

Manajemen Risiko: Insiden Kritis Akibat COVID-19 pada Kedai Makanan di Sekitar Kampus Universitas Kristen Petra Surabaya

Graciella Valentina¹, Pwee Leng²

^{1,2}Program Finance and Investment, Universitas Kristen Petra Surabaya
E-mail: d11170440@john.petra.ac.id

Abstract

This study aims to determine risk management in the food and beverage business around Petra Christian University (PCU) Surabaya. There was a critical incident of COVID-19 so this research was conducted with the aim of producing reports for business owners related to risk management in business operations. The risk management process consists of stages of risk identification, risk analysis, risk evaluation, and risk management. The population used in this study is food and beverage shop that are easily accessible around PCU with the main target of consumers are students, and PCU employees that is still open the business in the midst of the COVID-19 pandemic. There are only 3 shops out of dozens of food and beverage shops that experienced critical incidents due to PCU implementing online learning which still lasted until this research was conducted. Those risks are spread across 3 different business categories, namely main business process, essential business process, and supporting business process. The majority of risks are in the category of supporting business processes. The same risk can be spread across different risk categories in each foods and beverage shop, this is due to the different risk appetite of each shop.

Keywords: Food and Beverage Shop, Operational Risk, Risk Management

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen risiko pada bisnis makanan dan minuman di sekitar Universitas Kristen Petra (UKP) Surabaya. Adanya kejadian kritis COVID-19 sehingga penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menghasilkan laporan bagi pemilik usaha terkait dengan manajemen risiko pada operasional bisnis. Proses manajemen risiko terdiri dari tahapan identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan penanganan risiko. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kedai makanan yang mudah dijangkau di sekitar UKP dengan mayoritas konsumennya mahasiswa, dan karyawan UKP yang masih membuka usaha di tengah pandemi COVID-19. Hanya terdapat 3 kedai makanan dari beberapa kedai makanan yang mengalami kejadian kritis akibat UKP menerapkan kuliah secara *online* yang masih bertahan hingga penelitian ini dilakukan. Risiko-risiko tersebut tersebar di 3 kategori bisnis yang berbeda yaitu proses bisnis utama, proses bisnis penunjang, dan proses bisnis pendukung. Mayoritas risiko berada pada kategori proses bisnis pendukung. Risiko yang sama dapat tersebar pada kategori risiko yang berbeda di setiap kedai makanan, hal ini disebabkan oleh selera risiko yang berbeda dari setiap kedai makanan.

Kata Kunci: Kedai Makanan, Manajemen Risiko, Risiko Operasional

© 2021 Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 masuk pertama kali di Indonesia pada Bulan Maret 2020, sehingga Indonesia memberlakukan karantina mandiri, dan pembatasan interaksi langsung satu sama lain. Hal ini berdampak pada sektor perekonomian, seperti Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia tahun 2020 mencapai Rp 15.434,2 triliun, dan terjadi kontraksi sebesar 2,07% pada pertumbuhan di Indonesia tahun 2020. Badan Ekonomi Kreatif mencatat tahun 2018 usaha kuliner di Indonesia mencapai 67,66% dari total 8,20 juta ekonomi usaha kreatif, dan 60% dari usaha kuliner yang terdampak COVID-19 memutuskan untuk menutup usahanya.

BPS Provinsi Jawa Timur mencatat pertumbuhan ekonomi tahun 2020 mengalami kontraksi 2,39%, dan di Surabaya tercatat jumlah pengangguran meningkat sebanyak 466.000 pada tahun 2020. Inflasi di Surabaya sebesar 0,29%, dimana inflasi ini merupakan inflasi tertinggi jika dibandingkan dengan kota lainnya di Jawa Timur. Selain berdampak pada perekonomian, COVID-19 juga mempengaruhi aktivitas belajar mengajar di lembaga pendidikan, salah satunya adalah Universitas Kristen Petra (UKP) Surabaya yang menerapkan kebijakan pembelajaran secara *online*. UKP berlokasi di Siwalankerto, dimana wilayah ini tergolong ramai dikarenakan berdekatan dengan pemukiman warga. Selain itu, di sekitar UKP banyak terdapat kos-kos mahasiswa sehingga banyak terdapat toko-toko yang menjual kebutuhan mahasiswa, seperti

kedai makanan, tempat kopi, tempat *fotocopy*, dan tempat untuk cuci baju. Mayoritas target pasar dari usaha-usaha tersebut adalah mahasiswa, dan civitas akademika UKP dimana dengan penetapan kuliah *online* mengakibatkan banyaknya mahasiswa yang memutuskan untuk keluar dari kos, dan kembali ke kampung halamannya. Hal ini mengakibatkan kedai makanan yang memutuskan untuk menutup usahanya tercatat kurang lebih 90%, dimana kedai makanan tersebut telah berhenti beroperasi sejak pertengahan tahun 2020. Saat ini, terdapat 3 kedai makanan yang memiliki target pasar utama mahasiswa dan civitas akademika UKP dan masih beroperasi, yaitu KFB, DG, dan SC.

