

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL DENGAN MENGGUNAKAN METODE FAILURE MODE AND EFFECT ANALYSIS PADA PT HASJRAT ABADI MANADO

Nancy Franglyn, Hendrik Manossoh, Jessy D.L Warongan

Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Manado

Email: Nancy.franglyn@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Failure Mode and Effect Analysis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis risiko operasional penjualan produk Toyota pada PT Hasjrat Abadi Manado. Data menunjukkan bahwa beberapa hal yang menyebabkan kerugian operasional yaitu adanya peningkatan dalam pembatalan indent, adanya barang deadstock, produk slow moving, ketersediaan stok mobil yang diminati konsumen kurang, adanya laping dalam proses indent produk toyota. selisih dalam opname stok parts toyota, sehingga peneliti menfokuskan penelitian ini pada aktivitas operasional untuk penjualan produk Toyota. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil Identifikasi risiko menggunakan metode Risk Breakdown Structure risiko operasional pada PT Hasjrat Abadi Manado khusus produk Toyota (Mobil dan Spare Part) didapatkan total risiko yang teridentifikasi yaitu 45 risiko untuk keseluruhan dari masing-masing indikator risiko. Indikator risiko proses internal terdapat 22 sub risiko, Indikator risiko eksternal terdapat 12 sub risiko, indikator risiko SDM terdapat 9 sub risiko, dan indikator risiko sistem terdapat 2 sub risiko. Risiko Kritis yang didapatkan dari Perhitungan FMEA yang perlu tindakan rekomendasi adalah unit tidak suplai, Penjualan ke instansi tidak di bayar, sales pakai uang indent customer, dan gangguan jaringan.

Kata Kunci: FMEA, Risiko Operasional

Abstract

This research uses qualitative methods with a case study approach. Data analysis was carried out using the Failure Mode and Effect Analysis method. This study aims to analyze the operational risk of Toyota product sales at PT Hasjrat Abadi Manado. Data shows that several things that cause operational losses are an increase in indent cancellations, the presence of deadstock goods, slow moving products, the availability of car stock that consumers are interested in less, the existence of laping in the process of indenting Toyota products. The difference in the hospitalization of Toyota parts stock, so researchers focused this study on operational activities for Toyota product sales. The results of this study show the results of risk identification

How to cite:	Nancy Franglyn, Hendrik Manossoh, Jessy D.L Warongan (2023) Analisis Risiko Operasional dengan menggunakan Metode Failure Mode and Effect Analysis pada PT Hasjrat Abadi Manado, (8) 10, http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i6
E-ISSN:	2548-1398
Published by:	Ridwan Institute

using the Risk Breakdown Structure method of operational risk at PT Hasjrat Abadi Manado specifically for Toyota products (Cars and Spare Parts) obtained a total of 45 risks identified for the entire of each risk indicator. Internal process risk indicators have 22 sub-risks, external risk indicators have 12 sub-risks, HR risk indicators have 9 sub-risks, and system risk indicators have 2 sub-risks. Critical risks obtained from FMEA calculations that need recommendation actions are units not supplied, sales to agencies are not paid, sales using customer indent money, and network disruptions.

Keywords: FMEA, Operational Risk.

Pendahuluan

Persaingan sektor perdagangan menjadi semakin pesat dewasa ini, terutama perusahaan dibidang otomotif. Persaingan membuat perusahaan di bidang otomotif secara global berlomba-lomba untuk memperluas pangsa pasarnya ke berbagai negara, terutama di Indonesia. Dalam menghadapi persaingan tersebut, manajemen perusahaan harus memiliki keahlian dalam meminimalisir risiko yang terjadi agar mampu mengantisipasi dan memenangkan persaingan usaha sehingga perusahaan dapat bertahan (Sulistiani, 2014). Salah satu penyebab perusahaan pailit adalah kegagalan dalam mengelola Risiko operasional (Ardian, 2022). Risiko Operasional adalah risiko yang diakibatkan oleh kegagalan proses internal, human error, kegagalan sistem atau adanya problem eksternal yang memengaruhi kegiatan operasional (Lestari, 2019).

Akuntansi manajemen bertanggung jawab untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, menganalisis, menyiapkan, menginterpretasikan, dan mengomunikasikan informasi yang digunakan manajemen untuk mencapai tujuan dasar organisasi (Sirait, 2019). Akuntansi Manajemen merupakan bidang akuntansi yang berhubungan dengan penyediaan informasi bagi manajemen untuk mengelola suatu organisasi (perusahaan) dan membantu dalam memecahkan masalah–masalah khusus yang dihadapi suatu organisasi (Kholmi, 2019).

Risiko dihubungkan dengan kesempatan timbulnya kejadian yang merugikan diluar dugaan. Risiko sendiri bisa menimbulkan kerugian Karakteristik dari risiko sendiri adalah ketidakpastian dan mengandung unsur kerugian. Risiko adalah kemungkinan yang tidak pasti dari sesuatu kejadian merugikan yang tidak terduga dan tidak diinginkan yang dapat mengancam pencapaian tujuan (Sepang, Tjakra, Langi, & Walangitan, 2013). Risiko adalah dampak, imbas atau pengaruh yang dapat terjadi karena adanya sebuah proses aktivitas yang sedang berlangsung atau kejadian di masa depan (Nizamuddin & Maji, 2013).

Risiko Operasional merupakan risiko yang umumnya bersumber dari masalah internal perusahaan, dimana risiko ini terjadi disebabkan oleh lemahnya sistem kontrol manajemen yang dilakukan oleh pihak internal Perusahaan (Furqoni, Budi, & Supriyanto, 2020). Risiko Operasional adalah risiko yang diakibatkan oleh kegagalan proses internal, human error, kegagalan sistem atau adanya problem eksternal yang memengaruhi kegiatan operasional, (Lestari, 2019).

Menurut Stamatis (2019), "FMEA is a specific methodology to evaluate the system, design, process, or service for possible ways in which failures (problem, errors, risks, concerns) can occur". FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) merupakan teknik yang digunakan untuk menemukan, mengidentifikasi dan eliminasi potensi kegagalan, masalah, error yang terjadi pada system, desain, proses sebelum sampai pada konsumen (Segismundo & Augusto Cauchick Miguel, 2008).

