



## **PENERAPAN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN DI PERUSAHAAN “XYZ”**

Mohamad A'ar Pranatha<sup>1)</sup>, Moeljadi<sup>2)</sup>, Erna Hernawati<sup>3)</sup>

<sup>1</sup>aar6892prana@gmail.com, <sup>3</sup>erna\_hernawati@yahoo.com

<sup>1, 2, 3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

### ***Abstract***

*The research will be discussed about the impact of the implementation of Enterprise Risk Management in improving financial performance in Company "XYZ". This research is done by using Qualitative method. In this study, the analysis of operational activities and the results of identification shows low risk, medium risk and high risk. This research is done by interview, observation and document analysis about the application of Enterprise Risk Management. This study shows that there are 18 risks that arise in the company. With the ERM, the company is more sensitive to the various risks that can occur the company can also provide an assessment of each risk and provide appropriate response and in accordance with the risk rating and can take a policy on decision making appropriate for the sustainability of the company.*

**Keywords:** *Enterprise Risk Management, Financial Performance, and Risk*

### **Abstrak**

Penelitian akan dibahas tentang dampak penerapan Enterprise Risk Management dalam meningkatkan kinerja keuangan di Perusahaan “XYZ”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Kualitatif. Dalam penelitian ini dilakukan analisa terhadap kegiatan operasional dan hasil identifikasi menunjukkan low risk, medium risk dan high risk. Penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan analisa dokumen tentang penerapan Enterprise Risk Management. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 18 risiko yang muncul di perusahaan. Dengan adanya ERM, perusahaan lebih peka terhadap berbagai risiko yang dapat terjadi perusahaan juga dapat memberikan penilaian terhadap masing-masing risiko dan memberikan respon yang tepat dan sesuai dengan peringkat risiko serta dapat mengambil suatu kebijakan mengenai pengambilan keputusan yang tepat bagi keberlangsungan perusahaan.

**Kata Kunci:** Enterprise Risk Management, Kinerja keuangan, dan Risiko

## PENDAHULUAN

Pesatnya persaingan di bidang properti saat ini, membuat perusahaan bidang properti di Indonesia harus mempersiapkan diri untuk menghadapi era globalisasi saat ini. Praktek manajemen risiko yang belum efektif dan efisien ini dapat dilihat sebagai jalan untuk mencari solusi penghindaran bencana dan kegagalan perusahaan, bukan hanya dilihat sebagai bagian dari masalah saja (National Commission, 2011). Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan suatu alat untuk mengelola risiko yang efektif agar dapat meminimalisasi risiko dan membantu pencapaian tujuannya. Alat tersebut dinamakan ERM atau Enterprise Risk Management (Beatrice,2014).

Tingkat risiko yang tinggi membuat Perusahaan “XYZ” semakin sadar akan keberlangsungan usaha (going concern). Perusahaan “XYZ” mulai mengelola risiko-risiko tersebut. Perusahaan “XYZ” mulai mengelola risiko pada inventory management. Sehingga risiko-risiko di atas dapat dihindarkan atau diterima pada tingkat yang tidak diterima.

Selain inventory management, banyak hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Risiko-risiko seperti risiko konstruksi, compliance risk, environmental risk, liquidity risk dan lain-lain perlu diperhatikan. Kegagalan dalam menganalisa risiko yang terjadi dan kesalahan dalam menghadapi risiko akan menyebabkan kerugian yang sangat besar bagi perusahaan.

Bila risiko-risiko tersebut terjadi dapat menyebabkan kerugian yang sangat besar. Sehingga kerugian perusahaan tersebut menyebabkan sang Manager-pun dianggap kurang layak dalam proyek ini serta para karyawan Perusahaan “XYZ” ini tidak mendapatkan hak-haknya dalam bekerja. Bahkan hal yang paling buruk yang terjadi akibat kerugian-kerugian tersebut adalah bangkrutnya sebuah perusahaan.

Pentingnya kesadaran dalam mengelola risiko berdampak pada evaluasi kinerja keuangan. Oleh karena itu Perusahaan “XYZ” menggunakan Risk Management dalam menghadapi risiko tersebut, Risk Management digunakan untuk mengelola risiko yang ada pada tiap perusahaan dan tingkat risiko yang dapat diterima oleh suatu perusahaan.

Dari hasil pra-riset peneliti, penggunaan Risk Management belum bisa mengatasi risiko- risiko dengan baik. Masih ada kejadian-kejadian yang sangat merugikan, seperti kehilangan dan kerusakan material dan alat kerja, kebakaran kecil di satu rumah dinas, jebolnya atap plafon diruang Department Head, keterlambatan dalam penyelesaian proyek dan lain-lain. Kejadian tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja keuangan yang berhubungan dengan laba perusahaan.

Dengan menurunnya laba perusahaan maka kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan akan mengalami penurunan. Dengan menurunnya kinerja keuangan tersebut akan mendapat penilaian tidak baik dari costumer Perusahaan “XYZ” yang menyebabkan reputasi perusahaanpun akan menurun serta kehilangan kepercayaan terhadap perusahaan.

Peneliti juga melihat hasil dari penerapan Risk Management dengan melihat hasil laporan keuangan (laba-rugi) Perusahaan “XYZ” pada tahun 2014 sampai dengan tahu 2017. Pada periode sesudah Perusahaan “XYZ” menerapkan Risk Management laba perusahaan menjadi bertambah yang pada awal tahun pertama penggunaan Risk Management mengalami penurunan pendapatan(laba perusahaan).

Sehingga menurut peneliti, diperlukan Enterprise Risk Management (ERM) untuk meminimalkan risiko yang terjadi dan perusahaan dapat dipercaya kembali dalam mengerjakan proyek pengelolaan. Serta laba perusahaan dapat bertambah besar sehingga

dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan yang berpengaruh juga terhadap hasil kinerja keuangan.

Maka dari itu untuk menjaga proyek-proyek tersebut tidak terjadi kerugian yang besar, penelitian ini layak untuk dilakukan penelitian agar segala risiko dapat diminimalkan, menekan biaya pengeluaran dan menghasilkan laba yang besar dalam meningkatkan kinerja keuangan sekaligus menjaga reputasi nama perusahaan dalam persaingan bisnis dibidang properti yang sangat ketat. Mengingat semakin banyak perusahaan yang muncul dalam bidang properti ini, perusahaan harus bisa berkembang lebih baik terutama dalam penerapan Enterprise Risk Management ini.

### **Rumusan Masalah**

Peneliti merasa bila penerapan ERM ini perlu diadakan perubahan. Dengan penelitian ini akan memberikan masukan terhadap perusahaan mengenai penggunaan sistem ERM di Perusahaan “XYZ”. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana dampak penerapan Enterprise Risk Management dalam meningkatkan kinerja keuangan di Perusahaan “XYZ”?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini adalah dampak penerapan Enterprise Risk Management pada Perusahaan “XYZ” dalam meningkatkan kinerja keuangan. Dengan penerapan Enterprise Risk Management dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja keuangan sehingga laba perusahaan yang didapatkan bertambah besar. Perusahaan XYZ menjadi lebih baik dan reputasi perusahaan menjadi naik dan mampu bersaing dengan perusahaan yang lain. Hasil penerapan ERM ini akan dilihat dari hasil laporan keuangan laba-rugi tahunan Perusahaan “XYZ”.

### **Manfaat Penelitian**

Dalam penyusunan Tesis ini mempunyai manfaat adalah sebagai berikut :

#### **A. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai penerapan Enterprise Risk Management dalam meningkatkan kinerja keuangan pada perusahaan yang bergerak di semua bidang manapun.