COVID-19 merupakan insiden yang tidak biasa, belum pernah terjadi sebelumnya, tidak dapat diprediksi kapan berakhir, dan mempengaruhi operasional usaha kedai makanan. Dengan fakta tersebut, maka besar kemungkinan pemilik usaha tidak pernah memikirkan adanya risiko Covid-19 yang dapat mempengaruhi operasional usahanya. Oleh karena itu, keputusan kedai makanan untuk tetap membuka usahanya di tengah pandemi COVID-19 ini tentu perlu mempertimbangkan adanya kemungkinan risiko yang ada. Risiko merupakan sesuatu ketidakpastian, dan penyimpangan yang dapat mempengaruhi kinerja, modal, pendapatan, hingga memungkinkan terjadinya kebangkrutan. Hal ini menunjukkan penting adanya manajemen risiko yang dilakukan untuk mengetahui risiko operasional apa saja yang dihadapi oleh kedai makanan, dan bagaimana cara menghadapi risiko tersebut. Dengan manajemen risiko yang tepat, maka besar kemungkinan kedai makanan dapat mempertahankan operasional usahanya, dan dapat menjadi bentuk antisipasi apabila hal serupa yang tidak dapat diprediksi terjadi kembali di kemudian hari.

KAJIAN LITERATUR

Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan suatu proses yang sistematis dan terstruktur yang dilakukan dengan mengidentifikasi, mengukur, memetakan, mengembangkan alternatif dalam mengidentifikasi, menangani, dan memonitor suatu risiko (Fatoki & Olawale, 2014).

Duckert (2011) dalam metodenya memetakan risiko menjadi 3 kategori sebagai berikut :

1. Proses Bisnis Utama (*Core*)
Mencakup tanggung jawab untuk menghasilkan uang, dan mengelolanya dengan efisien untuk memenuhi kepentingan serta semua bagian dari operasional usaha.
2. Proses Bisnis Pendukung (CSU)
Mencakup fungsi yang mendukung efisiensi suatu perusahaan, seperti TI, penelitian, pengembangan, teknik, manajemen rantai pasokkan, penjaminan

emisi, dan aktuarial,

3. Proses Bisnis Penunjang (*Periphery*)
Mencakup fungsi yang timbul karena proses bisnis utama, dan mendukung agar berjalan efektif, dan efisien seperti sumber daya manusia, keuangan, pajak, dan hukum.

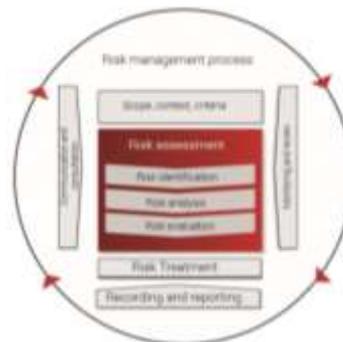
Risiko operasional merupakan risiko yang timbul akibat adanya penyimpangan pada sistem, proses internal perusahaan, sumber daya manusia (SDM), pelanggaran hukum, dan faktor eksternal (Djohanputro, 2006).

Manajemen risiko penting untuk diterapkan untuk meningkatkan kemungkinan mencapai tujuan usaha, mendorong kinerja manajemen, efisiensi, dan efektivitas, serta mengurangi potensi kerugian dari risiko operasional maupun risiko terduga seperti COVID-19.

Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko terdiri dari tahap identifikasi risiko, analisa risiko, evaluasi risiko, dan penanganan risiko (ISO 31000, 2018). Proses manajemen risiko dapat dilihat pada gambar 1.

1. Identifikasi risiko dilakukan untuk mengetahui risiko yang dihadapi oleh pelaku bisnis yang berpotensi mempengaruhi kemajuan serta keberlangsungan usaha tersebut.
2. Analisa risiko untuk mengetahui tingkat kemungkinan risiko, dan dampak dari risiko, kemudian dapat dibentuk pemetaan / matriks risiko.
3. Evaluasi risiko dilakukan untuk menentukan risiko yang memerlukan penanganan lebih lanjut, dan risiko yang tidak memerlukan penanganan lebih lanjut. Keputusan ini diambil berdasarkan level risiko, yaitu dapat diterima, dipantau, pengendalian manajemen, menjadi perhatian manajemen, dan tidak dapat diterima (Moeller, 2009).
4. Penanganan risiko dilakukan untuk memilih, dan menerapkan opsi penanganan risiko, seperti menghindari risiko (*risk avoidance*), menerima risiko (*accepting the risk*), mengalihkan risiko (*risk transfer*), dan mengurangi risiko (*risk reducing*) terhadap risiko yang ada.