Tahapan dari penilaian menggunakan FMEA adalah sebagai berikut: 1) Identifikasi sistem dan elemen sistem dan kegagalan dan efeknya. 2) Menentukan tingkat keparahan efek dari suatu kegagalan (severity). 3) Menentukan frekuensi kemungkinan risiko terjadi (occurrence). 4) Menentukan tingkat Deteksi yang telah dilakukan dalam mencegah risiko (Detection). 5) Menghitung Risk Priority Number (RPN) yang menyatakan tingkat risiko dari suatu kegagalan. Angka RPN berkisar antara 1 – 1000, semakin tinggi angka RPN maka semakin tinggi risiko suatu potensi kegagalan terhadap sistem, desain, proses maupun pelayanan. $RPN = Severity \times Occurrence \times Detection$. 6) Memberikan rekomendasi tindakan yang dapat diterapkan untuk mengurangi tingkat risiko kegagalan.

Terdapat tiga proses variabel utama dalam FMEA yaitu Severity, Occurance, dan Detection. Ketiga proses ini berfungsi untuk menentukan nilai rating keseriusan pada Potential Failure Mode. Rating dapat ditentukan dari skala 1 sampai dengan 10, dimana skala 1 menyatakan dampak yang paling rendah dan skala 10 dampak yang paling tinggi.

Data menunjukkan bahwa beberapa hal yang menyebabkan kerugian operasional yaitu adanya peningkatan dalam pembatalan indent, adanya barang deadstock, produk slow moving, ketersediaan stok mobil yang diminati konsumen kurang, adanya laping dalam proses indent produk toyota.

Selisih dalam opname stok parts toyota, sehingga peneliti menfokuskan penelitian ini pada aktivitas operasional untuk penjualan produk Toyota. Analisis dan teknik yang digunakan adalah FMEA. FMEA merupakan teknik yang digunakan untuk menemukan, mengidentifikasi dan eliminasi potensi kegagalan, masalah, error yang terjadi pada system, desain, proses sebelum sampai pada konsumen (Stamatis, 2019).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan Studi Kasus. Metode kualitatif menonjolkan pada pengungkapan makna dan pengalaman subjek penelitian terhadap fenomena yang tidak bisa diukur. Menurut Sugiyono (2019) Data yang digunakan digunakan dalam penelitian diklasifikasikan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer adalah data yang Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam yang dilakukan kepada informan kunci yaitu kabag penjualan, kabag adku, kaside pembukuan, kaside keuangan, kaside adsales, dan pihak-pihak yang terkait di perusahaan. Data sekunder yang diperoleh adalah Laporan Keuangan, General Ledger, Rekap Penjualan, Dok Terkait penjualan Spk, Sales Order, Do, Rekap Gross Margin, SOP

Perusahaan. Notulen rapat, LHKB, BA Stok Opname, dan dokumen-dokumen lain yang terkait dengan analisis risiko operasional perusahaan.

Hasil dan Pembahasan

Proses Bisnis Perusahaan

Proses operasional perusahaan merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan oleh setiap divisi perusahaan diluar aktivitas pendanaan dan aktivitas investasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Apabila suatu aktivitas operasional terhambat atau tidak berjalan dengan baik maka akan mempengaruhi aktivitas operasional lainnya. Menurut Sihombing Sotarduga, (2022) Perusahaan dagang adalah perusahaan yang kegiatan utamanya membeli, menyimpan, dan menjual kembali barang tanpa memberikan nilai tambah atau mengubah bentuk.

Karakteristik utama perusahaan dagang adalah membeli, menyimpan dan menjual kembali. Untuk PT Hasjrat Abadi, aktivitas utama adalah Menyimpan, Menjual, dan Service Yamaha, untuk Proses Pembelian dilakukan oleh PT Hasjrat Abadi Jakarta.

Identifikasi Risiko

Langkah pertama adalah melakukan identifikasi risiko. Proses identifikasi risiko di PT Hasjrat Abadi Manado lakukan dengan cara wawancara yang mendalam dengan 7 orang expert perusahaan.

Tabel 1 Risk breakdown structure pada PT Hasjrat Abadi Manado

Level 0	Level 1	Level 2	Level 3
Risiko Operasional	<i>Internal Fraud</i>	1 Adanya selisih opname stok	Risiko Proses Internal
		2 Belum ada pembagian rak disistem hanya secara general	Risiko Proses Internal
		3 Penjualan ke Instansi tidak di bayar	Risiko Eksternal
		4 Adanya unit tidak suplai	Risiko Proses Internal
		5 Adanya produk <i>Deadstock dan Slow Moving</i>	Risiko Proses Internal
		6 Tidak tepat waktu dalam pelunasan piutang	Risiko Proses Internal
		7 <i>Sales Counter</i> terima uang <i>customer</i>	Risiko Proses Internal
		8 Stok keluar tapi tidak dibuatkan SO	Risiko Proses Internal
		9 Ada Stok tidak bisa jual karena belum ada harga	Risiko Proses Internal
		10 Alokasi Stok di gudang dan fisik berbeda	Risiko Proses Internal

Analisis Risiko Operasional dengan menggunakan Metode Failure Mode and Effect
Analysis pada PT Hasjrat Abadi Manado

