



## Analisis Risiko Operasional dan Tata Kelola Usaha dalam Perspektif *Good Corporate Governance*

Ratu Chaterine Fajri<sup>1\*</sup>, Khairunnisa Noviantari<sup>2</sup>, Winda Kartika<sup>3</sup>, Sinar Putri<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>Program Studi Bisnis Digital, Politeknik Negeri Lampung, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [ratuchaterine@polinela.ac.id](mailto:ratuchaterine@polinela.ac.id)

**Abstract.** *This study aims to analyze operational risk at Pawon Seruni Canteen from the perspective of Good Corporate Governance (GCG). The study employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through observations, interviews, and documentation, and analyzed using the ISO 31000:2018 risk management framework. The results identified six major operational risks: high logistics costs due to the separation of the production and sales locations, high distribution costs, dependence on the owner for food production, limited financial reporting transparency to investors, centralized decision-making by the owner, and the potential for raw material waste. The evaluation based on GCG principles revealed that the responsibility principle has been implemented effectively, while transparency, accountability, and independency require further improvement. Recommended mitigation strategies include developing standard operating procedures (SOPs), implementing digital financial record-keeping, delegating production tasks to employees, and periodically evaluating logistics and distribution costs. The findings indicate that integrating operational risk management based on ISO 31000:2018 with Good Corporate Governance principles can improve operational efficiency, strengthen investor confidence, and support business sustainability.*

**Keywords:** *Culinary SMES; Good Corporate Governance; ISO 31000:2018; Operational Risk Management.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis risiko operasional pada Kantin Pawon Seruni dalam perspektif *Good Corporate Governance* (GCG). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan kerangka manajemen risiko ISO 31000:2018. Hasil penelitian mengidentifikasi enam risiko operasional utama, yaitu tingginya biaya logistik akibat lokasi produksi dan penjualan yang terpisah, tingginya biaya distribusi, ketergantungan terhadap pemilik dalam proses produksi makanan, keterbatasan transparansi laporan keuangan kepada investor, pengambilan keputusan yang masih terpusat pada pemilik, serta potensi pemborosan bahan baku. Evaluasi berdasarkan prinsip GCG menunjukkan bahwa prinsip tanggung jawab telah diterapkan dengan baik, sedangkan aspek transparansi, akuntabilitas, dan independensi masih perlu ditingkatkan. Strategi mitigasi yang direkomendasikan meliputi penyusunan standar operasional prosedur (SOP), penerapan pencatatan keuangan digital, pendelegasian tugas produksi kepada karyawan, serta evaluasi berkala terhadap biaya logistik dan distribusi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi manajemen risiko operasional berbasis ISO 31000:2018 dengan prinsip GCG dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat kepercayaan investor, dan mendukung keberlanjutan usaha.

**Kata kunci:** *Good Corporate Governance; ISO 31000:2018; Manajemen Risiko Operasional; UMKM Kuliner.*

### 1. LATAR BELAKANG

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu sektor yang berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional melalui penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat, dan penguatan ketahanan ekonomi. Di Indonesia, perkembangan UMKM menghadapi berbagai peluang sekaligus tantangan kompetisi yang semakin ketat, terutama pada subsektor kuliner (Tambunan, 2021). Tingginya persaingan pada sektor ini menuntut pelaku usaha untuk tidak hanya menyediakan produk yang berkualitas, tetapi juga mampu mengelola kegiatan operasional secara efektif dan efisien. Pengelolaan operasional yang kurang optimal berpotensi meningkatkan biaya usaha, menurunkan daya saing, dan menghambat keberlanjutan bisnis.

Dalam menghadapi dinamika bisnis, setiap aktivitas operasional mengandung risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan usaha. Risiko operasional dapat berasal dari proses bisnis, sumber daya manusia, sistem, maupun faktor eksternal yang berdampak terhadap peningkatan biaya, penurunan kualitas layanan, hingga kerugian usaha. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko yang sistematis, seperti ISO 31000:2018, menjadi salah satu upaya yang diperlukan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan berbagai risiko yang muncul selama proses operasional berlangsung secara terintegrasi (*Organization for Standardization*, 2018). Pengelolaan risiko yang baik tidak hanya mampu meminimalkan potensi kerugian, tetapi juga meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan memperkuat daya saing usaha.

