

**PENERAPAN RISK MANAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN
NON-FINANCIAL FIRM PERFORMANCE DI
PERUSAHAAN MURNI JAYA**

Poppy Elvira Widjaya

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika
p_cutez2@yahoo.co.id

Yenny Sugiarti, S.E. M.Ak., QIA

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Abstrak – Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai penerapan *Risk Management* pada perusahaan manufaktur yang bergerak di industri kecap. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan data yang digunakan dibatasi mulai tahun 2011 hingga semester pertama 2012. Tujuan diterapkan *Risk Management* pada perusahaan ini adalah agar dapat diidentifikasi risiko-risiko apa saja yang berkaitan dengan *non-financial performance* di perusahaan. Hasil identifikasi risiko ini untuk menentukan risiko tersebut termasuk dalam *low risk*, *medium risk*, atau *high risk*. Dengan demikian, akan membantu pihak manajemen dalam mengambil tindakan dan respon yang tepat untuk mengurangi dampak negatif dan kemungkinan terjadi di masa yang akan datang. Hasil dari penelitian ini ada 6 risiko tergolong *high risk*, 2 risiko tergolong *medium risk*, dan 9 risiko tergolong *low risk*. Rekomendasi yang diberikan sebagian besar adalah mengurangi risiko untuk mengurangi dampak negatif yang terjadi ataupun yang akan terjadi. Penerapan *Risk Management* diharapkan dapat membantu meningkatkan *non-financial performance* di perusahaan.

Kata kunci : *Risk Management, non-financial performance, risk*

Abstract –In this research will discuss about the application of *Risk Management* to manufacturing Company that move in soy sauce industry. This research use qualitative approach with the using data is limited from 2011 until first semester 2012. the aim from application *Risk Management* to this company is to identify what risk that related with *non-financial performance* in the company. Result from risk identification is to determine whether the risk is classified in the *low risk, medium risk, or high risk*. So that, it will help the management in take Action and respons exactly to reduce the negative impact and probability in the future. The result from this research, there are 6 high risk, 2 medium risk, and 9 low risk. the most reccomendation that is given is to reduce the risk to reduce the negative impact for the current or in the future. The application of *Risk Management* is expected can help to improve *non-financial performance* in the company.

Keywords: *Risk Management, non-financial performance, risk*

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan selalu mempunyai tujuan untuk menyediakan nilai bagi *stakeholdersnya*. Untuk mencapai tujuannya, perusahaan pasti menghadapi *uncertainty* condition. Tantangan bagi manajemen adalah menetapkan seberapa jauh *uncertainty* itu dapat diterima sebagai usaha untuk meningkatkan nilai bagi *stakeholders*. *Uncertainty* muncul bersama risiko dan *opportunity*, hal ini harus dihadapi oleh manajemen dengan tanggap. Hal ini tidak mungkin untuk “menciptakan bisnis yang tidak menanggung risiko” (Boulton et al. 2000). Mercer Management Consulting dalam hasil surveynya menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan mengalami penurunan nilai saham karena kegagalan dalam keputusan-keputusan strategis (58 persen), operasional (31 persen), dan keuangan (6 persen). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengintegrasikan semua risiko dalam operasi sehari-hari, untuk mengurangi setiap kemungkinan risiko dengan cara yang sistematis. (The Actuary, 2008). Kegagalan pengambilan keputusan juga dialami oleh Perusahaan Murni Jaya ketika memutuskan untuk pembelian bahan baku gula di mana perusahaan ini adalah perusahaan perseorangan yang bergerak di bidang manufaktur industri kecap. Jumlah tenaga kerja yang dimiliki adalah 52 tenaga kerja. Perusahaan Murni Jaya masih belum memiliki mekanisme formal untuk mengelola risiko dan mengantisipasi risiko di masa yang akan datang. Keputusan untuk penanganan risiko hanya berdasarkan pengalaman di masa lampau yang dilakukan berulang.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan perusahaan untuk mengelola risiko adalah *Risk Management* dengan menggunakan ERM Framework milik COSO (2004), yang akan membantu perusahaan untuk mengelola hasil keuangan yang lebih baik. *Risk Management* adalah sebuah strategi populer yang berupaya untuk secara holistik mengevaluasi dan mengelola semua risiko yang dihadapi oleh perusahaan. Sebuah argumen yang berkembang di seluruh literatur yang ada dalam akuntansi dan manajemen keuangan, adalah bahwa implementasi sistem manajemen risiko perusahaan (ERM) akan meningkatkan kinerja perusahaan. ERM menambah nilai dalam berbagai cara, termasuk efisiensi yang lebih baik, lebih memahami risiko, dasar yang lebih baik untuk alokasi sumber daya, mengurangi volatilitas pendapatan (melalui agregasi sebagai lawan dari satu