Gambar 1. Proses Manajemen Risiko

Sumber: ISO 31000:2018

METODE PENELITIAN

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kedai makanan di sekitar UKP yang masih membuka usahanya, dimana kedai tersebut mudah dijangkau, dan memiliki target konsumen mahasiswa, dan karyawan UKP. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Critical Incident Technique* (CIT) yang merupakan prosedur sistematis pada penelitian kualitatif untuk memperoleh informasi yang signifikan terkait dengan suatu insiden, peristiwa, atau proses non rutin berdasarkan pengalaman narasumber, dan pengamatam terhadap perilaku spesifik secara langsung (Flanagan, 1954). Pengumpulan data dengan metode CIT dapat dilakukan dengan wawancara pribadi, *focus group interview*, observasi secara langsung, atau secara partisipatif (Edvardsson, 1992). Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui wawancara secara langsung dengan pemilik usaha kedai makanan di sekitar UKP yang masih membuka usahanya hingga saat ini. Instrumen wawancara menggunakan panduan pertanyaan deskriptif yang telah disiapkan, kemudian pertanyaan tersebut diberikan kepada responden secara terbuka, dan mendorong responden untuk mengingat kejadian dan dapat dengan bebas menceritakannya. Responden diberikan waktu sebelum mendeskripsikannya, dengan harapan dapat menjelaskan dari situasi awal munculnya masalah tersebut hingga langkah – langkah yang diambil. Dalam hal ini, responden tidak terikat dan tidak dibatasi pada suatu pertanyaan tertentu dari peneliti. Selain itu, metode CIT tidak memerlukan adanya hipotesis, sehingga memungkinkan peneliti menghasilkan suatu konsep dan teori berdasarkan pola yang dibentuk saat responden memberikan informasi (Olsen, Morten J.S., & Bertil Thomasson, 1992).

Langkah-langkah yang dilakukan dalam CIT adalah sebagai berikut :

1. Tujuan penelitian ini adalah melakukan proses pengelolaan risiko kedai makanan di sekitar UKP. Insiden kritis dalam penelitian ini adalah pandemi COVID-19 yang berdampak pada diberlakukannya kegiatan belajar mengajar secara *online* di UKP.
2. Mempersiapkan kuesioner berupa pertanyaan terbuka.
3. Identifikasi risiko dilakukan melalui wawancara secara langsung dengan pemilik kedai makanan KFB, DG, dan SC.
4. Analisa risiko dilakukan dengan mengukur tingkat kemungkinan, dan dampak risiko, dan dibentuk matriks risiko dari 2 kriteria tersebut.
5. Evaluasi risiko dilakukan dengan menggunakan

kriteria respon risiko.

6. Untuk risiko yang memerlukan penanganan lebih lanjut, maka akan dilakukan opsi penanganan risiko seperti menghindari risiko, menerima risiko, membagi risiko, dan mengurangi risiko.
7. Pelaporan berisi risiko dan penanganannya untuk diberikan kepada pihak kedai makanan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum

Kedai makanan yang masih membuka usahanya hingga saat penelitian ini dilakukan, dan berada di sekitar UKP dengan mayoritas konsumennya mahasiswa, dan karyawan UKP sebanyak 8 kedai. Dari jumlah tersebut sebanyak 5 kedai tidak bersedia untuk diwawancarai, sehingga wawancara dilakukan terhadap 3 kedai makanan, yaitu kedai KFB, DG, dan SC.

Ketiga kedai makanan tersebut menghadapi insiden kritis COVID-19 sejak tahun 2020, dan masih bertahan membuka usahanya hingga saat penelitian ini dilakukan.

Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko yang dilakukan meliputi tahap identifikasi risiko, analisa risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, dan berakhir pada pelaporan.

Beberapa keterangan yang berlaku umum dalam tahap manajemen risiko pada ketiga kedai makanan tersebut.

1. Kode risiko bermakna untuk masing-masing perusahaan, dimana kode ini dilakukan berdasarkan banyaknya risiko pada proses bisnisnya, yaitu proses bisnis utama, proses bisnis pendukung, dan proses bisnis penunjang. Semakin kecil kode risiko, maka risiko tersebut berada pada proses bisnis utama.
2. TKR (Tingkat Kemungkinan Risiko) menurut BPKP (2011) sebagai berikut :
 - *Very Likely (VL)* = Sangat sering terjadi
 - *Likely (L)* = Sering terjadi
 - *Possible (P)* = Kadang-kadang terjadi
 - *Unlikely (U)* = Jarang terjadi
 - *Very Unlikely (VU)* = Sangat jarang terjadi
3. DR (Dampak Risiko) menurut BPKP (2011) sebagai berikut :
 - *Negligible (N)* = Dampaknya sangat kecil
 - *Minor (Mi)* = Dampaknya kecil
 - *Moderate (Mo)* = Dampaknya cukup besar
 - *Significant (Si)* = Dampaknya besar besar
 - *Severe (Se)* = Dampaknya sangat kecil

