

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan proses yang sangat penting dalam menjalankan suatu usaha, termasuk pada UMKM seperti Roti 1918 Muallimin, yang memiliki keterbatasan sumber daya namun dituntut untuk tetap menghasilkan produk berkualitas dan konsisten. Manajemen berperan dalam mengatur seluruh aktivitas usaha agar berjalan secara efektif dan efisien.

Menurut Terry dan Rue (2016), manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

Sementara itu, Handoko (2017) menyatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha anggota organisasi serta penggunaan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks Roti 1918 Muallimin, manajemen dibutuhkan untuk mengatur proses produksi roti, pengelolaan bahan baku, tenaga kerja, hingga pelayanan kepada konsumen agar usaha dapat berjalan secara berkelanjutan.

B. Manajemen Risiko

1. Pengertian Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan bagian dari manajemen usaha yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan usaha. Bagi UMKM manajemen risiko menjadi

penting karena risiko operasional dapat langsung berdampak pada kualitas produk dan pendapatan usaha (Hanafi, 2016; Fahmi, 2018).

Menurut ISO 31000:2018, manajemen risiko adalah proses terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi terkait risiko. Proses ini mencakup identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengendalian risiko secara sistematis. Pendapat serupa dikemukakan oleh Darmawi (2016) yang menyatakan bahwa manajemen risiko merupakan usaha untuk mengenali, menganalisis, dan mengendalikan risiko agar kerugian dapat diminimalkan.

Dengan demikian, manajemen risiko pada UMKM roti berfungsi sebagai alat untuk mengantisipasi gangguan operasional seperti keterlambatan bahan baku, kesalahan produksi, dan kerusakan peralatan.

2. Tujuan Manajemen Risiko

Manajemen risiko bertujuan untuk melindungi kegiatan usaha dari potensi kerugian serta memastikan kelangsungan operasional dalam jangka panjang. Penerapan manajemen risiko membantu pelaku usaha dalam mengenali berbagai risiko yang mungkin muncul, baik yang bersifat internal maupun eksternal, sehingga dapat diantisipasi sejak dini.

Menurut Fahmi (2020), tujuan utama manajemen risiko antara lain:

- 1) Mengidentifikasi risiko yang berpotensi terjadi dalam kegiatan usaha.
- 2) Mengurangi dampak negatif risiko terhadap aktivitas operasional.
- 3) Menjaga stabilitas dan keberlangsungan usaha.
- 4) Mendukung pengambilan keputusan manajerial yang lebih tepat.
- 5) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional usaha.

Dengan adanya tujuan tersebut, manajemen risiko menjadi alat penting bagi pelaku usaha, khususnya UMKM, untuk menjaga kualitas produk, mengurangi kesalahan operasional, serta memastikan kelancaran proses produksi dan pelayanan kepada konsumen.

3. Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko merupakan rangkaian tahapan yang dilakukan secara sistematis untuk mengelola risiko yang dihadapi oleh suatu usaha. Setiap tahapan saling berkaitan dan bertujuan untuk memastikan risiko dapat dikenali, dianalisis, serta dikendalikan secara efektif.

Berdasarkan ISO 31000:2018, proses manajemen risiko meliputi beberapa tahapan berikut:

1) Identifikasi Risiko

Tahap awal untuk mengenali berbagai jenis risiko yang dapat muncul dalam kegiatan usaha, seperti risiko yang bersumber dari bahan baku, sumber daya manusia, proses operasional, peralatan, maupun faktor lingkungan.

2) Analisis Risiko

Tahap untuk menilai kemungkinan terjadinya risiko dan besarnya dampak yang ditimbulkan terhadap kelancaran operasional usaha.

3) Evaluasi Risiko

Tahap untuk menentukan tingkat prioritas risiko berdasarkan hasil analisis, sehingga dapat diketahui risiko mana yang perlu mendapatkan perhatian dan penanganan utama.

4) Pengendalian

Risiko

Tahap penentuan dan penerapan tindakan untuk mengurangi, menghindari, atau mengendalikan risiko, misalnya melalui perbaikan prosedur kerja, peningkatan pengawasan, atau perawatan peralatan.

5) Pemantauan

Risiko

Tahap pengawasan yang dilakukan secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa risiko tetap terkendali dan tindakan pengendalian berjalan secara efektif.

