

## **BAB II**

### **GAMBARAN UMUM PERSEROAN TERBATAS LEMBAGA KAJIAN ISLAM DAN SOSIAL (PT. LKiS) PELANGI AKSARA YOGYAKARTA**

#### **A. Sejarah Singkat**

Sebagai salah satu penerbit buku yang telah dikenal lama oleh masyarakat sebagai perusahaan penerbit yang mengusung wacana keislaman kritis. PT. LKiS berusaha untuk terus mampu menghadirkan wacana keislaman dan sosial yang terbaru dan konsisten dan sesuai dengan haluan visi dan misi perusahaan tersebut. Penerbit sekaligus perusahaan percetakan yang berbasis di Yogyakarta ini menyadari celah untuk memasuki kekosongan wacana pemikiran alternatif yang nyaris kurang berkembang kala itu. Selain itu, wacana-wacana tersebut juga mencoba untuk keluar dari kebiasaan umum dunia penerbitan buku. Jelas, kegiatan tersebut dimaksudkan PT.LKiS guna menyediakan ruang bagi pendidikan kepada khalayak akan nilai-nilai pluralism, kesadaran tinggi, kebebasan yang penting sebagai bagian untuk membangun Indonesia yang lebih baik ketimbang saat ini.

Visi dari PT. LKIS Pelangi Aksara “Memperkenalkan Perspektif Memperkaya Wacana”. Makna dari visi tersebut bahwa PT. LKIS Pelangi Aksara senantiasa memilih, menyeleksi dan berusaha menempatkan penerbitanya di dalam kerangka memperkenalkan kepada masyarakat berbagai perspektif tentang Agama (Islam) dan darinya masyarakat akan semakin diperkaya oleh wacana-wacana di luar yang selama ini mereka

kunyah, bahkan menjadi praktik sehari-hari. Semakin banyak masyarakat mengenal perspektif semakin kaya wacana yang mereka miliki.

Pada mulanya, awal tahun 1990-an, LKiS merupakan komunitas yang berasal dari anak-anak muda Nadlatul Ulama (NU), santri dari berbagai pesantren dan alumnus Institut Agama Islam Negeri (IAIN, saat ini UIN) Sunan Kalijaga. Dalam perkembangannya, intensitas komunitas di kalangan mereka, keterlibatan para pendiri LKiS dalam berbagai aktivitas gerakan pro demokrasi dan Islam moderat mendorong mereka untuk bergerak lebih jauh ke arah pendidikan yang berbasis pada sosialisasi gagasan dan wacana melalui penerbitan buku-buku, khususnya kajian keislaman kritis dan sosial humaniora. Karena dorongan itu, pada tahun 1993 terbitlah buku pertama LKiS berjudul: *Kiri Islam*, Karya Kazuo Shimogaki. Buku ini merupakan kajian atas pemikiran intelektual mesir, Hassan Hanafi. Saat itu, penerbitan ini masih berada di bawah naungan Yayasan LKiS.<sup>1</sup>

Menyadari sambutan yang luar biasa atas terbitnya buku pertama tersebut, dibicarakan kemungkinan untuk mengembangkan usaha penerbitan ini secara lebih serius. Bersama dengan itu, dibentuklah suatu divisi usaha yayasan yang secara khusus menangani masalah penerbitan buku-buku. Periode 1993-1997 merupakan di mana penerbitan LKiS menjadi salah satu divisi dalam yayasan yang bergerak di bidang penerbitan.

Periode 1997-2001 merupakan periode di mana penerbitan LKiS beralih menjadi divisi yang mandiri dan berdasar atas persetujuan semua

---

<sup>1</sup>[www.lkis.co.id/halaman-3-aboutus.html](http://www.lkis.co.id/halaman-3-aboutus.html), diakses pada tanggal 25 Maret 2018 pukul 19.41 WIB.

dewan pendiri dibentuklah badan hukum sendiri, yang bersifat usaha dagang (UD). Dalam perkembangannya status ini belum memadai untuk kepentingan perluasan pasar dan keinginan untuk mengembangkan usaha ini lebih professional. Pada Februari 2002, disepakati untuk dialihkan status badan hukumnya menjadi perseroan terbatas (PT). sejak saat itu, LKIS sebagai penerbit dan percetakan resmi berbadan hukum PT dan secara manajerial terpisah dengan induknya, yayasan LKIS. Untuk membedakan LKIS sebagai penerbit dan percetakan dengan induknya (Yayasan LKIS), maka di dalam akte notaries PT., disepakati nama yang tertera dalam status ini adalah PT. LKiS Pelangi Aksara. Namun demikian, di dalam menjalankan usahanya ini, *brand image* yang digunakan dalam setiap penerbitan tetap menggunakan nama LKiS.<sup>2</sup> PT. LKIS Pelangi Aksara pada tahun 2003 telah mendirikan perwakilan pemasaran khusus wilayah Indonesia barat (Jakarta) dan tahun 2004 membuka satu *agency* pemasaran yang menangani pemasaran di wilayah Indonesia timur (Malang), status kedua tempat tersebut sekarang adalah agen penjual buku.

#### **B. Profil PT. LKIS Pelangi Aksara<sup>3</sup>**

Nama : PT. LKiS Pelangi Aksara

Kantor Pusat : Jl. Parangtritis Km. 4,4 Salakan Baru No. 1 Sewon,  
Bantul, Yogyakarta 55187

Telp : (0274) 387 194

---

<sup>2</sup>*Company profile* PT. LKiS Pelangi Aksara diperoleh dari Bapak Ahmala selaku *General Manager* pada tanggal 23 Maret 2018 via email, hlm. 1-2.

<sup>3</sup>Wawancara dengan Manager Director Ahmala Arifin di Kantor penerbitan dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara, pada tanggal 23 Maret 2018 pukul 09.00 WIB.

HP/WA : 08996160905

Fax : (0274) 417762

BB Messengger : 5AFF64E8

e-mail : 1. [lkis@lkis.co.id](mailto:lkis@lkis.co.id) (Administrasi)

2. [marketing@lkis.co.id](mailto:marketing@lkis.co.id) (Pemasaran)

3. [marketinglkisgroup@gmail.com](mailto:marketinglkisgroup@gmail.com) (Pemasaran)

Rekening : Atas nama PT. LKLiS Pelangi Aksara

Bank BCA Cabang Katamso No. rekening: 445-049-8691

Bank BNI Cabang UGM No. rekening: 392-32143



Gambar 2.1. Kantor Penerbit dan Percetakan PT.LKiS Pelangi Aksara tampak depan<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Dokumentasi Peneliti yang telah diupload di google maps

### C. Logo PT. LKiS Pelangi Aksara



Gambar 2.2. Logo PT. LKiS Pelangi Aksara<sup>5</sup>

PT. LKiS Pelangi Aksara yang dalam logonya terkadang membuat banyak orang bertanya perihal huruf “i” kecil yang tersemat dan bukannya “I” kapital. Maksud dari hal tersebut adalah bahwa perusahaan ini ingin menyatakan bahwa islam yang dimaksud bukan hanya sebagai agama belaka. Akan tetapi lebih merujuk pada islam yang bisa untuk didiskusikan lebih lanjut. Islam sudah *qad'i* dan universal. Sebagai kewajiban yang tidak bisa diganggu gugat. Ajaran islam sudah selesai dan bersifat normatif. Praktik dalam penggunaan “i” kecil tersebut memiliki sifat yang partikular dan masih bisa diperdebatkan dan didiskusikan. Misalnya mencuri itu sudah pasti ada hukumnya. Namun hukum mencuri antara orang Arab dan Indonesia berbeda, itulah maksud dari “i” dalam penulisan penerbit LKiS.

Mengenai warna yang ada pada huruf “i” yang berupa titik dan warna merah diterjemahkan sebagai lambang keberanian. Manager Director PT. LKiS mengungkapkan bahwa perlu dibutuhkan keberanian dalam menuangkan pikiran ke dalam bentuk tulisan. Hal ini mengingat pada saat itu masih terdapat keterbatasan dalam dunia kepenulisan di Indonesia. “Tahun 1990-an masih kritis, kaku, dogmatis, dan tidak membebaskan maka kami datang

---

<sup>5</sup>Company profile PT. LKiS Pelangi Aksara, hlm. 3-5.

membawakan wacana alternatif. Kita melakukan perlawanan pemikiran, mulai dari keagamaan dan politik yang paling dominan”.<sup>6</sup>

#### **D. Dokumen Pengesahan PT. LKiS Pelangi Aksara<sup>7</sup>**

1. Keputusan Menteri Kehakiman dan HAM RI Nomor: C-07795HT.0101.TH.2003 tanggal 9 April 2003
2. Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI No. AHU-35553.AH.01.02.TH 2009 tanggal 28 Juli 2009
3. Dinas Perizinan Pemerintahan Kabupaten Bantul:
  - a. TDP PT Nomor: 540/DP/PT/206/III/2009 No. TDP 1201122000239
  - b. SIUP Nomor : 510/DM/PM.024/III/2009
  - c. Izin Gangguan Nomor: 660/DP/S/1676/XI/2008
4. Direktorat Jendral Pajak
  - a. SK Nomor : PEM-03113/WPJ.23/KP.0503/2009
  - b. SK PKP Nomor : PEM-03113/WPJ.23/KP/053/2009
5. NPWP : 02.104.647.9-543.000

#### **E. Struktur organisasi PT. LKiS Pelangi Aksara**

Sebelum dilakukannya pengelolaan/manajerial sendiri. Pengelolaan dan manajemen terhadap PT. LKiS masih dinaungi oleh Yayasan LKiS. Selanjutnya seiring dengan perkembangan dan kebutuhan kemandirian perusahaan dan manajemennya setelah PT. LKiS mampu berdiri sendiri,

---

<sup>6</sup>Wawancara dengan Manager Director Akhmala Arifin di Kantor penerbitan dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara, pada tanggal 23 Maret 2018 pukul 09.00 WIB.