4. MT (Matriks) menurut Boers (2017) adalah sebagai berikut :
- *Low (L)* = Tingkatan risiko rendah
 - *Low Medium (LM)* = Tingkatan risiko rendah cenderung menengah
 - *Medium (M)* = Tingkatan risiko menengah
 - *Medium High (MH)* = Tingkatan risiko menengah cenderung tinggi
 - *High (H)* = Tingkatan risiko tinggi
5. *Range* risiko sebagai berikut :
- *Range* Risiko 1-3 = Area warna hijau tua (Dapat diterima)
 - *Range* Risiko 4-6 = Area warna hijau muda (Dipantau)
 - *Range* Risiko 7-9 = Area warna kuning (Pengendalian manajemen)
 - *Range* Risiko 10-14 = Area warna oranye (Menjadi perhatian manajemen)
 - *Range* Risiko 15-25 = Area warna merah (Tidak dapat diterima)

Proses Manajemen Risiko KFB

Tabel 1. Identifikasi dan Kategori Risiko KFB

Kode Risiko	Nama Risiko	Kategori Risiko
R1	Risiko COVID-19.	Proses
R2	Risiko kebakaran.	Bisnis
R3	Risiko munculnya kompetitor lain.	Utama (Core)
R4	Risiko pergeseran perilaku konsumen.	
R5	Risiko harga sewa tempat yang tinggi.	Proses Bisnis
R6	Risiko pencurian oleh pembeli.	Pendukung (CSU)
R7	Risiko keluhan dari pelanggan.	
R8	Risiko penipuan oleh pembeli.	
R9	Risiko kesalahan dalam mencatat transaksi sehingga pembukuan tidak <i>balance</i>	
R10	Risiko bahan baku kadaluarsa.	
R11	Risiko peningkatan harga bahan baku.	
R12	Risiko kesalahpahaman dengan <i>supplier</i> .	
R13	Risiko makanan tidak habis terjual.	
R14	Risiko salah membuat pesanan, jumlah	

	pesanan tidak sesuai, dan kesalahpahaman dengan pihak ojek <i>online</i> .	
R15	Risiko pegawai tidak jujur dalam bekerja.	Proses Bisnis
R16	Risiko keselamatan kerja.	Penunjang (Periphery)
R17	Risiko akibat pengurangan pegawai.	
R18	Risiko ketidakmampuan pemilik membayar pegawai dengan harga yang tinggi.	
R19	Risiko tidak dapat menyaring pegawai dengan kualitas yang tinggi.	
R20	Risiko sampah sisa masak, dan sampah lainnya.	

Tabel 2. Analisa dan Evaluasi Risiko KFB

Kode Risiko	Analisa Risiko			Range Risiko	Kriteria Risiko
	TKR	DR	MT		
R1	VU	Se	M	7-9	Pengendalian manajemen
R2	VU	Se	M	7-9	Pengendalian manajemen
R3	VU	Si	M	7-9	Pengendalian manajemen
R4	VU	Si	M	7-9	Pengendalian manajemen
R5	VU	Si	M	7-9	Pengendalian manajemen
R6	P	Mi	LM	4-6	Dipantau
R7	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R8	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R9	P	Mo	M	7-9	Pengendalian manajemen
R10	P	Mi	LM	4-6	Dipantau
R11	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R12	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R13	VL	N	LM	4-6	Dipantau
R14	P	Mi	LM	4-6	Dipantau
R15	L	Mo	M	7-9	Pengendalian manajemen
R16	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R17	VU	N	L	1-3	Dapat diterima
R18	VU	Mi	L	1-3	Dapat diterima
R19	U	Mo	LM	4-6	Dipantau
R20	VL	N	LM	4-6	Dipantau

Tabel 3. Penanganan Risiko KFB

Kode Risiko	Penanganan Risiko
R1	Menjalankan operasional sesuai dengan protokol kesehatan, dan keadaan pasar, dan tingkat daya beli serta permintaan konsumen.
R2	Mengatur penempatan bahan yang mudah terbakar, memperhatikan aturan, dan prosedur kerja, melakukan pengecekan terhadap kelayakan alat masak, dan lingkungan dapur yang kondusif, memiliki akses yang mudah untuk menyelamatkan diri.
R3	Menjaga kualitas makanan, dan mengembangkan varian menu makanan yang dijual.
R4	Menjaga kualitas, dan mutu makanan, meningkatkan pelayanan, dan kebersihan tempat makan, menerima kritik dan masukan.
R5	Pemilik berencana untuk membuka tempat pujasera dengan menyewakan tempat kosong untuk diisi oleh <i>tenant-tenant</i> usaha lain, mempertahankan mutu, dan kualitas makanan, menambah varian menu makanan, memperhatikan sistem pengelolaan keuangan, dan kebijakan.
R6	Meningkatkan pengawasan terhadap pembeli agar dapat meminimalisir kemungkinan terjadinya tindak pencurian
R7	Menerima masukan terkait rasa masakan, menjaga mutu dan kualitas untuk mempertahankan <i>customer loyalty</i> .
R8	Menunggu hingga muncul notifikasi dana telah masuk, melakukan pengecekan kembali terhadap uang kembalian, dan meningkatkan pengawasan,
R9	Mengecek kembali jumlah transaksi yang terjadi, dan pembukuan.
R10	Pembelian bahan baku disesuaikan kebutuhan, apabila terdapat bahan baku kadaluarsa maka dibuang.
R11	Pembelian bahan baku disesuaikan dengan kebutuhan, tidak melakukan stok bahan baku dalam jumlah yang terlalu banyak agar tidak terbuang.
R12	Menukarkan pesanan yang keliru, dan melakukan pengecekan bahan baku