sumber), penurunan biaya regulasi, dan transparansi yang lebih baik dengan pihak luar. Namun, nilai akan sulit diukur. Menurut Gupta (2011) dalam Jafari, M., Chadegani, A.A., dan Biglari, V. (2011), hasil penelitian terhadap praktik manajemen risiko di perusahaan India menyatakan bahwa manajemen risiko efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah memperoleh penjelasan apakah *Risk Management* dapat meningkatkan atau mempengaruhi *non-financial firm performance* perusahaan Murni Jaya. Semakin meningkatnya persaingan bisnis dan majunya teknologi, mengakibatkan manajer menjadi sumber informasi baru yang memberikan kontribusi dalam kesuksesan organisasi. Selain pengukuran kinerja *financial* yang selama ini digunakan, kita dapat melihat adanya keterbatasan pada pengukuran kinerja *financial*, sehingga untuk mengambil suatu keputusan, seorang manajer tidaklah cukup hanya mengandalkan ukuran *financial* saja, tetapi juga memerlukan ukuran kinerja *non financial*, sebab sering kali kinerja perusahaan seperti kualitas, produktivitas, pelayanan, kepuasan konsumen, dan yang terlebih *disfungsional behavior* itu tidak tampak dan tidak terdeteksi ukuran *financial*. Berikut ini contoh dari informasi nonfinansial (Malgharni, A.M. , 2010) yaitu : *Innovation, quality, productivity, and customer satisfaction*. Ada beberapa komplain yang datang dari konsumen yang tidak puas baik dari segi rasa kecap maupun pelayanannya. Oleh karena produk yang paling berpengaruh terhadap konsumen, maka haruslah perusahaan menekankan pentingnya mengelola risiko di setiap siklus operasional sehari – hari yaitu siklus pendapatan, pengeluaran, dan siklus produksi. Perusahaan masih memiliki perangkapan fungsi dan otorisasi yang tidak tepat di beberapa bagian. Hal ini juga dapat menimbulkan risiko yang berpeluang menjadi besar jika tidak dikelola dengan baik.

Penelitian juga dilakukan di tahun 2009 terhadap 112 perusahaan di AS dimana mereka berpendapat bahwa hubungan manajemen risiko perusahaan dan kinerja adalah atas lima faktor tertentu yaitu, ketidakpastian lingkungan, persaingan industri, kompleksitas perusahaan, ukuran perusahaan, dan dewan direksi pengawasan. Akhirnya mereka berpendapat bahwa hubungan antara ERM dan kinerja adalah tergantung pada kecocokan antara sebuah perusahaan dan

variabel kontekstual yang mengelilingi perusahaan (Gordon, L. A., M. P Loeb, and C. Tseng, 2009).

Dalam survei yang dilakukan oleh Towers Perrin di tahun 2008, mereka menyatakan bahwa 72 persen responden menyatakan *concern* tentang praktik-praktik manajemen risiko dan kemampuan untuk memenuhi rencana strategis perusahaan mereka sendiri (British Insurance Broker's Association).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah metode kualitatif yang bertujuan *explanatory research*. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan interview dan observasi, serta studi literatur. Data yang digunakan mulai tahun 2011 hingga semester pertama 2012. Agar tujuan studi ini dapat dipenuhi dengan baik, maka permasalahan tersebut dijabarkan lebih jauh dan spesifik dalam bentuk pertanyaan penelitian (*research question*).

Main Research Question :

Bagaimanakah desain ERM yang tepat untuk meningkatkan *non-financial firm performance* Perusahaan Murni Jaya di Kediri?

Mini Research Question :

- a. Bagaimanakah kondisi perusahaan Murni Jaya dilihat dari aspek *non-financial*?
- b. Risiko apa saja yang menghambat terciptanya *non-financial firm performance* yang baik?
- c. Bagaimana pengelolaan risiko yang sudah dilakukan di Perusahaan Murni Jaya ?
- d. Bagaimana desain *Risk Management* yang dapat meningkatkan *non-financial firm performance* Perusahaan Murni Jaya ?

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi risiko yang dilakukan berdasarkan aspek non finansial yaitu inovasi, kualitas, produktivitas, dan kepuasan konsumen, didapat ada 17 risiko (tabel 1).