Level 0	Level 1	Level 2	Level 3		
Risiko Operasional	<i>Eksternal Fraud</i>	1	Adanya pelaksanaan barter (Tempat Pameran) dengan vendor yang pelaksanaannya tidak sesuai kontrak	Risiko Eksternal	
		2	Adanya double transfer ke pihak vendor, yang setelah di konfirmasi dananya tidak dikembalikan	Risiko Proses Internal	
		3	SSP Terlambat di serahkan oleh Pihak Instansi,	Risiko Eksternal	
		4	Pandemi Covid-19, penurunan laba	Risiko Eksternal	
		5	Terlambat pertanggungjawaban biaya perbaikan outlet dari pihak ke 3 Perkonsuma	Risiko Eksternal	
	Risiko Operasional	<i>Employment Practise</i>	6	harga kompetitor lebih murah	Risiko Eksternal
			7	Beredar Barang KW	Risiko Eksternal
			8	Masih banyak klaim barang lecet yang belum di bayarkan ekspedisi	Risiko Eksternal
			9	Terdapat keluhan mengenai surat-surat	Risiko Eksternal
			0	Terdapat pemalsuan data customer	Risiko Eksternal
<i>Business Practise</i>		1	Tidak Melakukan Prosedur seusai dengan SOP Perusahaan	Risiko SDM	
		2	Adanya karyawan yang tidak mau di vaksin	Risiko SDM	
		3	Adanya ketidakadilan dalam penegakan sanksi selisih opname	Risiko SDM	
		4	Adanya WFH (<i>work from home</i>)	Risiko Eksternal	
		5	Efisiensi karyawan	Risiko SDM	
	6	Stok Sp terlambat datang setelah di pesan	Risiko Proses Internal		
	7	SPK masih dikontrol manual, belum melalui sistem	Risiko Proses Internal		
Risiko Operasional	<i>Damage Asset</i>	1	Gempa menyebabkan kerusakan gedung retak, pagar roboh	Risiko Eksternal	
		2	Ac Rusak	Risiko Proses Internal	
		3	Aset hilang dan rusak	Risiko Proses Internal	
	<i>Business Disruption</i>	1	Gangguan sistem jaringan internet	Risiko Sistem	
		2	AR tidak ada DO	Risiko Sistem	
		3	Terdapat SO tidak lanjut DO untuk penjualan tunai oleh Kasir	Risiko SDM	

	4	Banyak klaim adjustment setiap tahun	Risiko proses internal
	5	Overdue AR	Risiko proses internal
<i>Execution Delivery</i>	1	KecelakAan dalam proses delivery unit	Risiko Proses Internal
	2	Unit salah delivery	Risiko Proses Internal
	3	Unit GR	Risiko Proses Internal
	4	Terlambat Delivery ke toko atau ke customer	Risiko Proses Internal

Berdasarkan Identifikasi risiko menggunakan metode Risk Breakdown Structure risiko operasional pada PT Hasjrat Abadi Manado khusus produk Toyota (Mobil dan Spare Part) didapatkan total risiko yang teridentifikasi yaitu 45 risiko untuk keseluruhan dari masing-masing indikator risiko. Indikator risiko proses internal terdapat 22 sub risiko, Indikator risiko eksternal terdapat 12 sub risiko, indikator risiko SDM terdapat 9 sub risiko, dan indikator risiko sistem terdapat 2 sub risiko. Risiko – risiko operasional tersebut selanjutnya akan dianalisis lebih lanjut dengan metode FMEA.

Severity

Severity merupakan penilaian seberapa serius atau tingkat keparahan dari pengaruh bentuk kegagalan yang ada dan kolom penilaian Severity memperhatikan failure effect yang ditimbulkan oleh suatu potential failure. Berikut tabel 2 merupakan tabel skala penilaian Severity. Tahap ini peneliti melakukan diskusi dengan pihak expert yaitu kepala bagian keuangan untuk menyesuaikan skala penilaian Severity dengan kondisi dampak pada laporan keuangan (financial statement).

Berikut tabel 2 skala penilaian Severity

Rank	Severity	Perkiraan kerugian biaya
10	Berbahaya tanpa peringatan	Perkiraan kerugian pada financial > 900.000.000
9	Berbahaya tetapi ada peringatan	Perkiraan kerugian pada financial 500.000.000
8	Sangat tinggi	Perkiraan kerugian pada financial 300.000.000
7	Tinggi	Perkiraan kerugian pada financial 100.000.000
6	Sedang	Perkiraan kerugian pada financial 80.000.000
5	Rendah	Perkiraan kerugian pada financial 50.000.000
4	Sangat Rendah	Perkiraan kerugian pada financial 20.000.000
3	Kecil	Perkiraan kerugian pada financial 10.000.000
2	Sangat Kecil	Perkiraan kerugian pada financial 5.000.000
1	Tidak Ada	Perkiraan kerugian pada financial < 1.000.000

Berdasarkan skala Severity pada tabel 4.3 selanjutnya dilakukan pengisian kuisisioner penilaian.

Analisis Risiko Operasional dengan menggunakan Metode Failure Mode and Effect
Analysis pada PT Hasjrat Abadi Manado

Tabel 3 Nilai Severity untuk setiap failure

<i>Potential failure</i>	<i>Failure effect of Failure</i>	<i>res 1</i>	<i>res 2</i>	<i>res 3</i>	<i>res 4</i>	<i>res 5</i>	<i>severity</i>
Adanya selisih opname stok	Adanya adjustment koreksi biaya piutang dalam sengketa bertambah persediaan berkurang kurangnya kontrol dalam keluar masuk stok	6	6	5	6	6	5.8
Belum ada pembagian rak disistem hanya secara general	proses pengeluaran stok jadi lebih lama stok ada bisa di bilang tidak ada sehingga tidak terjadi penjualan pic pengganti akan sulit dalam proses pencarian barang, bila pic sakit atau cuti	4	4	4	3	4	3.8
Penjualan ke Instansi tidak di bayar	Unit sudah jadi barang bekas, surat2 sdh terurus biaya pajak karena ppn sudah terlapor Proses retur barang, sehingga tidak terjadi penjualan Harga jual berkurang karena sdh jadi barang bekas Proses pengembalian indent ke customer dan tidak terjadi penjualan	10	10	10	10	10	10
Adanya unit tidak suplai	Harga jual turun karena diskon khusus Biaya pengiriman bertambah karena dikirimkan ke Cabang yang bisa jual Proses lelang stok Deadstock dan Slow Moving	9	9	8	9	8	8.6
Adanya produk <i>Deadstock dan Slow Moving</i>	Penghapusan Piutang Uang penjualan tidak bisa dikembangkan	9	9	8	8	8	8.4
Tidak tepat waktu dalam pelunasan piutang	Ketidajujuran karyawan dan pelanggaran sop Tidak terjadi penjualan	8	8	8	8	8	8
<i>Sales Counter</i> terima uang <i>customer</i>	Kelalaian karyawan Koreksi selisih karena tidak lanjut DO	3	4	3	3	4	3.4
Stok keluar tapi tidak dibuatkan SO	Penjualan tertunda karena harus menunggu update harga dari HA Jakarta kurangnya koordinasi dan informasi antara marketing , gudang , dan pic ic	2	2	1	2	2	1.8
Ada Stok tidak bisa jual karena belum ada harga		6	6	7	6	7	6.4
Alokasi Stok di gudang dan fisik berbeda		4	5	4	4	5	4.4

