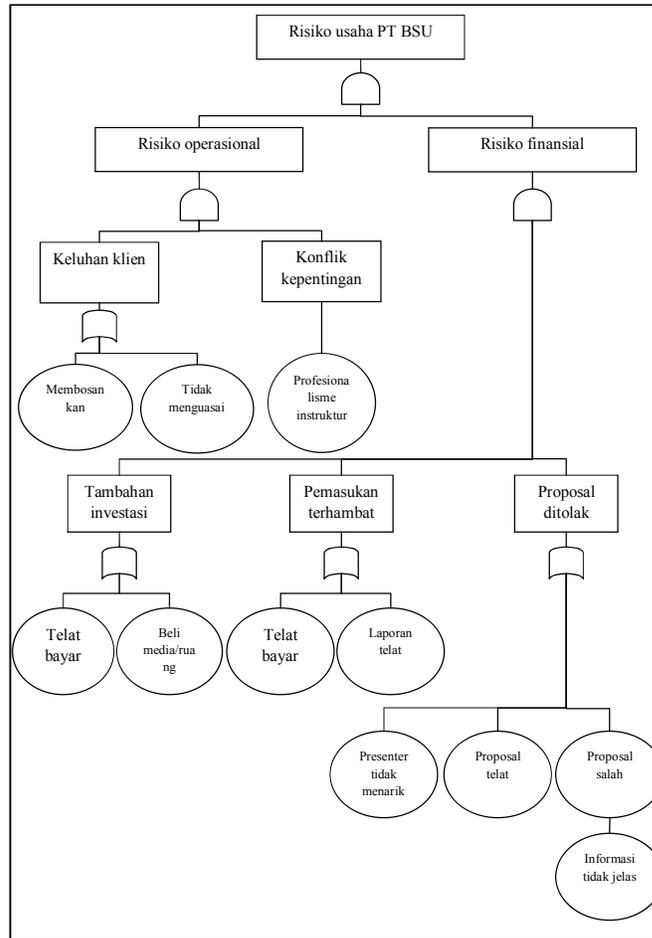
No.	Proses	Isu/harapan	Risiko/peluang	Dampak	Jenis risiko
1	Mencari informasi	Kejelasan informasi	Informasi tidak jelas	Salah proposal	Finansial
2	Menerima informasi	Menerima informasi	Tidak menerima informasi	Tidak ada peluang pendapatan	Finansial
		Informasi tidak jelas	Salah proposal	Proposal ditolak	Finansial
3	Mengontak klien	Cepat dan tepat	Proposal terlambat	Proposal ditolak	Finansial
4	Membuat proposal	Sesuai harapan klien	Proposal diterima	Mendapatkan pekerjaan	Finansial
5	Melakukan presentasi	Sesuai harapan klien	Presenter tidak menarik	Proposal ditolak	Finansial
6	Melakukan pelatihan/konsultasi	Menyenangkan dan sesuai harapan klien	Membosankan	Keluhan klien	Operasional
		Kelanjutan pekerjaan	Pembajakan klien	Tidak ada peluang pendapatan	Finansial
		Profesionalisme instruktur	Konflik kepentingan	Berkurangnya tenaga ahli	Operasional
7	Pelaporan dan penagihan	Sesuai kontrak	Terlambat bayar	Pemasukan terhambat	Finansial
8	Pengarsipan	Lengkap dan mudah dicari	Media dan ruang	Tambahan investasi	Finansial

(sumber: data diolah, 2016)

Penelitian ini menggunakan FTA sebagai pemetaan hubungan antara kejadian. Serta alat lain dalam analisis risiko, yaitu FMEA. FTA dan FMEA disusun dengan tetap mempertimbangkan isu-isu internal dan eksternal, dan kebutuhan serta harapan pihak-pihak terkait. Analisis risiko menggunakan FTA dari Tabel 3, diketahui:

- a. *Top event*: risiko usaha PT BSU
- b. *First level of intermediate event* untuk *top event*: risiko operasional DAN risik finansial. Gerbang logis yang digunakan adalah DAN.
- c. *Second level of intermediate events* untuk masing-masing *first level of intermediate event*:
 - ✓ Risiko operasional: keluhan klien, DAN konflik kepentingan.
 - ✓ Risiko finansial: tambahan investasi, DAN pemasukan terhambat, DAN proposal ditolak.
- d. Menentukan *basic events* untuk masing *second intermediate level*:
 - ✓ Risiko operasional:
 - Keluhan klien: membosankan ATAU tidak menguasai.
 - Konflik kepentingan: profesionalisme instruktur
 - ✓ Risiko finansial:
 - Tambahan investasi: pembayaran terhambat ATAU pengadaan media dan ruang untuk kemudahan pengarsipan.
 - Pemasukan terhambat: pembayaran terhambat ATAU pembajakan klien.
 - Proposal ditolak: proposal salah ATAU proposal telat ATAU presenter tidak menarik.

Secara skematis bentuk FTA kejadian-kejadian di atas ditampilkan seperti Gambar 6:



Gambar 6 FTA identifikasi risiko PT BSU
(Sumber: data diolah, 2016)

Dari Gambar 6, terlihat bahwa penyebab terjadinya risiko finansial adalah karena klien telat membayar, atau pembelian media atau ruangan, atau terlambatnya laporan kegiatan, atau proposal yang telat dikirimkan, atau salah membuat proposal. Terdapat kesalahan (*fault*) dan kegagalan (*failure*) dalam FTA di atas. Kesalahan, diantaranya adalah: salah membuat proposal, terlambat mengirimkan proposal, terlambat membuat laporan. Sedangkan kegagalannya adalah: gagal memantau pembayaran dari klien supaya tidak terlambat, dan gagal menetapkan kriteria serta media pelaporan.

Analisis risiko melalui FMEA dilakukan dengan terlebih dahulu menetapkan kriteria risiko: tinggi, sedang, dan rendah. Kriteria tersebut dibenturkan dengan potensi dampak kerugian finansial yang dapat terjadi. Perangkingan keparahan risiko dijabarkan dalam Tabel 4:

Tabel 4. Perangkingan keparahan risiko finansial PT BSU

No.	Rangking	Bobot	Penjelasan
1	Tinggi	3	Berkurangnya profit >20%, atau proposal ditolak, atau proyek batal, atau terjadi keluhan klien
2	Sedang	2	Berkurangnya profit 10-20%, atau penambahan durasi diluar kontrak 3-5 hari.
3	Rendah	1	Berkurangnya profit <10%, atau penambahan durasi diluar kontrak maks. 2 hari

(sumber: ketentuan internal PT BSU, 2016).

Dalam FMEA dikenal *Risk Priority Number*, atau Nomor Prioritas Risiko (RPN) yang diperoleh dari

perkalian antara Keparahan (*severity*) dengan kemungkinan-terjadinya (*likelihood*) dan deteksinya. Untuk perangkian kemungkinan-terjadinya terdapat pada Tabel 5, kriteria kegagalan pada Tabel 6: Tabel 5. Kriteria kemungkinan-terjadinya risiko

No.	Rangking	Bobot	Penjelasan
1	Tinggi	3	Sering terjadi (lebih dari 4x dalam 1 bulan)
2	Sedang	2	Kadang-kadang terjadi (antara 1-2x dalam 1 bulan)
3	Rendah	1	Jarang terjadi (1-2x dalam 6 bulan)

(sumber: ketetapan internal PT BSU, 2016).

Tabel 6. Kriteria kegagalan deteksi risiko

No.	Rangking	Bobot	Penjelasan
1	Tinggi	3	Tidak terdeteksi sebelum terjadi
2	Sedang	2	Terdeteksi dengan menggunakan alat atau sistem
3	Rendah	1	Terdeteksi tanpa alat atau sistem

(sumber: ketetapan internal PT BSU, 2016).

Sehingga, perkalian antara Kepararahan (S), kemungkinan-terjadi (L), dan deteksi (D). Matrik RPN dan rangking risiko disajikan pada Gambar 7.