Tabel 1
Identifikasi Risiko Beserta Dampaknya

Non-financial performance	Risiko	Dampak
Inovasi	Produk kalah bersaing dengan competitor	<ul style="list-style-type: none"> - Hampir 20 tahun perusahaan berkembang dan belum adanya inovasi untuk produk kecap baru yang dapat menarik perhatian konsumen baru, maka pelanggan akan mencari produk yang lebih menarik perhatian. Di mana konsumen juga akan meragukan kualitas dari produk perusahaan dan perusahaan kalah dalam bersaing dengan merek-merek yang lebih dikenal masyarakat sehingga perusahaan sulit berkembang karena produk kurang dikenal
Kualitas	Kenaikan harga bahan baku gula dan kedelai	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas bahan baku yang dibeli turun sehingga dapat menyebabkan perbedaan rasa yang membuat konsumen komplain dan tidak puas
	Karyawan bekerja asal-asalan, tidak sesuai standar yang ditetapkan perusahaan (SOP)	<ul style="list-style-type: none"> - Banyaknya produk cacat akibat <i>human error</i> yang menjadi <i>cost</i> bagi perusahaan. Kualitas yang dihasilkan tidak memenuhi standar sehingga membuat produksi harus diulang dan dapat menyebabkan pengiriman terlambat sehingga membuat konsumen tidak puas.
	Botol kaca dicuci kurang bersih atau dijemur tidak kering	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas akhir produk menjadi jelek karena kecap tidak akan bertahan lama daripada waktu kadaluwarsa yang ditentukan dengan konsumen komplain yang menyatakan tidak puas yang dilakukan dengan adanya retur barang
Produktivitas	Konsumen tidak mampu melunasi pembayaran ketika barang selesai diproduksi	<ul style="list-style-type: none"> - Produktivitas perusahaan terganggu karena tidak mampu memutar uang untuk proses produksi selanjutnya sehingga pembelian terhadap <i>supplier</i> tertunda ataupun pelunasan utang kepada <i>supplier</i> akan molor. Hal ini akan mengakibatkan keterlambatan pengiriman produk kepada konsumen yang akan membuat konsumen tidak puas.
	Perusahaan kekurangan modal usaha untuk melakukan produksi, terutama produk <i>job order</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan tidak dapat membeli bahan baku untuk produksi sehingga proses produksi terganggu yang menyebabkan kehilangan loyalitas dari konsumen karena perusahaan gagal memenuhi permintaan dalam jumlah besar. Dengan kata lain kepuasan konsumen turun.
	Kecelakaan saat kerja karena karyawan tidak serius bekerja (terkena pecahan botol)	<ul style="list-style-type: none"> - Produktivitas perusahaan tidak maksimal di mana adanya tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan tersebut akhirnya harus dikerjakan oleh orang lain dan akan membuat proses produksi semakin lama.
	Terjadi kesalahan penyajian informasi karena kurangnya pengetahuan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Produktivitas tidak maksimal karena karyawan harus lembur untuk mencari data yang salah dan harus memperbaikinya, di mana tugas yang

akan teknologi	lain masih menanti untuk dikerjakan.
Ketidaccocokan data antara 1 dengan yang lain	- Kesulitan mendapat informasi yang cepat dan akurat mengenai stok persediaan bahan baku, maupun stok persediaan barang jadi yang ada di gudang, sehingga produktivitas menurun karena karyawan harus mencocokkan data ulang karena komputer belum terintegrasi satu dengan yang lain. Hal ini menyebabkan proses produksi macet karena bahan baku kurang, akibatnya konsumen kecewa (untuk produk <i>job order</i>)
Macet atau tidak berfungsinya peralatan (printer dan mesin produksi) dan kendaraan (truk)	- Produktivitas terganggu yang juga menjadi <i>cost</i> bagi perusahaan dan pengiriman terlambat karena harus menunggu perbaikan peralatan ataupun kendaraan yang akan digunakan.
Kecelakaan saat pengiriman	- Pengiriman terlambat menyebabkan konsumen tidak puas, barang yang dibawa dapat pecah karena menggunakan botol kaca. Hal ini dapat mengganggu produktivitas untuk jadwal pengiriman yang sudah diatur dari awal.
Keterlambatan pengiriman bahan baku gula	- Produksi yang dilakukan tidak tepat waktu karena bahan baku terlambat datang sehingga terjadi pengangguran sumber daya perusahaan karena ketidakefisienan dalam penggunaan sumber daya. Hal ini sangat tidak produktif dan keterlambatan bahan baku dapat menyebabkan keterlambatan pengiriman ke konsumen karena proses produksi juga terlambat.
Gangguan pada komputer perusahaan	- Aliran informasi yang penting dapat terhambat sehingga menyebabkan gangguan dalam operasional perusahaan dan pemborosan waktu karena harus menggunakan cara manual sementara, atau waktu terbuang untuk memperbaiki komputer yang mengalami gangguan. Produktivitas menjadi tidak maksimal.
Risiko saluran air mati, saluran telekomunikasi mati, listrik padam	- Banyaknya produk cacat yang menjadi <i>cost</i> bagi perusahaan dan mesin akan cepat rusak ketika listrik padam. Produktivitas juga tidak maksimal ketika ada konsumen yang ingin memesan melalui telepon namun saluran telekomunikasi mati. Hal ini menyebabkan pengiriman terlambat yang menyebabkan konsumen tidak puas akan pelayanan yang diberikan.
Kecurian aset perusahaan (produk kecap, botol, gula)	- Mengganggu produktivitas perusahaan apabila jumlah yang diambil dalam jumlah yang besar dan jika aset yang dicuri ternyata diperlukan untuk proses produksi saat itu. Hal ini menyebabkan pengiriman terlambat karena kekurangan bahan baku ataupun aset lain sehingga konsumen tidak puas.

