

## **BABI PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek**

Pada penelitian ini, objek yang diteliti adalah Perusahaan Sosial (*Social Enterprise*) PT XYZ yang berlokasi di Kota Bandung, Jawa Barat. Perusahaan sosial adalah perusahaan yang memiliki tujuan untuk menyeimbangkan antara laba, lingkungan, dan sosial. Perusahaan sosial juga merupakan perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan nilai sosial dengan bekerja sama dengan orang lain (Hulgard, 2010). Maksud dari pernyataan tersebut adalah selain untuk mendapatkan laba, perusahaan sosial juga bertujuan untuk memberikan dampak yang positif untuk masyarakat seperti memberikan pelatihan skill baru, pemberdayaan, dan menyediakan lapangan kerja sesuai hasil pelatihan yang sudah diberikan. Perusahaan sosial biasanya dibangun atas dasar adanya beberapa permasalahan sosial seperti kemiskinan, sehingga menjadi dorongan untuk membangun perusahaan sosial (Huda *et al.*, 2019).

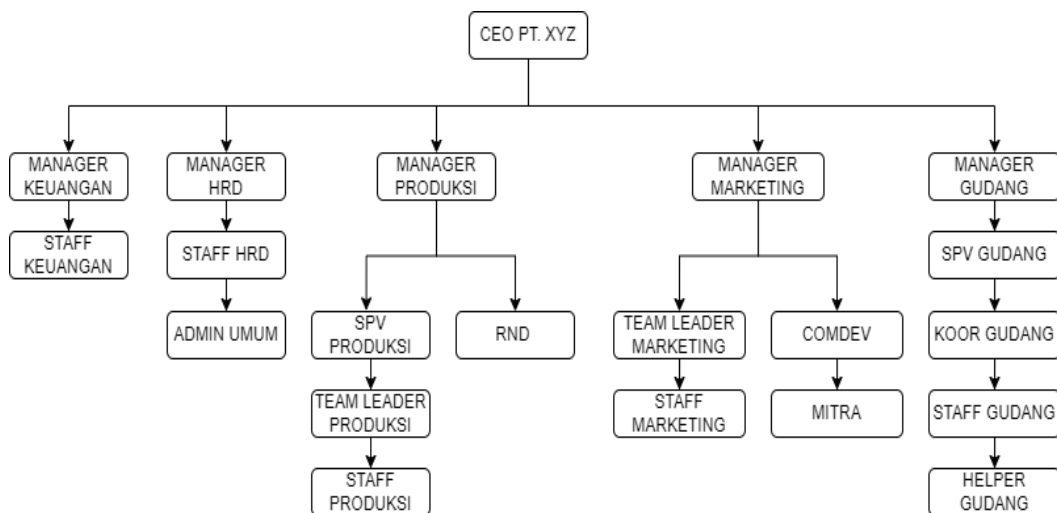
Salah satu contoh perusahaan sosial di Indonesia adalah PT XYZ yang berada di kota Bandung, Jawa Barat. Berdiri sejak tahun 2017, PT XYZ semula merupakan perusahaan ritel yang menjual produk-produk fashion seperti pakaian, tas, sepatu, dan lain-lain. Bertempat di kawasan menengah ke bawah, pemilik atau CEO dari PT XYZ melihat potensi yang bisa dikembangkan dari pemuda-pemudi dan masyarakat sekitar perusahaan. Barulah pada tahun 2019, PT XYZ merubah arah bisnis yang semula adalah perusahaan ritel menjadi perusahaann sosial. Hal yang membedakan perusahaan sosial dengan perusahaan pada umumnya, terletak pada tujuan yang ingin dicapai. Perusahaan umumnya memiliki tujuan untuk mendapatkan laba sebesar-besarnya, sedangkan perusahaan sosial bertujuan selain untuk mendapatkan laba juga dapat memberikan dampak atau manfaat sebesar-besarnya terhadap lingkungan.

Visi yang ingin dicapai oleh PT XYZ adalah menjadi Top 10 Perusahaan Sosial terbaik di Indonesia yang bisa memberikan banyak dampak positif bagi masyarakat. Cara atau misi yang dilakukan oleh PT XYZ adalah dengan mengembangkan unit bisnis perusahaan yang bergerak sebagai sumber pendanaan perusahaan melalui penjualan barang. Berjualan menjadi alat atau wadah bagi PT XYZ untuk memberdayakan masyarakat sekitar, karena PT XYZ memberlakukan *in-house production* atau produksi sendiri dan dengan memberikan upah yang lebih layak daripada perusahaan lain

**Table I.1 Data Perbandingan Upah PT. XYZ dengan Perusahaan Lain**

Kategori	Perusahaan Lain	PT. XYZ
Biaya Cutting / pcs	Rp500	Rp1,500
Biaya Jahit / pcs	Rp3500 - Rp15000	Rp8000 - Rp25000
Biaya Pasang Kancing / pcs	Rp100	Rp400
Biaya Finishing / pcs	Rp500	Rp1,500

Seperti data pada tabel 1.1, biaya yang dikeluarkan oleh PT. XYZ untuk proses produksi dapat mencapai 3x lipat lebih tinggi dibanding dengan perusahaan lain. Hal ini karena PT. XYZ mengedepankan kesejahteraan masyarakat yang diberdayakan sehingga bisa mendapatkan upah yang lebih tinggi dan lebih layak. Ibu-ibu dan pemuda yang tidak bekerja diberdayakan dan dilatih oleh PT XYZ sehingga bisa memiliki penghasilan dan kemampuan atau *skill*. Pekerjaan yang ditawarkan pun beragam, dari pekerjaan borongan produksi sampai menjadi mitra marketing. Untuk masyarakat yang memiliki keterbatasan ilmu, PT XYZ memberikan posisi khusus menjadi tim borongan produksi, tugasnya bermacam-macam dari mulai potong kain sampai packing produk. Sedangkan bagian lainnya diberdayakan menjadi mitra marketing PT XYZ, dan tugas dari mitra marketing ini adalah memasarkan produk yang sudah diproduksi oleh tim produksi



(Sumber : Data Internal PT. XYZ)

**Gambar I.1 Struktur Organisasi PT. XYZ**

Lengkapya, Gambar 1.1 di atas menggambarkan susunan atau struktur organisasi PT. XYZ. PT. XYZ dipimpin oleh CEO yang membawahi 5 (lima) orang manager, yaitu Manager Keuangan, Manager HRD, Manager Produksi, Manager Marketing, dan Manager Gudang. Manager Keuangan bertugas untuk mengelola keuangan perusahaan, dari transaksi kecil hingga besar. Manager HRD bertugas untuk mengelola SDM yang dimiliki oleh perusahaan. Kemudian ada Manager Produksi yang membawahi Tim Produksi dan RND, bertugas untuk mengelola produk-produk yang dijual oleh PT. XYZ. Lalu ada Manager Marketing yang bertugas untuk mengelola tim marketing sehingga dapat diciptakan penjualan atau sales yang sesuai dengan target perusahaan. Terakhir, ada Manager Gudang yang bertugas untuk mengelola stok dan melakukan pengiriman barang dengan menggunakan jasa ekspedisi.