	yang datang.
R13	Menjual porsi makanan sesuai tingkat permintaan konsumen, menjual kembali makanan yang tidak habis terjual di depot kepada tetangga sekitar rumah pemilik.
R14	Mengirimkan kembali pesanan yang kurang, memastikan bahwa makanan yang dibuat telah sesuai pesanan, konfirmasi dengan pihak ojek online.
R15	Menegur pegawai yang melakukan tindak kecurangan, meningkatkan pengawasan dan evaluasi pegawai.
R16	Menjelaskan prosedur kerja, bekerja sesuai dengan jam kerja, membangun lingkungan kerja yang kondusif.
R17	Risiko dapat diterima dan tidak perlu melakukan penanganan risiko.
R18	Risiko dapat diterima dan tidak perlu melakukan penanganan risiko.
R19	Menjelaskan prosedur kerja, <i>training</i> pegawai, dan mengadakan evaluasi kinerja terhadap pegawai.
R20	Mengumpulkan sampah bekas masak menjadi satu, kemudian di buang ke tempat pembuangan sampah.

Proses Manajemen Risiko pada DG

Tabel 4. Identifikasi dan Kategori Risiko DG

Kode Risiko	Nama Risiko	Kategori Risiko
R1	Risiko terpapar COVID-19.	Proses Bisnis
R2	Risiko kebakaran.	Utama (<i>Core</i>)
R3	Risiko munculnya kompetitor lain.	
R4	Risiko pemadaman listrik.	
R5	Risiko kehabisan bahan baku.	Proses Bisnis
R6	Risiko bahan baku kadaluarsa.	Pendukung (CSU)
R7	Risiko peningkatan harga bahan baku.	
R8	Risiko keterlambatan pengiriman oleh <i>supplier</i> .	
R9	Risiko salah pengiriman, dan pesanan tertukar oleh <i>supplier</i> .	
R10	Risiko keluhan dari pembeli, dan ojek	

	<i>online.</i>	
R11	Risiko pembeli tidak mau bayar, dan pembeli lupa bayar.	
R12	Risiko kesalahan memberikan kembalian kepada pembeli.	
R13	Risiko salah membuat pesanan, jumlah pesanan yang diantar tidak sesuai, dan kesalahpahaman dengan pihak ojek <i>online.</i>	
R14	Risiko kesalahan menginput pesanan, pencatatan transaksi, dan pembukuan tidak <i>balance.</i>	
R15	Risiko pencurian oleh pegawai.	Proses Bisnis
R16	Risiko kecelakaan kerja pada pegawai.	Penunjang (<i>Periphery</i>)
R17	Risiko penurunan kualitas kinerja pada pegawai.	
R18	Risiko pegawai tidak masuk kerja.	
R19	Risiko sampah sisa masak.	
R20	Risiko saluran pipa pembuangan tersumbat, saluran pipa pembuangan mengalami kebocoran, dan got mengalami penyumbatan.	

Tabel 5. Analisa dan Evaluasi Risiko DG

Kode Risiko	Analisa Risiko			Range Risiko	Kriteria Risiko
	TKR	DR	MT		
R1	VU	Se	M	7-9	Pengendalian manajemen
R2	VU	Se	M	7-9	Pengendalian manajemen
R3	VU	Si	M	7-9	Pengendalian manajemen
R4	VU	Si	M	7-9	Pengendalian manajemen
R5	VU	Mo	LM	4-6	Dipantau

R6	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R7	L	Mo	M	7-9	Pengendalian manajemen
R8	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R9	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R10	L	Mi	LM	4-6	Dipantau
R11	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R12	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R13	P	Mi	LM	4-6	Dipantau
R14	U	Mo	LM	4-6	Dipantau
R15	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R16	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R17	L	Mo	M	7-9	Pengendalian manajemen
R18	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R19	VL	N	LM	4-6	Dipantau
R20	P	Mi	LM	4-6	Dipantau