Selain pengelolaan risiko operasional, keberhasilan suatu usaha juga dipengaruhi oleh penerapan tata kelola yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG). Prinsip-prinsip GCG menjadi landasan penting dalam menciptakan pengelolaan usaha yang profesional dan transparan (Sutedi, 2011). Di Indonesia, penerapan GCG mencakup lima prinsip utama, yaitu transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*) (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006). Penerapan prinsip-prinsip tersebut tidak hanya relevan bagi perusahaan besar, tetapi juga penting bagi UMKM, terutama yang melibatkan investor dalam pengembangan usahanya. Tata kelola yang baik mampu meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan, memperkuat pengendalian internal, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih objektif dan akuntabel.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 mampu membantu UMKM mengidentifikasi dan mengendalikan risiko operasional sehingga dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan usaha. Penelitian lain juga menyebutkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* berpengaruh terhadap peningkatan akuntabilitas dan keberlanjutan organisasi. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih membahas manajemen risiko operasional dan tata kelola usaha secara terpisah. Kajian yang mengintegrasikan analisis risiko operasional dengan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada UMKM sektor kuliner, khususnya yang memiliki investor sebagai pemangku kepentingan, masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut.

Kantin Pawon Seruni merupakan salah satu usaha kuliner di Kota Bandar Lampung yang menerapkan konsep prasmanan dengan menyediakan sekitar dua puluh pilihan lauk dan sayur serta empat sambal khas, yaitu sambal hijau, sambal matah, sambal terasi, dan sambal

mangga. Keberagaman menu menjadi keunggulan usaha dalam memenuhi preferensi konsumen. Meskipun demikian, hasil observasi menunjukkan bahwa kegiatan operasional masih menghadapi sejumlah permasalahan yang berpotensi menimbulkan risiko. Proses produksi dilakukan di rumah pemilik yang berada di kawasan Korpri, sedangkan lokasi penjualan berada di Jalan Wolter Monginsidi. Kondisi tersebut mengharuskan makanan yang telah diproduksi diangkut setiap hari menuju kantin menggunakan mobil milik salah satu karyawan yang disewa oleh pemilik. Selain itu, kegiatan distribusi dan pemasaran ke berbagai instansi dilakukan oleh seorang karyawan dengan biaya jasa dan bahan bakar yang ditanggung oleh usaha. Pemisahan lokasi produksi dan penjualan serta tingginya aktivitas distribusi menyebabkan biaya logistik menjadi salah satu komponen biaya operasional yang cukup besar dan berpengaruh terhadap penetapan harga jual produk.

Permasalahan tidak hanya ditemukan pada aspek operasional, tetapi juga pada aspek tata kelola usaha. Hasil observasi menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan belum dilakukan secara transparan kepada investor. Laporan keuangan harian yang memuat informasi mengenai pendapatan, pengeluaran, dan laba usaha belum disampaikan secara rutin sehingga investor memiliki keterbatasan dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja usaha. Selain itu, pengambilan keputusan strategis masih terpusat pada pemilik, termasuk dalam proses produksi yang seluruhnya dilakukan oleh pemilik tanpa adanya pelimpahan tugas kepada karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan independensi dalam *Good Corporate Governance* belum berjalan secara optimal dan berpotensi meningkatkan risiko operasional maupun risiko tata kelola.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan suatu analisis yang mampu mengidentifikasi berbagai risiko operasional sekaligus mengevaluasi penerapan tata kelola usaha berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis risiko operasional dan tata kelola usaha pada Kantin Pawon Seruni serta merumuskan strategi perbaikan yang dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat transparansi dan akuntabilitas pengelolaan usaha, serta mendukung keberlanjutan bisnis. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengintegrasian analisis risiko operasional dengan evaluasi penerapan *Good Corporate Governance* pada usaha kuliner yang melibatkan investor, sehingga menghasilkan rekomendasi perbaikan yang tidak hanya berorientasi pada pengendalian risiko, tetapi juga pada penguatan tata kelola usaha secara menyeluruh.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan suatu proses sistematis yang digunakan organisasi untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Secara fundamental, manajemen risiko berfungsi sebagai disiplin untuk mengelola ketidakpastian agar peluang dapat dimaksimalkan dan dampak negatif dapat diminimalkan (Fahmi, 2016; Hopkin, 2018). Menurut ISO 31000:2018, manajemen risiko bertujuan menciptakan dan melindungi nilai (*create and protect value*) melalui proses pengelolaan risiko yang terintegrasi dalam seluruh aktivitas organisasi. Penerapan manajemen risiko tidak hanya berfungsi mengurangi potensi kerugian, tetapi juga meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, efisiensi operasional, dan keberlanjutan usaha.

ISO 31000:2018 menjelaskan bahwa proses manajemen risiko terdiri atas penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko (*risk treatment*), serta komunikasi, konsultasi, pemantauan, dan peninjauan secara berkelanjutan. Dalam penelitian ini, kerangka ISO 31000:2018 digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko operasional yang dihadapi Kantin Pawon Seruni.

