

**PEMBENTUKAN DAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
PADA SIKLUS PRODUKSI DALAM MENGURANGI PRODUK
CACAT
(STUDI KASUS DI CV PANCA NARENDRA)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi

**Oleh :
Aemilius Dyarma Satria
2013130154**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2020**

***ESTABLISHMENT AND IMPLEMENTATION OF RISK
MANAGEMENT IN PRODUCTION CYCLE TO REDUCING
DEFECTIVE PRODUCT
(CASE STUDY AT CV PANCA NARENDRA)***



UNDERGRADUATE THESIS

*Submitted to complete a part of requirements
to obtain a Bachelor of Accounting*

By
Aemilius Dyarma Satria
2013130154

***PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING
Accredited by degree of BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2020***

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SASRJANA AKUNTANSI**



**PEMBENTUKAN DAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA
SIKLUS PRODUKSI DALAM MENGURANGI PRODUK CACAT
(STUDI KASUS DI CV PANCA NARENDRA)**

Oleh :
Aemilius Dyarma Satria
2013130154

PERSETUJUAN SKRIPSI

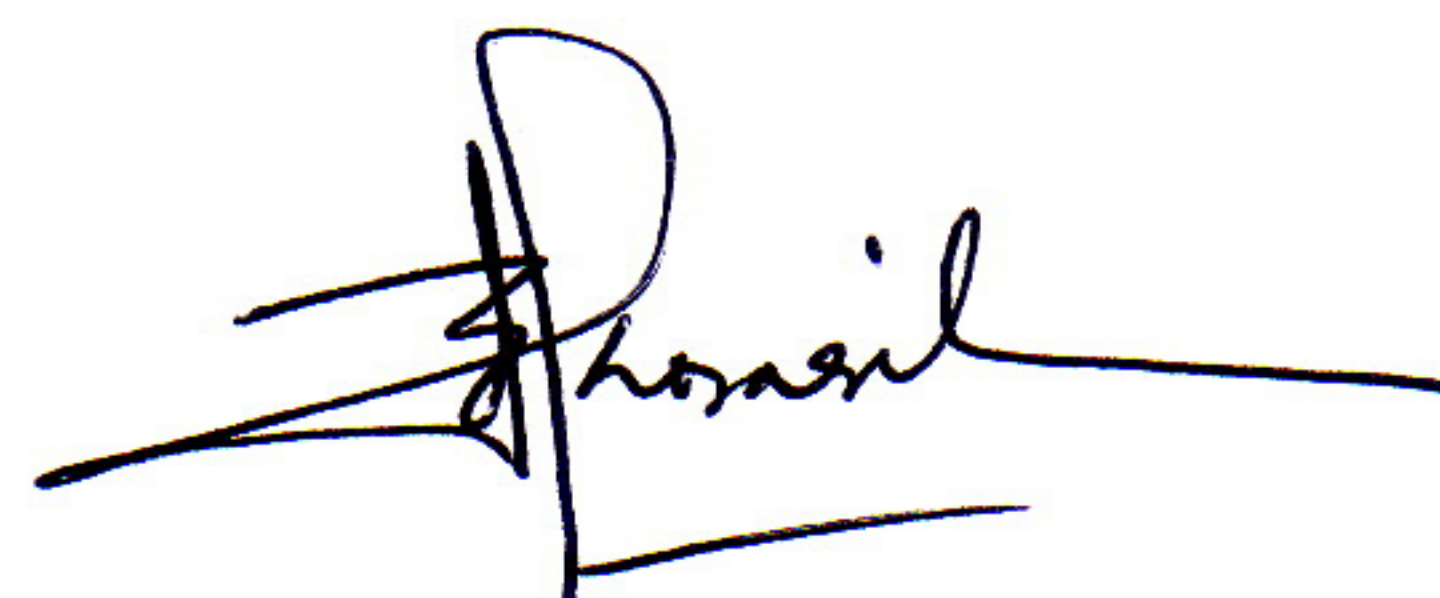
Bandung, 8 Januari 2020

Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi



(Dr. Sylvia Fettry E.M., S.E., S.H., M.Si., Ak.)