<sup>7</sup>*Company profile* PT. LKiS Pelangi Aksara, hlm. 1-2.



manajerial perusahaan ini ditangani/dikepalai oleh seorang *General Manager* yang merangkap sebagai *Marketing Supervisor*, yakni Bapak Ahmala Arifin. Struktur organisasi PT. LKiS Pelangi Aksara setelah mampu berdiri sendiri walaupun dengan melekatkan *brand name* LKiS, memiliki desain kepengurusan sebagai berikut:<sup>8</sup>

1. Direktur : Akhmad Fikri
2. Direktur Operasional : M. Shaleh Isre
3. General Manager : Ahmala Arifin
4. *Marketing* : Ahmala Arifin
5. Gudang, Distribusi, Promo, dan Ritel : Tri Muryono
6. Penjualan, Order, Produksi, dan Web : Irpan Muttaqin
7. *Event* dan Bazar : Shoffan H.
8. Admin, *Marketing*, Penjualan, dan Keuangan : Seni Badini
9. Redaksi : Mahbub Djamaludin
10. Kerumahtanggaan dan umum : Mukhlisin
11. Printing Cemerlang : Sutriyono W.
12. Operator Mesin Cetak : Sulistyadi
13. Desainer : M. Affandi
14. Operator POD : Dirga Winarko
15. Admin dan Keuangan : Purwatiningsih
16. *Finishing* : Sumartini

---

<sup>8</sup>Wawancara dengan Manager Director Ahmala Arifin di Kantor penerbitan dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara, pada tanggal 23 Maret 2018 pukul 09.00 WIB.

## F. Sarana dan prasarana PT. LKiS Pelangi Aksara

Sarana PT. LKiS Pelangi Aksara dalam menunjang kegiatan operasional penerbitan dan percetakan buku. Kegiatan produksi dan operasional percetakan dan penerbitan sekiranya akan terhambat jika tidak tersedianya sarana yang memadai. Sedangkan perawatan dan tanggungjawab dalam menjaga keuntuhan dan kondisi sarana ini menjadi tanggung jawab masing-masing staff yang menggunakan sebagaimana mestinya secara personal sebagaimana prosedur yang ditetapkan.

Perlu untuk diketahui berdasarkan hasil observasi peneliti di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara di jalan jalan Parangtritis Km. 4,4 Salakan Baru No.1 Sewon, Bantul, bahwa penggunaan setiap komputer difungsikan khusus untuk satu orang yang berkepentingan, sehingga tidak ada data yang tercampur dengan yang lain. Selain itu sumber daya manusia dapat fokus melaksanakan tugasnya tanpa gangguan dari SDM lain jika satu computer dioperasikan oleh beberapa orang.



Gambar 2.3. Ruang Arsip dan baca<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Dokumentasi Peneliti pada tanggal 23 Maret 2018 pukul 09.00 WIB.



Prasarana yang terdapat di dalam PT. LKiS Pelangi Aksara meliputi sebuah gedung terdiri dari tiga lantai. Gedung ini berfungsi sebagai prasarana bagi berjalannya proses penerbitan dan percetakan. Secara lebih rinci penggunaan setiap lantai dalam gedung tersebut adalah pada lantai 1 digunakan sebagai ruang penyimpanan sekaligus gudang yang diperuntukkan baik bagi bahan baku maupun naskah-naskah yang telah rampung dicetak. Selain itu di lantai yang sama juga ditempatkan ruang *front office* dan juga ruang tamu yang juga digunakan sebagai ruang baca. Hal ini terlihat dari adanya rak-rak buku dan arsip-arsip terbitan LKiS yang bisa diakses oleh pengunjung, di lantai 1 ini pula pembelian buku-buku terbitan LKiS bisa dilakukan. Kemudian juga terdapat ruang bagi kegiatan pemasaran, event maupun bazaar, Ruang *general manager*, ruang desainer untuk kegiatan layout buku dari *customer*. Ruang percetakan baik percetakan mesin cetak maupun digital, mushola, toilet, dan dapur. Fasilitas dapur ini berada disamping ruang percetakan. Masih di lantai 1 juga memiliki fasilitas kompor, gallon dan seperangkat alat masak standard, dan toilet. Lantai 2 terdiri dari mushola, toilet dan ruang baca. Sedangkan lantai 3 terdiri ruang editor yang dapat pula dijadikan ruang diskusi, dan ruang rapat direksi.



Gambar 2.4. Salah satu ruang percetakan di lantai 1<sup>10</sup>

### G. Karakteristik Buku-buku Terbitan PT. LKiS Pelangi Aksara

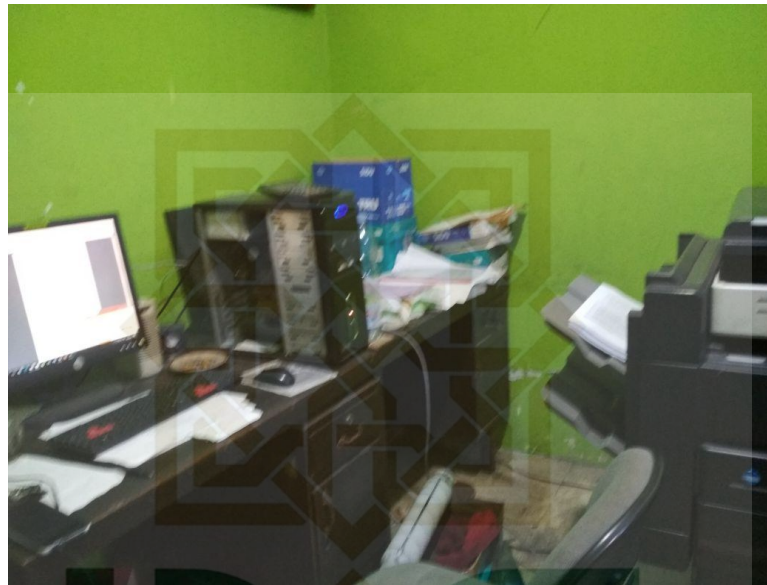
Buku-buku terbitan LKiS secara umum mencerminkan visi dan misi yang hendak dikembangkannya, yakni; mewujudkan masyarakat yang mampu secara dewasa berpikir mandiri dan sadar atas pilihan-pilihan yang diambilnya. Dalam mewujudkan ini, pertama kali dilakukan LKiS antara lain menerbitkan buku-buku keislaman kritis sebagai tawaran alternatif berbagai wacana keislaman yang berkembang di Indonesia.

Seiring dengan kesadaran perlunya mengembangkan diversifikasi usaha, maka tema-tema lain dirasa perlu diterbitkan LKiS yakni; NU dan Pesantren, Pendidikan, Sosial Budaya, Politik, Sastra, Kajian Perempuan, Filsafat, Seri Dialog Agama, Komunikasi, Seri Pendidikan Politik, Pustaka Populer, Seri Pemberdayaan Perempuan, sastra pesantren (Matapena), dunia kepesantrenan, dan lain sebagainya. Ke depan, juga direncanakan menerbitkan buku seri Pendidikan Keagamaan Kritis dan Buku Anak. Dengan variasi

---

<sup>10</sup>Dokumentasi Peneliti pada tanggal 23 Maret 2018 pukul 09.00 WIB

terbitan yang telah dikembangkan tersebut, brand market LKiS telah menjadi salah satu *image* sendiri di kalangan pembaca dan mampu bersaing dengan penerbit lain yang telah lebih dulu eksis.<sup>11</sup>



Gambar 2.5. Ruang Layout dan Desain lantai 1<sup>12</sup>

#### H. Kerjasama Penerbitan yang Pernah Dibangun

Di dalam *company profile*-nya, tercatat sejak tahun 1999 hingga 2014 PT. LKiS Pelangi Aksara telah menjalin kerjasama dengan berbagai pihak baik dari dalam dan luar negeri, baik berupa perusahaan, institusi pendidikan, maupun lembaga-lembaga lainnya. Tidak sedikit perusahaan ini memiliki kerjasama dengan berbagai pihak. Tercatat bahwa pada tahun 2004 (4

---

<sup>11</sup>*Company Profile* PT. LKiS Pelangi Aksara Tahun 2014, hlm 3.

<sup>12</sup>Dokumentasi Peneliti pada tanggal 23 Maret 2018 pukul 09.00 WIB

kerjasama) dan 2009 (9 kerjasama) adalah terjalin dengan banyak pihak. di antaranya adalah sebagai berikut:<sup>13</sup>

1. Tahun 1999; Bekerja sama dengan The Asia Foundation, menerbitkan buku NU vis-à-vis Negara; Pencarian Isi, Bentuk dan Makna, karya Andree Feillard.
2. Tahun 2000
  - Bekerja sama dengan Yayasan Adikarya IKAPI dan The Ford Foundation, menerbitkan buku Islam Sasak; Wetu Telu Versus Waktu Lima, karya Dr. Erni Budiwanti
  - Bekerja sama dengan P3M Jakarta dan Pact-INPI Indonesia, menerbitkan kumpulan tulisan dengan judul Pergulatan Pesantren dan Demokratisasi, diedit oleh Ahmad Suaedy.
3. Tahun 2001
  - Bekerja sama dengan The Ford Foundation dan RAHIMA, menerbitkan buku Fiqh Perempuan; Refleksi Kiai Atas Wacana Agama dan Gender, karya KH. Husein Muhammad
  - Bekerja sama dengan Yayasan Saifuddin Zuhri, menerbitkan buku Guruku Orang-Orang dari Pesantren, karya KH. Saifuddin Zuhri.
4. Tahun 2002; Bekerja sama dengan The Ford Foundation dan RAHIMA, menerbitkan kumpulan tulisan dengan judul Tubuh, Seksualitas, dan Kedaulatan Perempuan, diedit oleh Amirudin Arrani dan Faqihuddin Abdul Qadir, MA.

---

<sup>13</sup>*Ibid.*, hlm. 3-6.

## 5. Tahun 2003

- Bekerja sama dengan The Asia Foundation, menerbitkan buku Ijtihad Politik Ulama; Sejarah NU 1952-1967, karya Greg Fealy
- Bekerja sama dengan BP2M (PP. “Salafiyah Syafi’iyah” Sukorejo Situbondo Jawa Timur), menerbitkan buku Kharisma Kiai As’ad di Mata Umat, karya Syamsul A. Hasan
- Bekerja sama dengan FISIP Universitas Muhammadiyah Malang, menerbitkan kumpulan tulisan dengan judul Agama Tradisional; Potret Kearifan Hidup Masyarakat Samin dan Tengger, diedit oleh Nurudin, dkk.