### Risiko Operasional

Risiko operasional merupakan risiko yang timbul akibat ketidakmemadaan atau kegagalan proses internal, sumber daya manusia, sistem, maupun akibat peristiwa eksternal yang memengaruhi kegiatan operasional organisasi. Pada usaha kuliner, risiko operasional dapat muncul dalam proses pengadaan bahan baku, produksi, distribusi, pelayanan kepada konsumen, maupun pengendalian biaya operasional.

Risiko operasional yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan peningkatan biaya, penurunan kualitas produk dan layanan, keterlambatan distribusi, serta menurunnya daya saing usaha. Oleh karena itu, identifikasi risiko operasional menjadi langkah penting untuk menentukan prioritas pengendalian serta menyusun strategi mitigasi yang sesuai dengan kondisi usaha.

### Good Corporate Governance (GCG)

*Good Corporate Governance* (GCG) merupakan sistem tata kelola yang mengatur hubungan antara pemilik, pengelola, investor, dan pemangku kepentingan lainnya agar organisasi dikelola secara transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan adil. Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006), penerapan GCG didasarkan pada lima prinsip utama, yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness*. Secara global, prinsip tata kelola ini

merujuk pada standar OECD (2015) yang menekankan pada efisiensi pasar dan perlindungan kepentingan pemangku kepentingan.

Prinsip transparency mengharuskan organisasi menyediakan informasi yang akurat, jelas, dan tepat waktu kepada para pemangku kepentingan. *Accountability* menekankan kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban setiap pihak dalam organisasi. *Responsibility* berkaitan dengan kepatuhan terhadap peraturan serta tanggung jawab sosial dalam menjalankan usaha. *Independency* menuntut pengelolaan organisasi secara profesional tanpa adanya dominasi dari pihak tertentu. Sementara itu, *fairness* menekankan perlakuan yang adil terhadap seluruh pemangku kepentingan, termasuk investor, karyawan, dan konsumen.

Dalam konteks UMKM, penerapan GCG berperan penting dalam meningkatkan kualitas tata kelola, memperkuat pengendalian internal, membangun kepercayaan investor, serta mendukung keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, analisis risiko operasional dalam penelitian ini tidak hanya dilakukan berdasarkan kerangka ISO 31000:2018, tetapi juga dievaluasi menggunakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai manajemen risiko pada UMKM telah banyak dilakukan, terutama menggunakan kerangka ISO 31000:2018. Bangun et al. (2023) menunjukkan bahwa penerapan ISO 31000 mampu mengidentifikasi berbagai risiko operasional pada usaha kantin dan menghasilkan strategi mitigasi yang dapat mengurangi potensi kerugian. Dewi dan Ilham (2023) juga menyimpulkan bahwa manajemen risiko membantu UMKM mengendalikan risiko operasional, keuangan, dan pemasaran sehingga mendukung keberlangsungan usaha.

Dari perspektif tata kelola, penelitian terdahulu menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas bagi usaha kecil. Putri et al. (2022) dalam studinya menyatakan bahwa transparansi laporan keuangan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kepercayaan investor pada UMKM. Sementara itu, Sari & Nugroho (2023) menjelaskan bahwa akuntabilitas dalam organisasi tidak hanya berkaitan dengan pembagian pekerjaan secara teknis, tetapi juga mencakup kejelasan wewenang serta mekanisme pertanggungjawaban yang kuat. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) ini terbukti mampu meningkatkan kualitas pengelolaan usaha dan memperkuat posisi tawar UMKM di mata pemangku kepentingan.

Di sisi lain, penelitian mengenai *Good Corporate Governance* pada UMKM menunjukkan bahwa penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab mampu meningkatkan kualitas pengelolaan usaha dan kepercayaan pemangku kepentingan. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih mengkaji manajemen risiko dan *Good*

*Corporate Governance* secara terpisah. Penelitian yang mengintegrasikan analisis risiko operasional dengan evaluasi penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada usaha kuliner, khususnya yang melibatkan investor sebagai pemangku kepentingan, masih relatif terbatas.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini mengisi kesenjangan penelitian dengan menganalisis keterkaitan antara risiko operasional dan tata kelola usaha pada Kantin Pawon Seruni. Analisis dilakukan menggunakan kerangka ISO 31000:2018 dan dievaluasi berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* untuk menghasilkan rekomendasi perbaikan yang mendukung efisiensi operasional, transparansi pengelolaan usaha, dan keberlanjutan bisnis.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (Assyakurrohim et al., 2022; Yusanto, 2019). Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman secara mendalam dan menyeluruh mengenai fenomena dalam organisasi (Ardiansyah et al., 2023; Fiantika, 2022). Studi kasus dilakukan pada Kantin Pawon Seruni yang berlokasi di Jalan Wolter Monginsidi, Kota Bandar Lampung, karena usaha tersebut memiliki karakteristik operasional yang kompleks, yaitu lokasi produksi dan lokasi penjualan yang terpisah, sistem distribusi yang melibatkan kendaraan sewaan, serta adanya investor dalam pengelolaan usaha.

