

**ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PENGIRIMAN BARANG DENGAN METODE *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)* PADA J&T EXPRESS CABANG CIHAMPELAS****Arif Nurcahya**Universitas Teknologi Digital, Email: [arif10120769@digitechuniversity.ac.id](mailto:arif10120769@digitechuniversity.ac.id)**Faldy Herdian**Universitas Teknologi Digital, Email: [faldyherdian@digitechuniversity.ac.id](mailto:faldyherdian@digitechuniversity.ac.id)

## Abstrak

**Tujuan\_** Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengukur, dan mengontrol risiko-risiko yang mungkin dihadapi oleh sebuah perusahaan. Sedangkan tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk: 1) Menjelaskan risiko-risiko yang terjadi dan tingkat keparahannya dalam operasional J&T Express Cabang Cihampelas; 2) Menggambarkan bagaimana manajemen risiko operasional dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Management* di J&T Express Cabang Cihampelas; 3) Memberikan panduan tentang strategi pengendalian risiko operasional yang harus diterapkan di J&T Express Cabang Cihampelas.

**Desain/Metode\_** Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Teknik pengumpulan data berupa observasi dan wawancara secara langsung.

**Temuan\_** Hasil analisis risiko operasional di J&T Express Cabang Cihampelas menunjukkan bahwa terdapat tujuh kejadian risiko yang teridentifikasi dalam operasional perusahaan, antara lain kecelakaan kerja, kerusakan barang pelanggan, kesalahan entri data, penumpukkan barang, kesalahan pengiriman barang, kurangnya pelayanan pelanggan, dan hilangnya barang pelanggan.

**Implikasi\_** Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen, khususnya dalam manajemen operasional yang melibatkan manajemen risiko untuk mengatasi potensi risiko di perusahaan.

**Originalitas\_** Menganalisis data dari berbagai jurnal ilmiah dan artikel, serta melakukan wawancara mendalam dan observasi terhadap karyawan, termasuk para pimpinan dalam perusahaan jasa ekspedisi pengiriman barang.

**Tipe Penelitian\_** Studi Empiris

**Kata Kunci:** Manajemen Risiko, Identifikasi Risiko, *Enterprise Risk Management (ERM)*

## I. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi informasi seperti sekarang ini, pengiriman barang menjadi salah satu kegiatan yang sangat vital dalam mendukung berbagai sektor ekonomi. Khususnya dalam industri *e-commerce*, pengiriman barang menjadi jantung utama dalam menjaga kepuasan pelanggan. Jasa pengiriman barang tercerahkan sebagai elemen krusial dalam menentukan kesuksesan sebuah perusahaan *e-commerce*. Namun dalam proses pengiriman barang, risiko-risiko tertentu dapat muncul sehingga mengganggu kelancaran proses pengiriman yang mengakibatkan kerugian baik bagi perusahaan maupun bagi pelanggan.

J&T Express merupakan salah satu penyedia jasa pengiriman barang yang telah mapan dan dikenal di Indonesia. Dengan jaringan cabang yang tersebar luas di seluruh negeri, J&T Express telah menjadi pilihan utama bagi banyak pelaku usaha, terutama dalam sektor *e-commerce*. Salah satu cabangnya yang berlokasi di Cihampelas, Bandung Barat, memiliki peran yang signifikan dalam melayani kebutuhan pengiriman barang di wilayah tersebut.

Industri pengiriman barang di Indonesia, terutama di kota-kota besar seperti Bandung, telah berkembang dengan pesat seiring dengan meningkatnya aktivitas *e-commerce*. Hal ini menyebabkan tingkat persaingan antar perusahaan jasa pengiriman semakin ketat. Di samping itu, perusahaan-perusahaan tersebut juga dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti meningkatnya volume pengiriman barang, tekanan untuk memberikan layanan yang cepat dan handal, serta penanganan risiko yang semakin kompleks.

Dalam konteks pengiriman barang, risiko-risiko seperti kerusakan barang pelanggan, penumpukan barang return, dan penumpukan barang saat terjadi event di *e-commerce* menjadi hal yang tidak bisa dihindari. Kerusakan barang dapat terjadi akibat berbagai faktor, mulai dari kesalahan dalam proses penanganan, kecelakaan saat pengiriman, hingga kondisi lingkungan yang tidak terkontrol. Sementara itu, penumpukan barang return dapat disebabkan oleh ketidaksesuaian antara barang yang dipesan dengan yang diterima oleh pelanggan, serta berbagai masalah lainnya seperti alamat pengiriman yang salah atau barang yang tidak sesuai harapan.

Dalam menghadapi risiko-risiko tersebut, penting bagi perusahaan jasa pengiriman seperti J&T Express untuk memiliki sistem manajemen risiko yang efektif. Dengan melakukan analisis mendalam terhadap berbagai risiko yang mungkin terjadi, perusahaan dapat mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat untuk mengurangi dampak negatifnya dan meningkatkan keandalan layanan pengiriman. Penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana J&T Express Cabang Cihampelas, mengelola risiko-risiko tersebut dan menghadapinya secara efektif.

*Enterprise Risk Management* (ERM) adalah pendekatan sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko-risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan mereka. Ini melibatkan proses yang terstruktur untuk mengenali berbagai jenis risiko, menilai dampak dan kemungkinan terjadinya risiko, mengembangkan strategi untuk mengelola risikorisiko tersebut, dan mengimplementasikan langkah-langkah pengendalian yang sesuai. Tujuan utama dari ERM adalah untuk membantu organisasi dalam mencapai keseimbangan yang tepat antara risiko dan penghargaan, serta untuk memastikan kelangsungan operasional dan keberlanjutan jangka panjang.

Penelitian ini akan memfokuskan pada masalah-masalah yang sedang terjadi secara aktual dalam operasional pengiriman barang di J&T Express cabang Cihampelas, Bandung Barat. Pembatasan masalah ini diperlukan untuk memberikan fokus yang jelas dan mendalam terhadap aspek-aspek kritis yang memengaruhi efisiensi dan kualitas layanan pengiriman barang.