Kepuasan Konsumen	Kenaikan harga bahan baku gula dan kedelai	- Kualitas bahan baku yang dibeli turun sehingga dapat menyebabkan perbedaan rasa yang membuat konsumen komplain dan tidak puas.
	Perusahaan kekurangan modal usaha untuk melakukan produksi, terutama produk <i>job order</i>	- Perusahaan tidak dapat membeli bahan baku untuk produksi sehingga proses produksi terganggu yang menyebabkan kehilangan loyalitas dari konsumen karena perusahaan gagal memenuhi permintaan dalam jumlah besar. Dengan kata lain kepuasan konsumen turun.
	Karyawan bekerja asal-asalan, tidak sesuai standar yang ditetapkan perusahaan (SOP)	- Banyaknya produk cacat akibat <i>human error</i> yang menjadi <i>cost</i> bagi perusahaan. Kualitas yang dihasilkan tidak memenuhi standar sehingga membuat produksi harus diulang dan dapat menyebabkan pengiriman terlambat sehingga membuat konsumen tidak puas.
	Keterlambatan pengiriman bahan baku gula	- Produksi yang dilakukan tidak tepat waktu karena bahan baku terlambat datang sehingga terjadi pengangguran sumber daya perusahaan karena ketidakefisienan dalam penggunaan sumber daya. Hal ini sangat tidak produktif dan keterlambatan bahan baku dapat menyebabkan keterlambatan pengiriman ke konsumen karena proses produksi juga terlambat.
	Keterlambatan pengiriman produk kepada konsumen	- Pengiriman menjadi terlambat menyebabkan konsumen tidak puas.
	Botol kaca dicuci kurang bersih atau dijemur tidak kering	- Kualitas akhir produk menjadi jelek karena kecap tidak akan bertahan lama daripada waktu kadaluwarsa yang ditentukan dengan konsumen komplain yang menyatakan tidak puas yang dilakukan dengan adanya retur barang
	Kecelakaan saat pengiriman	- Pengiriman terlambat menyebabkan konsumen tidak puas, barang yang dibawa dapat pecah karena menggunakan botol kaca. Hal ini dapat mengganggu produktivitas untuk jadwal pengiriman yang sudah diatur dari awal.
	Risiko saluran air mati, saluran telekomunikasi mati, listrik padam	- Banyaknya produk cacat yang menjadi <i>cost</i> bagi perusahaan dan mesin akan cepat rusak ketika listrik padam. Produktivitas juga tidak maksimal ketika ada konsumen yang ingin memesan melalui telepon namun saluran telekomunikasi mati. Hal ini menyebabkan pengiriman terlambat yang menyebabkan konsumen tidak puas akan pelayanan yang diberikan.
Penahanan polisi karena label kadaluwarsa tidak tercantum di botol kecap	- Pengiriman menjadi terlambat yang menyebabkan konsumen tidak puas di mana ketika produk ditahan	

Setelah analisis risiko dan klasifikasi risiko telah dibuat, telah dapat dibuat penilaian risiko. Namun, untuk menghasilkan analisis yang lebih akurat, maka perlu dibuat standar frekuensi keterjadian dan dampak negatif yang terjadi di perusahaan Murni Jaya. Standar ini diperlukan karena tiap risiko dan peristiwa tidak memiliki standar pengukuran yang sama. Begitu pula dengan dampak negatif yang ditimbulkan dari risiko dan peristiwa yang menunjukkan jumlah kerugian material yang berbeda. Standar frekuensi keterjadian dan dampak negatif yang terjadi di perusahaan Murni Jaya ini didapat dari hasil wawancara dengan direktur perusahaan murni Jaya. Untuk mengetahui berapa besar risiko-risiko yang terjadi mempengaruhi kinerja perusahaan, maka perlu dibuat dampak biaya. Berdasarkan wawancara dan diskusi dengan direktur, materialitas dari dampak risiko diukur dari total aset perusahaan tahun 2011. Dengan persentase sebesar 1% dari total aset. Hal ini juga sama dengan yang terdapat dalam Boynton and Johnson (2006).

Dari hasil wawancara dengan direktur, diketahui total aset yang dimiliki sebesar Rp 8.000.000.000,00 sehingga 1% dari total aset adalah Rp80.000000,00. Kerugian di bawah tingkat materialitas tidak dianggap material oleh perusahaan, sedangkan kerugian yang mencapai tingkat materialitas ataupun lebih dianggap material oleh perusahaan. Tingkat materialitas ini akan dipakai sebagai indikator untuk menilai dampak biaya dari risiko yang terjadi di perusahaan Murni Jaya.

Tabel 2

Ukuran Tingkat Materialitas Secara Keuangan (Dalam Rupiah)

High	> 100%	> 80.000.000
Medium	50% - 100%	40.000.000 – 80.000.000
Low	< 50%	< 40.000.000

Dari penelitian yang dilakukan terhadap risiko yang terjadi di dalam perusahaan, dapat diketahui bahwa tidak semua dampak dari risiko yang terjadi dapat dihitung secara keuangan, sehingga diperlukan pengukuran secara non-finansial. Pengukuran non-finansial ini tidak dapat diukur secara cepat karena membutuhkan waktu yang lama seperti contohnya *customer loyalty*.