Adanya pelaksanaan barter (Tempat Pameran) dengan vendor yang pelaksanaannya tidak sesuai kontrak	lokasi tidak digunakan karena efek pandemi, tapi biaya sudah berjalan (barter multimart)	8	9	8	8	8	8.2
	Penundaan dan perubahan jadwal pameran						
Adanya double transfer ke pihak vendor, yang setelah di konfirmasi dananya tidak dikembalikan	Biaya bertambah	4	4	3	4	4	3.8
SSP Terlambat di serahkan oleh Pihak Instansi,	Biaya bertambah	4	5	4	4	4	4.2
Pandemi Covid-19 Terlambat pertanggungjawaban biaya perbaikan outlet dari pihak ke 3	Penurunan laba	10	9	9	9	9	9.2
Perkonsuma	Biaya perbaikan bertambah	1	1	1	1	1	1
Harga kompetitor lebih murah	konsumen menjadi tertarik untuk membeli yang lebih murah	1	1	1	1	1	1
Beredar Barang KW	konsumen menjadi tertarik untuk membeli yang lebih murah	1	1	1	1	1	1
Masih banyak klaim barang leceh yang belum di bayarkan ekspedisi	Unit terhambat untuk di jual karena harus diperbaiki terlebih dulu.	6	6	6	6	6	6
	biaya penghapusan tagihan ekspedisi						
Terdapat keluhan mengenai surat-surat	customer komplain karena lama terima surat-surat	1	1	1	1	1	1
Terdapat pemalsuan data customer	terhambat dalam pengurusan surat-surat karena sudah sistem online	1	1	1	1	1	1
Tidak Melakukan Prosedur sesuai dengan SOP Perusahaan	Kurangnya pelatihan untuk karyawan	9	9	9	9	9	9
	Ketidajujuran karyawan dalam bekerja						
	Tidak terjadi penjualan						
Adanya karyawan yang tidak mau di vaksin	Karyawan bisa sakit Covid-19	1	1	1	1	1	1
Adanya ketidakadilan dalam penegakan sanksi selisih opname	Memberikan Peluang kepada karyawan lain untuk coba melakukan hal yang serupa	1	1	1	1	1	1
	Kurang memberikan efek jera						
Adanya WFH (<i>work from home</i>)	Aktivitas operasional menjadi terhambat	1	1	1	1	1	1
Efisiensi karyawan	Biaya Pesangon	9	9	9	9	9	9
Stok Sp terlambat datang setelah di pesan	Tertunda penjualan ke toko	2	2	2	2	2	2
Adanya komplain pengembalian dana indent yang lama	Customer marah dan komplain	1	1	1	1	1	1

Analisis Risiko Operasional dengan menggunakan Metode Failure Mode and Effect
Analysis pada PT Hasjrat Abadi Manado

Penggelapan dana cashback	Kelalaian dalam mengontrol dana cashback kerugian uang yang diambil sales	4	4	3	3	3	3.4
Penggelapan dana pengurusan surat2	Kerugian uang yang diambil petugas pskb Kerugian uang untuk penanganan kasus oleh pihak hukum	9	9	8	9	9	8.8
Penggelapan dana penjualan oleh ka.outlet dan kasir	Kerugian dana penjualan yang di ambil ka.outlet	7	7	7	7	7	7
Cacat,Lecet,dan Rusak Stok	Biaya perbaikan stok lecet dan biaya penghapusan stok untuk stok rusak dan cacat.	6	6	6	5	6	5.8
Sales pakai uang muka customer	Kerugian uang yang tidak disetor sales tidak terjadi penjualan Customer komplain	6	6	6	7	6	6.2
SPK masih dikontrol manual, belum melalui sistem	adanya peluang untuk sales menyalahgunakan spk	6	6	6	7	6	6.2
Gempa menyebabkan kerusakan gedung retak, pagar roboh	Biaya perbaikan gedung klaim asuransi	1	1	1	1	1	1
Ac Rusak	Biaya perbaikan ac	5	5	5	4	5	4.8
Aset hilang dan rusak	Biaya penggantian aset lama dengan aset baru	5	5	5	4	5	4.8
Gangguan sistem jaringan internet	aktivitas operasional menjadi terhambat	1	1	1	1	1	1
AR tidak ada DO	koreksi ke biaya untuk kesalahan sistem	1	2	1	1	1	1.2
Terdapat SO tidak lanjut DO untuk penjualan tunai oleh Kasir	koreksi ke biaya untuk kesalahan sistem	1	2	2	1	1	1.4
Banyak klaim adjustment setiap tahun	Biaya bertambah	8	8	8	8	7	7.8
Overdue AR	keterlambatan customer dalam pembayaran kurangnya kontrol ar	7	7	7	8	7	7.2
Kecelakaan dalam proses delivery unit	keterlambatan dalam proses delivery unit	1	1	1	1	1	1
Unit salah delivery	retur dan buka do baru	1	1	1	1	1	1
Unit GR	keterlambatan dalam pelunasan ar	7	7	7	8	7	7.2
Terlambat Delivery ke toko atau ke customer	customer komplain dan marah	1	1	1	1	1	1

Perhitungan nilai Occurance

Occurance merupakan frekuensi dari penyebab kegagalan secara spesifik dari suatu fungsi kegagalan dalam kolom penilaian Occurance memperhatikan nilai failure cause yang ditimbulkan oleh suatu potential failure. Adapun tabel 4 merupakan tabel penilaian Occurance.