Dari uraian diatas, tujuan daripada penelitian ini adalah untuk: 1). Menjelaskan risiko-risiko yang terjadi dan tingkat keparahannya dalam operasional J&T Express Cabang Cihampelas. 2).

Menggambarkan bagaimana manajemen risiko operasional dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Management* di J&T Express Cabang Cihampelas. 3). Memberikan panduan tentang strategi pengendalian risiko operasional yang harus diterapkan di J&T Express Cabang Cihampelas.

## **II. Kajian Teori**

### **Manajemen Risiko**

Menurut Hanggraeni dalam Septian & Kunang (2024), manajemen risiko adalah suatu rangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memonitor, dan mengontrol risiko yang timbul dari bisnis operasional organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko adalah suatu metode yang digunakan dalam mengendalikan risiko yang ada pada organisasi, sehingga dampak yang ditimbulkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi tersebut.

### **Proses Manajemen Risiko**

Proses manajemen risiko adalah langkah yang diambil oleh semua bagian yang terlibat dalam sebuah organisasi. Proses ini seharusnya menjadi bagian tak terpisahkan dari manajemen secara keseluruhan, tertanam dalam budaya dan praktik organisasi, dan disesuaikan dengan proses bisnis yang ada. Dua badan yang dikenal dalam mempromosikan standar pelaksanaan proses manajemen risiko adalah ISO (*International Organization for Standardisation*) dengan standarnya ISO 31000 yang berpusat di Inggris, dan COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) yang berbasis di Amerika Serikat. Kountur (2016).

### **Enterprise Risk Management (ERM)**

Teori COSO memberikan gambaran mengenai kerangka kerja ERM dengan delapan komponen yang terstruktur dan saling berkaitan, seperti lingkungan internal, penentuan tujuan, identifikasi dan evaluasi risiko, respons terhadap risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Risiko yang dikelola meliputi risiko strategis, operasional, pelaporan, dan kepatuhan. ERM diterapkan di seluruh organisasi perusahaan, mulai dari tingkat perusahaan secara keseluruhan, hingga ke tingkat unit dan anak perusahaan. COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) - *Integrated Framework*, yang pertama kali diperkenalkan pada tahun 2004, menyajikan ERM sebagai suatu proses yang melibatkan direksi, manajemen, dan staf departemen dalam menetapkan skema di semua jenis organisasi. *Framework* ini mengidentifikasi peristiwa yang memiliki dampak menyeluruh dan memungkinkan pengelolaan risiko sesuai dengan konteks bisnisnya. Pengelolaan risiko bertujuan untuk memberikan keyakinan yang wajar bahwa tujuan organisasi akan tercapai. ERM terdiri dari delapan elemen yang saling terkait, yang dirancang untuk membimbing bagaimana manajemen menjalankan perusahaan dan diintegrasikan ke dalam proses manajemen. Elemen-elemen ini digunakan untuk mencapai tujuan bisnis yang mencakup aspek strategis, operasional, pelaporan keuangan, dan ketaatan terhadap peraturan.

Menurut buku David L. Olson & Desheng Dash Wu dalam Andaresa (2023) Tujuan utama penerapan ERM adalah memberikan keyakinan yang wajar kepada manajemen dan dewan entitas bahwa tujuan bisnis entitas sedang terpenuhi. COSO juga menyatakan bahwa ERM membantu manajemen dengan menyelaraskan selera dan strategi risiko, meningkatkan keputusan respons risiko, mengurangi kejutan dan kerugian operasional, mengidentifikasi dan mengelola risiko, menangkap peluang, dan meningkatkan penyebaran modal.

## Manfaat ERM

ERM memfasilitasi proses bagi organisasi untuk mengidentifikasi, menilai, mengukur, merespons, dan mengelola risiko yang muncul saat ini maupun yang mungkin timbul di masa depan terhadap operasional bisnisnya. Sebagai suatu instrumen, ERM digunakan untuk mengelola risiko yang melekat pada setiap aspek bisnis serta untuk mengukur tingkat risiko yang dapat ditoleransi oleh organisasi. Daya (2019). Saat menghadapi berbagai dimensi risiko, organisasi harus mengelola risiko dengan pendekatan yang terstruktur, yang memungkinkan manajemen untuk mengurangi kerugian yang dapat diprediksi dalam hal pendapatan, reputasi, kepercayaan investor, asosiasi perdagangan, pelanggan, dan karyawan. Pendekatan ini membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, serta memperkaya pemahaman tentang risiko yang dihadapi, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Haryani (2018).

## III. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang diterapkan oleh penulis adalah penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif adalah jenis penelitian yang lebih condong pada analisis yang bertujuan untuk menjelaskan dan menggali lebih dalam mengenai peristiwa atau fenomena. Hal ini dilakukan dengan mengumpulkan data menggunakan pendekatan metode ERM (*Enterprise Risk Management*). ERM sendiri adalah sistem yang mencakup pengelolaan risiko yang dihadapi oleh organisasi secara komprehensif, dengan tujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti menjalankan kegiatannya di Kecamatan Cihampelas, Bandung Barat, dengan fokus pada suatu perusahaan di bidang jasa ekspedisi, yaitu Cabang J&T Express di Cihampelas. Objek yang menjadi fokus penelitian adalah pimpinan dan karyawan dari Cabang J&T Express di Cihampelas.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data berupa observasi dan wawancara secara langsung. Teknik observasi dilakukan dengan mengamati kondisi atau kejadian risiko selama kegiatan operasional di J&T Express Cabang Cihampelas. Sedangkan, teknik wawancara dilakukan dengan melakukan dialog langsung dengan pegawai J&T Express Cabang Cihampelas. Selain itu, dalam pengumpulan data penelitian ini juga menggunakan kuesioner untuk membantu menilai risiko sesuai skala pengukuran risiko. Kuesioner digunakan sebagai alat untuk menyampaikan beberapa pertanyaan secara tertulis kepada subjek atau responden penelitian, guna menentukan tingkat kejadian dan tingkat dampak risiko yang terdapat pada kuesioner penelitian.

