

IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO TERHADAP PENJUALAN DIMASA PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS PADA PT ANDIKA INSAN CITA)

Annisa Illahi¹⁾, Sugiyono²⁾ Dhenok Darwanti³⁾, Evi Okli Lailani⁴⁾

¹⁾Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Bisnis, ITB Swadharma

²⁾Program Studi Teknik Elektro, Fakultas Teknologi, ITB Swadharma

³⁾Program Studi Keuangan dan Perbankan, Fakultas Ekonomi Bisnis, ITB Swadharma

⁴⁾Program Studi Administrasi Niaga, Fakultas Ekonomi Bisnis, ITB Swadharma

Correspondence author: Sugiyono, yosugi6@gmail.com, Jakarta, Indonesia

Abstract

This study aims to determine how risk management is implemented, especially for operational risks demanded at PT Andika Insan Cita during the COVID-19 pandemic. This research will explain how PT Andika Insan Cita identifies risks and analyzes and evaluates risks, as well as how PT Andika Insan Cita treats risks during the COVID-19 pandemic. This type of research is case study research by examining companies engaged in the service sector. Researchers obtained data through interview methods and analyzed existing data. The data is then analyzed based on the risk management process based on ISO 31000:2018, particularly identification, risk analysis and evaluation, and risk treatment. Based on the analysis, the results show that the implementation of risk management at PT Andika Insan Cita shows the following results: 1) Respondents have identified risks. 2) The results of risk analysis and evaluation show that the risks that have been identified fall into the green zone and the red zone. 3) All types of risk treatment are used by respondents to reduce higher risks.

Keywords: risk management, ISO 31000:2018, pandemic covid-19

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi manajemen risiko khususnya pada risiko operasional yang dilakukan PT Andika Insan Cita selama masa pandemi COVID-19. Penelitian ini akan menjelaskan bagaimana PT Andika Insan Cita mengidentifikasi risiko, menganalisis dan mengevaluasi risiko, serta bagaimana pihak PT Andika Insan Cita memperlakukan risiko selama pandemi COVID-19. Jenis penelitian ini adalah penelitian studi kasus dengan meneliti perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Peneliti mendapatkan data melalui metode wawancara dan menganalisis data yang telah ada. Data tersebut selanjutnya dianalisis berdasarkan proses manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018 yaitu identifikasi risiko, analisis dan evaluasi risiko, serta perlakuan risiko. Berdasarkan dari analisis yang telah dilakukan, diperoleh bahwa implementasi manajemen risiko pada PT Andika Insan Cita menunjukkan hasil sebagai berikut: 1) Responden telah mengidentifikasi risiko. 2) Hasil analisis dan evaluasi risiko menunjukkan bahwa risiko yang telah

diidentifikasi masuk ke dalam zona hijau dan zona merah. 3) Seluruh jenis perlakuan risiko digunakan oleh responden dalam mengurangi risiko yang lebih tinggi.

Kata Kunci: manajemen resiko, ISO 31000:2018, pandemi covid

A. PENDAHULUAN

Sejak tanggal 2 Maret 2020, pemerintah Indonesia melaporkan kasus positif COVID-19 pertama kali di Indonesia. Corona Virus Disease atau COVID-19 merupakan virus yang menyerang pernapasan manusia. Virus COVID-19 menyebar begitu cepat dan kasusnya semakin hari semakin bertambah dan sudah menginfeksi lebih dari ratusan ribu jiwa di Indonesia dan jutaan jiwa di dunia dalam waktu yang singkat, sehingga WHO (World Health Organization) menetapkan bahwa wabah COVID-19 ini menjadi pandemi (Siagian, 2020). Banyak cara yang dilakukan oleh pemerintah untuk meminimalisir penyebaran penyakit ini seperti menerapkan protokol kesehatan yang ketat, jaga jarak, memberlakukan WFH (work from home) bagi karyawan dan pekerja, serta pembelajaran daring (dalam jaringan) bagi pelajar dan mahasiswa (Astuti & Kardiwinata, 2021).