Tabel 6. Penanganan Risiko DG

Kode Risiko	Penanganan Risiko
R1	Menjalankan operasional sesuai dengan protokol kesehatan, dan keadaan pasar, dan tingkat daya beli serta permintaan konsumen.
R2	Mengatur penempatan bahan yang mudahterbakar, memperhatikan aturan, dan prosedur kerja, melakukan pengecekan terhadap kelayakkan alat masak, dan lingkungan dapur yang kondusif, memiliki akses yang mudah untuk menyelamatkan diri.
R3	Menjaga kualitas makanan, meningkatkan mutu, menjual menu yang belum banyak dijual, dan mengembangkan varian menu makanan yang dijual.
R4	Freezer untuk menyimpan bahan baku tidak dibuka selama listrik mati.
R5	Mengecek stok barang baku yang masih ada, memesan bahan baku kepada supplier ketika bahan baku hampir habis, dan tidak menunggu sampai bahan baku habis.
R6	Bahan baku seperti daging ayam dibeli setiap 3-4 hari sekali, langsung diolah, dan dimasukkan ke dalam freezer. Sedangkan untuk bahan baku sayur dibeli setiap hari, dan disimpan di kulkas. Apabila terdapat bahan baku yang kadaluarsa maka dibuang.
R7	Menyajikan menu yang laku terjual, dan menaikkan harga makanan sesuai

	kenaikan harga bahan baku.
R8	Memberikan masukkan kepada supplier agar memperbaiki jam pengantaran, dan mengingatkan supplier untuk mengirimkan pesanan.
R9	Pesanan yang salah ditukar kembali, dan melakukan pengecekan bahan baku yang diterima.
R10	Mencari tahu penyebab keluhan, memberikan ganti rugi, dan digunakan sebagai kritik dan masukkan untuk kedepannya
R11	Menegur pembeli yang tidak mau bayar, mengingatkan pembeli yang lupa bayar, dan meningkatkan pengawasan terhadap pembeli.
R12	Pembayaran diprioritaskan menggunakan e-payment, mengecek kembali kembalian yang diberikan kepada pembeli.
R13	Untuk jenis makanan yang masih bisa disimpan maka disimpan dalam kulkas dan dipanaskan. Untuk makanan yang tidak bisa disimpan lama maka diberikan untuk pegawai atau ojek <i>online</i> .
R14	Menggunakan Microsoft Excel.
R15	Memberi teguran kepada pegawai, apabila sudah sampai 3 kali maka pegawai tersebut dipecat. Pemilik menyimpan stok bahan baku, dan meningkatkan pengawasan kinerja pegawai.
R16	Menyediakan kotak P3K, membeli obat ke apotek, mengecek alat masak, dan keadaan dapur.
R17	Melakukan <i>weekly meeting</i> untuk mengevaluasi, menjelaskan prosedur kerja, memberikan kritik, masukkan dan meningkatkan pengawasan kinerja pegawai.
R18	Tugas dikerjakan oleh pegawai lain, menegur pegawai yang tidak masuk kerja, meningkatkan pengawasan terhadap kinerja pegawai tersebut.
R19	Sisa masakan dikumpulkan menjadi satu, dan ditaruh di tempat sampah untuk diambil oleh tukang sampah.
R20	Menyediakan penampungan sisa makanan (<i>grease strap</i>), menyiramkan air panas ke saluran pipa pembuangan. Apabila terjadi penyumbatan di got, maka dibersihkan.

Proses Manajemen Risiko SC

Tabel 7. Identifikasi dan Kategori Risiko SC

Kode Risiko	Nama Risiko	Kategori Risiko
R1	Risiko terpapar COVID-19.	Proses Bisnis Utama (<i>Core</i>)
R2	Risiko kebakaran.	
R3	Risiko adanya kompetitor lain.	
R4	Risiko keluhan dari pembeli.	Proses Bisnis Pendukung (CSU)
R5	Risiko kecurangan yang dilakukan oleh pembeli.	
R6	Risiko pembeli lupa bayar, dan pembayaran dengan uang palsu	
R7	Risiko kesalahan dalam membuat pesanan, dan pesanan tertukar.	
R8	Risiko kesalahan memberikan kembalian kepada pembeli.	
R9	Risiko kualitas, dan mutu makanan.	
R10	Risiko bahan baku kadaluarsa.	
R11	Risiko bahan baku mengalami peningkatan.	
R12	Risiko kesalahpahaman dengan <i>supplier</i> .	
R13	Risiko kesalahan menginput pesanan, pencatatan transaksi, dan pembukuan tidak <i>balance</i> .	
R14	Risiko penurunan kinerja pegawai.	Proses Bisnis Penunjang (<i>Periphery</i>)
R15	Risiko akibat pengurangan pegawai.	
R16	Risiko sampah masakan.	
R17	Risiko saluran pipa tersumbat.	