Metode analisis data untuk identifikasi risiko di J&T Express Cabang Cihampelas menggunakan metodologi *Enterprise Risk Management* (ERM). Penerapan manajemen risiko dilakukan dengan merujuk pada unsur-unsur ERM COSO, yang mencakup lingkungan internal perusahaan, penetapan tujuan, identifikasi risiko, penilaian risiko, pengelolaan risiko, dan pelaksanaan aktivitas manajemen risiko di tingkat tinggi dan menengah.

## IV. Hasil Dan Pembahasan

Selama penelitian, hasil wawancara menunjukkan bahwa J&T Express Cabang Cihampelas menerapkan metodologi *Enterprise Risk Management* (ERM) dalam proses identifikasi risiko. Pendekatan manajemen risiko ini mengikuti kerangka kerja ERM COSO, yang meliputi evaluasi lingkungan internal perusahaan, penetapan tujuan, identifikasi risiko, penilaian risiko, pengelolaan risiko, serta implementasi aktivitas manajemen risiko di tingkat tinggi dan menengah.

## **Lingkungan Internal**

J&T Express Cabang Cihampelas adalah sebuah perusahaan yang berfokus pada layanan ekspedisi, terletak di Jln. Citapen RT 03 RW 02 No 05 Desa Citapen Kecamatan Cihampelas Kabupaten Bandung Barat. Perusahaan ini telah beroperasi pada 20 Agustus 2015. Visi, misi, dan prosedur operasional standar (SOP) yang digunakan oleh J&T Express Cabang Cihampelas mengacu pada pedoman yang ditetapkan oleh perusahaan induknya. Secara umum, perusahaan ini menjalankan operasinya secara independen, termasuk dalam hal akuisisi pelanggan, pengelolaan gedung, dan penyediaan fasilitas seperti sepeda motor dan komputer.

Dalam konteks lingkungan internal perusahaan, risiko-risiko yang timbul seringkali disebabkan oleh kesalahan manusia. Beberapa risiko yang mungkin terjadi di dalam perusahaan meliputi kesalahan input data, penumpukan barang, kurangnya pelayanan pelanggan, dan kemungkinan kehilangan barang pelanggan di gudang. Untuk mengidentifikasi risiko-risiko tersebut, perusahaan perlu mengadakan kegiatan sosialisasi kepada seluruh karyawan di J&T Express Cabang Cihampelas, Bandung Barat. Hasil wawancara dengan pihak perusahaan menunjukkan bahwa dalam proses identifikasi risiko di internal perusahaan, manajer unit pelaksana mengadakan rapat mingguan untuk membahas masalah yang terjadi pada minggu sebelumnya. Dalam rapat tersebut, seluruh karyawan berpartisipasi dengan menyampaikan masalah yang mereka alami, termasuk kesalahan input data dan lainnya. Setelah pembahasan masalah, manajer unit pelaksana bersama dengan tim merencanakan solusi untuk mengatasi masalah tersebut. Kegiatan selanjutnya adalah evaluasi, di mana manajer unit pelaksana melakukan evaluasi untuk memperbaiki kesalahan yang terjadi di bagian internal perusahaan.

## **Penetapan Tujuan**

Pada J&T Express Cabang Cihampelas, penetapan tujuan didasarkan pada visi perusahaan untuk menjadi pemimpin dalam layanan ekspedisi pengiriman di seluruh Indonesia dan menjadi pilihan utama pelanggan dalam memberikan solusi atas kebutuhan pengiriman. Tujuan ini ditegaskan melalui empat aspek tujuan berikut:

1. Strategic Objective yakni, J&T Express Cabang Cihampelas berkomitmen untuk memperluas cakupan operasionalnya dan berkembang menjadi pemimpin di industri pengiriman di Kec. Cihampelas. J&T bertujuan untuk menjadi pilihan utama pelanggan dengan memberikan pengalaman yang unggul, menyediakan layanan pengiriman yang efisien dengan harga yang optimal, memastikan transparansi dalam informasi pengiriman barang, serta memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk menyampaikan keluhan melalui berbagai saluran komunikasi seperti telepon, SMS, e-mail, dan kunjungan langsung ke kantor agen J&T Express Cabang Cihampelas, Bandung Barat.
2. Operating Objective yakni, J&T Express Cabang Cihampelas telah memperluas jangkauan bisnisnya melalui kemitraan strategis dengan perusahaan lain. Proses bisnis J&T Express Cabang Cihampelas telah diselaraskan dengan standar operasional prosedur (SOP) dan visi misi perusahaan, memastikan keselarasan dalam setiap langkah operasional yang diambil.
3. Reporting System ialah melaporkan semua aktivitas operasional kantor pusat, termasuk namun tidak terbatas pada laporan keuangan, jumlah dan status pegawai, kompensasi pegawai, aliran barang masuk dan keluar, pelaporan izin penelitian, inventarisasi fasilitas kantor (seperti komputer, printer, sepeda motor, dll), serta dokumentasi semua insiden risiko operasional yang dihadapi oleh perusahaan.

4. Compliance Objective yakni, Perusahaan mematuhi regulasi pemerintah dan seluruh kebijakan operasional yang ditetapkan oleh perusahaan induk.

Dalam penetapan tujuan tersebut tentunya J&T Express Cabang Cihampelas tidak jauh dari risiko-risiko yang akan terjadi. Risiko yang sebelumnya telah dipaparkan tersebut memiliki suatu bentuk pengelolaan khusus dalam mengelola atau menentukan tujuan pengelolaan risiko. Dalam menentukan tujuan pengelolaan risiko dapat berupa pengadaan evaluasi pada rapat rutin yang telah di agendakan oleh pimpinan perusahaan. Evaluasi merupakan kegiatan yang berfungsi sebagai tolak ukur atau pertimbangan J&T Express Cabang Cihampelas dalam mengelola risiko yang terjadi.