Laporan Organisation for Economic Co-operation and Development (2020) menyebutkan bahwa pandemi COVID-19 berimplikasi terhadap ancaman krisis ekonomi besar yang ditandai dengan terhentinya aktivitas produksi di banyak negara, jatuhnya tingkat konsumsi masyarakat, hilangnya kepercayaan konsumen, jatuhnya bursa saham yang pada akhirnya mengarah kepada ketidakpastian (Utami, 2021). Keadaan yang harus memaksakan masyarakat melakukan semua hal untuk dilakukan di dalam rumah tentunya membawa dampak negatif terhadap perekonomian di berbagai sektor (Mawar et al., 2021). Dalam keberadaannya tentu terdapat risiko-risiko yang melekat dengan usaha tersebut, terlebih dalam keadaan pandemi COVID-19 saat ini.

Dalam meminimalisir risiko yang muncul umumnya para pelaku usaha melakukan manajemen risiko di dalam operasional perusahaan. Manajemen risiko adalah sebuah usaha untuk mengetahui, menganalisa, serta mengendalikan risiko untuk memperoleh efektifitas dan efisiensi yang tinggi untuk setiap kegiatan yang ada di sebuah Perusahaan (Dewi & Sedana, 2017). Manajemen risiko dapat mengarahkan dan mengendalikan organisasi yang berkaitan dengan risiko yang mungkin akan timbul di masa mendatang sehingga perusahaan mampu menangani atau mengantisipasi risiko tersebut (Azizah et al., 2022).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Widjaya & Sugiarti, 2013), Risk Management dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja non-finansial yang bertujuan utamanya adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Setiap risiko ditangani dengan respon yang berbeda. Ada 4 cara yang digunakan yaitu menolak (*avoid*), mengurangi (*reduce*), menerima (*accept*), dan membagi (*share*). Risiko yang ditimbulkan oleh pandemi COVID-19 tidak diidentifikasi dan dianalisis sebelumnya, sehingga dampak yang muncul sekarang tidak mampu untuk diminimalisir atau diantisipasi karena tidak adanya kesiapan dari para pelaku usaha. Namun pengelola usaha dapat menetapkan manajemen risiko yang timbul saat masa pandemi COVID-19 demi mengurangi dampak dampak yang lebih parah. Risiko yang muncul memiliki berbagai level dampak yaitu tinggi, sedang, hingga rendah. Semua risiko harus dikelola agar ditemukan solusi jangka pendek bagi permasalahan perusahaan.

Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa munculnya pandemi COVID-19 membawa risiko-risiko baru yang harus dianalisis dan dikelola agar risiko-risiko yang timbul mampu diatasi. Dari beberapa uraian di atas, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai implementasi manajemen risiko yang dilakukan pada pelaku usaha khususnya di dalam keadaan pandemi COVID-19 yang sedang terjadi saat ini pada perusahaan jasa PT Andika Insan Cita. Peneliti tertarik untuk mengetahui apakah pihak perusahaan telah mengidentifikasi risiko yang mungkin saja terjadi di masa depan, bagaimana pihak perusahaan menganalisis dan mengevaluasi risiko, serta bagaimana pihak perusahaan memperlakukan risiko selama pandemi COVID-19.

Penelitian yang dilakukan menggunakan ISO 31000 sebagai pedoman. Standar ISO 31000 memiliki perspektif yang jauh lebih luas (dapat diterapkan dalam berbagai lingkungan dan kegiatan) dan lebih konseptual dibanding lainnya. Hal tersebut ditandai dengan adanya prinsip-prinsip yang secara eksplisit dinyatakan dan adanya kerangka kerja manajemen risiko (Manuputty et al., 2022).

Peneliti membatasi ruang lingkup risiko yang akan diteliti yaitu hanya pada risiko penjualan khususnya pada risiko operasi dan risiko sumber daya manusia. Menurut (Nurapiyah, 2019), risiko operasional mencakup risiko proses, risiko sumber daya manusia, risiko insidental, risiko sistem, dan risiko bisnis. Alasan peneliti hanya memilih risiko operasi dan risiko sumber daya manusia adalah karena kedua risiko tersebut memiliki dampak yang dinilai cukup tinggi pada saat pandemi COVID-19.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus pada salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa yang berada di Jakarta. Penelitian ini mengamati dan mendeskripsikan bagaimana implementasi

manajemen risiko operasional khususnya risiko proses dan risiko SDM yang diterapkan oleh perusahaan jasa tersebut pada saat pandemi COVID-19.