Di tahun 2022 ini, PT XYZ sudah memberdayakan hampir 200 masyarakat mulai dari penjahit, tim borongan produksi, dan mitra marketing. Dari yang semula hanya memiliki 3 (tiga) model produk, saat ini PT XYZ sudah sangat berkembang dan memiliki 50 model produk. Bahan yang digunakan untuk produksi produk pun bermacam-macam, ada bahan babyterry, toyobo, shakila, rayon, dan lain-lain. Namun, bahan utama yang paling sering digunakan adalah babyterry seperti yang terlihat pada tabel 1.2 dibawah ini.

**Tabel I.2 Data Penggunaan Bahan Kain PT. XYZ Tahun 2018 - 2022**

<b>PENGGUNAAN BAHAN PT. XYZ TAHUN 2018 - 2022</b>			
<b>JENIS</b>	<b>TOTAL PENGGUNAAN (ROL)</b>	<b>TOTAL PENGGUNAAN (NILAI)</b>	<b>%CUM</b>
BABYTERRY	24855	Rp31,068,750,000	93.78%
RAYON	918	Rp1,018,980,000	3.08%
SHAKILLA	244	Rp314,760,000	0.95%
TOYOBO	381	Rp371,475,000	1.12%
VOAL	698	Rp355,980,000	1.07%

Dari Tabel 1.2 di atas, dapat disimpulkan bahwa PT. XYZ menggunakan bahan babyterry sebagai bahan utama dengan total pembelian sebesar 93.78% dari total

pembelanjaan bahan atau raw material. Bahan babyterry adalah jenis bahan yang sering digunakan untuk membuat pakaian hangat seperti jaket, hoodie, dan sweater. Bahan ini memiliki karakteristik yang unik, yaitu memiliki struktur yang halus dan lembut tanpa bulu. Selain itu, bahan babyterry juga memiliki sifat yang elastis dan cenderung mudah melar. Meskipun jenis bahan ini tergolong cukup tebal, bahan ini tetap terasa nyaman saat digunakan dan juga tidak begitu panas karena mempunyai daya menyerap keringat yang baik.

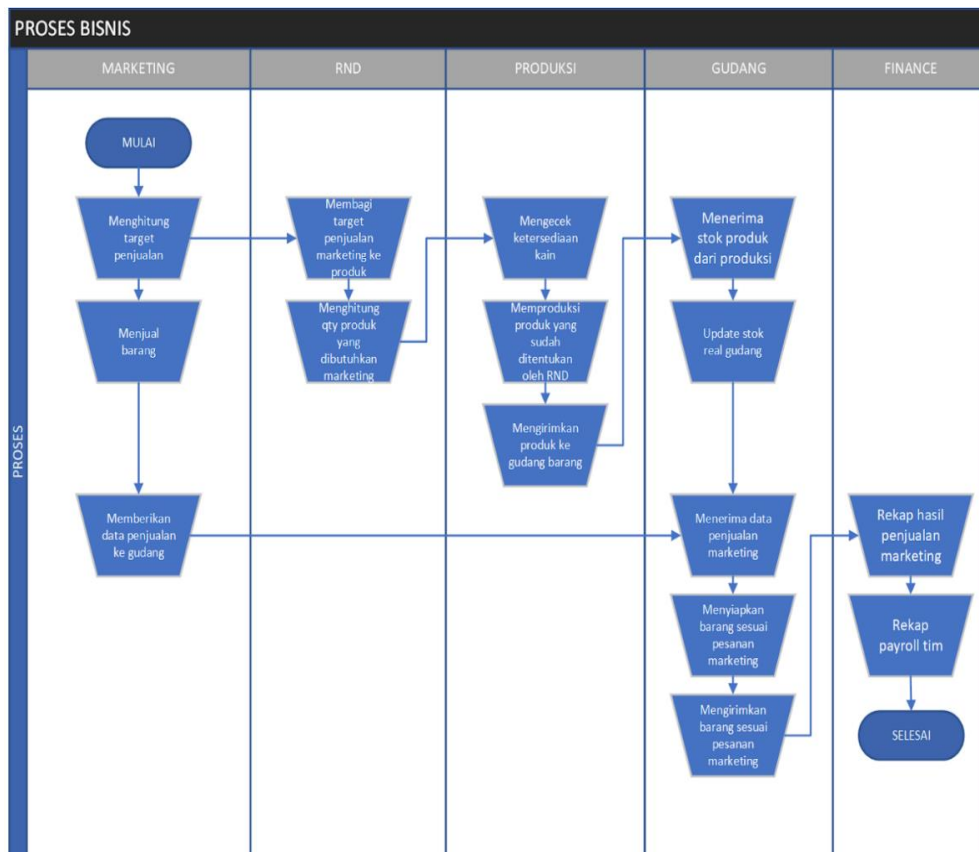
## 1.2 Latar Belakang Penelitian

PT. XYZ merupakan salah satu Perusahaan Sosial yang ada di Indonesia, perusahaan sosial itu sendiri artinya adalah perusahaan yang selain memaksimalkan profit juga memiliki tujuan untuk memaksimalkan manfaat terhadap lingkungan (Hulgard, 2010), dan menjalankan kegiatannya untuk tujuan sosial (Mair & Marti, 2006). Terdapat bermacam-macam tipe perusahaan sosial, yaitu HSE (Hybrid Social Enterprise), CBSE (Community Based Social Enterprise), NFPSE (Non for Profit Social Enterprise), dan PBFSE (Profit for Benefit Social Enterprise) (Firdaus, 2021). CBSE atau Community Based Social Enterprise adalah tipe perusahaan social yang tercipta karena adanya kesamaan permasalahan dan ruang lingkup usaha sehingga bisa membentuk sebuah komunitas. NPFSE atau Non for Profit Social Enterprise adalah perusahaan social yang focus untuk pemberdayaan tanpa menarik profit. HSE atau Hybrid Social Enterprise adalah perusahaan social yang komposisi dana nya meliputi dana sosial dan komersil, karena adanya target yang berkelanjutan. Terakhir, PBFSE atau Profit for Benefit Social Enterprise adalah perusahaan social yang jangkauan targetnya luas dan meliputi pemberdayaan, pengembangan, hingga pertumbuhan bisnis sehingga target *audience* perusahaan bisa mandiri dan tidak ketergantungan dengan penyandang dana (Firdaus, 2021). Dari pengertian masing-masing tipe perusahaan sosial, PT. XYZ termasuk ke dalam kategori PBFSE karena profit yang didapatkan oleh PT. XYZ juga digunakan untuk memberdayakan lingkungan sekitar perusahaan sehingga dapat menjadi lebih mandiri dan tidak ketergantungan.

