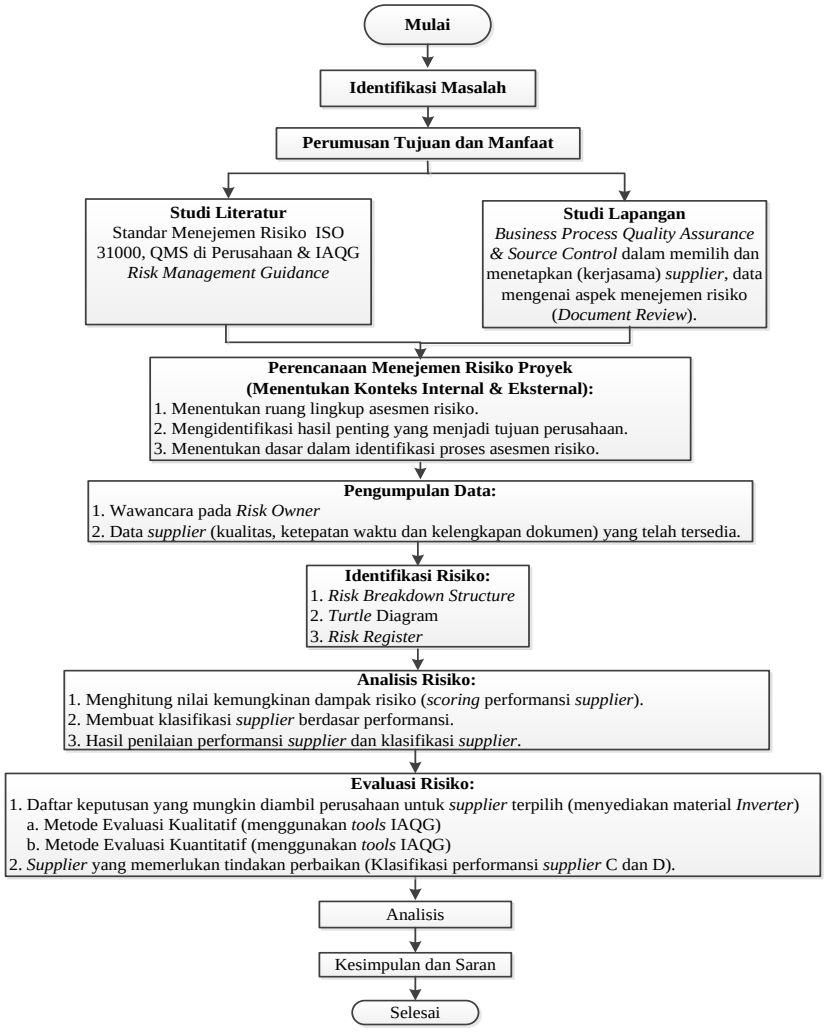
Bab 3
Kerangka Pemecahan Masalah

3.1. *Flowchart* Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah **Manajemen Risiko dalam Proses Memilih *Supplier* menggunakan Panduan ISO 31000 dan *International Aerospace Quality Group* (IAQG) Departemen *Quality Procurement* & *Source Control* PT. Dirgantara Indonesia** digambarkan dengan diagram yang terdiri dari simbol grafis susunan alur proses (*flowchart*) penelitian seperti pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. *Flowchart* Pemecahan Masalah

3.2. Langkah Pemecahan Masalah

1. Mulai

   Memulai penelitian mengenai **"Manajemen Risiko dalam Proses Memilih *Supplier* menggunakan Panduan ISO 31000 dan *International Aerospace Quality Group* (IAQG) Departemen *Quality Procurement* & *Source Control* PT. Dirgantara Indonesia"**.

2. Identifikasi Masalah

   Identifikasi masalah dilakukan dengan melakukan pengamatan awal pada perusahaan untuk mencari kondisi sebenarnya dan mencari permasalahan yang dihadapi perusahaan. Dalam hal ini dilakukan wawancara dan konsultasi kepada manajer dan fungsi manajemen risiko bagian *Quality Assurance* & *Source Control* untuk mencari masalah yang terjadi pada penerapan manajemen risiko dalam memilih dan kerjasama *supplier*.

3. Perumusan Tujuan dan Manfaat

   Melalui tahap identifikasi masalah maka masalah yang akan diteliti mengenai pengendalian manajemen risiko dalam memilih dan kerjasama *supplier* akan diketahui tujuan serta manfaatnya. Dengan menggunakan manajemen risiko berdasarkan metode yang tepat maka tindakan pengendalian risiko tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Agar dapat menyelesaikan permasalahan maka ditetapkan tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

   1. Menggambarkan keadaan sebenarnya dari perusahaan saat penelitian dilakukan.
   2. Mengidentifikasi potensi penyebab risiko yang muncul dalam proses memilih dan menggunakan (kerjasama) *supplier*.
   3. Menganalisis metode yang tepat untuk penerapan memilih dan menggunakan (kerjasama) *supplier* berdasarkan risiko-risiko yang mungkin terjadi.
   4. Melakukan *review* metode & praktik mengenai proses analisis risiko sehingga didapatkan metode yang sesuai dengan tujuan perusahaan .