Pembimbing Skripsi,



(Elsje Kosasih, Dra., Akt., M.Sc., CMA)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Aemilius Dyarma Satria
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 2 November 1995
NPM : 2013130154
Program studi : Akuntansi
Jenis Makalah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PEMBENTUKAN DAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA SIKLUS
PRODUKSI DALAM MENGURANGI PRODUK CACAT
(STUDI KASUS DI CV PANCA NARENDRA)

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan: Elsje Kosasih, Dra., Akt., M. Sc., CMA

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta yang disebut, plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak manapun.

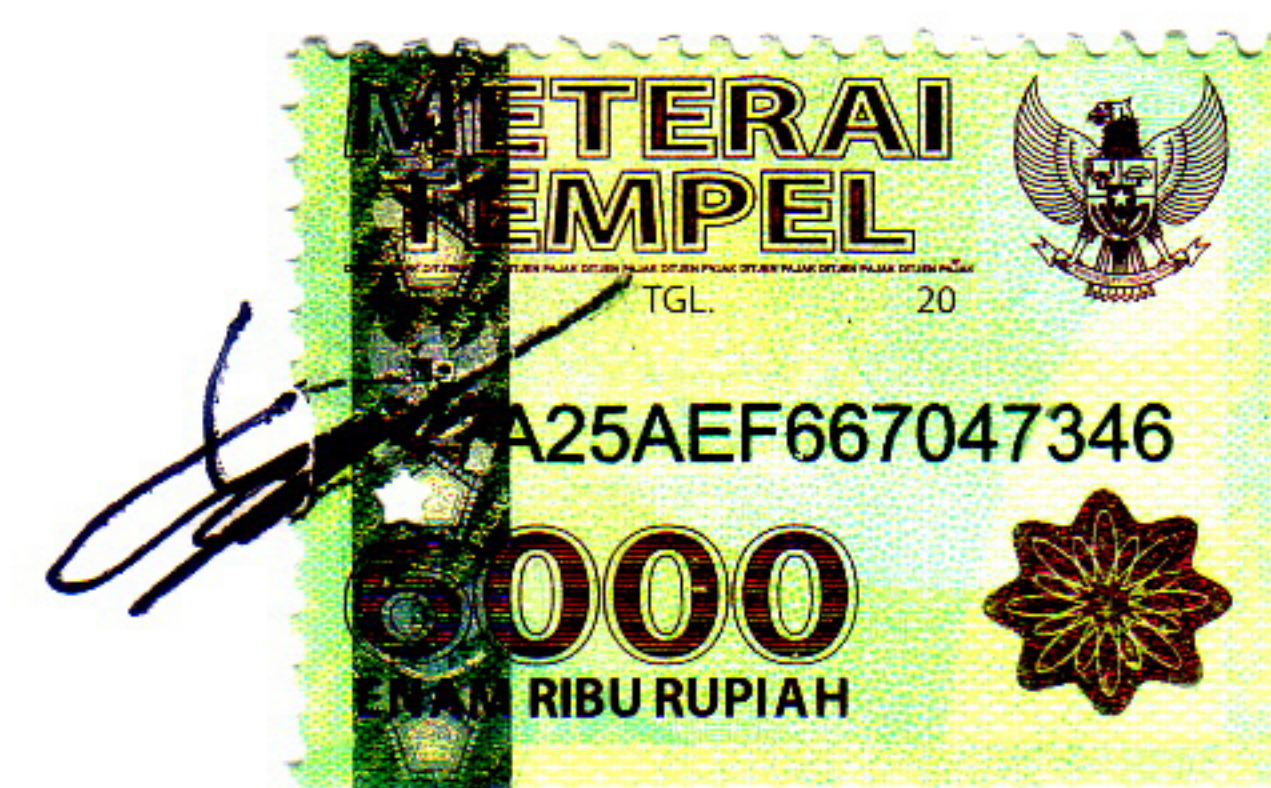
Pasal 25 Ayat (2) UU.No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta

Bandung,

Dinyatakan tanggal: 8 Januari 2020

Pembuat pernyataan: Aemilius Dyarma Satria



(Aemilius Dyarma Satria)

ABSTRAK

Industri garmen atau pakaian jadi merupakan salah satu sektor industri non migas di Indonesia yang pertumbuhannya diprioritaskan. Perusahaan yang bergerak di bidang garmen, CV Panca Narendra dalam melakukan aktivitas produksi menemukan berbagai risiko terutama berkaitan dengan jumlah produk cacat. Oleh karena itu manajemen risiko perlu diterapkan sebagai bentuk antisipasi risiko-risiko tersebut. Risiko sendiri merupakan ancaman yang umum terjadi di semua perusahaan. Maka dari itu manajemen perusahaan harus bisa mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi agar kelangsungan perusahaan terjamin.

Peneliti menggunakan teori siklus produksi, manajemen risiko, dan produk cacat. Siklus produksi terdiri dari empat aktivitas dasar yaitu desain produk, perencanaan dan penjadwalan, operasi produksi, dan akuntansi biaya. Manajemen risiko menurut COSO ERM memiliki delapan komponen yaitu lingkungan internal, penetapan tujuan, identifikasi kejadian, penilaian risiko, respon risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pengawasan. Produk cacat dibagi menjadi tiga jenis yaitu *spoilage*, *rework*, dan *scrap*.

Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif. Metode ini memberikan gambaran secara sistematis dan akurat mengenai fakta, karakteristik, dan hubungan antar kondisi atau situasi yang diteliti. Peneliti menggunakan CV Panca Narendra sebagai unit penelitian. Peneliti melakukan penelitian lapangan melalui kegiatan observasi dan wawancara, serta penelitian kepustakaan dengan mempelajari buku dan jurnal mengenai COSO ERM dan manajemen risiko.

CV Panca Narendra memulai proses produksi dari mendesain dan membuat produk sampel. Perusahaan lalu membuat jadwal produksi. Proses produksi terdiri dari tiga aktivitas utama yaitu *cutting*, jahit, dan *finishing*. Pengendalian kualitas dilakukan di tiap aktivitas produksi, jika ditemukan produk cacat, produk tersebut akan langsung dikembalikan ke bagian yang memperbaiki kecacatan produk. Produk akhir setelah *finishing* akan dikemas untuk dikirim ke pelanggan. CV Panca Narendra sudah menerapkan beberapa elemen manajemen risiko. Pembentukan dan penerapan manajemen risiko pada siklus produksi dapat dilakukan sebagai salah satu upaya untuk mengurangi jumlah produk cacat. Penilaian risiko, respon risiko, serta aktivitas pengendalian adalah elemen-elemen COSO ERM yang berperan langsung dalam mengurangi produk cacat. Struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan perusahaan sebaiknya diubah. Perusahaan sebaiknya membuat dokumen daftar bahan baku, daftar operasi, jadwal induk produksi, permintaan bahan baku, perintah produksi, kartu perpindahan, dan kartu jam kerja. Dokumen-dokumen ini akan membantu perusahaan membuat laporan kinerja produksi. Aktivitas pengendalian yang dapat dilakukan CV Panca Narendra untuk mengurangi produk cacat adalah pemeriksaan independent atas kinerja dan desain dan penggunaan dokumen dan catatan.