Sesuai dengan tujuan utama PT XYZ untuk menjadi Top 10 Perusahaan Sosial terbaik di Indonesia yang bisa memberikan dampak positif bagi masyarakat, PT XYZ terus menerus menerapkan pembaharuan sehingga dapat dicapai strategi yang paling efektif. Keefektifan strategi dapat dilihat dari keunggulan kompetitif yang bersumber dari inovasi (Hansen, 2014). PT. XYZ memiliki beberapa unit bisnis yang

dikembangkan sesuai dengan fungsinya masing-masing, yaitu produksi dan penjualan, *internet marketer* atau kemitraan, dan *social enterprise*. Unit bisnis produksi dan penjualan memiliki kegiatan utama memproduksi barang yang kemudian didistribusikan ke tim marketing. Proses bisnis pada unit bisnis ini dimulai dari proses pengadaan kain, proses potong kain, jahit pola, finishing produk, penjualan, pengiriman, hingga rekap seluruh data penjualan. Unit bisnis internet marketer atau kemitraan hanya berfokus pada penjualan saja, dengan produk yang dihasilkan oleh unit bisnis produksi dan penjualan. Sedangkan unit bisnis *social enterprise* berfokus pada kegiatan sosial perusahaan, seperti penyuluhan, pelatihan dan pemberdayaan masyarakat.

Masing-masing unit bisnis ini memiliki perannya tersendiri, dan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah unit bisnis yang berfungsi sebagai sumber pendanaan perusahaan yaitu produksi dan penjualan. Salah satu cara yang bisa dilakukan PT XYZ untuk mencapai tujuan Perusahaan adalah dengan meningkatkan penjualan produk melalui salah satu unit bisnis yang dikembangkan, karena dengan semakin meningkatnya penjualan yang dihasilkan maka semakin banyak juga masyarakat yang bisa diberdayakan oleh PT XYZ. Unit bisnis yang dikembangkan oleh PT. XYZ ini berfungsi sebagai sumber pendanaan perusahaan sehingga tujuan utama perusahaan untuk memberdayakan masyarakat dapat tercapai. Unit bisnis ini terdiri dari tim internal perusahaan yang berfokus sebagai tim support supaya proses bisnis bisa tetap berjalan dengan lancar. Untuk lebih lengkapnya, berikut adalah alur proses bisnis di PT. XYZ bagian produksi dan penjualan pada gambar 1.2.



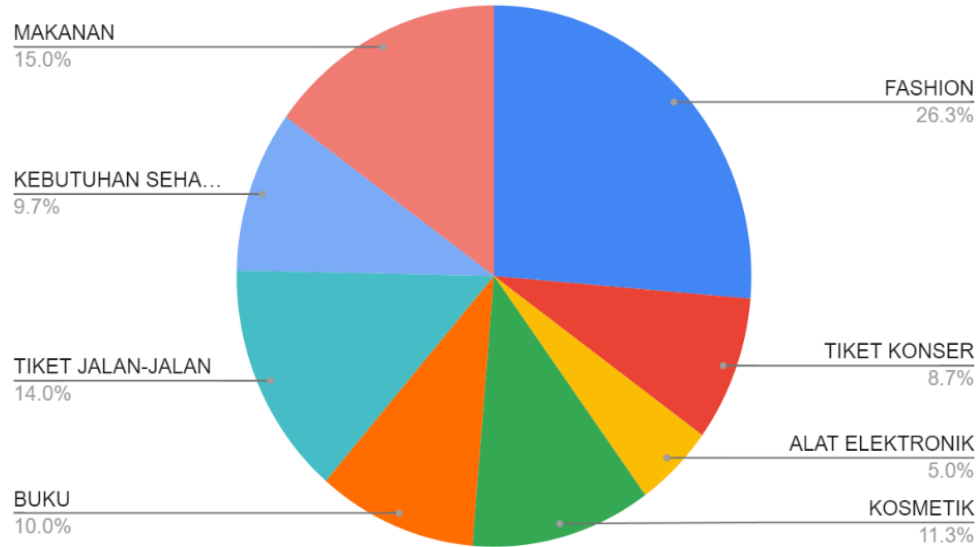
(Sumber : Data Internal PT. XYZ)

**Gambar I.2 Proses Bisnis PT. XYZ**

Dalam unit bisnis ini, proses bisnis diawali dengan penentuan target penjualan yang dilakukan oleh tim marketing. Target penjualan ini ditentukan berdasarkan riwayat penjualan bulan sebelumnya, kondisi pasar saat ini, dan target tahunan yang harus dicapai. Hal ini dilakukan supaya tim RND bisa menghitung jumlah dan produk apa saja yang harus dihasilkan sehingga stok di gudang bisa diatur dan tidak kelebihan stok. Produk yang ditentukan oleh tim RND untuk dijual pun sudah melalui beberapa tahapan riset, seperti pencarian produk, perbaikan desain, kurasi produk dan warna, *sampling* dan pengetestan produk di pasar. Setelah mendapatkan target jumlah produksi produk, tim produksi yang akan mengeksekusi jumlah produk yang akan diproduksi. Eksekusi produk ini dimulai dengan pengadaan bahan baku seperti kain, aksesoris, dan komponen lainnya. Sambil menunggu proses pengadaan kain selesai, tim produksi akan menawarkan produk yang akan diproduksi kepada vendor-vendor jahit sekitar perusahaan. Hal ini karena PT. XYZ tidak memiliki tempat jahit sendiri, namun bekerja sama dengan vendor sekitar dengan harapan akan semakin banyak masyarakat yang bisa diberdayakan. Setelah produk selesai di produksi, produk

dikirimkan ke gudang stok barang dan selanjutnya akan dikirim sesuai dengan jumlah pesanan yang dihasilkan oleh tim pemasaran. Terakhir, tim keuangan akan merekap semua rincian keuangan yang pada akhirnya digunakan untuk penggajian tim.

### DIAGRAM KARAKTERISTIK KONSUMEN BELANJA ONLINE



(Sumber : Hasil Survey online)

#### **Gambar I.3 Diagram Karakteristik Konsumen Belanja *Online***

Dalam memasarkan produknya, PT. XYZ menggunakan media *online* dan hal ini menjadi salah satu keunggulan PT. XYZ. Untuk mengetahui produk apa saja yang dibeli dengan menggunakan media *online*, peneliti melakukan survey yang disebar kepada 100 orang dengan frekuensi belanja online sebanyak lebih dari 10 (sepuluh) kali setiap bulan. Berdasarkan Gambar 1.3, hasil survey terhadap 100 orang secara acak menunjukkan 26.3% responden menyatakan bahwa barang yang paling sering dibeli secara online adalah produk fashion atau pakaian. Dari hasil survey tersebut menunjukkan bahwa PT. XYZ sudah memilih produk dengan tepat dan menggunakan media yang efektif.