Tempat penelitian yaitu salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa bernama PT Andika Insan Cita. Alasan peneliti memilih PT Andika Insan Cita sebagai tempat penelitian karena kondisi pandemi COVID-19 menyebabkan keterbatasan aktivitas dan perusahaan jasa cukup menarik untuk dijadikan tempat penelitian dikarenakan berhubungan dengan Sumber Daya Manusia. Peneliti memilih perusahaan jasa dikarenakan penyedia jasa tenaga kerja lumayan berdampak pada masa pandemi COVID-19. Dalam hal tersebut peneliti memiliki pembahasan mengenai implementasi manajemen risiko terhadap penjualan dari perusahaan jasa yang akan diteliti.

Data yang digunakan peneliti merupakan data kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif karena menggunakan hasil dari mengidentifikasi risiko, analisis risiko, dan perlakuan risiko akan dianalisis serta data diperoleh untuk menambah penjelasan mengenai permasalahan yang dianalisis.

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah implementasi manajemen risiko yang dilakukan pihak perusahaan saat pandemi COVID-19.

Sumber Data

Sumber data dari penelitian ini berupa:

1. Data primer

Menurut (Sugiyono, 2017), data primer yaitu sumber data yang langsung

memberikan data kepada pengumpul data. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Peneliti menggunakan hasil wawancara, angket atau kuisioner yang didapatkan dari informan mengenai topik penelitian sebagai data primer. Data primer yang diperlukan mencakup: Profil dan gambaran umum perusahaan yang diteliti. Identifikasi risiko, analisis risiko, Perlakuan risiko, keuangan publikasi Perusahaan, laporan pemerintah, data yang diperoleh dari majalah dan lain sebagainya.

Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah sesuai dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan, buku jurnal, artikel yang berkaitan dengan topik penelitian. Data sekunder yang diambil dalam penelitian ini yaitu informasi mengenai profil perusahaan secara lebih lengkap yang diambil dari pihak manajemen perusahaan langsung.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini data responden dalam penelitian ini. Tabel 1 menunjukkan bahwa responden yang menjadi subjek penelitian sebanyak tiga orang dikarenakan yang berkompoten menjelaskan tentang manajemen resiko adalah memiliki jabatan sebagai Direktur (pemilik perusahaan), Manajer dan SDM. Pada tabel 2 dapat dilihat latar belakang responden dari segi pendidikan dan usia.

Tabel 1. Identitas Responden

No	Nama	Jabatan	Jenis Kelamin
1	Saptani Gunadi	Direktur	Pria
2	Afriyzal	Manajer Keuangan	Pria
3	Lusiana Putri	SDM	Wanita

Tabel 2. Latar Belakang Responden

No	Nama	Pendidikan	Usia
1	Saptani Gunadi	S1 Teknik	51
2	Afriyzal	D3 Akuntansi	32
3	Lusiana Putri	D3 Akuntansi	30

Analisa Data

Dalam menganalisis manajemen risiko, hal yang akan dilakukan yaitu dengan mengidentifikasi risiko. Identifikasi risiko dilakukan untuk mengetahui apakah responden telah menemukan, mengenali dan mendeskripsikan risiko yang mungkin terjadi terhadap perusahaan. Setelah melakukan identifikasi risiko, selanjutnya melakukan analisis dan evaluasi risiko.

Analisis risiko dilakukan untuk mengetahui seberapa besar responden memahami sifat dan karakteristik risiko termasuk tingkat risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya, sedangkan evaluasi risiko dilakukan untuk mengelompokkan risiko sesuai dengan kriteria risiko. Langkah terakhir dalam menganalisis manajemen risiko yaitu menganalisis perlakuan risiko. Perlakuan risiko dilakukan untuk mengetahui bagaimana pihak perusahaan memilih dan menerapkan opsi untuk menangani risiko.