## 6. Tahun 2004

- Bekerja sama dengan lembaga Saniri Satu Rasa (Satusa), menerbitkan kumpulan tulisan dengan judul Nasionalisme Kaum Pinggiran; Dari Maluku, Tentang Maluku, Untuk Indonesia, diedit oleh Fahmi Salatalohy & Rio Pelud.
- Bekerja sama dengan Fahmina Institute, menerbitkan buku Islam Agama Ramah Perempuan; Pembelaan Kiai Pesantren, karya KH. Husein Muhammad
- Bekerja sama dengan Lembaga Kajian Humanis & Feminis Islam (el-Kahfi), menerbitkan buku Kekerasan Terhadap Perempuan, karya Dr. Zaitunah Subhan

- Bekerja sama dengan ISAI (Institut Studi Arus Informasi), menerbitkan buku Ekonomi Politik Media Penyiaran, karya Agus Sudibyo
7. Tahun 2005
- Bekerja sama dengan ICIP (International Centre for Islam and Pluralism), menerbitkan buku Feminisme dan Fundamentalisme Islam, karya Haideh Moghissi
  - Bekerja sama dengan Dakwah Press (Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya), menerbitkan buku Dakwah Pemberdayaan Masyarakat, karya Moh. Ali Aziz, dkk
8. Tahun 2007
- Bekerja sama dengan IAIN Sunan Ampel Surabaya menerbitkan buku MadzhabMadzhab Antropologi, karya Dr. Nur Syam
  - Bekerja sama dengan FISIP UI Press, menerbitkan buku Transnasionalisasi Masyarakat Sipil, karya Andi Wijayanto, dkk.
9. Tahun 2008; Bekerja sama dengan Prakarsa (Civil Society for a Better Indonesia), menerbitkan kumpulan tulisan dengan judul Mendahulukan si Miskin; Buku Sumber bagi Anggaran Pro Rakyat, diedit oleh Abdul Waidl, dkk.
10. Tahun 2009
- Bekerja sama dengan kelompok musik Genk Kobra dalam rangka penerbitan buku Kembang Seruni; Benih Cinta di Tepi Bubut, karya Denny Novita



- Bekerja sama dengan Departemen Kelautan dan Perikanan RI, menerbitkan buku Hak Pemeliharaan dan Penangkapan Ikan; Eksistensi dan Pengaturannya di Indonesia, karya Dr. Sudirman Saad, M.Hum.
- Bekerja sama dengan Departemen Kelautan dan Perikanan RI, menerbitkan buku Ekologi Politik Nelayan, karya Dr. Arif Satria.
- Bekerja sama dengan BALE SASTRA KECAPI, menerbitkan buku kumpulan puisi Negeri Kong Draman; Cerita-cerita Puitis Kampung Halaman untuk Indonesia, karya Akhmad Fikri AF
- Bekerja sama dengan SFS Fans Club, menerbitkan kumpulan wawancara dengan judul Siti Fadilah Supari; Berkiblat Kata Hati Menggeser Tapal Batas Dunia, diedit oleh Syaiful Bari
- Bekerja sama dengan Fakultas Adab UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, menerbitkan buku Gus Mus; Satu Rumah Seribu Pintu, diedit oleh Labibah Zain & Latiful Khuluq
- Bekerja sama dengan Yayasan Pondok Pesantren “Assunniy Darussalam” Yogyakarta dan PP IPNU, menerbitkan buku KH. Tolchah Mansoer; Biografi Profesor NU yang Terlupakan, karya Caswiyono Rusydie Cakrawangsa, dkk
- Bekerja sama dengan Pusat Studi Komunitas Pantai (Jember), menerbitkan buku Strategi Hidup Masyarakat Nelayan, karya Tim Pemberdayaan Masyarakat Pesisir FKSP Jember

- Bekerja sama dengan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Sumenep dan Pusat Penelitian Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil (PUSLIT WP3K) Lembaga Penelitian Universitas Jember, menerbitkan buku Perempuan Pesisir, karya Kusnadi, dkk.
- 11. Tahun 2010; Bekerja sama dengan IAIN Sunan Ampel Press Surabaya menerbitkan buku Agama Pelacur; Dramaturgi Transendental, karya Prof. Dr. Nur Syam, M.Si
- 12. Tahun 2014; Bekerja sama dengan Alauddin University Press Makassar menerbitkan buku Antologi Puisi ; Selalu Ada Jalan Keluar (SAJAK), karya Prof. Dr. h. Ahmad M. Sewang, M.A



## BAB III

### PEMBAHASAN

Perihal manajemen risiko operasional sebuah perusahaan, dalam hal ini adalah PT. LKiS Pelangi Aksara. Di dalam perusahaan ini setidaknya pernah tercatat bagaimana perusahaan dalam melihat peluang risiko, mengidentifikasinya serta mengambil tindakan sebagai respon terhadap risiko operasional mereka. Sebagai salah satu contoh kasus yang pernah terjadi pada tahun 2014, perusahaan penerbit dan percetakan buku ini sempat mengambil langkah yang cukup mengejutkan dalam menangani risiko operasional perusahaan itu. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dengan sejumlah staff perusahaan dilakukan. Hal ini menurut Ahmala Arifin General Manager PT. LKiS Pelangi Aksara, perlu untuk dilakukan mengingat pada saat itu terjadi permasalahan yang cukup keras memukul operasional perusahaan. Terutama mengenai kerjasama dan hubungan perusahaan dengan pihak internal. Selain itu juga perusahaan melihat kinerja staff yang mengarah pada penurunan produktifitas perusahaan dalam produksi naskah.

Penurunan kinerja tersebut menurut Ahmala, sangat penting dan vital kontribusinya dalam merusak hubungan dan kerjasama dengan pihak eksternal perusahaan. Ia menjelaskan bahwa penurunan produktifitas percetakan dan penerbitan sangat mengganggu. Mengingat jadwal percetakan dan penerbitan sebuah naskah telah dilakukan dan disepakati berdasarkan *Memorandum of Understanding* (MoU) antara perusahaan dan penulis. Lebih lanjut selain dari produktifitas itu, Akhmala juga menuturkan bahwa pengurangan staff pada 3

tahun belakangan juga disebabkan oleh keuangan perusahaan yang kian merosot. Tentunya hal ini disebabkan oleh menurunnya profit perusahaan yang seolah terjun bebas. Sayangnya, ia tidak memberikan penjelasan lebih lanjut dan terperinci mengenai hal ini.

Pembahasan dalam bab ini berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan General Manager PT. LKiS Pelangi Aksara. Fokus utama yang digali dan dideskripsikan dalam penelitian ini mengenai manajemen risiko operasional perusahaan ini dan juga analisis terhadapnya. Analisis dilakukan berdasarkan kerangka teori manajemen risiko operasional berdasarkan metode ERM yang sudah peneliti jelaskan pada kerangka teori di bab 1. Berangkat dari kerangka teori yang telah peneliti jelaskan dan hasil wawancara yang sudah dilakukan. Secara umum, manajemen risiko operasional di dalam PT. LKiS Pelangi Aksara meliputi a) Proses manajemen risiko operasional PT. LKiS Pelangi Aksara, di mana General Manager perusahaan ini menjelaskan terkait 1) *Objective setting* dan identifikasi peluang hadirnya risiko operasional, 2) Bagaimana perusahaan memberikan penilaian dan respon risiko, 3) Respon risiko operasional perusahaan ini berbentuk penghindaran dan pengurangan risiko, 4) Pengendalian dan pemantauan, 5) Komunikasi dan informasi.

#### **A. Proses Manajemen Risiko Operasional PT. LKiS Pelangi Aksara**

Manajemen risiko operasional di dalam pendekatan ERM (Enterprise Risk Management) model COSO terdapat enam (6) proses integral. Namun, di dalam penelitian ini hasil yang didapatkan berdasarkan wawancara hanya ada lima (5) yang masuk ke dalam proses manajemen risiko operasional PT. LKiS

Pelangi Aksara, yakni *objective setting* dan identifikasi peluang risiko, penilaian dan respon risiko, pengendalian dan pemantauan. Sedangkan komunikasi dan informasi yang telah disebutkan hanya berperan sebagai komplementer dalam perjalanan proses manajemen risiko.

Adapun proses manajemen risiko operasional perusahaan ini diawali dengan dilakukannya pencarian risiko melalui *objective setting* dan identifikasi risiko. Selanjutnya perusahaan ini memberikan penilaian risiko, respon risiko, pengendalian risiko dan diakhiri dengan pemantauan pengendalian risiko. Sebenarnya proses ini tidak bisa diakhiri karena memiliki kemungkinan akan terciptanya risiko baru yang memerlukan identifikasi ulang. Sehingga proses ini berjalan secara terus menerus sebagaimana berjalannya sebuah siklus.

Secara keseluruhan, proses yang berjalan dari awal hingga masuk ke tahap pemantauan. Didapatkan bahwa ada 11 risiko teridentifikasi yang dimasukkan ke dalam 4 jenis risiko. Selanjutnya dari sekian risiko operasional yang ada akan diberikan perlakuan penilaian risiko dimana risiko dipetakan ke dalam 3 skala yakni rendah, sedang, dan berat. Dari sekian risiko operasional tersebut akan diberikan respon risiko berdasarkan dampak dan juga besaran masing-masing risiko. Respon yang diberikan ada dua yakni mentoleransi dan tidak mentoleransi risiko yang ada sesuai dengan dampak dan sebarannya.

Kemudian perusahaan melakukan pengendalian risiko dengan cara yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Termasuk juga di dalamnya risiko-risiko operasional yang berhasil diidentifikasi. Sedangkan pemantauan

dilakukan dengan mekanisme pengecekan operasional perusahaan secara berkala yang dilakukan 1 kali dalam 2 harinya.