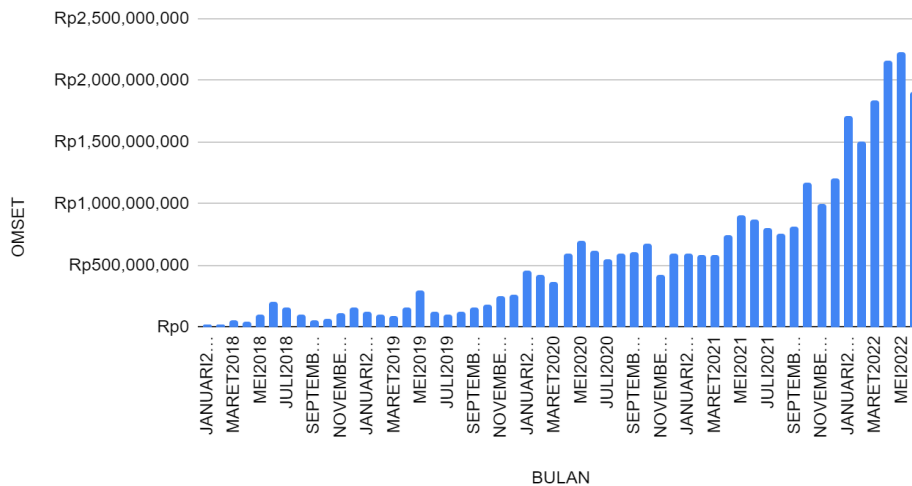
Selama 5 tahun berdiri, PT. XYZ mengalami pertumbuhan rata-rata 50% disetiap tahunnya. Hal ini terlihat dari pertumbuhan jumlah masyarakat yang diberdayakan semula hanya 30 orang hingga di tahun ke 5 sudah mencapai 200 orang. Bertambahnya jumlah masyarakat yang diberdayakan membuat PT. XYZ semakin tertantang untuk melakukan pembaharuan di setiap kesempatan. Salah satu

pembaharuan atau strategi baru yang akan diterapkan oleh PT. XYZ adalah ekspansi bisnis. Menurut (Nitisemito, 2000), ekspansi adalah suatu upaya perusahaan untuk berkembang dari kecil hingga menjadi besar sehingga bisa memenuhi permintaan. Lalu ekspansi juga bisa dikatakan sebagai perluasan modal kerja secara keseluruhan (Riyanto, 2013), atau perluasan usaha yang dilakukan dengan menambah kapasitas yang ada (Hasnan & Pudjiastuti, 2004). Strategi ekspansi bisnis yang dilakukan oleh PT. XYZ adalah melakukan diversifikasi produk, yaitu menambah dan menciptakan produk atau pasar yang baru atau keduanya sehingga dapat diperoleh peningkatan profitabilitas (Tjiptono, 1997). Diversifikasi juga dapat diartikan sebagai suatu cara untuk meningkatkan peluang bisnis dengan menambah jenis bisnis baru yang tidak berkaitan dengan bisnis yang dijalankan saat ini (Kotler & Keller, 2008).

PT. XYZ memiliki bahan baku utama yang digunakan untuk produksi produk yang dijual, yaitu bahan babyterry. Bahan-bahan lain yang sempat digunakan oleh PT. XYZ seperti bahan rayon dan shakila tidak bertahan lama karena daya beli konsumen rendah, harga pokok produksi yang tinggi, dan ketidaksiapan infrastruktur perusahaan sehingga PT. XYZ bertahan hanya menggunakan bahan babyterry. Media pemasaran PT. XYZ pun hanya menggunakan *facebook ads* sebagai sarana pemasaran produk yang diproduksi. Omset yang dihasilkan dari penggunaan *facebook ads* cukup tinggi, dengan rata-rata bulanan omset yang dihasilkan mencapai 575 juta per bulan dan 1000 transaksi setiap hari nya. Namun, karena PT. XYZ hanya menggunakan satu media pemasaran yaitu *facebook ads*, biaya pemasaran yang dikeluarkan juga cukup besar yaitu mencapai 30% dari omset setiap bulannya. Seperti pada gambar 1.4 dan 1.5 dibawah, grafik pertumbuhan atau peningkatan omset penjualan sebanding dengan peningkatan biaya iklan atau biaya pemasaran.



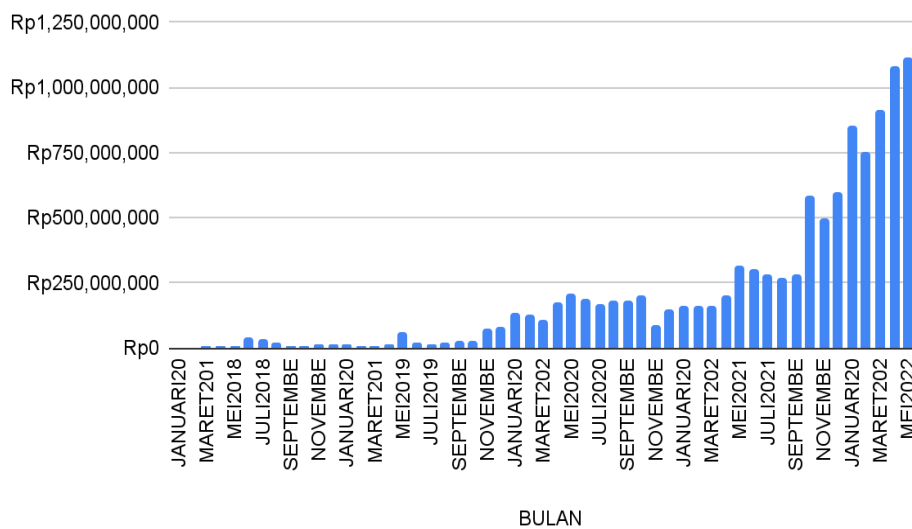
DIAGRAM OMSET 2018 - 2022



(Sumber : Data Internal PT. XYZ)

**Gambar I.4 Diagram Omset PT. XYZ Tahun 2018 - 2022**

DIAGRAM BIAYA IKLAN 2018 - 2022

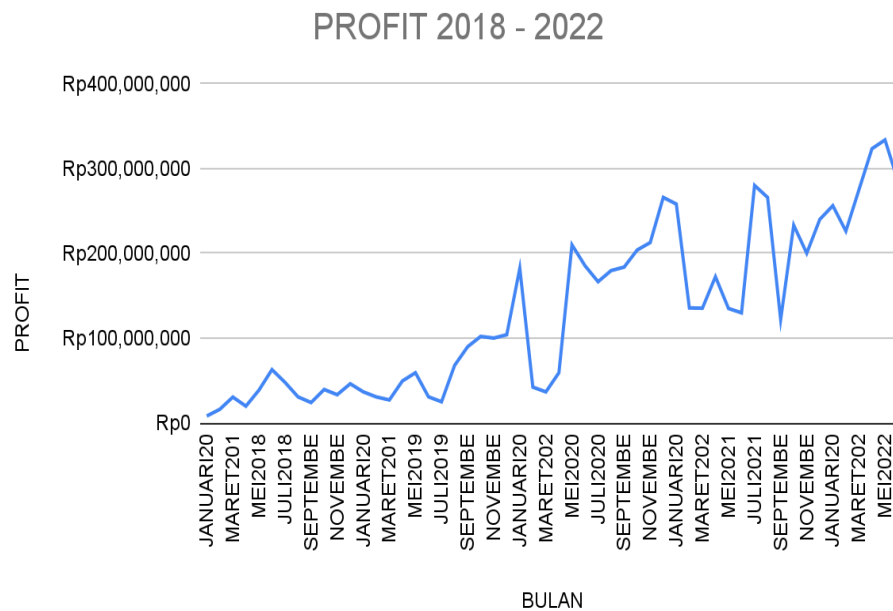


(Sumber : Data Internal PT. XYZ)