Melalui proses tersebut, manajemen risiko diharapkan mampu membantu usaha dalam meminimalkan potensi kerugian dan meningkatkan ketahanan operasional.

C. Risiko Operasional

1. Pengertian Risiko Operasional

Risiko operasional merupakan risiko yang timbul akibat kegagalan proses internal, kesalahan manusia, ketidakandalan sistem, atau pengaruh kejadian eksternal yang dapat mengganggu aktivitas operasional suatu usaha. Risiko ini berkaitan langsung dengan pelaksanaan kegiatan sehari-hari dan berpotensi menimbulkan kerugian apabila tidak dikelola dengan baik (Hanafi, 2016; Fahmi, 2018).

Basel Committee on Banking Supervision (2011) mendefinisikan risiko operasional sebagai risiko kerugian yang disebabkan oleh ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, sumber daya manusia, dan sistem, atau yang berasal dari kejadian eksternal.

Dalam konteks usaha di bidang makanan, khususnya usaha roti, risiko operasional dapat muncul dalam bentuk kesalahan takaran bahan, kegagalan proses pemanggangan, keterlambatan produksi, hingga kerusakan peralatan produksi. Risiko-risiko tersebut berpengaruh langsung terhadap kualitas produk, efisiensi operasional, dan kepuasan konsumen.

2. Sumber Risiko Operasional

Sumber risiko operasional dapat berasal dari berbagai faktor yang berkaitan dengan aktivitas internal maupun kondisi eksternal usaha. Secara umum, sumber risiko operasional meliputi beberapa aspek berikut:

- 1) Sumber Daya Manusia (Fahmi, 2016)

Risiko yang berasal dari sumber daya manusia, seperti kurangnya keterampilan dan pengalaman kerja, kelelahan kerja, serta kesalahan dalam menjalankan prosedur operasional.

- 2) Proses Produksi (ISO 31000:2018; COSO, 2017)

Risiko yang timbul akibat prosedur kerja yang belum terdokumentasi dengan baik, ketidakkonsistenan proses produksi, serta ketergantungan pada kebiasaan atau pengalaman kerja tanpa standar yang jelas.

- 3) Peralatan Produksi (Moeller, 2011)

Risiko yang disebabkan oleh kerusakan atau ketidaklayakan peralatan produksi, seperti oven, mixer, dan alat pendukung lainnya, yang dapat menghambat kelancaran proses produksi.

- 4) Bahan Baku (Darsono & Ashari, 2010)

Risiko yang berkaitan dengan kualitas dan ketersediaan bahan baku,

termasuk keterlambatan pasokan, bahan baku yang tidak sesuai standar, atau bahan yang mudah rusak.

5) Faktor Lingkungan (ISO 31000:2018; Kasidi, 2014)

Risiko yang berasal dari faktor eksternal, seperti gangguan pasokan listrik, kondisi cuaca, atau faktor lingkungan lain yang dapat mempengaruhi kelangsungan operasional usaha.

D. Manajemen Risiko Operasional pada UMKM Roti

Manajemen risiko operasional pada UMKM roti merupakan serangkaian proses terstruktur yang dilakukan oleh pelaku usaha untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko yang timbul dari aktivitas operasional sehari-hari dalam produksi dan penjualan roti (ISO 31000: 2018).

Risiko operasional dalam usaha roti berkaitan dengan kegagalan proses internal, kesalahan sumber daya manusia, kerusakan peralatan produksi, ketidakstabilan bahan baku, serta faktor eksternal yang dapat mengganggu kelancaran usaha dan menurunkan kualitas maupun kuantitas produk (Hanafi, 2016).

Menurut Darmawi (2014) dan Kasmir (2018) menyatakan bahwa karakteristik Risiko Operasional pada UMKM Roti memiliki karakteristik risiko operasional yang khas, antara lain:

1. Bersifat rutin dan berulang

Proses produksi roti dilakukan setiap hari sehingga risiko mudah terjadi secara berulang, seperti kesalahan takaran atau keterlambatan produksi.

2. Bergantung pada keterampilan tenaga kerja

Kualitas roti sangat dipengaruhi oleh keahlian pekerja dalam mengolah adonan dan memanggang roti.

3. Produk mudah rusak (*perishable*)

Roti memiliki masa simpan pendek sehingga kesalahan produksi dapat langsung menimbulkan kerugian.

4. Ketergantungan pada bahan baku tertentu

Tepung, ragi, gula, dan mentega harus tersedia dan berkualitas baik agar produksi tidak terganggu.

5. Skala usaha terbatas

Keterbatasan modal dan teknologi membuat UMKM roti lebih rentan terhadap gangguan operasional.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, UMKM roti menghadapi berbagai potensi risiko yang dapat memengaruhi kelancaran proses produksi hingga distribusi produk kepada konsumen. Risiko operasional dapat muncul dari berbagai sumber, baik yang berkaitan dengan proses internal maupun faktor pendukung lainnya. Oleh karena itu, pengelompokan jenis-jenis risiko operasional menjadi penting agar pelaku UMKM dapat memahami karakteristik risiko yang dihadapi dan menentukan langkah pengelolaan yang tepat. Jenis-jenis risiko operasional pada UMKM roti dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Hanafi (2016), Darmawi (2014), dan Winarno (2014).

Jenis-Jenis Manajemen Risiko Operasional pada UMKM Roti

1. Risiko Produksi

Risiko produksi merupakan risiko yang berkaitan dengan proses pembuatan roti, mulai dari tahap pencampuran bahan hingga proses pemanggangan. Risiko ini dapat memengaruhi jumlah dan kualitas produk yang dihasilkan. Contoh risiko produksi antara lain adonan roti yang tidak mengembang akibat ragi rusak atau ketidaktepatan takaran, roti yang gosong atau kurang matang, kegagalan produksi akibat listrik padam, serta kesalahan resep atau standar produksi yang tidak konsisten (Hanafi, 2016; Darmawi, 2014).

2. Risiko Sumber Daya Manusia

Risiko sumber daya manusia berkaitan dengan tenaga kerja yang terlibat dalam kegiatan operasional UMKM roti. Risiko ini dapat mempengaruhi produktivitas dan kualitas hasil produksi. Contoh risiko sumber daya manusia meliputi kurangnya keterampilan atau pelatihan pekerja, kelalaian dan kesalahan kerja, tingkat absensi yang tinggi, serta ketergantungan pada pekerja tertentu (*key person risk*) (Winarno, 2014; Hanafi, 2016).

3. Risiko Peralatan dan Teknologi

Risiko peralatan dan teknologi merupakan risiko yang berasal dari penggunaan mesin dan alat produksi dalam proses pembuatan roti. Risiko ini dapat menghambat kelancaran operasional apabila tidak dikelola dengan baik. Contoh risiko pada kategori ini antara lain kerusakan *oven* atau *mixer*, kurangnya perawatan mesin, serta penggunaan peralatan yang tidak sesuai dengan standar keamanan pangan (Darmawi, 2014; ISO 31000, 2018).

4. Risiko Bahan Baku

Risiko bahan baku berkaitan dengan pengadaan, ketersediaan, dan kualitas bahan yang digunakan dalam proses produksi roti. Risiko ini dapat berdampak langsung terhadap kelangsungan produksi dan biaya operasional. Contoh risiko bahan baku meliputi keterlambatan pasokan bahan, kualitas bahan baku yang tidak konsisten, serta fluktuasi harga bahan baku (Hanafi, 2016; Kasmir, 2016).

5. Risiko Kualitas dan Keamanan Pangan

Risiko kualitas dan keamanan pangan merupakan risiko yang berhubungan dengan mutu produk roti yang dihasilkan. Risiko ini sangat penting karena berkaitan langsung dengan kesehatan konsumen dan reputasi usaha. Contoh risiko pada kategori ini antara lain produk yang tidak higienis, terjadinya kontaminasi bahan, serta produk yang tidak memenuhi standar kesehatan dan keamanan pangan (ISO 22000, 2018; BPOM, 2020).

6. Risiko Distribusi dan Penyimpanan

Risiko distribusi dan penyimpanan merupakan risiko yang muncul setelah proses produksi selesai, yaitu pada tahap penyimpanan dan penyaluran produk kepada konsumen. Risiko ini dapat mempengaruhi tingkat penjualan dan kualitas produk. Contoh risiko distribusi dan penyimpanan meliputi roti yang tidak habis terjual, penyimpanan produk yang tidak sesuai standar, serta kerusakan produk selama proses distribusi (Winarno, 2014; Darmawi, 2014).

Proses Manajemen Risiko Operasional pada UMKM Roti

Manajemen risiko operasional merupakan upaya sistematis yang dilakukan oleh UMKM untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko yang berpotensi mengganggu kelancaran kegiatan operasional usaha. Pada UMKM roti, risiko operasional dapat muncul pada setiap tahapan kegiatan usaha, mulai dari pengadaan bahan baku hingga distribusi produk kepada konsumen. Oleh karena itu, diperlukan penerapan proses manajemen risiko yang terstruktur agar risiko dapat dikelola secara efektif. Proses manajemen risiko operasional dalam penelitian ini mengacu pada kerangka kerja ISO 31000:2018 serta konsep manajemen risiko yang dikemukakan oleh Fahmi (2018), yang meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, pengendalian risiko, serta monitoring dan evaluasi risiko.

1. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko merupakan tahap awal dalam manajemen risiko, yaitu proses mengenali seluruh potensi risiko yang dapat terjadi dalam setiap tahapan operasional UMKM roti. Identifikasi dilakukan pada berbagai aktivitas operasional, meliputi:

- 1) Pembelian bahan baku
- 2) Proses produksi
- 3) Penyimpanan
- 4) Penjualan dan distribusi

Contoh risiko yang dapat terjadi pada tahap ini antara lain adonan roti yang gagal mengembang akibat kualitas ragi yang kurang baik atau ketidaktepatan

takaran, serta keterlambatan pasokan bahan baku seperti tepung yang dapat menghambat proses produksi.

2. Analisis Risiko

Setelah risiko teridentifikasi, tahap selanjutnya adalah analisis risiko untuk mengetahui tingkat kemungkinan terjadinya risiko serta besarnya dampak yang ditimbulkan terhadap operasional usaha. Analisis risiko membantu UMKM roti dalam memahami tingkat keparahan setiap risiko yang dihadapi.

Sebagai contoh, risiko listrik padam memiliki kemungkinan kejadian yang tergolong sedang, namun berdampak tinggi karena dapat menghentikan proses produksi dan mengakibatkan keterlambatan pemenuhan pesanan.

3. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko dilakukan untuk menentukan prioritas penanganan risiko berdasarkan hasil analisis risiko. Pada tahap ini, risiko dikelompokkan berdasarkan tingkat dampak dan frekuensi kejadiannya.

Risiko dengan dampak besar dan frekuensi tinggi menjadi prioritas utama untuk segera ditangani, sedangkan risiko dengan dampak kecil dan frekuensi rendah dapat ditempatkan sebagai prioritas rendah.

Tujuan Manajemen Risiko Operasional pada UMKM Roti

Setelah proses manajemen risiko operasional dijelaskan secara sistematis, penting untuk memahami tujuan dari penerapan manajemen risiko operasional pada UMKM roti. Penetapan tujuan ini menjadi dasar bagi pelaku usaha dalam mengelola risiko secara terarah agar kegiatan operasional dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Tujuan manajemen risiko operasional memberikan

gambaran mengenai manfaat yang ingin dicapai melalui penerapan pengelolaan risiko dalam aktivitas produksi dan operasional UMKM roti. Tujuan manajemen risiko operasional dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Darmawi (2014).

Penerapan manajemen risiko operasional pada UMKM roti bertujuan untuk:

1. Menjamin kelancaran proses produksi agar kegiatan operasional dapat berjalan tanpa gangguan yang berarti.
2. Mengurangi potensi kerugian yang timbul akibat kegagalan atau gangguan dalam proses produksi.
3. Menjaga kualitas dan konsistensi produk roti agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
4. Meningkatkan efisiensi operasional melalui pengelolaan sumber daya yang lebih terencana dan terkendali.
5. Menjamin keberlangsungan usaha (*business sustainability*) dalam jangka panjang.

Untuk mencapai tujuan tersebut, UMKM roti perlu menerapkan manajemen risiko operasional secara nyata dalam kegiatan sehari-hari. Penerapan ini dilakukan melalui berbagai kebijakan dan tindakan preventif yang disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan usaha.

Contoh Penerapan Manajemen Risiko Operasional pada UMKM Roti

Beberapa contoh penerapan manajemen risiko operasional pada UMKM roti antara lain:

- 1) Menetapkan standar operasional prosedur (SOP) terkait resep dan waktu pemanggangan guna menjaga kualitas produk.

- 2) Menyediakan stok bahan baku cadangan untuk mengantisipasi keterlambatan pasokan.
- 3) Menjadwalkan perawatan rutin terhadap oven dan peralatan produksi lainnya untuk mencegah kerusakan.
- 4) Melakukan pelatihan bagi karyawan baru agar memahami proses kerja dan standar produksi.
- 5) Menerapkan kontrol kebersihan dan sanitasi guna menjaga keamanan dan mutu produk roti.

Manajemen risiko operasional pada UMKM roti merupakan elemen penting untuk memastikan usaha dapat berjalan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Dengan mengelola risiko produksi, SDM, peralatan, bahan baku, dan kualitas produk secara sistematis, UMKM roti dapat meminimalkan potensi kerugian serta meningkatkan daya saing usaha (Hanafi, 2016; Darmawi, 2014; ISO 31000:2018).

E. Kerangka Pemikiran

Aktivitas operasional pada UMKM di bidang roti melibatkan proses produksi dan penjualan yang dilakukan secara rutin, sehingga berpotensi menimbulkan berbagai risiko operasional. Risiko tersebut dapat bersumber dari keterlambatan bahan baku, kesalahan proses produksi, kerusakan peralatan, serta keterbatasan sumber daya manusia. Apabila tidak dikelola dengan baik, risiko operasional dapat mengganggu kelancaran kegiatan usaha, menurunkan kualitas produk, dan mempengaruhi keberlangsungan usaha (Hanafi, 2016; Darmawi, 2014).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa manajemen risiko operasional merupakan aspek penting dalam mendukung efektivitas kegiatan usaha. Manajemen risiko operasional bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko agar tujuan usaha dapat tercapai secara optimal (ISO 31000, 2018; Winarno, 2014). Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan kajian pada identifikasi risiko operasional yang muncul dalam aktivitas usaha UMKM roti, baik yang bersumber dari faktor manusia, proses produksi, peralatan, bahan baku, maupun faktor lingkungan (Hanafi, 2016).

Setelah risiko operasional diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menganalisis tingkat risiko berdasarkan kemungkinan terjadinya risiko dan besarnya dampak yang ditimbulkan terhadap operasional usaha. Analisis risiko ini bertujuan untuk mengetahui risiko-risiko yang paling dominan dan memerlukan prioritas penanganan (Darmawi, 2014).

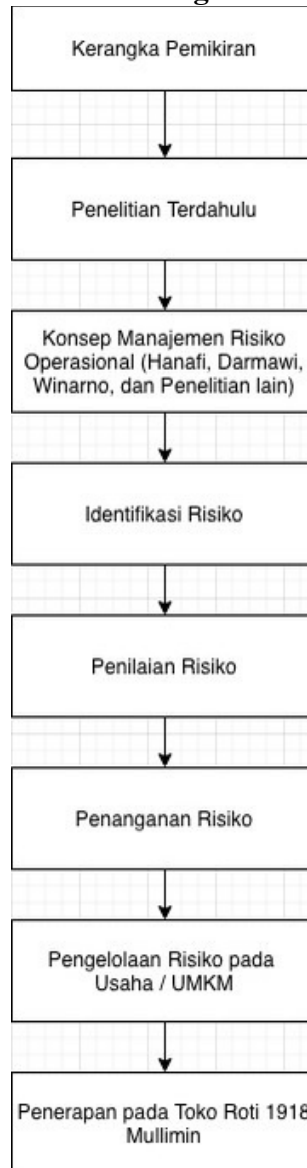
Tahap berikutnya adalah evaluasi dan pengendalian risiko, yaitu dengan mengkaji upaya-upaya yang telah dilakukan serta alternatif pengendalian yang dapat diterapkan untuk meminimalkan risiko operasional. Pengendalian risiko dapat dilakukan melalui perbaikan prosedur kerja, peningkatan keterampilan sumber daya manusia, perawatan peralatan produksi, serta pengelolaan bahan baku yang lebih terencana (ISO 31000, 2018; Winarno, 2014).

Melalui analisis manajemen risiko operasional tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi pengelolaan risiko operasional yang sesuai dengan kondisi UMKM, sehingga usaha dapat meminimalkan potensi risiko,

meningkatkan efisiensi operasional, serta menjaga kualitas produk dan keberlanjutan usaha (Hanafi, 2016).

Berikut adalah kerangka berpikir pada penelitian ini :

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026