### Identifikasi Risiko

Pada tahap identifikasi risiko dalam penelitian ini, fokusnya adalah pada risiko operasional yang timbul akibat kegagalan proses manusia (human error) di J&T Express Cabang Cihampelas, Bandung Barat. Hal ini disebabkan oleh sejumlah kejadian risiko yang mungkin dimulai atau berasal dari aktivitas operasional perusahaan. Oleh karena itu, peneliti bertugas untuk mengumpulkan dan mencatat semua informasi yang relevan tentang risiko operasional yang disebabkan oleh kesalahan proses manusia yang terjadi atau mungkin terjadi di J&T Express Cabang Cihampelas, Bandung Barat.

Berdasarkan identifikasi risiko, terdapat tujuh sumber risiko operasional yang disebabkan oleh kesalahan proses manusia. Informasi ini diperoleh melalui observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner di J&T Express Cabang Cihampelas, yang rinciannya terdokumentasikan dalam Tabel 1. berikut ini:

Tabel 1. Identifikasi Risiko Operasional

Jenis Risiko	Sumber Risiko	No	Penyebab Risiko
Risiko Operasional	Kegagalan Proses manusia (Human Error)	1	Kecelakaan kerja
		2	Kerusakan barang pelanggan
		3	Kesalahan memasukan data
		4	Penumpukan barang
		5	Kesalahan pengiriman barang
		6	Kurangnya pelayanan pelanggan
		7	Hilangnya barang pelanggan

Sumber: Olahan Penelitian (2024)

### Penilaian Risiko

Pada tahap ini, penilaian risiko dilakukan berdasarkan hasil identifikasi yang telah dilakukan oleh peneliti. Teridentifikasi bahwa operasi perusahaan memiliki tujuh risiko. Penilaian risiko dilakukan dengan mempertimbangkan probabilitas kejadian dan tingkat keparahan risiko. Probabilitas terjadinya risiko dibagi menjadi lima tingkat, yaitu sangat sering, sering, sedang, jarang, dan sangat jarang. Meskipun tingkat keparahan risiko dibagi menjadi lima tingkat, yaitu sangat besar, besar, sedang, kecil, dan sangat kecil, penilaian risiko dilakukan untuk menghasilkan poin risiko.

Tabel 2. Penilaian Risiko

Jenis Risiko	No	Risiko	O	S	RS
Risiko Operasional	1	Kecelakaan kerja	2,5	2,8	7
	2	Kerusakan barang pelanggan	2,9	2,8	8,12
	3	Kesalahan memasukan data	2,2	2,5	5,5
	4	Penumpukan barang	4,3	4,5	19,35
	5	Kesalahan pengiriman barang	3,3	3,3	10,89
	6	Kurangnya pelayanan pelanggan	2,5	3,3	8,25
	7	Hilangnya barang pelanggan	4,1	3,7	15,17

Sumber: Olahan Peneliti 2024

Dalam penilaian risiko, pimpinan perusahaan membutuhkan data dari para karyawan sebagai bahan pertimbangan untuk menilai risiko tersebut dalam kategori besar atau kecil. Hal ini mengharuskan

pengumpulan data dari seluruh jobdesc di J&T Express Cabang Cihampelas, untuk diakumulasikan dan mencari solusi dari masing-masing masalah yang terjadi.

**Matriks Risiko**

Penerapan matriks risiko di J&T Express Cabang Cihampelas, dilakukan untuk memetakan risiko berdasarkan tingkat kemungkinan terjadinya (occurrence) dan tingkat keparahan risiko (severity). Pemetaan risiko sesuai dengan nilai kejadian dan tingkat keparahan memudahkan penyelidikan terhadap kejadian atau risiko yang terjadi dalam perusahaan. Misalnya, dengan menggunakan matriks 36 risiko J&T Express Cabang Cihampelas, lebih mudah untuk memprioritaskan risiko mana yang perlu ditangani terlebih dahulu berdasarkan kemungkinan terjadinya. Level atau tingkat risiko, berdasarkan nilai kejadian dan tingkat keparahan, menggambarkan situasi bahaya yang dihadapi oleh J&T Express Cabang Cihampelas atau potensi risiko bahaya, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 3. di bawah ini:

Tabel 3. Matriks Risiko

Significance	Dampak/Severity				
	1	2	3	4	5
	Sangat Kecil	Kecil	Menengah	Besar	Sangat Besar
Sangat Sering (5)					
Sering (4)					4
Moderat (3)			5		
Jarang (2)		2	1 dan 6		
Sangat Jarang (1)	3				

Sumber: Olahan Peneliti 2024

**Respons Risiko**

Dalam proses ini, tanggapan terhadap risiko yang telah diidentifikasi berdasarkan tingkat risiko direaksikan sesuai dengan hasil dari matriks risiko yang telah ditetapkan. Berdasarkan paparan pada tabel 2, dapat disimpulkan bahwa terdapat 7 peristiwa risiko operasional yang dapat merugikan J&T Express Cabang Cihampelas, dengan tingkat risiko yang beragam, yaitu tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Setelah itu, hasil dari setiap risiko direspons dengan menetapkan respons risiko, seperti menerima, mengurangi, menghindari, atau mentransfer risiko tersebut kepada pihak ketiga. Di bawah ini diuraikan hasil respons risiko untuk menjelaskan respons risiko berdasarkan tingkatannya.

- a) Level High Pada level high ini, ada dua jenis risiko yang dihadapi oleh J&T Express Cabang Cihampelas yaitu penumpukkan barang (4), dan hilangnya barang pelanggan yang merupakan risiko kegagalan manusia (human error). Berdasarkan hasil penilaian risiko yang telah dilakukan terhadap penumpukkan barang (4), diperoleh skor sebesar 19,35, dan hilangnya barang pelanggan (7), diperoleh skor sebesar 15,17. Oleh karena itu, respons terhadap risiko pada tingkat yang tinggi ini adalah dengan menghindari risiko tersebut.
- b) Level Moderate Pada tingkat yang sedang atau level moderate ini, risiko yang terjadi yang dihadapi oleh J&T Express Cabang Cihampelas, yaitu kesalahan pengiriman barang (5) yang merupakan risiko operasional pada kegagalan manusia (human error). Berdasarkan hasil penilaian risiko yang telah dilakukan, diperoleh skor 10,89 untuk risiko kesalahan pengiriman barang (5). Oleh karena itu, respons terhadap risiko pada tingkat ini adalah dengan menghindari risiko dan melaksanakan pengendalian yang baik.
- c) Level Low Pada tingkat level low ini, ada tiga jenis risiko yang dihadapi oleh J&T Express Cabang Cihampelas yaitu kurangnya pelayanan pelanggan (6), kecelakaan kerja (1), dan kerusakan

barang pelanggan (2). Berdasarkan hasil penilaian risiko (risk scoring) yang telah dilakukan terhadap kurangnya pelayanan pelanggan (6), diperoleh skor sebesar 8,25, kecelakaan kerja (1), diperoleh skor sebesar 8,12, dan kerusakan barang pelanggan (2) diperoleh skor sebesar 7. Cara merespons risiko pada level ini dapat dilakukan dengan pengendalian yang cukup.