**Gambar I.5 Diagram Biaya Iklan PT. XYZ Tahun 2018 – 2022**

Mengacu pada gambar 1.4 dan 1.5 yang berisi data omset dan data pengeluaran biaya pemasaran PT. XYZ selama tahun 2018 - 2022, dapat disimpulkan bahwa omset perusahaan terus meningkat dari tahun ke tahun, namun biaya iklan juga meningkat mengikuti omset yang dihasilkan. Melihat pada gambar 1.6, perolehan profit perusahaan tidak selaras dengan omset yang didapatkan, yaitu sekitar 130 juta per

bulan atau 22.81% dari total omset per bulan. Hal ini disebabkan karena tingginya biaya pemasaran yang digunakan oleh PT. XYZ sehingga angka beban biaya pemasaran tidak memiliki perbedaan yang signifikan dibanding dengan pemasukan atau omset. Angka ini berdampak pada sulitnya PT. XYZ untuk mengembangkan bisnisnya lebih jauh.



(Sumber : Data Internal PT. XYZ)

**Gambar I.6 Diagram Profit PT. XYZ Tahun 2018 – 2022**

Jika mengacu pada gambar 1.6, perolehan profit PT. XYZ cenderung stabil, tidak banyak mengalami kenaikan atau penurunan. Hal ini bukanlah suatu hal yang baik, mengingat omset PT. XYZ terus mengalami kenaikan yang signifikan di setiap bulannya. Hal ini menjadi salah satu permasalahan yang terjadi di PT. XYZ karena profit yang dihasilkan tidak sebanding dengan omset yang meningkat tinggi. Perolehan profit PT. XYZ itu sendiri bergantung pada banyak faktor, mulai dari faktor internal hingga eksternal. Faktor eksternal yang mempengaruhi profit perusahaan seperti daya beli konsumen, kompetitor, dan tingkat inflasi tahunan Indonesia. Sedangkan faktor internal seperti biaya operasional, performa SDM, hingga produktivitas proses bisnis. Karakteristik konsumen PT. XYZ kebanyakan adalah ibu-ibu yang tidak bekerja, sehingga trend puncak dari penjualan selalu ada di bulan

Ramadhan dan akhir tahun. Akibat dari hal ini, penjualan di bulan-bulan selain Ramadhan dan akhir tahun cenderung menurun.

PT. XYZ mengalami beberapa masalah sebagai akibat dari belum adanya proses penerapan Manajemen Risiko Perusahaan yang baik. Penggunaan media pemasaran *facebook ads* membuat PT. XYZ harus mengeluarkan biaya yang cukup tinggi untuk pemasaran. Rata-rata persentase antara biaya pemasaran dengan omset yang didapatkan berada di angka 30%. Angka tersebut termasuk tinggi sehingga dampaknya terhadap perusahaan adalah profit yang stagnan dan sulitnya mengembangkan bisnis. PT. XYZ juga sempat mengalami kerugian yang cukup besar karena adanya retur atau pengembalian pesanan dari konsumen. Total nominal retur yang dihasilkan mencapai 50% dari profit yang dihasilkan PT. XYZ, hal ini menyebabkan PT. XYZ sempat mengalami kesulitan untuk membayar gaji karyawannya dan kewajiban lainnya seperti pembayaran jasa vendor. PT. XYZ juga belum bisa memenuhi target penjualan yang dihasilkan oleh marketing, hal ini dikarenakan adanya permasalahan pada perhitungan SDM yang ada. Selain itu, kondisi sarana prasarana dan fasilitas PT. XYZ juga belum mencukupi untuk mengikuti kapasitas jual tim Marketing, sehingga dari permasalahan ini PT. XYZ pernah mengalami kerugian yang cukup besar akibat pesanan konsumen yang tidak terpenuhi.

Permasalahan diatas terjadi karena PT. XYZ belum menerapkan Manajemen Risiko Perusahaan dengan baik, sehingga mitigasi dari risiko-risiko yang terjadi belum efektif untuk dijalankan. PT. XYZ perlu untuk menerapkan konsep Manajemen Risiko Perusahaan atau *Enterprise Risk Management* (ERM) karena ketika menerapkan sebuah strategi baru, perusahaan perlu untuk memetakan risiko-risiko yang mungkin terjadi selama proses berlangsung dan mencari solusi atas risiko tersebut. Dalam penelitian ini digunakan teori yang dikeluarkan oleh *Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission* (COSO) yaitu mengenai ERM. ERM itu sendiri adalah sebuah proses yang dipengaruhi oleh pernyataan atau keputusan pemangku kepentingan dalam menentukan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan Perusahaan (COSO, 2004). Keberhasilan sebuah perusahaan dalam menerapkan sebuah strategi baru yang efektif dan produktif bergantung kepada koordinasi atau kerjasama antara strategi manajemen dan kerangka manajemen risiko yang diimplementasikan (Soltanizadeh *et al.* 2016). Studi membuktikan bahwa

perusahaan yang mengalami pertumbuhan dan leverage yang tinggi adalah perusahaan yang dapat berkembang dengan menerapkan ERM (Hoyt & Liebenberg, 2011)

**Table I.3 Data Inflasi Indonesia Tahun 2018 - 2022**

<b>TAHUN</b>	<b>INFLASI</b>
2018	3.20%
2019	3.03%
2020	2.04%
2021	1.56%
2022	4.21%

Di dalam proses bisnis PT. XYZ itu sendiri, tidak terlepas dari risiko-risiko yang mungkin terjadi baik dari eksternal ataupun internal perusahaan. Risiko eksternal yang mungkin terjadi kepada PT. XYZ adalah risiko ekonomi. Inflasi yang terjadi di Indonesia sangat mempengaruhi kondisi di perusahaan karena harga bahan baku yang digunakan ikut meningkat jika dibandingkan dengan pembelian pertama. Inflasi yang tinggi seringkali disertai dengan penurunan nilai mata uang negara. Ini bisa membuat impor bahan baku kain lebih mahal karena harga dalam mata uang asing menjadi lebih tinggi (Caraka *et al.*, 2016). Karena banyak bahan baku kain diimpor, peningkatan biaya impor ini bisa mempengaruhi harga di dalam negeri. Seperti pada table 1.3, menurut data dari bank Indonesia rata-rata tingkat inflasi Indonesia pada tahun 2018 sebesar 3.20 %, 2019 sebesar 3.03 %, 2020 sebesar 2.04 %, 2021 sebesar 1.56 % dan 2022 sebesar 4.21 % (BI, 2022). Dilihat dari angka tersebut, tingkat inflasi tertinggi jatuh pada tahun 2022 sebesar 4.20 % dan dampak yang dirasakan oleh PT. XYZ adalah harga bahan baku yang meningkat. Babyterry adalah bahan baku utama yang digunakan PT. XYZ untuk memproduksi produk-produk nya. Pembelian awal Babyterry pada tahun 2019 berada di harga Rp45.000 / kg, sedangkan pembelian Babyterry terakhir di tahun 2022 ini sudah mencapai Rp61.000 / kg sehingga harga bahan baku naik sekitar 35.5 % dibandingkan dengan harga awal pembelian. Efek dari tingginya harga bahan baku ini juga membuat supplier bahan tidak banyak menyimpan stok di gudang atau toko masing-masing, sehingga bahan ini berisiko menjadi langka dan sulit dicari oleh perusahaan.