Hasil Identifikasi Risiko

Proses identifikasi risiko dilakukan dengan menggunakan metode analisis laporan keuangan. Dengan menganalisa neraca, laporan laba-rugi dan catatan lain yang menyokongnya, manajer risiko bisa mengidentifikasi semua risiko yang berkenaan dengan harta, utang, dan personalia perusahaan. Adapun hasil dari identifikasi risiko ini diklasifikasikan ke dalam dua ruang lingkup yaitu

1. Risiko Proses

Risiko proses merupakan salah satu bagian dari risiko operasional yang umumnya dikaitkan dengan pemrosesan transaksi, termasuk potensi kesalahan dalam setiap tahap transaksi bisnis, termasuk penjualan, penetapan harga, dominasi, konfirmasi, dan pemenuhan.

Risiko yang termasuk dalam risiko proses yaitu :

a. Risiko pendapatan

Menurut Direktur, Bapak Eka Saptani Gunadi, risiko pendapatan merupakan risiko yang timbul karena penundaan proyek – proyek yang akan dan sedang berjalan karena kebijakan pemerintah yang meminimalisir kegiatan di luar rumah sehingga menyebabkan beberapa proyek yang baru akan dimulai malah dibatalkan. Pemerintah memberlakukan sistem PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) di seluruh Indonesia pada saat itu karena jumlah kenaikan kasus penyebaran COVID-19 yang masih tinggi. Dengan adanya kebijakan tersebut, responden memprediksi bahwa penurunan omzet atau pendapatan akan semakin menurun karena beberapa proyek tidak bisa berjalan normal.

b. Risiko prosedur kerja

Menurut peneliti yang juga sebagai bagian operasi divisi sumber daya manusia, risiko prosedur kerja yaitu risiko yang timbul karena adanya pemberlakuan pembatasan jarak dan kontak fisik sehingga menyebabkan adanya keterbatasan prosedur kerja karyawan dan berdampak pada penurunan kinerja.

c. Risiko biaya

Manajer keuangan telah memberikan penjelasan dalam mengidentifikasi risiko biaya yaitu risiko yang timbul karena biaya yang timbul tidak dapat dikendalikan. Beliau mengatakan bahwa dengan diberlakukannya PSBB yang belum pasti kapan berakhir berdampak pada biaya yang dikeluarkan karena

harus tetap mengeluarkan biaya-biaya seperti biaya gaji karyawan, biaya listrik, WI- FI dan perawatan, tidak luput juga Perusahaan harus membayar uang pesangon kepada karyawan yang terkena PHK namun pendapatan yang didapatkan semakin menurun.

d. Risiko *cluster* baru penyebaran COVID-19

Bagian SDM mengatakan risiko ini merupakan risiko yang timbul karena perusahaan tidak menerapkan protokol kesehatan dengan baik seperti melakukan pembatasan jarak, kewajiban memakai masker, menyediakan tempat cuci tangan, melakukan pembersihan secara berkala, dan mengukur suhu badan. Responden menyatakan tidak mengidentifikasi risiko *cluster* baru penyebaran COVID-19. Hal tersebut tidak dapat dipungkiri pengerjaan proyek konstruksi membutuhkan banyak tenaga kerja. Walaupun penerapan protokol perusahaan sudah dilakukan namun nyatanya pekerja lapangan cukup berat untuk tetap memakai masker dikarenakan cuaca yang terik membuat mereka kesulitan bernafas

2. Risiko SDM

Risiko SDM adalah masalah yang ditimbulkan oleh tenaga kerja sehingga berdampak buruk terhadap perusahaan, dalam hal ini risiko yang timbul bukan dari tenaga kerja langsung melainkan karena permintaan proyek pembangunan dari pemerintah menurun dan menyebabkan kebutuhan tenaga kerja pun semakin berkurang bahkan tidak sedikit juga yang terkena pemutusan hubungan kerja.

Hasil dari identifikasi risiko SDM yang didapatkan dari hasil analisis laporan kinerja serta wawancara yang telah dilakukan. Berikut merupakan penjelasan umum dari hasil jawaban responden mengenai identifikasi risiko SDM yang dihasilkan melalui hasil analisis laporan kinerja dan wawancara.