#### **B. Manfaat Praktis**

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan tentang penggunaan Enterprise Risk Management di Perusahaan bidang Konstruksi dan Property dalam meningkatkan kinerja keuangan. Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan mengenai risiko-risiko yang dihadapi perusahaan serta upaya-upaya yang telah dilakukan untuk mengelola risiko tersebut sehingga dapat menekan pengeluaran dalam operasional Perusahaan “XYZ” sehingga laba perusahaan yang didapat bisa bertambah. Bila laba perusahaan bertambah dapat meningkatkan kinerja keuangan.

### **Landasan Teori Pengelolaan (Manajemen)**

Kata “Pengelolaan” dapat disamakan dengan manajemen, yang berarti pula pengaturan atau pengurusan (Suharsimi Arikunto, 1993: 31). Nanang Fattah, (2004: 1) berpendapat bahwa dalam proses manajemen terlibat fungsi- fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer atau pimpinan, yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organising), pemimpin (leading) dan pengawasan (controlling). Oleh

karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganising, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Stoner yang dikutip oleh Handoko menyatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Stoner menekankan bahwa manajemen dititik beratkan pada proses dan sistem. Oleh karena itu, apabila dalam sistem dan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penganggaran, dan sistem pengawasan tidak baik, proses manajemen secara keseluruhan tidak lancar sehingga proses pencapaian tujuan akan terganggu atau mengalami kegagalan (Shyhabuddin Qalyubi, 2007: 271).

Bedasarkan definisi manajemen diatas secara garis besar tahap-tahap dalam melakukan manajemen meliputi melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan merupakan proses dasar dari suatu kegiatan pengelolaan dan merupakan syarat mutlak dalam suatu kegiatan pengelolaan. Kemudian pengorganisasian berkaitan dengan pelaksanaan perencanaan yang telah ditetapkan. Sementara itu pengarahan diperlukan agar menghasilkan sesuatu yang diharapkan dan pengawasan yang dekat. Dengan evaluasi, dapat menjadi proses monitoring aktivitas untuk menentukan apakah individu atau kelompok memperoleh dan mempergunakan sumber-sumbernya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Pada penelitian ini, peneliti cenderung berpedoman pada pendapat Terry dalam *The Liang Gie* (2000: 21), yang menyatakan bahwa kegiatan atau fungsi manajemen, meliputi: perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating), dan pengawasan (controlling).

#### a. Perencanaan (Planning)

Batasan atau pengertian perencanaan bermacam-macam sesuai dengan pendapat para ahli manajemen. Menurut Sutarno NS (2004: 109), perencanaan diartikan sebagai perhitungan dan penentuan tentang apa yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, dimana menyangkut tempat, oleh siapa pelaku itu atau pelaksana dan bagaimana tata cara mencapai itu.

Cropper (1998: 1) berpendapat, perencanaan adalah dasar yang akan dikembangkan menjadi seluruh fungsi berikutnya. Tanpa rencana yang tepat dan padu sebuah organisasi akan kehilangan fokus sentral berpijak bukan sekedar daftar kegiatan yang harus dilakukan. (Suharsimi Arikunto, 1993: 38)

Dengan demikian kunci keberhasilan dalam suatu pengelolaan atau manajemen tergantung atau terletak pada perencanaanya. Perencanaan merupakan suatu proses dan kegiatan pimpinan (manager) yang terus menerus, artinya setiap kali timbul sesuatu yang baru. Perencanaan merupakan langkah awal setiap manajemen. Perencanaan merupakan kegiatan yang akan dilakukan di masa depan dalam waktu tertentu untuk mencapai tujuan tertentu pula. Sebuah perencanaan yang baik adalah yang rasional, dapat dilaksanakan dan menjadi panduan langkah selanjutnya. Oleh karena itu, perencanaan tersebut sudah mencapai permulaan pekerjaan yang baik dari proses pencapaian tujuan organisasi.

#### b. Pengorganisasian (Organizing)

Rue dan Byars (2006:6) berpendapat bahwa Pengorganisasian merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan penugasan kegiatan-kegiatan penyediaan keperluan, wewenang untuk melaksanakan kegiatannya. Dalam suatu organisasi dituntut adanya

kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien. Organisasi merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, pengelompokan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perlu dipilih orang yang memiliki kemampuan dan kompetensi dalam melaksanakan tugas.

c. Pengarahan (Actuating)

Pengarahan (Direction) adalah keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya.

d. Pengawasan (Controlling)

Pengawasan adalah kegiatan membandingkan atau mengukur yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma standar atau rencana-rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya (Sutarno NS, 2004:128). Tujuan pengawasan adalah:

- i. Menentukan dan menghilangkan sebab-sebab yang menimbulkan kesulitan sebelum kesulitan itu terjadi.
- ii. Mengadakan pencegahan dan perbaikan terhadap kesalahan-kesalahan yang terjadi.
- iii. Mendapatkan efisiensi dan efektifitas.

Dengan demikian, perencanaan merupakan proses awal dari suatu kegiatan pengelolaan yang keberadaanya sangat diperlukan dalam memberikan arah atau patokan dalam suatu kegiatan, kemudian pengorganisasian berkaitan dengan penyatuan seluruh sumber daya yang ada untuk bersinergi dalam mempersiapkan pelaksanaan kegiatan. Tahap berikutnya pengarahan dan pelaksanaan kegiatan yang selalu berpedoman pada perencanaan yang telah ditetapkan. Tahap terakhir adalah pengawasan yang meliputi kegiatan monitoring dan evaluasi tersebut, dapat dilakukan perbaikan selama kegiatan berlangsung atau untuk memperbaiki program kegiatan berikutnya sehingga tujuan yang telah direncanakan tercapai dengan baik.

### **Risk Management**

Manajemen risiko (Risk Management) adalah suatu pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman; suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk: Penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumberdaya. Strategi yang dapat diambil antara lain adalah memindahkan risiko kepada pihak lain, menghindari risiko, mengurangi efek negatif risiko, dan menampung sebagian atau semua konsekuensi risiko tertentu. Manajemen risiko tradisional terfokus pada risiko-risiko yang timbul oleh penyebab fisik atau legal (seperti bencana alam atau kebakaran, kematian, serta tuntutan hukum. Manajemen risiko keuangan, di sisi lain, terfokus pada risiko yang dapat dikelola dengan menggunakan

instrumen-instrumen keuangan.

Dalam perkembangannya Risiko-risiko yang dibahas dalam manajemen risiko dapat diklasifikasi menjadi :

a. Risiko Operasional

Risiko operasional adalah risiko yang timbul karena tidak berfungsinya sistem internal yang berlaku, kesalahan manusia, atau kegagalan sistem. Sumber terjadinya risiko operasional paling luas dibanding risiko lainnya yakni selain bersumber dari aktifitas di atas juga bersumber dari kegiatan operasional dan jasa, akuntansi, sistem teknologi informasi, sistem informasi manajemen atau sistem pengelolaan sumber daya manusia.

b. Risiko Hazard (Bahaya)

Faktor-faktor yang mempengaruhi akibat yang ditimbulkan dari suatu peristiwa. Hazard menimbulkan kondisi yang kondusif terhadap bencana yang menimbulkan kerugian. Dan kerugian adalah penyimpangan yang tidak diharapkan. Walaupun ada beberapa overlapping (tumpang tindih) di antara kategori ini, namun sumber penyebab kerugian (dan risiko) dan diklasifikasikan sebagai risiko social, risiko fisik dan risiko ekonomi. Menentukan sumber risiko adalah penting karena mempengaruhi cara penanganannya

c. Risiko Finansial

Kebanyakan kategori risiko memiliki dampak finansial, dalam istilah biaya ekstra atau kerugian pemasukan. Namun kategori risiko finansial mengacu secara khusus pada arus masuk dan keluar uang dalam proyek, dan kemungkinan akan kerugian finansial.

d. Risiko Strategik

Risiko strategic adalah risiko terjadinya serangkaian kondisi yang tidak terduga yang dapat mengurangi kemampuan manajer untuk mengimplementasikan strateginya secara signifikan.

e. Risiko Reputasi

Risiko reputasi adalah dampak positif atau negatif yang dihasilkan reputasi yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Reputasi merupakan asset yang tak berwujud yang menggambarkan citra dan kredibilitas organisasi dimata stakeholders. Kualitas reputasi organisasi akan menentukan perilaku stakeholders terhadap organisasi tersebut, yang nantinya akan mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Karena itu, tak dapat dipungkiri bahwa reputasi menjadi salah satu factor penentu utama bagi kesuksesan ataupun kegagalan organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Hal ini menimbulkan ide untuk menerapkan pelaksanaan Manajemen Risiko Terintegrasi Korporasi (Enterprise Risk Management). Manajemen Risiko dimulai dari proses identifikasi risiko, penilaian risiko, mitigasi, monitoring dan evaluasi.

### **Enterprise Risk Management (ERM)**

Risiko merupakan suatu kondisi yang terjadi akibat ketidakpastian. Dalam dunia bisnis sesuatu yang tidak pasti itu sangat rentan terjadi sehingga perusahaan akan berpikir untuk bagaimana mengelola risiko dengan baik agar memiliki manfaat dimasa yang akan datang.

Dalam mengelola risiko penting bagi perusahaan untuk menerapkan ERM terlebih dahulu. Hery (2015) dalam bukunya menjelaskan bahwa ERM merupakan suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan yang dirancang dan dijalankan oleh manajemen guna memberikan keyakinan yang memadai bahwa semua risiko yang berpotensi memberikan dampak negatif telah dikelola sedemikian rupa sesuai dengan tingkat risiko yang bersedia diambil perusahaan.

Definisi ERM menurut COSO adalah sebagai suatu proses yang dipengaruhi manajemen perusahaan, yang diimplementasikan dalam setiap strategi perusahaan dan dirancang untuk memberikan keyakinan memadai agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Penerapan manajemen risiko juga bertujuan untuk mengidentifikasi risiko perusahaan pada setiap kegiatan serta mengukur dan mengatasinya pada level toleransi tertentu.

Pengertian Enterprise Risk Management (ERM) adalah “suatu proses yang dipengaruhi oleh board of director, dan personel lain dari suatu organisasi, diterapkan dalam setting strategi, dan mencakup organisasi secara keseluruhan, didesain untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang mempengaruhi suatu organisasi, untuk memberikan jaminan yang cukup pantas berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi” (COSO ERP, 2004).

Setiap tahunnya, perusahaan publik diwajibkan untuk melaporkan laporan tahunannya kepada pihak yang berwenang dalam hal ini adalah BAPEPAM sebagai bentuk pertanggungjawaban atas kinerja keuangan terutama kepada investor. Laporan tahunan merupakan tanggung jawab manajemen yang berisikan informasi mengenai finansial dan non finansial yang berguna bagi stakeholder untuk menganalisis kondisi perusahaan dan pengambilan keputusan. Pengungkapan ERM merupakan salah satu elemen dari informasi non finansial perusahaan yang disajikan dalam laporan tahunannya (Sari, 2013).

Jadi, kesimpulannya Enterprise Risk Management (ERM) merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan perusahaan untuk mengendalikan / meminimalkan risiko perusahaan dan mencakup organisasi secara keseluruhan dalam menjalankan system tersebut agar tujuan perusahaan tercapai.

Dua buah framework Pengertian Enterprise Risk Management (ERM) adalah COSO dan RIMS. Keduanya mendeskripsikan pendekatan untuk mengidentifikasi, menganalisa, bertanggung jawab, dan memonitor risiko ataupun peluang di dalam maupun di luar lingkungan yang dihadapi perusahaan. COSO memiliki delapan komponen dan empat kategori objek. Delapan komponen tersebut antara lain:

- a. Lingkungan Internal (Internal Environment)
- b. Penentuan Tujuan (Objective Setting)
- c. Identifikasi Kejadian (Event Identification)
- d. Penilaian Risiko (Risk Assessment)
- e. Respons Risiko (Risk Response)
- f. Kegiatan Pengendalian (Control Activities)
- g. Informasi dan komunikasi (Information and Communication)
- h. Pengawasan (Monitoring)

Penerapan ERM pada suatu organisasi sudah barang tentu adalah sebuah kemewahan yang manfaatnya sudah dijanjikan oleh pihak-pihak promotor model atau kerangka manajemen risiko. Apapun model yang akan diterapkan, manajemen risiko yang intensional, sistematis dan terstruktur, bukanlah proyek yang mudah dan murah.

Yang sudah pasti harus ada adalah komitmen dari seluruh pihak di dalam organisasi yang berkelanjutan, yang merasuk dalam proses bisnis, yang menjadi budaya dan gaya organisasi, bahwa risiko adalah ibarat sebuah pedang. Tanpa risiko, organisasi akan stagnan karena tidak ada tantangan. Namun karena risiko pula, organisasi akan bisa berjatuhan. Risiko harus ada, tapi harus pula dikelola. Untuk itulah manajemen risiko.

### Penilaian Risiko

Penilaian Risiko atau Risk Assessment adalah penilaian suatu risiko dgn cara membandingkannya terhadap tingkat atau kriteria risiko yang telah ditetapkan. Risk Assessment atau dapat diartikan ke dalam bahasa Indonesia sebagai penilaian risiko merupakan suatu aktivitas yang dilaksanakan untuk memperkirakan suatu risiko dari situasi yang bisa didefinisikan dengan jelas ataupun potensi dari suatu ancaman atau bahaya baik secara kuantitatif atau kualitatif. Penilaian risiko juga bisa diartikan sebagai suatu proses pemeriksaan keamanan dengan suatu struktur tertentu, pembuatan suatu rekomendasi khusus, dan rekomendasi pengambilan keputusan dalam suatu proyek dengan menggunakan analisis risiko, perkiraan risiko, dan informasi lain yang memiliki potensi untuk mempengaruhi keputusan (Muhammad Rosyid Mubarak, 2017).

Jadi, penilaian risiko merupakan tindakan dimana risiko itu dinilai secara kuantitatif atau kualitatif agar diketahui juga seberapa besar pengaruh risiko tersebut terhadap Perusahaan. Penilaian risiko tersebut dilakukan dengan cara, yaitu:

#### a. Skala Kemungkinan Risiko

Skala penilaian kemungkinan risiko yang dipergunakan dalam penilaian risiko dalam Perusahaan “XYZ” menggunakan skala 3 (tiga) dengan dekripsi sebagai berikut :

Tabel 1 Skala Kemungkinan Risiko Perusahaan “XYZ”

NO	Skala	Bobot Nilai	Keterangan
1	Low	1 – 2	Frekuensi Kejadian lebih dari 1 Bulan
2	Medium	3 – 4	Frekuensi Kejadian lebih dari 3 Minggu
3	High	5 – 6	Frekuensi Kejadian lebih dari 1 Minggu

Sumber: data diolah 2018

#### b. Skala Dampak Risiko

Skala penilaian dampak risiko pada penilaian risiko di Perusahaan “XYZ” menggunakan skala 3 (tiga), dengan deskripsi sebagai berikut :

Tabel 2 Skala Dampak Risiko Perusahaan “XYZ”

NO	Skala	Bobot Nilai	Keterangan
1	Low	1 – 2	Sedikit mempengaruhi efisiensi tujuan organisasi atau kegiatan
2	Medium	3 – 4	Berpengaruh pada efisiensi tujuan organisasi dan atau kegiatan
3	High	5 – 6	Berpengaruh pada kualitas pencapaian tujuan organisasi dan atau kegiatan

Sumber : data diolah 2018

c. Skala Risiko

Matrik risiko yang digunakan dalam penilaian risiko pada Perusahaan “XYZ” adalah 3 x3 dengan deskripsi sebagai berikut :

<b>MEDIUM</b>	<b>HIGH</b>	<b>HIGH</b>
<b>LOW</b>	<b>MEDIUM</b>	<b>HIGH</b>
<b>LOW</b>	<b>LOW</b>	<b>MEDIUM</b>

Sumber : data diolah 2018

Gambar 1 Matriks 3x3 Pemetaan Risiko Perusahaan “XYZ”

### **Mitigasi Risiko**

Salah satu proses manajemen risiko setelah tahap asesmen risiko adalah penyusunan rencana mitigasi/respons risiko. Dalam proses ini, pemilik risiko menyusun serangkaian rencana aksi penanganan guna memperkecil eksposur risiko. Dalam ISO 31000:2009, istilah mitigasi risiko disebut “risk treatment”. Standar tersebut menyebutkan penanganan risiko adalah pemilihan satu atau lebih pilihan untuk memodifikasi risiko dan melaksanakan serangkaian pilihan tersebut. Dalam COSO Integrated Framework 2004, mitigasi risiko disebut “risk response”. Dalam melakukan respons risiko, pemilik risiko mengidentifikasi dan mengevaluasi respons yang memungkinkan yang terkait risiko. Manajemen memilih serangkaian aksi tindak lanjut selaras dengan selera dan toleransi risiko perusahaan. Dalam mitigasi risiko, terdapat empat opsi yang dapat dilakukan untuk mengurangi risiko yang akan terjadi dalam sebuah proyek. Keempat opsi tersebut adalah:

a. Avoid

Avoid atau menghindari risiko biasanya dilakukan dengan mencoba alternatif lain yang berpeluang lebih besar untuk berhasil. Teknik ini biasanya memanfaatkan teknologi yang sudah ada dan terbukti dibandingkan mengadopsi teknologi baru, walaupun sebenarnya jika teknologi baru yang diadopsi berhasil akan memberikan kinerja yang lebih baik bahkan dengan biaya yang lebih rendah.

b. Accept

Ketika suatu risiko terjadi dan tim memutuskan untuk menerima risiko tersebut, hal itu juga dapat dikatakan sebagai cara untuk mitigasi risiko. Strategi ini biasanya diterapkan ketika biaya untuk menghindari risiko lebih besar daripada risiko itu sendiri. Tim proyek biasanya memilih strategi ini ketika ada kemungkinan risiko yang cukup minim terjadi.

c. Limit

Mitigasi dengan strategi limit biasanya dengan melakukan beberapa tindakan untuk menerima atau menghindari risiko yang mungkin terjadi. Strategi ini cukup banyak digunakan di berbagai perusahaan. Seperti contoh, untuk mengatasi listrik padam, perusahaan akan menyediakan genset untuk membangkitkan listriknya.

d. Transfer

Transfer risiko berarti menyerahkan kemungkinan risiko terjadi kepada pihak ketiga yang berkepentingan. Seperti contoh kasusnya, Fakultas Ilmu Komputer Universitas Brawijaya melakukan outsourcing untuk layanan kebersihan lingkungan. Hal ini bertujuan agar perusahaan bisa lebih fokus pada kompetensi utamanya, dan kompetensi lain yang bukan kompetensi yang dimiliki tetap bisa dilaksanakan.

### **Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan (Fahmi, 2011:2).

Kinerja keuangan dapat dinilai dengan beberapa alat analisis. Berdasarkan tekniknya, analisis keuangan dapat dibedakan menjadi (Jumingan, 2006:242):

1. Analisis Perbandingan Laporan Keuangan, merupakan teknik analisis dengan cara membandingkan laporan keuangan dua periode atau lebih dengan menunjukkan perubahan, baik dalam jumlah (absolut) maupun dalam persentase (relatif).
2. Analisis Tren (tendensi posisi), merupakan teknik analisis untuk mengetahui tendensi keadaan keuangan apakah menunjukkan kenaikan atau penurunan.
3. Analisis Persentase per-Komponen (common size), merupakan teknik analisis untuk mengetahui persentase investasi pada masing-masing aktiva terhadap keseluruhan atau total aktiva maupun utang.
4. Analisis Sumber dan Penggunaan Modal Kerja, merupakan teknik analisis untuk mengetahui besarnya sumber dan penggunaan modal kerja melalui dua periode waktu yang dibandingkan.
5. Analisis Sumber dan Penggunaan Kas, merupakan teknik analisis untuk mengetahui kondisi kas disertai sebab terjadinya perubahan kas pada suatu periode waktu tertentu.
6. Analisis Rasio Keuangan, merupakan teknik analisis keuangan untuk mengetahui hubungan di antara pos tertentu dalam neraca maupun laporan laba rugi baik secara individu maupun secara simultan.
7. Analisis Perubahan Laba Kotor, merupakan teknik analisis untuk mengetahui posisi laba dan sebab-sebab terjadinya perubahan laba.
8. Analisis Break Even, merupakan teknik analisis untuk mengetahui tingkat penjualan yang harus dicapai agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

Sedangkan bagi perusahaan, informasi kinerja keuangan perusahaan dapat dimanfaatkan untuk hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk mengukur prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatannya.
2. Selain digunakan untuk melihat kinerja organisasi secara keseluruhan, maka pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menilai kontribusi suatu bagian dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.
3. Dapat digunakan sebagai dasar penentuan strategi perusahaan untuk masa yang

- akan datang.
4. Memberi petunjuk dalam pembuatan keputusan dan kegiatan organisasi pada umumnya dan divisi atau bagian organisasi pada khususnya.
  5. Sebagai dasar penentuan kebijaksanaan penanaman modal agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini merupakan penelitian deskriptif-kualitatif. Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Dalam metode deskriptif peneliti bisa membandingkan fenomena-fenomena tertentu sehingga merupakan suatu studi komparatif.

Metode penelitian kualitatif adalah sebuah cara/upaya lebih untuk menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam pada suatu permasalahan. Penelitian Kualitatif adalah penelitian riset yang bersifat deskripsi, cenderung menggunakan analisis dan lebih menonjolkan proses makna.

Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui setting dari berbagai sumber, dan berbagai cara. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi teknik wawancara, teknik observasi dan teknik dokumentasi. Wawancara dengan metode semi – structured dengan Direktur PT. “XYZ”. Obesevasi dilakukan dengan metode direct observation, serta analisa dokumen perusahaan berupa laporan bulanan dan studi literatur terkait permasalahan yang didapat. Dalam penelitian ini data di analisis dengan cara berikut:

### **1. Reduksi Data**

Reduksi data merupakan kegiatan merangkum catatan-catatan lapangan dengan memilah hal-hal yang pokok yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, rangkuman catatan- catatan lapangan itu kemudian disusun secara sistematis agar memberikan gambaran yang lebih tajam serta mempermudah pelacakan kembali apabila sewaktu-waktu data diperlukan kembali. Peneliti menggunakan reduksi data dengan tujuan memudahkan dalam pengumpulan data di lapangan.

### **2. Display data**

Display data berguna untuk melihat gambaran keseluruhan hasil penelitian, baik yang berbentuk matrik atau pengkodean, dari hasil reduksi data dan display data itulah selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan data memverifikasikan sehingga menjadi kebermaknaan data. Peneliti menggunakan display data ini untuk melihat gambaran penelitian.

### **3. Kesimpulan dan Verifikasi**

Untuk menetapkan kesimpulan yang lebih beralasan dan tidak lagi berbentuk kesimpulan yang coba-coba, maka verifikasi dilakukan sepanjang penelitian berlangsung sejalan dengan memberchek, triangulasi dan audit trail, sehingga menjamin signifikansi atau kebermaknaan hasil penelitian. Peneliti menggunakan metode ini untuk memverifikasi kesimpulan yang jelas dan pasti.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi, yaitu Perusahaan “XYZ”. Perusahaan “XYZ” mempunyai visi, yaitu menjadi perusahaan pengelola gedung dan jasa konstruksi terdepan di kelasnya. Dengan misinya adalah meningkatkan mutu layanan dan produk secara berkesinambungan dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dan suasana kerja yang kondusif dan dinamis untuk mendukung daya saing perusahaan dan menciptakan dan membina sinergi dengan mitra kerja yang saling mendukung dan transparan.

Berdasarkan hasil penelitian, Perusahaan “XYZ” menerima proyek yang cukup banyak. Pada tiap tahun proyek yang diterima terus mengalami peningkatan, sehingga Perusahaan “XYZ” mendapatkan kepercayaan yang penuh dari user. Penelitian ini dapat dilihat dari hasil Laporan Keuangan Laba-Rugi pada Tahun 2015-2017. Untuk meningkatkan kinerja keuangan agar mendapatkan laba yang tinggi maka diperlukan manajemen risiko yang baik.

Tabel 3 Pendapatan Perusahaan “XYZ” pada Tahun 2014-2017  
(Dalam Satuan Jutaan Rupiah)

No	Keterangan	Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
1	Laba Sebelum Laba Anak	Rp.14.898,-	Rp.12.285,-	Rp.15.256,-	Rp.19.126,-
2	Bagian Laba Anak Usaha	Rp.309,-	Rp.201,-	Rp.285,-	Rp.2.077,-
3	Laba Setelah Pajak	Rp.20.218,-	Rp.8.840,-	Rp.11.155,-	Rp.14.454,-

Sumber :Laporan Keuangan PT “XYZ”,diolah

Apabila penerapan manajemen risiko pembiayaan kurang baik, dikhawatirkan proyek yang sedang dijalankan mengalami masalah dan mengalami kerugian. Bila mengalami kerugian maka laba yang didapat Perusahaan “XYZ” mengalami penurunan serta reputasi Perusahaan “XYZ” juga mengalami penurunan. Maka dari itu diperlukan penerapan manajemen risiko yang baik, yaitu dengan Enterprise Risk Management.

untuk Perusahaan “XYZ” belum menggunakan Enterprise Risk Management. Akan tetapi secara sistem sudah menerapkan sistem ERM tersebut. Sebab untuk mengendalikan segala risiko yang ada di perusahaan perlu dikendalikan. Dikarenakan untuk mendapatkan return yang besar maka risiko yang akan dihadapi akan besar juga. (Manuskrip : K.I. Wawancara 06 Juni 2018)

Dari hasil penelitian untuk mengetahui perubahan yang dilakukan Direktur Perusahaan “XYZ” dalam pengambilan keputusan. Peneliti melakukan wawancara dengan Direktur Perusahaan “XYZ” dalam kaitannya dengan implementasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam implementasi Enterprise Risk Management dalam meningkatkan kinerja keuangan menyatakan bahwa: Segala risiko yang akan dihadapi diperhitungkan dengan cepat dan tepat dalam menghadapi risiko tersebut. Sehingga risiko tersebut dapat terkontrol dengan baik dalam menyelesaikan proyek dan untuk mendapat return yang lebih besar (Manuskrip : K.I. Wawancara 06 Juni 2018)

Maka dari itu Perusahaan “XYZ” menggunakan Enterprise Risk Management dalam menghadapi risiko-risiko pada proyek-proyek yang akan diterima. Dengan menerapkan ERM pada perusahaan dapat mengendalikan risiko dan mendapatkan return yang lebih dari proyek- proyek yang sudah dijalani.

Dari hasil penelitian yang dilakukan terdapat beberapa risiko yang dinilai sangat mempengaruhi Perusahaan “XYZ” dalam menjalankan operasionalnya dan dalam mencapai target laba perusahaan. Maka dari itu peneliti melakukan mitigasi risiko agar risiko dapat dikendalikan dengan baik dan risiko tersebut dapat diminimalkan.

Sebelum mengidentifikasi risiko perusahaan terlebih dahulu menguraikan permasalahan yang telah terjadi di Perusahaan “XYZ” beserta cara penanganannya serta antipasti yang telah dilakukan. Masalah yang terjadi dipengaruhi 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal.

Tabel 4 Masalah yang terjadi di Perusahaan “XYZ”

MASALAH	
Faktor Eksternal	Faktor Internal
1. Stok material dan alat bantu kerja kosong/habis terjual	1. Salah hitung dalam tender
2. Ketidakpastian keadaan lapangan proyek	2. <i>Turnover</i> Karyawan
3. Pihak luar perusahaan mempersulit penyelesaian kontrak	3. Kegagalan tender
4. Keterlambatan pembayaran <i>Down Payment</i> (DP)	4. Perencanaan kerja kurang matang
5. Persaingan dalam menggunakan perkembangan teknologi	5. Metode kerja konstruksi

Sumber : diolah (2018)

Perusahaan “XYZ” mempunyai beberapa macam risiko, diantaranya risiko yang disebabkan karena adanya berbagai macam peristiwa baik peristiwa internal maupun eksternal. Peristiwa tersebut juga berasal dari ruang lingkup yang berbeda-beda.

Semua proyek yang akan kita akan kerjakan diharapkan mengukur risiko-risiko yang akan dihadapi, melakukan identifikasi risiko yang akan dikerjakan (Manuskrip : Wawancara K.I. 06 Juni 2018)

Dalam konteks eksternal, terdapat risiko yang berasal dari 3 ruang lingkup, yaitu politik, sosial dan teknologi. Dari ruang lingkup politik terdapat risiko naik turunnya harga pembelian bahan material dan alat bantu kerja. Dari ruang lingkup sosial terdapat risiko pencemaran lingkungan, kebutuhan perbaikan tempat hunian, permasalahan terkait kontrak dengan kontraktor dan customer. Sedangkan pada ruang lingkup teknologi terdapat perubahan teknologi untuk masalah perawatan gedung dan hunian.

Dalam konteks internal, terdapat risiko yang berasal dari 3 ruang lingkup, yaitu pengendalian internal, keuangan dan operasional. Pada ruang lingkup pengendalian internal, terdapat risiko tidak adanya peraturan ke karyawan secara tertulis dan tidak adanya pembatasan akses terhadap dokumen perusahaan, dari ruang lingkup keuangan terdapat risiko terlambatnya pembayaran kontraktor serta pembelian bahan material dan alat bantu kerja. Sedangkan pada ruang lingkup operasional terdapat risiko sasaran dan tujuan perusahaan yang tidak jelas, sistem perekrutan karyawan yang kurang baik, tidak adanya pelatihan karyawan, terlambatnya melakukan perbaikan kerusakan sebab material belum ada/datang terlambat dan risiko penanganan modifikasi desain yang kurang memuaskan.

Untuk saya dalam setiap memilih proyek itu saya selalu identifikasi risiko terlebih dahulu agar proyek yang akan kita jalani itu tidak mengalami kerugian dan untuk

mendapat keuntungan yang besar. (Manuskrip: Wawancara K.I. 06 Juni 2018)

Setelah mengidentifikasi risiko diatas, langkah selanjutnya adalah menetapkan skala prioritas mulai dari low, medium, dan high supaya Perusahaan dapat mengetahui tingkat risiko manakah yang seharusnya dikelola terlebih dahulu. Dengan adanya tingkat risiko ini, Perusahaan juga semakin terarah dalam mengelola risiko dengan sebaik mungkin dan diharapkan dapat mendukung pencapaian tujuan Perusahaan.

Setelah dilakukan identifikasi ada yang namanya residual risk yaitu mengukur risiko- risiko dengan nilai low, medium dan high. Untuk itu, dalam ERM kita harus bisa memberi nilai low, medium dan high terhadap risiko-risiko yang akan kita hadapi (Manuskrip : Wawancara K.I. 06 Juni 2018)

Setelah Perusahaan mengidentifikasi risiko, langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian risiko. Untuk mencapai penilaian risiko yang baik dan benar, dibutuhkan suatu standar pengukuran terhadap kemungkinan dan dampak Perusahaan “XYZ”. Dengan adanya standar pengukuran ini, Perusahaan dapat dengan jelas mengetahui seberapa besar dan seringkali risiko yang muncul beserta dampak yang terjadi terhadap setiap proses pengerjaan proyek Untuk perusahaan ini belum mempunyai fungsi-fungsi dalam ERM dan SOP dalam menerapkan ERM ini. Sehingga diperlukan standarisasi dalam penerapan ERM itu sendiri. (Manuskrip: Wawancara K.I. 06 Juni 2018).

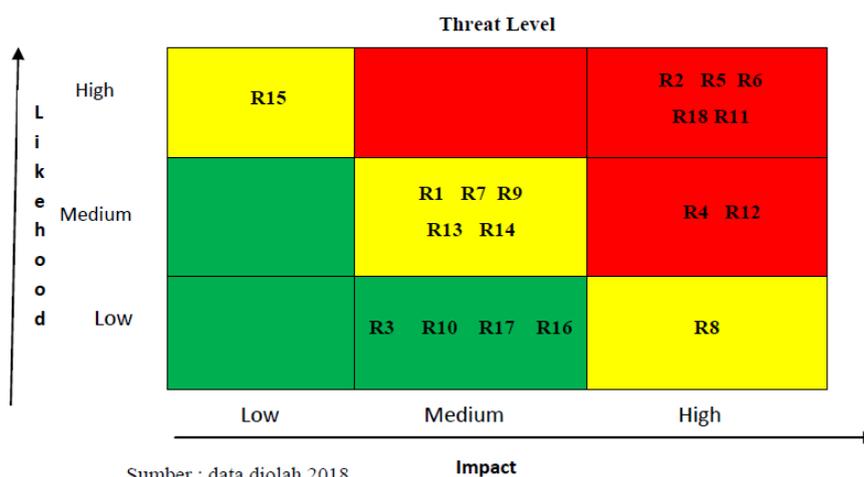
Standar pengukuran ini diperoleh berdasarkan wawancara dan diskusi dengan direktur dalam pelaksanaan proyek Perusahaan “XYZ”. Berikut adalah tabel penilaian risiko dari Perusahaan “XYZ”

**Tabel 5 Tabel Pemetaan Risiko**

No	Kelompok Risiko	Jenis Risiko	Keterangan	Mungkin Terjadi	Dampak	Nilai Risiko
1	Financial Risk	Pembayaran Penyelesaian Proyek	Keterlambatan pembayaran Proyek dari <i>costumer</i>	Medium	Medium	Medium
2	Financial Risk	Pembelian Barang Material dan alat kerja	Ketersediaan barang dan alat kerja terlambat	High	High	High
3	Financial Risk	Likuiditas	Pembayaran subkontraktor Proyek	Low	Medium	Low
4	Financial Risk	Modal Proyek	Ketersediaan Modal Proyek	High	Medium	High
5	Strategic Risk	Customer Demands	Kebutuhan Hunian	High	High	High
6	Strategic Risk	Customer Demands	Pelayanan Konsumen	High	High	High
7	Strategic Risk	Competition	Persaingan	Medium	Medium	Medium
8	Strategic Risk	Selektif Proyek	Penentuan proyek yang akan diambil	Low	High	Medium
9	Operational Risk	Accounting Control	Pedoman Perilaku	Medium	Medium	Medium
10	Operational Risk	Accounting Control	Penyimpanan Dokumen	Low	Medium	Low
11	Operational Risk	Employees	Perekrutan karyawan	High	High	High
12	Hazard Risk	Environment	Pencurian	Medium	High	Medium
13	Hazard Risk	Environment	Pencemaran lingkungan	Medium	Medium	Medium

14	Hazard Risk	Properties	Kerusakan peralatan dan perlengkapan kerja	Medium	Medium	Medium
15	Hazard Risk	Contract	Kontrak	High	Medium	High
16	Hazard Risk	Product & Services	Modifikasi Desain	Low	Medium	Medium
17	Hazard Risk	Natural Events	Bencana Alam	Low	Medium	Medium
18	Reputation Risk	Trust	Kepercayaan terhadap perusahaan	High	High	High

Sumber : diolah, 2018



### Perlakuan Risiko dan Mitigasi Risiko

Untuk meminimalkan risiko perusahaan, maka pengelolaan terhadap risiko yang dilakukan oleh perusahaan haruslah tepat. Pengelolaan risiko yang dilakukan perusahaan sudah cukup baik, beberapa risiko telah dikelola dengan tepat, namun juga masih terdapat risiko-risiko yang belum dikelola. Berikut adalah pengelolaan risiko yang tepat agar pengelolaan risiko yang telah ada sekarang menjadi lebih efektif dalam meminimalkan risiko – risiko perusahaan.

Kita harus kelola risiko tersebut dengan cara Mitigasi risiko agar risiko-risiko tersebut dapat dikontrol dan dikendalikan sehingga untuk risiko dapat dinilai rendah akan tetapi return-nya tetap tinggi. (Manuskrip : Wawancara K.I. 06 Juni 2018).

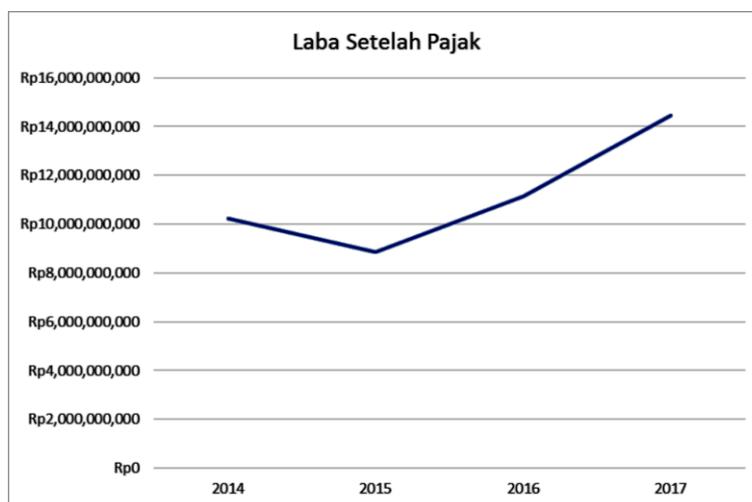
**Tabel 6 Tabel Perlakuan Risiko dan Dampak Penerapan ERM**

No	Kelompok Risiko	Jenis Risiko	Perlakuan Risiko	Dampak	Saran
1	Financial Risk	Pembayaran Penyelesaian Proyek	<p>Risiko pembayaran penyelesaian proyek ini mengalami kemunduran dikarenakan oleh beberapa sebab diantaranya penyelesaian proyek yang terlambat proses administrasi yang panjang sehingga butuh waktu untuk menyelesaikan, ada batas waktu dalam pemasukan berkas administrasi untuk tagihan pekerjaan proyek yang telah diselesaikan terutama diakhir tahun dan diawal tahun karena alasan tutup pembukuan keuangan selama setahun dan buka pembukuan baru ditahun berikutnya yang waktunya sangat sedikit dan sebagainya.</p>	<p>Dalam Perusahaan “XYZ” menerima proyek besar untuk mendapatkan return yang lebih besar untuk mengurangi risikonya menggunakan pihak ketiga. Hal ini berkaitan dengan pengendalian risiko-risiko yang akan dihadapi dalam menjalankan proyek tersebut. Akan tetapi pada Perusahaan “XYZ” terkendala dalam membayarnya kewajiban untuk penyelesaian pekerjaan. Maka dari itu Perusahaan “XYZ” dalam menentukan pihak ketiga yang akan menjalankan proyek Perusahaan “XYZ” memanggil tiga perusahaan yang bias mengerjakan proyek yang diterima. Perusahaan yang dipilih merupakan perusahaan yang memberikan nilai proyek yang paling murah. Dalam penerimaan proyek juga perlu diperhatikan juga modal proyek. Hal ini dikarenakan modal proyek sangatlah penting bila ini tidak ada bisa menimbulkan permasalahan seperti, keterlambatan penyelesaian pekerjaan.</p>	<p>a. Mulai proses administrasi bila pekerjaan sudah tahap akhir dikarenakan proses administrasi membutuhkan banyak waktu dalam penyelesaian proses administrasi tersebut. Meskipun jangka waktu proses penyelesaian masih panjang.</p> <p>b. Untuk proses penyelesaian proyek harus lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan. Sehingga Perusahaan “XYZ” bisa cepat melakukan penagihan biaya proyek yang telah selesai.</p> <p>c. Pembayaran pekerjaan/proyek dengan sistem reimburse sehingga pekerjaan bisa langsung ditagih sehingga perusahaan bias dapat pembayaran lebih cepat tanpa harus menunggu waktu pembayaran.</p>

				<p>Dengan adanya keterlambatan ini bisa merugikan perusahaan "XYZ" mengingat dari beberapa kontrak proyek, bila mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan proyek maka perusahaan akan dikenakan denda. Sehingga hal itu bisa menyebabkan keuntungan yang akan didapat bisa berkurang. Selain dalam penerimaan proyek untuk pelaksanaan pengelolaan juga harus diperhitungkan segala risiko-risiko yang akan dihadapi. Dalam pengelolaan juga dibuat rencana anggaran biaya yang akan dikeluarkan. Sehingga dalam pengelolaan perlu diperhitungkan barang dan material apa saja yang akan digunakan agar biaya yang dikeluarkan tidak melebihi anggaran yang menyebabkan kerugian. Untuk membuat rencana</p>	
2	Financial Risk	Pembelian Barang Material dan alat kerja		<p>Risiko pembelian barang dan alat kerja proyek sangat perlu diperhatikan. Dalam pengelolaan gedung dan rumah dinas tersebut harus memperhatikan kualitas serta harga barang material dan alat bantu kerja proyek. Bila ini tidak diperhatikan oleh Perusahaan "XYZ" proyek-proyek yang sedang dijalankan akan mengalami kerugian.</p>	<p>Sama seperti mencari SubKontraktor, Perusahaan "XYZ" harus mencari material dan alat kerja yang murah serta berkualitas. Pada Zaman ini di internet banyak sekali material dan alat kerja yang bisa dibandingkan harganya. Hal ini dapat memudahkan perusahaan dalam mendapatkan material dan</p>

					<p>alat kerja yang murah serta berkualitas. Sehingga Perusahaan “XYZ” harus punya banyak perbandingan harga material dan alat kerja yang murah dan berkualitas. Perusahaan “XYZ” membeli langsung ke tempat asal pembuatan material dan alat kerja tersebut. Bila Perusahaan “XYZ” mempunyai hubungan kerja sama dengan pihak produsen material dan alat kerja tersebut Perusahaan “XYZ” bisa mendapatkan material dan alat kerja yang lebih murah dari harga pasaran. Perusahaan “XYZ” bisa juga menjalin kerjasama dengan agen-agen penjual material dan alat kerja untuk mendapatkan harga</p>
--	--	--	--	--	---

Peningkatan kinerja keuangan perusahaan dapat dilihat dari hasil laporan keuangan laba rugi yang ada di Perusahaan “XYZ” pada tahun 2014-2017. Berdasarkan dokumen laporan keuangan yang diterima dapat dilihat pada gambar berikut :



Sumber : Data diolah 2018

Gambar 3. Kinerja Keuangan Perusahaan “XYZ” pada tahun 2014-2017

Gambar diatas menunjukkan pendapatan dari Perusahaan “XYZ” mengalami peningkatan setelah Tahun 2015 telah mengalami penurunan. Karena pada tahun 2015 mengalami penggantian Direksi sehingga pada saat itu pendapatan mengalami penurunan.

Hasil laporan keuangan yang kita dapat untuk tiap tahunnya meningkat akan tetapi setiap penggantian direksi pasti diawal penggantian direksi pendapatan kita pasti mengalami penurunan. (Manuskrip : S.I.3 Wawancara 07 Juni 2018)

Pada saat penggantian direksi Perusahaan “XYZ” kinerja keuangan belum mencapai target, sehingga harus bekerja keras hingga mencapai target perusahaan yang telah dibuat oleh perusahaan.

Pada saat ini Perusahaan “XYZ” belum mencapai target pendapatan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Akan tetapi pada saat ini Perusahaan “XYZ” tidak mengalami kerugian hanya saja pencapaian target perusahaan belum tercapai.

Laporan keuangan yang telah dibuat Perusahaan “XYZ” dapat menekan biaya yang telah keluar serta dapat menjaga anggaran tidak mengalami kerugian. Sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

Laporan keuangan pada saat ini menjadi lebih baik dan mengalami peningkatan dari hasil penerapan ERM di Perusahaan “XYZ”. Maka dari itu perlu adanya perkembangan lebih lanjut mengenai ERM ini.

Dengan dilakukan penerapan ERM ini kinerja perusahaan di Perusahaan “XYZ” semakin meningkat. Dengan meningkatnya kinerja keuangan tersebut maka pendapatan yang diterima Perusahaan “XYZ” semakin meningkat.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan dapat diketahui :

1. Dampak penerapan Enterprise Risk Management di Perusahaan “XYZ” dapat meminimalkan risiko yang dihadapi perusahaan. Dengan diterapkannya ERM pada Perusahaan “XYZ” bisa mengukur kinerja keuangan yang ada di perusahaan. Dampak penerapan ERM ini juga berhubungan dengan hasil pendapatan perusahaan, sehingga bila pendapatan besar maka semakin baik pula kinerja keuangan di Perusahaan “XYZ”
2. Penerapan ERM pada Perusahaan “XYZ” memiliki dampak yang berpengaruh terhadap kinerja. Dengan menerapkan ERM budaya risiko Perusahaan “XYZ” akan semakin baik. Jadi kontrol terhadap risiko akan semakin baik.
3. Pengaruh ERM dapat meningkatkan kewaspadaan para karyawan perusahaan dalam menjalankan proyek. Menilai risiko-risiko yang akan dihadapi oleh perusahaan yang telah diterima dan dijalani.
4. Risiko-risiko yang dihadapi Perusahaan “XYZ” seperti risiko finansial, risiko hazard(bahaya), risiko operasional, risiko strategic dan risiko reputasi dapat dikontrol dengan menggunakan ERM. Sehingga pengontrolan terhadap risiko-risiko tersebut dapat meningkatkan pendapatan Perusahaan “XYZ”
5. Pada penelitian ini memiliki keterbatasan pada penelitian ERM pada induk perusahaan. Peneliti tidak memperoleh akses penelitian ke anak perusahaan yang ada di Perusahaan “XYZ”. Peneliti belum mengetahui hasil dari penerapan ERM yang ada di anak perusahaan.

### Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dirumuskan berdasarkan temuan-temuan penelitian yang merupakan konsekuensi logis untuk mencapai kondisi yang ideal dalam pelaksanaan program dari Penerapan Enterprise Risk Management dalam meningkatkan kinerja keuangan di Perusahaan “XYZ”. Agar penerapan ini berjalan dengan baik maka implikasi dari Penerapan Enterprise Risk Management dalam meningkatkan kinerja keuangan ini adalah salah satu dasar pengambilan kebijakan, antara lain: Perusahaan “XYZ” harus mengadakan training ataupun seminar mengenai penerapan Enterprise Risk Management kepada seluruh karyawan. Hal ini mengenai peningkatan terhadap budaya risiko yang ada di Perusahaan “XYZ”. Oleh karena itu, dalam menghadapi risiko-risiko tersebut diperlukan adanya pengontrolan terhadap risiko. Bila tidak dilakukan dengan baik maka pendapatan perusahaan akan menurun dan menderita kerugian besar sehingga bisa dikatakan bila kinerja keuangan Perusahaan “XYZ” mengalami penurunan.

Selain melakukan seminar ataupun training diperlukan seleksi ketat dalam penerimaan karyawan di Perusahaan “XYZ”. Bila hal ini tidak dilakukan penerapan ERM di Perusahaan “XYZ” bisa mengalami penurunan. Jadi, perekrutan dan pemilihan karyawan tidak bisa ditentukan sembarangan. Harus mempunyai pengalaman yang baik terhadap penerapan ERM. Bila memungkinkan Perusahaan “XYZ” harus melakukan penilaian mengenai pengetahuan karyawan terhadap ERM.

## **Saran**

Saran untuk penerapan ERM di Perusahaan “XYZ”, yaitu :

1. Untuk Perusahaan

Terus melakukan pengembangan dalam penerapan ERM di perusahaan. Karena risiko- risiko yang akan dihadapi berbeda-beda pada tiap periodenya. Persaingan terhadap perusahaan lain akan semakin ketat karena semakin banyak perusahaan yang menggunakan ERM yang tentunya sudah mengalami perbaikan. Maka dari itu untuk menjadi perusahaan yang lebih baik perlu diterapkan ERM yang lebih baik dari sebelumnya supaya kinerja keuangan pada Perusahaan “XYZ” bisa dinilai lebih baik dari perusahaan lain.

2. Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian harus dilakukan dengan melihat perkembangan ERM yang ada di suatu daerah bahkan negara agar penerapan ERM ini bisa digunakan secara global sehingga dapat diterapkan dalam perusahaan manapun. Penelitian selanjutnya penerapan ERM dilakukan pada perusahaan- perusahaan yang sangat berpengaruh terhadap negara. Karena bisa jadi secara langsung penerapan ERM pada perusahaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja keuangan pada suatu negara. Bahkan bila memungkinkan penelitian ERM pada perusahaan itu diteliti hingga ke anak perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aditya, Oka dan Prima Naomi. 2017. *Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dan Nilai Perusahaan di Sektor Konstruksi dan Properti*. Jurnal Bisnis dan Manajemen. Vol.7. No.2. 2017.
- Arifin, Zainal. (2012). *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi. (1993). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.Persada.
- Arikunto, Suharsimi (1993). *Manajemen Pengajaran Secara Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta Auditorinternal–15/02/2010. Posted in: Artikel, Manajemen Risiko. <http://auditorinternal.com/2010/02/15/mengenal-erm/>[Diakses pada tanggal 10 Maret 2018]
- Blackman, Andrew. 2014. *Macam-Macam Risiko Bisnis*. <https://business.tutsplus.com/id/tutorials/the-main-types-of-business-risk--cms-22693>[Diakses tanggal 20 Maret 2018]
- Bogdan, R.C dan Biklen, S.K. (1982). *Qualitative Research for Education : An Introduction to Theory and Mehtods*, Boston : Allyn and Bacon, Inc
- Byars, LI.dan Leslie W.Rue. (2006). *Human Resource Management 8th Edition*. McGraw-Hill.
- Devi, Sunintha, dkk. 2017. *Pengaruh Pengungkapan Enterprise Risk Management dan Pengungkapan Intellectual Capital terhadap Nilai Perusahaan*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia Print ISSN: 1829-8494. e ISSN 2406-9701. Vol.14. No.1. 2017.

- Dr. Mamduh M. Hanafi, MBA. 2014. Risiko, Proses Manajemen Risiko, dan Enterprise Risk Management. <http://repository.ut.ac.id/4789/1/EKMA4262-M1.pdf> [Diakses pada tanggal 15 Maret 2018]
- Dwi. Pengertian Mitigasi secara umum dan tahapannya.2013.<http://umum-pengertian.blogspot.co.id/2016/04/pengertian-mitigasi-secara-umum-tahapan.html> [Diakses pada tanggal 20 Maret 2018]
- Emzir. (2012). Metodologi penelitian pendidikan kuantitatif dan kualitatif. Bandung: Rajagrafindo Persada.
- Fattah, Nanang.2004. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah.Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Gie, The Liang. 2000. Administrasi Perkantoran Modern.Yogyakarta. Liberty.
- Li Nan. 2015.Study on Assets of Enterprise Risk Management in China Based on Entropy Weight/Topsis Method), Jurnal Bisnis Strategi . International Journal of U and e-service, Science and Technology Vol.8, 9.2015, pp 21-30.
- Moleong Lexy J. 2004, Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mustapha, Mazlina. dan Amirah Adnan. 2015. A Case Study of Enterprise Risk Management Implementation in Malaysian Contruction Companies. International Journal of Economics and Financial Issues 70-76.
- Nanang Budiutomo. 2016 Metode Penelitian Kualitatif beserta Contoh Judul, Contoh Proposal (Lengkap) <https://bukubiruku.com/metode-penelitian-kualitatif/>[Diakses pada tanggal 20 Februari 2018]
- Nugroho, A.N. 2013. Peneraan Enterprise Risk Management pada Developer Property PT Luas Nusantara di Bojonegara Jawa Timur. Jurnal Akuntansi ISSN: 23103-8203. Vol.2. No.2. 2013.
- Qalyubi, Syihabuddin dkk. 2007. Dasar-Dasar Ilmu Perpustakaan dan Informasi. Yogyakarta: Jurusan Ilmu Perpustakaan dan Informasi Universitas Fakultas Adap UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
- Pamungkas, A.S dan Sri Maryati. 2017. Pengaruh Enterprise Risk Management Disclosure, Intellectual Capital dan Debt to Aset Ratio terhadap Nilai Perusahaan. Prosiding Seminar Nasional Darmajaya. Vo.1. 2017.
- Sanjaya, C.K dan Nanik Linawati. 2015. Pengaruh Penerapan Enterprise Risk Management dan Variabel Kontrol terhadap Nilai Perusahaan di Sektor

Keuangan. FINESTA. Vo.3, No.1. 2015. 52-57.

Satori, Djam'an dan Komariah, Aan. (2009). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta

Sax Johanna, Simon S. Torp (2015) "Speak up! Enhancing risk performance with enterprise risk management, leadership style and employee voice", Management Decision, Vol. 53 Issue: 7, pp.1452-1468.

Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sutarno NS. (2004). Manajemen Perpustakaan. Jakarta: Samitra Media Utama.

Wikipedia. 2005. Manajemen Risiko. [https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_risiko](https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_risiko). [Diakses tanggal 20 Mei 2018]

Wahyudi, Irham. (2012). Strategi Mitigasi Risiko <https://www.apb-group.com/strategi-mitigasi-risiko-1/> [Diakses tanggal 20 Mei 2018]

Xianbo, Zhao, et al. 2012. Implementing Enterprise Risk Management Implementation in a Chinese Construction Firm Based in Singapore. World Construction Conference 2012.

Yodhia 2011. Tahapan dalam Identifikasi Risiko dan Mitigasi Risiko. <http://rajapresentasi.com/2011/10/tahapan-dalam-identifikasi-risiko-dan-mitigasi-risiko/>. [Diakses tanggal 15 Maret 2018]