d) Level Very Low Pada tingkat level very low ini yang dihadapi oleh J&T Express Cabang Cihampelas, yakni terjadinya kesalahan entry data (3) dengan hasil risk scoring sebesar 5,5. Berdasarkan hal tersebut, langkah yang bisa diambil dalam menanggapi risiko adalah dengan menerima dan mengurangi risiko yang dihadapi.

Dalam menanggapi risiko yang timbul di J&T Express Cabang Cihampelas, manajemen telah mengambil langkah-langkah untuk segera merespons dan menangani risiko-risiko perusahaan dengan cepat. Dalam konteks ini, manajemen secara rutin berkomunikasi dengan koordinator operasional untuk mendapatkan laporan data yang terkumpul selama pengawasan pekerjaan dilaksanakan. **Pengendalian Risiko**

Berdasarkan respons risiko yang dibuat untuk berbagai tingkat risiko yang dipisahkan berdasarkan level (tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah) berdasarkan hasil matriks risiko yang diimplementasikan, tahap manajemen risiko diterapkan. Manajemen risiko merupakan tahap di mana langkah-langkah yang akan diambil ditetapkan, dengan kebijakan pengendalian/manajemen risiko ditawarkan sesuai dengan tingkat risiko masing-masing. Pengendalian dilakukan untuk mengurangi kerugian di J&T Express Cabang Cihampelas, Bandung Barat. Penelitian ini fokus pada pengendalian nilai tinggi dan sedang, karena kedua level tersebut memiliki potensi dampak negatif yang signifikan bagi perusahaan, dapat berujung pada kerugian finansial. Pengendalian risiko ditampilkan dalam Tabel 4. di bawah ini.

Tabel 4. Pengendalian Risiko

Jenis Risiko	No	Risiko	Pengendalian Risiko
<i>Level High</i>	4	Penumpukkan Barang	Melakukan penyempurnaan pengendalian proses sortir barang sesuai dengan rute atau kode wilayah pada masing-masing barang
	7	Hilangnya Barang Pelanggan	Melakukan pengawasan yang extra terhadap karyawan
<i>Level Moderate</i>	5	Kesalahan Pengiriman Barang	Melakukan pengecekan ulang terhadap alamat pengiriman barang oleh karyawan

Sumber: Olahan Peneliti 2024

Dalam upaya pengendalian risiko di perusahaan, manajer unit pelaksana J&T Express Cabang Cihampelas, mengadakan rapat mingguan dan bulanan sebagai kegiatan rutin. Rapat ini bertujuan untuk mendiskusikan peristiwa yang terjadi, baik yang berkaitan dengan risiko kecil maupun besar. Melalui rapat ini, diharapkan dapat ditemukan solusi-solusi yang efektif dalam meminimalkan risiko yang ada.

**Informasi dan Komunikasi**

Informasi dan komunikasi merupakan langkah penting yang harus dijalankan oleh perusahaan untuk mengurangi, mengelola, dan mengendalikan risiko secara efektif, serta untuk mencapai visi, misi, dan meningkatkan kualitas kerja serta keuangan perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan perlu mengambil langkah-langkah tertentu, seperti memastikan manajer dapat berkomunikasi dengan bawahannya ketika menghadapi masalah di perusahaan. Sebaliknya, pegawai juga perlu melaporkan masalah di lapangan kepada manajemen perusahaan. Dengan demikian, informasi yang diperoleh dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk mengambil langkah

yang tepat dalam mengelola dan mengurangi risiko, serta mengoptimalkan efisiensi perusahaan atau mengurangi kerugian akibat risiko yang timbul.

### **Pengawasan**

Tahap pengawasan berperan sebagai upaya untuk mengontrol seluruh kegiatan internal dan eksternal perusahaan. Pada tahap ini, peneliti mengusulkan kepada kepala atau koordinator unit tata usaha untuk menjalankan tindakan pengendalian dengan melakukan pemantauan terhadap semua kegiatan operasional perusahaan, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Dengan melakukan pemantauan terhadap setiap kegiatan operasional, manajer atau koordinator unit pelaksana dapat mengidentifikasi masalah yang muncul dalam setiap aktivitas operasional. Setiap aktivitas operasional memiliki risiko dan tantangan yang berbeda, dan oleh karena itu memerlukan pendekatan yang sesuai untuk menghadapinya. Selain itu, sistem perusahaan dan kinerja pegawai juga dipantau berdasarkan hasil manajemen risiko yang telah dibuat

### **Identifikasi Risiko dan Tingkatan Risiko Operasional Pada J&T Express Cabang Cihampelas Bandung Barat**

Dalam identifikasi risiko di J&T Express Cabang Cihampelas, ditemukan 7 risiko yang terkait dengan operasional perusahaan. Risiko-risiko tersebut disebabkan oleh kegagalan manusia (human error). Setelah identifikasi, risiko-risiko tersebut dinilai secara individual. Berikut adalah hasil penilaian risiko yang dilakukan:

Penilaian Risiko Berdasarkan hasil penilaian risiko yang dilakukan oleh penulis, data dari hasil kuesioner yang didistribusikan kepada pegawai J&T Express Cabang Cihampelas, di Kabupaten Bandung Barat diolah untuk mendapatkan nilai severity dan occurrence pada setiap risiko. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak MS Excel. Setelah itu, nilai severity dan occurrence dari setiap risiko dijumlahkan untuk mendapatkan risk scoring. Langkah ini dilakukan dengan mengalikan nilai severity dan occurrence, dan hasilnya adalah nilai risk scoring yang menggambarkan tingkat risiko dari masing-masing risiko.