**Table I.4 Data Kompetitor PT. XYZ**

No	Brand	Harga Produk	Produk	Channel
1	KEENAN	Mulai Dari Rp16.000 - Rp48.000	Hijab Only	Tiktok, Shopee, Tokopedia
2	HEAVEN LIGHTS	Mulai Dari Rp75.000 - Rp425.000	Atasan, Bawahan	Tiktok, Shopee, Tokopedia, Official Website
3	HEY LOCAL	Mulai Dari 120.000 - Rp705.000	Hijab, Atasan, Bawahan, Tas, Sepatu, Parfum	Official Website, Whatsapp
4	WEARING KLAMBY	Mulai Dari Rp150.000 - Rp2.000.000	Hiijab, Atasan, Tas, Parfume	Tiktok, Shopee, Tokopedia, Official Website
5	KAMIIDEA	Mulai Dari Rp135.000 - Rp1.500.000	Hijab, Atasan, Bawahan	Tiktok, Shopee, Tokopedia, Official Website

Industri *fashion* adalah industri global yang mempunyai permintaan yang tidak dapat diprediksi dikarenakan dapat naik atau turun. Di Indonesia sendiri, PT. XYZ sudah memiliki beberapa kompetitor dengan segmen pasar yang serupa, seperti merujuk pada Tabel 1.4 diatas yang berisi beberapa kompetitor PT. XYZ. Industri *fashion* memiliki siklus yang cenderung pendek dengan produk yang beragam, hal ini dikarenakan persaingan yang tinggi antar kompetitor sehingga saling melakukan pembaharuan baik dari model ataupun bahan baku. Persaingan antar kompetitor ini juga menyebabkan tren *fashion* dapat dengan cepat berubah, hal ini karena *brand* atau toko terus mengeluarkan produk hasil modifikasi tersendiri. Perubahan-perubahan yang dilakukan terhadap produk *fashion* ini contohnya adalah perubahan model atau desain, bahan yang digunakan, dan cerita yang dikembangkan didalamnya. Setiap

toko atau *brand* akan memperhitungkan tren yang berlaku saat ini, sehingga unit bisnis ini akan sangat berisiko untuk bersaing dengan kompetitor. Jika perusahaan kalah saing, maka risiko yang akan terjadi adalah penurunan daya beli konsumen dan penurunan omset perusahaan. Jika omset perusahaan mengalami penurunan, maka PT. XYZ tidak bisa mencapai tujuan perusahaan untuk menjadi perusahaan sosial karena sumber pendanaan untuk memberdayakan masyarakat akan ikut mengalami penurunan.

**Table I.5 Data Perbandingan jumlah terjual, jumlah produksi, dan jumlah terkirim**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Terjual</b>	<b>Jumlah Produksi</b>	<b>Jumlah Terkirim</b>
2018	31,470	30,586	29,649
2019	55,558	54,750	52,912
2020	191,036	183,942	181,939
2021	298,217	288,072	286,600
2022	463,310	459,486	454,350
<b>Total</b>	<b>1,039,591</b>	<b>1,016,836</b>	<b>1,005,450</b>

Untuk dapat bersaing dengan kompetitor yang ada, PT. XYZ harus mempunyai SDM yang memadai. Manajemen operasional perusahaan harus bisa dilakukan dengan efektif dan efisien, sehingga bisa membantu perusahaan untuk dapat menjalankan proses bisnisnya. Kekurangan SDM bisa menyebabkan proses bisnis terhambat, seperti yang saat ini sedang terjadi di unit bisnis bagian Produksi dan Gudang. Kurangnya SDM menyebabkan proses produksi terhambat, karena kapasitas produksi hanya bisa mencapai 2000 pcs per hari sedangkan tim Marketing bisa menjual sampai 2500 pcs per hari. Selain dari faktor SDM, faktor lain juga bisa menyebabkan risiko terhambatnya proses bisnis, contohnya seperti kapasitas mesin dan sarana prasarana yang digunakan. Hal ini menyebabkan pengiriman di gudang terhambat juga, karena selain produk yang tidak tersedia juga karena kapasitas gudang yang hanya bisa mengirim 1000 paket per hari sedangkan total pemesanan bisa mencapai 1500 paket per hari. Seperti pada Tabel 1.5 diatas, jumlah barang yang berhasil dijual oleh tim Marketing lebih besar daripada jumlah barang yang berhasil terkirim oleh tim Gudang.

**Table I.6 Data kapasitas SDM PT XYZ**

Jenis	Jumlah	Satuan	Kapasitas/Unit	Total Kapasitas Maksimal	Total Kebutuhan
SDM Proses Cutting	7	Orang	240	1680	2000
Sarana Prasarana Cutting	1	Rumah	2000	2000	2000
SDM Proses Jahit	70	Orang	28	1960	2500
Mesin Jahit	70	Unit	50	3500	2500
SDM Proses Finishing	14	Orang	150	2100	2500
SDM Proses Pengiriman Gudang	5	Orang	150	750	1500

Dilihat dari Tabel 1.6 diatas, PT. XYZ masih belum bisa mengoptimalkan jumlah asset yang dimiliki karena kapasitas harian yang bisa dikerjakan masih tidak mencapai target dan berakibat pada terhambatnya proses bisnis. Akibat dari proses bisnis yang terhambat ini, banyak pesanan konsumen yang pengirimannya tertunda selama beberapa hari karena PT. XYZ masih memproduksi barang pesanan konsumen. Selain itu, perusahaan setiap hari nya juga menerima keluhan dari konsumen terkait dengan lama waktu pengiriman. Hal ini berisiko menurunkan penilaian perusahaan dan dapat berakibat kepada penurunan daya beli konsumen. Sebagai unit bisnis yang bergantung dari pembelian konsumen, PT. XYZ juga berisiko mengalami penurunan profit akibat dari turunnya daya beli konsumen. Hal ini sangat perlu untuk diidentifikasi, dipetakan dan dimitigasi sehingga PT. XYZ dapat memperbaiki proses bisnisnya.