Tabel 3.1. Identifikasi Jenis Risiko

Jenis Risiko	Risiko
Pracetak	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengerjaan naskah</li> <li>2. Koreksi naskah</li> <li>3. Telaah naskah</li> <li>4. Desain <i>cover</i> dan <i>layout</i></li> <li>5. ISBN</li> </ol>
MoU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Deadline</i></li> <li>2. Jumlah Cetak</li> <li>3. Royalti</li> </ol>
Cetak	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bahan Baku</li> <li>2. Gudang</li> <li>3. Distribusi</li> <li>4. Retur</li> </ol>
Penerbitan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Time Schedule</i></li> </ol>

Sumber : Olah data peneliti berdasarkan hasil wawancara Ahmala Arifin

General Manager PT. LKiS Pelangi Aksara,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA



Tabel 3.2. Pengendalian Risiko Operasional PT. LKiS Pelangi Aksara

Jenis Risiko	Risiko	Pengendalian
Pracetak	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengerjaan naskah</li> <li>2. Koreksi naskah</li> <li>3. Telaah naskah</li> <li>4. Desain <i>cover</i> dan <i>layout</i></li> <li>5. ISBN</li> </ol>	Percepatan pengerjaan, memastikan kecermatan pengerjaan pracetak naskah, evaluasi kesalahan-kesalahan, dan peneguran terhadap terjadi kesalahan oleh <i>human error</i>
MoU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Deadline</i></li> <li>2. Jumlah Cetak</li> <li>3. Royalti</li> </ol>	Komunikasi dan informasi serta meyakinkan mitra terhadap kepastian pengerjaan naskah hingga masuk waktu penerbitan
Cetak	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bahan Baku</li> <li>2. Gudang</li> <li>3. Distribusi</li> <li>4. Retur</li> </ol>	Memastikan kesehatan alat produksi, pemeriksaan secara berkala alat produksi, <i>maintenance</i> alat produksi, penjadwalan distribusi, manajemen gudang buku
Penerbitan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Time Schedule</i></li> </ol>	Memastikan batas waktu pengerjaan naskah dan penerbitan

Sumber : Olah data peneliti berdasarkan hasil wawancara Ahmala Arifin General

Manager PT. LKiS Pelangi Aksara.

## **B. Analisis Manajemen Risiko Operasional PT. LKiS Pelangi Aksara**

Manajemen harus berusaha keras untuk mengidentifikasi semua risiko yang mungkin yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan, mulai dari risiko bisnis keseluruhan yang lebih besar atau lebih signifikan hingga risiko yang kurang penting yang terkait dengan proyek individu atau unit bisnis yang lebih kecil. Proses identifikasi risiko membutuhkan pendekatan yang dipelajari dan disengaja untuk melihat potensi risiko di setiap area operasi dan kemudian mengidentifikasi area risiko yang lebih signifikan yang dapat mempengaruhi setiap operasi dalam jangka waktu yang wajar. Idenya di sini bukan hanya untuk mendaftar setiap risiko yang mungkin, tetapi untuk suatu perusahaan untuk mengidentifikasi mereka yang mungkin memiliki operasi dampak yang lebih besar, dalam jangka waktu yang wajar. Ini bisa menjadi latihan yang sulit karena kita hanya dapat memperkirakan probabilitas risiko yang terjadi atau sifat konsekuensi jika perusahaan harus menghadapi risiko. Proses identifikasi risiko ini harus terjadi pada berbagai level dengan pemahaman bahwa risiko yang berdampak pada unit bisnis atau proyek perorangan mungkin tidak memiliki dampak yang besar pada keseluruhan perusahaan atau di luarnya. Sebaliknya, risiko besar yang memengaruhi seluruh ekonomi akan mengalir ke masing-masing perusahaan dan unit bisnisnya yang terpisah. Beberapa risiko utama sangat jarang tetapi masih bisa sangat berbahaya sehingga sulit untuk mengidentifikasi mereka sebagai kemungkinan kejadian di masa depan.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Robert Moeller, *Brink's Modern Internal Auditing*, hlm. 115.

Cara yang baik untuk memulai proses identifikasi risiko adalah dengan bagan organisasi tingkat tinggi yang mencantumkan tingkat perusahaan serta unit operasi. Masing-masing unit tersebut mungkin memiliki fasilitas di beberapa lokasi global dan dapat terdiri dari berbagai jenis operasi. Setiap fasilitas terpisah kemudian akan memiliki departemen atau fungsi sendiri. Beberapa dari fasilitas terpisah ini mungkin berhubungan erat satu sama lain; yang lain mungkin mewakili sedikit lebih banyak daripada investasi perusahaan. Tugas yang sulit dan kadang-kadang rumit untuk perusahaan yang lebih besar, sebuah inisiatif harus diluncurkan untuk mengidentifikasi semua risiko di berbagai bidang individu. Jenis latihan ini dapat menghasilkan hasil yang menarik dan/atau terkadang mengganggu.<sup>2</sup>

Dalam berbagai kegiatan operasionalnya, PT. LKiS Pelangi Aksara menekankan dalam proses identifikasi risiko-risiko yang memiliki hubungan satu sama lain. Hal ini mengingat bahwa setiap risiko memiliki kaitan dari masing-masing risiko. Proses identifikasi itu dilakukan secara bertahap dan melakukan pemahaman mengenai lingkungan internal dan eksternal bisnis penerbitan itu. Di dalam proses identifikasinya, perusahaan ini menerapkan sejumlah proses yang meski tidak menganut pedoman yang ditawarkan oleh COSO ERM. Akan tetapi, sesuai dengan apa yang digambarkan oleh Manager PT. LKiS Pelangi Aksara bisa dikatakan sejalan dengan tawaran COSO sendiri. Di mana perusahaan memulai dengan memahami bagaimana perusahaan mampu terkait dengan berbagai risiko. Selanjutnya, perusahaan

---

<sup>2</sup>*Ibid.*, hlm. 116.

menyusun risiko-risiko apa saja yang bisa didaftar sebagai risiko. Setelah itu, perusahaan melakukan pengkategorian risiko dan menganalisis keterkaitan risiko satu sama lain.

“Kita memang tidak ikut COSO itu. Tapi kita mulai identifikasi ini dari melihat kita akan kemana dan risikonya kemungkinan apa saja. Kita juga melakukan listing risiko dan itu kita kategorikan. Karena ini operasional jadi kami masukkan ke dalam empat jenis. Kita juga akan lihat apa benar risiko ini ada hubungan dengan risiko yang lain misal keuangan dan lainnya”.<sup>3</sup>

Berdasarkan penuturan Bapak Ahmala Arifin di atas diketahui bahwa pelaksanaan manajemen risiko operasional di PT. LKiS Pelangi Aksara tidak secara utuh berangkat dari rekomendasi COSO. Akan tetapi perlu untuk diketahui bahwa perusahaan ini juga melaksanakan kerja manajemen risiko pada beberapa bagian yang ada di dalam manajemen risiko operasional versi COSO.

Menurut Ahmala Arifin, di dalam PT. LKiS Pelangi Aksara ini, risiko-risiko yang telah diidentifikasi dilekatkan dengan *objective* yang telah ditetapkan sebanyak empat (4) risiko. Keempat *objective* ini mencakup seluruh kegiatan operasional perusahaan mulai dari proses MoU antara perusahaan dan penulis hingga penerbitan. Diketahui bahwa terdapat 11 risiko yang memiliki kemungkinan muncul di perusahaan. Terutama risiko-risiko internal perusahaan. Dari 11 risiko yang ada semuanya berada secara terpisah pada empat aspek risiko operasional perusahaan.

---

<sup>3</sup>Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.

“Secara keseluruhan kita ada empat hal yang diperhitungkan bisa muncul risikonya itu. Mulai dari perjanjian dengan penulis, pracetak, pencetakan, sampai ke penerbitan naskah”.<sup>4</sup>

Dari hasil wawancara di atas diketahui bahwa risiko-risiko operasional yang hadir dalam PT. LKiS Pelangi Aksara dipetakan ke dalam 4 jenis risiko operasional dimana di dalamnya terdapat beberapa pecahan risiko operasional. Kategorisasi tersebut berangkat dari identifikasi serta perhitungan kualitatif risiko apa saja yang memiliki peluang muncul di dalam operasional perusahaan.

Risiko memang dapat saja muncul kapanpun tanpa disadari oleh perusahaan. Kesiapan terhadap hadirnya risiko di sebuah perusahaan diperlukan. Untuk itu, Akhmala memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai risiko apa saja dalam setiap *objective* yang sudah ditentukan oleh perusahaan tersebut. Identifikasi risiko dalam perusahaan ini dilakukan dengan melihat secara keseluruhan bagaimana berjalanannya prosedur operasional perusahaan. Risiko operasional di sini dapat berasal dari eksternal dan internal perusahaan. Pihak eksternal yang memiliki pengaruh besar dalam perusahaan ini adalah *supplier* bahan baku dan tentunya *customer*. Pengendalian terhadap risiko yang berasal dari eksternal seperti mustahil dilakukan dari dalam perusahaan. Hal ini mengingat peluang kemunculannya tidak dapat dipastikan. Sedangkan secara keseluruhan yang menjadi risiko internal adalah kinerja pegawai yang ada.

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.

“Ketika naskah masuk ke proses pracetak seperti pengerjaan naskah, kita koreksi naskah, telaahnya juga, desain cover dan layout, sampai masalah ISBN itu semua masuk dalam proses yang semua saya yakin pasti ada risiko sendiri-sendiri dan kemunculannya juga tidak pasti”.<sup>5</sup>

Dari pernyataan Bapak Ahmala Arifin diatas, menegaskan bahwa ada kemungkinan munculnya risiko masing-masing dengan tingkat kepastian yang berbeda-beda. Perusahaan ini juga meyakini bahwa kemunculan risiko operasional itu hadir sejak permulaan operasional berjalan.

Ketika tahap pracetak telah berjalan, di sini mulai hadir risiko yang perlu diantisipasi oleh perusahaan. Dalam tahap ini yang menjadi dan sering hadir risiko adalah perihal koreksi naskah. Selain membutuhkan kejelian seorang editor, kecepatan terhadap pengoreksian naskah juga memerlukan kecepatan mengingat setiap pengerjaan diberikan *deadline* masing-masing. Lebih lanjut, Ahmala Arifin memberikan pernyataan beberapa hal sebagai berikut:

“Kalau dalam perjanjian kita dengan penulis itu ya seputar jumlah cetaknya mau berapa, terus kapan *deadline* yang ditentukan hingga ke penerbitannya. Nah risikonya di sini kalau dari pengalaman kita lebih sering ke masalah waktu penyelesaian naskah”.<sup>6</sup>

Pernyataan Bapak Ahmala Arifin di atas bahwa mengenai MoU dengan penulis, PT. LKiS Pelangi Aksara merinci setiap detail yang perlu ditegaskan guna mengantisipasi risiko-risiko yang bisa saja muncul pada jenis risiko yang satu ini.

---

<sup>5</sup> Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.

<sup>6</sup> Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.



