

Efektivitas Pengendalian Risiko atas Penjualan Jasa Makeup di Cv. Arester Nugraha

Risma Ismayanti Lutfah ^{1*}, Cepi Saepulo ²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Fakultas Manajemen, Universitas Teknologi Digital Bandung, Bandung Jawa Barat.

Email: risma10121906@digitechuniversity.ac.id ^{1*}, cepisaepuloh@digitechuniversity.ac.id ²

Histori Artikel:

Dikirim 7 Juli 2025; Diterima dalam bentuk revisi 1 September 2025; Diterima 20 Oktober 2025; Diterbitkan 1 Desember 2025. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan Riset) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Lutfah, R. I., & Saepulo, C. (2025). Efektivitas Pengendalian Risiko atas Penjualan Jasa Makeup di Cv. Arester Nugraha. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(6), 5006-5013. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i6.4826>.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian risiko atas penjualan jasa makeup di CV Arester Nugraha, khususnya dalam menanggulangi praktik secret selling yang dilakukan oleh sebagian tenaga kerja makeup artis (MUA). Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah memiliki prosedur dan kebijakan pengendalian risiko berupa SOP serta sistem pencatatan penjualan, implementasi di lapangan belum optimal. Hal ini terlihat dari masih terjadinya praktik penjualan jasa secara pribadi oleh MUA tanpa melalui jalur resmi perusahaan. Hambatan utama dalam efektivitas pengendalian risiko meliputi lemahnya pengawasan, ketidakjelasan sanksi, serta kurangnya kepuasan terhadap sistem pembagian komisi. Upaya yang telah dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi hambatan tersebut meliputi sosialisasi ulang kebijakan internal, penguatan komunikasi antar tim, dan penegakan sanksi disipliner. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa pengendalian risiko yang diterapkan masih belum sepenuhnya efektif dan memerlukan perbaikan dalam aspek implementasi dan monitoring secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Citra Merek; Kualitas Produk; Keputusan Pembe Secret Selling; Pengendalian Risiko; Penjualan; Makeup Artis lain.

Abstract

This study aims to evaluate the effectiveness of risk control for the sale of makeup services at CV Arester Nugraha, specifically in addressing the practice of secret selling carried out by some makeup artists (MUAs). The research method used is descriptive qualitative with data collection techniques in the form of observation, in-depth interviews, and documentation. The results of the study indicate that although the company has established risk control procedures and policies in the form of SOPs and a sales recording system, implementation in the field is not optimal. This is evident in the ongoing practice of selling services privately by MUAs without going through official company channels. The main obstacles to the effectiveness of risk control include weak supervision, unclear sanctions, and a lack of satisfaction with the commission sharing system. Efforts that have been made by the company to overcome these obstacles include re-socializing internal policies, strengthening communication between teams, and enforcing disciplinary sanctions. The conclusion of this study is that the implemented risk control is still not fully effective and requires improvements in aspects of implementation and continuous monitoring.

Keyword: Brand Image; Product Quality; Secret Selling Decision; Risk Management; Sales; Makeup Artists.

1. Pendahuluan

Dalam menjalankan suatu bisnis, risiko dan ketidakpastian adalah faktor yang tidak dapat dihindari dalam setiap kegiatan operasional. Risiko ini dapat muncul dalam berbagai aspek, seperti operasional, pasar, hukum, lingkungan, keuangan, dan aset perusahaan. CV Arester Nugraha, yang berlokasi di Batujajar, Bandung Barat, adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa makeup dengan target pasar yang mencakup wilayah dalam kota maupun luar kota. Jasa yang ditawarkan oleh perusahaan ini mencakup berbagai layanan makeup untuk berbagai jenis acara. Meskipun perusahaan sudah menyusun prosedur dan kebijakan yang jelas, masalah tetap muncul karena ketidakpatuhan sebagian pihak terhadap aturan yang telah ditetapkan.

Salah satu masalah utama yang muncul dalam industri makeup di CV Arester Nugraha adalah praktik yang dikenal dengan istilah *secret selling*. Fenomena ini terjadi ketika beberapa makeup artist (MUA) menerima pekerjaan secara independen, menghindari kewajiban untuk membayar komisi kepada perusahaan. Dengan cara ini, MUA dapat memperoleh seluruh penghasilan tanpa berbagi dengan perusahaan. Praktik *secret selling* ini, meskipun menguntungkan bagi individu yang terlibat, membawa berbagai risiko dan dampak negatif. Pertama, hal ini dapat merusak hubungan antara MUA dan perusahaan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi reputasi dan stabilitas karir MUA itu sendiri. Kedua, klien yang merasa tidak mendapatkan transparansi atau kepastian mengenai layanan yang mereka bayar dapat merasa kecewa, yang pada gilirannya dapat merusak reputasi perusahaan dan MUA secara keseluruhan. Ketiga, dari perspektif hukum, penerimaan pekerjaan tanpa izin atau melanggar perjanjian kerja dapat menimbulkan konsekuensi hukum, yang dapat berujung pada tindakan hukum terhadap pihak-pihak terkait. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menerapkan strategi pengendalian risiko yang efektif untuk mencegah dan mengatasi praktik *secret selling*. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas berbagai strategi pengendalian risiko yang diterapkan oleh CV Arester Nugraha dalam mengatasi fenomena ini. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya praktik *secret selling* dan mengevaluasi strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan, diharapkan dapat ditemukan solusi yang lebih efektif untuk melindungi kepentingan semua pihak yang terlibat serta meningkatkan profesionalisme dalam industri jasa makeup. Seperti yang dikemukakan oleh berbagai literatur, manajemen risiko yang efektif melibatkan pengendalian yang terstruktur dan sistematis, yang mencakup pengidentifikasian, penilaian, dan mitigasi risiko untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif (Robbins & Coulter, 2016; Aditoni, 2020).

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Manajemen

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris, yaitu *to manage*, yang memiliki arti mengatur, mengelola, atau mengurus. Oleh karena itu, apabila suatu organisasi atau kelompok gagal mencapai tujuannya, kondisi tersebut sering disebut sebagai *mismanagement*, yang berarti kesalahan dalam pengelolaan atau pengaturan. Menurut Robbins dan Coulter (2016), manajemen merupakan proses mengoordinasikan dan mengawasi upaya orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Proses manajemen merupakan siklus berkelanjutan yang terdiri atas empat fungsi utama : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Keempat fungsi ini saling berkaitan dan saling mendukung dalam memastikan jalannya organisasi secara efektif dan efisien. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam melaksanakan setiap fungsi ini secara optimal.

2.2 Manajemen Risiko

Secara umum, manajemen risiko adalah serangkaian kebijakan dan prosedur terintegrasi yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk mengelola, memantau, dan mengendalikan risiko-risiko yang dapat

RESEARCH ARTICLE

memengaruhi jalannya organisasi. Penerapan manajemen risiko bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan risiko demi mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.3 Pengendalian Risiko

Manajemen risiko didefinisikan sebagai pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan, keluarga dan masyarakat. Tujuan dari pengelolaan risiko adalah untuk meningkatkan kapasitas manajerial, di mana seorang manajer dituntut untuk bersikap dinamis dan berpikiran maju, serta mengurangi ketergantungan terhadap keputusan yang hanya berdasarkan intuisi atau perasaan semata. Sebaliknya, pengambilan keputusan harus lebih mengandalkan pendekatan analitis yang logis guna menekan kemungkinan risiko. Pengendalian risiko memiliki peranan yang sangat vital dalam mencegah terjadinya kecelakaan maupun kerugian dalam sebuah organisasi. Proses ini berfungsi sebagai sistem perlindungan awal dengan cara mengenali, mengendalikan, dan mengurangi berbagai potensi risiko yang ada dilingkungan perusahaan. Selain itu, pengendalian risiko memberikan sejumlah keuntungan, seperti membantu mengidentifikasi karyawan yang berpotensi menghadapi resiko dan memahami jenis-jenis faktor resiko yang mereka hadapi.

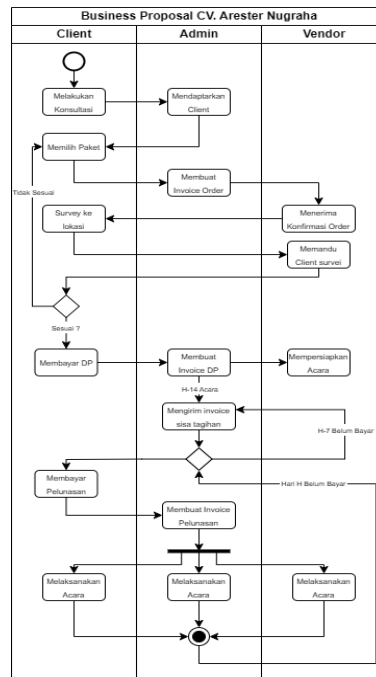
3. Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Denzin dan Lincoln (2018), penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan yang dilakukan dalam konteks alamiah dengan tujuan untuk memahami dan menafsirkan fenomena yang terjadi dalam lingkungan sosial, serta mengembangkan pemahaman yang mendalam mengenai isu-isu yang sedang diteliti. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi kompleksitas suatu peristiwa atau fenomena dalam konteksnya yang lebih luas. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap, yakni observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati langsung proses operasional yang terkait dengan pengendalian risiko di CV Arester Nugraha. Wawancara mendalam dilakukan dengan sejumlah pihak terkait, seperti manajemen dan makeup artist (MUA), untuk mendapatkan informasi yang lebih rinci mengenai penerapan pengendalian risiko dan praktik *secret selling*. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data tertulis, seperti kebijakan perusahaan, prosedur operasional, serta catatan atau laporan yang relevan. Untuk analisis data, penelitian ini menggunakan teknik analisis reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sebagaimana yang diusulkan oleh Miles dan Huberman (2014). Analisis reduksi dilakukan untuk menyaring dan mengorganisir data yang relevan, sehingga hanya informasi yang penting dan signifikan yang digunakan dalam penelitian. Penyajian data dilakukan untuk menyusun hasil temuan secara sistematis agar mudah dipahami, dan penarikan kesimpulan dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian risiko atas penjualan jasa makeup di CV Arester Nugraha. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas dan komprehensif mengenai penerapan strategi pengendalian risiko dalam perusahaan tersebut.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian risiko atas penjualan jasa makeup di CV Arester Nugraha. Berdasarkan pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, sejumlah temuan penting berhasil diidentifikasi terkait dengan penerapan pengendalian risiko di perusahaan tersebut.



Gambar 1. Business Proposal

Klien yang mengunjungi *Wedding Organizer* (WO) bertujuan untuk berkonsultasi dan merencanakan detail acara pernikahannya. Setelah melakukan konsultasi, klien diberikan pilihan untuk memilih paket pernikahan yang telah disediakan atau menyesuaikan layanan sesuai dengan kebutuhan mereka. Layanan yang ditawarkan meliputi berbagai aspek penting dalam acara pernikahan, seperti konsumsi/catering, dekorasi, busana, rias pengantin, hiburan, serta dokumentasi foto dan video untuk prosesi akad dan resepsi. Pada tahap awal, klien memberikan informasi pribadi seperti nama, nomor kontak, pilihan paket, dan alamat lokasi acara kepada pihak WO. Jika klien memutuskan untuk melanjutkan pemesanan layanan, staf WO akan menyiapkan surat konfirmasi pemesanan dalam dua rangkap. Surat ini berisi informasi lengkap tentang acara, termasuk tanggal pernikahan, jumlah porsi makanan, dan rincian paket yang dipilih. Salah satu salinan akan diberikan kepada klien, sementara salinan lainnya disimpan sebagai arsip oleh pihak WO. Setelah tahap konfirmasi selesai, biasanya pada minggu kedua, klien dijadwalkan untuk mengikuti beberapa sesi penting dalam persiapan acara, seperti sesi fitting busana, mencicipi menu makanan (test food), meninjau dekorasi, dan uji coba rias pengantin. Jika klien merasa puas dengan seluruh persiapan tersebut, mereka diminta untuk melakukan pembayaran uang muka (DP) sebesar minimal 30% dari total biaya paket sebagai bentuk komitmen. Untuk pembayaran DP, admin WO akan membuat bukti pembayaran dalam dua salinan yang memuat informasi tanggal pembayaran, jumlah uang yang dibayarkan, dan catatan perubahan layanan, jika ada. Salinan bukti pembayaran diberikan kepada klien, dan satu salinan lainnya disimpan sebagai arsip di WO. Setelah DP diterima, WO akan memulai koordinasi dengan vendor melalui komunikasi manual, seperti telepon. Jika terdapat permintaan perubahan pada menu atau paket (baik pengurangan atau penambahan), perubahan tersebut harus disampaikan oleh klien paling lambat satu minggu sebelum hari pelaksanaan. Untuk memfasilitasi kelancaran koordinasi, staf WO akan membuat grup WhatsApp yang terdiri dari klien, keluarga, dan tim internal WO. Grup ini digunakan untuk mendiskusikan persiapan acara, termasuk sesi fitting, konsep acara, jadwal pertemuan antara keluarga dan vendor, serta koordinasi teknis pada hari H. Klien dan keluarga juga dijadwalkan untuk melakukan dua kali sesi fitting busana. Fitting pertama dilakukan dua bulan sebelum acara, sementara fitting final dilakukan satu bulan sebelum hari H di galeri milik WO, Arrester. Selain itu, WO juga akan mengatur jadwal survei lokasi pernikahan bersama klien dan tim dekorasi satu bulan sebelum pelaksanaan acara.

RESEARCH ARTICLE

4.1.1 Analisis COSO pada CV Arester Nugraha

Dalam implementasi pengendalian risiko atas penjualan di CV Arester Nugraha, meskipun sudah ada langkah-langkah yang signifikan, hasil yang dicapai belum sepenuhnya optimal. Hal ini disebabkan oleh beberapa aspek yang belum sepenuhnya sejalan dengan prinsip-prinsip yang diusung oleh *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO). Oleh karena itu, diperlukan perbaikan berkelanjutan untuk mencapai pengendalian risiko yang lebih efektif. Berdasarkan kerangka kerja COSO, berikut adalah analisis terhadap implementasi pengendalian risiko di perusahaan ini.

4.1.2 Lingkungan Pengendalian

Berdasarkan hasil observasi, CV Arester Nugraha sudah memiliki kebijakan tertulis yang mengatur etika penjualan dan bertujuan untuk menutup celah terjadinya praktik *secret selling*. Kebijakan ini secara formal menegaskan bahwa seluruh penjualan harus melalui jalur resmi perusahaan. Namun, meskipun kebijakan tertulis telah ada, implementasinya di lapangan masih belum optimal. Beberapa tim masih melanggar kebijakan tersebut, salah satunya dengan melakukan penjualan jasa atas nama perusahaan, namun hasil dari fee penjualan tersebut tidak disetorkan ke perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan tertulis dan pelaksanaannya di lapangan. Menurut kerangka COSO (2015), lingkungan pengendalian yang efektif tidak hanya mencakup adanya aturan tertulis, tetapi juga membutuhkan konsistensi dalam penerapan dan pengawasan kebijakan tersebut untuk memastikan bahwa pengendalian berjalan efektif.

4.1.3 Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah tindakan yang diambil untuk memastikan bahwa arahan manajemen dalam mengurangi risiko terhadap pencapaian tujuan organisasi dapat dilaksanakan dengan efektif. CV Arester Nugraha telah mengintegrasikan teknologi mutakhir dalam pengelolaan aktivitas penjualan, salah satunya melalui pembangunan dan pengelolaan sistem basis data (database) yang mencatat seluruh transaksi penjualan. Basis data ini mencatat informasi penting seperti data pelanggan, jumlah produk atau jasa yang terjual, dan waktu transaksi berlangsung. Dengan sistem ini, perusahaan dapat memperoleh data secara mudah dan cepat untuk analisis atau pengambilan keputusan. Selain itu, perusahaan juga telah menerapkan *Standar Operasional Prosedur* (SOP) yang ketat untuk setiap transaksi penjualan. SOP ini berisi panduan rinci mengenai tahapan yang harus dilakukan oleh staf penjualan, yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap transaksi dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, sehingga meminimalkan kesalahan dan menjaga konsistensi pelayanan. Penerapan teknologi informasi dan SOP ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk mempertahankan mutu dan integritas proses operasional. Dengan digitalisasi data dan penerapan prosedur yang terstandarisasi, perusahaan tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga mengurangi potensi kesalahan atau penyimpangan, yang dapat mengancam reputasi dan integritas perusahaan.

4.1.4 Penaksiran Risiko

Penilaian risiko dalam pengendalian internal adalah proses untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko yang berpotensi mengganggu pencapaian tujuan organisasi. CV Arester Nugraha telah menerapkan sistem pelaporan internal yang aman untuk melaporkan terjadinya praktik *secret selling* dan tindakan tidak etis lainnya. Dengan sistem pelaporan ini, karyawan diberikan perlindungan untuk menyampaikan laporan pelanggaran tanpa takut akan adanya tindakan balasan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung integritas dan perbaikan berkelanjutan tanpa rasa khawatir. Langkah ini adalah tindakan antisipatif untuk mencegah berkembangnya praktik *secret selling* yang dapat merugikan perusahaan. Dengan menciptakan saluran pelaporan yang aman, perusahaan dapat lebih cepat mendapatkan informasi mengenai potensi masalah dan meresponsnya dengan tepat, baik dengan sanksi atau revisi kebijakan yang diperlukan. Pendekatan ini juga turut membangun budaya perusahaan yang menjunjung kejujuran, transparansi, dan integritas sebagai nilai utama. Dengan menjaga kejujuran dan etika dalam bekerja, perusahaan dapat memperkuat hubungan kepercayaan antara karyawan dan manajemen, sekaligus mengurangi potensi kerusakan reputasi.

RESEARCH ARTICLE

4.1.5 Informasi dan Komunikasi

Pengendalian internal yang efektif memerlukan sistem informasi yang tepat serta saluran komunikasi yang jelas dan transparan. Di CV Arester Nugraha, sistem komunikasi yang diterapkan adalah sistem komunikasi formal yang terstruktur, mengikuti alur organisasi yang telah ditetapkan. Informasi yang berasal dari pemilik perusahaan akan disampaikan terlebih dahulu kepada Team Leader sebelum diteruskan kepada karyawan lainnya. Hal ini memungkinkan informasi untuk difilter, disusun dengan sistematis, dan disampaikan secara jelas kepada pihak yang tepat. Sebaliknya, masukan atau informasi dari karyawan akan diteruskan kepada Team Leader terlebih dahulu, kemudian baru kepada pemilik. Pendekatan ini mencerminkan pentingnya struktur organisasi yang mendukung efektifitas komunikasi dalam perusahaan. Sistem komunikasi yang terstruktur ini juga meningkatkan transparansi, memastikan bahwa setiap informasi disampaikan dengan tepat waktu dan kepada pihak yang memerlukan. Proses ini mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, komunikasi yang efisien dan terarah memperkuat rasa tanggung jawab dan akuntabilitas di antara anggota tim, memperkecil kemungkinan terjadinya penyimpangan yang merugikan perusahaan.

4.1.6 Pemantauan

Pemantauan merupakan proses evaluasi berkelanjutan untuk memastikan bahwa kelima komponen pengendalian internal berfungsi secara efektif. Dalam konteks ini, pemilik CV Arester Nugraha memainkan peran penting dalam pengawasan langsung terhadap operasional perusahaan. Selain sebagai pemilik, ia juga berfungsi sebagai Team Leader, yang secara aktif terlibat dalam pengendalian dan pemantauan setiap aktivitas operasional. Keterlibatan langsung pemilik perusahaan dalam pengawasan memberikan kesempatan untuk memantau seluruh aspek operasional secara menyeluruh, sehingga permasalahan atau potensi penyimpangan, termasuk praktik *secret selling*, dapat dikenali lebih cepat. Bila terjadi pelanggaran atau penyimpangan, pemilik dapat segera mengambil langkah korektif dan memberikan sanksi yang sesuai. Keterlibatan aktif ini juga membangun disiplin karyawan dalam mengikuti prosedur dan ketentuan yang ada, serta mencegah terjadinya pelanggaran yang dapat merusak reputasi perusahaan. Pemantauan yang intensif ini juga merupakan pendekatan preventif untuk mengidentifikasi dan mencegah praktik tidak etis yang dapat merugikan perusahaan. Secara keseluruhan, CV Arester Nugraha telah mengimplementasikan sistem pengendalian risiko dalam proses penjualannya, meskipun masih ada beberapa kelemahan yang harus diperbaiki agar lebih sejalan dengan standar Committee of Sponsoring Organizations (COSO). Salah satu isu yang mencuat adalah adanya agen yang melakukan transaksi atas nama perusahaan, namun tidak menyetorkan hasil penjualan kepada perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada praktik *secret selling* yang melanggar prinsip integritas dan teori agensi, di mana agen berpotensi bertindak demi keuntungan pribadi. Namun, penerapan sistem pelaporan internal yang aman oleh CV Arester Nugraha menunjukkan langkah yang positif untuk mencegah praktik semacam itu dan mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih terbuka, etis, dan transparan.

4.2 Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun CV Arester Nugraha telah menerapkan sistem pengendalian risiko yang meliputi kebijakan tertulis, SOP yang ketat, dan penggunaan teknologi informasi untuk mendata transaksi, efektivitas pengendalian risiko dalam menanggulangi praktik "secret selling" oleh makeup artist (MUA) masih terbatas. Hal ini sejalan dengan temuan yang dikemukakan oleh Aditoni (2020) yang mengidentifikasi bahwa dalam banyak perusahaan, kebijakan pengendalian risiko sering kali tidak diimplementasikan dengan konsisten di lapangan. Salah satu penyebab utama dalam kasus ini adalah lemahnya pengawasan terhadap implementasi kebijakan, yang memungkinkan terjadinya penjualan jasa secara pribadi oleh MUA tanpa melibatkan perusahaan. Fenomena ini juga diperkuat oleh penelitian Hesty (2015) yang menyatakan bahwa meskipun kebijakan pengendalian internal sudah ada, ketidakjelasan dalam pemberian sanksi dan pengawasan yang tidak optimal masih memungkinkan adanya pelanggaran oleh pihak internal perusahaan. Dalam hal ini, ketidakpuasan terhadap pembagian komisi dan kebutuhan ekonomi menjadi faktor pendorong utama yang memfasilitasi praktik *secret selling*, yang selaras dengan temuan penelitian oleh Koontz dan O'Donnell (2018) tentang pengaruh motivasi

RESEARCH ARTICLE

ekonomi terhadap perilaku individu dalam organisasi. Selain itu, sistem pelaporan internal yang aman yang diterapkan oleh CV Arester Nugraha untuk menangani pelanggaran seperti praktik *secret selling*, sejalan dengan pendekatan yang diusulkan oleh Suseno (2022), yang menekankan pentingnya sistem pelaporan yang terjaga kerahasiaannya untuk mendukung transparansi dan integritas dalam organisasi. Meskipun demikian, sistem ini belum sepenuhnya optimal dalam mencegah praktik tersebut, yang menunjukkan bahwa pemantauan dan evaluasi berkelanjutan terhadap kebijakan pengendalian risiko perlu dilakukan secara lebih intensif. Pemantauan yang lebih efektif juga sejalan dengan konsep yang diungkapkan oleh Robbins dan Coulter (2016) mengenai pentingnya peran manajemen dalam memastikan bahwa kebijakan pengendalian risiko dapat terlaksana dengan baik melalui pemantauan yang terus-menerus dan komunikasi yang lebih terbuka antara manajemen dan tim. Temuan lainnya yang juga penting adalah ketidakjelasan dalam batas toleransi perusahaan terhadap pekerjaan pribadi MUA, yang menjadi salah satu faktor utama praktik *secret selling*. Hal ini menggambarkan pentingnya peran kebijakan yang lebih jelas terkait dengan batasan penerimaan pekerjaan pribadi, sebagaimana juga disarankan oleh Mulyadi (2016) dalam kajian mengenai pengendalian internal yang harus mencakup penetapan batasan yang jelas terhadap aktivitas yang dapat mengarah pada potensi penyimpangan. Penelitian ini juga mengonfirmasi bahwa meskipun sistem informasi yang digunakan cukup memadai, komunikasi yang lebih terbuka dan sistematis antara manajemen dan staf masih diperlukan agar seluruh pihak memahami tujuan dan implementasi kebijakan dengan lebih baik. Meskipun CV Arester Nugraha telah melaksanakan beberapa langkah pengendalian risiko yang memadai, perbaikan dalam implementasi, pengawasan, dan pemantauan yang lebih ketat masih diperlukan untuk memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan dapat berjalan secara efektif, meminimalkan potensi penyimpangan, dan meningkatkan integritas operasional perusahaan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, peneliti menarik kesimpulan bahwa CV Arester Nugraha telah memiliki sistem pengendalian risiko berupa prosedur dan kebijakan internal (SOP) yang memadai untuk mengatur penjualan jasa *makeup*. Meskipun pengendalian ini efektif secara normatif, implementasinya masih belum optimal, terbukti dengan masih adanya praktik "*secret selling*" oleh sebagian tim *makeup* yang tidak mengikuti jalur resmi perusahaan. Ketidakkonsistenan dalam penerapan aturan serta lemahnya kontrol dan pengawasan di lapangan menjadi faktor utama yang menghambat efektivitas pengendalian risiko tersebut. Selain itu, terdapat hambatan lain yang memengaruhi efektivitas pengendalian risiko, seperti kurangnya pengawasan terhadap aktivitas tim, ketidakjelasan batas toleransi dalam penerimaan pekerjaan pribadi, serta kurangnya komunikasi dua arah antara manajemen dan tim. Faktor internal seperti kebutuhan ekonomi, ketidakpuasan terhadap sistem komisi, dan persepsi yang berbeda-beda terhadap aturan perusahaan juga memperbesar peluang terjadinya pelanggaran. CV Arester Nugraha telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan efektivitas pengendalian risiko, seperti melakukan sosialisasi ulang kebijakan secara berkala, memberikan sanksi tegas terhadap pelanggaran, serta memperkuat sistem pelaporan dan komunikasi yang lebih transparan. Selain itu, perusahaan juga mencantumkan nomor kontak resmi pada platform publik untuk memastikan bahwa setiap permintaan jasa *makeup* dikoordinasikan melalui manajemen, serta melakukan evaluasi rutin terhadap kebijakan internal guna menyesuaikan regulasi dengan kondisi lapangan.

6. Referensi

- Darmawi, H. (2022). *Manajemen risiko*. Bumi Aksara.
- Graham, L. (2015). *Internal control audit and compliance: documentation and testing under the new COSO framework*. John Wiley & Sons.
- Harmadji, D. E., SE, A., MM, C., Mahfudoh, S. E., MM, C., Hendrowati, T. Y., ... & Badrun, M. (2023). *Pengantar Manajemen*. CV Eureka Media Aksara.
- Jennings, W. P. (1990). Fundamentals of Risk and Insurance. *Journal of Risk and Insurance*, 57(1), 166-168.
- Juhadi, J., & Sofyan, Y. (2020). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Dan Audit Internal Terhadap Pelaksanaan Good Corporate Governance. *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 17-32. <https://doi.org/10.35449/jemasi.v16i2.138>.
- Koontz, H., & O'donnell, C. (1955). PRINCIPLES OF MANAGEMENT; AN ANALYSIS OF MANAGERIAL FUNCTIONS.
- Kuantitatif, P. P. (2016). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D. *Alfabeta, Bandung*.
- Maralis, R., & Triyono, A. (2019). *Manajemen resiko*. Deepublish.
- Purnamasari, Y. (2024). Pengaruh Penerapan Standar Akuntansi Pemerintah Dan Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan (Suatu Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Ciamis).
- Putri, A. Y., & Kurniawan, A. (2024). Evaluasi Efektivitas Pengendalian Risiko Atas Penjualan Property Di PT X. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 4(2), 959-970.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1995). *Principles of management*.
- Suryani, L. N. (2023). Analisis Efektivitas Pengendalian Internal Dalam Penjualan Online Berbasis E-Commerce Pada Umkm Di Kab. Karawang (Studi Pada Elbiwan. Com). *JURNAL MUTIARA AKUNTANSI*, 8(1), 9-18. <https://doi.org/10.51544/jma.v8i1.3874>.
- Yigrem, M. W., Yigrem, C., Yeshinegus, H., & Yigrem, A. W. (2023). The Effect of Accounting Information System on the Decision-Making Process of Addis Ababa City Electric Utility's. *International Journal of Current Science Research and Review*, 6(01).
- Zahura, D. A. T. (2024). *Evaluasi Efektivitas Penerapan Pengendalian Internal Pada Proses Penjualan dan Penagihan Piutang PT Kja Konsultama Indonesia* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).
- Zahura, D. A. T., & Hamdani, R. (2025). Analisis Efektivitas Pengendalian Internal dalam Proses Penjualan dan Penagihan Piutang: Studi Kasus pada Perusahaan Konsultan Jasa Akuntansi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(2), 3557-3569. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i2.6275>.