Matriks Risiko & Respons Risiko Matriks risiko adalah sebuah peta yang menggambarkan risiko berdasarkan tingkatannya. Dari matriks pemetaan risiko yang dihasilkan, kita dapat menentukan tingkat dari masing-masing risiko, apakah itu sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, atau sangat rendah. Pemetaan risiko ini dilakukan setelah menilai setiap risiko dengan melihat skor berdasarkan tingkat keparahan dan kemunculan risiko tersebut. Berdasarkan penilaian risiko, peneliti menyimpulkan bahwa terdapat satu risiko dengan tingkat tinggi, dua risiko dengan tingkat sedang, dua risiko dengan tingkat rendah, dan tiga risiko dengan tingkat sangat rendah. Hasil matriks risiko ini kemudian digunakan untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam menangani risikorisiko yang teridentifikasi. Respons risiko digunakan oleh peneliti untuk menanggapi risiko yang telah dipetakan. Respons risiko ditentukan berdasarkan tingkat risikonya. Dalam hasil matriks risiko yang diterapkan, peneliti menentukan cara merespons risiko pada setiap tingkat risiko, seperti menerima, mengurangi, menghindari, atau mengalihkan risiko kepada pihak ketiga. Menurut tabel 2 metode responsnya bervariasi tergantung pada tingkat risiko yang telah dipetakan, yang terdiri dari empat tingkatan: tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Berikut adalah respons risiko yang dilakukan oleh peneliti dalam menanggapi risiko pada setiap tingkat risiko:

a. Level High Pada level high ini, ada dua jenis risiko yang dihadapi oleh J&T Express Cabang Cihampelas yaitu penumpukkan barang (4), dan hilangnya barang pelanggan yang merupakan risiko kegagalan manusia (human error). Berdasarkan hasil penilaian risiko yang telah dilakukan terhadap penumpukkan barang (4), diperoleh skor sebesar 19,35, dan hilangnya barang pelanggan (7),

diperoleh skor sebesar 15,17. Oleh karena itu, respons terhadap risiko pada tingkat yang tinggi ini adalah dengan menghindari risiko tersebut.

b. Level Moderate Pada tingkat yang sedang atau level moderate ini, risiko yang terjadi yang dihadapi oleh J&T Express Cabang Cihampelas, yaitu kesalahan pengiriman barang (5) yang merupakan risiko operasional pada kegagalan manusia (human error). Berdasarkan hasil 44 penilaian risiko yang telah dilakukan, diperoleh skor 10,89 untuk risiko kesalahan pengiriman barang (5). Oleh karena itu, respons terhadap risiko pada tingkat ini adalah dengan menghindari risiko dan melaksanakan pengendalian yang baik.

c. Level Low Pada tingkat level low ini, ada tiga jenis risiko yang dihadapi oleh J&T Express Cabang Cihampelas yaitu kurangnya pelayanan pelanggan (6), kecelakaan kerja (1), dan kerusakan barang pelanggan (2). Berdasarkan hasil penilaian risiko (risk scoring) yang telah dilakukan terhadap kurangnya pelayanan pelanggan (6), diperoleh skor sebesar 8,25, kecelakaan kerja (1), diperoleh skor sebesar 8,12, dan kerusakan barang pelanggan (2) diperoleh skor sebesar 7. Cara merespons risiko pada level ini dapat dilakukan dengan pengendalian yang cukup.

d. Level Very Low Pada tingkat level very low ini yang dihadapi oleh J&T Express Cabang Cihampelas, yakni terjadinya kesalahan entry data (3) dengan hasil risk scoring sebesar 5,5. Berdasarkan hal tersebut, langkah yang bisa diambil dalam menanggapi risiko adalah dengan menerima dan mengurangi risiko yang dihadapi. Hasil penelitian yang dilakukan peneliti menemukan bahwa matriks risiko dan respons risiko J&T Express Cabang Cihampelas, akan dipaparkan ke dalam bentuk tabel seperti di bawah ini:

Tabel 5. Matriks Risiko

Significance	Dampak/Severity				
	1 Sangat Kecil	2 Kecil	3 Menengah	4 Besar	5 Sangat Besar
Sangat Sering (5)					
Sering (4)				7	4
Moderat (3)			5		
Jarang (2)		2	1 dan 6		
Sangat Jarang (1)	3				

Sumber: Olahan Peneliti 2024

Tabel 6. Respons Risiko

Dampak	Respons Risiko
Sangat Besar	Menghindari risiko yang terjadi
Besar	Menghindari risiko dan melakukan pengendalian risiko
Menengah	Menghindari risiko dan dengan pengendalian yang cukup
Kecil	Pengendalian risiko yang cukup
Sangat Kecil	Menerima dan mengurangi risiko yang ada

Sumber: Olahan Peneliti 2024

Berdasarkan hasil matriks risiko dan respons risiko, dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen risiko dengan metode ERM dapat diterapkan secara efektif di J&T Express Cabang Cihampelas untuk mengelola berbagai risiko yang mungkin terjadi. Pendekatan ini juga dapat diterapkan oleh perusahaan lain yang ingin meningkatkan manajemen risiko dalam operasionalnya, terutama perusahaan-perusahaan di bidang ekspedisi

## **Analisis Risiko Operasional dengan Metode ERM Pada J&T Express Cabang Cihampelas, Bandung Barat**

Pada analisis risiko operasional di J&T Express Cabang Cihampelas, peneliti menggunakan metode Enterprise Risk Management (ERM). ERM merupakan suatu proses yang sangat dipengaruhi oleh manajemen, dewan direksi, dan staf lainnya di suatu perusahaan. ERM diterapkan dalam suatu kerangka kerja yang mencakup seluruh organisasi, dan diciptakan untuk mengidentifikasi peristiwa potensial yang dapat mempengaruhi organisasi secara keseluruhan.

