

PENERAPAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* GUNA MENINGKATKAN PENJUALAN PADA PT. BINTANG FAJAR

Ivana Selena Handoko

Akuntansi / Fakultas Bisnis Dan Ekonomika

Iva_ling92@yahoo.co.id

Abstrak - Saat ini kondisi persaingan semakin dirasa ketat oleh para pelaku bisnis di Indonesia. Segala macam usaha dilakukan untuk memenangkan persaingan tersebut termasuk menghambat dan bahkan menghilangkan risiko yang akan mempersulit persaingan. Untuk dapat menghadapi setiap risiko perusahaan membutuhkan penerapan *Enterprise Risk Management*.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami penerapan *Enterprise Risk Management* dalam sebuah perusahaan keluarga guna meningkatkan operasionalnya khususnya dalam kegiatan penjualan. Penerapan *ERM* ditujukan untuk mengantisipasi segala risiko yang akan terjadi dalam segala kegiatan perusahaan.

Penerapan *ERM* didalam PT. Bintang Fajar ini bertujuan untuk mengurangi, menangani dan mengelola risiko yang ada dalam perusahaan tersebut. Karena dapat dilihat bahwa sebagian tindakan yang telah dilakukan perusahaan kurang mampu untuk meminimal kan risiko yang ada, sehingga perlu adanya rekomendasi guna memperbaiki tindakan yang dirasa kurang tepat.

Enterprise Risk Management di perusahaan ini membahas tentang kegiatan penjualan dan kegiatan yang terkait serta segala dampak risiko yang ditimbulkan oleh aktivitas kegiatan tersebut. Selain itu pemilik perusahaan juga dapat memahami lebih jauh tentang bagaimana pentingnya penerapan *Enterprise Risk Management* , serta manfaatnya sehingga dapat mempengaruhi terhadap kualitas keputusan yang diambil oleh perusahaan.

PENDAHULUAN

Family business merupakan salah satu jenis usaha yang mendominasi di Indonesia. Bentuk *family business* di Indonesia tidak hanya berbentuk

UD, hingga bentuk PT pun ada. Jumlah *family business* di Indonesia yang cukup besar menjadikan tingkat risiko yang cukup signifikan. Berdasarkan hasil survey (Ester , 2013), dari sekitar 160 ribu perusahaan yang ada di Indonesia, 90% bisa dibilang perusahaan keluarga.

Menurut data *Indonesian Institute for Corporate and Directorship* (IICD, 2010), lebih dari 95 persen bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Itu berarti bahwa kegiatan bisnis keluarga telah lama memberi sumbangsih terbesar terhadap pembangunan ekonomi nasional. Bahkan, di saat krisis ekonomi di tahun 1997/1998 dan 2008, bisnis keluarga terus menunjukkan eksistensinya sebagai penopang sekali-gus sebagai modal kekuatan dalam pemulihan ekonomi nasional. Dari hasil survey tersebut dikatakan pula 70% *family business* gagal melakukan transisi karena beberapa faktor risiko baik dari dalam perusahaan maupun dari luar.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa manajemen risiko dipengaruhi oleh beberapa hal, Cheng (2009) menyatakan bahwa manajemen risiko terdapat pada *supply* yang dipengaruhi oleh persepsi konsumen yang terjadi di China dengan adanya pengaruh dari *guanxi*, selain itu menurut Hagelin (2004) keragaman perilaku dari owner dalam bisnis itu sendiri , perbedaan pendapatan dan selera, serta perbedaan budaya dari pemilik juga merupakan salah satu

risiko manajemen dalam family bisnis. Secara umum pembahasan *risk management* banyak terdapat dalam penerapan suatu sistem dalam perusahaan yang memiliki *framework* yang berbeda-beda O'Donnel (2004). Sedangkan pembahasan khususnya terkait dengan *family business* yaitu risiko-risiko yang terkait dengan hutang-piutang dalam jurnal (Gonzalez , 2011).

Pengaruh yang disebabkan dari dalam (karyawan) maupun dari luar (lokasi) sejauh ini belum ditemukan adanya penelitian tersebut. Salah satu yang menyerupai yaitu penelitian yang dilakukan oleh Hagelin (2004) dalam Jurnal Internasionalnya yang berjudul *Family ownership, dual-class shares, and risk management*. Penelitian ini membahas bagaimana *family bisnis* melakukan *control* atas perbedaan perilaku serta pengimplementasiannya mengenai cara-cara mengatasi risiko manajemen.