Risiko-risiko yang telah teridentifikasi dan masuk ke dalam jenis risiko pencetakan adalah risiko yang menyangkut persoalan proses cetak. Proses cetak ini melibatkan ketersediaan bahan baku yang menjadi vital dalam pencetakan sebuah naskah. Bayangkan saja jika ketersediaan bahan baku mengalami kemacetan atau pengurangan stok karena kesalahan dalam operasionalnya. Hal ini tentu menjadi risiko karena mampu menghambat operasional perusahaan. Selain itu pendistribusian buku dan juga gudang disebut sebagai risiko lain dari jenis risiko pencetakan. Mengenai produk cacat yang memiliki peluang retur juga dijadikan sebuah risiko. Dengan ini perusahaan akan menjadi itu sebagai bahan evaluasi bagi peningkatan kualitas kerja dan operasional perusahaan.

“Selanjutnya risiko dalam pencetakan naskah. Di sini biasanya dan yang masuk ke dalam proses cetak itu ada hal bahan baku, terus juga ada gudang, distribusinya, dan juga apa nanti ada retur produk atau tidak”.<sup>7</sup>

“Kalau di tahap penerbitan kita biasanya gak ada masalah. Ya kalau dalam setahun kemunculannya kurang lebih sekali lah”.<sup>8</sup>

Pernyataan Bapak Ahmala Arifin di atas menunjukkan bahwa setiap risiko memiliki peluang kemunculan yang berbeda-beda dengan frekuensi yang berbeda pula. Menyinggung tentang jenis risiko penerbitan. Perusahaan ini menyatakan bahwa hampir tidak ada risiko operasional yang muncul atau bisa dinyatakan bahwa kemunculannya kurang dari dua kali peluang muncul

---

<sup>7</sup>Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.

<sup>8</sup>Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.

risiko. Tentunya berbeda dengan risiko operasional jenis cetak dimana selalu ada risiko yang bisa hadir mengingat bisa saja bahan baku mengalami kekurangan karena kesalahan cetak, misalnya.

Mengenai risiko di dalam tahap pencetakan naskah, yang paling kerap hadir sebagai risiko adalah pasokan kerusakan kertas ketika pencetakan berlangsung. Selain itu tentunya hal ini juga berpengaruh terhadap ketersediaan bahan baku yang turut berkurang karenanya. Lebih lanjut bahwa risiko lain berupa retur produk tentu tidak dapat dipungkiri oleh perusahaan. Karena perusahaan memberikan jaminan terhadap kesalahan cetak baik desain maupun tulisan sebagai isi sebuah buku. Di sisi lainnya, gudang bahkan kerap merepotkan ketika naskah yang telah selesai menumpuk dan memenuhi ruangan.

Lebih lanjut adalah mengenai sumber-sumber hadirnya risiko yang telah diidentifikasi. Identifikasi lebih lanjut mengenai risiko yang ada adalah terutama terletak pada proses cetak sebagai risiko yang kehadirannya memang sangat memungkinkan di luar dugaan. Identifikasi ini ditujukan bagiantisipasi terhadap kemungkinan hadirnya risiko di kemudian hari. Mengenai asal risiko dari bahan baku untuk proses cetak biasanya berasal dari kualitas bahan baku, komunikasi dengan pihak-pihak terkait, selain itu perihal *supplier* yang bisa saja terbatas, kelalaian input pesanan, penjadwalan permintaan barang, kelalaian lainnya adalah dari pihak *supplier*.

Jika menyangkut alat produksi, sumber risiko yang diidentifikasi adalah hal klasik yakni perihal keamanan perangkat keras operasional, baik itu

komputer yang penyimpanannya rusak karena virus maupun pencurian data atau kerusakan alat produksi lainnya. Pada sumber risiko distribusi berkuat pada *packaging* dan penataan barang, *checking item* yang kurang teliti, jadwal pengiriman yang tidak baik, kelalaian pekerja.

Pada permasalahan gudang, sumber risiko yang teridentifikasi adalah terutama pada persoalan penataan yang menyebabkan *overload* kapasitas gudang. Pada jenis risiko sumber daya manusia diidentifikasi sumber-sumber risiko antara lain terjadinya bias antara staff dan SOP, minim pelatihan bagi karyawan secara kontinyu dan berkala, minim evaluasi kerja, *reward* dan *punishment* tidak jelas.

Analisis selanjutnya di dalam manajemen risiko operasional berdasarkan COSO ERM adalah melakukan penilaian risiko dan juga dampak (*exposure*) yang kemungkinan terjadi serta seberapa besar dampak risiko yang bisa mempengaruhi operasional dari setiap jenis risiko di dalam melakukan penilaian terhadap risiko, ada dua hal yang menjadi perhatian, yakni kuantitas dan kualitas risiko. Artinya, kuantitas risiko dapat diterjemahkan sebagai risiko yang memiliki kemungkinan berapa kali kemunculannya, dengan kata lain ini adalah frekuensi dari kemunculan risiko. Sedangkan kualitas risiko dihubungkan dengan probabilitas kemunculan risiko operasional dan kekuatan risiko. Penilaian risiko ini bertujuan untuk mendapatkan daftar risiko mana saja yang bisa dikategorikan ke dalam level risiko dan kemudian mengambil

keputusan terhadap risiko mana saja yang perlu diprioritaskan. Selain itu, manakah risiko yang bisa ditoleransi dan yang tidak bisa ditoleransi.

Di dalam manajemen risiko operasionalnya, PT. LKiS tidak menerapkan rumus perhitungan serta matrix sebagaimana yang ditawarkan oleh COSO ERM. Penilaian-penilaian terhadap berbagai bentuk risiko hanya dilakukan melalui analisis secara kualitatif terhadap kehadiran risiko yang langsung diberikan respon secara cepat oleh mereka. Penilaian risiko dilakukan setelah risiko-risiko yang mungkin terjadi dari selesai diidentifikasi perusahaan. Model penilaian risiko di dalam PT. LKiS Pelangi Aksara ini disebabkan oleh perusahaan yang hingga kini belum memiliki *blueprint* manajemen risiko yang sesuai dengan standar COSO. Penilaian terhadap risiko dilakukan berdasarkan pada tingkat probabilitas kemunculan dan tingkat besaran dampak risiko. Untuk tingkat probabilitas terjadinya risiko diklasifikasikan menjadi tiga golongan yakni sangat jarang, moderat, dan sering. Ketiga golongan ini dapat dilihat pada Tabel 3.3. di bawah ini.

Tabel 3.3. Peluang Kejadian Risiko Operasional

Level	Deskriptor	Frekuensi
1	Sangat jarang	< 5 dalam setahun
2	Moderat	Fluktuatif
3	Sangat sering	> 2 dalam sebulan

Sumber : Olah data peneliti berdasarkan hasil wawancara dengan General Manager PT. LKiS Pelangi Aksara.

“Mungkin kalau penilaian kita gak pakai rumus dan matrix yang seperti sampean sebutkan tadi. Tapi satu hal yang jelas ketika risiko itu muncul, kita akan lihat ini risiko sering atau tidak muncul untuk setiap tahap-tahap yang sudah saya jelaskan tadi. Ya kalau disimpulkan kita kasih penilaian secara kualitatiflah. Nanti juga kita akan tahu mana risiko yang jelas merugikan atau tidak. Yang besar dan yang kecil yang mana saja”.<sup>9</sup>

Berdasarkan penuturan Bapak Ahmala Arifin di atas bahwa perusahaan ini tidak memiliki matrix analisis risiko lebih rinci sebagaimana yang ditawarkan oleh COSO ERM. Namun, dalam melakukan pemetaan risiko hingga pemantauannya dilakukan peninjauan dimana risiko-risiko tersebut berpeluang muncul di kemudian hari. Penilaian yang diberikan juga secara khusus dilakukan dengan sistem kualitatif yang artinya hal ini berdasarkan pengamatan mata telanjang serta peninjauan lebih lanjut akan risiko-risiko yang muncul.

Selain itu, perusahaan juga tanggap dalam melihat risiko yang hadir demi mensimulasi respon agar kejadian yang pernah menimpa perusahaan pada beberapa tahun terakhir tidak terjadi. Simulasi ini dilakukan dengan cara memperhatikan risiko mana saja yang dinilai kemunculannya fluktuatif dan bisa memberikan dampak yang besar terhadap perusahaan. Melalui hal inilah perusahaan mampu memberikan respon yang cepat dan tepat bagi risiko yang hadir.

“Kita juga perhatikan dari mana saja risiko ini hadirnya dan dampaknya bagaimana. Melalui itu baru kita tahu harus bagaimana dan

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.

seberapa besar risiko ini buat setiap lini perusahaan dari beberapa aspek tadi”.<sup>10</sup>

Pernyataan Bapak Ahmala Arifin diatas menunjukkan bahwa penilaian risiko berangkat dari asal kemunculan risiko dan besaran dampak yang yang berpengaruh atas lini usaha mereka dalam empat jenis risiko teridentifikasi. Perusahaan berusaha untuk mengetahui besarnya risiko, banyaknya kemunculan risiko, dan dampak yang bisa dihasilkan dari hadirnya risiko-risiko yang dimaksud sebelumnya.

Menyangkut penilain terhadap risiko, PT. LKiS Pelangi Aksara mengklasifikasikan jenis risiko yang ada ke dalam tiga (3) level risiko. Kemunculan dari tiap level ini tidak dapat diukur pada skala pertahun mengingat setiap level memiliki kemungkinan muncul yang berbeda dan sangat fluktuatif. Terutama pada risiko yang berada di level 2 dan level 3.

“Jadi begini kita pandang setiap risiko itu kita masukkan ke dalam 3 level. Pertama tinggi, sedang dan rendah. Kalau dari analisis kami, risiko yang ada di level tinggi itu ya dia muncul antara 1 sampai 2 kali lah dalam setahun”.<sup>11</sup>

Bapak Ahmala Arifin mengutarakan bahwa risiko yang hadir diberikan perlakuan penilaian dengan memasukkan ke dalam 3 level risiko yang masing-masing perlu tindakan lanjutan guna respon risiko selanjutnya. Dalam setiap level penilain risiko tentunya memiliki peluang muncul yang berbeda setiap bulannya dari masing-masing risiko pada jenis risiko yang ada.

---

<sup>10</sup> Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.

<sup>11</sup> Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.



