

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Industri makanan beku (*frozen food*) merupakan sektor yang terus berkembang pesat, didorong oleh meningkatnya permintaan global akibat perubahan gaya hidup konsumen yang menginginkan makanan praktis, tahan lama, dan tetap bergizi. Makanan beku olahan atau *frozen food* merupakan hasil dari teknik pengawetan makanan yang menurunkan suhu hingga titik beku dengan tujuan untuk memperlambat proses pembusukan dan mempertahankan makanan sampai berbulan-bulan, tergantung jenis makanannya (Sundari, 2023). Berdasarkan laporan dari Mordor Intelligence (2024), industri makanan beku di Indonesia diprediksi mengalami pertumbuhan positif dengan tingkat pertumbuhan tahunan majemuk atau *compound annual growth rate* (CAGR) sebesar 7,5% selama periode 2025 hingga 2030. Nilai pasarnya diperkirakan mencapai USD 1,93 miliar pada tahun 2025 dan akan meningkat secara konsisten hingga mencapai sekitar USD 2,78 miliar pada tahun 2030. Pertumbuhan ini didorong oleh meningkatnya jumlah rumah tangga kecil, yang mencapai 39,16% dari total rumah tangga pada 2022. Rumah tangga dengan 2–3 anggota cenderung memilih makanan beku karena fleksibilitas dan kepraktisannya. Selain itu, tingginya partisipasi angkatan kerja, 138,63 juta orang pada 2023, meningkatkan permintaan akan makanan cepat saji. Infrastruktur distribusi modern, termasuk ekspansi ritel dan peningkatan sistem *cold storage*, juga berkontribusi pada keterjangkauan dan kualitas produk di pasar domestik (Mordor Intelligence, 2024).

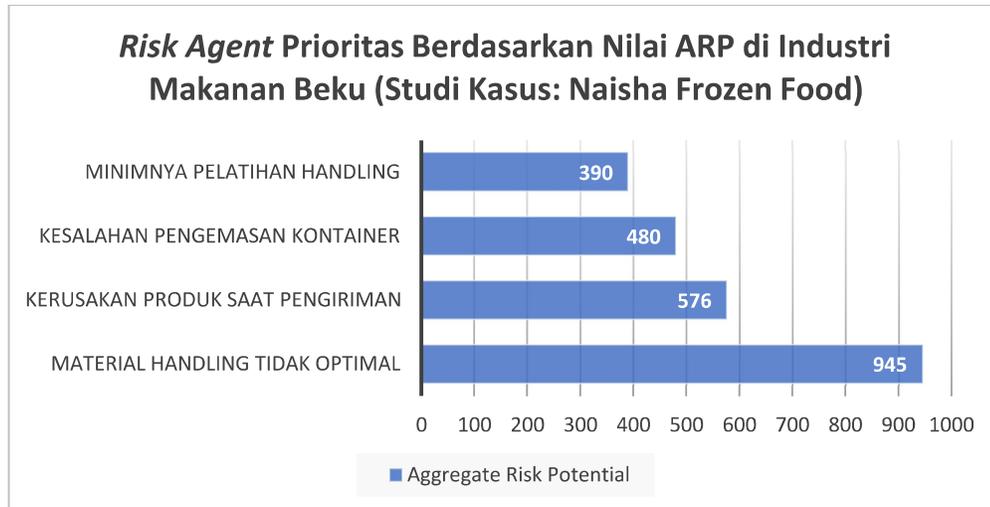
Namun demikian, pertumbuhan industri ini tidak serta-merta menjamin keberlanjutan usahanya. Industri makanan beku masih dihadapkan pada tantangan serius dalam bentuk risiko operasional yang dapat mengancam kualitas produk, efisiensi biaya, dan kepuasan pelanggan. Risiko operasional merujuk pada potensi kerugian yang disebabkan oleh kegagalan dalam proses internal, sumber daya manusia, sistem, atau kejadian eksternal yang tidak terduga (Haryani et al., 2022). Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, risiko-risiko operasional yang umum terjadi dalam industri makanan beku disajikan pada tabel berikut

Tabel 1.1 Jenis-Jenis Risiko Operasional di Industri Makanan Beku

Risiko Operasional	Frekuensi Kejadian	Dampak	Sumber
Kerusakan produk selama distribusi	$\pm 35\%$ dari <i>food loss</i> produk perikanan	Pengembalian barang, dan kerugian.	Pratama et al. (2023)
Keterlambatan pengiriman bahan	Sering ditemukan di UKM makanan beku	<i>Downtime</i> produksi, permintaan tidak terpenuhi.	Natanegara et al. (2023)
Gangguan sistem penyimpanan	Umum terjadi, terutama kapasitas terbatas	Fluktuasi kualitas bahan, kerusakan bahan baku, pembusukan produk.	Pertiwi & Handayani (2023)
Ketidaksesuaian prosedur (SOP)	$>50\%$ UKM belum mengadopsi SOP formal	Produk terkontaminasi, ketidakkonsistenan kualitas produk.	Natanegara et al. (2023)
Pengemasan produk tidak optimal	Umum ditemukan di distribusi UKM	Penurunan mutu produk saat pengiriman.	Pratama et al. (2023)
Permintaan pasar berfluktuasi	Sering terjadi pada skema <i>make-to-order</i>	<i>Overproduction</i> , produk kedaluwarsa, kerugian.	Naufal et al. (2021)

(Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025)

Data tersebut menunjukkan bahwa banyak risiko operasional terjadi secara berulang pada berbagai unit usaha makanan beku, terutama skala kecil-menengah. Hal ini diperkuat oleh Pratama et al. (2023) dalam penelitiannya, di mana agen risiko utama seperti material *handling* tidak optimal dan kerusakan produk saat pengiriman menempati prioritas penanganan tertinggi seperti pada grafik berikut.