Tabel 8. Analisa dan Evaluasi Risiko SC

Kode Risiko	Analisa Risiko			Range Risiko	Kriteria Risiko
	TKR	DR	MT		
R1	VU	Se	M	7-9	Pengendalian manajemen
R2	VU	Se	M	7-9	Pengendalian manajemen
R3	VU	Si	M	7-9	Pengendalian manajemen
R4	P	Mi	LM	4-6	Pengendalian manajemen
R5	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R6	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R7	L	Mi	LM	4-6	Pengendalian manajemen
R8	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R9	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R10	VU	Mo	LM	4-6	Dipantau
R11	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R12	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R13	U	Mo	LM	4-6	Dipantau
R14	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R15	VU	N	L	1-3	Dipantau
R16	VL	N	LM	4-6	Dipantau
R17	U	Mi	LM	4-6	Pengendalian manajemen
R18	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R19	P	Mi	LM	4-6	Dipantau
R20	U	Mi	LM	4-6	Dipantau
R5					Mengadakan <i>training</i> untuk membedakan uang asli dengan uang palsu dengan menggunakan sinar UV, dan memastikan kembali bahwa pembeli membayar sesuai nominal.
R6					Mengingatkan pembeli untuk membayar, adanya perubahan kebijakan untuk pemesanan makanan dalam jumlah banya dimana pembayaran harus lunas H-1.
R7					Meminta maaf kepada pembeli atas kesalahan yang terjadi, dan mengganti pesanan yang tertukar dengan pesanan yang benar.
R8					Mengadakan <i>training</i> kepada pegawai terkait prosedur dalam melakukan transaksi, dan melakukan pengecekan kembali.
R9					Meminta maaf kepada pembeli, dan mengganti secara penuh makanan yang gosong dengan makanan baru.
R10					Menjual menu yang paling laku terjual, tidak melakukan stok bahan baku dalam jumlah yang banyak, dan membeli bahan baku setiap hari untuk menjaga kualitas.
R11					Apabila kenaikan harga bahan baku masih bisa diterima, dan ditoleransi maka harga makanan tidak akan naik, namun apabila harga bahan baku sudah tidak dapat diterima, dan ditoleransi, maka harga makanan dinaikkan.
R12					Mengajukan keluhan kepada supplier, dan melakukan penjadwalan ulang terhadap pengiriman bahan baku.
R13					Apabila kesalahan membuat pesanan berasal dari pihak pegawai, maka pegawai harus bertanggung jawab untuk mengganti, namun apabila kesalahan bukan dari pihak pegawai melainkan dari sistem, maka pemilik SC yang menanggung. Selain itu, melakukan audit harian, mingguan, dan bulanan, menggunakan <i>software counting</i> dan <i>software point of sales</i> untuk pembukuan secara otomatis.
R14					Mengadakan evaluasi rutin terhadap kinerja pegawai, mengadakan <i>training</i> pegawai terkait dengan customer service, pelatihan sistem keuangan, dan workflow.
R15					Risiko masih dapat diterima, dan tidak memerlukan penanganan risiko lebih lanjut.
R16					Menggunakan perangkat khusus untuk

Tabel 9. Penanganan Risiko SC

Kode Risiko	Penanganan Risiko
R1	Menjalankan operasional sesuai dengan protokol kesehatan, dan keadaan pasar, dan tingkat daya beli serta permintaan konsumen.
R2	Mengatur penempatan bahan yang mudah terbakar, memperhatikan aturan, dan prosedur kerja, melakukan pengecekan terhadap kelayakkan alat masak, dan lingkungan dapur yang kondusif, memiliki akses yang mudah untuk menyelamatkan diri.
R3	Menjaga kualitas makanan, menerima kritik masukkan, mencari tahu tingkat permintaan konsumen, menyesuaikan harga, dan mengembangkan varian menu makanan yang dijual.
R4	Mencari tahu penyebab keluhan, meminta maaf, mengganti rugi, dan menjadikannya masukkan untuk kedepannya.

	limbah tempat makan, yaitu grease trap, untuk dikumpulkan jadi satu, dan diambil oleh tukang sampah.
R17	Memanggil tukang untuk membersihkan pipa yang tersumbat, mengadakan <i>general cleaning</i> setiap 1 bulan sekali untuk memastikan peralatan masak dalam keadaan yang layak.
R18	Memberikan prosedur terkait peraturan, dan pengaturan stok barang, serta <i>training tools</i> , dan <i>waste</i> . Apabila melakukan suatu kesalahan, maka pegawai tersebut bertanggung jawab untuk memperbaiki kesalahannya.
R19	Menaikkan tempat SC menjadi lebih tinggi, sehingga apabila terjadi hujan deras, air banjir tidak masuk ke dalam kedai.
R20	Menyediakan kotak P3K, memberikan <i>training</i> kepada pegawai terkait prosedur dalam bekerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Terdapat 60 risiko operasional yang diidentifikasi dari ketiga kedai makanan, dimana masing – masing kedai tersebut menghadapi 20 risiko operasional. Risiko-risiko tersebut tersebar pada 3 kategori bisnis yang berbeda, mayoritas risiko berada pada proses bisnis pendukung.

Risiko yang sama dapat tersebar pada kategori risiko yang berbeda pada masing - masing kedai makanan. Kategori risiko yang berbeda ini diakibatkan oleh adanya selera risiko yang berbeda dari masing – masing kedai makanan terhadap risiko usaha.

Saat ini, matriks risiko pada ketiga kedai makanan yang diteliti berada pada tingkatan rendah cenderung menengah, namun hal ini dapat berubah seiring dengan berjalannya waktu.