Dalam perusahaan yang bergerak di bidang perdagang dan manufaktur risiko akan selalu muncul terutama didalam aktivitas penjualan dan pembelian. Oleh karena itu pengenalan risiko sejak dini sangat diperlukan untuk mengantisipasi adanya risiko-risiko yang tentu saja akan berdampak pada perputaran kas suatu perusahaan. Pengenalan risiko dapat dilakukan dengan cara salah satunya yaitu dengan penerapan *Enterprise Risk Management*.

PT Bintang Fajar merupakan salah satu perusahaan pecah belah yang bergerak dibidang perdagangan barang-barang pecah belah yang ada disurabaya juga melakukan pendeteksian risiko untuk setiap aktivitas operasional perusahaannya. Keberhasilan dalam mengantisipasi risiko didasarkan pada tingkat penjualan produk nya, sedangkan pendeteksian risiko didasarkan pada *history* risiko yang terjadi diperiode lalu, analisa mengenai kurs mata uang serta kemampuan individu yang bekerja dalam perusahaan. Secara praktik nya perusahaan mampu mengantisipasi risiko yang terjadi disemua siklus, namun permasalahannya terjadi dari siklus penjualan dimana risiko yang ada sulit untuk terdeteksi ini berdampak pada tingkat penjualan perusahaan yang tidak mencapai target selama satu periode akuntansi. Sehingga perusahaan mengalami penurunan dalam profitnya.

Analisis dari perusahaan mengatakan bahwa risiko yang kemungkinan terjadi didalam penjualan yang mengakibatkan tidak tercapainya target penjualan 80% dari risiko internal, namun perusahaan masih tidak mampu mengelola risiko internal yang dimungkinkan terjadi dengan baik, selain itu 20% risiko yang ada dari eksternal, perusahaan berpendapat bahwa naik turun nya kurs mata uang asing cukup berdampak pada pencapaian target penjualan selain itu risiko dari barang-

barang pengganti dan selera konsumen merupakan salah satu diantara risiko eksternal yang terjadi.

Masalah yang terjadi terkait penjualan, membuat peneliti tertarik untuk mengetahui lebih jauh mengenai risiko yang terjadi khususnya di siklus penjualan dan membuat peneliti dapat memberikan saran dan pendapat mengenai penerapan *enterprise risk management* yang baik yang dapat diterapkan perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisis hingga mengelola risiko yang terjadi khususnya dalam siklus penjualan.

METODE PENELITIAN

Langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam melakukan penelitian guna menjawab *main research question* yang telah dibuat yaitu: Bagaimana penerapan *Enterprise Risk Management* yang tepat untuk meningkatkan penjualan pada PT. Bintang Fajar. Untuk mempermudah menjawab *main research question* ini maka dibuat point-point pertanyaan yang lebih spesifik.

Mini Research Question:

1. Risiko apa saja yang biasa terjadi di PT. Bintang Fajar terkait siklus penjualan?

Mini research question pertama ini bertujuan agar peneliti dapat memahami risiko apa saja yang terjadi dalam perusahaan tersebut dan mengetahui dampak dari risiko tersebut bagi kegiatan perusahaan.

Untuk menjawab *mini research question* ini peneliti memilih sumber data yaitu pemilik dari PT. Bintang Fajar dan Kepala Bagian Keuangan PT. Bintang Fajar. Metode yang digunakan yaitu dengan cara wawancara terhadap pemilik PT. Bintang Fajar dan Kepala Bagian Keuangan PT. Bintang Fajar. Sedangkan aspek praktisnya seperti alokasi waktu yang diperlukan; untuk wawancara yang dibantu dengan catatan kecil akan dilakukan kurang lebih selama 1,5 jam untuk tiap sumber data.