Selain kurangnya SDM yang ada, pendataan yang dilakukan juga masih memanfaatkan Google Sheet dan belum mempunyai sistem yang terintegrasi antar divisi. Hal ini menyebabkan pendataan menjadi kurang sinergis antara satu bagian dengan bagian yang lain sehingga ketika dilakukan rekonsiliasi data menjadi kurang sesuai. Pendataan yang tidak sinergis bisa menyebabkan data menjadi *error* atau tidak benar dan sangat berisiko untuk dimanipulasi karena kurangnya keamanan data. Pendataan yang rapih juga dibutuhkan untuk melihat performa perusahaan dalam kurun waktu tertentu, sehingga perusahaan bisa melakukan evaluasi secara berkala. Keamanan juga sangat diperlukan untuk melindungi asset perusahaan, seperti data karyawan, data keuangan, hingga akses keuangan perusahaan. Laporan yang dihasilkan dari data perusahaan yang kurang valid juga akan mempengaruhi pengambilan keputusan, dan sangat berisiko menyebabkan kesalahan pengambilan

keputusan seperti penentuan target penjualan atau penentuan produk yang akan diproduksi.

**Table I.7 Data Defect PT. XYZ Tahun 2018 - 2022**

<b>Kategori Reject</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Jahit	658	2190	5150	9218	18379
Noda Ringan	498	1327	2783	5902	13628
Noda Permanen	58	123	346	870	1425
Komponen	198	167	479	998	1524
Marker	308	323	256	780	1145
Bahan	487	231	112	798	1678
Minyak	221	113	554	1167	3224
Bolong Kecil	564	753	1735	2091	4089
Bolong Besar	59	209	129	876	990
<b>TOTAL</b>	3051	5436	11544	22700	46082
<b>TOTAL PRODUKSI</b>	30,586	54,750	183,942	288,072	459,486
<b>%DEFECT</b>	9.98%	9.93%	6.28%	7.88%	10.03%

Selain risiko ekonomi, pasar, dan operasional yang sudah disebutkan sebelumnya, PT. XYZ juga memiliki risiko produksi. Risiko produksi ini berhubungan dengan produk yang dijual oleh unit bisnis, dan yang sering terjadi pada proses ini adalah gagal produksi sehingga barang menjadi *reject*. Setiap hasil produk yang diproduksi tidak selalu baik, dan menurut data internal perusahaan dalam 1 *batch* produksi produk tingkat kegagalan produksi atau defect masih mencapai angka 10%. Seperti pada Tabel 1.7 diatas, data produk yang defect atau cacat PT. XYZ rata-rata berada di angka 10% dari total produksi barang. Jenis-jenis defect yang terdata yaitu cacat hasil jahit, noda ringan, noda permanen, komponen, marker, cacat pada bahan atau kain, minyak, bolong kecil, dan bolong besar.



**Table I.8 Data Persentase Defect Produk berdasarkan Kategori Defect**

<b>Kategori Reject</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Rata-Rata</b>
Jahit	2.15%	4.00%	2.80%	3.20%	4.00%	3.23%
Noda Ringan	1.63%	2.42%	1.51%	2.05%	2.97%	2.12%
Noda Permanen	0.19%	0.22%	0.19%	0.30%	0.31%	0.24%
Komponen	0.65%	0.31%	0.26%	0.35%	0.33%	0.38%
Marker	1.01%	0.59%	0.14%	0.27%	0.25%	0.45%
Bahan	1.59%	0.42%	0.06%	0.28%	0.37%	0.54%
Minyak	0.72%	0.21%	0.30%	0.41%	0.70%	0.47%
Bolong Kecil	1.84%	1.38%	0.94%	0.73%	0.89%	1.16%
Bolong Besar	0.19%	0.38%	0.07%	0.30%	0.22%	0.23%
<b>TOTAL</b>	3051	5436	11544	22700	46082	17763
<b>TOTAL PRODUKSI</b>	30,586	54,750	183,942	288,072	459,486	203,367
<b>%DEFECT</b>	9.98%	9.93%	6.28%	7.88%	10.03%	8.82%

Dari table 1.8 dapat dilihat persentase *defect* dari setiap kategori pada setiap tahunnya. Beberapa jenis defect atau cacat masih dapat diperbaiki dan terselamatkan, contohnya seperti cacat jahit dan noda ringan bisa diperbaiki jahitannya dan dibersihkan nodanya. Permasalahan PT. XYZ terhadap barang defect ini adalah jenis defect yang tidak dapat diperbaiki kembali, contohnya adalah noda permanen dan bolong. Jumlah barang cacat permanen jika dikalkulasikan setahun bisa mencapai 30% dari total barang cacat yang dihasilkan. Hal ini sangat berisiko menyebabkan kerugian perusahaan dan kurangnya lahan penyimpanan barang sehingga layout perusahaan menjadi kurang efektif dan efisien. Terdapat banyak faktor yang dapat menyebabkan produk menjadi defect, dan faktor ini perlu untuk diidentifikasi dan dicarikan solusinya karena sangat berisiko dapat mengurangi omset yang dihasilkan.

Selain produk yang gagal, proses produksi juga bisa memakan waktu yang cukup lama dan tidak sesuai target. Risiko ini bisa terjadi ketika bahan baku yang dibutuhkan kosong dan sulit dicari, seperti pembahasan pada bagian risiko ekonomi. Dampak dari inflasi yang terjadi yaitu bahan baku menjadi sulit dicari, sehingga proses produksi menjadi terhambat dan produksi tidak dapat berjalan dengan baik (Caraka *et al.*, 2016). Kurangnya SDM juga membuat proses produksi menjadi lebih lama, karena kapasitas total produksi tidak sebanding dengan target produksi. PT. XYZ perlu untuk memetakan seluruh risiko baik dari internal atau eksternal perusahaan yang mungkin terjadi, karena risiko yang dipetakan ini perlu untuk dimitigasi sehingga perusahaan

dapat menjalankan proses bisnisnya dengan efektif. Risiko-risiko yang sudah disebutkan tadi sangat perlu untuk diidentifikasi dan dicari mitigasi risikonya, sehingga ketika perusahaan dihadapkan dengan masalah yang serupa akan mendapatkan solusi yang bisa diterapkan.

Dari penjelasan mengenai risiko-risiko eksisting PT. XYZ, berikut ini adalah rangkuman berisi risiko-risiko PT. XYZ yang berhasil dipetakan berdasarkan hasil observasi dan wawancara kepada pemangku kepentingan di PT. XYZ.

**Table I.9 Variabel Risiko Eksisting PT. XYZ**

No	Jenis Risiko	Kategori Risiko	Risiko
1	Internal	Operasional	Terhambatnya proses bisnis
2			Target harian tidak tercapai
3			Ketidaksesuaian data
4		Produksi	Produk/barang cacat
5			Terhambat proses produksi
6			Tidak tersedianya bahan baku
7			Malfungsi pada mesin
8	Eksternal	Ekonomi	Kelangkaan bahan baku
9			Kegagalan pada supplier
10			Penyusutan
11			Kondisi keuangan tidak stabil
12		Pasar	Penurunan daya beli konsumen
13			Kalah saing dengan kompetitor

*Enterprise Risk Management* atau ERM berfungsi untuk melihat dan mengidentifikasi risiko perusahaan secara menyeluruh, sehingga dapat termitigasi dengan baik dengan output peningkatan produktivitas kerja. Salah satu tools atau alat yang bisa digunakan dalam ERM adalah COSO ERM dan ISO 31000 : 2018. Pada penelitian ini, penulis menggunakan teori COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) – ERM, yaitu proses pengelolaan risiko secara strategis dari perspektif seluruh organisasi dan bersifat top-down atau dari atas

ke bawah karena pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh pimpinan organisasi. Teori COSO ERM ini kemudian diintegrasikan dengan ISO 31000 : 2018, sehingga didapatkan acuan paling efektif dan efisien yang dapat diterapkan oleh perusahaan.