Pada tahap ini peneliti melakukan diskusi dasar potential failure dengan para expert, mengkaji dari studi literatur untuk menyesuaikan skala penilaian Occurance yang disesuaikan dengan waktu seringnya penyebab risiko tersebut terjadi dan berapa persen

kemungkinan kegagalan terjadi. Hal ini dilakukan agar hasil kuisioner yang didapat sesuai dengan kondisi aktual di perusahaan.

Tabel 4 Skala penilaian Occurance

Rank	Occurance	Deskripsi	Probabilitas kegagalan	
1	Sangat rendah	Hampir tidak ada kegagalan	kemungkinan terjadi 0%-2%	1 dalam > 3 tahun
2	Rendah	Sangat kecil terjadi kegagalan	kemungkinan terjadi 3%-11%	1 dalam 3 tahun
3			kemungkinan terjadi 12%-20%	1 dalam 2 tahun
4			kemungkinan terjadi 21%-25%	1 dalam 1 tahun
5	Sedang	Jarang terjadi kegagalan	kemungkinan terjadi 26%-30%	1 dalam 8 bulan
6			kemungkinan terjadi 31%-35%	1 dalam 4 bulan
7	Tinggi	Kegagalan yang berulang	kemungkinan terjadi 36%-42%	1 dalam 1 bulan
8			kemungkinan terjadi 43%-50%	1 dalam 2 minggu
9	Sangat tinggi		kemungkinan terjadi 50%-59%	1 dalam seminggu
10		Sering gagal	kemungkinan terjadi >60%	1 dalam sehari

Berdasarkan Tabel 4 Skala penilaian Occurance selanjutnya dilakukan pengisian kuisioner. Potensial failure dapat disebabkan oleh lebih dari satu penyebab.

Tabel 5 Nilai occurance untuk setiap failure

Potential failure	res 1	res 2	res 3	res 4	res 5	occurance
Adanya selisih opname stok	9	9	8	9	8	8.6
Belum ada pembagian rak disistem hanya secara general	9	8	8	8	9	8.4
Penjualan ke Instansi tidak di bayar	4	4	4	3	4	3.8
Adanya unit tidak suplai	9	9	8	9	8	8.6
Adanya produk <i>Deadstock dan Slow Moving</i>	4	4	3	4	3	3.6
Tidak tepat waktu dalam pelunasan piutang	8	8	8	7	8	7.8
<i>Sales Counter</i> terima uang customer	6	6	6	5	6	5.8
Stok keluar tapi tidak dibuatkan SO	9	9	9	9	8	8.8
Ada Stok tidak bisa jual karena belum ada harga	8	8	8	8	7	7.8
Alokasi Stok di gudang dan fisik berbeda	8	8	7	7	8	7.6
Adanya pelaksanaan barter (Tempat Pameran) dengan vendor yang pelaksanaanya tidak sesuai kontrak	3	3	3	3	3	3

Analisis Risiko Operasional dengan menggunakan Metode Failure Mode and Effect
Analysis pada PT Hasjrat Abadi Manado

Adanya double transfer ke pihak vendor, yang setelah di konfirmasi dananya tidak dikembalikan	4	4	4	3	3	3.6
SSP Terlambat di serahkan oleh Pihak Instansi, Pandemi Covid-19	4	4	4	4	4	4
Terlambat pertanggungjawaban biaya perbaikan outlet dari pihak ke 3 Perkonsuma	3	3	3	3	3	3
Harga kompetitor lebih murah	2	2	2	3	2	2.2
Beredar Barang KW	4	4	4	4	3	3.8
Masih banyak klaim barang lecet yang belum di bayarkan ekspedisi	4	4	4	4	4	4
Terdapat keluhan mengenai surat-surat	7	7	7	8	8	7.4

<i>Potential failure</i>	<i>res 1</i>	<i>res 2</i>	<i>res 3</i>	<i>res 4</i>	<i>res 5</i>	<i>occurance</i>
Terdapat pemalsuan data customer	7	7	7	7	8	7.2
Tidak Melakukan Prosedur sesuai dengan SOP Perusahaan	8	9	9	9	9	8.8
Adanya karyawan yang tidak mau di vaksin	1	1	1	1	1	1
Adanya ketidakadilan dalam penegakan sanksi selisih opname	2	1	2	1	1	1.4
Adanya WFH (<i>work from home</i>)	1	1	1	1	1	1
Efisiensi karyawan	3	3	3	3	3	3
Stok Sp terlambat datang setelah di pesan	8	8	9	8	8	8.2
Adanya komplain pengembalian dana indent yang lama	8	8	9	9	9	8.6
Penggelapan dana cashback	3	3	3	3	3	3
Penggelapan dana pengurusan surat2	2	2	2	2	2	2
Penggelapan dana penjualan oleh ka.outlet dan kasir	2	2	2	2	2	2
Cacat,Lecet,dan Rusak Stok	7	7	7	7	6	6.8
Sales pakai uang muka <i>customer</i>	4	4	4	3	4	3.8
SPK masih dikontrol manual, belum melalui sistem	10	10	9	9	10	9.6
Gempa menyebabkan kerusakan gedung retak, pagar roboh	2	2	2	2	2	2
Ac Rusak	5	5	4	4	4	4.4
Aset hilang dan rusak	4	4	4	4	4	4
Gangguan sistem jaringan internet	10	9	10	9	9	9.4
AR tidak ada DO	7	7	7	7	6	6.8
Terdapat SO tidak lanjut DO untuk penjualan tunai oleh Kasir	7	7	7	7	6	6.8
Banyak klaim adjustment setiap tahun	4	4	4	4	4	4
Piutang dalam sengketa	8	8	8	7	8	7.8
Kecelakaan dalam proses delivery unit	1	1	1	1	1	1
Unit salah delivery	2	2	2	2	2	2
Unit GR	9	9	9	10	9	9.2

Terlambat Delivery ke toko atau ke customer	8	8	8	9	8	8.2
---	---	---	---	---	---	-----

Perhitungan nilai Detection

Detection merupakan pengukuran terhadap kemampuan mendeteksi atau mengontrol kegagalan yang dapat terjadi. Detection atau kontrol didapatkan melalui wawancara dan diskusi dengan pihak Expert. Skala Detection pada tabel 5 juga telah didiskusikan dan disesuaikan dengan kondisi aktivitas operasional di perusahaan.