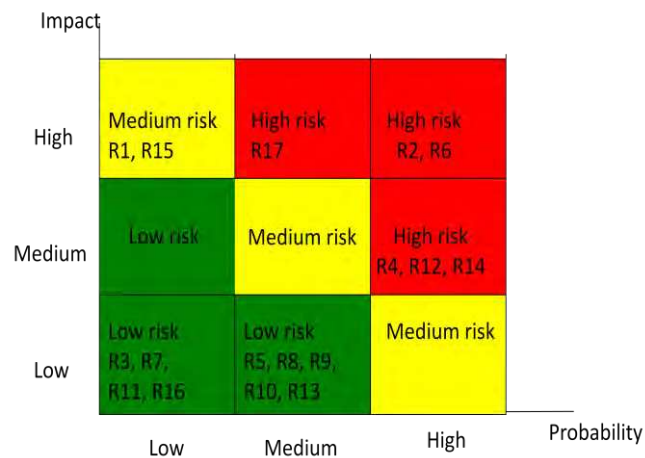
Setelah itu, dilakukan pengelompokkan risiko berdasarkan frekuensi keterjadian dan dampaknya, sehingga dapat diketahui apakah risiko itu tergolong *high*, *medium*, atau *low risk* (tabel 3).

Tabel 3
Penilaian Kemungkinan Keterjadian dan Dampak dari Risiko yang Timbul di Perusahaan Murni Jaya

Jenis Risiko	Frekuensi Keterjadian			Dampak			Penilaian Risiko
	Rendah	Sedang	Tinggi	Rendah	Sedang	Tinggi	
Produk kalah bersaing dengan kompetitor (R1)	✓					✓	Medium risk
Kenaikan harga bahan baku gula dan kedelai (R2)			✓			✓	High risk
Karyawan bekerja asal-asalan, tidak sesuai standar yang ditetapkan perusahaan (SOP) (R3)	✓			✓			Low risk
Botol kaca dicuci kurang bersih atau dijemur tidak kering (R4)			✓		✓		High risk
Konsumen tidak mampu melunasi pembayaran ketika barang selesai diproduksi (R5)		✓		✓			Low risk
Perusahaan kekurangan modal usaha untuk melakukan produksi, terutama produk <i>job order</i> (R6)			✓			✓	High risk
Kecelakaan saat kerja karena karyawan tidak serius bekerja (terkena pecahan botol) (R7)	✓			✓			Low risk
Terjadi kesalahan penyajian informasi karena kurangnya pengetahuan karyawan akan teknologi (R8)		✓		✓			Low risk
Ketidakcocokan data antara 1 dengan yang lain (R9)		✓		✓			Low risk
Macet atau tidak berfungsinya peralatan (<i>printer</i> dan mesin produksi) dan kendaraan (truk) (R10)		✓		✓			Low risk
Kecelakaan saat pengiriman (R11)	✓			✓			Low risk
Keterlambatan pengiriman bahan baku gula			✓		✓		High risk

(R12)							
Gangguan pada komputer perusahaan (R13)		✓		✓			Low risk
Saluran listrik tiba-tiba padam saat proses produksi (R14)			✓		✓		High risk
Kecurian aset perusahaan (produk kecap, botol, gula) (R15)	✓					✓	Medium risk
Keterlambatan pengiriman produk kepada konsumen (R16)	✓			✓			Low risk
Penahanan polisi karena label kadaluwarsa tidak tercantum di botol kecap (R17)		✓				✓	High risk

Peta risiko menunjukkan ada 6 *high risk*, 2 *medium risk*, dan 9 *low risk* (gambar 1).



Gambar 1
Peta risiko

Risiko yang tergolong *high risk* yaitu kenaikan harga bahan baku gula dan kedelai; perusahaan kekurangan modal usaha untuk melakukan produksi, terutama produk *job order*; keterlambatan pengiriman bahan baku gula; botol kaca dicuci kurang bersih atau dijemur tidak kering; saluran listrik tiba-tiba padam saat proses produksi; dan penahanan polisi karena label kadaluwarsa tidak tercantum di botol kecap. Risiko yang tergolong *medium risk* adalah produk kalah bersaing dengan kompetitor dan kecurian aset perusahaan. Risiko yang tergolong *low risk* antara lain konsumen tidak mampu melunasi pembayaran ketika barang selesai diproduksi, karyawan bekerja asal-asalan, tidak sesuai standar yang ditetapkan perusahaan (SOP), kecelakaan saat kerja karena karyawan tidak serius bekerja (terkena pecahan botol), terjadi kesalahan penyajian informasi karena kurangnya pengetahuan karyawan akan teknologi, gangguan pada komputer perusahaan, ketidakcocokan data antara 1 dengan yang lain, keterlambatan pengiriman produk kepada konsumen, macet atau tidak berfungsinya peralatan (*printer* dan mesin produksi) dan kendaraan (truk) dan kecelakaan saat pengiriman.