(Sumber: Pratama et al., 2023)

Gambar 1.1 *Risk Agent* Prioritas Berdasarkan Nilai ARP di Naisha Frozen Food

Grafik tersebut menunjukkan bahwa *material handling* yang tidak optimal merupakan agen risiko paling dominan, diikuti oleh kerusakan produk selama pengiriman, kesalahan pengemasan kontainer, dan minimnya pelatihan *handling*. Temuan ini mencerminkan kondisi yang relevan pula dengan realitas operasional di UKM-UKM sejenis, di mana keterbatasan infrastruktur rantai dingin berpotensi menimbulkan kerusakan produk dan inefisiensi proses. Oleh karena itu, sepaham dengan Aisyah & Dahlia (2022) melalui penelitiannya menyatakan bahwa perusahaan yang telah sadar akan risiko yang akan mereka hadapi, berusaha untuk mengatasi risiko tersebut melalui manajemen risiko yang terstruktur.

Penerapan manajemen risiko menjadi aspek krusial dalam menjamin keberlangsungan dan daya saing industri makanan beku yang tengah berkembang pesat. Manajemen risiko bertujuan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan risiko tersebut guna meminimalkan dampaknya terhadap perusahaan (Radistya & Handayani, 2024). Berdasarkan *Annual Risk Survey: Konteks Indonesia 2023* oleh Indonesia Risk Management Professional

Association (IRMAPA), ditemukan bahwa 71% perusahaan di Indonesia telah menerapkan proses manajemen risiko, meskipun baru 32% yang menempatkan manajemen risiko sebagai bagian yang terintegrasi dalam perencanaan strategis korporasi (Vorst et al., 2023). Data ini menunjukkan bahwa meskipun kesadaran akan pentingnya manajemen risiko telah meningkat, masih banyak perusahaan yang perlu memperdalam integrasi manajemen risiko secara sistematis untuk meningkatkan resiliensi bisnis.

Kesadaran akan pentingnya manajemen risiko juga dirasakan oleh pelaku usaha di sektor makanan beku, salah satunya adalah UD Mitra Abadi, sebuah usaha kecil-menengah (UKM) di Kabupaten Lamongan, Jawa Timur yang telah berdiri lebih dari sepuluh tahun dan bergerak di bidang produksi dan distribusi makanan beku olahan hasil perikanan dengan merek “Horizon”. Badan usaha ini menghadapi sejumlah tantangan operasional, seperti keterbatasan kapasitas penyimpanan yang membuat perusahaan sulit memenuhi pembelian minimum dari pemasok, yang menyebabkan harga beli bahan baku menjadi lebih tinggi dan menghambat efisiensi pengadaan. Selain itu, terdapat potensi penurunan kualitas produk pada proses distribusi akibat penggunaan armada pengiriman tanpa *refrigerated box*, sementara kemasan produk hanya mengandalkan kantong plastik sederhana tanpa perlindungan fisik dan suhu tambahan seperti *styrofoam* dan *dry ice*. Hal ini belum sepenuhnya memenuhi standar *cold-chain* yang harus menjaga suhu produk beku sampai ke tangan pelanggan. Permasalahan-permasalahan tersebut apabila tidak dikelola secara sistematis, dapat berdampak serius terhadap kualitas produk, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya mengancam keberlanjutan dan daya saing usaha.

Meskipun demikian, UD Mitra Abadi hingga kini masih mengandalkan pengalaman dan intuisi pribadi pemilik usaha dalam mengelola risiko. Pendekatan semacam ini umum dijumpai pada pelaku UKM, namun berpotensi menimbulkan keputusan yang kurang terukur serta sulit mendukung strategi jangka panjang. Menyadari hal tersebut, pemilik UD Mitra Abadi mendukung dan menekankan bahwa perbaikan berkelanjutan sangat diperlukan agar usaha yang telah berjalan lebih dari sepuluh tahun ini mampu bertahan, sekaligus meningkatkan kualitas produk dan profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan penerapan kerangka kerja manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000:2018 untuk memastikan proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan perlakuan risiko dilakukan secara sistematis. Metode *House of Risk* (HOR) juga digunakan sebagai alat analitis untuk mendukung tahapan *Risk Assessment* dan *Risk Treatment*. HOR merupakan pendekatan proaktif dalam membantu mengidentifikasi sumber risiko, menentukan tingkat prioritas risiko, serta merancang strategi mitigasi yang efektif (Radistya & Handayani, 2024). HOR terdiri dari dua fase utama, yaitu Fase I digunakan dalam proses penilaian risiko yang mencakup identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko. Sedangkan, HOR Fase II digunakan dalam proses perlakuan risiko dengan merancang beberapa strategi mitigasi pilihan.

Dengan mengadopsi metode ini, UD Mitra Abadi diharapkan dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai sumber-sumber risiko dalam aktivitas operasionalnya. Hasil yang diharapkan tidak hanya memberikan peta risiko operasional yang lebih jelas, tetapi juga rekomendasi strategi mitigasi yang aplikatif bagi UD Mitra Abadi dalam meminimalkan potensi kerugian dan mendukung pertumbuhan usaha.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dirumuskan suatu permasalahan yaitu:

“Bagaimana manajemen risiko operasional berbasis SNI ISO 31000:2018 dengan pendekatan *House of Risk* (HOR) digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan merumuskan strategi mitigasi risiko pada UD Mitra Abadi?”

## 1.3 Batasan Masalah

Batasan permasalahan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian difokuskan pada risiko operasional yang timbul dari aktivitas pengelolaan persediaan, produksi, dan distribusi produk makanan beku.
2. Produk dan bahan baku yang menjadi fokus penelitian adalah *nugget* ikan, bakso ikan, dan variasi olahan ikan lainnya yang berbahan baku *surimi* (daging ikan lumat) yang berasal dari ikan Swanggi, Kuniran, dan Kurisi.
3. Proses manajemen risiko SNI ISO 31000:2018 dalam penelitian ini dilakukan tahapan komunikasi dan konsultasi sampai dengan pemantauan dan tinjauan mitigasi risiko.

## 1.4 Asumsi

Asumsi-asumsi yang terdapat dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. UD Mitra Abadi merupakan perusahaan yang memiliki proses bisnis yang terdokumentasi dan dapat diidentifikasi risiko-risikonya secara sistematis.
2. Data dan informasi yang diperoleh, baik melalui observasi, wawancara, maupun kuesioner dari pelaku usaha adalah akurat dan dapat dipercaya.
3. Para responden yang dilibatkan memiliki pemahaman yang memadai terhadap proses operasional perusahaan.

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis risiko operasional pada UD Mitra Abadi sesuai dengan kerangka kerja manajemen risiko SNI ISO 31000:2018 melalui penerapan *House of Risk* (HOR) Fase I untuk menentukan *risk agent* prioritas.
2. Merumuskan strategi mitigasi risiko operasional menggunakan *House of Risk* (HOR) Fase II dalam rangka mendukung efektivitas penerapan manajemen risiko dan keberlanjutan bisnis UD Mitra Abadi.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian bagi semua pihak adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis:
  1. Memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian manajemen risiko operasional berbasis SNI ISO 31000:2018 dengan dukungan pendekatan kuantitatif *House of Risk* (HOR).
  2. Menambah literatur terkait penerapan standardisasi manajemen risiko operasional pada konteks industri makanan beku olahan perikanan di Indonesia.
  3. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengintegrasikan kerangka SNI ISO 31000:2018 dengan metode kuantitatif lain dalam pengelolaan risiko operasional di berbagai sektor industri.

- b. Manfaat Praktis:
1. Memberikan pemetaan risiko operasional yang jelas bagi manajemen UD Mitra Abadi, sehingga faktor penyebab risiko dominan dapat dipahami.
  2. Menyediakan rekomendasi strategi mitigasi risiko yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan.
  3. Membantu pengambilan keputusan manajemen dalam mengurangi potensi kerugian akibat risiko operasional serta meningkatkan daya saing perusahaan di industri makanan beku.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Sistematika penelitian merupakan gambaran tentang uraian pembahasan topik pada tiap bab dalam penulisan penelitian.

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini memuat latar belakang yang mendasari penelitian, perumusan masalah, batasan masalah, asumsi, tujuan penelitian, manfaat penelitian (baik teoritis maupun praktis), serta sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi uraian tentang teori-teori yang relevan dengan penelitian, termasuk literatur industri makanan beku, pengertian risiko operasional, konsep manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000:2018, penjelasan mengenai metode *House of Risk* (HOR), serta studi terdahulu yang mendukung penelitian ini.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tempat dan waktu penelitian, identifikasi dan definisi operasional variabel, dan langkah-langkah pemecahan masalah yang ditunjukkan dengan diagram alir (*flowchart*).

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi data-data yang berkaitan dengan objek penelitian, dimana disajikan hasil olahan data berdasarkan kerangka kerja, prinsip, dan proses manajemen risiko SNI ISO 31000:2018 yang mencakup identifikasi, penilaian risiko berdasarkan tingkat keparahan dan frekuensi terjadinya, pemetaan dalam model *House of Risk*, serta pembahasan hasil analisis dan strategi mitigasi yang disarankan.

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan mengandung inti dari seluruh hasil penelitian yang telah dilakukan, sedangkan saran berisi masukan dari penulis kepada pihak pemilik usaha yang diteliti dan peneliti selanjutnya yang akan membahas topik serupa.

### DAFTAR PUSTAKA

### LAMPIRAN