

berupa modal usaha (*amal/ expertise*) dengan kesepakatan bahwa keuntungan dan risiko akan ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan.²

Bagi hasil yang diterapkan oleh depot Pak 'D' berdasarkan hasil wawancara penulis sangat beragam, sistem bagi hasilnya mengacu kepada omsetnya, beresarnya berkisar mulai dari 7 – 15 % dari omset setiap bulan. Penentuan ini juga ditentukan dari pertimbangan lokasi, luas, strategis, serta kondisi *outlet*. Pembagian kategori besaran bagi hasil itu dibagi 3 kategori, untuk *outlet* kecil itu berkisar 7 %, *outlet* sedang berkisar 10 % sedangkan *outlet* besar berkisar 15 %.

Adapun dalam operasionalnya depot pak D juga menerapkan sistem bagi hasil yang dilakukan antara pusat dengan *outlet* cabang menggunakan sistem bagi hasil omset dengan presentase 70 : 30, yang mana 70% digunakan untuk pengelolaan setiap *outlet* meliputi kegiatan operasional, belanja dan lain sebagainya. Sedangkan yang 30% itu disetorkan kepada kantor pusat setiap hari, yang digunakan oleh Pengelola depot pusat salah satunya untuk pembayaran bagi hasil kepada pemilik tempat/ *outlet*. Dan misalnya apabila terjadi defisit, maka hal itu menjadi tanggungjawab sepenuhnya *owner* depot Pak 'D'..

Omset yang ditetapkan oleh depot Pak 'D' sangat beragam, mulai dari 65 juta hingga 100 juta. Penetapan omset ini disesuaikan dengan lokasi dan kondisi ramai atau tidaknya pengunjung *outlet*. Omset tersebut ditetapkan oleh masing-masing *outlet*, sehingga *outlet* memiliki kebijakan sendiri untuk menentukan target omsetnya dengan batas minimal sebagaimana yang telah ditetapkan oleh kantor pusat.

² Muhammad Syafi'i Antonio.. ..hal 90

Pada Depot Pak 'D' dapat diklasifikasikan dalam tiga kelompok, yakni outlet besar, sedang dan kecil. Adapun pengelompokan outlet tersebut didasarkan pada perolehan omset. Untuk outlet besar dengan omset 100 juta per bulan, outlet sedang dengan omset lebih dari 65 juta per bulan, sedangkan untuk outlet kecil dengan omset 65 juta per bulan. Pada setiap kota dibagi secara rata kelompok *outlet-outlet* ini, pada Surabaya terdapat 9 *outlet*, dengan pembagian 2 outlet besar, 7 outlet sedang, dan 1 outlet kecil. Pada kota Gresik terdapat 2 outlet sedang, sedangkan pada Kota Sidoarjo terdapat 2 outlet besar dan 5 outlet sedang.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka terlihat bahwa sistem bagi hasil dalam depot Pak 'D' secara prinsip masuk pada kategori bagi hasil dengan akad *Musyarakah*, adapun syarat-syaratnya sebagai berikut :

- a) Mengeluarkan kata-kata yang menunjukkan izin masing-masing anggota serikat kepada pihak yang akan mengadakan harta serikat
- b) Anggota serikat itu saling mempercayai, sebab masing-masing mereka adalah wakil dari yang lain
- c) Mencampurkan harta sehingga tidak dapat dibedakan hak masing-masing, baik berupa mata uang maupun bentuk yang lain

Sementara itu, rukun dalam musyarakah menurut para ulama adalah sebagai berikut:

- 1) *Sighat* (Ijab dan Qabul).

Adapun syarat sah dan tidaknya akad *syirkah* tergantung pada sesuatu yang di transaksikan dan juga kalimat akad hendaklah mengandung arti izin buat membelanjakan barang *syirkah* dari peseronya.

- a. *Syirkah Ikhtiari*, ialah terjadinya suatu perkongsian secara otomatis tetapi bebas untuk menerima atau menolak. Otomatis berarti tidak memerlukan kontrak untuk membentuknya. Hal ini dapat terjadi apabila dua orang atau lebih mendapatkan hadiah atau wasiat bersama dari pihak ketiga
- b. *Syirkah Jabari*, ialah terjadinya suatu perkongsian secara otomatis dan paksa, tidak ada alternatif untuk menolaknya. Hal ini terjadi dalam proses waris mewaris, manakala dua saudara atau lebih menerima warisan dari orang tua mereka

2) *Syirkah Uqud*

Syirkah Uqud yaitu sebuah perserikatan antara dua pihak atau lebih dalam hal usaha, modal dan keuntungan. Mengenai *syirkah al-uqud* ini para ulama membagi menjadi bermacam-macam jenis. Pembagian dari jenis *syirkah* tersebut dapat dihimpun menjadi dua kategori, kategori pertama merupakan kategori dari pembagian segi materi *syirkah* yaitu *syirkah al-amwal*, *a'mal*, *abdan* dan *wujud*, sedangkan kategori kedua adalah kategori dari segi pembagian posisi dan komposisi saham yaitu *syirkah al-'inan*, *syirkah al-mufawadhah* dan *syirkah al-Mudharabah*. Dari berbagai jenis *syirkah* di atas maka akan lebih jelas bila dijelaskan dari masing-masing jenis *syirkah* sebagai berikut:

a. *Syirkah al-amwal*

Syirkah al-amwal adalah persekutuan antara dua pihak pemodal atau lebih dalam usaha tertentu dengan mengumpulkan modal bersama dan membagi keuntungan dan resiko kerugian berdasarkan kesepakatan

b. *Syirkah al-a'mal*

Syirkah al-a'mal adalah kontrak kerjasama dua orang seprofesi untuk menerima pekerjaan secara bersama dan berbagi keuntungan dari pekerjaan itu misalnya kerjama dua orang arsitek untuk mengerjakan satu proyek. *Syirkah* ini disebut juga *Syirkah abdan* atau *Syirkah sana'i*

c. *Syirkah al-wujuh*

Syirkah al-wujuh adalah persekutuan antara dua pihak pengusaha untuk melakukan kerjasama dimana masing-masing pihak sama sekali tidak menyertakan modal dalam bentuk dana tetapi hanya mengandalkan wajah (wibawa dan nama baik). Mereka menjalankan usahanya berdasarkan kepercayaan pihak ketiga keuntungan yang dihasilkan dibagi berdasarkan kesepakatan bersama. *Syirkah al-'inan* adalah sebuah persekutuan dimana posisi dan komposisi pihak-pihak yang terlibat didalamnya adalah belum tentu sama baik dalam hal modal pekerjaan maupun dalam hal keuntungan dan resiko kerugian

d. *Syirkah Al Inan*

Syirkah Al Ina merupakan akad kerjasama antara dua orang atau lebih, masing-masing memberikan kontribusi dana dan berpartisipasi dalam kerja. Porsi dana dan bobot partisipasi dalam kerja tidak harus sama, bahkan dimungkinkan hanya salah seorang yang aktif mengelola usaha yang

ditunjuk oleh *partner* lainnya. Sementara keuntungan atau kerugian yang timbul dibagi menurut kesepakatan bersama⁴

e. *Syirkah al-mufawadhah*

Syirkah al-mufawadhah adalah sebuah persekutuan dimana posisi dan komposisi pihak-pihak yang terlibat di dalamnya adalah sama baik dalam hal modal keuntungan dan resiko kerugian. Tidak diperkenankan salah seorang memasukan modal yang lebih besar dan memperoleh keuntungan yang lebih besar pula dibandingkan dengan *partner* lainnya.

f. *Syirkah al-mudharabah*

Syirkah al-mudharabah adalah persekutuan antara pihak pemilik modal dengan pihak yang ahli dalam melakukan usaha, dimana pihak pemodal menyediakan seluruh modal kerja. Dengan demikian *mudharabah* dapat dikatakan sebagai perserikatan antara pemodal pada satu pihak dan pekerja pada pihak lain. Keuntungan dibagi berdasarkan kesepakatan sedangkan kerugian ditanggung oleh pihak *shahibul mal*

2. Tujuan dan Manfaat Musyarakah

Tujuan dari pada *syirkah* itu sendiri adalah memberi keuntungan kepada karyawannya, memberi bantuan keuangan dari sebagian hasil usaha koperasi untuk mendirikan ibadah, sekolah dan sebagainya. Salah satu prinsip bagi hasil yang banyak dipakai dalam perbankan syariah adalah *musyarakah*. Dimana *musyarakah* biasanya diaplikasikan untuk pembiayaan proyek dimana nasabah dan bank secara bersama-sama menyediakan dana untuk membiayai proyek

⁴ Ghoniyah, N dan Wakhidah, N. 2012. Pembiayaan Musyarakah Dari Sisi penawaran Pada Perbankan Syariah Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol.11 No.01*

Dari penjelasan diatas bahwa sistem bagi hasil yang diterapkan dalam depot pak “D” antara pengusaha dengan pemilik tempat/ *outlet* masuk katagori *Syirkah mudharabah*, dimana persekutuan antara pihak pemilik modal dengan pihak yang ahli dalam melakukan usaha, dimana pihak pemodal menyediakan seluruh modal kerja. Dengan demikian *mudharabah* dapat dikatakan sebagai perserikatan antara pemodal pada satu pihak dan pekerja pada pihak lain. Keuntungan dibagi berdasarkan kesepakatan sedangkan kerugian ditanggung oleh pihak *shahibul mall*.

Dalam konteks ini depot pak D juga sebagai pihak yang mempunyai keahlian dalam mengelola bisnisnya.

Tapi dari sistem bagi hasil yang diterapkan oleh depot Pak D ini mempunyai beberapa keunikan dan menurut penulis membedakan dengan sistem bagi hasil yang lainnya, adapun perbedaanya adalah sebagai berikut.

- a) Depot Pak D tidak menggunakan sistem sewa dengan pemilik tempat
- b) Keuntungan yang diperoleh dari sitem bagi hasil omset ini lebih besar daripada sistem sewa yang dibayar dimuka
- c) Pemilik tempat/ outlet tidak menanggung risiko apapun dari proses bisnis itu
- d) Jika omset menurun pak D tetap membayar tidak kurang dari batas minimal ongkos sewa perbulanya.

B. Penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) terhadap sistem bagi hasil omset antara pengusaha dengan pemilik tempat di depot pak “D”

Menurut *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO), *enterprise risk management* (ERM) adalah:⁷ *A process, affected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied strategy setting and accros the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.*

Definisi di atas memberikan makna bahwa manajemen risiko perusahaan merupakan suatu rangkaian proses yang berpengaruh pada sebuah entitas, jajaran direksi, pihak manajemen, dan personel lain yang diaplikasikan pada penetapan strategi perusahaan, yang dibuat untuk mengidentifikasi kejadian yang potensial dan dapat berpengaruh pada entitas, mengelola risiko yang dapat diterima, dan memberikan jaminan keamanan yang beralasan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Eenterprise risk management (ERM) dalam kegiatannya terdapat empat kategori untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. Kerangka kerja tersebut disesuaikan berdasarkan COSO ERM Framework, diantaranya adalah sebagai berikut⁸: (1) Strategi, yakni sasaran tingkat tinggi yang dihubungkan dengan membantu misi perusahaan, (2) Operasi, yakni penggunaan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien, (3) Pelaporan, yakni reliabilitas dari

⁷ Rino Lestari. 2013. Pengaruh Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada Dana Pensiun Pemberi Kerja di Wilayah Jabar-Banten). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Vol 13 No.2*

⁸ Lisa Shelvia. 2012. Dampak *Enterprise Risk Management* Pada Fungsi Audit Internal. Berkala Ilmiah Mahasiswa Akuntansi

pelaporan, dan (4) Kepatuhan, yakni kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam **strategi (Strategic)**, depot Pak 'D' dalam mencapai tujuannya bisnisnya adalah dengan melakukan sistem sentralisasi manajemen. Yakni setiap outlet melakukan kegiatan di bawah wewenang kantor pusat. Kegiatan depot Pak 'D' dilakukan dengan pengontrolan dari manager area, 1 orang manager area membawahi lima *outlet*, sedangkan depot Pak 'D' memiliki 17 *outlet* sekarang. Selain itu, *general manager* dan tim HRD selalu terjun langsung ke lapangan. Apabila sudah menyelesaikan tugas di kantor, maka harus terjun langsung ke lapangan (*outlet-outlet*) dengan melakukan kontrol dan memberi training kepada karyawan yang belum dapat mengerjakan tugas sesuai *jobdesc*. Pada dasarnya untuk *jobdesc* sendiri dalam peraturan tidak boleh ada yang merangkap, maksudnya satu orang harus memiliki tugas dan kewajiban masing-masing sesuai dengan bagiannya. Namun di depot Pak 'D' peraturan tersebut tidak berlaku, yang mana satu orang harus mampu mengerjakan pekerjaan lainnya. Apabila dihitung secara global, satu orang minimal harus mampu mengerjakan tiga *jobdesc*.

Kemudian untuk kegiatan **operasi (Operations)**, depot Pak 'D' memberikan tanggung jawab secara merata, yakni mulai dari pengelola outlet, manager area hingga *crew* yang ada di dalamnya. Apabila terdapat alat yang rusak maka akan ditanggung bersama, bukan hanya karyawan yang merusak saja, namun pengelola juga ikut bertanggung jawab atas hal tersebut. Kendati demikian, dalam hal pembagian hasil antara pemilik tempat dengan depot Pak 'D'

menjadi tanggung jawab *owner* Pak “D” sepenuhnya. Jadi apabila terjadinya kekurangan dalam pembagian hasil tersebut, maka karyawan tidak ikut campur dalam hal tersebut.

Selanjutnya dalam kegiatan **pelaporan (Reporting)**, depot Pak ‘D’ pusat mewajibkan kepada *outlet* cabang dibawahnya untuk melakukan pelaporan setiap hari, dalam segala hal termasuk didalamnya hasil omset perharinya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui dan melakukan estimasi target yang harus dicapai dalam satu bulan. Selain itu, untuk mempermudah bagian administrasi dan keuangan dalam melaksanakan tugasnya.

Kemudian, yang terakhir untuk **kepatuhan (Compliance)**, depot Pak ‘D’. Pelaksanaan dan pengelolaan yang dilakukan di depot Pak ‘D’ sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan pemerintah. Kepatuhan Depot pak D terhadap hukum dan peraturan yang ada meliputi beberapa aspek legalitas internal dan eksternal. Adapun aspek internal depot Pak D secara khusus berbadan hukum CV yang Kesemuanya terangkum dalam izin khusus yang dinamakan Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP).

Aspek legalitas eksternal merupakan kepatuhan depot Pak D terhadap peraturan daerah setempat dimana depot pak D beroperasi menjalankan bisnisnya, seperti izin HO dan aspek legalitas yang lain. Tapi secara umum legalitas yang menyangkut tempat/ lokasi sudah secara pasti ditanggung oleh pemilik tempat sebelumnya Adapun hal yang unik dari management depot Pak ‘D’ adalah pemberlakuan *punishment* kepada karyawan dan pengelola yang berupa pemotongan gaji.

Secara umum dari seluruh depot yang ada yang berjumlah 17 outlet yang tersebar di daerah Surabaya, Sidoarjo dan Gresik bahwa penerapan *Enterprice*

Risk Manajemen (ERM) cukup berhasil dimana dengan strategi manajemen yang bersifat terpusat, maka seluruh aktifitas dan operasional depot cabang yang ada dibawahnya dapat terkontrol dengan baik. Ditambah lagi adanya sistem pengelolaan yang bersifat kekeluargaan antara pihak *Owner*, *team* manajemen dan seluruh *crew* yang ada saling bahu membahu antara satu dengan yang lainnya. dengan bagitu adanya sistem bagi hasil baik antara depot dengan pemilik tempat, pusat dengan depot cabang yang ada dibawahnya, maka terjadi *sharing risk* (membagi risiko) kepada semua orang yang berkecimpung dalam pengelolaan bisnis itu. Dan menurut penulis dengan model sistem bagi hasil seperti yang telah dipraktikan oleh depot pak D ini semua pihak mulai dari pemilik tempat, pemilik depot, *team* manajemen dan *crewnya* saling bertanggung satu sama lainnya, karena potensi pendapatan tergantung kepada kinerja semua pihak.