Setelah mengidentifikasi dan menilai risiko-risiko potensial apa saja yang mungkin terjadi di perusahaan ke dalam kategori *high risk*, *medium risk*, dan *low risk*, tahap selanjutnya adalah mengelola risiko. Selama ini, perusahaan belum mempunyai mekanisme yang baik dalam pengelolaan risiko. Pengelolaan yang ada di perusahaan dan rekomendasi di tabel 4 sampai 6.

Tabel 4
Pengelolaan Risiko Kategori *High Risk*

Risiko	Pengelolaan risiko	Kelemahan	Rekomendasi
Kenaikan harga bahan baku gula dan kedelai (R2)	Menghindari risiko Membeli lebih banyak sebagai stok produksi	<ul style="list-style-type: none"> - Bahan baku yang tidak tahan lama - Adanya kontrak dengan <i>supplier</i> yang menyebabkan kerugian finansial bagi perusahaan jika harga lebih murah dari kontrak awal. 	<p>Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>high</i> perlu dikurangi, dan perusahaan menghindari risiko. Namun, dapat lebih efektif dengan cara:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proses pemilihan <i>supplier</i> yang obyektif - Melakukan kontrak jangka panjang dengan <i>supplier</i>, misal 1 tahun - Data <i>supplier</i> terus diupdate
Botol kaca dicuci kurang bersih atau dijemur tidak kering (R4)	Mengurangi risiko <ul style="list-style-type: none"> - Memberikan arahan 	<ul style="list-style-type: none"> - Jika hanya memberi arahan saja, maka risiko masih akan tetap muncul. 	<p>Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>high</i> perlu dikurangi, dan perusahaan sudah melakukan hal tersebut. Namun, akan lebih efektif dengan cara:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya pengecekan ulang setelah dicuci
Perusahaan kekurangan modal usaha untuk melakukan produksi, terutama produk <i>job order</i> (R6)	Memindahkan risiko <ul style="list-style-type: none"> - Pinjam bank 		<p>Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>high</i> perlu dikurangi, dan perusahaan membagi risiko. Pengelolaan risiko yang dilakukan sudah tepat dan baik. Namun, lebih efektif lagi jika :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan sebaiknya mengevaluasi kondisi bank dahulu dan mencari bunga pinjaman yang paling kecil.
Keterlambatan pengiriman bahan baku gula (R12)	Mengurangi risiko <ul style="list-style-type: none"> - Memesan bahan baku lebih awal dari biasanya 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengiriman tetap terlambat jika bahan baku kosong dari <i>supplier</i> 	<p>Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>high</i> perlu dikurangi, dan perusahaan sudah melakukannya. Hal ini baik namun lebih efektif jika :</p>

			- Menggunakan ROP yaitu titik pemesanan barang sesuai yang dibutuhkan
Saluran listrik tiba-tiba padam saat proses produksi (R14)	Menghindari risiko - Mempunyai genset dan tandon	- Meskipun mempunyai genset, namun waktu listrik padam, tetap saja produksi terganggu karena masih harus memasang genset. - Biaya untuk pemasangan genset tidak murah dan ada risiko genset rusak dan terbakar	Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>high</i> perlu dikurangi, dan perusahaan menghindari risiko. Pengelolaan risiko yang dilakukan sudah tepat dan baik
Penahanan polisi karena label kadaluwarsa tidak tercantum di botol kecap (R17)	Mengurangi risiko - Memberikan arahan	- Jika hanya memberi arahan saja, maka risiko masih akan tetap muncul.	Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>high</i> perlu dikurangi, dan perusahaan sudah melakukannya. Namun, akan lebih efektif jika: - Adanya pengecekan ulang setelah distempel sehingga tidak ada satu pun botol yang terlewat untuk di cap.

Tabel 5
Pengelolaan Risiko Kategori Medium Risk

Risiko	Pengelolaan risiko	Kelemahan	Rekomendasi
Produk kalah bersaing dengan kompetitor (R1)	Menerima risiko - Perusahaan tidak melakukan tindakan apapun	- Produk perusahaan akan susah dikenal oleh masyarakat dan untuk konsumen baru akan ragu untuk memilih produk perusahaan	Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>medium</i> perlu berbagi, dan perusahaan menerima risiko. Tindakan yang dilakukan kurang tepat, maka perusahaan sebaiknya : - Menjaga hubungan baik dengan konsumen agar konsumen loyal kepada perusahaan - Masuk ke dalam pasar modern dan memperkenalkan produk di kalangan masyarakat luas

			- Membuat <i>website</i> sebagai pemasaran
Kecurian aset perusahaan (produk kecap, botol, gula) (R15)	Menghindari risiko - Adanya pemisahan fungsi antara bagian penerimaan barang dan penyimpanan barang	- Tanpa adanya <i>security</i> yang mengawasi, tetap saja risiko ini akan terjadi.	Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>medium</i> perlu berbagi, dan perusahaan menghindari risiko. Cara yang dilakukan perusahaan sudah baik, namun lebih efektif jika: - Adanya CCTV untuk memantau tindakan karyawan gudang - Tugas satpam juga untuk mengecek barang bawaan karyawan yang keluar masuk apalagi bagian produksi.