Likelihood	Severity		
	Rendah	Sedang	Tinggi
Rendah	1	4	9
Sedang	2	8	18
Tinggi	3	12	27
Detection			
	Rendah	Sedang	Tinggi

Gambar 7. Matriks ranking risiko
(sumber: data diolah, 2016)

Sedangkan pemetaan FMEA proses PT BSU dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. FMEA pada risiko usaha PT BSU

No.	Proses	Risiko/peluang	S	L	D	RPN (SxLxD)	Ranking risiko
1	Mencari informasi	Informasi tidak jelas	3	3	2	18	Tinggi
2	Menerima informasi	Tidak menerima informasi	3	2	3	18	Tinggi
		Salah proposal	3	1	2	6	Sedang
3	Mengontak klien	Proposal terlambat	3	3	1	9	Tinggi
4	Membuat proposal	Proposal diterima	3	1	3	6	Rendah
5	Melakukan presentasi	Presenter tidak menarik	3	1	2	6	Rendah
6	Melakukan pelatihan/konsultasi	Membosankan	3	2	3	12	Tinggi
		Pembajakan klien	3	1	3	9	Tinggi
		Konflik kepentingan	3	1	3	9	Tinggi
7	Pelaporan dan penagihan	Terlambat bayar	3	1	3	9	Tinggi
8	Pengarsipan	Media dan ruang	1	3	3	9	Tinggi

(sumber: data diolah, 2016)

2.3 Manajemen risiko dan rekomendasi tindakan mitigasinya.

Pilihan tindakan dalam mengatasi risiko usahanya, PT BSU memilih opsi menerima risiko. Pilihan ini didasari semangat untuk mencari peluang dari disimpannya risiko ini. Seperti pada pada Tabel 8.

Tabel 8. Rekomendasi tindakan mitigasi dalam manajemen risiko

No.	Proses	Risiko/pelehang	Dampak	S	L	D	RPN	Ranking risiko	Pengendalian proses saat ini	Rekomendasi tindakan terhadap risiko	Penanggung Jawab	Batas waktu
1	Mencari informasi	Informasi tidak jelas	Salah proposal	3	3	2	18	Tinggi	Konfirmasi informasi melalui verbal verifikasi sebelum kirim	Membakukan metode kerja konfirmasi via surel	Manajer Pemasaran	Nop-16
2	Menerima informasi	Salah proposal	Proposal ditolak	3	1	1	3	Sedang	Tidak ada panduan proposal dan verifikasi sebelum kirim	Membuat template proposal dan metode verifikasi sebelum dikirim	Manajer Pemasaran	Nop-16
		Informasi tidak diterima	Tidak ada peluang pendapatan	3	2	3	18	Tinggi	Mengandalkan referensi dan website	Proaktif memperbaiki <i>website</i> , <i>mengoptimalkan Search Engine Optimizer</i> dan unggah video ke media sosial.	Manajer Pemasaran	Nop-16
3	Mengontak klien	Proposal terlambat	Proposal ditolak	3	2	2	12	Tinggi	Tidak ada panduan proposal, terutama template proposal	Membuat template proposal dan penetapan deadline proposal (maks. H+2 sejak menerima informasi)	Manajer Pemasaran	Nop-16
4	Membuat proposal	Proposal diterima	Mendapatkan pekerjaan	1	3	2	6	Rendah	Tidak ada panduan proposal, terutama template proposal	Membuat template proposal dan penetapan deadline proposal (maks. H+2 sejak menerima informasi)	Manajer Pemasaran	Nop-16
5	Melakukan presentasi	Presenter tidak menarik	Proposal ditolak	3	1	1	3	Rendah	Bergantung kepada Manajer Marketing dan Tenaga ahli	Memberikan pelatihan presentasi dan standar minimal tampilan presenter	Manajer Pelatihan dan Pengembangan	Des-16
6	Melakukan pelatihan/konsultasi	Membosankan	Keluhan klien	2	1	3	6	Rendah	Tidak ada standarisasi instruktur	Melakukan kalibrasi instruktur	Manajer Pelatihan dan Pengembangan	Des-16
		Pembajakan klien	Tidak ada peluang pendapatan	3	1	3	9	Tinggi	Nota kesepahaman dalam kontrak kerja	Memperbanyak peran instruktur internal	Direktur	Nop-16
		Konflik kepentingan	Berkurangnya tenaga ahli	3	1	3	9	Tinggi	Nota kesepahaman dan pelibatan dalam perencanaan	Profitt share atau program peningkatan kesejahteraan dan/atau kompetensi	Direktur	Nop-16
7	Pelaporan dan penagihan	Terlambat bayar	Pemasukan terhambat	3	2	2	12	Tinggi	Kontrol invoice hanya oleh Keuangan	Membuat prosedur pengendalian invois keluar dengan <i>reminder</i>	Manajer Keuangan	Des-16
8	Pengarsipan	Media dan ruang	Tambahan investasi	1	1	3	3	Rendah	Masih dua jenis pengarsipan, kertas dan elektronik	Menetapkan pengarsipan secara elektronik (<i>scan</i>) dan disimpan dalam external HD	Admin Sales	Des-16