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder yang dikumpulkan melalui prosedur penelitian sosial terapan (Siregar et al., 2022). Data primer diperoleh melalui observasi langsung terhadap aktivitas operasional kantin, wawancara mendalam dengan pemilik usaha, investor, dan karyawan, serta dokumentasi mengenai proses produksi, distribusi, pembagian tugas, dan pencatatan keuangan. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari literatur ilmiah, buku, standar ISO 31000:2018, pedoman *Good Corporate Governance* yang diterbitkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), serta dokumen lain yang relevan dengan penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga tahap, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengidentifikasi proses operasional mulai dari produksi, pengangkutan makanan, pelayanan kepada konsumen, hingga distribusi ke instansi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan menerapkan teknik wawancara mendalam untuk menggali informasi secara detail mengenai sumber risiko (Suhendro & Jumino, 2020), pengelolaan biaya operasional, sistem pengambilan keputusan, serta penerapan

prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data berupa struktur organisasi, pembagian tugas, serta dokumen pendukung lainnya.

Analisis data dilakukan menggunakan kerangka ISO 31000:2018, yang meliputi lima tahapan, yaitu: (1) penetapan konteks (*establishing the context*), (2) identifikasi risiko (*risk identification*), (3) analisis risiko (*risk analysis*), (4) evaluasi risiko (*risk evaluation*), dan (5) perlakuan risiko (*risk treatment*). Pada tahap identifikasi, seluruh risiko operasional dan tata kelola yang ditemukan dikelompokkan berdasarkan sumber risiko. Selanjutnya, setiap risiko dianalisis menggunakan matriks risiko dengan mempertimbangkan tingkat kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*impact*) menggunakan skala 1–5 untuk menentukan prioritas penanganan. Pendekatan matriks risiko merupakan metode yang umum digunakan dalam implementasi ISO 31000 untuk menentukan tingkat prioritas risiko.

Hasil analisis risiko kemudian dievaluasi berdasarkan lima prinsip *Good Corporate Governance*, yaitu *transparency, accountability, responsibility, independency*, dan *fairness*. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan tata kelola usaha berkontribusi terhadap munculnya risiko operasional maupun efektivitas pengendalian risiko yang telah dilakukan. Integrasi antara ISO 31000:2018 dan prinsip-prinsip GCG diharapkan mampu menghasilkan rekomendasi perbaikan yang tidak hanya berorientasi pada mitigasi risiko, tetapi juga pada penguatan tata kelola usaha.

Keabsahan Data Keabsahan data dalam penelitian ini diuji menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pemilik, investor, dan karyawan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penerapan prosedur ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan validitas hasil penelitian sesuai dengan kaidah metodologi penelitian kualitatif (Miles et al., 2014; Moleong, 2019).

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Gambaran Umum Kantin Pawon Seruni**

Kantin Pawon Seruni merupakan usaha kuliner yang berlokasi di Jalan Wolter Monginsidi, Kota Bandar Lampung. Usaha ini mengusung konsep prasmanan dengan menyediakan berbagai menu masakan rumahan yang terdiri atas sekitar 20 jenis lauk dan sayur yang berganti setiap hari serta empat jenis sambal khas, yaitu sambal hijau, sambal matah, sambal terasi, dan sambal mangga. Variasi menu tersebut menjadi salah satu keunggulan

kompetitif karena mampu memenuhi preferensi konsumen yang beragam serta meningkatkan daya tarik pelanggan untuk melakukan pembelian berulang.

Selain melayani konsumen yang datang langsung ke kantin, Pawon Seruni juga melayani pemesanan makanan dari berbagai instansi pemerintah maupun swasta di Kota Bandar Lampung. Dengan demikian, aktivitas operasional usaha tidak hanya berfokus pada pelayanan di lokasi kantin, tetapi juga mencakup kegiatan distribusi makanan ke berbagai lokasi pelanggan.

Struktur operasional Kantin Pawon Seruni terdiri atas tujuh orang, yaitu satu orang pemilik yang bertanggung jawab terhadap seluruh proses memasak, tiga orang karyawan yang bertugas menyiapkan bahan baku, dua orang karyawan yang melayani konsumen di kantin, dan satu orang karyawan yang bertugas melakukan distribusi makanan sekaligus pemasaran ke berbagai instansi.

Berdasarkan hasil observasi, seluruh proses produksi dilakukan di rumah pemilik yang berlokasi di kawasan Korpri. Setelah seluruh makanan selesai diproduksi, makanan diangkut menuju lokasi kantin menggunakan mobil milik salah satu karyawan yang disewa oleh pemilik. Selain itu, kegiatan distribusi pesanan ke berbagai instansi dilakukan oleh seorang karyawan yang memperoleh biaya jasa dan biaya bahan bakar dari usaha.

Model operasional tersebut memungkinkan pemilik mempertahankan kualitas makanan karena proses produksi dilakukan secara terpusat. Namun, di sisi lain, kondisi tersebut menyebabkan munculnya beberapa risiko operasional, terutama meningkatnya biaya logistik akibat pemisahan lokasi produksi dan lokasi penjualan. Pengeluaran tersebut berdampak pada meningkatnya biaya operasional sehingga harga jual produk menjadi relatif lebih tinggi dibandingkan beberapa usaha kuliner sejenis.

Selain risiko operasional, hasil observasi juga menunjukkan adanya kelemahan dalam tata kelola usaha. Pengelolaan keuangan masih dilakukan secara langsung oleh pemilik dan laporan keuangan harian belum disampaikan kepada investor secara berkala. Investor hanya memperoleh informasi berdasarkan komunikasi langsung dengan pemilik tanpa adanya laporan keuangan yang terdokumentasi secara sistematis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan usaha belum berjalan secara optimal.

Temuan awal tersebut menunjukkan bahwa permasalahan yang dihadapi Pawon Seruni tidak hanya berkaitan dengan tingginya biaya operasional, tetapi juga berkaitan dengan sistem tata kelola usaha. Oleh karena itu, analisis risiko dalam penelitian ini dilakukan menggunakan

kerangka ISO 31000:2018 dan selanjutnya dievaluasi berdasarkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance untuk memperoleh rekomendasi perbaikan yang lebih komprehensif.

### Identifikasi Risiko Operasional dan Tata Kelola

Tahap pertama dalam ISO 31000 adalah identifikasi risiko, yaitu proses mengenali berbagai peristiwa yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi. Identifikasi dilakukan melalui observasi langsung terhadap proses operasional, wawancara dengan pemilik dan karyawan, serta telaah terhadap aktivitas produksi, distribusi, dan pengelolaan usaha.

Hasil identifikasi menunjukkan bahwa Kantin Pawon Seruni menghadapi enam risiko utama yang berasal dari aspek operasional maupun tata kelola. Risiko-risiko tersebut disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Risk Kantin Pawon Seruni.

| Kode | Risiko                        | Penyebab                                  | Dampak                                     | Likelihood | Impact | Level         |
|------|-------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|------------|--------|---------------|
| R1   | Biaya logistik tinggi         | Lokasi produksi dan kantin terpisah       | Biaya operasional meningkat                | 5          | 4      | Tinggi        |
| R2   | Biaya distribusi tinggi       | Biaya jasa dan BBM distribusi ke instansi | Margin keuntungan menurun                  | 4          | 4      | Tinggi        |
| R3   | Ketergantungan terhadap owner | Owner merupakan satu-satunya juru masak   | Produksi terhenti ketika owner berhalangan | 5          | 5      | Sangat Tinggi |
| R4   | Transparansi keuangan rendah  | Investor tidak memperoleh laporan harian  | Menurunnya kepercayaan investor            | 5          | 5      | Sangat Tinggi |
| R5   | Keputusan terpusat            | Seluruh keputusan berada pada owner       | Pengendalian internal kurang efektif       | 4          | 4      | Tinggi        |
| R6   | Pemborosan bahan baku         | Banyaknya variasi menu                    | Potensi makanan tidak habis terjual        | 3          | 4      | Sedang        |

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa risiko dengan tingkat tertinggi adalah ketergantungan terhadap pemilik (R3) dan kurangnya transparansi laporan keuangan kepada investor (R4). Kedua risiko tersebut memiliki nilai kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*impact*) yang tinggi sehingga memerlukan prioritas penanganan.

Risiko berikutnya adalah biaya logistik (R1) dan biaya distribusi (R2). Kedua risiko tersebut terjadi secara rutin setiap hari sehingga memberikan kontribusi langsung terhadap tingginya biaya operasional usaha. Sementara itu, risiko pemborosan bahan baku (R6) memiliki tingkat risiko sedang, namun tetap perlu mendapat perhatian mengingat banyaknya variasi menu yang disediakan setiap hari.

Temuan ini menunjukkan bahwa risiko yang dihadapi Kantin Pawon Seruni tidak hanya berasal dari aktivitas produksi, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem pengelolaan usaha. Oleh karena itu, pengendalian risiko tidak cukup dilakukan melalui efisiensi operasional saja, tetapi juga memerlukan perbaikan tata kelola sesuai prinsip *Good Corporate Governance*.

## Risiko Tata Kelola Usaha

Selain risiko operasional, penelitian ini juga menemukan adanya risiko yang berasal dari aspek tata kelola usaha. Hasil wawancara menunjukkan bahwa investor belum memperoleh laporan keuangan harian secara rutin. Informasi mengenai pendapatan, biaya operasional, dan laba usaha masih dikelola secara internal oleh pemilik tanpa adanya mekanisme pelaporan yang terdokumentasi secara berkala.

Kondisi tersebut menimbulkan asimetri informasi antara pemilik dan investor karena investor tidak memiliki akses yang memadai terhadap informasi keuangan usaha. Akibatnya, proses pengawasan terhadap perkembangan usaha menjadi kurang optimal dan berpotensi memengaruhi tingkat kepercayaan investor.

Selain itu, sebagian besar keputusan operasional, mulai dari pembelian bahan baku, penetapan harga jual, hingga penggunaan biaya operasional masih berada di bawah kendali pemilik. Meskipun keputusan tersebut dilakukan untuk menjaga kualitas usaha, sentralisasi pengambilan keputusan menyebabkan sistem pengendalian internal belum berjalan secara optimal.

Temuan ini menunjukkan bahwa risiko yang dihadapi Kantin Pawon Seruni tidak hanya berasal dari aktivitas operasional, tetapi juga dipengaruhi oleh lemahnya tata kelola usaha. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* menjadi penting sebagai upaya memperkuat sistem pengelolaan usaha secara berkelanjutan.

## Evaluasi Risiko Berdasarkan Prinsip Good Corporate Governance

Setelah dilakukan analisis risiko berdasarkan ISO 31000:2018, tahapan berikutnya adalah mengevaluasi keterkaitan antara risiko yang ditemukan dengan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana tata kelola usaha berkontribusi terhadap munculnya risiko operasional maupun efektivitas pengendalian risiko.

**Tabel 2.** Evaluasi Penerapan *Good Corporate Governance* pada Kantin Pawon Seruni.

| Prinsip GCG    | Kondisi Aktual                                                                                                                                                | Evaluasi      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Transparency   | Investor belum memperoleh laporan keuangan harian maupun laporan laba secara berkala.                                                                         | Belum optimal |
| Accountability | Pembagian tugas telah dilakukan, tetapi pengambilan keputusan operasional dan keuangan masih terpusat pada pemilik.                                           | Belum optimal |
| Responsibility | Usaha mampu menyediakan produk yang berkualitas serta memberikan pelayanan kepada konsumen secara konsisten.                                                  | Baik          |
| Independency   | Seluruh proses produksi masih bergantung pada pemilik sehingga operasional belum dapat berjalan secara mandiri.                                               | Belum optimal |
| Fairness       | Konsumen memperoleh pelayanan yang sama, namun tingginya biaya operasional menyebabkan harga produk relatif lebih tinggi dibandingkan beberapa usaha sejenis. | Cukup baik    |

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa penerapan prinsip *responsibility* telah berjalan dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan oleh komitmen usaha dalam menyediakan produk yang berkualitas, menjaga cita rasa makanan, serta memberikan pelayanan kepada konsumen secara konsisten. Variasi menu yang cukup banyak juga menunjukkan adanya upaya usaha dalam memenuhi kebutuhan dan preferensi pelanggan.

Sebaliknya, prinsip *transparency* belum diterapkan secara optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa investor belum memperoleh laporan keuangan harian yang memuat informasi mengenai omzet, biaya operasional, dan laba usaha. Padahal, menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (2006), transparansi merupakan salah satu prinsip utama dalam *Good Corporate Governance* yang bertujuan menciptakan keterbukaan informasi kepada seluruh pemangku kepentingan. Ketiadaan sistem pelaporan yang terdokumentasi menyebabkan investor memiliki keterbatasan dalam mengevaluasi kinerja usaha secara objektif.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Putri et al. (2022) yang menyatakan bahwa transparansi laporan keuangan berpengaruh positif terhadap tingkat kepercayaan investor. Namun demikian, penelitian ini memberikan temuan baru bahwa rendahnya transparansi juga berdampak terhadap efektivitas pengendalian risiko operasional karena investor tidak memiliki informasi yang cukup untuk memberikan masukan terhadap penggunaan biaya operasional.

Prinsip *accountability* juga belum berjalan secara optimal. Meskipun pembagian tugas telah dilakukan sesuai fungsi masing-masing, hampir seluruh keputusan strategis masih berada di bawah kendali pemilik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem pertanggungjawaban belum sepenuhnya terdistribusi kepada seluruh personel yang terlibat dalam operasional usaha.

Penelitian Sari & Nugroho (2023) menjelaskan bahwa akuntabilitas tidak hanya berkaitan dengan pembagian pekerjaan, tetapi juga mencakup kejelasan wewenang dan mekanisme pertanggungjawaban. Oleh karena itu, penyusunan SOP, pelimpahan sebagian kewenangan operasional, serta penyusunan indikator kinerja karyawan menjadi langkah yang dapat meningkatkan akuntabilitas organisasi.

Pada prinsip *independency*, penelitian menunjukkan bahwa operasional usaha masih sangat bergantung pada pemilik. Ketergantungan tersebut terlihat pada proses produksi, pengambilan keputusan, hingga pengendalian kualitas makanan. Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (2006), independensi diperlukan agar organisasi mampu menjalankan kegiatan secara profesional tanpa adanya dominasi satu pihak. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi karyawan menjadi salah satu strategi yang diperlukan agar operasional usaha dapat berjalan secara lebih mandiri.

Sementara itu, prinsip *fairness* telah diterapkan dalam bentuk pelayanan yang sama kepada seluruh konsumen tanpa membedakan jenis pelanggan. Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa tingginya biaya logistik dan distribusi menyebabkan harga jual produk menjadi relatif lebih tinggi dibandingkan beberapa usaha kuliner sejenis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan efisiensi operasional akan memberikan manfaat tidak hanya bagi pemilik usaha, tetapi juga bagi konsumen melalui penetapan harga yang lebih kompetitif.

### Strategi Mitigasi Risiko

Berdasarkan hasil identifikasi dan evaluasi risiko menggunakan kerangka ISO 31000:2018 serta analisis berdasarkan prinsip *Good Corporate Governance*, strategi mitigasi disusun untuk mengurangi tingkat risiko operasional sekaligus memperkuat tata kelola usaha. Strategi mitigasi tidak hanya berorientasi pada penurunan biaya operasional, tetapi juga diarahkan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan usaha.

**Tabel 3.** Strategi Mitigasi Risiko Kantin Pawon Seruni.

| Risiko                          | Kondisi Saat Ini                                                                                             | Strategi Mitigasi                                                                                                                               | Dampak yang Diharapkan                                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Biaya logistik tinggi           | Makanan diangkut setiap hari menggunakan mobil sewaan milik karyawan.                                        | Mengevaluasi lokasi produksi, menggunakan kendaraan operasional sendiri, atau menjadwalkan pengiriman secara lebih efisien.                     | Penurunan biaya logistik dan peningkatan efisiensi operasional.             |
| Biaya distribusi tinggi         | Distribusi ke instansi dilakukan oleh satu karyawan dengan biaya jasa dan bahan bakar yang ditanggung usaha. | Menyusun rute distribusi yang efisien, menggabungkan pengiriman pada wilayah yang sama, dan melakukan evaluasi biaya distribusi secara berkala. | Penghematan biaya distribusi dan peningkatan produktivitas.                 |
| Ketergantungan terhadap pemilik | Seluruh proses memasak masih dilakukan oleh pemilik.                                                         | Menyusun SOP produksi, melakukan pelatihan kepada karyawan, dan mendelegasikan sebagian proses produksi.                                        | Operasional tetap berjalan meskipun pemilik berhalangan.                    |
| Transparansi keuangan rendah    | Investor belum memperoleh laporan keuangan harian.                                                           | Menerapkan pencatatan keuangan digital dan menyampaikan laporan pendapatan, biaya, dan laba secara berkala kepada investor.                     | Meningkatkan kepercayaan investor dan memperkuat pengawasan usaha.          |
| Pengambilan keputusan terpusat  | Sebagian besar keputusan operasional dilakukan oleh pemilik.                                                 | Menetapkan pembagian wewenang dan tanggung jawab yang lebih jelas melalui SOP dan struktur organisasi sederhana.                                | Meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas pengambilan keputusan.           |
| Pemborosan bahan baku           | Variasi menu yang banyak meningkatkan potensi sisa makanan.                                                  | Menyusun perencanaan produksi berdasarkan data penjualan, melakukan evaluasi menu, dan menerapkan sistem <i>first in first out</i> (FIFO).      | Mengurangi pemborosan bahan baku dan meningkatkan efisiensi biaya produksi. |

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi mitigasi yang diusulkan tidak hanya berfokus pada pengurangan risiko, tetapi juga pada perbaikan sistem pengelolaan usaha. Dengan demikian, penerapan strategi mitigasi diharapkan mampu meningkatkan efisiensi biaya operasional sekaligus memperkuat tata kelola usaha melalui penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis risiko operasional dan tata kelola usaha pada Kantin Pawon Seruni dalam perspektif *Good Corporate Governance* (GCG). Berdasarkan analisis menggunakan kerangka ISO 31000:2018, diperoleh enam risiko utama yang memengaruhi keberlangsungan usaha, yaitu tingginya biaya logistik akibat pemisahan lokasi produksi dan lokasi penjualan, tingginya biaya distribusi ke berbagai instansi, ketergantungan terhadap pemilik dalam proses produksi, rendahnya transparansi laporan keuangan kepada investor, pengambilan keputusan yang masih terpusat pada pemilik, serta potensi pemborosan bahan baku akibat banyaknya variasi menu.

Hasil evaluasi berdasarkan prinsip *Good Corporate Governance* menunjukkan bahwa penerapan prinsip *responsibility* telah berjalan dengan baik melalui komitmen usaha dalam menjaga kualitas produk dan pelayanan kepada konsumen. Namun, penerapan prinsip *transparency*, *accountability*, dan *independency* masih belum optimal. Belum tersedianya laporan keuangan harian yang disampaikan kepada investor mengakibatkan rendahnya transparansi dan membatasi fungsi pengawasan terhadap kinerja usaha. Selain itu, tingginya ketergantungan terhadap pemilik menunjukkan bahwa sistem operasional belum sepenuhnya mampu berjalan secara mandiri.

Penelitian ini menunjukkan bahwa risiko operasional dan tata kelola usaha saling berkaitan dalam memengaruhi efisiensi operasional dan keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, pengendalian risiko tidak cukup dilakukan melalui upaya efisiensi biaya, tetapi juga perlu didukung oleh penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Integrasi antara manajemen risiko operasional dan tata kelola usaha menjadi pendekatan yang dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan usaha, memperkuat kepercayaan investor, serta mendukung keberlanjutan Kantin Pawon Seruni.

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dikembangkan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode kombinasi (*mixed methods*) untuk mengukur tingkat risiko secara lebih objektif (Sugiyono, 2012) melalui penilaian probabilitas dan dampak yang lebih rinci. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada beberapa UMKM

kuliner sehingga diperoleh perbandingan penerapan manajemen risiko dan *Good Corporate Governance* yang lebih komprehensif serta menghasilkan model pengelolaan risiko yang dapat diterapkan pada berbagai karakteristik usaha kuliner.

## DAFTAR REFERENSI

- Ardiansyah, A., Suryanto, T., & Utami, P. (2023). *Metode penelitian kualitatif dalam studi organisasi*. Pustaka Pelajar.
- Assyakurrohim, K., Sutarto, H., & Latifah, N. (2022). *Dasar-dasar penelitian kualitatif: Teori dan praktik studi kasus*. Literasi Nusantara.
- Bangun, R., et al. (2023). Analisis manajemen risiko operasional pada UMKM kuliner menggunakan kerangka ISO 31000. *Jurnal Manajemen Risiko*, 4(1), 15–28.
- Dewi, A. R., & Ilham, M. (2023). Manajemen risiko dalam meningkatkan keberlangsungan usaha mikro. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 101–112.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen risiko: Teori, kasus, dan solusi*. Alfabeta.
- Fiantika, R. (2022). *Strategi riset kualitatif: Studi sosial dan organisasi*. Remaja Rosdakarya.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). Kogan Page.
- International Organization for Standardization. (2018). *Risk management—Guidelines (ISO Standard No. 31000:2018)*. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman umum Good Corporate Governance Indonesia*. KNKG.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Putri, S. A., et al. (2022). Pengaruh transparansi laporan keuangan terhadap tingkat kepercayaan investor pada UMKM. *Indonesian Journal of Accounting*, 5(2), 45–58.
- Sari, D. K., & Nugroho, A. (2023). Akuntabilitas dan kejelasan wewenang dalam tata kelola organisasi kecil. *Jurnal Tata Kelola Perusahaan*, 7(1), 30–42.
- Siregar, E., Wibowo, R., & Rahayu, S. (2022). *Metode penelitian sosial terapan*. Intrans Publishing.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Alfabeta.
- Suhendro, B., & Jumino. (2020). *Teknik wawancara dalam penelitian kualitatif*. CV Mulia Abadi.
- Sutedi, A. (2011). *Good Corporate Governance*. Sinar Grafika.

- Tambunan, T. T. H. (2021). *UMKM di Indonesia: Perkembangan, peluang dan tantangan*. LP3ES.
- Yusanto, M. (2019). *Paradigma penelitian sosial kualitatif*. Pustaka Intelektual.  
<https://doi.org/10.31506/jsc.v1i1.7764>