Tabel 6 Skala Penilaian Detection

Rank	Detection	kemungkinan deteksi oleh kontrol
10	Hampir tidak mungkin	Pengecekan hampir tidak mampu mendeteksi penyebab potensial dan mode kegagalan
9	Sangat kecil kemungkinan	Pengecekan memiliki kemungkinan " <i>very remote</i> " untuk bisa mendeteksi penyebab potensial dan mode kegagalan
8	Kecil kemungkinan	Pengecekan memiliki kemungkinan " <i>remote</i> " untuk bisa mendeteksi penyebab potensial dan mode kegagalan
7	Sangat rendah	Pengecekan mempunyai peluang sangat rendah untuk mendeteksi penyebab potensial dan mode kegagalan
6	Rendah	Pengecekan mempunyai peluang rendah untuk mendeteksi penyebab potensial dan mode kegagalan
5	Sedang	Pengecekan memiliki kemungkinan " <i>moderate</i> " untuk bisa mendeteksi penyebab potensial dan mode kegagalan
4	Menengah ke atas	Pengecekan memiliki kemungkinan " <i>moderately high</i> " untuk bisa mendeteksi penyebab potensial dan mode kegagalan
3	Tinggi	Pengecekan mempunyai peluang tinggi untuk mendeteksi penyebab potensial dan mode kegagalan
2	Sangat tinggi	Pengecekan mempunyai peluang Sangat tinggi untuk mendeteksi penyebab potensial dan mode kegagalan
1	Hampir Pasti	Pengecekan pasti dapat mendeteksi penyebab potensial dan mode kegagalan

Berdasarkan skala detection selanjutnya dilakukan pengisian kuisioner. Pada tabel 6 merupakan hasil penilaian risiko dari hasil penyebaran kuisioner kepada 5 expert terpilih untuk memberikan nilai detection dengan memperhatikan current control atau detection masing-masing failure.

Tabel 7 Nilai detection untuk setiap failure

Potential failure	res 1	res 2	res 3	res 4	res 5	detection
Adanya selisih opname stok	6	5	5	6	6	5.6
Belum ada pembagian rak disistem hanya secara general	7	7	7	6	7	6.8
Penjualan ke Instansi tidak di bayar	8	8	9	8	8	8.2
Adanya unit tidak suplai	9	9	9	9	8	8.8
Adanya produk <i>Deadstock dan Slow Moving</i>	7	7	6	6	6	6.4
Tidak tepat waktu dalam pelunasan piutang	5	5	5	6	6	5.4
<i>Sales Counter</i> terima uang customer	6	6	6	6	7	6.2
Stok keluar tapi tidak dibuatkan SO	4	4	4	4	5	4.2

Analisis Risiko Operasional dengan menggunakan Metode Failure Mode and Effect
Analysis pada PT Hasjrat Abadi Manado

Ada Stok tidak bisa jual karena belum ada harga	3	3	4	4	3	3.4
Alokasi Stok di gudang dan fisik berbeda	3	3	3	4	3	3.2
Adanya pelaksanaan barter (Tempat Pameran) dengan vendor yang pelaksanaanya tidak sesuai kontrak	7	7	7	7	6	6.8
Adanya double transfer ke pihak vendor, yang setelah di konfirmasi dananya tidak dikembalikan	2	2	2	1	2	1.8
SSP Terlambat di serahkan oleh Pihak Instansi,	9	9	8	8	9	8.6
Pandemi Covid-19	9	9	9	9	8	8.8
Terlambat pertanggungjawaban biaya perbaikan outlet dari pihak ke 3 Perkonsuma	3	3	3	2	3	2.8
Harga kompetitor lebih murah Beredar Barang KW	5	5	5	5	6	5.2
Masih banyak klaim barang lecet yang belum di bayarkan ekspedisi	6	6	5	5	7	5.8
Terdapat keluhan mengenai surat-surat	7	7	7	8	8	7.4

<i>Potential failure</i>	<i>res 1</i>	<i>res 2</i>	<i>res 3</i>	<i>res 4</i>	<i>res 5</i>	<i>detection</i>
Terdapat pemalsuan data customer	8	8	8	8	7	7.8
Tidak Melakukan Prosedur sesuai dengan SOP Perusahaan	6	6	6	5	6	5.8
Adanya karyawan yang tidak mau di vaksin	4	4	4	3	3	3.6
Adanya ketidakadilan dalam penegakan sanksi selisih opname	5	5	5	4	5	4.8
Adanya WFH (<i>work from home</i>)	2	2	2	2	2	2
Efisiensi karyawan	2	2	2	2	2	2
Stok Sp terlambat datang setelah di pesan	6	6	6	7	6	6.2
Adanya komplain pengembalian dana indent yang lama	7	7	7	7	7	7
Penggelapan dana cashback	8	8	7	7	7	7.4
Penggelapan dana pengurusan surat2	8	9	8	8	8	8.2
Penggelapan dana penjualan oleh ka.outlet dan kasir	8	9	8	9	9	8.6
Cacat,Lecet,dan Rusak Stok	6	6	6	6	5	5.8
Sales pakai uang muka customer	8	8	8	8	8	8
SPK masih dikontrol manual, belum melalui sistem	8	8	8	8	8	8
Gempa menyebabkan kerusakan gedung retak, pagar roboh	9	9	9	9	9	9
Ac Rusak	4	4	5	5	5	4.6
Aset hilang dan rusak	5	5	5	5	5	5

Gangguan sistem jaringan internet	6	6	6	6	7	6.2
AR tidak ada DO	7	7	6	6	5	6.2
Terdapat SO tidak lanjut DO untuk penjualan tunai oleh Kasir	6	6	6	6	7	6.2
Banyak klaim adjustment setiap tahun	5	5	5	5	6	5.2
Piutang dalam sengketa	5	5	5	6	5	5.2
Kecelakaan dalam proses delivery unit	8	8	8	7	8	7.8
Unit salah delivery	6	6	6	5	6	5.8
Unit GR	6	5	5	5	6	5.4
Terlambat Delivery ke toko atau ke customer	7	7	7	7	7	7

Perhitungan nilai RPN

Tahap ini merupakan proses perhitungan risk priority number (RPN) setelah diperoleh nilai severity, occurrence, dan detection dari setiap potential failure. RPN didapatkan dari hasil perkalian antara severity, occurrence, dan detection. Nilai RPN tertinggi dari hasil potential failure masing-masing indikator risiko merupakan sasaran utama perbaikan yang akan dilakukan penanganan.