4. Studi Literatur dan Studi Lapangan

Studi Literatur

Pada tahap ini dilakukan studi literatur dengan tujuan untuk mendapatkan pemahaman konsep serta metode yang berhubungan dengan masalah dan tujuan penelitian yang akan dicapai. Studi literatur disesuaikan dengan bahasan yang diambil mengenai manajemen risiko sehingga mengacu pada standar internasional ISO 31000, *Quality Management System* yang berlaku di perusahaan dan IAQG sebagai panduan dalam proses manajemen risiko.

Studi Lapangan

Melakukan studi pada perusahaan dengan melakukan pengamatan dan orientasi di fungsi *Quality Assurance* & *Source Control*, untuk melihat kondisi nyata mengenai proses manajemen risiko khususnya pada proses memilih dan kerjasama *supplier*. Studi lapangan dilakukan terhadap alur bisnis dalam memilih dan kerjasama *supplier* serta dengan mempertimbangkan pandangan pemilik risiko dan data lampau (melakukan *document review*).

5. Perencanaan Manajemen Risiko (Menentukan Konteks Internal dan Eksternal)

Perencanaan manajemen risiko meliputi:

1. Menentukan ruang lingkup asesmen risiko.
2. Mengidentifikasi hasil penting yang menjadi tujuan perusahaan.
3. Menentukan dasar dalam identifikasi proses asesmen risiko.

Proses yang dapat dilakukan untuk menentukan tiga hal diatas adalah dengan cara:

1. Menentukan Komunikasi dan Konsultasi

   Komunikasi dan konsultasi adalah urat nadi manajemen risiko sehingga senantiasa diperhitungkan dalam setiap tahapan proses (Leo J Susilo & Victor Riwu Kaho, 2009:12). Informasi jalur komunikasi dapat diperoleh melalui *Business Process Chart*.

2. Menetapkan Konteks (Menentukan ruang lingkup asesmen risiko)

   Diterapkannya konteks akan membantu manajemen risiko dalam menentukan batasan atau parameter internal dan eksternal yang dijadikan pertimbangan dalam pengelolaan risiko, menentukan lingkup kerja, dan kriteria risiko untuk proses selanjutnya. Konteks yang harus ditetapkan merupakan bagian dari; konteks eksternal, konteks internal, konteks proses manajemen risiko dan pengembangan kriteria risiko.

   Setelah konteks ditetapkan maka berbagai macam risiko dapat tersaring dan proses pemisahan risiko yang relevan menjadi lebih mudah dilakukan oleh pemilik risiko. Proses tersebut dilanjutkan pada tahap asesmen risiko dan akan menghasilkan profil risiko perusahaan serta urutan kegawatan risiko jika proses selanjutnya terus dilakukan secara sistematis.

6. Pengumpulan Data

   Pengumpulan data dilakukan setelah risiko-risiko yang tersedia dipilih sesuai dengan kepentingannya (dilakukan *Risk Appetite*) pada tahap menentukan konteks. Data yang dikumpulkan berupa data *supplier* dan ketentuan kebijakan perusahaan mengenai penerimaan *supplier* yang telah tercantum pada *Quality Management System* (QMS) perusahaan. Data lain berupa wawancara pada setiap pemilik risiko yang terdapat pada sistem proses memilih dan kerjasama *supplier* dan pengumpulan data histori performansi s*upplier* (kualitas, ketepatan waktu, dan kelengkapan dokumen).

7. Identifikasi Risiko

   Sasaran dari tahapan identifikasi risiko adalah membuat daftar risiko secara komperhensif dan luas yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran, baik meningkatkan, menghalangi, memperlambat atau bahkan menggagalkan pencapaian sasaran organisasi. Penelitian ini menggunakan dua metode dalam mengidentifikasi risiko, diantaranya:

1. Metode *Risk Breakdown Structure* (RBS) dalam proses identifikasi risiko yang berkaitan dengan indiividu dalam sistem manajemen risikonya. Tujuan dari metode tersebut adalah untuk mengidentifikasi dan memahami risiko atau potensi dukungan dari para pemangku kepentingan secara mendetail. Tetapi dalam menggunakan metode ini identifikasi risiko eksternal (dampak dari kondisi ekonomi, politik, sosial, hukum, dll.) kurang teridentifikasi. Oleh karena itu sesuai dengan kebutuhan perusahaan kekurangan dari metode ini dapat dilengkapi dengan metode *Turtle* Diagram.
2. *Turtle* diagram adalah alat kontrol kualitas yang digunakan untuk melihat karakteristik tampilan proses diantaranya input, output (perkiraan), kriteria (metriks) dan informasi penting lainnya untuk mengambil keputusan yang efektif dan kunci perbaikan dalam proses bisnis. Dalam menyusun *turtle* diagram dibutuhkan beberapa langkah agar informasi yang didapatkan sesuai dengan kondisi yang ada. Maka dari itu proses audit dilakukan, anggota tim audit harus terlebih dahulu membuat peta dan kemudian memahami bisnis, produksi, dan proses kontrol dalam lingkup audit. Mereka mempersiapkan individu dan lembar kerja untuk menentukan kriteria audit dan bukti objektif, kemudian mereka mengumpulkan bukti melalui pengamatan, wawancara, dan pemeriksaan.