Berbeda dengan risiko yang kemunculannya hanya 1 hingga 2 kali dalam setahun pada level tertinggi, risiko dengan level sedang hingga rendah memiliki probabilitas kemunculan bisa dikatakan sering, yakni lebih dari dua kali dalam sebulan dan terkadang fluktuatif. Tentunya menurut Akhmala, risiko tersebut masih bisa ditoleransi karena tingkat pengaruh terhadap perusahaan bisa dikatakan sangat minim. Lebih lanjut mengenai penilaian risiko secara kualitatif dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Secara umum nilai yang diberikan kepada berbagai risiko yang telah didaftarkan itu sebagai risiko yang masih dapat ditoleransi selama masalah finansial dan hukum tidak terganggu. Selain itu, jika mengacu pada level sebuah risiko, dari sekian risiko yang ada bisa dikatakan bahwa risiko tersebut masuk ke dalam level dua (2) yang memiliki sifat frekuensi kemunculannya yang fluktuatif dan tak dapat ditebak kemunculan serta *exposure*-nya.

“Yang penting kita tahu ini risiko muncul terus apa enggak. Ya kalau sering muncul kan ini bisa bikin kita rugi. Misal kesalahan cetak, kalau cuma sekali ya gak apa-apalah. Kita bisa ingatkan, dan kalau sudah berkali-kali kita bakal lihat lagi apa ini masalah ada di alat atau *human error*. Kalau *human error* yang begini terus itu sudah lain cerita namanya”.<sup>12</sup>

Bapak Ahmala Arifin menyatakan dari hasil wawancara tersebut bahwa mereka perlu memahami kemunculan risiko yang berlaku secara kontinyu atau tidak. Menurutnya, risiko yang kerap muncul bisa saja memberikan kerugian baik kecil atau besar bagi perusahaan. Namun demikian, perusahaan masih bisa mentoleransi jika kemunculan risiko itu

---

<sup>12</sup> Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.

hanya sesekali saja munculnya. Kemunculan risiko ini juga ditinjau perusahaan mengenai sumber munculnya risiko apakah datang dari *human error* atau peralatan yang memerlukan *maintenance*.

Dengan demikian sebuah penilaian terhadap berbagai macam risiko memang memerlukan kejelian dan analisis lebih terhadap hadirnya risiko. Terutama sebagaimana yang PT. LKiS Pelangi Aksara lakukan bahwa perlunya untuk tahu frekuensi kemunculan dan dampak risiko. Akan menjadi lain ceritanya jika risiko-risiko tersebut memiliki frekuensi lebih dan tentunya dengan frekuensi itu akan mengurangi produktifitas operasional yang juga akan mendorong kerugian finansial perusahaan.

Selanjutnya adalah mengenai analisis respon terhadap berbagai macam risiko yang hadir di perusahaan percetakan dan penerbitan ini, PT. LKiS Pelangi Aksara secara umum lebih memilih metode pengurangan risiko. Hal ini mengingat bahwa risiko bukan sebuah hal yang pasti untuk dihindari bahkan hadirnya risiko dan penanganan terhadapnya justru akan menumbuhkan kemampuan lebih baik sebuah perusahaan.

Sebagaimana contoh kasus yang telah peneliti jelaskan sebelumnya, bahwa perusahaan ini melakukan pemutusan hubungan kerja kepada beberapa staff-nya dikarenakan berbagai alasan. Di antaranya adalah produktifitas dan keuangan perusahaan. Ahmala Arifin mengungkapkan bahwa dengan melakukan pendekatan tersebut dinilai efektif bagi perusahaan. Ini dapat dilihat dari meningkatnya produktifitas dan juga sisi finansial perusahaan lebih dinilai efektif.

Dari jenis resiko telah diketahui bahwa terdapat 11 resiko yang ada. Pada tahap penilaian risiko telah dijelaskan bagaimana PT. LKiS Pelangi Aksara dalam memberikan penilaian terhadap risiko yang ada serta pemetaan level-level risiko. Respon risiko berdasarkan penawaran COSO ERM diklasifikasikan ke dalam empat hal. Yakni bisakah risiko diterima, penghindaran risiko, pengurangan risiko dan transfer risiko kepada pihak lainnya.

“Tentu kita sudah tetapkan mana saja risiko yang bisa ditoleransi dan tidak bisa. Penerbitan itu kita pandang sangat vital karena ini bisa saja mempengaruhi hubungan kita dengan yang sudah sepakati MoU tadi. Jadi kita pastikan ini harus dihindari. Kalau yang masih bisa ditoleransi itu ya biasanya selain proses penerbitan lah. Tapi ini masih tanda tanya, kita akan lihat juga merugikan atau tidak seperti yang saya bilang tadi”<sup>13</sup>.

Penerbitan masuk ke dalam level tinggi mengingat ada waktu yang telah ditentukan dalam penerbitan. Tentunya penerbitan sebuah buku juga bergantung dengan kecepatan dan ketepatan pengerjaan naskah ketika masuk dalam tahap pracetak. Selain itu, jika waktu yang diberikan melewati batas *deadline*. Hal ini bisa saja merusak hubungan perusahaan dengan mitra di mana kerjasama dijalin. Baik kemitraan dengan penulis maupun yayasan/lembaga/atau instansi lainnya. Jenis risiko inilah yang sangat diantisipasi dan tidak ditoleransi. Tentunya dalam hal ini yang terlibat di dalamnya adalah tanggungjawab staff yang kemungkinan bisa menurunkan produktifitas dan mempengaruhi hubungan kerjasama sebagai implikasi yang sangat jelas.

---

<sup>13</sup> Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.

Yang masuk ke dalam level sedang dan rendah ada 10 risiko di mana risiko ini selain karena sifatnya yang fluktuatif kemunculannya. Berdasarkan pengalaman dan analisis perusahaan, risiko-risiko ini masih dapat ditoleransi jika masih dapat dikatakan sebagai risiko yang wajar. Penanganan terhadap risiko ini adalah peneguran dan perbaikan terhadap berbagai macam risiko dan penyebab hadirnya risiko. Baik itu staff maupun peralatan operasional perusahaan.

Jika ditarik secara umum, respon risiko yang diberikan oleh perusahaan penerbit dan percetakan ini kepada risiko yang ada adalah dengan melakukan pengurangan dan penghindaran risiko. Pengurangan risiko dilakukan dengan cara mereduksi kemungkinan munculnya risiko dengan *quality control* yang dilakukan secara berkala terhadap kinerja karyawan dan juga alat produksi. Sedangkan untuk respon risiko yang dilakukan dengan cara penghindaran dengan melepas sumber daya manusia dan alat pendukung lain.

“Misalnya begini, kita kan ada pemantauan terus menerus dan misal kita ketahui ini staff atau alat kok kita nilai mulai gak beres, ya sudah kita putus hubungan. Sama halnya ketika dulu kita ada masalah finansial, terpaksa kita lepas beberapa karyawan. Karena kalau tidak, tentu keuangan dan operasional perusahaan bisa sangat macet dan buruk. Dan kalau ini hubungannya dengan alat ya kita bakal jual saja. Buat apa juga kalau kita pertahankan alat produksi yang misal sudah diperbaiki kok masih bikin repot kita. Itu kan bisa menghambat proses produksi”.<sup>14</sup>

Bapak Ahmala Arifin mengungkapkan bahwa jika di kemudian hari didapati sumber daya manusia melakukan tindakan yang memunculkan risiko

---

<sup>14</sup>Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.

dan tak dapat ditoleransi perlu untuk ditindaklanjuti dengan memutus hubungan kerja. Namun hal itu memerlukan pertimbangan apakah staff yang dimaksud masih bisa dipertahankan atau tidak. Hal ini sebagaimana juga berlaku bagi alat produksi berupa mesin yang jika perlakuan perawatan masih tidak membuahkan hasil, perusahaan akan melepasnya dengan mengganti mesin yang baru. Tentunya hal ini demi efisiensi kerja serta meminimalisir kemungkinan hadirnya risiko yang merugikan perusahaan.

Ahmala Arifin juga menambahkan bahwa untuk berbagai risiko yang mengarah pada pelanggaran undang-undang akan secara tegas diserahkan kepada pihak yang berwenang. Berhubungan dengan risiko yang masih bisa ditoleransi, peneguran bisa dilakukan selama hal itu masih memiliki kemungkinan untuk dilakukan.

“Ya kalau itu sudah masuk pencurian misalnya. Jelas sudah urusan hukum dan kita akan langsung PHK. Misalnya saya mencuri komputer atau kertas, prosedurnya ya begitu. Kan itu namanya sudah mencuri dan melanggar hukum. Kalau masih salah edit apa layout ya kita bisa tegur, itu cukup menurut saya”.<sup>15</sup>

Berdasarkan penuturan Bapak Ahmala Arifin di atas menyatakan bahwa tindakan-tindakan staff bahkan termasuk dirinya yang melanggar aturan hukum yang berlaku akan dikenakan sanksi dengan urusan langsung pada pihak yang berwenang. Berbeda halnya jika itu berkaitan dengan kesalahan cetak atau desain yang masih bisa diperhitungan toleransinya.

---

<sup>15</sup>Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.

Oleh sebab itu hal perlu untuk diketahui bahwa respon terhadap berbagai macam risiko sifatnya akan menyesuaikan terhadap sifat risiko dan dampaknya serta frekuensi kemunculan. Untuk itulah, pengurangan dengan cara peneguran, peringatan, dan evaluasi termasuk hal yang perlu untuk dilakukan selama terjadinya risiko masih dalam batas wajar yang mampu untuk ditoleransi perusahaan.

“Misalnya kita alami risiko yang sudah disebutkan tadi seperti pengerjaan naskah mengalami keterlambatan, banyak kesalahan waktu koreksi dan telaah naskah, waktu dan kualitas penelaahan juga, desain tidak memuaskan, prosedur mendapatkan ISBN lama. Nah untuk yang begini kita biasanya cukup dengan peneguran dan peringatan. Tapi ya itu tadi jangan sampai terus menerus lah. Masa iya mau ditegur sampe ratusan kali. Gak bagus juga kan?”<sup>16</sup>

Berdasarkan penuturan Bapak Ahmala Arifin diatas diketahui bahwa jika mengalami resiko-resiko seperti pengerjaan naskah mengalami ketrlambatan, kesalahan waktu koreksi dan telaah naskah, waktu dan kualitas penelaah, desain tidak memuaskan, prosedur mendapatkan ISBN lama, Bapak Ahmala disini akan melakukan peneguran dan peringatan. Dengan adanya teguran tersebut diharapkan untuk selanjutnya karyawan meminimalisir kesalahan-kesalahan tersebut.