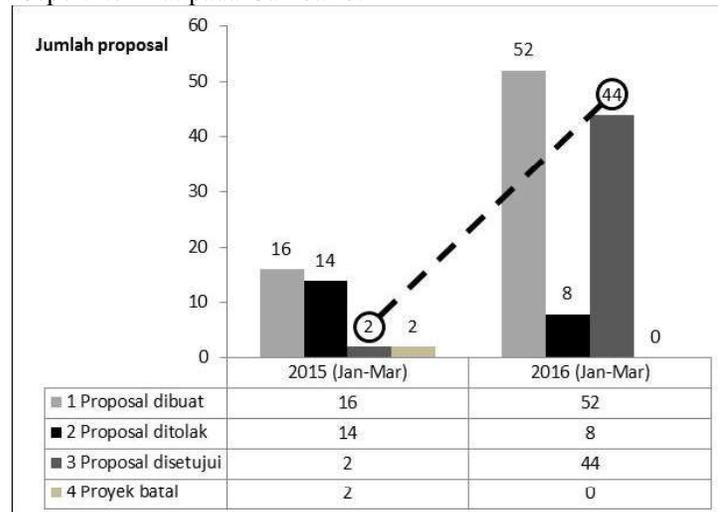
(Sumber: data diolah, 2016)

2.4 Mitigasi risiko yang sesuai

Mitigasi, atau tindakan terkait risiko atau peluang yang telah diidentifikasi juga telah ditawarkan dalam penelitian ini. Beberapa tindakan tersebut diantaranya:

- Risiko informasi tidak diterima dapat ditekan dengan tindakan proaktif memperbaharui website, mengoptimalkan search engine optimizer (SEO) dan mengunggah video ke media sosial
- Membuat template proposal dan dead line proposal (H+2 sejak menerima informasi).
- Memperbanyak peran instruktur internal demi menghindari pembajakan klien.
- Demi menghindari keterlambatan pembayaran dari klien, disarankan untuk membuat prosedur pengendalian invoice keluar dengan reminder.

Pendekatan keputusan profesional dilakukan disini. Setiap rencana tindakan terkait risiko dan peluang yang diidentifikasi juga telah ditetapkan penanggung jawab dan batas waktu pelaksanaannya. Batas waktu masing-masing tindakan ditetapkan sebelum penelitian ini selesai, sehingga tidak dapat ditampilkan hasil serta risiko sisanya. Namun demikian, beberapa rekomendasi mitigasi risiko yang diidentifikasi telah dilakukan, diantaranya pembuatan video promosi dan optimalisasi search engine optimizer (SEO), dengan kata kunci “konsultan iso”. Terlihat dari peningkatan jumlah pekerjaan yang diperoleh dari website. Data per Jan-Mar 2016, telah dibuatkan dan disetujui 44 buah proposal yang berasal dari internet. Sedangkan periode yang sama di tahun 2015 hanya 2 proposal yang disetujui, meningkat 22 kali. Seperti terlihat pada Gambar 8:



Gambar 8. data perbandingan status proposal PT BSU periode Januari-Maret tahun 2015 dan 2016. (Sumber laporan evaluasi pelatihan dan konsultasi PT BSU, 2016).

Banyaknya proposal yang dibuat tidak lepas dari peningkatan informasi yang diterima dari internet. Sejak SEO dan optimalisasi media sosial, data terkait hal ini terdapat pada Tabel 9:

Tabel 9 Data komparasi sumber informasi pekerjaan PT BSU periode 2015 (Januari-Desember) dan 2016 (Januari-Maret).

No.	Deskripsi	Jan-Des 2015	Jan-Mar 2016	Keterangan
1	Jumlah konsultasi dan pelatihan	16	8	Cenderung meningkat
2	Sumber referensi (%)	63	50	Turun 13%
3	Sumber internet (%)	38	50	Naik 12%

(Sumber: laporan evaluasi pelatihan dan konsultasi PT BSU, 2016).

3. Simpulan

Penelitian ini berhasil kepada beberapa kesimpulan, seperti:

- Isu-isu internal dan eksternal yang relevan dapat diidentifikasi. Isu internal seperti: perusahaan swasta, perusahaan baru dan kinerja marketing terkait banyaknya proposal yang ditolak. Sedangkan

- isu eksternal diantaranya lokasi kantor yang berada di kawasan rawan macet, intervensi klien yang tinggi, adanya revisi standar ISO yang baru, dan yang lainnya.
2. Pihak-pihak yang berkepentingan dan kebutuhan serta harapannya, diantaranya pemilik PT BSU yang mengharapkan profit, klien yang mengharapkan kesesuaian pelayanan dan respon cepat, serta pemerintah RI terkait kepatuhan hukum yang berlaku.
 3. Risiko, yang harus dihadapi, risiko finansial dan operasional. Data tahun 2015, jumlah proposal yang ditolak sebesar 69 berbanding yang disetujui sebanyak 16 paket.
 4. Potensi dampak yang terkait dengan risiko diantaranya: proposal ditolak, keluhan klien, pendapatan berkurang termasuk juga peluang investasi.
 5. Basis ISO 9001:2015, ISO 31010:2009 dengan alat-alat FTA dan FMEA dapat digunakan dalam manajemen risiko. Secara garis besar, risiko PT BSU dibagi ke dalam 3 (tiga) tingkatan, tinggi, sedang dan rendah. Rekomendasi atas tiap-tiap risiko/peluang yang diidentifikasi disampaikan melekat dengan proses yang PT BSU jalankan, khususnya dalam hal proposal dan pelaksanaan pelatihan/konsultasi. Rekomendasi yang langsung dijalankan oleh PT BSU, seperti pembuatan dan pengunggahan video pemasaran ke media sosial, serta pembuatan SEO (*search engine optimizer*) telah memberikan dampak positif. Jumlah permintaan pelatihan/konsultasi melalui jalur internet, bukan referensi, meingkat tahun ini. Dalam periode Jan-Mar 2016, telah dibuat 44 proposal dan disetujui oleh klien. Sedangkan periode yang sama di tahun 2015 hanya 2 proposal yang disetujui, meningkat 22 kali lipat.

Daftar Pustaka

- [1]. Giunipero, L. C., & Aly Eltantawy, R., 2004. Securing the upstream supply chain: a risk management approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(9), 698-713
- [2]. Hanafi, D., 2014, *Manajemen Risiko*. Edisi Kedua. UPP STIM YKPN
- [3]. ISO, 2015. 9000:2015, 2015, Quality Management-Fundamentals and vocabulary
- [4]. Kytile, B., & Ruggie, J. G., 2005. Corporate social responsibility as risk management: A model for multinationals. *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 10*. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University
- [5]. Fatemi, A., & Luft, C., 2002. Corporate risk management: costs and benefits. *Global Finance Journal*, 13(1), 29-38
- [6]. Berg, H. P., 2010. Risk management: procedures, methods and experiences. *Risk Manage*, 1, 79-95.
- [7]. Nassimbeni, G., Sartor, M., & Dus, D., 2012. Security risks in service offshoring and outsourcing. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 405-440.
- [8]. Fonseca, L. M., 2015. From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: a review of several quality paths. *International Journal for Quality Research (IJQR)*, 9(1), 167-180.
- [9]. ISO, 2015. ISO 9001:2015, Quality Management System Requirements.
- [10]. ISO, 2009. ISO 31010:2009, Risk Management Techniques
- [11]. Handbook, F. T., Roberts, N. H., Vesely, W. E., Haasl, D. F., & Goldberg, F. F., 1981. NUREG-0492. *US Nuclear Regulatory Commission*.
- [12]. Vesely, W., Stamatelatos, M., Dugan, J., Fragola, J., Minarick III, J., & Railsback, J., 2002. Fault tree handbook with Aerospace Applications version 1.1. *NASA Office of Safety and Mission Assurance, NASA HQ*.
- [13]. Nassimbeni, G., Sartor, M., & Dus, D., 2012. Security risks in service offshoring and outsourcing. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 405-440