Saran

Mayoritas risiko berada pada proses bisnis pendukung yang memiliki dampak relatif ringan, namun demikian tidak berarti pemilik melalaikan risiko pada proses bisnis utama yang sama dihadapi oleh ketiga kedai makanan tersebut, seperti risiko COVID-19 dimana pemilik perlu melihat tingkat permintaan konsumen, menjual menu yang memiliki minat tinggi di masyarakat, memiliki kebijakan dalam mengelola usaha, dan memperhatikan protokol kesehatan. Untuk risiko kebakaran diperlukan kondisi dapur, dan alat masak yang layak, memperhatikan penempatan bahan yang mudah terbakar, melakukan *training* untuk sigap kebakaran, serta memiliki akses

yang mudah untuk menyelamatkan diri. Untuk menghadapi risiko adanya kompetitor lain pemilik perlu untuk melihat kondisi pasar, mempertahankan, dan meningkatkan kualitas, mutu, dan layanan.

Risiko pada proses bisnis penunjang yang dihadapi oleh ketiga kedai makanan berkaitan dengan kinerja pegawai, dimana dalam menyikapinya diperlukan adanya *training*, dan evaluasi kinerja pada pegawai tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Alquier, A. B., & Tignol, M. L. (2006). Risk management in small-and medium-sized enterprises. *Production Planning and Control*, 17(3), 273-282.
- Basyaib, F. (2007). *Manajemen Risiko*. Jakarta: PT Grasindo.
- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, & Lois A. Mohr. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's View. *Journal of Marketing*, 58 (October), 95-106.
- Boers, D. (2017, September 13). *ARMS Reliability*. Retrieved from BEYOND THE RISK MATRIX: <https://www.thereliabilityblog.com/2017/09/13/beyond-the-risk-matrix/>
- BPKP. (2011, November 10). *PERATURAN KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN*. Retrieved from PEDOMAN PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH PADA SEKRETARIAT UTAMA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN: www.bpkp.go.id
- Chitakornjasil. (2009). *Risiko Operasional*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Djohanputro, B. (2006). *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi*. Jakarta: PPM.
- Duckert, G. (2011). *Practical enterprise risk management: a business process approach*. Wiley: Hoboken.
- Edvardsson, B. (1992). Service Breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline. *International Journal of Service Industri Management*, 24 (February), 99-116.
- Fahmi, I. (2010). *Manajemen Risiko*. Bandung: Alfabeta.
- Fatoki, & Olawale. (2014). The Financial Literacy of Micro Entrepreneurs in South Africa. *J See Sel. Vol 40*, 2.
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-357.
- Hanafi. (2006). *Manajemen Risiko Operasional*. Jakarta: Pendidikan dan Pembinaan Manajemen.

- Hendro. (2011). *Dasar-Dasar Kewirausahaan Panduan bagi Mahasiswa untuk Mengenal, Memahami, dan Memasuki Dunia Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Islam, M., J D, T., & E, H. (2008). Managing operational risks in small-and medium-sized enterprises (SMEs) engaged inn manufacturing-an integrated approach. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 8(4), 420-441.
- ISO 31000, I.(2018). *ISO 31000:2018 Risk Management - Guidelines*.Switzerland: ISO Organization.
- Kasidi. (2010). *Manajemen Risiko*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Kasidi. (2014). *Manajemen Risiko*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Kountur, R. (2016). *Cara Mudah Asesmen Risiko Terintegrasi: Quantitative Approach*. Jakarta: PT. Rap Indonesia.
- Moeller, R. (2009). *Brink's Modern Internal Auditing, a Common Body of Knowledge*. Canada: Wiley.
- Ntlhane, K. (1995). The application of risk management principles to smaller enterprises. *research report submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Business Administration in the Faculty of Management at the University of the Witwater*.
- Olsen, Morten J.S., & Bertil Thomasson. (1992). "Studies in Service Quality with the Aid of Critical Incidents and Phenomenography," in *QUIS 3: Quality in Services Conference*, Eberhard E. Scheuing, Bo Edvardsson, David Lascelles, and Charles H. Little. eds. Jamaica: NY: International Service Quality Association.
- Silvestri, A., Cagno, E., & Trucco, P. (2009). On the Anatomy of Operational Risk. *IEEE Journal*, 978-1-4244-4870-8/09.
- Stauss, B. (1993). "Using the Critical Incident Technique in Measuring and Managing Service Quality" in *The Service Quality Handbook*, Eberhard E. Scheuing and William F. Christopher. eds. New York: American Management Association.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- The Portfolio Committee on Small and Medium Cooperative Development. (2010).
- Umar, H. (1998). *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- and Investment, Universitas Kristen Petra, Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya.
Email: d11170440@john.petra.ac.id
2. **Pwee Leng, S.E., S.H., M.Kom., Dipl.IFF**, Program Finance and Investment, Universitas Kristen Petra Surabaya, Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya.
Email:pweeleng@petra.ac.id

Profil Penulis

1. **Graciella Valentina**, Mahasiswa Program Finance