Perusahaan harus meninjau bahkan kembali pada tujuan penetapan risiko dan rentang toleransi yang diberikan. Perusahaan ini juga melakukan pembacaan ulang terhadap kemungkinan dampak yang berhubungan dengan masing-masing risiko. Bisa dikatakan bahwa dalam memberikan respon

---

<sup>16</sup>Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.



merupakan hal yang cukup sulit mengingat sifat fluktuatif kehadiran dan dampak risiko yang ada di perusahaan ini. Namun, tanggapan terhadap sebagian besar risiko jauh lebih kompleks dan memerlukan perencanaan dan analisis yang cukup rinci. Jika ada risiko bahwa suatu perusahaan dapat kehilangan seluruh operasi manufaktur karena kegagalan produksi dari peralatan yang sudah tua.

“Kalau respon risiko yang lainnya kita juga adakan backup untuk alat produksi dan sdm yang bisa bantu yang lain kalau-kalau suatu saat ada yang sakit atau memutuskan untuk resign. Yang jelas ini saya anggap sebagai antisipasi sekaligus respon ke depan. Karena kita sadar alat bisa saja rusak dan manusia bisa berbuat salah dan jatuh. Itu saja”.<sup>17</sup>

Berdasarkan pernyataan Bapak Ahmala Arifin di atas menegaskan bahwa perusahaan menyediakan *backup* sumber daya manusia dan sumber daya lain jika di suatu saat dibutuhkan. Semisal kondisi yang tidak dapat diduga oleh perusahaan akan karyawan yang jatuh sakit hingga memerlukan pengganti sementara. Demikian juga dengan mesin yang memiliki kemungkinan *backup* jika suatu saat mengalami kendala dalam operasionalnya.

Mengembangkan respon risiko membutuhkan sejumlah besar perencanaan dan pemikiran strategis. Beberapa alternatif respon risiko mungkin melibatkan biaya, waktu, dan perencanaan proyek yang terperinci. Misalnya, salah satu strategi respons peralatan yang lebih tua adalah memperoleh seperangkat peralatan cadangan. Jika itu adalah strategi yang

---

<sup>17</sup>Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.

disetujui, tindakan harus diambil untuk mendapatkan peralatan cadangan sebelum kegiatan ini bahkan dapat diidentifikasi sebagai strategi respons risiko aktual. Semua risiko yang tercantum pada analisis semacam itu harus diukur terhadap faktor-faktor dampak yang sama, berdasarkan pada penerimaan, penghindaran, pembagian, atau pengurangan strategi risiko.<sup>18</sup>

Analisis dalam *pengendalian risiko operasional* di sini adalah langkah-langkah yang digunakan dalam menanggulangi atau mengantisipasi risiko yang telah terdaftar. Pengendalian ini bertujuan untuk mengurangi, menghindari hadirnya risiko. Pengendalian ini tentunya disesuaikan dengan berbagai jenis risiko dan *list* risiko pada setiap jenis risiko. Cara perusahaan dalam menjalankan pengendalian risiko ini didapatkan berdasarkan wawancara peneliti dengan General Manager PT. LKiS Pelangi Aksara untuk kemudian peneliti olah menjadi tabel yang dapat dilihat pada Tabel 3.2. di atas.

Prosedur dan aktifitas pengendalian risiko ini secara umum seharusnya merupakan cerminan dari serangkaian proses pengendalian risiko dalam sebuah perusahaan. Tentunya segala proses ini juga memiliki relasi dengan berbagai kejadian risiko operasional perusahaan percetakan dan penerbit buku ini. Prosedur aktifitas pengendalian risiko tidak bisa dilakukan secara terpisah dengan melepas hubungan dari masing-masing risiko

---

<sup>18</sup>Robert Moeller, *Brink's Modern Internal Auditing*, hlm. 137-138.

teridentifikasi.<sup>19</sup> Oleh sebab itu ketika PT. LKiS Pelangi Aksara melalui general managernya, menyatakan bahwa permasalahan dan risiko yang ada di dalam 4 jenis risiko yang ada saling memiliki keterkaitan satu sama lain. Sekaligus ada ketergantungan yang jika terjadi kesalahan pada salah satu jenis risiko yang fatal. Akan menyebabkan kerusakan serta kemacetan operasional pada jenis risiko yang lainnya.

Sebagaimana yang tergambarkan di dalam tabel di atas bahwa hal ini menunjukkan pengendalian terhadap sebuah risiko saling dikaitkan dengan yang lain. PT. LKiS Pelangi Aksara memilih untuk tidak membuat pengendalian yang rumit. Sehingga tidak memutus rantai suplai risiko yang ada berdasarkan bagaimana manajemen bagi risiko operasional berlangsung.

Dalam *pemantauan* risiko operasional adalah tindakan mengamati profil risiko melalui indikator atau fakta baru, menghitung metrik atau indeks risiko yang diturunkan, menghubungkannya dengan modal ekonomi dan merekam semua informasi terkait secara sistematis. Kemudian data harus tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan dengan cara yang tepat. Ini berarti harus diproses untuk kebutuhan dan mengendalikan kemungkinan unit dan manajer. Di satu sisi, pemantauan yang sedang berlangsung harus ditanamkan sebanyak mungkin dalam proses bisnis yang dilakukan oleh semua karyawan yang melakukan tugas yang ditugaskan. Proses dan pemilik risiko memainkan peran penting seperti halnya pembentukan skema insentif

---

<sup>19</sup>Robert Moeller, *Brink's Modern Internal Auditing*, hlm. 137-138.

yang memotivasi karyawan untuk terus memenuhi tanggung jawab mereka dan menerapkan sanksi atas kegagalan. Tugas semacam ini disebut pemantauan dalam proses.<sup>20</sup>

Di sisi lain, dalam manajemen risiko operasionalnya, PT. LKiS Pelangi Aksara menekankan harus ada inspeksi yang dilakukan secara terpisah oleh beberapa entitas internal dan eksternal, yang disebut proses pemantauan independen. Dalam kombinasi dengan ketentuan dalam pengawasannya, misalnya unit audit internal, dewan pengawas serta auditor independen merupakan perlindungan penting terhadap asumsi risiko yang berlebihan.

“Ya kita kan adakan pengecekan secara keseluruhan dan itu bukan hanya menjadi tanggungjawab saya sebagai manajer. Ada pihak lain yang juga ikut di sini. Jadi nanti kita bisa koleksi hasil pemantauan dan hasilnya ada di rapat direksi yang tentu rutin kita lakukan”.<sup>21</sup>

Sebagai bentuk pengamatan, dari penuturan Bapak Ahmala di atas menunjukkan bahwa pengamatan dilakukan langsung di lapangan oleh General Manager secara langsung. Dari hasil pengamatan yang ada kemudian akan dibawa ke meja direksi untuk diputuskan kebijakan yang tepat akan risiko operasional tersebut.

Meskipun berbeda dalam metode dan tugas, semua pihak yang terlibat harus bertujuan secara aktif bekerja sama, khususnya, untuk menghindari munculnya celah pemantauan. Mekanisme tindak lanjut secara teratur

---

<sup>20</sup>Robert Moeller, *Brink's Modern Internal Auditing*, hlm, 141-142.

<sup>21</sup>Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.

memastikan bahwa defisiensi dihilangkan dan langkah-langkah yang disepakati dan rekomendasi dilaksanakan tepat waktu.

Harus ada pelaporan rutin eksposur risiko operasional dan pengalaman kehilangan untuk manajemen unit bisnis, manajemen senior, dan kepada dewan direksi. Perusahaan ini harus memiliki prosedur untuk mengambil tindakan yang tepat sesuai dengan informasi di dalam laporan manajemen. Aktivitas pengendalian ERM adalah kebijakan dan prosedur yang diperlukan untuk memastikan tindakan pada respons risiko yang teridentifikasi. Meskipun beberapa kegiatan ini mungkin hanya berhubungan dengan respons risiko yang teridentifikasi dan disetujui di area perusahaan, mereka sering tumpang tindih di beberapa fungsi dan unit. Komponen aktivitas pengendalian COSO ERM harus terkait erat dengan strategi dan tindakan respon risiko yang telah dibahas sebelumnya.<sup>22</sup>

“Kita juga mengharapkan dan memang buat tugas untuk semuanya supaya dari pengamatan itu dibuatkan laporan. Ya kalau di sini laporannya gak ribet-ribet bener lah. Yang penting detil saja risikonya apa dan bagaimana risiko itu kalau datang. Kira-kira seminggu sekali kita kumpulkan laporannya”.<sup>23</sup>

Berdasarkan pernyataan Bapak Ahmala Arifin di atas bahwa setiap karyawan diharapkan untuk bisa membuat laporan dari hasil pengamatan setiap harinya dan dikumpulkan setiap minggu, serta laporan tersebut dibuat secara detail risikonya apa dan bagaimana cara mengatasinya.

---

<sup>22</sup>Robert Moeller, *Brink's Modern Internal Auditing*, hlm, 142.

<sup>23</sup>Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.

Setelah PT. LKiS Pelangi Aksara menentukan respon risiko yang tepat, kemudian mereka menentukan kegiatan pengendalian yang diperlukan untuk memastikan bahwa tanggapan risiko dilaksanakan secara tepat waktu dan efisien. Setelah melalui proses identifikasi, penilaian, dan proses identifikasi risiko, pemantauan risiko di dalam perusahaan percetakan dan penerbitan buku ini menerapkan hal sebagaimana yang disampaikan oleh Ahmala Arifin berikut ini:

“Memang masih perlu kembangkan pemahaman yang kuat tentang risiko ini dan buat prosedur kontrol untuk memantau atau benerin yang kurang beres. Buat prosedur uji untuk lihat apakah prosedur pengendalian terkait risiko itu efektif atau gak jalannya. Kita pantau juga risiko ini untuk bisa tahu apakah mereka bekerja secara efektif dan seperti yang diharapkan. Nanti kita akan lakukan penyesuaian ke sana seperlunya lah supaya pemantauan risiko bisa ditingkatkan”.<sup>24</sup>

Berdasarkan pernyataan Bapak Ahmala Arifin di atas bahwa perlu dikembangkan pemahaman yang kuat mengenai risiko serta harus adanya prosedur untuk memantau kinerja karyawan supaya karyawan tersebut bekerja secara efektif dan sesuai yang diharapkan.