- a. Risiko produktivitas
Bapak Eka Saptani selaku direktur mengatakan, risiko produktivitas merupakan risiko yang timbul karena penurunan produktivitas karyawan yang disebabkan karena penundaan pekerjaan proyek konstruksi serta diberlakukannya aturan pemerintah yaitu Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB).
- b. Risiko integritas
Risiko integritas merupakan risiko yang disebabkan karena sikap dan perilaku karyawan yang tidak jujur pada saat bekerja. Direktur PT Andika Insan Cita menyatakan tidak mengidentifikasi risiko integritas. Responden menyatakan bahwa karyawan- karyawan yang berada di bawah naungan perusahaan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi dan akan selalu berperilaku jujur sehingga risiko tersebut tidak pernah dan tidak akan terjadi.
- c. Risiko konflik kepentingan
Bagian SDM selaku bagian yang mengurus kepegawaian mengeluhkan risiko konflik kepentingan merupakan risiko yang timbul karena karyawan merasa upah yang diberikan tidak sesuai, dikarenakan pada saat adanya peraturan PSBB perusahaan memberlakukan WFH (*Work From Home*) dan WFO (*Work From Office*) dan adanya penyesuaian upah baru bagi karyawan di masa pandemi COVID - 19.
- d. Risiko penyebaran COVID-19
Bagian SDM juga berpendapat, risiko penyebaran COVID-19 merupakan peningkatan penularan COVID-19 yang berasal dari karyawan karena tidak menerapkan protokol kesehatan dengan baik. Responden menyatakan tidak mengidentifikasi risiko ini karena meyakini bahwa seluruh karyawan telah menerapkan protokol kesehatan dengan baik seperti selalu memakai masker pada saat bekerja dan tetap jaga jarak. Tetapi setelah berjalannya waktu perusahaan kecolongan, ada 1 (satu) karyawan yang

pada saat itu positif Covid-19 hingga menyebabkan meninggal dunia.

Hasil Analisis dan Evaluasi Risiko

Analisis risiko dilakukan dengan tujuan untuk memahami sifat dan karakteristik risiko termasuk tingkat risikonya, sedangkan evaluasi risiko dilakukan untuk membantu para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan yang tepat sesuai dengan analisis risiko yang telah dilakukan.

Analisis Risiko

Proses analisis risiko dilakukan dengan menggunakan metode laporan keuangan. Proses analisis risiko merupakan lanjutan dari proses hasil identifikasi risiko yang telah dibahas sebelumnya. Probabilitas (*likelihood*) yang merupakan seberapa sering risiko terjadi. Dampak (*consequence*) yang merupakan seberapa besar akibat yang ditimbulkan dari risiko yang terjadi. Adapun hasil dari analisis dan evaluasi risiko ini diklasifikasikan ke dalam dua ruang lingkup yaitu :

1. Risiko Proses

Dari hasil identifikasi risiko proses sebelumnya selanjutnya dilakukan analisis risiko. Sesuai dengan hasil identifikasi risiko, risiko proses yang dianalisis yaitu risiko pendapatan, SDM, prosedur kerja, dan biaya. Tabel 3 menunjukkan hasil dari analisis risiko proses.

Tabel 3. Hasil Analisis Risiko Proses

No	Risiko proses	Probabilitas	Dampak	Tahun
1	Pendapatan	Rendah	Tinggi	2020
		Rendah	Tinggi	2021
		Rendah	Tinggi	2022
2	SDM	Rendah	Tinggi	2020
		Rendah	Tinggi	2021
		Rendah	Tinggi	2022
3	Prosedur Kerja	Rendah	Tinggi	2020
		Sedang	Tinggi	2021
		Tinggi	Rendah	2022
4	Biaya	Tinggi	Tinggi	2020
		Tinggi	Tinggi	2021
		Tinggi	Tinggi	2022