Menurut COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), *Enterprise Risk Management* (ERM) adalah suatu pendekatan yang terstruktur dan terintegrasi untuk mengelola risiko di seluruh organisasi (COSO, 2004). Dalam konsep ERM, COSO menekankan pentingnya melihat risiko sebagai suatu faktor yang berdampak pada mencapai tujuan organisasi, baik secara positif maupun negatif. ERM bukanlah hanya tentang menghindari risiko, tetapi juga tentang mengelola risiko agar sesuai dengan toleransi risiko yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut ISO 31000:2018, *Enterprise Risk Management* (ERM) adalah proses yang mencakup kegiatan koordinasi, pengarah, dan pengendalian organisasi dalam menghadapi risiko yang signifikan (ISO 31000, 2018). Pendekatan ERM yang diperkenalkan oleh ISO 31000:2018 bertujuan untuk membantu organisasi dalam mengelola risiko secara efektif dengan memastikan bahwa risiko diidentifikasi, dianalisis, dievaluasi, dan ditangani dengan cara yang tepat. Pendekatan ini melibatkan pemahaman konteks organisasi, keterlibatan pemangku kepentingan, dan pendekatan berbasis siklus yang terus-menerus.

Integrasi antara COSO ERM (*Enterprise Risk Management*) dan ISO 31000:2018 dapat dilakukan dengan mempertimbangkan persamaan dan perbedaan antara kedua kerangka kerja tersebut. Integrasi teori *Enterprise Risk Management* (ERM) antara COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) dan ISO 31000 membawa manfaat signifikan dalam mengelola risiko secara efektif. COSO ERM dan ISO 31000 merupakan dua kerangka kerja terkemuka yang menyediakan panduan untuk manajemen risiko. COSO ERM memberikan fokus yang lebih khusus pada pengelolaan risiko internal, dengan penekanan pada tata kelola perusahaan. Sementara itu, ISO 31000 memberikan pendekatan yang lebih umum yang dapat diterapkan oleh berbagai jenis organisasi. Integrasi teori ERM dari kedua kerangka kerja ini dapat mencakup langkah-langkah seperti identifikasi risiko, penilaian risiko, pengelolaan risiko, dan komunikasi tentang risiko. Dengan mengintegrasikan konsep dan prinsip dari COSO ERM dan ISO 31000, organisasi dapat memperoleh manfaat dari pendekatan yang komprehensif, berbasis siklus, dan

berfokus pada tata kelola yang baik dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, mengelola, dan mengkomunikasikan risiko mereka. Integrasi ini memungkinkan organisasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh tentang risiko yang mereka hadapi, serta mengambil tindakan yang tepat untuk mengurangi risiko dan mencapai tujuan mereka dengan lebih baik.

Sebelumnya, penelitian terkait manajemen risiko cenderung terfokus pada kerangka kerja atau pedoman tunggal, seperti COSO ERM atau ISO 31000:2018 saja. Namun, dengan pendekatan yang mengintegrasikan kedua kerangka kerja tersebut, penelitian ini membuka pintu baru dalam pengelolaan risiko. Integrasi COSO ERM dan ISO 31000 menciptakan pendekatan yang lebih komprehensif dan holistik dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko baik secara internal maupun eksternal. Ini berarti organisasi, seperti PT. XYZ, dapat lebih efektif dalam menghadapi beragam tantangan dan peluang yang mungkin muncul, sambil meminimalkan risiko yang terkait dengan keputusan dan operasi mereka.

### 1.3 Perumusan Masalah

Dalam penerapan strategi baru yang akan dilakukan oleh PT. XYZ, terdapat beberapa risiko yang bisa menjadi penyebab kegagalan implementasi sehingga perlu untuk dipetakan dan disolusikan. Penelitian ini dilakukan atas dasar beberapa poin permasalahan yang harus dipecahkan sesuai dengan tahapan pada COSO - ERM, yaitu:

1. Bagaimana pemetaan proses bisnis PT. XYZ yang mengenai Manajemen Risiko Perusahaan berbasis COSO ERM?
2. Bagaimana perancangan Mitigasi Risiko dengan menggunakan *Enterprise Risk Management (ERM)* yang dilakukan untuk mengelola risiko *internal* seperti risiko Operasional dan risiko Produksi PT. XYZ berbasis COSO ERM?
3. Bagaimana perancangan Mitigasi Risiko dengan menggunakan *Enterprise Risk Management (ERM)* yang dilakukan untuk mengelola risiko *eksternal* seperti risiko Ekonomi dan risiko Pasar PT. XYZ berbasis COSO ERM?
4. Bagaimana umpan balik atau *feedback* dari PT. XYZ terhadap rancangan Mitigasi Risiko dengan menggunakan *Enterprise Risk Management (ERM)* berbasis COSO yang dilakukan untuk mengelola risiko *eksternal* dan *internal* PT. XYZ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah penelitian terhadap PT. XYZ, berikut adalah tujuan yang diharapkan menjadi *output* dari penelitian ini, yaitu :

1. Memetakan proses bisnis PT. XYZ yang mengenai Manajemen Risiko Perusahaan berbasis COSO ERM.
2. Merancang kerangka Mitigasi Risiko dengan menggunakan *Enterprise Risk Management (ERM)* yang dilakukan untuk mengelola risiko *internal* seperti risiko Operasional dan risiko Produksi PT. XYZ berbasis COSO ERM.
3. Merancang kerangka Mitigasi Risiko dengan menggunakan *Enterprise Risk Management (ERM)* yang dilakukan untuk mengelola risiko *eksternal* seperti risiko Pasar dan risiko Ekonomi PT. XYZ berbasis COSO ERM
4. Validasi tanggapan atas respon *stakeholder* PT. XYZ terhadap rancangan Mitigasi Risiko dengan menggunakan *Enterprise Risk Management (ERM)* berbasis COSO yang dilakukan untuk mengelola risiko *eksternal* dan *internal* PT. XYZ

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh penulis terhadap permasalahan pada PT. XYZ diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang dilakukan dengan topik yang relevan. Penelitian ini juga diharapkan dapat diimplementasikan oleh PT. XYZ sehingga PT. XYZ dapat menerapkan strategi-strategi lainnya di masa depan dengan persiapan yang matang.

#### **1.6 Batasan Penelitian**

Penelitian ini hanya terbatas pada Risiko Eksternal Ekonomi dan Pasar dan Risiko Internal Operasional dan Produksi karena adanya keterbatasan data yang dapat diakses oleh penulis terhadap Perusahaan.

#### **1.7 Sistematika Penelitian**

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian karya ilmiah dari Bab I sampai Bab V.

##### **A. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum

Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

## B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

## C. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisa Data.

## D. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

## E. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian