



Manajemen Risiko Operasional pada Perusahaan Ekspedisi Pengiriman di Kabupaten Brebes

Karunia Nurul Fadilah^{1*}, Amirah²

¹⁻² Manajemen, Universitas Pancasakti Tegal, Indonesia

Email: karunianurul2@gmail.com^{1*}, amirah@upstegal.ac.id²

*Penulis korespondensi: karunianurul2@gmail.com

Abstract. *The rapid growth of e-commerce has increased the strategic role of freight forwarding and delivery service companies in maintaining the efficiency of supply chains. However, the increasing complexity of delivery processes also raises various operational risks, such as package damage, loss, delivery delays, and distribution errors. This study aims to analyze the implementation of risk management in freight forwarding companies operating in Brebes Regency and to assess the effectiveness of the risk management practices applied. This research employs a descriptive qualitative approach, with data collected through in-depth interviews, observations, documentation, and questionnaires. Informants were selected using purposive sampling, involving company management, operational staff, couriers, and customer service personnel. Data analysis was conducted using the Miles and Huberman interactive model and supported by average risk score analysis. The results show that most aspects of risk management fall into the high and very good categories, with an overall average score of 3.89. This indicates that the company has implemented risk management effectively, particularly in incident evaluation, risk measurement, and cooperation with insurance providers. Nevertheless, improvements are still needed in reducing the frequency of operational risks and enhancing the use of digital technology for risk monitoring to ensure a more comprehensive and sustainable risk management system.*

Keywords: *Brebes Regency; Delivery Services; Freight Forwarding Company; Operational Risk; Risk Management.*

Abstrak. Perkembangan e-commerce yang pesat telah meningkatkan peran strategis perusahaan ekspedisi pengiriman barang dalam menjaga kelancaran rantai pasok. Namun, kompleksitas proses pengiriman juga meningkatkan potensi terjadinya berbagai risiko operasional, seperti kerusakan dan kehilangan barang, keterlambatan pengiriman, serta kesalahan distribusi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen risiko pada perusahaan ekspedisi pengiriman barang di Kabupaten Brebes serta mengidentifikasi tingkat efektivitas pengelolaan risiko yang telah dilakukan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan kuesioner. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling yang melibatkan pimpinan perusahaan, staf operasional, kurir, dan customer service. Analisis data dilakukan dengan model Miles dan Huberman, serta didukung oleh analisis nilai rata-rata risiko. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar aspek manajemen risiko berada pada kategori tinggi dan sangat baik, dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,89. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah menerapkan manajemen risiko secara efektif, terutama pada aspek evaluasi insiden, pengukuran risiko, dan kerja sama dengan pihak asuransi. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, khususnya dalam menekan frekuensi terjadinya risiko dan pemanfaatan teknologi digital dalam pemantauan risiko.

Kata kunci: Kabupaten Brebes; Manajemen Risiko; Pengiriman Barang; Perusahaan Ekspedisi; Risiko Operasional.

1. LATAR BELAKANG

Di era globalisasi dan pesatnya perkembangan e-commerce, industri jasa pengiriman barang memegang peranan strategis dalam menjaga kelancaran rantai pasok dari produsen hingga konsumen akhir. Lonjakan volume pengiriman, variasi ukuran dan nilai barang, serta ekspektasi pelanggan terhadap pengiriman cepat menambah kompleksitas operasional perusahaan ekspedisi. Kompleksitas tersebut memperbesar peluang terjadinya gangguan dan

kegagalan proses, sehingga manajemen risiko menjadi aspek yang krusial untuk dijalankan secara sistematis oleh pelaku jasa pengiriman

Kegiatan ekspedisi tidak hanya meliputi pengantaran paket dari titik A ke titik B, tetapi juga melibatkan proses penyortiran, pencatatan, pengemasan, pengelolaan gudang, pemilihan rute, dan penanganan keluhan pelanggan. Setiap subprocess ini memiliki potensi terjadinya kesalahan (*misroute*), kerusakan barang, kehilangan, serta keterlambatan—yang semuanya berdampak pada biaya operasional dan reputasi perusahaan. Oleh karena itu pendekatan identifikasi risiko seperti *Risk Breakdown Structure (RBS)* dan *Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)* sering diterapkan untuk memetakan dan memprioritaskan sumber-sumber kegagalan pada operasi logistik.

Dalam praktik industri di Indonesia, penelitian kasus pada perusahaan pengiriman menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko yang terstruktur dapat menurunkan tingkat kerugian dan meningkatkan keandalan layanan. Studi terhadap praktik manajemen risiko di kegiatan pengiriman (*mis. Redpack* dan beberapa operator logistik lokal) menemukan langkah-langkah sistematis—identifikasi, evaluasi, mitigasi, dan monitoring—yang efektif meminimalkan dampak finansial dan reputasi akibat kegagalan pengiriman. Temuan-temuan empiris ini menegaskan bahwa manajemen risiko bukan sekadar teori, melainkan kebutuhan operasional yang berdampak langsung pada kinerja perusahaan ekspedisi.

Faktor penyebab risiko pada jasa pengiriman bersifat multifaset: *human error* (*pemindaian/labeling salah*), kegagalan mekanis armada, gangguan TI, kelalaian prosedural di gudang, serta faktor eksternal seperti kondisi cuaca dan infrastruktur jalan. Banyak studi kasus lokal di Indonesia menunjukkan pola risiko berulang—keterlambatan pengiriman, kesalahan alamat, kerusakan barang, dan permasalahan pengembalian—yang seringkali dapat diatasi melalui perbaikan SOP, pelatihan SDM, dan peningkatan sistem pelacakan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia dan penguatan proses menjadi bagian penting dari strategi mitigasi

Konteks geografis dan infrastruktur lokal ikut membentuk profil risiko yang spesifik pada tiap wilayah. Kabupaten Brebes, sebagai kawasan yang aktif dalam perdagangan regional dengan kombinasi area perkotaan dan pedesaan, menghadapi tantangan logistik tersendiri seperti variasi jarak pengantaran, kondisi akses jalan yang tidak merata, serta pola permintaan musiman pada komoditas tertentu. Kondisi-kondisi lokal ini menuntut adaptasi praktik manajemen risiko yang memperhitungkan karakteristik rute, kapasitas armada, dan jaringan gudang di tingkat kabupaten. Studi-studi pengangkutan dan manajemen transportasi di

Indonesia menekankan perlunya pendekatan yang disesuaikan geografis untuk mengurangi risiko transportasi dan keterlambatan

Perkembangan teknologi—termasuk adopsi sistem tracking real-time, big data analytics, dan (baru-baru ini) penerapan kecerdasan buatan untuk prediksi gangguan rantai pasok—menawarkan peluang baru dalam upaya mitigasi risiko. Penelitian terbaru mengenai implementasi manajemen risiko berbasis AI dalam rantai pasok retail digital di Indonesia menunjukkan bahwa teknologi dapat meningkatkan akurasi deteksi risiko, prediksi lonjakan permintaan, dan optimasi rute sehingga menurunkan eksposur terhadap gangguan operasional. Namun demikian, adopsi teknologi juga menghadirkan risiko baru (mis. keamanan data, ketergantungan sistem) yang perlu dimasukkan ke dalam kerangka manajemen risiko

Berdasarkan paparan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk **mengidentifikasi, menganalisis, dan merumuskan strategi mitigasi** terhadap risiko-risiko operasional yang dihadapi perusahaan ekspedisi pengiriman barang di Kabupaten Brebes. Dengan menggabungkan metode identifikasi risiko (mis. RBS), analisis prioritas (mis. FMEA/RPN), dan studi konteks lokal, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi praktis—baik pada aspek prosedural, sumber daya manusia, maupun teknologi—yang meningkatkan keandalan operasional dan kepuasan pelanggan di tingkat kabupaten. Temuan juga diharapkan memberi kontribusi empiris terhadap literatur manajemen risiko pada industri logistik di Indonesia

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, mengendalikan, dan memantau risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi. Menurut ISO 31000, manajemen risiko adalah aktivitas terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi terhadap risiko (ISO, 2018). Wideman (1992) menyatakan manajemen risiko adalah seni dan ilmu untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan ancaman terhadap aset dan pendapatan organisasi.

Dalam konteks perusahaan ekspedisi, manajemen risiko mencakup pengelolaan risiko operasional, pelayanan, keselamatan barang, serta risiko eksternal (cuaca, jalan, regulasi) yang dapat mempengaruhi kinerja pengiriman.

Risiko dan Jenis – Jenis Risiko Dalam Ekspedisi

Risiko Operasional

- 1) Human error (salah label, salah sortir)
- 2) Keterlambatan armada
- 3) Kerusakan fasilitas (gudang, conveyor, kendaraan)

Risiko Barang (Shipment Risk)

- 1) Kehilangan barang
- 2) Kerusakan barang
- 3) Misroute (barang salah kirim)

Risiko Layanan (Service Risk)

- 1) Keluhan pelanggan
- 2) Tracking error
- 3) Kegagalan pengantaran (NTH ~ Not to Home)

Risiko Eksternal

- 1) Cuaca buruk
- 2) Kondisi jalan
- 3) Kemacetan dan faktor geografis
- 4) Kebijakan/regulasi pemerintah

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif karena bertujuan untuk memahami secara mendalam mengenai proses manajemen risiko pada perusahaan ekspedisi pengiriman barang di Kabupaten Brebes. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali fenomena secara nyata melalui interaksi langsung dengan informan, sehingga dapat memperoleh gambaran komprehensif mengenai jenis risiko yang dialami, dampaknya, serta strategi yang diterapkan perusahaan dalam mengelola risiko tersebut. Metode kualitatif dipilih karena isu risiko pengiriman barang bersifat kontekstual dan membutuhkan penjelasan mendalam yang tidak dapat diwakili hanya melalui angka atau data kuantitatif.

Pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu memilih informan yang dianggap paling mengetahui dan terlibat langsung dalam proses manajemen risiko. Informan utama dalam penelitian ini meliputi pimpinan perusahaan ekspedisi, staf operasional yang menangani pengiriman, kurir lapangan, serta bagian pelayanan pelanggan (customer service) yang menangani keluhan pelanggan. Pemilihan informan dilakukan berdasarkan

pengalaman, keterlibatan langsung dalam proses pengiriman, dan pemahaman terhadap risiko yang sering terjadi di lapangan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interview), observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur sehingga peneliti memiliki pedoman pertanyaan tetapi tetap fleksibel dalam mengembangkan pertanyaan sesuai informasi yang muncul. Observasi dilakukan dengan mengikuti alur proses pengiriman, mulai dari penerimaan barang, penyortiran, pengemasan, penanganan paket, hingga proses distribusi. Dokumentasi berupa laporan keluhan, catatan kehilangan barang, data keterlambatan, serta SOP perusahaan digunakan sebagai data pendukung untuk memvalidasi informasi dari wawancara dan observasi.

Proses analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan informasi penting dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi, tabel, dan kategori tematik yang menggambarkan jenis risiko, akar penyebab, dan strategi mitigasi yang diterapkan perusahaan. Tahap akhir adalah menarik kesimpulan berdasarkan pola-pola temuan dan hubungan antar kategori sehingga diperoleh gambaran menyeluruh mengenai praktik manajemen risiko pengiriman barang di Kabupaten Brebes.

Untuk memastikan kualitas data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari pimpinan, staf operasional, dan kurir. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Upaya ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan keabsahan temuan penelitian sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian & Pembahasan

Tabel 1. Hasil Analisis Risiko Expedisi.

NO	ASPEK RISIKO	NILAI RATA – RATA
1	Seberapa sering risiko-risiko tersebut terjadi (seperti kerusakan barang ataupun kehilangan barang) di Perusahaan	2,75
2	Apakah perusahaan melakukan pengecekan barang sebelum barang tersebut dikirimkan kepada penerimanya?	4
3	Apakah setiap insiden operasional (seperti kehilangan atau kerusakan barang) selalu dievaluasi untuk mencegah kejadian yang serupa?	4,42
4	Apakah perusahaan bekerja sama dengan pihak asuransi untuk mengurangi dampak risiko dalam pengiriman barang?	4,33
5	Apakah feedback dari pelanggan digunakan oleh perusahaan untuk memperbaiki sistem dan mengurangi potensi risiko yang ada?	3,68
6	Apakah perusahaan Anda mengevaluasi efektivitas kebijakan pengelolaan risiko secara berkala untuk memastikan langkah yang diambil masih relevan?	4
7	Apakah perusahaan Anda memiliki metode untuk menilai seberapa sering risiko tertentu (misalnya keterlambatan atau kehilangan barang) terjadi?	4
8	Apakah perusahaan Anda mengukur dampak dari risiko berdasarkan besarnya kerugian atau gangguan terhadap operasional pengiriman barang?	4
9	Apakah evaluasi terhadap hasil pengukuran risiko dilakukan secara rutin agar tetap relevan dengan kondisi perusahaan?	4
10	Apakah perusahaan mengelompokkan risiko berdasarkan tingkat keparahan dan frekuensinya (rendah, sedang, tinggi) setelah dilakukan pengukuran?	3,75
11	Apakah perusahaan membandingkan hasil pengukuran risiko dari waktu ke waktu untuk menilai tren peningkatan atau penurunan risiko?	3,92

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui kuesioner perusahaan ekspedisi pengiriman barang di Kabupaten Brebes, dapat diketahui bahwa penerapan manajemen risiko di perusahaan telah berjalan cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan. Pembahasan ini menguraikan interpretasi dari masing-masing temuan berdasarkan nilai rata-rata yang diperoleh serta dikaitkan dengan teori dan hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa frekuensi terjadinya risiko operasional, seperti kerusakan dan kehilangan barang, memiliki nilai rata-rata sebesar 2,75, yang tergolong kategori cukup rendah hingga sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa risiko-risiko tersebut masih terjadi, namun tidak dalam intensitas yang tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hapsari dan Fadhilah (2021) yang menyatakan bahwa risiko operasional dalam perusahaan

ekspedisi bersifat berulang, terutama pada proses sortir dan distribusi, tetapi dapat ditekan melalui penerapan prosedur operasional yang memadai. Dengan demikian, frekuensi risiko yang relatif rendah menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki sistem pengendalian dasar yang cukup efektif.

Selanjutnya, pada aspek pemeriksaan barang sebelum pengiriman, diperoleh nilai rata-rata 4,00, yang menunjukkan bahwa perusahaan secara konsisten melakukan pengecekan barang sebelum dikirimkan kepada penerima. Praktik ini merupakan bagian penting dari mitigasi risiko awal untuk mencegah kerusakan atau kesalahan pengiriman. Temuan ini mendukung pendapat Pratama (2022) yang menyatakan bahwa kontrol pada tahap awal proses logistik, seperti pengecekan dan validasi barang, berperan signifikan dalam menurunkan risiko kehilangan dan kerusakan barang selama pengiriman. Aspek evaluasi terhadap insiden operasional, seperti kehilangan dan kerusakan barang, memperoleh nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,42. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan secara aktif melakukan evaluasi setiap kali terjadi insiden untuk mencegah kejadian serupa di masa mendatang. Temuan ini mencerminkan penerapan prinsip *continuous improvement* dalam manajemen risiko sebagaimana dijelaskan dalam ISO 31000, di mana evaluasi dan pembelajaran dari kejadian risiko menjadi bagian penting dari siklus pengelolaan risiko.

Pada aspek kerja sama dengan pihak asuransi, nilai rata-rata sebesar 4,33 menunjukkan bahwa perusahaan telah memanfaatkan mekanisme transfer risiko untuk mengurangi dampak finansial akibat kerusakan atau kehilangan barang. Hal ini sejalan dengan teori manajemen risiko yang menyatakan bahwa asuransi merupakan salah satu strategi mitigasi risiko yang efektif, khususnya untuk risiko dengan dampak finansial yang besar namun sulit dihindari sepenuhnya. Pemanfaatan feedback dari pelanggan untuk memperbaiki sistem dan mengurangi potensi risiko memperoleh nilai rata-rata 3,68, yang tergolong cukup baik namun belum optimal. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah memperhatikan masukan pelanggan, pemanfaatannya belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem manajemen risiko. Temuan ini mendukung hasil penelitian Warunayama (2020) yang menyebutkan bahwa keluhan pelanggan sering kali menjadi indikator awal terjadinya risiko layanan, sehingga perlu dikelola secara sistematis agar dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

Pada aspek evaluasi kebijakan pengelolaan risiko secara berkala, perusahaan memperoleh nilai rata-rata 4,00, yang menunjukkan bahwa kebijakan manajemen risiko telah dievaluasi secara rutin untuk memastikan relevansinya dengan kondisi perusahaan. Evaluasi berkala ini penting mengingat dinamika operasional pengiriman barang yang dipengaruhi oleh

perubahan volume pengiriman, kondisi infrastruktur, dan faktor eksternal lainnya. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki metode untuk menilai frekuensi terjadinya risiko, dengan nilai rata-rata 4,00, serta mengukur dampak risiko berdasarkan besarnya kerugian atau gangguan operasional, dengan nilai rata-rata 4,00. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah menerapkan pendekatan penilaian risiko yang sistematis, sejalan dengan konsep *risk assessment* dalam ISO 31000 dan pendekatan FMEA yang menekankan penilaian frekuensi dan dampak risiko.

Aspek evaluasi rutin terhadap hasil pengukuran risiko memperoleh nilai rata-rata 4,00, yang menunjukkan bahwa perusahaan berupaya menjaga relevansi pengelolaan risiko dengan kondisi operasional yang terus berubah. Selain itu, pengelompokan risiko berdasarkan tingkat keparahan dan frekuensinya memperoleh nilai rata-rata 3,75, yang mengindikasikan bahwa klasifikasi risiko telah dilakukan, meskipun masih terdapat ruang untuk penyempurnaan, terutama dalam dokumentasi dan standarisasi kategori risiko. Terakhir, aspek perbandingan hasil pengukuran risiko dari waktu ke waktu memperoleh nilai rata-rata 3,92, yang menunjukkan bahwa perusahaan telah mulai memperhatikan tren risiko, baik peningkatan maupun penurunan risiko tertentu.

Praktik ini penting untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial yang lebih proaktif dan preventif, sebagaimana dikemukakan oleh Christopher dan Peck (2004) mengenai pentingnya ketahanan dan adaptabilitas dalam rantai pasok. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan ekspedisi pengiriman barang di Kabupaten Brebes telah menerapkan manajemen risiko dengan cukup baik, khususnya pada aspek evaluasi insiden, pengukuran risiko, dan kerja sama dengan pihak asuransi. Namun demikian, perusahaan masih perlu meningkatkan pemanfaatan feedback pelanggan serta pengelompokan dan pemantauan tren risiko secara lebih terstruktur agar sistem manajemen risiko yang diterapkan menjadi lebih komprehensif dan berkelanjutan.

Tabel 2. Rekapitulasi Nilai Rata-Rata Risiko.