Pembahasan dari hasil analisis risiko proses pada tabel 3 dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Risiko pendapatan
 Responden menyatakan bahwa tingkat probabilitas untuk terjadinya risiko pendapatan rendah dan menyatakan bahwa dampak yang mungkin saja timbul juga tinggi. Menurut Bapak Eka Saptani Gunadi selaku Direktur perusahaan, jika keadaan tidak kunjung membaik atau aturan pembatasan semakin bertambah ketat dapat menyebabkan pekerjaan proyek pembangunan terhenti dan akan memotong upah karyawan tiap bulannya karena sudah tidak mampu mengimbangi antara pendapatan dengan pengeluaran.
- b. Risiko SDM
 Bagian SDM selaku yang mengurus administrasi karyawan menyebutkan, dalam hal ini risiko yang timbul bukan dari tenaga kerja langsung melainkan karena permintaan proyek pembangunan dari pemerintah menurun dan menyebabkan kebutuhan tenaga kerja pun semakin berkurang.
- c. Risiko prosedur kerja
 Bagian sumber daya manusia menyebutkan, dikarenakan sudah banyak karyawan yang terkonfirmasi positif Covid-19 bahkan hingga ada yang meninggal dunia. Responden menyatakan bahwa risiko ini memiliki tingkat probabilitas yang tinggi dengan dampak yang mungkin timbul akan menurun, hal tersebut didasari karena kasus COVID-19 yang semakin bertambah menyebabkan aturan pembatasan akan semakin ketat, sehingga berdampak pada risiko prosedur kerja. Berkurangnya jam operasional perusahaan menyebabkan pengurangan terhadap jam kerja dan jumlah karyawan yang bekerja setiap harinya. Namun dampak yang timbul masih dapat dikendalikan karena jumlah pengunjung yang datang tidak banyak

sehingga menyebabkan prosedur kerja tidak terlalu terbatas.

- d. Risiko biaya
 Responden mengidentifikasi risiko biaya menyatakan bahwa risiko biaya memiliki tingkat probabilitas tinggi dan dampak yang mungkin ditimbulkan juga tinggi. Manajer keuangan menyebutkan biaya tetap maupun biaya lain-lain tak terduga yang timbul selama pandemi semakin meningkat dengan pendapatan per bulannya dan menyebabkan laba pun menurun drastic, sehingga hal yang dilakukan yaitu dengan pemotongan upah karyawan sebesar 15% untuk karyawan yang mendapat jadwal kerja WFH (*Work From Home*) dan potongan 10% untuk karyawan yang mendapat jadwal kerja WFO (*Work From Office*), yang tiap tahunnya ada bonus yang dibayarkan full kepada karyawan selama pandemi Covid-19 dibayarkan hanya 50% nya saja, hal ini semua dilakukan untuk meminimalisir pengeluaran biaya agar perusahaan masih bisa terus berjalan.

2. Risiko SDM

Dari hasil identifikasi risiko SDM sebelumnya, selanjutnya dilakukan analisis risiko. Sesuai dengan hasil identifikasi risiko, risiko proses yang dianalisis yaitu risiko produktivitas dan risiko konflik kepentingan. Tabel 4 menunjukkan hasil dari analisis risiko SDM.

Tabel 4. Hasil Analisis Risiko SDM

No	Jenis Risiko SDM	Probabilitas	Dampak	Tahun
1	Produktivitas	Rendah	Tinggi	2020
		Rendah	Tinggi	2021
		Tinggi	Rendah	2022
2	Konflik Kepentingan	Tinggi	Tinggi	2020
		Sedang	Sedang	2021
		Rendah	Rendah	2022

Dari data di tabel 4, dapat diketahui seberapa besar kemungkinan risiko terjadi dan seberapa besar dampak yang timbul jika risiko terjadi. Secara keseluruhan, analisis risiko didasarkan pada keadaan yang telah terjadi dan pandangan responden terhadap keadaan perusahaan kedepannya. Data yang dihasilkan dari perusahaan cukup jelas. Berikut merupakan penjelasan dari analisis risiko :

a. Risiko Produktivitas

Perusahaan menyatakan bahwa risiko produktivitas memiliki tingkat probabilitas rendah dengan dampak yang timbul tinggi. Menurut Bapak Eka Saptani selaku direktur, hal tersebut pasti terjadi selama pandemi COVID-19 ini karena sudah dipastikan bahwa karyawan sangat dibatas untuk melakukan pengerjaan proyek konstruksi. Jadwal kerja yang berbeda-beda dan dipisah antara satu dan lainnya menyebabkan tingkat produktivitas juga ikut menurun. Beliau juga menuturkan bahwa pengerjaan proyek pun akan semakin melambat bahkan kurang dari jadwal target yang sudah ditentukan.

