

Perancangan *Enterprise Risk Management* pada Perusahaan Peternakan (Studi Kasus pada PT Aretha Nusantara Farm)

Siti Andini Safitri¹, Yanti Rufaedah²

¹Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung, Bandung 40012

E-mail : siti.andini.akun416@polban.ac.id

²Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung, Bandung 40012

E-mail : yanti.rufaedah@polban.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai bentuk perancangan *Enterprise Risk Management* (ERM) berdasarkan kerangka kerja COSO pada perusahaan peternakan ayam. Melalui praktik ERM, perusahaan dapat mengetahui bagaimana cara memperlakukan suatu risiko agar dapat diminimalisir dampaknya terhadap pencapaian strategi dan tujuan, mengingat usaha peternakan banyak dihadapkan dengan berbagai risiko seperti kegagalan produksi, harga fluktuatif, dan kondisi pasar yang tidak menentu. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan sumber data berasal dari wawancara dengan Kepala Bagian Akuntansi. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis Miles dan Huberman (1984). Hasil penelitian ini dapat memberikan panduan perancangan ERM bagi perusahaan. Adapun proses bisnis kemitraan PT. Aretha Nusantara Farm terdiri dari pengajuan kemitraan, pengajuan *chick in*, dan pertanggungjawaban mitra sebagai peternak. Melalui evaluasi pengendalian internal menggunakan *control matrix* Glenn Helms, ditemukan beberapa kelemahan yang dapat menimbulkan terjadinya risiko. Perancangan model kerangka kerja COSO ERM secara kualitatif menghasilkan 16 risiko teridentifikasi yang mungkin terjadi pada PT. Aretha Nusantara Farm terdiri atas enam risiko dengan skor sedang (*medium risk*) dan sepuluh risiko dengan skor rendah (*low risk*). Risiko dengan skor kemungkinan keterjadian sedang ditanggapi dengan dikurangi dan dikendalikan, sedangkan risiko dengan skor rendah ditanggapi dengan diterima.

Kata Kunci

Manajemen Risiko, *Enterprise Risk Management*, Kerangka Kerja ERM COSO

1. PENDAHULUAN

Hidup adalah tentang mengelola risiko, karena hidup penuh dengan ketidakpastian, dan risiko muncul karena sebuah ketidakpastian (Hanafi, 2009:1) [1], sehingga diperlukan suatu manajemen risiko yang dapat digunakan untuk menghadapi ketidakpastian tersebut. Risiko merupakan suatu kemungkinan yang dapat terjadi dan memberikan dampak terhadap pencapaian strategi dan tujuan. Suatu risiko sulit untuk dihilangkan sepenuhnya, namun bisa dikendalikan dan dikelola secara efektif, sehingga dapat diminimalisir dampaknya terhadap pencapaian strategi dan tujuan (COSO:2016) [2].

Semua kegiatan bisnis selalu menghadapi risiko dan risiko itu sendiri merupakan bagian yang melekat dalam kegiatan bisnis apa pun. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus melindungi diri dari risiko tersebut, sebab ketidakmampuan perusahaan dalam menangani risiko bisnis dapat berakibat fatal bagi perusahaan (Supangkat, 2005:14) [3].

Setiap perusahaan sadar akan risiko yang dapat terjadi dalam menjalankan usahanya, bahkan langkah untuk menghadapi risiko tersebut, hanya saja seringkali kesadaran baru muncul ketika risiko sudah terjadi. Hal tersebut terjadi karena

pengelolaan risiko belum menjadi bagian dari rencana strategis perusahaan dalam mencapai tujuannya, serta pengelolaan risiko belum terdokumentasi dan tersosialisasikan dengan baik, yang menyebabkan lemahnya manajemen risiko. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu pedoman formal dan penguatan, salah satunya melalui praktik *Enterprise Risk Management* (ERM). Melalui praktik ERM, perusahaan dapat mengetahui bagaimana cara memperlakukan suatu risiko agar dapat diminimalisir dampaknya terhadap pencapaian strategi dan tujuan. Menurut penelitian Masmoudi (2018) [4] perusahaan telah menunjukkan minat yang besar terhadap pentingnya penerapan ERM. Pentingnya perusahaan dalam mengelola risiko nya menggunakan praktik ini tercermin dari hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Iswajuni (2018) [5] yang meneliti tentang pengaruh ERM terhadap nilai perusahaan dan menyimpulkan bahwa ERM berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan, karena terbukti penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) dipandang sebagai sinyal positif oleh investor sehingga respon positif yang diberikan investor dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan sebaiknya menerapkan ERM dalam mengelola risiko bisnis perusahaan agar dapat mengoptimalkan nilai perusahaan.

Perusahaan peternakan ayam sebagai salah satu perusahaan yang hasil produksinya dibutuhkan oleh masyarakat luas pun, tidak terlepas dari berbagai risiko, apalagi makhluk hidup yang menjadi komoditinya. Risiko-risiko yang biasa terjadi dalam menjalankan usaha peternakan adalah kegagalan berproduksi yang disebabkan oleh cuaca, penyakit, afkir, hama predator, dan lain-lain, dan risiko harga (harga input dan harga output) [6]. Salah satu risiko yang sering dialami dalam perusahaan peternakan adalah harga output/jual yang berfluktuasi sangat cepat terlebih dalam usaha peternakan ayam pedaging. Ketidakpastian dapat tercermin dari fluktuasi pergerakan yang tinggi, karena semakin tinggi fluktuasi, maka semakin besar tingkat ketidakpastiannya (Hanafi, 2009:2) [1], sehingga sangat penting bagi perusahaan peternakan untuk dapat mengelola risiko tersebut secara efektif.

PT. Aretha Nusantara Farm sebagai salah satu perusahaan besar dengan omzet diatas 50 milyar yang bergerak di bidang peternakan kemitraan ayam pedaging di Indonesia mengalami permasalahan-permasalahan tersebut. Ketidakmampuan perusahaan dalam mengelola risiko dengan baik menjadi salah satu penyebab risiko sering terjadi dan seringkali berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan studi awal yang dilakukan peneliti, perusahaan tidak mampu memprediksi harga pasar, sehingga pada tahun 2019 perusahaan mengalami kesulitan dalam melunasi hutangnya. Hal itu terutama disebabkan oleh harga jual ayam yang mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Selain itu kondisi tersebut diperparah dengan adanya kecurangan (*fraud*) yang dilakukan oleh pegawai dengan cara memanipulasi transaksi, sehingga menyebabkan kerugian bagi perusahaan sebesar 1% dari laba perusahaan, adanya bencana alam melanda kandang, sehingga peternak gagal mengembangbiakan ternak, dan wabah penyakit yang beberapa kali menyerang hewan ternak. Oleh karena itu sangat penting bagi PT. Aretha Nusantara Farm untuk menerapkan manajemen risiko dalam menjalankan usahanya agar berbagai risiko tersebut dapat diminimalisir sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

PT. Aretha Nusantara Farm memiliki konsep bisnis kemitraan dan pengelolaan mandiri. Kemitraan berarti perusahaan bermitra dengan peternak luar (eksternal), yaitu perusahaan berperan sebagai inti dan peternak berperan sebagai plasma atau semi mitra (makloon), sedangkan pengelolaan mandiri berarti perusahaan mengelola peternakannya secara tersendiri dengan melibatkan pegawai (internal) sebagai pengelola peternakan. Kedua konsep bisnis tersebut dihadapkan dengan risiko, namun menurut pihak perusahaan konsep bisnis kemitraan dianggap lebih berisiko karena berhubungan dengan pihak eksternal, seperti kemungkinan peternak melakukan

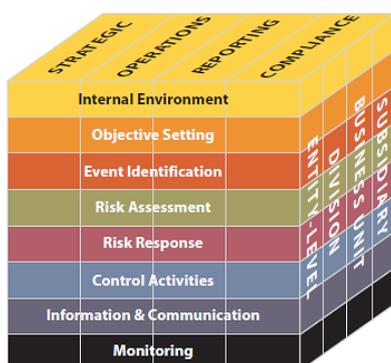
manipulasi data saat pencairan uang panen. Hal tersebut terjadi dikarenakan manajemen risiko yang masih lemah, belum terintegrasi dan diperlukan suatu panduan khusus dalam menerapkan manajemen risiko, sehingga penelitian ini dilakukan dengan bertujuan untuk mengetahui proses bisnis perusahaan, penerapan manajemen risiko yang dilakukan perusahaan, yang kemudian dapat diketahui bentuk perancangan *Enterprise Risk Management (ERM)* berdasarkan framework COSO untuk PT. Aretha Nusantara Farm.

2. LANDASAN TEORI

Risiko selalu dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya kerugian usaha atau memberikan dampak negatif terhadap pencapaian usaha, baik usaha perorangan maupun perusahaan (Yunisa, 2018) [7]. Menurut *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*[2], risiko didefinisikan sebagai suatu kemungkinan yang dapat terjadi dan memberikan dampak terhadap pencapaian strategi dan tujuan. Risiko beragam jenisnya, mulai dari risiko kecelakaan, kebakaran, risiko kerugian, fluktuasi kurs, perubahan tingkat bunga, dan lainnya. Salah satu cara untuk mengelompokkan risiko adalah dengan melihat tipe-tipe risiko. Risiko bisa dikelompokkan ke dalam dua tipe risiko, yaitu risiko murni dan risiko spekulatif.

Manajemen risiko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis (Fahmi, 2014:2) [8]. Salah satu manajemen risiko yang dapat dilakukan perusahaan adalah menerapkan *COSO Enterprise Risk Management (ERM)*. *Enterprise Risk Management (ERM)* menurut *COSO ERM – Integrated Framework* [2] adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh manajemen, dewan direksi, dan personel lain dari suatu organisasi, diterapkan dalam setting strategi, dan mencakup organisasi secara keseluruhan, didesain untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang mempengaruhi suatu organisasi, mengelola risiko dalam toleransi suatu organisasi, untuk memberikan jaminan yang cukup pantas berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. COSO menampilkan format *COSO Cube* yang menunjukkan bahwa ERM adalah manajemen risiko yang komprehensif.

Berikut ini adalah gambar *COSO Cube* yang menunjukkan 4 (empat) sasaran utama yang akan dicapai dalam penerapan *COSO ERM Integrated Framework*, yaitu strategis (*strategic*), operasi (*operations*), pelaporan (*reporting*), dan kepatuhan (*compliance*).



Gambar 1. COSO – Enterprise Risk Management [2]

Dalam COSO ERM, manajemen risiko terdiri dari 8 (delapan) komponen yang saling terkait, yaitu [9]:

1. *Internal Environment*
Tingkat ini mendefinisikan dasar untuk semua komponen lain dalam model ERM perusahaan.
2. *Strategic and Risk Objectives Setting*
Perusahaan harus menetapkan tujuan dan sasaran strategis yang sesuai dengan visi dan misinya.
3. *Event Identification*
Kerangka kerja memantau ERM COSO mengarahkan perusahaan untuk mengidentifikasi dan memantau.
4. *Risk Assessment*
Menurut Kurniawati (2010:7) [12], tahapan dalam *risk assessment* dibagi menjadi tiga yaitu identifikasi risiko, pengukuran risiko, dan membuat urutan skala prioritas risiko.
5. *Risk Response*
Perusahaan menyusun dan menjalankan respons atas risiko yang signifikan. Respons tersebut dapat berupa menghindari risiko (*avoidance*), mengurangi risiko (*reduction*), membagi risiko (*sharing*), dan menerima risiko (*acceptance*) (Moeller, 2011:74-75) [11].
6. *Control Activities*
Kegiatan pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang diperlukan untuk memastikan tindakan terhadap risiko yang diidentifikasi.
7. *Information and Communication*
Diperlukan jalur informasi dan komunikasi yang dapat menghubungkan tiap rangkaian proses manajemen risiko perusahaan.
8. *Monitoring*
Manajemen perlu memantau perubahan risiko secara berkala.

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Metode tersebut digunakan karena permasalahan belum jelas, holistik, kompleks, dinamis dan penuh makna (Sugiyono, 2013:488) [10]. Peneliti bermaksud

untuk membuat sebuah rancangan penerapan manajemen risiko sederhana secara kualitatif yang diharapkan dapat diimplementasikan dan dikembangkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif oleh subjek penelitian yang dipilih, yaitu PT. Aretha Nusantara Farm.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Wawancara dan dokumentasi menjadi teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti, dengan menggunakan model Miles dan Huberman dalam Sugiyono [10] sebagai teknik analisis data, peneliti melakukan beberapa aktivitas yaitu :

1. Pengumpulan Data
Pertama dilakukan pengumpulan data (*data collection*) dengan melakukan wawancara kepada narasumber yang telah ditentukan sebelumnya, dan memperoleh dokumen-dokumen pendukung seperti *job description* dan standar operasional prosedur.
2. Reduksi Data
Setelah data diperoleh maka akan dilakukan reduksi data (*data reduction*) untuk memilih, merangkum, dan memfokuskan pada hal-hal yang penting. Hal-hal penting yang dimaksud merupakan hal yang berkaitan dengan perancangan ERM, seperti kebijakan yang diterapkan, proses bisnis, pengendalian yang dilaksanakan, dan penerapan manajemen risiko perusahaan.
3. Penyajian Data
Setelah data direduksi, kemudian data akan disajikan (*data display*) dalam bentuk naratif, dan memungkinkan pula dalam bentuk matriks atau grafik. Tampilan data yang dimaksud berupa *flowchart*, *control matrix*, gambar, *risk register*, pemetaan risiko.
4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi
Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih belum jelas atau gelap, sehingga setelah diteliti menjadi jelas. *Data display* yang telah dilakukan bila telah didukung oleh data-data yang kuat, maka dapat dijadikan kesimpulan yang kredibel.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Proses Bisnis Kemitraan PT Aretha Nusantara Farm

Proses Bisnis Kemitraan merupakan kegiatan bisnis dimana perusahaan menjalin kerjasama dengan peternak ayam, dalam hal ini PT. Aretha sebagai pemodal dan peternak hanya bertugas untuk memelihara dan membesarkan ayam. Peternak yang turut dalam kemitraan dikatakan sebagai plasma,

berkewajiban menyediakan kandang serta tenaga kerja untuk melakukan budidaya ayam potong, sedangkan PT. Aretha disebut sebagai perusahaan inti yang berkewajiban memasok bibit atau DOC (*Day Of Chick*), pakan serta obat-obatan sepanjang berlangsungnya sistem budidaya ayam potong. Setelah sistem budidaya selesai, ayam potong siap dipanen dan dijual, kemudian peternak berkewajiban untuk melakukan pertanggung jawaban atas seluruh sarana produksi peternakan (*sapronak*) yang dititipkan selama budidaya. Proses bisnis kemitraan ini dibagi ke dalam 3 kegiatan yaitu pengajuan kemitraan, pengajuan chick in, dan pertanggungjawaban peternak atas hasil panen ayam.

4.2 Penerapan Manajemen Risiko PT Aretha Nusantara Farm

PT. Aretha Nusantara Farm belum menjadikan manajemen risiko sebagai bagian dari rencana strategis perusahaan dalam mencapai tujuannya, sehingga peneliti menganalisis manajemen risiko yang ada dengan melakukan evaluasi pengendalian internal yang diterapkan dengan menggunakan matriks pengendalian (*control matrix*) berdasarkan teori menurut Helms^[11] untuk mengetahui kelemahan dari pengendalian internal dan mengidentifikasi risiko berdasarkan kelemahan pengendalian internal tersebut.

4.3 Identifikasi Risiko yang Mungkin Terjadi pada PT Aretha Nusantara Farm

Dengan menganalisis kelemahan-kelemahan yang belum dapat diatasi dengan pengendalian internal, dapat diidentifikasi beberapa risiko sebagai berikut :

1. Adanya rangkap jabatan dalam suatu divisi, seperti staf penjualan, admin pemasaran, kasir, dan admin keuangan pada cabang yang dapat memicu adanya konflik kepentingan yang berpotensi pada munculnya risiko kecurangan pegawai seperti penggelapan dana dan korupsi.
2. Kurangnya pengawasan kegiatan operasional di cabang berkaitan dengan adanya rangkap jabatan, sehingga dapat memicu timbulnya risiko kecurangan.
3. Kurangnya kesadaran peternak akan kepemilikan sarana produksi peternak dapat menimbulkan kegagalan produksi ayam yang berisiko pada terjadinya kerugian, sehingga perusahaan mengalami kebangkrutan.
4. Beberapa dokumen yang berkaitan dengan proses kemitraan belum diarsipkan secara baik, sehingga memicu timbulnya risiko kehilangan bukti historis.
5. Evaluasi kinerja hanya dilakukan untuk PPL saja, sedangkan pegawai lain tidak, hal tersebut dapat memicu konflik antar pegawai, ketidakpuasan pegawai dalam melakukan kinerja, dan kurangnya motivasi pegawai dalam melakukan

yang terbaik dalam pekerjaannya, sehingga berpotensi pada munculnya risiko kerugian bagi perusahaan.

6. Penggunaan aplikasi Sistem Informasi Manajemen Aretha belum dilaksanakan secara maksimal, sehingga beberapa informasi belum tersedia dalam sistem yang berpotensi pada risiko ketidaklengkapan informasi.

4.4 Perancangan Model Kerangka Kerja Enterprise Risk Management (ERM) berdasarkan COSO ERM Framework

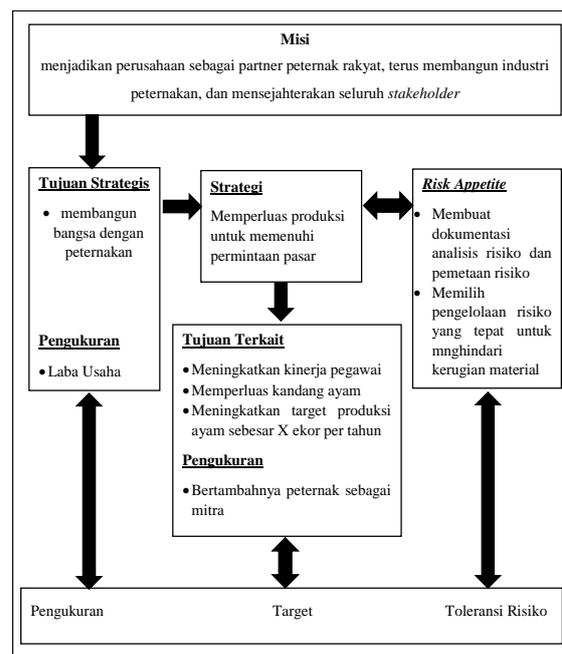
Langkah yang dilakukan peneliti dalam menerapkan *Enterprise Risk Management* adalah dengan membuat perancangan model kerangka kerja *Enterprise Risk Management* bagi PT. Aretha Nusantara Farm yang disesuaikan dengan COSO ERM Framework^[2]. Berikut merupakan langkah yang dilakukan sesuai dengan komponen-komponen yang terkandung dalam COSO ERM Framework.

1. Internal Environment

Setiap risiko teridentifikasi, dipilih, dan diterima, dikelola berdasarkan pengalaman perusahaan dalam mengalami berbagai kejadian. Risiko-risiko yang dapat diterima oleh PT. Aretha Nusantara Farm (*risk appetite*) dalam upaya mencapai tujuan perusahaan akan dianalisis dengan berdasarkan jenis-jenis dan sumber risiko pada komponen *risk assessment*.

2. Strategic and Risk Objectives Setting

Pada tahap ini, peneliti melakukan perancangan pengaturan sasaran risiko yang disesuaikan dengan teori menurut COSO dalam Moeller^[12]. Komponen pengaturan sasaran risiko ditunjukkan pada gambar di bawah ini :



Gambar 2. Pengaturan Sasaran Risiko PT Aretha Nusantara Farm

3. *Event Identification*

Identifikasi kejadian meliputi faktor eksternal yang terdiri dari peristiwa ekonom eksternal, peristiwa lingkungan alami, peristiwa politik dan faktor sosial, serta faktor internal yang terdiri dari peristiwa infrastruktur internal dan kejadian terkait proses internal. Peneliti mengidentifikasi berbagai kejadian baik yang bersumber dari luar maupun internal perusahaan yang memiliki pengaruh positif maupun negatif bagi perusahaan, melalui aliran proses bisnis kemitraan PT. Aretha Nusantara Farm, interaksi dengan bagian lain, dan analisis lingkungan.

4. *Risk Assessment*

Peneliti melakukan penilaian risiko berdasarkan pendapat Kurniawati^[13]. Setiap risiko potensial yang ada pada PT. Aretha Nusantara Farm dipengaruhi oleh kondisi-kondisi internal maupun eksternal organisasi tersebut. Peneliti mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko potensial berdasarkan kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*) dan dampak yang diakibatkan dari risiko tersebut (*impact*) secara kualitatif dengan mengacu pada pemberian skala skor. Kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*) dan dampak yang ditimbulkan (*impact*) dari masing-masing risiko tersebut diberi skor 1-5 sesuai dengan frekuensi keterjadian dan tingkat keparahan dampaknya, yaitu berdampak terhadap finansial (profit dan modal), keberlangsungan usaha, dan estimasi petunjuk kualitatif lainnya.

5. *Risk Response*

Berdasarkan hasil penilaian risiko, peneliti memberikan beberapa tanggapan terhadap risiko-risiko tersebut sebagai berikut:

1. Menghindari risiko (*avoidance*)

Beberapa risiko yang termasuk ke dalam kelompok risiko tinggi ditanggapi dengan menghindari risiko.

2. Mengurangi risiko (*reduction*)

Beberapa risiko yang termasuk ke dalam kelompok risiko sedang dan kelompok risiko tinggi ditanggapi dengan mengurangi dan mengendalikan risiko.

3. Membagi risiko (*sharing*)

Beberapa risiko yang termasuk ke dalam kelompok risiko sedang ditanggapi dengan membagi risiko, seperti menyerahkan risiko ke pihak asuransi.

4. Menerima risiko (*acceptance*)

Seluruh risiko yang termasuk ke dalam kelompok risiko rendah (*low risk*) ditanggapi dengan penerimaan risiko.

6. *Control Activities*

Beberapa kebijakan dan prosedur harus dijalankan sebagai aktivitas pengendalian untuk memastikan bahwa respon dan tanggapan atas risiko yang telah teridentifikasi dijalankan dengan baik.

Berdasarkan analisis peneliti, terdapat beberapa aktivitas pengendalian atas manajemen risiko yang dapat dilakukan PT. Aretha Nusantara Farm, yaitu :

1. Memperkenalkan dan berusaha menanamkan budaya risiko di PT. Aretha Nusantara Farm
2. Meningkatkan pemahaman mengenai risiko potensial yang teridentifikasi dengan mendiskusikan dengan pihak internal PT. Aretha Nusantara Farm
3. Memperjelas SOP (*Standard Operating Procedures*) yang mengatur tiap-tiap produk, sistem, maupun proses yang berjalan dalam PT. Aretha Nusantara Farm
4. Mendiskusikan mengenai saran atas pengembangan prosedur pengendalian untuk memantau dan mengoreksi risiko yang teridentifikasi saat ini
5. Melakukan berbagai penyesuaian dan perbaikan apabila diperlukan
7. *Information and Communication*
Informasi dan komunikasi diperlukan sebagai proses yang menghubungkan tiap-tiap komponen dalam *COSO ERM – Integrated Framework*, sehingga langkah yang dilakukan peneliti untuk tahapan ini adalah sebagai berikut :
 - a. Mendiskusikan rancangan kerangka manajemen risiko dengan pihak internal perusahaan, dalam penelitian ini, pihak tersebut adalah Kepala Divisi Akuntansi dan Keuangan
 - b. Memberikan saran kepada Kepala Divisi Akuntansi dan Keuangan untuk mendiskusikannya dengan jajaran manajemen PT. Aretha Nusantara Farm
 - c. Hasil akhir yang telah disepakati akan didiskusikan dan disosialisasikan kepada seluruh pegawai PT. Aretha Nusantara Farm baik di kantor pusat maupun cabang.
8. *Monitoring*
Langkah ini diperlukan untuk menentukan apakah seluruh komponen *Enterprise Risk Management* yang dijalankan selalu berfungsi secara efektif. Berjalannya proses pemantauan ini membutuhkan peran aktif dari tiap-tiap bagian dan tingkatan manajemen yang ada dalam perusahaan. Pemantauan ini meliputi beberapa kegiatan berikut :
 - a. Selalu mengikuti perkembangan informasi terkait risiko sesuai dengan sumber dan jenis risiko, seperti regulasi pemerintah yang mengalami perubahan, tren yang berlaku di masyarakat, maupun berbagai berita peristiwa ekonomi secara umum.
 - b. Mempertimbangkan temuan dan rekomendasi dari laporan audit internal dan eksternal
 - c. Melakukan pengawasan terhadap penerapan ERM dan membuat laporan pembaruan ERM secara teratur dan berkala
 - d. Mengembangkan manajemen risiko dari segi kuantitatif.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Proses bisnis Kemitraan pada PT. Aretha Nusantara Farm dibagi ke dalam 3 kegiatan utama yaitu Pengajuan Kemitraan, Pengajuan Chick In, dan Pertanggungjawaban, Peternak Atas Hasil Panen Ayam.
2. Hasil evaluasi pengendalian internal dengan menggunakan control matrix menunjukkan adanya beberapa kelemahan. Setiap kelemahan ini dapat memicu timbulnya risiko, maka diperlukan suatu pengelolaan melalui ERM.
3. Perancangan model kerangka kerja COSO ERM secara kualitatif menghasilkan 16 risiko teridentifikasi yang mungkin dapat terjadi pada PT. Aretha Nusantara Farm terdiri dari enam risiko dengan skor sedang (*medium risk*) serta sepuluh risiko dengan skor rendah (*low risk*).
4. Risiko dengan skor kemungkinan keterjadian dan dampak sedang ditanggapi dengan dikurangi atau dikendalikan (*reduction*) seperti adanya rekomendasi. Adapun risiko dengan skor rendah ditanggapi dengan diterima (*accept*) yaitu dengan mempertahankan dan meningkatkan pengendalian yang sudah ada karena dianggap sudah baik dan efektif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih banyak penulis ucapkan kepada seluruh pegawai PT Aretha Nusantara Farm, khususnya kepada para pegawai Kantor Pusat PT Aretha yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian serta memberikan data yang penulis butuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] M. M. Hanafi, Manajemen Risiko, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2009.
- [2] COSO, "ERM Executive Summary," September 2004. [Online]. Available: <https://www.coso.org/Documents>. [Diakses 14 January 2020].
- [3] H. Supangkat, Buku Panduan Direktur Keuangan Edisi 2, Jakarta: Salemba Empat, 2005.
- [4] S. M. Masmoudi and S. D. B. Arab, "Determinants of ERM implementation: the case of Tunisian companies," Emerald Insight, 2018.
- [5] Iswajuni, S. Soetedjo dan A. Manasikana, "Pengaruh ERM Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek," Journal of Applied Managerial Accounting, vol. II, pp. 275-281, 2018.
- [6] P. Arwita, "Analisis Risiko Usaha Peternakan Ayam Broiler Dengan Pola Kemitraan Dan Mandiri Di Kota Sawahlunto/Kab. Sijunjung," Skripsi, 2013.
- [7] W. Yunisa, "Penerapan Enterprise Risk Management Pada Koperasi Simpan Pinjam," Tugas Akhir, 2018.
- [8] I. Fahmi, Manajemen Risiko (Teori, Kasus, dan Solusi), Bandung: ALFABETA, CV, 2014.
- [9] F. Zamzami, I. A. Faiz dan Mukhlis, Audit Internal : Konsep dan Praktik Original, Yogyakarta: UGM PRESS, 2016.
- [10] Sugiyono, Metode Penelitian Bisnis, Bandung: ALFABETA, CV., 2013.
- [11] G. Helms, Purchasing, Inventory, and Cash Disbursements : Common Frauds and Internal Controls, Durham: Association of International Certified Professional Accountants, Inc., 2017.
- [12] R. R. Moeller, COSO Enterprise Risk Management, New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.
- [13] Kurniawati, "Enterprise Risk Management (ERM) Serta Peranan Internal Audit dalam Enterprise Risk Management (ERM)," Journal UBM, 2010.