Metode ERM mengikuti tujuh tahapan dalam melakukan analisis risiko. Tahapan yang digunakan dalam menganalisis risiko di J&T Cabang Cihampelas, mencakup lingkungan internal, penentuan tujuan, identifikasi peristiwa, penilaian risiko, respons risiko, pengendalian risiko, informasi dan komunikasi, dan pengawasan. Berikut hasil pemaparan dari tujuh tahapan tersebut, yaitu: a. Lingkungan Internal

J&T Express Cabang Cihampelas adalah sebuah perusahaan yang beroperasi di sektor jasa ekspedisi, yang terletak di Bandung Barat. Cabang ini telah berdiri sejak tahun 2015. Visi, misi, dan prosedur operasional standar (SOP) J&T Express Cabang Cihampelas mengikuti pedoman dari induk perusahaan. Umumnya, cabang ini menjalankan operasinya secara independen dalam hal perekrutan pelanggan, penyediaan tempat, serta fasilitas seperti sepeda motor dan komputer. b. Penentuan Tujuan

Di J&T Express Cabang Cihampelas Bandung Barat, penetapan tujuan didasarkan pada visi perusahaan, yaitu menjadi perusahaan ekspedisi pengiriman terkemuka di Indonesia dan menjadi pilihan utama bagi para pelanggan dalam memberikan solusi untuk kebutuhan pengiriman. c. Identifikasi Peristiwa

Pada tahap identifikasi risiko dalam penelitian ini, fokus ditempatkan pada kejadian atau risiko operasional yang disebabkan oleh kegagalan proses manusia (human error) di J&T Express Cabang Cihampelas, Bandung Barat. Hal ini karena beberapa kejadian risiko di J&T Express Cabang Cihampelas dapat berasal dari atau terkait dengan aktivitas operasional perusahaan. Oleh karena itu, peneliti harus mengumpulkan dan mencatat semua informasi yang relevan tentang risiko operasional yang disebabkan oleh kesalahan proses manusia yang terjadi dan mungkin akan terjadi di J&T Express Cabang Cihampelas, Bandung Barat. d. Penilaian Risiko

Dalam proses ini, dilakukan penilaian risiko terhadap hasil identifikasi yang telah dilakukan oleh peneliti. Ditemukan bahwa operasi perusahaan memiliki tujuh risiko. Penilaian risiko dilakukan berdasarkan probabilitas kejadian dan tingkat keparahan risiko. Probabilitas terjadinya risiko tersebut dibagi menjadi lima tingkat, yaitu sangat sering, sering, sedang, jarang, dan sangat jarang. Sementara tingkat keparahan risiko dibagi menjadi lima kategori, yakni sangat besar, besar, sedang, kecil, dan sangat kecil. Untuk mendapatkan skor risiko, dilakukan penilaian risiko. e. Respons Risiko

Pada tahap ini, risiko yang teridentifikasi pada setiap tingkat risiko ditanggapi sesuai dengan hasil tingkat risiko yang terkumpul dalam matriks risiko. Berdasarkan Tabel 2 disimpulkan bahwa tujuh kejadian risiko operasional yang mungkin merugikan J&T Express Cabang Cihampelas memiliki tingkat risiko yang beragam, yaitu tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Hasil dari setiap risiko kemudian diimplementasikan dengan respons risiko, yang mencakup penentuan keputusan apakah akan menerima, mengurangi, menghindari, atau mengalihkannya kepada pihak ketiga. f. Pengendalian Risiko

Dengan memisahkan risiko menurut levelnya, berdasarkan respons risiko yang dibuat, teridentifikasi bahwa setiap risiko memiliki tingkatnya sendiri, yaitu tinggi, sedang, rendah, dan sangat

rendah, sebagaimana terlihat dalam hasil matriks risiko. Pada tahap ini, manajemen risiko diterapkan. Manajemen risiko merupakan fase di mana langkah-langkah akan ditentukan, termasuk pemberian kebijakan pengendalian/manajemen risiko yang sesuai dengan respons yang telah ditanggapi sesuai dengan tingkat risiko masing-masing. Pengendalian tersebut dilakukan untuk mengurangi kerugian yang mungkin terjadi di J&T Express Cabang Cihampelas, Bandung Barat. Pada penelitian ini, fokus kontrol terutama ditujukan pada risiko-risiko dengan tingkat tinggi dan sedang. Karena risiko-risiko pada kedua tingkat tersebut memiliki potensi dampak negatif yang signifikan bagi perusahaan dan dapat berujung pada kerugian finansial. g. Informasi dan Komunikasi

Disampaikan bahwa informasi dapat disampaikan melalui rapat mingguan yang telah dijadwalkan secara bersama-sama. Selain itu, untuk karyawan baru yang masih dalam masa pelatihan, J&T Express Cabang Cihampelas juga menyediakan informasi edukatif mengenai permasalahan yang pernah terjadi serta solusi yang telah diterapkan untuk mengatasinya. Hal ini bertujuan agar karyawan baru dapat mempelajari dari pengalaman tersebut dan lebih berhati-hati dalam pekerjaannya, serta menghindari kesalahan yang pernah terjadi sebelumnya. h. Pengawasan Pihak J&T Express Cabang Cihampelas telah melakukan pengawasan secara teliti terhadap seluruh operasional perusahaan, dengan tujuan utama untuk memastikan kelancaran proses operasional secara keseluruhan. Tindakan ini dilakukan untuk memastikan bahwa segala aktivitas perusahaan berjalan dengan baik. Jika terdapat permasalahan dalam operasional, pihak manajemen akan segera mengevaluasi dan mengatasi masalah tersebut. Pengawasan yang dilakukan juga bertujuan untuk memberikan pengalaman pelayanan pengiriman yang memuaskan bagi semua pelanggan J&T Express Cabang Cihampelas, Bandung Barat.

### **Pengendalian Risiko Operasional Pada J&t Express Cabang Cihampelas, Bandung Barat**

Pada tahap ini, dilakukan pemantauan terhadap risiko operasional J&T Express Cabang Cihampelas, Bandung Barat. Pengendalian dilakukan dengan mengelola setiap risiko sesuai dengan tingkatannya. Perhatian utama dalam pengendalian adalah pada risiko yang memiliki tingkat keparahan tinggi serta pada tingkat yang sesuai berdasarkan respons risiko yang telah diimplementasikan. Hal ini dikarenakan risiko pada tingkat tersebut dapat berpotensi menimbulkan kerugian finansial bagi perusahaan jika tidak dikelola dengan baik. Berikut adalah penjelasan manajemen risiko berdasarkan tingkat risiko tinggi dan menengah: a. Level High

a) Penumpukkan Barang Risiko penumpukkan barang yang terjadi karena lonjakan event diskon besar-besaran merupakan situasi di mana jumlah pesanan atau kiriman barang secara tiba-tiba meningkat secara signifikan akibat adanya promosi diskon besar-besaran atau event penjualan yang mendadak. Lonjakan ini dapat terjadi karena pelanggan memanfaatkan kesempatan diskon untuk melakukan pembelian dalam jumlah besar, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan penumpukkan barang di gudang atau pusat distribusi. Untuk mengelola risiko penumpukkan barang akibat lonjakan event diskon besar-besaran, perusahaan perlu mengambil langkah-langkah proaktif, seperti meningkatkan kapasitas penyimpanan, meningkatkan fleksibilitas dalam rantai pasokan, menggunakan teknologi untuk memantau dan mengelola inventaris dengan lebih efisien, serta mengkoordinasikan dengan baik antara departemen terkait untuk mengantisipasi dan menanggapi lonjakan pesanan secara efektif.

b) Hilangnya Barang Pelanggan Risiko hilangnya barang pelanggan karena penumpukkan barang terjadi ketika barang disusun terlalu rapat, menyulitkan identifikasi dan pengawasan. Untuk mengendalikan risiko ini, penting untuk mengatur penyimpanan dengan baik, melakukan pengawasan rutin, menggunakan label dan sistem pencatatan yang jelas, memberikan pelatihan kepada karyawan, dan memanfaatkan teknologi untuk melacak barang secara efisien. Dengan langkah-langkah ini, risiko hilangnya barang dapat diminimalkan. b. Level Moderate

c) Kesalahan Pengiriman Barang Pelanggan Risiko kesalahan pengiriman barang pelanggan terjadi ketika terjadi kesalahan dalam proses pengemasan, pengidentifikasian, atau pengiriman barang yang menyebabkan barang dikirim ke alamat yang salah atau dengan kondisi yang tidak sesuai. Untuk mengendalikan risiko ini, perlu dilakukan verifikasi ganda pada setiap tahap proses pengiriman, pelatihan karyawan untuk meningkatkan keakuratan dan kecepatan dalam bekerja, penggunaan teknologi seperti barcode atau RFID untuk pelacakan barang, serta penerapan kebijakan pengembalian barang dan kompensasi yang jelas untuk mengatasi kesalahan yang terjadi. Dengan langkah-langkah ini, risiko kesalahan pengiriman barang dapat diminimalkan sehingga kepuasan pelanggan tetap terjaga.

## V. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di J&T Express Cabang Cihampelas diperoleh kesimpulan di bawah ini: 1. Dalam operasional perusahaan, terdapat tujuh peristiwa risiko yang sering terjadi, seperti kecelakaan kerja, kerusakan barang pelanggan, kesalahan input data, penumpukan barang, kesalahan pengiriman barang, layanan pelanggan yang kurang baik, dan hilangnya barang pelanggan. Berdasarkan analisis risiko, penelitian menunjukkan bahwa risiko terbesar terjadi pada penumpukan barang dengan skor 19,35. Ada empat tingkat risiko yang terjadi di J&T Express Cabang Cihampelas, yaitu tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah, tergantung pada seberapa sering dan parahnya risiko tersebut. 2. Analisis risiko operasional di J&T Express Cabang Cihampelas menggunakan metode ERM, yang terdiri dari delapan langkah. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua aspek ERM telah diterapkan dengan baik dalam menganalisis risiko operasional. 3. Untuk mengendalikan risiko penumpukan barang akibat lonjakan penjualan dan promosi diskon besar-besaran, J&T Express Cabang Cihampelas meningkatkan kapasitas penyimpanan. Untuk risiko hilangnya barang pelanggan, mereka mengatur penyimpanan dengan lebih baik dan melakukan pengawasan rutin dengan sistem pencatatan yang jelas menggunakan label. Terakhir, untuk mengendalikan risiko kesalahan pengiriman barang pelanggan, mereka menggunakan teknologi barcode atau RFID untuk pelacakan barang

Berdasarkan simpulan tersebut, peneliti merekomendasikan hal-hal berikut: 1. Perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan operasi mereka dengan seksama, serta mengikuti perkembangan dalam industri dan mencari solusi untuk masalah yang muncul. 2. Untuk mencegah dampak buruk pada perusahaan, dianjurkan agar perusahaan lebih berhati-hati dalam mengelola operasi yang berkaitan dengan kesalahan manusia. 3. Para peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan temuan ini sebagai pedoman, dan disarankan untuk memperluas cakupan masalah yang sama agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif.

## Daftar Pustaka

- Addara, O. Y. (2020). *Analisis Pengendalian Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) Pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta*. Yogyakarta.
- Andaresa, M. B. (2023). *ANALISA MANAJEMEN RISIKO DENGAN PENDEKATAN METODE ENTERPRISE RISK MANAGEMENT PADA JNE AGEN CAMPUREJO*. SKRIPSI: UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI.
- Daya, S. F. ((2019)). *Analisis Risiko Operasional Dengan Pendekatan Model ERM Pada JNE Telukdalam*.

- Haryani, D. S. (2018). Analisis Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (Erm) Pada Pt. Swakarya Indah Busana Tanjungpinang. *Jurnal Dimensi*, 7 (2), 357-367.
- I Putu Sugih Arta, D. G. (2021). *MANAJEMEN RISIKO*. Bandung: WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG.
- Kountur, R. (2016). *Cara Mudah Asesmen Risiko Terintegrasi: Quantitative Approach*. Jakarta: PT. Rap Indonesia.