b. Risiko konflik kepentingan

Analisis risiko dilakukan oleh responden dengan menganalisis risiko konflik kepentingan dengan memiliki tingkat probabilitas yang sedang namun memiliki dampak yang rendah. Hal tersebut didasari oleh sikap karyawan yang masih mampu mengerti keadaan jika jadwal kerja dan gaji yang diterima tidak sesuai dengan sebelum terjadi pandemi COVID-19, selain itu alasan mengapa memilih dampak yang rendah karena jika konflik kepentingan terjadi dapat mempengaruhi kualitas karyawan sehingga berdampak buruk terhadap citra Perusahaan dan akan jadi bahan pertimbangan Perusahaan apakah karyawan tersebut layak dipekerjakan seterusnya atau tidak, dikarenakan aturan semakin ketat demi mengefisiensi biaya.

Evaluasi Risiko

Dari hasil analisis risiko yang telah dipaparkan, maka hasil analisis risiko tersebut dapat disimpulkan ke dalam matriks risiko sesuai dengan tingkat probabilitas dan dampaknya. Secara berurutan risiko yang digambarkan dimulai dari yang paling tinggi/high risk (zona merah), sedang/medium (zona kuning), dan rendah/low (zona hijau).

1. Risiko pendapatan

Direktur PT Andika Insan Cita memilih mengubah risiko pada risiko pendapatan. Hal yang dilakukan oleh perusahaan tersebut memberikan pelayanan yang terbaik terhadap client dengan cara menjalin silaturahmi, mengirimkan hadiah bahkan sesekali berinteraksi via daring.

2. Risiko SDM

Perusahaan memilih menghindari risiko SDM. Hal yang dilakukan oleh perusahaan tersebut yaitu dengan memberikan sosialisasi kepada karyawan agar tetap menjaga kesehatan dengan baik dengan menyediakan makanan yang sehat seperti sedia masker, buah-buahan dan vitamin, dan menyediakan cek kesehatan rutin berupa rapid test dan pcr test, agar perusahaan bisa cepat tanggap jika ada karyawan yang terkonfirmasi positif Covid-19 demi mengurangi penularan secara cepat.

3. Risiko prosedur kerja

PT Andika Insan Cita menyatakan bahwa memperlakukan risiko prosedur kerja dengan mengubah risiko. Hal yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan melakukan jadwal kerja WFH (*Work From Home*) dan WFO (*Work From Office*) sehingga karyawan masih bisa melakukan pekerjaan di mana saja sesuai *jobdesk* masing-masing dengan tetap menerapkan protokol kesehatan.

4. Risiko biaya

PT Andika Insan Cita memilih untuk mengambil/meningkatkan risiko biaya, tetap mempekerjakan karyawannya dengan jadwal yang sudah ditentukan tetapi perusahaan tersebut memberlakukan pembatasan jarak pada tiap karyawannya

agar tidak meningkatkan risiko penyebaran COVID-19. Selain itu perusahaan memberlakukan pemotongan upah, demi meminimalisir biaya yang dikeluarkan.

D. PENUTUP

Implementasi manajemen risiko yang telah dilakukan oleh PT Andika Insan Cita dengan menyatakan mengidentifikasi risiko. Hal tersebut menunjukkan bahwa sangat mempertimbangkan risiko-risiko operasional yang mungkin saja timbul di kemudian hari.

Hasil dari analisis dan evaluasi risiko yang telah diidentifikasi menunjukkan bahwa perusahaan sangat cepat tanggap dalam menghadapi pandemi Covid-19, walaupun dari segi pendapatan menurun dibandingkan tahun sebelum pandemi, perusahaan masih bisa meminimalisir biaya dengan berbagai cara.