Tabel 8 Nilai RPN untuk setiap failure

<i>Potential failure</i>	<i>severity</i>	<i>occurrence</i>	<i>detection</i>	<i>RPN</i>
Adanya selisih opname stok	5.8	8.6	5.6	279.33
Belum ada pembagian rak disistem hanya secara general	3.8	8.4	6.8	217.06
Penjualan ke Instansi tidak di bayar	10	3.8	8.2	311.60
Adanya unit tidak suplai	8.6	8.6	8.8	650.85
Adanya produk <i>Deadstock dan Slow Moving</i>	8.4	3.6	6.4	193.54
Tidak tepat waktu dalam pelunasan piutang	8	7.8	5.4	336.96
<i>Sales Counter</i> terima uang <i>customer</i>	3.4	5.8	6.2	122.26
Stok keluar tapi tidak dibuatkan SO	1.8	8.8	4.2	66.53
Ada Stok tidak bisa jual karena belum ada harga	6.4	7.8	3.4	169.73
Alokasi Stok di gudang dan fisik berbeda	4.4	7.6	3.2	107.01
Adanya pelaksanaan barter (Tempat Pameran) dengan vendor yang pelaksanaannya tidak sesuai kontrak	8.2	3	6.8	167.28
Adanya double transfer ke pihak vendor, yang setelah di konfirmasi dananya tidak dikembalikan	3.8	3.6	1.8	24.62
SSP Terlambat di serahkan oleh Pihak Instansi,	4.2	4	8.6	144.48
Pandemi Covid-19	9.2	3	8.8	242.88

Analisis Risiko Operasional dengan menggunakan Metode Failure Mode and Effect
Analysis pada PT Hasjrat Abadi Manado

Terlambat pertanggungjawaban biaya perbaikan outlet dari pihak ke 3 Perkonsuma	1	2.2	2.8	6.16
Harga kompetitor lebih murah	1	3.8	5.2	19.76
Beredar Barang KW	1	3.8	5.2	19.76
Masih banyak klaim barang lecet yang belum di bayarkan ekspedisi	6	4	5.8	139.20
Terdapat keluhan mengenai surat-surat	1	7.4	7.4	54.76

<i>Potential failure</i>	<i>severity</i>	<i>occurance</i>	<i>detection</i>	<i>RPN</i>
Terdapat pemalsuan data customer	1	7.2	7.8	56.16
Tidak Melakukan Prosedur sesuai dengan SOP Perusahaan	9	8.8	5.8	459.36
Adanya karyawan yang tidak mau di vaksin	1	1	3.6	3.60
Adanya ketidakadilan dalam penegakan sanksi selisih opname	1	1.4	4.8	6.72
Adanya WFH (<i>work from home</i>)	1	1	2	2.00
Efisiensi karyawan	9	3	2	54.00
Stok Sp terlambat datang setelah di pesan	2	8.2	6.2	101.68
Adanya komplain pengembalian dana indent yang lama	1	8.6	7	60.20
Penggelapan dana cashback	3.4	3	7.4	75.48
Penggelapan dana pengurusan surat2	8.8	2	8.2	144.32
Penggelapan dana penjualan oleh ka.outlet dan kasir	7	2	8.6	120.40
Cacat,Lecet,dan Rusak Stok	5.8	6.8	5.8	228.75
Sales pakai uang muka <i>customer</i>	6.2	3.8	8	188.48
SPK masih dikontrol manual, belum melalui sistem	6.2	9.6	8	476.16
Gempa menyebabkan kerusakan gedung retak, pagar roboh	1	2	9	18.00
Ac Rusak	4.8	4.4	4.6	97.15
Aset hilang dan rusak	4.8	4	5	96.00
Gangguan sistem jaringan internet	1	9.4	6.2	58.28
AR tidak ada DO	1.2	6.8	6.2	50.59
Terdapat SO tidak lanjut DO untuk penjualan tunai oleh Kasir	1.4	6.8	6.2	59.02
Banyak klaim adjustment setiap tahun	7.8	4	5.2	162.24
Piutang dalam sengketa	7.2	7.8	5.2	292.03
Kecelakaan dalam proses delivery unit	1	1	7.8	7.80
Unit salah delivery	1	2	5.8	11.60
Unit GR	7.2	9.2	5.4	357.70
Terlambat Delivery ke toko atau ke customer	1	8.2	7	57.40
				TOTAL RPN
				6518.89
				NILAI KRITIS
				144.86
				(Total RPN / Total Failure)

Berdasarkan hasil perhitungan nilai RPN didapatkan indikator risiko kritis nilai tertinggi berdasarkan hasil nilai RPN yaitu sebagai berikut:

Tabel 9 Risiko Kritis berdasarkan hasil RPN

Jenis risiko	Potential failure	nilai RPN
Risiko Proses Internal	Adanya unit tidak suplai	650.85
Risiko Eksternal	Penjualan ke Instansi tidak di bayar	311.60
Risiko SDM	Sales pakai uang muka <i>customer</i>	188.48
Risiko Sistem	Gangguan sistem jaringan internet	58.28

Indikator risiko tersebut nantinya akan dilanjutkan untuk diberikan rekomendasi perbaikan dalam penanganannya.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil Identifikasi risiko menggunakan metode Risk Breakdown Structure risiko operasional pada PT Hasjrat Abadi Manado khusus produk Toyota (Mobil dan Spare Part) didapatkan total risiko yang teridentifikasi yaitu 45 risiko untuk keseluruhan dari masing-masing indikator risiko. Indikator risiko proses internal terdapat 22 sub risiko, Indikator risiko eksternal terdapat 12 sub risiko, indikator risiko SDM terdapat 9 sub risiko, dan indikator risiko sistem terdapat 2 sub risiko.