Ditempatkan di dasar komponen model kerangka ERM, pemantauan ERM diperlukan untuk menentukan bahwa semua komponen ERM yang terpasang bekerja secara efektif. Orang-orang dalam perusahaan berubah, seperti halnya proses pendukung dan kondisi internal dan eksternal, tetapi komponen pemantauan membantu memastikan bahwa ERM bekerja secara efektif secara berkelanjutan. Contoh pemantauan mencakup proses untuk

---

<sup>24</sup>Wawancara dengan General Manager, Ahmala Arifin di Kantor penerbit dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara tanggal 18 April 2018, pukul 11.30 WIB.



menandai pengecualian atau pelanggaran dalam proses ERM lainnya.<sup>25</sup> Misalnya, di dalam perusahaan dalam penelitian ini bahwa fungsi SDM yang berada di bagian pracetak harus mengidentifikasi risiko apa saja yang memungkinkan secara keseluruhan jika pengerjaan naskah mengalami keterlambatan. Oleh karenanya, perusahaan ini menerapkan pemantauan seluruh proses di dalam manajemen operasional secara berkala dan berkelanjutan.

Sebagai bahan pengecekan keabsahan data-data di atas, peneliti telah melakukan sesi wawancara dengan 3 orang di bagian operasional PT. LKiS Pelangi Aksara. Mereka adalah Tri Mulyono di bagian Gudang, distribusi, promo, dan ritel. Irpan Muttaqin di bagian Penjualan, order, produksi, dan web. Terakhir adalah Sulistyadi di bagian Operator mesin cetak. Secara umum, ketiga informan ini memberikan membenaran atas apa yang disampaikan oleh General Manager PT. LKiS Pelangi Aksara mengenai manajemen risiko operasional. Namun, perihal identifikasi risikonya mereka menyatakan bahwa mereka tidak mengetahui sama sekali.

Bahwa klarifikasi ini dilihat dari keterlibatan ketiga informan mengenai beberapa hal yang memungkinkan mereka mengetahui manajemen risiko yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal pengendalian dan pemantauan risiko operasional. Misalnya mengenai *monitoring* yang

---

<sup>25</sup> Robert Moeller, *Brink's Modern Internal Auditing*, hlm, 141.

dilakukan oleh general manager setiap 2 hari sekali. Sulistyadi di bagian Operator mesin cetak memberikan pernyataannya di bawah ini:

“Ya kalau *monitoring* itu memang dilakukan Pak Arifin tiap 2 hari sekali. Di cek karyawan datang tepat waktu apa gak. Cek mesin produksi juga ini waras apa gak. Jadi ya nanti kan waktu jalan bisa dipastiin gak ada masalahnya”.<sup>26</sup>

Pernyataan Bapak Sulistyadi di atas menegaskan bahwa memang General Manager melakukan pengamatan dan pengecekan secara berkala terlebih dahulu pada sisi operasional baik mesin maupun sumber daya manusianya. Sehingga ini bisa dijadikan sbagai alat dalam pengamatan risiko dan respon risiko yang diberlakukan oleh perusahaan ini.

Lantas jika menyinggung tentang penilaian dan pengendalian risiko. Seorang staff di bagian penjualan, *order*, produksi, dan web, Irfan Muttaqin menyatakan bahwa perusahaan memang memberikan respon risiko dengan cara penghindaran dan pengalihan seperti halnya pengurangan tenaga kerja dan juga pengalihan sistem penjualan yang lebih difokuskan melalui sistem online.

“Ya saya masih inget waktu itu PHK tapi masalahnya apa kita kurang tahu juga ya. Tapi memang kayanya ada gairah lagi gitu penjualan itu. Apa lagi semenjak kita fokus penjualan ke online”.<sup>27</sup>

Berdasarkan pernyataan Bapak Irfan Muttaqin di atas didapatkan hasil bahwa perusahaan melakukan antisipasi akan risiko sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Ahmala sebelumnya. Menurutnya memang pernah

---

<sup>26</sup> Wawancara dengan staff di bagian operator mesin cetak PT. LKiS Pelangi Aksara, Sulistyadi pada tanggal 3 Mei 2018 pukul 11.00 WIB.

<sup>27</sup> Wawancara dengan staff di bagian penjualan, *order*, produksi, dan web, PT. LKiS Pelangi Aksara, Irfan Muttaqin pada tanggal 3 Mei 2018 pukul 11.00 WIB.

dilakukan PHK kepada sejumlah staff yang ada sebagai bentuk efisiensi finansial perusahaan yang berimplikasi pada peningkatan gairah perusahaan dalam roda ekonomi dan penjualannya.

Lebih lanjut, salah seorang staff di bagian gudang, distribusi, promo, dan ritel, Tri Mulyono menyatakan bahwa memang ada kendala dalam hal gudang. Namun menurutnya hal tersebut masih dapat terkendali dengan adanya manajemen distribusi yang terjadwal. Mengingat perusahaan ini memiliki beberapa kantor perwakilan yang tentunya membutuhkan distribusi buku dari kantor pusat yang ada di Yogyakarta. Berikut pernyataan responden.

“Walau kondisi gudang kita campur begini tapi ya mau gimana lagi. Kan juga ada jadwal ini kapan dikirim ke kantor perwakilan. Jadi soal numpuk atau gak-nya bisa dilihat lah.”<sup>28</sup>

Dari pernyataan Bapak Tri Mulyono menunjukkan bahwa gudang memiliki kendala dengan tercampurnya antara naskah dan bahan baku serta perlengkapan lain. Hal ini mengakibatkan pemantauan akan penumpukan naskah kurang bisa diperhatikan dengan baik. Oleh karenanya diperlukan penjadwalan pengiriman buku dengan baik ke kantor perwakilan yang ada.

Ketiganya juga membenarkan bahwa ada sistem evaluasi yang diterapkan baik itu mengenai kinerja karyawan maupun alat-alat produksi dalam hal operasional perusahaan. Termasuk juga teguran-teguran yang juga dilayangkan kepada karyawan yang sekiranya dapat menimbulkan risiko berdampak lebih lanjut pada operasional perusahaan.

---

<sup>28</sup>Wawancara dengan staff di bagian gudang, distribusi, promo, dan ritel PT. LKiS Pelangi Aksara, Tri Mulyono pada tanggal 3 Mei 2018 pukul 11.00 WIB.

### C. Dampak Risiko Operasional PT. LKiS Pelangi Aksara

Dampak risiko operasional dalam PT. LKiS Pelangi Aksara dalam penelitian ini tidak dapat peneliti sajikan secara kualitatif. Mengingat data-data yang didapatkan tidak mendukung guna penyajian data secara kuantitatif. Selanjutnya, dampak risiko operasional perusahaan ini secara kualitatif disajikan berdasarkan 4 jenis risiko operasionalnya. Dampak-dampak risiko tersebut secara rinci peneliti jelaskan sebagai berikut ini:

Di dalam jenis risiko pracetak, dampak risiko operasional yang bisa saja timbul karena hadirnya risiko baik dengan *exposure* yang rendah maupun tinggi bisa menyebabkan menurunnya efektifitas kerja pracetak yang berujung pada molornya penyelesaian naskah. Selain itu, dampak lainnya mengenai masalah desain yang bisa mempengaruhi minat pembeli dan juga manajerial atas nilai dan juga kelayakan *layout* serta *cover* buku.

Pada jenis risiko MoU, kesalahan-kesalahan atau risiko yang hadir dapat menyebabkan kegagalan perjanjian antara perusahaan dan penulis. Selain itu, tentunya ini akan menyebabkan citra perusahaan yang buruk jika risiko memberikan dampak yang besar dan luas. Lebih lanjut, bahwa ketepatan waktu sesuai dengan perjanjian awal mengenai naskah jika dilanggar tentu akan menyebabkan kemunduran lain di jenis risiko operasional lainnya.

Pada jenis risiko cetak, risiko-risiko operasional seperti kerusakan mesin dan bahan baku serta gudang dan distribusi secara kualitatif mendorong

terjadinya kegagalan cetak dan keterlambatan pencetakan naskah. Tentunya risiko ini juga akan menyebabkan penumpukan naskah jika itu berkaitan dengan gudang. Mengingat gudang di perusahaan ini cukup kecil. Kerugian lainnya bisa saja dilihat dari sisi finansialnya jika kesalahan cetak hadir sebagai risiko yang selalu datang dengan intensitas tinggi. Pada jenis risiko penerbitan secara kualitatif data di lapangan menyebutkan nyaris tidak ada dampak secara kualitatif yang mempengaruhi operasional perusahaan.

Untuk mengakhiri pembahasan di dalam penelitian ini. Peneliti ingin memberikan penjelasan sedikit mengenai manajemen risiko operasional perusahaan penerbitan dan percetakan PT. LKiS Pelangi Aksara. COSO International menawarkan seperangkat alat yang bisa digunakan dalam melakukan manajemen risiko mulai dari finansial hingga operasional dan *hazard*. Akan tetapi sayangnya perusahaan ini tidak memetakan proses manajemen risiko operasionalnya ke dalam matrik risiko sebagaimana yang ditawarkan oleh COSO.

Hal di atas bukan tanpa alasan. Keputusan dalam pelaksanaan manajemen operasional yang sedemikian sederhana dinilai bisa memberikan dampak yang lebih baik. Mengingat kultur dalam perusahaan itu memang sangat dijunjung tinggi keberadaannya. Lebih daripada itu, panduan-panduan yang disusun oleh COSO dikatakan tidak bisa selamanya sesuai bagi berbagai macam lini bisnis perusahaan. Contohnya PT. LKiS Pelangi Aksara sendiri yang memang hingga saat ini sangat banyak hal yang belum bisa bersanding

dengan pendekatan yang ditawarkan oleh COSO dalam manajemen risiko operasional perusahaan.

Terakhir, yang menjadi penting di sini adalah kemampuan dan keberadaan perusahaan ini dalam kemampuannya melewati berbagai proses yang ada dalam manajemen risiko operasional. Hal ini terbukti dengan penanggulangan risiko sebagaimana salah satu contoh kasus nyata yang pernah menimpa perusahaan ini beberapa tahun yang lalu. Mulai dari identifikasi hingga pemantauan risiko yang dilakukan dibuktikan dengan kemampuan perusahaan ini dalam hal manajemen di tengah gempuran dunia penerbitan dan percetakan buku yang semakin menjamur di Indonesia, khususnya di Yogyakarta.