Perlakuan risiko yang dilakukan oleh responden baik dalam risiko proses maupun risiko SDM dilakukn dengan menghindari risiko dengan cara memberikan jadwal kerja karyawan dengan WFO (*Work From Office*) dan WFH (*Work From Home*), mengambil/meningkatkan risiko tetap mempekerjakan karyawan walaupun kasus pandemi Covid-19 masih cukup tinggi, dan menghilangkan risiko yang semakin tinggi dengan efisiensi (pengurangan) karyawan dan adanya pemotongan upah karyawan yang berlaku tiap bulannya sesuai jadwal yang ditentukan yaitu WFO (10%) dan WFH (15%).

Bagi penelitian selanjutnya dapat meneliti mengenai implementasi manajemen risiko pada saat pandemi COVID-19 telah berakhir untuk mengetahui mengenai bagaimana perbedaan implementasi manajemen risiko selama pandemi COVID-19 dan setelah pandemi COVID-19 dengan memilih risiko-risiko operasional yang relevan dengan keadaan tersebut agar mendapatkan hasil yang mendalam dan akurat.

Bagi perusahaan yang dijadikan sebagai objek penelitian sebaiknya perlu

meningkatkan lagi cara melakukan identifikasi risiko secara lebih mendalam. Contohnya, pada saat pandemi ini kemungkinan terjadinya penyebaran COVID-19 di lingkungan kerja sangat mungkin terjadi. Jika risiko tersebut terjadi maka dapat menyebabkan produktivitas perusahaan kembali menurun dan menimbulkan kerugian yang jauh lebih besar di kemudian hari. Oleh karena itu perusahaan perlu mengidentifikasi, analisis dan evaluasi risiko secara berkala sehingga dapat memperlakukan risiko agar kemungkinan terjadinya risiko penyebaran COVID-19 dapat diminimalisir atau diantisipasi. Manajemen risiko yang dilakukan harus dilakukan dengan baik dan benar agar dapat memberikan dampak baik dan terhindar dari risiko-risiko yang mungkin saja timbul di kemudian hari.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Astiti, N. P. I. D., & Kardiwinata, M. P. (2021). Tindakan Pencegahan Covid-19 Oleh Mahasiswa Universitas Udayana. *Archive of Community Health*, 8(3), 523–537. <https://doi.org/10.24843/ach.2021.v08.i03.p11>
- Azizah, R. S. N., Zahra, A. A., & Nurdiansyah, D. H. (2022). Analisis Manajemen Risiko Keuangan Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *E-Qien: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(3), 1125–1138. <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i03.1028>
- Dewi, N. M. I. P., & Sedana, I. B. P. (2017). Efektivitas Manajemen Risiko Dalam Mengendalikan Risiko Kredit di PT Bank Rakyat Indonesia. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(8), 4298–4331.
- Manuputty, G. P., Azis, A. A., & Pratami, N. A. N. (2022). Analisis Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 Pada Aspek Operasional Teknologi Informasi PT.

- Schlumberger Geophysics Nusantara. *National Conference on Accounting and Fraud Auditing*, 3(1), 49–58.
- Mawar, Andriyani, L., Gultom, A., & Ketiara, K. (2021). Dampak Sosial Ekonomi Kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) di Indonesia. *Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ*, 1–12.
- Nurapiah, D. (2019). Manajemen Risiko Operasional Pada Perbankan Syariah. *EKSISBANK: Ekonomi Syariah Dan Bisnis Perbankan*, 3(1), 66–73. <https://doi.org/10.37726/ee.v3i1.14>
- Siagian, T. H. (2020). Mencari Kelompok Berisiko Tinggi Terinfeksi Virus Corona Dengan Discourse Network Analysis. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 09(02), 98–106. <https://doi.org/10.22146/jkki.55475>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Utami, B. S. A. (2021). Dampak Pandemi Covid 19 Terhadap Sektor UMKM di Indonesia. *Economie: Jurnal Ilmu EKonomi*, 03(1), 1–7. <https://doi.org/10.30742/economie.v3i1.1511>
- Widjaya, P. E., & Sugiarti, Y. (2013). Penerapan Risk Management Untuk Meningkatkan Non-Financial Firm Performance Di Perusahaan Murni Jaya. *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 2(1), 1–18.