8. Analisis Risiko

   Setelah identifikasi risiko selesai dilakukan maka, langkah selanjutnya adalah pengolahan data berupa analisis risiko. Analisis risiko adalah upaya untuk memahami risiko lebih dalam. Hasil analisis risiko ini akan menjadi masukan bagi evaluasi risiko dan untuk proses pengambilan keputusan mengenai perlakuan terhadap risiko tersebut. Analisis risiko meliputi kegiatan-kegiatan yang menganalisis sumber risiko dan pemicu terjadinya risiko, dampak positif dan negatifnya, serta kemungkinan terjadinya. Terdapat dua metode dalam proses analisis risiko, metode yang digunakan ialah:

1. Analisis kualitatif didasarkan pada suatu pengalaman dan pengetahuan dari para subjek dan pemangku risiko terkait *(tacit knowledge)* sehingga data yang digunakan lebih bersifat tidak dalam bentuk terukur, melainkan suatu pernyataan atau suatu gambaran. Contoh dari metode ini adalah dilakukannya pengurutan prioritas risiko berdasarkan pendapat pemangku kepentingan atau pemilik risiko.
2. Penggunaan metode analisis kuantitatif & semi kuantitatif, khususnya pengertian nilai probabilitas yang akan digunakan, memerlukan suatu data yang memadai sehingga pemberian angka tersebut memang mempunyai makna yang benar, dan sesuai dengan kaidah statistik. Untuk analisis semi kuantitatif, formulasi nilai pada aspek kemungkinan bukanlah nilai probabilitas melainkan suatu prediksi berdasarkan pengalaman dan pengetahuan. Contoh dari metode ini adalah dilakukannya *scoreing* pada penilaian risiko atau dilakukannya proses pembobotan dalam mempertimbangkan kepentingan risiko.

Hasil dari analisis dapat berupa klasifikasi performansi *supplier* yang digolongkan sesuai dengan skema pemeringkatan performansi *supplier* untuk menentukan besarnya istilah kualitatif yang digunakan. Setelah digolongkan ke dalam klasifikasi performansi *supplier* akan terlihat *supplier* mana yang aman untuk bekerjasama, *supplier* yang memerlukan tindakan dan *supplier* yang ditolak (tidak boleh diajak bekerjasama).

9. Evaluasi Risiko

Evaluasi Risiko bertujuan membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis risiko yang telah dilakukan. Proses evaluasi risiko akan menentukan risiko mana yang memerlukan perlakuan dan bagaimana prioritas perlakuan atas risiko-risiko tersebut apakah alokasi risiko, mitigasi risiko, *shareing* risiko atau penerimaan risiko. Tahap evaluasi risiko ini juga menghasilkan keputusan *supplier* terpilih untuk menyediakan material berupa *inverter* (sesuai pembatasan masalah di bab 1 pendahuluan). Keputusan

tersebut diambil menurut pertimbangan nilai risiko terkecil dengan menggunakan perhitungan kualitatif dan kuantitatif menggunakan *tools* IAQG. Metode kualitatif dengan melakukan pembobotan untuk tiap-tiap faktor risiko dan menentukan nilai tingkat risiko untuk tiap-tiap *supplier*. Tingkat risiko kuantitatif dengan mengalikan pembobotan dan tingkat risiko serta menjumlahkan nilai seluruh faktor risiko untuk tiap-tiap *supplier*.

10. Analisis

    Analisis pada tahap ini merupakan analisis keseluruhan mengenai proses penelitian dari mulai hingga daftar peringkat risiko tersedia dan dilakukan pemilihan tindakan untuk menangani risiko.

11. Kesimpulan dan Saran

    Kesimpulan

    Berisikan kesimpulan yang didapatkan dari penelitian dimulai hingga proses analisis dilakukan.

    Saran

    Berisikan saran-saran untuk penelitian selanjutnya yang memiliki kaitan dengan penelitian ini, serta pihak yang berkepentingan dalam proses pemilihan dan kerjasama *supplier* secara kontinyu.

12. Selesai

    Penelitian mengenai **"Manajemen Risiko dalam Proses Memilih *Supplier* menggunakan Panduan ISO 31000 dan *International Aerospace Quality Group* (IAQG) Departemen *Quality Procurement* & *Source Control* PT. Dirgantara Indonesia"** selesai.