2. Tindakan apa yang telah dilakukan PT Bintang Fajar dalam menghadapi risiko tersebut?

Mini research question yang kedua ini ditujukan agar peneliti memahami bagaimana langkah atau tindakan yang diambil perusahaan guna menghadapi risiko yang terjadi. Dari *mini research question* ini juga peneliti dapat memahami bagaimana karakteristik pengambil keputusan dalam hal ini pemilik ataupun pihak manajemen dalam menghadapi risiko, apakah bersikap *avoidance* (menghindar) atau *reduction* (mengurangi), atau *sharing* (membagi) ataukah *acceptance* (menerima). Untuk menjawab *mini research question* ini peneliti memilih sumber data yang sama dengan adanya tambahan dokumen perusahaan seperti laporan penjualan dan laporan piutang tak tertagih. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data yaitu

dengan wawancara dan analisis dokumen. Aspek praktisnya adalah alokasi waktu yang diperlukan untuk wawancara selama 1 jam sedangkan untuk analisis dokumen dilakukan sekitar 2 jam yang dilakukan dalam 10 hari setelah dokumen-dokumen yang diperoleh dari PT. Bintang Fajar.

3. Apa kelemahan dan masalah yang terjadi berkaitan dengan tindakan yang dilakukan PT Bintang Fajar dalam menghadapi risiko?

Mini research question ketiga ini bertujuan agar peneliti dapat memahami masalah apa yang terjadi setelah perusahaan melakukan tindakan untuk menghadapi risiko yang ada.. Untuk menjawab *mini research question* ini peneliti melakukan wawancara selama kurang lebih selama 2 jam. Tanya jawab dilakukan dengan pemilik PT. Bintang Fajar.

4. Bagaimana penerapan *Enterprise Risk Management* yang tepat di PT Bintang Fajar dalam upaya meningkatkan penjualan?

Mini research question keempat ini bertujuan agar peneliti dapat memberikan pendapat dan saran terhadap penerapan *Enterprise Risk Management* di PT. Bintang Fajar sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan. Untuk menjawab *mini research question* ini peneliti melakukan analisis terhadap seluruh hasil wawancara dan

dokumen yang telah diperoleh. Selain itu peneliti melakukan diskusi dengan pemilik PT. Bintang Fajar untuk menghasilkan kesepakatan untuk perbaikan *Risk Management*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari penelitian yang telah dilakukan, ditemukan beberapa risiko yang terkadung dalam aktivitas penjualan di perusahaan tersebut. Risiko-risiko yang ditemukan berupa; Risiko Nilai Tukar, Risiko Kredit, Risiko Sumber daya, Risiko Teknologi dan Risiko Lingkungan.

Risiko Nilai Tukar yang terjadi membawa dampak muncul kemungkinan kerugian ketika harga barang dagangan cenderung naik atau nilai dollar yang cenderung meningkat dan penetapan harga pokok produk menjadi tidak stabil sehingga konsumen rentan tidak loyal. Risiko Kredit membawa dampak perusahaan mengalami kerugian dan juga piutang tak tertagih semakin tinggi. Risiko Sumber daya berdampak pada kerugian karena beberapa penjualan tidak dimasukkan ke perusahaan, serta perusahaan mungkin kehilangan loyalitas dari pelanggan serta target penjualan dari perusahaan tidak tercapai. Sedangkan untuk Risiko Teknologi dan Risiko Lingkungan berdampak pada produk perusahaan hanya dikenal sebagai customer saja yang dapat dijangkau dan kalah bersaing dengan perusahaan yang sudah memiliki website.

Dalam menghadapi setiap risiko perusahaan telah mengambil beberapa tindakan diantaranya menanggung risiko untuk risiko nilai tukar, risiko sumber daya dan risiko teknologi. Serta memilih untuk mengendalikan risiko khususnya untuk risiko kredit, dan melakukan tindakan pemindahan risiko khusus untuk risiko lingkungan.

Dari tindakan-tindakan tentu perusahaan mengalami kelemahan-kelemahan dari setiap risiko dan memungkinkan munculnya masalah baru dalam perusahaan. Seperti dalam menanggapi risiko nilai tukar dengan tindakan menanggung risiko maka kemungkinan masalah yang muncul nantinya yaitu fluktuasi kurs dollar mengakibatkan fluktuasi penetapan harga produk bagi perusahaan, ini menimbulkan risiko kerugian bagi perusahaan jika tidak mengikuti fluktuasi yang ada, dan menimbulkan penurunan penjualan jika mengikuti fluktuasi tersebut, untuk risiko kredit yang ditangani perusahaan dengan memilih tindakan mengendalikan risiko dengan memberikan peraturan DP mungkin muncul masalah baru yaitu perusahaan bisa saja kehilangan pelanggan baru dengan adanya ketetapan seperti itu, untuk risiko sumber daya manusia dengan tindakan menanggung risiko perusahaan mungkin akan mengalami masalah yaitu menimbulkan penyelewengan-penyelewengan lainnya yang tentu akan merugikan perusahaan, dan untuk risiko teknologi yang juga mendapat tindakan menanggung risiko maka masalah yang akan muncul yaitu perusahaan tidak mampu bertahan dalam lingkup perdagangannya karena persaingan, sehingga akan menimbulkan kerugian.