Rentang Skor	Kategori Risiko	Jumlah Aspek Risiko	Persentase (%)
2,51 – 3,00	Cukup / Sedang	2	9%
3,01 – 3,50	Baik	0	0%
3,51 – 4,00	Tinggi / Efektif	6	55%
4,01 – 5,00	Sangat Baik / Optimal	4	36%
Total	-	12	100%

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diperoleh rekapitulasi atau kapitulasi tingkat risiko dari sebelas aspek manajemen risiko yang diamati pada perusahaan ekspedisi di Kabupaten Brebes. Kapitulasi ini mengelompokkan hasil penilaian ke dalam empat kategori berdasarkan rentang skor, yaitu 2,51–3,00 (kategori cukup/sedang), 3,01–3,50 (kategori baik), 3,51–4,00 (kategori tinggi/efektif), dan 4,01–5,00 (kategori sangat baik/optimal). Pengelompokan ini bertujuan untuk melihat seberapa efektif penerapan manajemen risiko yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam mengelola berbagai potensi ancaman yang mungkin terjadi dalam aktivitas operasionalnya.

Hasil dari tabel kapitulasi menunjukkan bahwa sebagian besar aspek penilaian manajemen risiko pada perusahaan ekspedisi berada pada kategori tinggi atau efektif dengan persentase sebesar 55% dari total keseluruhan aspek yang dianalisis. Kondisi ini menggambarkan bahwa perusahaan telah memiliki sistem manajemen risiko yang berfungsi dengan baik dan dijalankan secara konsisten. Sebagian besar prosedur pengendalian risiko sudah dilaksanakan dengan disiplin, seperti proses pengecekan barang sebelum pengiriman, evaluasi kebijakan risiko secara berkala, penilaian frekuensi dan dampak risiko, serta kegiatan monitoring hasil pengukuran risiko. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah mulai menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko modern yang mengacu pada standar ISO 31000:2018, yaitu melakukan identifikasi, analisis, evaluasi, serta pengendalian risiko secara sistematis dan berkelanjutan.

Selain itu, terdapat empat aspek (36%) yang masuk ke dalam kategori sangat baik atau optimal dengan rentang skor antara 4,01 hingga 5,00. Artinya, pada aspek-aspek tertentu perusahaan telah mencapai tingkat kematangan yang tinggi dalam pengelolaan risiko. Aspek tersebut antara lain adalah kegiatan evaluasi insiden risiko, kerja sama dengan pihak asuransi, dan penilaian hasil pengukuran risiko dari waktu ke waktu. Pencapaian ini menandakan bahwa perusahaan memiliki budaya organisasi yang responsif terhadap risiko dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Kolaborasi dengan pihak asuransi merupakan bentuk konkret dari strategi *risk transfer*, di mana sebagian risiko finansial akibat kerusakan atau kehilangan barang dialihkan kepada pihak ketiga. Strategi ini tidak hanya melindungi perusahaan dari kerugian finansial yang besar, tetapi juga meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap layanan perusahaan karena adanya jaminan keamanan atas barang yang dikirim.

Di sisi lain, hasil kapitulasi menunjukkan bahwa masih terdapat satu aspek (9%) yang berada dalam kategori cukup atau sedang, dengan rentang skor 2,51–3,00. Aspek tersebut adalah frekuensi terjadinya risiko, khususnya dalam hal kerusakan dan kehilangan barang.

Nilai skor yang relatif lebih rendah ini mengindikasikan bahwa meskipun sistem pengendalian risiko telah diterapkan, frekuensi kejadian risiko masih cukup sering terjadi dalam kegiatan operasional. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti keterbatasan sarana pengemasan, kurangnya ketelitian petugas lapangan, atau belum adanya sistem digital pelacakan barang (*tracking system*) yang terintegrasi. Kondisi ini perlu mendapat perhatian khusus karena frekuensi kejadian risiko yang masih tinggi dapat mengganggu reputasi dan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, peningkatan pengawasan di lapangan, penerapan SOP yang lebih ketat, serta pelatihan rutin bagi karyawan dalam prosedur pengelolaan barang menjadi langkah penting untuk menekan angka kejadian tersebut.

Sementara itu, tidak terdapat aspek yang termasuk ke dalam kategori baik (skor 3,01–3,50), yang berarti semua aspek penilaian sudah melampaui tingkat “baik” dan berada pada kategori yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan ekspedisi di Kabupaten Brebes memiliki tingkat kesadaran risiko (*risk awareness*) yang cukup tinggi di semua lini kerja. Setiap karyawan dan pihak manajemen tampak sudah memahami pentingnya manajemen risiko sebagai bagian dari proses operasional harian. Dengan demikian, sistem yang dijalankan bukan hanya sekadar formalitas administratif, tetapi sudah menjadi budaya kerja yang melekat di dalam organisasi.

Secara keseluruhan, nilai rata-rata total dari seluruh aspek adalah 3,89, yang menempatkan perusahaan dalam kategori tinggi atau efektif. Artinya, penerapan manajemen risiko di perusahaan sudah berjalan dengan baik dan menunjukkan hasil yang positif dalam menekan potensi kerugian maupun gangguan operasional. Perusahaan telah mampu menerapkan prinsip dasar manajemen risiko yang terdiri dari proses identifikasi risiko, analisis kemungkinan dan dampak, evaluasi tingkat risiko, hingga penyusunan langkah mitigasi yang terencana. Kondisi ini memperlihatkan bahwa perusahaan ekspedisi di Kabupaten Brebes telah memiliki fondasi manajemen risiko yang kuat dan dapat dijadikan model bagi UMKM logistik lainnya di daerah sekitar.

Meski demikian, hasil ini juga menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk peningkatan, terutama dalam aspek pengendalian frekuensi risiko dan penguatan sistem pemantauan digital. Perusahaan disarankan untuk mulai menerapkan sistem informasi berbasis teknologi, seperti penggunaan aplikasi *digital risk tracking* atau dashboard risiko berbasis Excel atau Google Sheet, agar proses pengawasan dan pelaporan risiko dapat dilakukan secara real-time dan lebih akurat. Selain itu, perlu dilakukan pelatihan lanjutan kepada karyawan mengenai pentingnya pencatatan kejadian risiko dan pelaporan insiden secara sistematis.

Dengan demikian, setiap risiko yang terjadi dapat didokumentasikan dengan baik dan dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan manajerial di masa mendatang.

Secara umum, tabel kapitulasi ini memperlihatkan bahwa perusahaan ekspedisi di Kabupaten Brebes telah memiliki sistem manajemen risiko yang cukup matang dengan kecenderungan hasil yang positif. Mayoritas aspek sudah berada pada kategori tinggi dan sangat baik, mencerminkan bahwa perusahaan tidak hanya mampu mengelola risiko secara efektif tetapi juga telah menjadikan manajemen risiko sebagai bagian dari budaya kerja. Dengan memperkuat aspek pengawasan operasional dan digitalisasi proses, perusahaan berpotensi mencapai kategori sangat baik secara menyeluruh dalam penerapan manajemen risiko. Hal ini akan berdampak langsung pada peningkatan efisiensi, keandalan layanan, dan kepercayaan pelanggan di masa depan.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai penerapan manajemen risiko pada perusahaan ekspedisi pengiriman barang di Kabupaten Brebes, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah memiliki sistem manajemen risiko yang relatif matang dan dijalankan secara konsisten dalam mendukung kelancaran operasional pengiriman. Hal ini tercermin dari nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,89 yang menempatkan penerapan manajemen risiko pada kategori tinggi atau efektif. Sebagian besar aspek pengelolaan risiko, mulai dari proses identifikasi, analisis, evaluasi, hingga pengendalian dan pemantauan risiko, telah dilaksanakan dengan baik dan selaras dengan prinsip-prinsip manajemen risiko yang diatur dalam standar ISO 31000:2018. Perusahaan menunjukkan kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya manajemen risiko sebagai bagian integral dari aktivitas operasional sehari-hari, bukan sekadar sebagai formalitas administratif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko operasional seperti kerusakan dan kehilangan barang masih menjadi risiko yang paling sering terjadi dalam proses pengiriman, meskipun frekuensinya tergolong rendah hingga sedang. Kondisi ini mengindikasikan bahwa risiko tersebut bersifat inheren dalam aktivitas ekspedisi, terutama pada tahap penyortiran, pengemasan, dan distribusi barang. Namun demikian, rendahnya intensitas kejadian risiko menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan langkah-langkah pengendalian yang cukup efektif, seperti pengecekan barang sebelum pengiriman, penerapan standar operasional prosedur (SOP), serta pengawasan operasional di lapangan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa risiko dalam industri jasa pengiriman tidak dapat dihilangkan sepenuhnya, tetapi dapat diminimalkan melalui pengelolaan yang sistematis dan berkelanjutan.

Selain itu, perusahaan telah menunjukkan komitmen yang kuat dalam melakukan evaluasi terhadap setiap insiden risiko yang terjadi. Tingginya nilai pada aspek evaluasi insiden operasional menandakan bahwa perusahaan secara aktif melakukan pembelajaran dari kejadian risiko sebagai bagian dari upaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Evaluasi tersebut menjadi dasar dalam penyempurnaan kebijakan dan prosedur kerja agar risiko serupa tidak terulang di masa mendatang. Praktik ini sejalan dengan konsep manajemen risiko modern yang menekankan pentingnya siklus evaluasi dan pembaruan kebijakan secara berkala untuk menyesuaikan dengan dinamika lingkungan operasional.

Perusahaan juga telah menerapkan strategi mitigasi risiko yang beragam, termasuk kerja sama dengan pihak asuransi sebagai bentuk pengalihan risiko (*risk transfer*). Kerja sama ini tidak hanya berfungsi untuk melindungi perusahaan dari potensi kerugian finansial yang besar, tetapi juga meningkatkan rasa aman dan kepercayaan pelanggan terhadap layanan pengiriman yang diberikan. Selain itu, perusahaan telah memiliki metode untuk mengukur frekuensi dan dampak risiko, serta melakukan evaluasi hasil pengukuran tersebut secara rutin. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan pendekatan penilaian risiko yang terstruktur dan berbasis data, yang sangat penting dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial yang lebih tepat dan preventif.

Namun demikian, hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan agar penerapan manajemen risiko menjadi lebih optimal. Pemanfaatan feedback pelanggan dalam sistem manajemen risiko masih belum sepenuhnya terintegrasi, padahal keluhan dan masukan pelanggan merupakan sumber informasi penting dalam mengidentifikasi risiko layanan secara dini. Selain itu, pengelompokan risiko berdasarkan tingkat keparahan dan frekuensi serta pemantauan tren risiko dari waktu ke waktu masih perlu distandardisasi dan didukung oleh sistem pencatatan yang lebih sistematis. Keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi digital untuk pemantauan risiko juga menjadi tantangan yang perlu diatasi, mengingat kompleksitas operasional pengiriman barang yang terus meningkat seiring perkembangan e-commerce.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa perusahaan ekspedisi pengiriman barang di Kabupaten Brebes telah berhasil menerapkan manajemen risiko secara efektif dan menjadikannya sebagai bagian dari budaya kerja organisasi. Penerapan manajemen risiko tersebut telah berkontribusi dalam menekan potensi kerugian, menjaga kelancaran operasional, serta meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. Meskipun demikian, peningkatan berkelanjutan tetap diperlukan, khususnya dalam aspek pengendalian frekuensi risiko, integrasi teknologi digital, dan penguatan sistem evaluasi berbasis feedback pelanggan,

agar perusahaan mampu menghadapi tantangan operasional di masa depan secara lebih adaptif, resilien, dan berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan guna meningkatkan efektivitas penerapan manajemen risiko pada perusahaan ekspedisi pengiriman barang di Kabupaten Brebes, baik dari sisi operasional, sumber daya manusia, maupun sistem pendukung.

Pertama, perusahaan disarankan untuk lebih memfokuskan upaya pengendalian pada risiko yang masih sering terjadi, khususnya kerusakan dan kehilangan barang. Meskipun frekuensi kejadian risiko tersebut tergolong rendah hingga sedang, risiko ini tetap memiliki dampak signifikan terhadap kepercayaan pelanggan dan reputasi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperketat penerapan standar operasional prosedur (SOP) pada tahap penyortiran, pengemasan, dan distribusi, serta meningkatkan pengawasan langsung di lapangan, terutama pada titik-titik proses yang memiliki potensi risiko tinggi.

Kedua, perusahaan perlu mengoptimalkan pemanfaatan feedback pelanggan sebagai bagian integral dari sistem manajemen risiko. Keluhan, kritik, dan saran dari pelanggan sebaiknya tidak hanya ditangani sebagai permasalahan layanan, tetapi juga dijadikan indikator awal dalam mengidentifikasi risiko operasional dan risiko layanan. Perusahaan disarankan untuk menyusun mekanisme pencatatan dan analisis feedback pelanggan secara sistematis, sehingga setiap masukan dapat diolah menjadi bahan evaluasi dan perbaikan proses kerja secara berkelanjutan.

Ketiga, perusahaan disarankan untuk meningkatkan penggunaan teknologi digital dalam proses pemantauan dan pengendalian risiko. Penerapan sistem pelacakan barang (*tracking system*) yang lebih terintegrasi, pencatatan insiden risiko secara digital, serta penggunaan dashboard monitoring risiko akan membantu perusahaan dalam memantau kejadian risiko secara real-time dan mengidentifikasi tren risiko dari waktu ke waktu. Digitalisasi ini juga dapat meningkatkan akurasi data, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan meminimalkan risiko yang disebabkan oleh keterbatasan pencatatan manual.

Keempat, perusahaan perlu memperkuat sistem pengelompokan dan dokumentasi risiko berdasarkan tingkat keparahan dan frekuensinya. Pengelompokan risiko yang lebih terstandarisasi akan memudahkan manajemen dalam menentukan prioritas penanganan risiko dan mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif. Selain itu, dokumentasi risiko yang rapi dan konsisten juga dapat menjadi dasar evaluasi kebijakan manajemen risiko serta referensi dalam menghadapi risiko serupa di masa mendatang.

Kelima, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi aspek penting yang perlu terus diperhatikan. Perusahaan disarankan untuk menyelenggarakan pelatihan dan sosialisasi manajemen risiko secara berkala kepada seluruh karyawan, khususnya yang terlibat langsung dalam proses pengiriman barang. Pelatihan ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis pengelolaan barang, tetapi juga pada peningkatan kesadaran risiko (*risk awareness*), kedisiplinan dalam menjalankan SOP, serta kemampuan dalam melaporkan dan menangani insiden risiko secara cepat dan tepat.

Terakhir, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) agar dapat mengukur secara lebih rinci hubungan antara penerapan manajemen risiko dengan kinerja operasional atau kepuasan pelanggan. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada wilayah atau jenis perusahaan ekspedisi yang berbeda, sehingga hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai praktik manajemen risiko di industri jasa pengiriman barang.

DAFTAR REFERENSI

- Abidin, Z., Suseno, E. D., Pahala, Y., Maemunah, S., & Sijabat, E. A. S. (2024). Manajemen risiko pengangkutan bahan bakar nabati biodiesel untuk kebutuhan dalam negeri. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTRANSLOG)*, 11(3), 261–270. <https://doi.org/10.54324/j.mtl.v11i3.1448>
- Ananda Bagus Satriawan, A., Az-Zahra, S. F., Nugraha, O. A., Alcapoon, C. R., & Kanza, M. D. (2024). Analisis risiko pengiriman Shopee Express dalam perspektif pengguna di Kota Bandung dan perspektif internal perusahaan. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(2), 206–218.
- Azzam, A., Ridwan, S. M., Sukmono, Y., & Sitania, F. D. (2025). Analisis risiko dan penentuan strategi mitigasi proses pengiriman barang dengan menggunakan metode FMEA (studi kasus PT. XYZ). *Jatri – Jurnal Teknik Industri*, 3(2), 9–18.
- Fitriyah, F. (2021). Analisis sistem informasi berbasis website pada perusahaan ekspedisi POS Indonesia, J&T Express, dan JNE. *Jurnal Aplikasi Teknologi Informasi dan Manajemen (JATIM)*, 2(2).
- Haryanti, D. R., & Hutomo, M. (2024). Analisis manajemen risiko operasional berbasis ISO 31000:2018 terhadap perusahaan logistik. *Jurnal Simki Economic*, 7(2), 631–642.
- Hendriyan, H., Syafriani, D., Defwaldy, D., & Marsiska, D. D. (2023). [Judul artikel tidak dicantumkan]. *Jurnal Teknik Indonesia*, 2(4), 14–28.
- Hidayatullah, N., Azzahra, S. R., & Athala, N. (2024). [Judul artikel tidak dicantumkan]. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkama)*, 7(2), 103–111.

- Iswardhani, I., Sandira, N. F. A., & Sarah, N. (2025). Analisis implementasi ISO 31000:2018 sebagai kerangka strategis pengelolaan risiko: Studi kasus pada BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Akuntansi Manajemen Ekonomi Kewirausahaan (JAMEK)*, 5(2), 349–358.
- Junior, F. X. M. R. M., & Tambotoh, J. J. C. (2025). Manajemen risiko teknologi informasi menggunakan framework ISO 31000:2018 pada INLISlite (Integrated Library System) di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Salatiga. *INFORMASI (Jurnal Informatika dan Sistem Informasi)*, 17(1), 1–18.
- Lestari, P. I., Soemitra, A., & Rahma, T. I. F. (2025). Optimasi manajemen risiko dan efektivitas pengiriman kargo: Uji mediasi service quality dengan PLS-SEM pada CV Anugrah Alam Abadi. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 9(4), 3368–5578.
- Lubis, A. S. (2025). Implementasi manajemen risiko berbasis AI dalam optimalisasi rantai pasok retail digital di Indonesia. *JEMBATAN: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(2), 54–63.
- Mude, G. P. (2024). Tanggung jawab ekspedisi pengiriman barang terhadap barang yang mengalami keterlambatan pengiriman di Kabupaten Sikka (studi pada PT JNE Express). *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 7(4), 14651–14657.
- Novia, S. A., Juli, A. A., & Sundari, S. (2020). Analisis risiko pada supply chain management menggunakan framework ISO 31000:2009 (studi kasus PT XYZ). *Industrika*, 4(2).
- Nurcahya, A., & Herdian, F. (2024). Analisis manajemen risiko pengiriman barang dengan metode enterprise risk management (ERM) pada J&T Express Cabang Cihampelas. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi)*, 7, 990–1003.
- Nuril Hapiuzin, N., & Supriyadi, E. W. (2022). Evaluasi faktor penyebab keterlambatan pengiriman barang untuk memenuhi permintaan pelanggan dengan metode failure mode and effect analysis (FMEA). *Jurnal Teknik Industri*, 5(1), 1–8.
- Putri, A. A., & Syafi'i, D. I. I. (2022). Analisis risiko teknologi informasi menggunakan ISO 31000 (studi kasus: Aplikasi J&T Express Indonesia). *Aisyah Journal of Informatics and Electrical Engineering (AJIEE)*, 4(1), 1–9.
- Vikaliana, R. (2017). Faktor-faktor risiko dalam perusahaan jasa pengiriman. *Jurnal Logistik Indonesia*, 1(1), 68–76.
- Yuliana, Y., Hilda, H., & Fakhrina, F. (2024). Manajemen risiko dalam pengiriman barang pada jasa J&T Express Cabang Palembang ditinjau dari perspektif ekonomi Islam. *SANTRI: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, 2(3), 34–45.