Rekomendasi yang diberikan untuk risiko adanya unit tidak suplai adalah dengan risk mitigation sebagai berikut : a) Evaluasi kontrak kerja yang lama, terkait dengan suplai unit dari supplier ke dealer. b) Evaluasi permintaan pembelian dan keterlambatan unit tiba di dealer. Perusahaan dapat melakukan pertemuan terkait kendala pabrikan untuk memproduksi unit. c) Order dibuat berdasarkan SPK sehingga untuk unit yang baru akan dipesan sesuai permintaan tipe dan warna customer. Maka sales wajib menjelaskan mengenai ketersediaan stok dan lamanya suplai stok. ke customer atau mengalihkan ke unit yang sudah ready. d) Setiap bulan SPV wajib mengevaluasi SPK yang sudah diinput dengan ketersediaan stok dan menginfokan ke sales agar dapat di infokan ke customer yang bersedia menunggu.

Rekomendasi yang diberikan untuk risiko Penjualan ke instansi tidak dibayar adalah dengan risk mitigation sebagai berikut: a) Setiap penjualan ke instansi wajib ada kontrak. b) Untuk proses dec wajib ada SP2D baru proses serah terima unit. c) Sales dan pic ar wajib follow up untuk SSP ke pihak instansi dan harus ada dateline pencairan dana ke perusahaan di dalam kontrak.

Rekomendasi yang diberikan untuk risiko Penjualan ke instansi tidak dibayar adalah dengan risk mitigation sebagai berikut: a) Setiap hari dibuat pengecekan spk dari adsales / spv ke sales. b) Spk outstanding wajib diperiksa uang indentnya disistem. c) Usulan ke IT agar ada tarikan history lead time spk di sistem. d) Sosialisasi ke masyarakat mengenai status kwitansi yang asli, sehingga customer tidak menyetorkan uang ke sales dan hanya menerima kwitansi pasar.

Rekomendasi perbaikan dan penanganan risk response planning untuk masalah ini adalah Risk Mitigation; a) Harus ada cadangan provider internet bila jaringan

bermasalah. b) Dilakukan meeting dengan bagian IT untuk membahas masalah kuota internet diperusahaan. c) Ajukan helpdesk bila di outlet atau di kantor bermasalah jaringan internet.

BIBLIOGRAFI

- Ardian, M. Faris. (2022). *Manajemen Risiko Operasional Pada PT. Bank Syariah Indonesia Area Aceh*. UIN Ar-Raniry.
- Furqoni, Furqoni, Budi, Deni Setia, & Supriyanto, Eko. (2020). Manajemen Risiko dalam Proses Relokasi Datacenter & Disaster Recovery Center. *Syntax Idea*, 2(1), 43–47.
- Kholmi, Masiyah. (2019). *Akuntansi manajemen* (Vol. 2). UMMPress.
- Lestari, D. G. (2019). Analisis Risiko Operasional Dengan Metode FMEA dan RCA (Studi Observasional di Area Container Yard PT Terminal Teluk Lamong). Universitas Brawijaya.
- M.Hanafi, M. (2014). Risiko, Proses Manajemen Risiko, dan Enterprise Risk Management. *Management Research Review*, 1–40.
<http://repository.ut.ac.id/4789/1/EKMA4262-M1.pdf>
- Nizamuddin, Masimin, & Maji, I. A. (2013). Faktor–Faktor Risiko yang Mempengaruhi Kinerja Tahap Pelaksanaan Proyek Irigasi (Studi Kasus di Provinsi Aceh). *Jurnal Teknik Sipil Unsyiah*, 2(1), 253–2302.
- Robertson, A., & Shaw, S. (2003). Failure Modes & Effects Analysis (FMEA). In Infomine, Vancouver.generalpurposehosting.com.
[http://generalpurposehosting.com/guides/http technology.infomine.com enviromine Issues cls_FMEA.pdf](http://generalpurposehosting.com/guides/http%20technology.infomine.com%20enviromine%20Issues%20cls_FMEA.pdf)
- Rosih, A. R., Choiri, M., & Yuniarti, R. (2015). Analisis risiko operasional pada departemen logistik dengan menggunakan metodeFMEA. *Jurnal ReKayasa*
<http://jrmsi.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jrmsi/article/view/229>
- Sirait, N. M., & Susanty, A. (2016). Analisis Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) pada Perusahaan Pembuatan Kardus di CV Mitra Dunia Palletindo. *Industrial Engineering Online Journal*.
<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/14043>
- Segismundo, Andre, & Augusto Cauchick Miguel, Paulo. (2008). Failure mode and effects analysis (FMEA) in the context of risk management in new product development: A case study in an automotive company. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9), 899–912.
<https://doi.org/10.1108/02656710810908061>
- Sepang, Bryan Alfons Willyam, Tjakra, Jermias, Langi, Juno E. Ch, & Walangitan, D. R. O. (2013). Manajemen risiko keselamatan dan kesehatan kerja (K3) pada proyek

pembangunan ruko Orlens Fashion Manado. *Jurnal Sipil Statik*, 1(4).

Sihombing, Sotarduga, Margareta, Elisabeth, Simatupang, Leo Fernando, Simamora, Benjamin, & Siagian, Lasma. (2022). *DASAR-DASAR AKUNTASI PERUSAHAAN JASA DAN PERUSAHAAN DAGANG (Teori Dan Praktek)*.

Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Sutopo. Bandung: CV. Alfabeta. <https://doi.org/10.35310/jass.v2i02.670>

Sulistiani, Dwi. (2014). Analisis swot sebagai strategi perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis. *El-Qudwah*.

Stamatis, D. H. (2019). Risk Management Using Failure Mode and Effect Analysis (FMEA). books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=h-mPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=risk+operational+fmea&ots=0mFX_cPHJp&sig=j0quh_TfWjQGkym3W4R3Ds7B_fl

Wang, W., Liu, X., Chen, X., & Qin, Y. (2019). Risk assessment based on hybrid FMEA framework by considering decision maker's psychological behavior character. *Computers & Industrial Engineering*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835219304486>

Copyright holder:

Nancy Franglyn, Hendrik Manossoh, Jessy D.L Warongan (2023)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

