PENGUATAN TATA KELOLA RISIKO OPERASIONAL MELALUI ENTERPRISE RISK MANAGEMENT BERBASIS ISO 31000 PADA USAHA JASA LIVE STREAMING DI BALI

Made Kusuma Wardani[1,*], Yolanda Ezra Angelia Situmeang[2], Ni Nyoman Suliati[3]
[1,2,3]Universitas Warmadewa, Bali, 80239, Indonesia
*Email: kusuma.wardani@warmadewa.ac.id

ABSTRAK

Usaha jasa produksi acara berbasis live streaming beroperasi dengan toleransi kesalahan yang sangat sempit, karena gangguan teknis selama siaran langsung terlihat seketika oleh audiens dan tidak dapat diulang. CHD Pro Bali, mitra kegiatan ini, belum memiliki kerangka pengelolaan risiko yang terdokumentasi sehingga gangguan operasional cenderung ditangani secara reaktif. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan mendampingi mitra dalam menerapkan Enterprise Risk Management (ERM) yang mengacu pada ISO 31000:2018 dan diintegrasikan dengan prinsip Good Corporate Governance (GCG). Pendampingan menggunakan pendekatan Participatory Action Research (PAR) melalui tahap diagnosis, aksi, evaluasi, dan refleksi, dengan melibatkan direktur sekaligus pemilik, project manager, admin, serta kru lapangan. Luaran pendampingan meliputi kriteria kemungkinan dan dampak lima tingkat, risk register, peta risiko inheren dan residual, rencana perlakuan risiko, serta tabel pemantauan realisasi mitigasi. Dua risiko prioritas teridentifikasi pada proses bisnis inti, yaitu kerusakan peralatan saat set-up atau siaran (R1) dan keterlambatan kru tiba di venue (R2). Skor risiko inheren R1 sebesar 15 (medium) turun menjadi 8 (minor) setelah pengendalian yang ada dan ditargetkan mencapai 2 (low) setelah mitigasi; skor R2 turun dari 25 (high) menjadi 12 (medium) dengan target 4 (low). Pada pemantauan awal, empat dari enam tindakan mitigasi telah terealisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa ERM yang disederhanakan dapat diterapkan pada usaha jasa berbasis proyek yang dikelola langsung oleh pemiliknya, sepanjang kepemilikan risiko ditetapkan secara tegas dan pemantauan dijalankan secara berkala.
Kata Kunci: *enterprise risk management,* ISO 31000, risiko operasional, jasa *live streaming, participatory action research*

ANALISIS SITUASI

Bali tidak hanya dikenal sebagai destinasi wisata, tetapi juga sebagai lokasi penyelenggaraan konferensi, peluncuran produk, dan acara hiburan berskala nasional maupun internasional. Dalam kajian pariwisata acara, penyelenggaraan *event* dipandang sebagai rangkaian kegiatan yang padat koordinasi dan sangat bergantung pada pemasok jasa pendukung (Getz & Page, 2016). Seiring meluasnya format hibrida, siaran langsung melalui platform digital kini menjadi bagian dari layanan inti banyak penyelenggara acara. Konsekuensinya, kualitas acara tidak lagi ditentukan semata oleh pengalaman peserta di lokasi, tetapi juga oleh keandalan perangkat siaran dan ketepatan waktu tim teknis.

Karakteristik tersebut menempatkan usaha jasa *live streaming* pada profil risiko operasional yang khas. Setiap proyek bersifat sekali jadi: kamera yang gagal berfungsi atau kru yang terlambat melakukan *set-up* berdampak langsung pada klien, dan kerugiannya tidak dapat dipulihkan dengan siaran ulang. Literatur manajemen risiko menempatkan *Enterprise Risk Management* (ERM) sebagai kerangka untuk mengelola risiko secara terstruktur dan selaras dengan tujuan organisasi (COSO, 2017; ISO, 2018). Berbeda dari manajemen risiko tradisional yang menangani risiko secara terpisah per fungsi, ERM menuntut pandangan portofolio atas seluruh risiko yang dihadapi entitas (Bromiley et al., 2015), dan tingkat penerapannya dipengaruhi oleh peran pimpinan puncak (Beasley et al., 2005). Bukti empiris menunjukkan bahwa penerapan ERM berkaitan dengan nilai perusahaan yang lebih tinggi (Hoyt & Liebenberg, 2011), meskipun manfaatnya bergantung pada kesesuaian antara desain ERM dan faktor kontinjensi organisasi, seperti ukuran, kompleksitas, dan lingkungan usaha (Gordon et al., 2009).

Persoalannya, sebagian besar kerangka ERM dirancang dengan asumsi adanya fungsi risiko yang formal, komite, dan sumber daya analitis yang memadai. Kajian sistematis tentang usaha kecil dan menengah menunjukkan bahwa praktik manajemen risiko pada segmen ini umumnya bersifat informal, bertumpu pada intuisi pemilik, dan jarang terdokumentasi (Falkner & Hiebl, 2015). Brustbauer (2016) juga menemukan bahwa orientasi strategis pemilik menjadi penentu utama apakah manajemen risiko dijalankan secara aktif atau sekadar defensif. Dengan demikian, tantangan penerapan ERM pada usaha skala kecil-menengah bukan terletak pada ketersediaan kerangka, melainkan pada penerjemahannya ke dalam alat kerja yang sederhana dan dapat dijalankan oleh staf operasional.

PERUMUSAN MASALAH

CHD Pro Bali merupakan usaha jasa event production yang berfokus pada penyediaan perlengkapan dan layanan live streaming untuk seminar, konferensi, peluncuran produk, dan acara hiburan. Direktur perusahaan sekaligus merupakan pemilik langsung, sehingga pengambilan keputusan berlangsung terpusat. Struktur ini memberi keuntungan berupa kecepatan keputusan, tetapi juga membuat pengetahuan tentang risiko cenderung tersimpan pada individu, bukan pada sistem. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa pemeriksaan peralatan belum dilaksanakan secara konsisten sesuai SOP, laporan atas peralatan yang bermasalah tidak selalu diteruskan kepada atasan, dan kendaraan operasional kerap dipakai bersamaan untuk beberapa acara sehingga kru harus menunggu transportasi daring. Dari sudut pandang teori keagenan, kondisi ini mencerminkan asimetri informasi antara pemilik sebagai prinsipal dan kru lapangan sebagai agen, terutama mengenai kondisi aktual peralatan dan kesiapan tim (Jensen & Meckling, 1976). Tanpa mekanisme pelaporan dan pemantauan yang jelas, pemilik menanggung risiko yang sumbernya tidak sepenuhnya dapat ia amati.

SOLUSI YANG DIBERIKAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat bertema manajemen risiko selama ini lebih banyak menyasar UMKM secara umum dalam bentuk pelatihan satu arah. Pendampingan yang menghasilkan perangkat kerja manajemen risiko, seperti risk register, peta risiko, dan rencana pemantauan, pada usaha jasa berbasis proyek dengan siklus risiko yang berlangsung dalam hitungan jam masih jarang dilaporkan. Integrasi ERM dengan prinsip GCG pada perusahaan yang dikelola langsung oleh pemiliknya juga belum banyak diterjemahkan ke dalam praktik operasional. Berdasarkan celah tersebut, kegiatan ini bertujuan mendampingi CHD Pro Bali dalam menerapkan ERM berbasis ISO 31000:2018 yang terintegrasi dengan GCG, mulai dari penetapan kriteria risiko, identifikasi dan analisis risiko, perancangan perlakuan risiko, hingga pemantauan realisasinya. Kegiatan ini diharapkan memberikan manfaat langsung bagi mitra dan sekaligus menawarkan model penerapan ERM yang ringkas bagi usaha jasa sejenis.

METODE PELAKSANAAN

Kegiatan ini menggunakan pendekatan Participatory Action Research (PAR), yang menempatkan mitra sebagai kolaborator aktif dalam mengidentifikasi masalah, merancang tindakan, dan menilai hasilnya. Pendekatan ini dipilih karena risiko operasional pada usaha jasa live streaming melekat pada rutinitas kerja harian, sehingga solusi yang dirumuskan tanpa keterlibatan pelaku proses cenderung sulit dijalankan (Bergold & Thomas, 2012). PAR juga memadukan pengetahuan akademik dengan pengalaman lapangan untuk menghasilkan perubahan praktik, bukan hanya perubahan pemahaman (Cornish et al., 2023).

Kegiatan dilaksanakan di CHD Pro Bali pada September 2026. Pihak yang terlibat meliputi direktur sekaligus pemilik, project manager, admin, financial manager, staf HRM, serta kru lapangan dan staf gudang, dengan total 24 orang. Data dikumpulkan melalui observasi proses kerja, wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah (FGD), dan telaah dokumen internal seperti visi-misi, struktur organisasi, dan alur proses bisnis. Kerangka proses mengacu pada tahapan ISO 31000:2018, yaitu penetapan konteks dan kriteria, identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, serta pemantauan dan tinjauan risiko (ISO, 2018). Tabel 1 merangkum penerapan PAR dalam kegiatan ini.

Tabel 1. Ringkasan penerapan *participatory action research* (PAR)

No	Tahap PAR	Tindakan	Aktivitas
1.	Diagnosis situasi	Pemetaan konteks organisasi	Menelaah visi-misi, struktur organisasi, dan proses bisnis; wawancara dengan pemilik dan *project manager*
		Penetapan kriteria risiko	Menyusun bersama mitra skala kemungkinan dan dampak lima tingkat serta garis toleransi risiko

No	Tahap PAR	Tindakan	Aktivitas
2.	Aksi	Identifikasi dan analisis risiko	FGD untuk menelusuri peristiwa, penyebab, dan akibat risiko pada setiap proses bisnis; penilaian skor risiko inheren
		Perancangan perlakuan risiko	Menilai efektivitas pengendalian yang ada, menetapkan skor residual, merumuskan tindakan mitigasi dan pemilik risiko
3.	Evaluasi	Pemetaan dan pemantauan	Menyusun peta risiko inheren dan residual; memantau jadwal dan realisasi mitigasi
4.	Refleksi	Tinjauan dan rencana keberlanjutan	Mendiskusikan hasil dengan mitra; merumuskan agenda pemantauan berkala dan perluasan cakupan risiko

Instrumen utama berupa kriteria kemungkinan dan kriteria dampak masing-masing lima tingkat. Kriteria kemungkinan dinyatakan dalam probabilitas kejadian dan frekuensi kejadian non-rutin per bulan, sedangkan kriteria dampak dinyatakan dalam persentase kerugian terhadap nilai acara. Tingkat risiko dihitung sebagai hasil kali skor kemungkinan dan skor dampak, kemudian diklasifikasikan menjadi low (1–4), minor (6–9), medium (5 dan 10–15), dan high (16–25). Skor 5 dimasukkan ke kategori medium karena mewakili kombinasi ekstrem, yakni dampak sangat besar dengan kemungkinan sangat rendah atau sebaliknya. Penilaian dilakukan pada tiga titik, yaitu risiko inheren (sebelum pengendalian), risiko residual (setelah pengendalian yang sudah ada), dan nilai target (setelah mitigasi yang direncanakan). Pendekatan matriks kemungkinan–dampak dipilih karena mudah dikomunikasikan kepada staf non-spesialis, dengan tetap menyadari bahwa penilaian risiko semacam ini mengandung unsur pertimbangan subjektif (Aven, 2016). Data dianalisis secara deskriptif dengan membandingkan perubahan skor pada ketiga titik tersebut dan mencatat status realisasi tindakan mitigasi. Analisis statistik inferensial tidak dilakukan karena tujuan kegiatan adalah penguatan kapasitas tata kelola risiko mitra, bukan pengujian hipotesis.

HASIL PENGABDIAN DAN PEMBAHASAN

1. Konteks Mitra dan Integrasi ERM, GCG, dan Proses Bisnis

CHD Pro Bali memiliki visi menjadi penyedia solusi penyewaan perlengkapan event live streaming terdepan yang menghadirkan pengalaman siaran digital berkualitas tinggi, inovatif, dan terpercaya. Visi tersebut dijabarkan ke dalam lima misi, yaitu menyediakan perlengkapan berkualitas, memberikan layanan profesional, berinovasi mengikuti perkembangan teknologi, menjaga kepuasan pelanggan, dan membangun kemitraan jangka panjang. Dua misi, yakni kepuasan pelanggan dan layanan profesional, kemudian dijadikan sasaran (objective) yang menjadi rujukan dalam identifikasi risiko. Penautan risiko pada sasaran ini penting karena ISO 31000 mendefinisikan risiko sebagai pengaruh ketidakpastian terhadap sasaran (ISO, 2018); tanpa sasaran yang jelas, identifikasi risiko mudah bergeser menjadi daftar masalah yang tidak berprioritas.

Pada tahap awal, tim pengabdian dan mitra menyepakati kerangka hubungan antara ERM, GCG, dan proses bisnis. GCG diposisikan sebagai sistem, struktur, dan budaya yang melindungi kepentingan seluruh pemangku kepentingan, dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran (KNKG, 2006). Proses bisnis dipahami sebagai rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan, mulai dari penyewaan dan persiapan peralatan, pengiriman dan pemasangan di venue, hingga pelaksanaan siaran. ERM berfungsi menghubungkan keduanya: risiko diidentifikasi pada setiap langkah proses bisnis, sementara prinsip GCG memastikan setiap risiko memiliki pemilik yang akuntabel dan dilaporkan secara transparan. Integrasi ini sejalan dengan perspektif pemangku kepentingan (Freeman, 1984), karena kegagalan layanan tidak hanya merugikan pemilik tetapi juga klien, kru, dan mitra bisnis.

2. Diagnosis: Penetapan Kriteria Risiko

Diagnosis menunjukkan bahwa mitra belum memiliki ukuran bersama untuk menilai seberapa serius suatu risiko. Penilaian sebelumnya bergantung pada persepsi pemilik, sehingga sulit dibandingkan antarproyek. Karena itu, langkah pertama adalah menyusun kriteria kemungkinan dan dampak yang disesuaikan dengan pola operasional mitra. Kriteria kemungkinan (Tabel 2) memadukan probabilitas dengan frekuensi kejadian per bulan agar mudah diterapkan oleh staf yang tidak terbiasa dengan konsep probabilitas.

Tabel 2. Kriteria kemungkinan risiko CHD Pro Bali Bali

Rating	Deskripsi	Probabilitas kejadian	Frekuensi non-rutin
Sangat Rendah (1)	Hampir tidak pernah terjadi	< 20%	Maksimum 1 kali dalam sebulan
Rendah (2)	Bisa/mungkin terjadi	20% – < 50%	Maksimum 5 kali dalam sebulan
Sedang (3)	Jarang terjadi	50% – < 70%	Maksimum 10 kali dalam sebulan
Tinggi (4)	Sering terjadi	70% – < 90%	Maksimum 15 kali dalam sebulan
Sangat Tinggi (5)	Hampir pasti selalu terjadi	≥ 90% – < 100%	Lebih dari 20 kali dalam sebulan

Sumber: Hasil pendampingan bersama mitra (diolah)

Kriteria dampak (Tabel 3) dirumuskan dalam persentase kerugian terhadap nilai acara. Pilihan ini mengaitkan risiko operasional secara langsung dengan konsekuensi finansial, misalnya pengembalian dana, potongan harga yang diminta klien, atau hilangnya proyek lanjutan. Bagi usaha jasa berbasis proyek, nilai kontrak per acara merupakan basis yang lebih relevan dibandingkan laba tahunan, karena satu kegagalan dapat menghapus margin satu proyek sekaligus.

Tabel 3. Kriteria dampak risiko CHD Pro Bali

Level	Tingkatan	Keterangan	Dampak terhadap nilai acara
5	Sangat Besar	Dampak sangat signifikan, dapat mengancam kelangsungan bisnis atau menimbulkan kerugian finansial besar	> 40%
4	Besar	Dampak besar yang memengaruhi beberapa area operasional atau menimbulkan kerugian finansial cukup besar	30,1% – 40%
3	Sedang	Memerlukan waktu dan sumber daya untuk perbaikan, tetapi tidak membahayakan kelangsungan operasional	20,1% – 30%
2	Kecil	Dapat dikelola dengan cepat dan tidak memengaruhi hasil jangka panjang	10,1% – 20%
1	Sangat Kecil	Tidak menimbulkan gangguan signifikan terhadap operasional	0,1% – 10%

Sumber: Hasil pendampingan bersama mitra (diolah)

3. Aksi: Identifikasi dan Analisis Risiko

Melalui FGD, mitra menelusuri peristiwa risiko pada setiap tahap proses bisnis. Dari diskusi tersebut, dua risiko disepakati sebagai prioritas karena paling sering dikeluhkan klien dan paling berpengaruh terhadap sasaran perusahaan. Tabel 4 menyajikan risk register yang memuat sasaran, proses bisnis, kategori, peristiwa, penyebab, akibat, perkiraan kerugian, dan pemilik risiko.

Tabel 4. Risk register CHD Pro Bali

Komponen	R1	R2
Sasaran	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Pelayanan yang profesional
Proses bisnis	Penyewaan dan persiapan peralatan; pelaksanaan *live streaming*	Pengiriman dan pemasangan peralatan; *mapping* kru yang bertugas di *venue*
Kategori risiko	Kerusakan peralatan	Keterlambatan *set-up* peralatan di *venue*
Peristiwa risiko	Peralatan yang disewakan rusak atau tidak berfungsi baik saat *set-up* maupun saat siaran berlangsung	Kru belum tiba di venue sesuai jadwal yang disepakati
Penyebab	(1) Pengecekan peralatan kurang; (2) SOP tidak dijalankan dengan baik; (3) tidak ada koordinasi/laporan ke atasan atas peralatan bermasalah	(1) Manajemen waktu tim kurang; (2) waktu tersita untuk mencari dan menunggu transportasi daring saat kendaraan operasional; (3) koordinasi antartim belum optimal
Sumber risiko	Internal	Internal
Akibat	Kerugian reputasi; pengembalian dana atau permintaan diskon; penurunan loyalitas; peralihan pelanggan ke pesaing	Gangguan jadwal acara klien; biaya tambahan akibat permintaan diskon; kehilangan pelanggan dan penurunan permintaan
Perkiraan kerugian	5% – 30% dari nilai acara	30% – 50% dari nilai acara

Komponen	R1	R2
Pemilik risiko	*Project Manager*	*Project Manager*
Unit terkait	Divisi *Event Production*	Divisi *Event Production*

Sumber: Hasil FGD bersama mitra (diolah)

Kedua risiko bersumber dari faktor internal. Temuan ini penting secara manajerial karena risiko internal pada dasarnya berada dalam kendali perusahaan, sehingga dapat diturunkan melalui perbaikan proses tanpa bergantung pada pihak luar. Penyebab yang teridentifikasi juga memperlihatkan pola yang sama, yaitu lemahnya disiplin prosedur dan arus informasi. Pada R1, peralatan rusak sering kali baru diketahui ketika set-up di lokasi karena kerusakan sebelumnya tidak dilaporkan. Pada R2, keterlambatan berakar pada alokasi kendaraan dan koordinasi jadwal antartim. Kedua pola ini konsisten dengan argumen teori keagenan bahwa ketika informasi agen tidak teramati oleh prinsipal, diperlukan mekanisme pemantauan dan insentif untuk menyelaraskan perilaku (Jensen & Meckling, 1976).

Penilaian risiko inheren menempatkan R1 pada kemungkinan sedang (3) dan dampak sangat besar (5) dengan skor 15 (medium). R2 berada pada kemungkinan sangat tinggi (5) dan dampak sangat besar (5) dengan skor 25 (high), yang merupakan posisi terburuk pada matriks. Tingginya skor R2 menggambarkan bahwa sebelum pengendalian, keterlambatan kru merupakan kejadian yang hampir pasti terjadi dan berdampak langsung terhadap hubungan dengan klien. Kedua risiko berada di luar garis toleransi risiko yang disepakati, sehingga keduanya memerlukan perlakuan.

4. Aksi: Perlakuan Risiko

Tahap berikutnya adalah menilai pengendalian yang sudah berjalan dan merancang mitigasi tambahan. Tabel 5 merangkum pengendalian yang ada, skor residual, tindakan mitigasi, dan skor target. Opsi perlakuan yang dipilih untuk kedua risiko adalah mitigasi, yaitu menurunkan kemungkinan dan/atau dampak, karena kedua risiko melekat pada layanan inti sehingga tidak mungkin dihindari tanpa menghentikan usaha.

Tabel 5. Pengendalian, skor risiko, dan rencana mitigasi

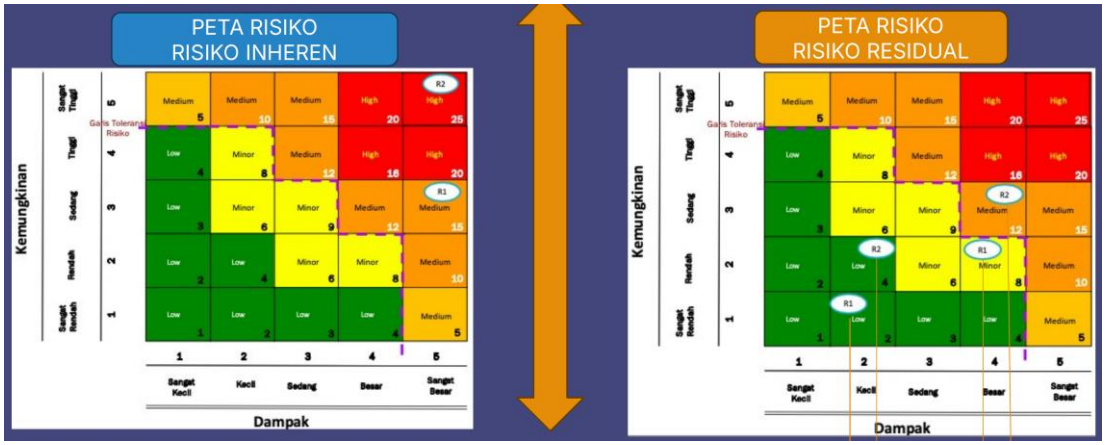
Kode	Inheren (L×I = skor)	Pengendalian yang ada	Residual (L×I = skor)	Tindakan mitigasi	Target (L×I = skor)
R1	3×5 = 15 *Medium*	(1) Pemeriksaan peralatan berkala oleh kru; (2) *mapping* tim dan berbagi informasi tanggal acara, waktu *set-up*, kontak PIC, jenis peralatan, dan tim bertugas melalui grup WhatsApp	2×4 = 8 *Minor*	(1) Perbaikan atau penggantian segera peralatan rusak; (2) membawa peralatan cadangan ke venue atau menyiapkan cadangan di gudang; (3) menambah staf gudang yang siaga untuk mempercepat pengiriman cadangan	1×2 = 2 *Low*

 ISSN 2963-2552

Kode	Inheren (L×I = skor)	Pengendalian yang ada	Residual (L×I = skor)	Tindakan mitigasi	Target (L×I = skor)
R2	5×5 = 25 *High*	(1) Admin melakukan *mapping* tim dan berbagi waktu *set-up* di grup WhatsApp serta mewajibkan kru hadir 1 jam sebelum *set-up*; (2) deposit 30%–50% dari nilai acara	3×4 = 12 *Medium*	(1) Admin menghubungi kru 2 jam sebelum jadwal; (2) tidak bergantung pada satu tim inti dan menghubungi tim/agen *freelance* di dekat lokasi; (3) persyaratan dan jaminan deposit klien yang jelas	2×2 = 4 *Low*

Keterangan: L = likelihood (kemungkinan); I = impact (dampak). Sumber: Hasil pendampingan (diolah)

Mitigasi R1 bekerja terutama melalui redundansi. Peralatan cadangan dan staf gudang yang siaga tidak mencegah kerusakan, tetapi memperpendek waktu pemulihan sehingga kerusakan tidak berkembang menjadi kegagalan siaran. Oleh sebab itu, penurunan terbesar terjadi pada sisi dampak, dari 4 menjadi 2. Mitigasi R2 menggabungkan dua logika. Komunikasi dua jam sebelum jadwal dan jaringan kru freelance di sekitar lokasi menurunkan kemungkinan keterlambatan, sedangkan persyaratan deposit memindahkan sebagian konsekuensi finansial pembatalan atau perubahan jadwal kepada klien. Deposit juga berfungsi mengurangi asimetri informasi pada sisi klien, karena komitmen finansial di muka menyaring pemesanan yang tidak serius. Gambar 2 memperlihatkan pergeseran posisi kedua risiko pada peta risiko.



Gambar 2. Peta risiko inheren (kiri) dan peta risiko residual serta nilai target setelah mitigasi (kanan)
Keterangan: Pada peta kanan, R1 pada sel 2×4 dan R2 pada sel 3×4 menunjukkan risiko residual; R1 pada sel 1×2 dan R2 pada sel 2×2 menunjukkan nilai target setelah mitigasi. Garis putus-putus menandai batas toleransi risiko.

5. Evaluasi: Penurunan Skor Risiko dan Realisasi Mitigasi

Tabel 6 merangkum perubahan skor risiko pada ketiga titik penilaian. Pengendalian yang sudah ada menurunkan skor R1 sebesar 46,7 persen dan R2 sebesar 52,0 persen. Bila seluruh mitigasi terealisasi sesuai rencana, penurunan kumulatif mencapai 86,7 persen untuk R1 dan 84,0 persen untuk R2, dan kedua risiko berada pada kategori *low*.

Tabel 6. Perubahan skor risiko inheren, residual, dan target

Kode	Inheren	Residual	Penurunan inheren→residual	Target	Penurunan inheren→target
R1	15 (*Medium*)	8 (*Minor*)	−7 (−46,7%)	2 (*Low*)	−13 (−86,7%)
R2	25 (*High*)	12 (*Medium*)	−13 (−52,0%)	4 (*Low*)	−21 (−84,0%)

Sumber: Diolah dari Tabel 5

Angka tersebut perlu dibaca bersama posisi terhadap garis toleransi. Setelah pengendalian yang ada, R1 dengan skor 8 sudah berada di dalam batas toleransi, sedangkan R2 dengan skor 12 masih berada di luar batas tersebut. Artinya, prioritas perlakuan tambahan seharusnya diberikan pada R2, meskipun penurunan skor R2 dari kondisi inheren tampak lebih besar. Temuan ini menunjukkan bahwa besarnya penurunan skor tidak dapat dijadikan satu-satunya indikator keberhasilan; yang lebih menentukan adalah apakah risiko telah berada dalam selera risiko yang ditetapkan.

Pemantauan realisasi mitigasi pada pekan pertama Januari disajikan pada Tabel 7. Empat dari enam tindakan 66,7 persen telah berstatus selesai, yaitu penyediaan peralatan cadangan, komunikasi admin dengan kru dua jam sebelum jadwal, penggunaan kru freelance di dekat lokasi, dan penegasan syarat deposit. Dua tindakan yang masih berjalan adalah perbaikan atau penggantian peralatan rusak dan penambahan staf gudang. Keduanya memerlukan pengeluaran modal dan proses rekrutmen, sehingga realisasinya bergantung pada ketersediaan kas internal. Pada usaha yang dikelola pemilik, pembiayaan investasi semacam ini lazimnya mendahulukan dana internal sebelum sumber eksternal, sebagaimana dijelaskan dalam pecking order theory (Myers & Majluf, 1984). Implikasinya, jadwal mitigasi yang bersifat padat modal perlu diselaraskan dengan proyeksi arus kas perusahaan.

Tabel 7. Pemantauan pelaksanaan dan realisasi mitigasi

Kode	Rencana mitigasi	1 Jan	2 Jan	PIC/Pemilik risiko
R1	Perbaikan atau penggantian segera peralatan rusak	*In progress*	*In progress*	*Project Manager*
	Membawa peralatan cadangan ke venue/menyediakan cadangan	Tidak ada acara	Selesai	*Project Manager*
	Menambah staf gudang yang selalu siaga	*In progress*	*In progress*	HRM
R2	Admin menghubungi kru 2 jam sebelum jadwal	Tidak ada acara	Selesai	Admin
	Menghubungi tim/agen *freelance* di dekat lokasi	Tidak ada acara	Selesai	*Project Manager*
	Persyaratan jaminan deposit yang jelas	Tidak ada acara	Selesai	*Financial Manager*

Sumber: Tabel pemantauan mitra (diolah)

Penetapan PIC yang berbeda untuk setiap tindakan, yakni project manager, HRM, admin, dan financial manager, merupakan luaran tata kelola yang penting. Sebelum pendampingan, tanggung jawab atas risiko cenderung kembali kepada pemilik. Dengan pembagian ini, prinsip akuntabilitas dan responsibilitas dalam GCG memperoleh bentuk operasional, dan pemilik dapat beralih dari pelaksana penanganan masalah menjadi peninjau kinerja pengelolaan risiko.

6. Refleksi dan Rencana Keberlanjutan

Pada sesi refleksi, mitra dan tim pengabdian meninjau hasil penerapan dan merumuskan langkah lanjutan. Pertama, pemantauan disepakati untuk dilakukan setiap bulan dengan menggunakan tabel pemantauan yang sama, sehingga status mitigasi dapat dibandingkan dari waktu ke waktu. Kedua, mitra perlu menetapkan indikator risiko kunci (key risk indicator) yang sederhana, misalnya jumlah insiden kerusakan peralatan per acara dan persentase set-up yang selesai tepat waktu. Indikator ini memungkinkan skor kemungkinan diperbarui berdasarkan data aktual, bukan persepsi. Ketiga, cakupan risk register perlu diperluas ke risiko lain yang relevan bagi usaha live streaming, seperti gangguan koneksi internet di venue, keterlambatan pembayaran klien, dan kondisi cuaca untuk acara di ruang terbuka. Keempat, prosedur pemeriksaan peralatan sebelum dan sesudah acara perlu dibakukan dalam bentuk daftar periksa tertulis agar tidak bergantung pada ingatan kru.

7. Implikasi dan Keterbatasan

Pendampingan ini menunjukkan bahwa ERM dapat diterapkan pada usaha jasa skala kecil-menengah tanpa membentuk fungsi risiko tersendiri. Kuncinya terletak pada penyederhanaan perangkat, kriteria yang mudah dipahami staf, risk register yang terbatas pada risiko prioritas, dan pemilik risiko yang ditetapkan secara tegas. Temuan ini mendukung pandangan kontinjensi bahwa efektivitas ERM ditentukan oleh kesesuaian desainnya dengan karakteristik organisasi (Gordon et al., 2009), dan bahwa pada usaha yang dikelola pemilik, komitmen pemilik menjadi prasyarat utama (Brustbauer, 2016).

Kegiatan ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, matriks risiko berbasis skor ordinal yang dikalikan memiliki kelemahan metodologis, antara lain resolusi yang terbatas dan potensi pemeringkatan yang keliru untuk risiko dengan skor berdekatan (Cox, 2008). Kedua, cakupan analisis hanya mencakup dua risiko prioritas, sehingga belum menggambarkan profil risiko perusahaan secara menyeluruh. Ketiga, nilai target merupakan proyeksi atas mitigasi yang direncanakan, bukan hasil yang telah terukur, dan periode pemantauan yang dilaporkan masih sangat singkat. Keempat, kegiatan ini belum mengukur perubahan pemahaman atau perilaku peserta secara kuantitatif. Kegiatan lanjutan disarankan mencakup pemantauan longitudinal minimal satu siklus musim acara, pencatatan insiden aktual sebagai dasar kalibrasi skor, dan evaluasi kapasitas staf sebelum dan sesudah pendampingan.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pendampingan penerapan ERM berbasis ISO 31000 di CHD Pro Bali menghasilkan perangkat tata kelola risiko yang sebelumnya belum dimiliki mitra, yaitu kriteria kemungkinan dan dampak, *risk register*, peta risiko inheren dan residual, rencana mitigasi, serta tabel pemantauan dengan pemilik risiko yang jelas. Dua risiko prioritas pada proses bisnis inti berhasil dipetakan beserta penyebab dan akibatnya. Skor R1 (kerusakan peralatan) turun dari 15 menjadi 8 setelah pengendalian yang ada dengan target 2, sedangkan skor R2 (keterlambatan *set-up*) turun dari 25 menjadi 12 dengan target 4. Pada pemantauan awal, empat dari enam tindakan mitigasi telah terealisasi.

Pendekatan PAR terbukti sesuai untuk konteks usaha jasa berbasis proyek, karena keterlibatan langsung pemilik dan staf membuat risiko yang diidentifikasi dan tindakan yang dirumuskan berakar pada kondisi kerja nyata. Integrasi ERM dengan prinsip GCG juga mendorong pergeseran tanggung jawab risiko dari pemilik kepada pemilik risiko di tingkat fungsi.

Meskipun demikian, keberhasilan penurunan risiko masih perlu dibuktikan melalui pemantauan jangka panjang. R2 masih berada di luar batas toleransi setelah pengendalian yang ada, sehingga perlu menjadi prioritas. Mitra disarankan menjalankan pemantauan bulanan, menetapkan indikator risiko kunci, memperluas cakupan *risk register*, dan menyelaraskan mitigasi yang padat modal dengan perencanaan arus kas.

DAFTAR PUSTAKA

Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research, 253*(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023

Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy, 24*(6), 521–531. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.10.001

Bergold, J., & Thomas, S. (2012). Participatory research methods: A methodological approach in motion. *Historical Social Research, 37*(4), 191–222. https://doi.org/10.12759/hsr.37.2012.4.191-222

Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning, 48*(4), 265–276. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005

Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal, 34*(1), 70–85. https://doi.org/10.1177/0266242614542853

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

Cornish, F., Breton, N., Moreno-Tabarez, U., Delgado, J., Rua, M., de-Graft Aikins, A., & Hodgetts, D. (2023). Participatory action research. *Nature Reviews Methods Primers, 3*, 34. https://doi.org/10.1038/s43586-023-00214-1

Cox, L. A., Jr. (2008). What's wrong with risk matrices? *Risk Analysis, 28*(2), 497–512. https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2008.01030.x

Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. W. (2015). Risk management in SMEs: A systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance, 16*(2), 122–144. https://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0079

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Getz, D., & Page, S. J. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management, 52*, 593–631. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.007

Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C.-Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy, 28*(4), 301–327. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006

Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance, 78*(4), 795–822. https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x

International Organization for Standardization [ISO]. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. ISO.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Komite Nasional Kebijakan Governance [KNKG]. (2006). *Pedoman umum good corporate governance Indonesia*. KNKG.

Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics, 13*(2), 187–221. https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0