Tabel 6
Pengelolaan Risiko Kategori *Low Risk*

Risiko	Pengelolaan risiko	Kelemahan	Rekomendasi
Karyawan bekerja asal-asalan, tidak sesuai standar yang ditetapkan perusahaan (SOP) (R3)	Mengurangi risiko - Merotasi posisi karyawan	- Harus mengajari ulang karyawan - Kegiatan operasional terganggu meskipun tidak lama	Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>low</i> perlu diterima, dan perusahaan mengurangi risiko. Tindakan ini kurang tepat dilakukan perusahaan, maka sebaiknya: - Menerapkan standar perekrutan karyawan yang ketat
Konsumen tidak mampu melunasi pembayaran ketika barang selesai diproduksi (R5)	Mengurangi risiko - Mendatangi lokasi konsumen rutin	- Dapat saat perusahaan datang, konsumen sudah tutup ataupun bangkrut	Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>low</i> perlu diterima, dan perusahaan mengurangi risiko. Hal yang dilakukan perusahaan sudah baik, namun lebih efektif jika: - Adanya evaluasi penerimaan konsumen baru dan adanya sistem penagihan piutang yang terstruktur dan formal untuk menghindari konsumen tidak mampu bayar

			<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan metode <i>percentage of completion</i> untuk pembayaran dari konsumen - <i>Mengupdate</i> catatan mengenai piutang secara berkala sehingga dapat diketahui mana konsumen yang sudah jatuh tempo
Kecelakaan saat kerja karena karyawan tidak serius bekerja (terkena pecahan botol) (R7)	<p>Mengurangi risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diberikan peralatan kerja, seperti sarung tangan, sepatu boot 	<ul style="list-style-type: none"> - Jika dengan hanya diberikan peralatan kerja tanpa pengawasan yang rutin, tetap saja risiko ini akan terjadi. 	<p>Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>low</i> perlu diterima, dan perusahaan mengurangi risiko. Cara yang dilakukan sudah baik dan akan lebih baik jika:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya pengawasan terhadap kinerja karyawan - Membuat prosedur kerja di area produksi yang mudah dilihat karyawan
Terjadi kesalahan penyajian informasi karena kurangnya pengetahuan karyawan akan teknologi (R8)	<p>Mengurangi risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direview setiap minggu 	<ul style="list-style-type: none"> - Tetap saja risiko masih dapat muncul jika karyawan lalai 	<p>Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>low</i> perlu diterima, dan perusahaan mengurangi risiko. Cara yang dilakukan perusahaan sudah baik, namun lebih efektif jika:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diberikan pelatihan tentang penggunaan teknologi - Pengawasan terhadap kinerja karyawan secara rutin - Memberikan <i>reward and punishment</i>
Ketidakcocokan data antara 1 dengan yang lain (R9)	<p>Mengurangi risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seminggu sekali <i>direview</i> oleh direktur - Setiap dokumen dilengkapi nomor, tanggal, dan nama karyawan yang bertanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> - Akan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk mencari data yang tidak cocok 	<p>Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>low</i> perlu diterima, dan perusahaan mengurangi risiko. perusahaan sudah melakukan dengan baik,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menyimpan <i>file</i> di tempat yang sudah berlabel sehingga lebih mudah mencarinya

<p>Macet atau tidak berfungsinya peralatan (<i>printer</i> dan mesin produksi) dan kendaraan (truk) (R10)</p>	<p>Mengurangi risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dilakukan cek rutin sebelum digunakan 	<ul style="list-style-type: none"> - Meskipun di cek rutin, mesin yang digunakan sudah lama, sehingga perlu perawatan ekstra 	<p>Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>low</i> perlu diterima, dan perusahaan mengurangi risiko. Cara yang dilakukan sudah baik, namun lebih efektif jika :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan mesin yang lebih baru sehingga kerusakan dan biaya perawatan bisa diminimalkan
<p>Kecelakaan saat pengiriman (R11)</p>	<p>Membagi risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kecelakaan ditanggung oleh sopir dan <i>sales</i> 		<p>Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>low</i> perlu diterima, dan perusahaan membagi risiko. Cara yang dilakukan sudah baik, namun lebih efektif jika:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Merekrut sopir yang berpengalaman dalam mengemudi kendaraan dan dites terlebih dahulu
<p>Gangguan pada komputer perusahaan (R13)</p>	<p>Menghindari risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ada <i>back-up</i> data setiap hari yang diletakkan di komputer master 	<ul style="list-style-type: none"> - Ada kemungkinan terjadi <i>error</i> pada data saat dipindahkan - Virus yang masuk dapat merusak <i>file</i> tertentu atau data yang penting. 	<p>Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>low</i> perlu diterima, dan perusahaan menghindari risiko. Perusahaan sudah melakukan dengan baik, namun lebih baik lagi jika:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan <i>software</i> antivirus dan selalu <i>update</i> - Membatasi akses fisik ke komputer - Menggunakan <i>auto back-up</i>
<p>Keterlambatan pengiriman produk kepada konsumen (R16)</p>	<p>Mengurangi risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digabung dengan pengiriman lain 		<p>Menurut COSO, yang termasuk dalam risiko <i>low</i> perlu diterima, dan perusahaan mengurangi risiko. Perusahaan sudah baik melakukan pengelolaan, tapi akan lebih baik jika :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan risiko yang dilakukan sudah tepat dan baik