Sebagai perusahaan distribusi, PT. Bintang Fajar melakukan pembelian produk nya diluar maupun dalam perusahaan. Sehingga seringkali proses pembelian itu menggunakan mata uang asing. Dalam hal ini apabila kurs mata uang asing tersebut mengalami peningkatan ini mengakibatkan perusahaan harus menaikkan harga produk dan terkadang perusahaan yang menanggung kenaikan kurs tersebut tanpa membebankan kepada

pelanggan. Jika hal itu dilakukan tentu akan memperkecil profit yang diperoleh perusahaan. Namun jika kurs mata uang asing menurun perusahaan seringkali tidak menurunkan harga produknya akibatnya perusahaan mendapat peningkatan profitnya. Tindakan perusahaan dengan menerima risiko tersebut tanpa melakukan tindakan apapun agaknya kurang tepat karena dengan begitu perusahaan kehilangan stabilitas dalam harga produk. Untuk *Customer* PT. Bintang Fajar sebagian besar masih memiliki hubungan kekerabatan dengan pemilik perusahaan, sehingga sering kali adanya keterlambatan dalam melunasi piutang, meskipun pada akhirnya piutang tersebut dibayar namun hal ini tetap mengganggu likuiditas perusahaan dan kegiatan financial perusahaan. Sekitar 80% penjualan secara kredit mengalami keterlambatan dalam pembayaran piutang dan keterlambatan tersebut mencapai satu hingga empat bulan dari tanggal jatuh tempo. Risiko *customer* terlambat melunasi hutang dikategorikan sebagai *high risk* sementara perusahaan hanya mengambil tindakan dengan pemberian kebijakan adanya pembayaran uang muka sebesar 20% pada *customer*. Namun sayangnya, kebijakan tersebut justru hanya diperuntukan pada *customer* baru yang nilai pembeliannya dikategorikan lebih sedikit daripada *customer* lama, untuk *customer* lama kebijakan ini tidak berlaku karena perusahaan menganggap mereka adalah pelanggan setia. Khusus untuk ketidakjujuran, internal perusahaan merupakan kunci utama dalam menggerakkan sebuah perusahaan, demikian juga bagi PT. Bintang Fajar, internal perusahaan merupakan bagian utama yang cukup diperhatikan.

Dengan adanya ketidakjujuran dalam internal, ini tentu saja mengganggu jalannya kegiatan yang ada dalam perusahaan tersebut. Risiko ini memiliki dampak yang cukup besar dan berpengaruh besar bagi profit yang didapat oleh PT. Bintang Fajar, namun pada kenyataannya PT. Bintang Fajar tidak mengambil tindakan untuk menghadapi risiko ini, dikarenakan ketidakmampuan perusahaan dalam mengontrol pribadi perseorangan. Tanpa adanya tindakan dari perusahaan tentu risiko ini akan terus mengalami peningkatan setiap harinya dan tentu akan merugikan perusahaan. Dan pembahasan mengenai risiko teknologi, kegiatan pemasaran yang dilakukan PT. Bintang Fajar masih belum menggunakan cara-cara modern, kegiatan pemasarannya masih mengandalkan metode tradisional. Perusahaan hanya menggunakan media telephone dan email untuk mendapat dan memberikan informasi. Pada jaman modern seperti ini, PT. Bintang Fajar belum menggunakan fasilitas web-site sebagai alat pemasarannya. Meskipun risiko ini dinilai rendah, namun risiko ini akan berubah menjadi risiko yang bernilai tinggi jika tidak adanya perkembangan lebih lanjut. Seperti adanya keterlambatan dalam menerima dan mendapat informasi, serta penggunaan biaya yang cukup tinggi untuk melakukan kegiatan pemasaran, ini tentu akan mengurangi profit perusahaan dan perusahaan tidak mampu bersaing dengan yang lain. Respon perusahaan dalam menghadapi risiko ini dengan tidak melakukan apapun, tentu ini tindakan kurang tepat karena mengabaikan risiko yang berpotensi menjadi risiko yang cukup tinggi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penerapan *Enterprise Risk Management* di PT. Bintang Fajar diawali dengan mengidentifikasi kondisi internal badan usaha, termasuk pembagian tugas dan wewenang, tujuan-tujuan yang telah ditetapkan badan usaha, selain itu juga dilakukan identifikasi peristiwa-peristiwa yang membawa risiko yang terjadi dalam perusahaan hingga mengganggu kegiatan penjualan dari perusahaan, dan mengidentifikasi bagaimana tindakan penanganan dari perusahaan terhadap risiko-risiko tersebut. Setelah itu dilakukan analisis mengenai pengukuran dan penilaian risiko, apakah risiko tersebut termasuk risiko yang tinggi atau rendah, setelah menganalisis hal tersebut, dapat ditentukan tindakan penanganan yang tepat yang dilakukan untuk menghadapi risiko-risiko. Selain itu, diluar kendali penulis, setelah diterapkannya *Enterprise Risk Management* bagi perusahaan, pihak manajemen juga harus melakukan komunikasi kepada seluruh entitas yang ada dalam perusahaan atas adanya peristiwa-peristiwa yang mengganggu kegiatan penjualan perusahaan, serta melakukan pengawasan secara berkala dari diterapkannya proses *Enterprise Risk Management*.

Adapun beberapa rekomendasi yang dapat diberikan sebagai berikut:

- a. Menerapkan *Enterprise Risk Management* untuk menilai dan mengelola risikonya, dimana penerapannya tidak hanya dibagian marketing melainkan disetiap bagian yang ada dalam perusahaan, agar semua risiko-risiko dapat teridentifikasi secara spesifik dan

dapat dipilih cara pengelolaan risiko yang tepat untuk masing-masing risiko yang ada serta pengendalian yang baik

- b. Komunikasikan dan sebarkan informasi secara efektif keseluruhan karyawan mengenai penerapan *Enterprise Risk Management* dalam perusahaan.
- c. Melakukan pengawasan secara rutin terhadap penerapan *Enterprise Risk Management* diperusahaan.

Sebaiknya selain tindakan penanganan yang dilakukan perusahaan, perusahaan juga perlu membiasakan entitas untuk memakai teknologi yang ada seperti pembuatan web-site bagi perusahaan guna melakukan pemasaran atau bisa menggunakan media massa lainnya. Selain itu hal penting lainnya, berbagai tindakan penanganan risiko ini perlu dikontrol dengan baik agar tindakan penanganan yang dilakukan dapat berjalan efektif dan efisien. Jika tindakan ini dilakukan dengan baik, tentu perusahaan dapat berkembang dengan baik dan dapat meningkatkan profitnya dengan cara yang efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Academia. 2010. *Risk Management Concept* (http://www.academia.edu/846393/Risk_management_Concept_A_key_determinant_of_Project_success , diakses 20 Januari 2014)
- Alijoyo, Antonius. 2006. *Enterprise Risk Management : Pendekatan praktis*, edisi 2. Jakarta : Ray Indonesia
- Cheng, T.C.E. 2009. *Supply risk management via Guanxi in the Chinese business context: The buyer's perspective.*
- COSO. 2004. *Applying COSO's Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (www.coro.org/documents/COSO_ERM.ppt, diakses 12 Oktober 2013)
- COSO. 2004. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf, diakses 10 Oktober 2013)
- Darmawi, Herman. 2004. **Manajemen Risiko**, Cetakan kedelapan. Jakarta : Bumi Aksara
- Djohanputro, Bramantyo. 2006. **Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi**, Cetakan kedua. Jakarta : PPM
- Gonzalez, Maximiliano. 2011. *Family firms and debt: Risk aversion versus risk of losing control.*
- Hagelin, Niclas. 2004. *Family ownership, dual-class shares, and risk managemet.*
- IICD. 2010. *Data Family Business* (<http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints>, diakses 5 September 2013)
- Kountur, Ronny. 2008. **Mudah Memahami Manajemen Risiko Perusahaan**, Cetakan pertama. Jakarta : PPM

O'Donnel,ED. 2004. ***Enterprise Risk Management: A systems- thinking framework for the event identification phase.***

Widjaja Tunggal, Amin. 2009. ***COSO Enterprise Risk Management and Risk Based Auditing***, Cetakan pertama. Jakarta : Harvarindo