KESIMPULAN DAN SARAN

Penerapan Risk Management membantu perusahaan untuk mengelola risiko dengan baik di mana risiko-risiko tersebut diidentifikasi dan dinilai. Terdapat 17 risiko yang dikelompokkan dalam 3 kategori yaitu *high risk*, *medium risk*, dan *low risk*. Untuk kategori *high risk* ada 6 risiko, *medium risk* ada 2 risiko, dan *low risk* ada 9 risiko. Risiko yang harus mendapat perhatian utama adalah *high risk*, yang kemudian disusul dengan *medium risk* dan *low risk*. Setiap risiko ditangani dengan respon yang berbeda. Ada 4 cara yang digunakan yaitu menolak (*avoid*), mengurangi (*reduce*), menerima (*accept*), dan membagi (*share*). Sebagian besar, perusahaan melakukan tindakan mengurangi risiko untuk mengurangi dampak negatif yang timbul dari risiko tersebut.

Penerapan *Risk Management* dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja non-finansial yang dimana tujuan utamanya adalah memenuhi kebutuhan konsumen. Dengan perusahaan mengukur risiko yang ada, perusahaan akan mengetahui apakah risiko yang ada itu tergolong *high /medium/ low risk* dan kemudian perusahaan akan mampu untuk mengelola risiko berdasarkan tingkat prioritasnya terlebih dahulu.

Di bawah ini ada beberapa rekomendasi yang diberikan untuk Perusahaan Murni Jaya, antara lain:

- Perusahaan perlu menerapkan *Risk Management* agar perusahaan dapat mengetahui risiko-risiko yang terjadi dan mungkin akan dihadapi serta akan membantu perusahaan dalam mengelola risiko secara tepat untuk mengurangi dampak yang ditimbulkan dan kemungkinan keterjadiannya.
- Penerapan *Risk Management* harus dikomunikasikan terlebih dahulu kepada seluruh karyawan sehingga dapat mendukung penerapannya.
- Penulis sudah melakukan beberapa identifikasi terhadap risiko yang ada agar perusahaan dapat melakukan penanganan risiko dengan lebih tepat.
- Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman awal untuk menerapkan *Risk Management* yang harus didukung dengan data-data yang terbaru dan aktual.
- Perusahaan sebaiknya melakukan perbaikan di dalam internal perusahaan terlebih dahulu seperti perangkapan fungsi yang dapat memicu kecurangan

karyawan, kebijakan yang sudah dibuat dipatuhi seperti prosedur perekrutan karyawan sehingga karyawan yang bekerja benar-benar kompeten di bidangnya. Ada juga pengawasan yang rutin terhadap kinerja karyawan untuk mencegah terjadinya kelalaian karyawan terhadap tugasnya.

- Perusahaan juga melakukan perubahan dan pembaharuan seperti pembelian mesin baru, penambahan tenaga kerja baru untuk melakukan promosi *website*.
- Jika semua hal di atas telah dilakukan dengan baik, maka perusahaan akan dengan mudah mencapai tujuan awal ketika perusahaan berdiri.

Harapan untuk penelitian berikutnya adalah ruang lingkup yang digunakan lebih kompleks, sumber data yang digunakan semakin banyak dan relevan, serta penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Boulton, R.E.S., Libert, B.D., and Samek, S.M. 2000. *Cracking the Value Code - How Successful Businesses are Creating Wealth in the New Economy*. Harper Business, New York.
- Boynton, William C, Johnson, Raymon N. 2006. *Modern Auditing : Assurance Services and the integrity of Financial Reporting, 8th edition*. USA : John Wiley & Son, Inc.
- British Insurance Broker's Association. 2008. *Compliance Rules*.
- COSO. 2004. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*.
- Gordon, L. A., M. P Loeb, and C. Tseng. 2009. *Enterprise Risk Management and Firm Performance : A Contingency Perspective*. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28: 301-327.
- Jafari,M, A. A. Chadegani, and V. Biglari. 2011. *Effective risk management and company's performance: Investment in innovations and intellectual capital using behavioral and practical approach*.
- Malgharni, A.M., Soomasundaram, N.R., dan Muthaiyah, S. 2010. *Non-Financial Performance for Firm's Evaluation*.
- The Actuary. 2008. *The Evolution of Enterprise Risk Management*.