Kata kunci: Siklus produksi, Manajemen risiko, Jumlah produk cacat

ABSTRACT

The garment or apparel industry is one of the non-oils and gas industry sectors in Indonesia where growth is prioritized. A company engaged in the garment sector, CV Panca Narendra in conducting production activities found various risks, especially related to the number of defective products. Therefore, risk management needs to be applied as a form of anticipation of these risks. Risk is a threat that is common in all companies. Therefore, the company's management must be able to anticipate the risks that might occur so that the company's survival is guaranteed.

Researchers use the theory of the production cycle, risk management, and product defects. The production cycle consists of four basic activities namely product design, planning and scheduling, production operations, and cost accounting. Risk management according to COSO ERM has eight components namely the internal environment, objective setting, event identification, risk assessment, risk response, control activities, information and communication, and monitoring. Defective products are divided into three types, namely spoilage, rework, and scrap.

Researchers used descriptive research methods. This method provides a systematic and accurate description of the facts, characteristics, and relationships between the conditions or situations under study. Researchers use CV Panca Narendra as the unit of research. Researchers conducted field research through observation and interviews, as well as library research by studying books and journals about COSO ERM and risk management.

CV Panca Narendra started the production process from designing and making sample products. The company then makes a production schedule. The production process consists of three main activities namely cutting, sewing and finishing. Quality control is carried out in every production activity, if a defective product is found, this product will be returned directly to the section that corrects product defects. The final product after finishing will be packaged to be sent to the customer. CV Panca Narendra has implemented several elements of risk management. The formation and application of risk management in the production cycle can be done as an effort to reduce the number of defective products. Risk assessments, risk responses, and control activities are COSO ERM's elements that directly affect a decline in defective products. It is recommended that the company's organizational structure and job descriptions be changed. The company should make bill of materials, operations list, master production schedules, material requisition, production order, moving ticket, and job time ticket. These documents will help companies make production's performance report. Control activities that can be carried out by CV. Panca Narendra to reduce product defects is an independent examination of the performance and design and use of documents and records.

Keywords: Production cycle, Risk management, number of defective products

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa atas kasih karunia yang diberikanNya kepada peneliti sehingga peneliti mampu menjalankan studi dan menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Pembentukan dan Penerapan Manajemen Risiko Pada Siklus Produksi Dalam Mengurangi Produk Cacat (Studi Kasus di CV Panca Narendra)”. Adapun tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat menempuh ujian sidang sarjana Strata satu (S1) Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Selama persiapan dan penyusunan skripsi ini, peneliti telah banyak mendapat bantuan, bimbingan, dan dukungan semangat serta doa yang begitu berharga dari berbagai pihak sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Dalam kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan jasa dan bantuan yang sangat berharga dalam penyelesaian skripsi ini yaitu kepada:

1. Kedua orang tua peneliti yang telah memberikan dukungan semangat dan doa kepada peneliti selama menempuh perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan;
2. Ibu Elsje Kosasih, Dra., Akt., M.Sc., CMA. selaku dosen pembimbing yang senantiasa membimbing, membagi ilmu, waktu, saran, pengalaman, serta semangat bagi peneliti selama perkuliahan dan di sepanjang penyusunan skripsi;
3. Ibu Dr. Sylvia Fettry E.M., SE., SH., M.Si., Ak. selaku Kepala Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan dan dosen yang telah membagi ilmu dan pengalaman bagi penulis;
4. Ibu Dr. Amelia Setiawan, S.E., M.Ak.,Ak., CISA. sebagai dosen wali peneliti yang telah memberikan saran kepada peneliti pada saat menempuh perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan;
5. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T. selaku Kepala Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan periode 2014-2018 yang telah memberi semangat serta nasihat untuk penulis selama masa perkuliahan

6. Bapak Rudy Soeyono selaku pemilik CV Panca Narendra yang telah memberikan peneliti izin untuk melakukan penelitian dan mengumpulkan data di perusahaan CV Panca Narendra;
7. Semua dosen yang pernah mengajar peneliti selama kuliah di Universitas Katolik Parahyangan, terima kasih atas semangat dan kesabarannya dalam mengajar selama ini;
8. Teman-teman seperjuangan peneliti selama kuliah di Universitas Katolik Parahyangan. terima kasih atas bantuan dan juga masukan yang diberikan selama menempuh perkuliahan di UNPAR;
9. Sahabat-sahabat dekat peneliti terutama epic squad terima kasih atas segala waktu, kenangan, dan juga suka duka yang telah dibagikan kepada peneliti;
10. Saudara-saudara peneliti yang terus memberi semangat dan selalu mendoakan peneliti untuk kelancaran perkuliahan dan pembuatan skripsi;
11. Semua staf tata usaha dan staf perpustakaan Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu peneliti selama menempuh perkuliahan di UNPAR.
12. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Dengan segala kerendahan hati, peneliti menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki sehingga skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Peneliti juga menerima kritik dan saran perbaikan yang sifatnya membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata, dengan segala keterbatasan yang ada, peneliti berharap penulisan skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Bandung, Januari 2020

Aemilius Dyarma Satria

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	3
1.5. Kerangka Pemikiran	4
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1. Manajemen Risiko	6
2.1.1. Pengertian Risiko	6
2.1.2. Pengertian Manajemen Risiko	6
2.1.3. Tahap – Tahap Manajemen Risiko	8
2.1.4. Manfaat Manajemen Risiko	9
2.1.5. Manajemen Risiko Pada Industri Garmen	10
2.2. <i>COSO Enterprise Risk Management</i>	11
2.2.1. Pengertian <i>Enterprise Risk Management</i>	11
2.2.2. Elemen – Elemen <i>COSO Enterprise Risk Management</i>	12
2.3. Siklus Produksi	18
2.3.1. Pengertian Siklus Produksi	18
2.3.2. Aktivitas Siklus Produksi	19

2.3.3. Pengendalian pada Siklus Produksi	23
2.4. Kegagalan Produk	25
2.4.1. Jenis Kegagalan Produk	25
2.4.2. Jenis – Jenis Cacat Produk	26
2.5. Hubungan Antara Manajemen Risiko dan Mengurangi Produk Cacat ...	27
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	29
3.1. Metode Penelitian.....	29
3.1.1. Teknik Pengumpulan Data	29
3.1.2. Variabel Penelitian	30
3.1.3. Langkah-Langkah Penelitian	30
3.1.4. Waktu Penelitian	32
3.2. Objek Penelitian	32
3.2.1. Sejarah Singkat Perusahaan	32
3.2.2. Struktur Organisasi & Deskripsi Pekerjaan	32
3.2.2.1. Struktur Organisasi	33
3.2.2.2. Deskripsi Pekerjaan	33
3.2.3. Deskripsi Proses Produksi Perusahaan.....	35
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	37
4.1. Ruang Lingkup Penelitian.....	37
4.2. Analisis Siklus Produksi	37
4.2.1. Desain Produk	38
4.2.2. Perencanaan dan Penjadwalan	40
4.2.3. Operasi Produksi	45
4.2.4. Akuntansi Biaya	48
4.3. Analisis Manajemen Risiko Perusahaan	52
4.3.1. Lingkungan Internal (<i>Internal Environment</i>).....	53
4.3.2. Penetapan Tujuan (<i>Objective Setting</i>).....	70
4.3.3. Identifikasi Kejadian (<i>Event Identification</i>).....	76
4.3.4. Penilaian Risiko (<i>Risk Assessment</i>).....	77
4.3.5. Respon Risiko (<i>Risk Response</i>).....	81

4.3.6. Aktivitas Pengendalian (<i>Control Activity</i>)	88
4.3.7. Informasi dan Komunikasi (<i>Information and Communication</i>)..	99
4.3.8. Pengawasan (<i>Monitoring</i>)	100
4.4. Pembentukan dan Penerapan Manajemen Risiko Pada Siklus Produksi Dalam Mengurangi Produk Cacat	101
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	105
5.1. Kesimpulan	105
5.2. Saran.....	106
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Prinsip-prinsip Manajemen Risiko.....	7
Gambar 2. 2. Tahap - Tahap Manajemen Risiko	9
Gambar 2. 3. COSO's Enterprise Risk Management Model	12
Gambar 3. 1. Hubungan Antar Variabel	30
Gambar 3. 2. Bagan Struktur Organisasi CV Panca Narendra	33
Gambar 4. 1 Daftar Bahan Baku	39
Gambar 4. 2 Daftar Operasi	40
Gambar 4. 3. Jadwal Induk Produksi	42
Gambar 4. 4. Dokumen Permintaan Bahan Baku	43
Gambar 4. 5. Perintah Produksi (rekomendasi)	44
Gambar 4. 6. Kartu Perpindahan (rekomendasi).....	47
Gambar 4. 7. Kartu Jam Kerja	48
Gambar 4. 8. Context Diagram Siklus Produksi	50
Gambar 4. 9. Data Flow Diagram level 0 Siklus Produksi	51
Gambar 4. 10. Bagan Struktur Organisasi CV Panca Narendra (Rekomendasi)	63

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1. Hasil Wawancara Terkait Filosofi Manajemen, Gaya Operasi, dan Risk Appetite Pada Aktivitas Siklus Produksi CV Panca Narendra	54
Tabel 4. 2. Hasil Wawancara Terkait Jaringan Direksi CV Panca Narendra.....	55
Tabel 4. 3. Hasil Wawancara Terkait Komitmen Akan Integritas, Nilai Etis, dan Kompetensi CV Panca Narendra.....	56
Tabel 4. 4. Hasil Wawancara Terkait Struktur Organisasi CV Panca Narendra.....	58
Tabel 4. 5. Hasil Wawancara Terkait Metode Menetapkan Otoritas dan Tanggung Jawab pada CV Panca Narendra	64
Tabel 4. 6. Hasil Wawancara Terkait Standar Sumber Daya Manusia pada CV Panca Narendra.....	68
Tabel 4. 7. Hasil Wawancara Terkait Pengaruh dari Eksternal pada CV Panca Narendra	70
Tabel 4. 8. Hasil Wawancara Terkait Tujuan Strategis pada Aktivitas Siklus Produksi CV Panca Narendra	71
Tabel 4. 9. Hasil Wawancara Terkait Tujuan Operasi pada Aktivitas Siklus Produksi CV Panca Narendra	72
Tabel 4. 10. Hasil Wawancara Terkait Tujuan Pelaporan pada Aktivitas Siklus Produksi CV Panca Narendra	73
Tabel 4. 11. Hasil Wawancara Terkait Tujuan Kepatuhan pada Aktivitas Siklus Produksi CV Panca Narendra	75
Tabel 4. 12. Identifikasi Kejadian pada Aktivitas Siklus Produksi CV Panca Narendra	76
Tabel 4. 13. Penilaian Risiko Siklus Produksi CV Panca Narendra	78
Tabel 4. 14. Respon Risiko CV Panca Narendra	82
Tabel 4. 15. Hasil Wawancara Terkait Otorisasi dari Transaksi dan Aktivitas pada Siklus Produksi CV Panca Narendra	89
Tabel 4. 16. Pemisahan Fungsi pada Siklus Produksi CV Panca Narendra.....	90
Tabel 4. 17. Rekomendasi Pemisahan Fungsi pada Siklus Produksi CV Panca Narendra	90

Tabel 4. 18. Hasil Wawancara Terkait <i>Project Development and Acquisition</i> <i>Controls</i> Sistem Informasi pada Siklus Produksi CV Panca Narendra ..	91
Tabel 4. 19. Hasil Wawancara Terkait <i>Change Management Controls</i> pada Siklus Produksi CV Panca Narendra	93
Tabel 4. 20. Hasil Wawancara Terkait <i>Design and Use of Documents and</i> <i>Records</i> pada Siklus Produksi CV Panca Narendra	94
Tabel 4. 21. Hasil Wawancara Terkait <i>Safeguarding Assets, Records, and Data</i> pada Siklus Produksi CV Panca Narendra	96
Tabel 4. 22. Hasil Wawancara Terkait <i>Independent Checks on Performance</i> pada Siklus Produksi CV Panca Narendra	98
Tabel 4. 23. Hasil Wawancara Terkait Informasi dan Komunikasi pada Siklus Produksi CV Panca Narendra	99
Tabel 4. 24. Hasil Wawancara Terkait Pengawasan pada Siklus Produksi CV Panca Narendra.....	100
Tabel 5. 1. Perbandingan Elemen Manajemen Risiko Perusahaan.....	105

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Worksheet Produksi CV Panca Narendra

Lampiran 2. Purchase Order CV Panca Narendra

Lampiran 3. Invoice CV Panca Narendra

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Industri tekstil dan pakaian merupakan salah satu dari lima industri yang pengembangannya diprioritaskan dalam *roadmap* industri 4.0 (Kementerian Perindustrian, 2018). Berdasarkan data dari Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, meskipun pada tahun 2016 sektor garmen mengalami kontraksi (penurunan) pertumbuhan, industri ini kembali tumbuh selama 2017 dan pada tahun 2018 sektor garmen mencatatkan 11,02% pertumbuhan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Membaiknya pertumbuhan industri garmen pada tahun 2018 didukung oleh kenaikan ekspor dari industri ini yang meningkat 8,86% dari tahun 2017. Jika dilihat dari skala sektor industrinya, pertumbuhan produksi garmen di skala usaha kecil dan menengah naik 7,05% dari 2017 (Kementerian Perindustrian, 2019 : 17-18).

Tingginya pertumbuhan industri garmen dan potensi pertumbuhan kedepannya ternyata sektor garmen bukan menjadi target pihak asing menanamkan modal di sektor ini. Sektor garmen hanya mendapat penanaman modal asing sebesar 99 juta dolar pada 2018. Angka ini merupakan yang terkecil dibanding sektor komoditi lainnya sebagai perbandingan, diatas sektor garmen merupakan sektor makanan dan angka investasi asingnya mencapai 385 juta dolar (Kementerian Perindustrian, 2019 : 38). Maka dari itu dengan potensi pertumbuhan yang tinggi namun minim investasi asing membuat pelaku usaha lokal mengambil kesempatan ini untuk terus aktif berperan di industri garmen.

Meskipun pelaku industri garmen banyak yang masih berskala kecil namun karena banyaknya permintaan dari pembeli dengan beragam jenis pesanan, perusahaan – perusahaan kecil ini bisa bertahan dan bersaing dengan mengedepankan keunggulannya masing – masing sehingga pasarnya tidak dikuasai oleh perusahaan besar saja. Industri garmen juga merupakan industri yang padat karya sehingga banyaknya pelaku industri berskala kecil mampu mendukung perekonomian rakyat kecil dan membuka banyak lapangan pekerjaan.

Namun karena banyaknya tenaga kerja berasal dari golongan masyarakat yang tingkat ekonomi dan pendidikannya rendah mengakibatkan tenaga kerja yang digunakan pelaku usaha garmen mayoritas adalah tenaga kerja yang memiliki keahlian menjahit dan mengoperasikan mesin yang digunakan pada usaha garmen. Hal ini memberi dampak minimnya tenaga kerja yang mempunyai keahlian manajerial digunakan di perusahaan – perusahaan garmen terutama yang masih berskala kecil. Perusahaan – perusahaan yang berskala kecil ini cenderung tidak mau merekrut orang – orang yang memiliki latar akademik yang memadai serta memiliki kemampuan analisis sehingga bisa ditempatkan diposisi manajemen karena alasan harus memberikan gaji yang cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan gaji personil bagian operasi meskipun tidak berperan langsung terhadap hasil produksi perusahaan. Padahal tenaga kerja yang memiliki keahlian manajerial sangat dibutuhkan oleh semua perusahaan karena perencanaan dan pengambilan keputusan yang signifikan akan dilakukan oleh orang – orang yang berada di posisi manajerial untuk memastikan perusahaan berjalan dengan baik dan keberlanjutan perusahaan dapat terjamin.

Risiko sendiri adalah sebuah ancaman bagi perusahaan karena memberikan ketidakpastian akan suatu kejadian yang bisa memberikan dampak negatif kepada perusahaan mulai dari satu bagian tertentu hingga dapat mempengaruhi perusahaan secara keseluruhan. Lalai dalam mengantisipasi risiko dapat membuat perusahaan mengalami kerugian mulai dari kerugian material hingga mampu membuat perusahaan gulung tikar. Untuk itu diperlukan adanya suatu bagian dalam manajemen perusahaan yang dapat menjalankan fungsi manajemen risiko. Bagian ini yang kemudian akan mengidentifikasi setiap risiko dan melakukan pengambilan keputusan terkait risiko – risiko tersebut.

Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (COSO) mengeluarkan sebuah kerangka kerja khusus yang berfungsi sebagai panduan dalam menjalankan manajemen risiko. Kerangka kerja ini adalah *COSO – Enterprise Risk Management*. Dalam kerangka ini terdapat elemen – elemen penting yang perlu diperhatikan saat melaksanakan manajemen risiko.

CV Panca Narendra merupakan salah satu pelaku bisnis garmen yang memiliki struktur kepegawaian dimana hampir semua tenaga kerjanya merupakan karyawan bagian operasi dan seluruh kegiatan manajerial termasuk manajemen risiko

dilakukan oleh pemilik perusahaan. Hal ini yang kemudian menarik minat penulis untuk meneliti bagaimana perusahaan dalam kondisi minimnya tenaga kerja dengan kemampuan manajerial yang ada di perusahaan menjalankan manajemen risiko pada siklus produksi di perusahaan.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas maka peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tahap-tahap proses produksi di CV Panca Narendra?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen risiko pada siklus produksi di CV Panca Narendra?
3. Bagaimana pembentukan dan penerapan manajemen risiko pada siklus produksi dalam usaha mengurangi produk cacat di CV Panca Narendra?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui tahap-tahap proses produksi pada industri garmen terutama di CV Panca Narendra
2. Mengetahui pelaksanaan manajemen risiko pada siklus produksi terutama di CV Panca Narendra
3. Mengevaluasi pembentukan dan pelaksanaan manajemen risiko pada siklus produksi terhadap usaha mengurangi produk cacat di CV Panca Narendra.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat membantu mengatasi masalah yang sedang dialami, terutama dalam hal manajemen risiko serta menawarkan solusi perbaikan berdasarkan sudut pandang akademis.
2. Bagi peneliti, penelitian ini dapat menambah pengetahuan peneliti terutama terkait bisnis garmen. Selain itu juga membuat peneliti mengerti bagaimana cara

menerapkan teori yang dipelajari terutama terkait manajemen risiko dalam proses bisnis.

3. Bagi masyarakat umum atau peneliti, penelitian ini diharapkan bisa menambah wawasan terutama terkait manajemen risiko pada perusahaan garmen serta dapat dijadikan referensi dalam melakukan penelitian terkait dan atau penelitian selanjutnya.

1.5. Kerangka Pemikiran

Risiko adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. ISO 31000 : 2018 mendefinisikan *Risk* sebagai “*Effect of uncertainty on objectives*” (dampak dari ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan). Dampak bisa berupa sesuatu yang positif maupun negatif yang terbentuk dari kesempatan maupun ancaman.

Manfaat adanya manajemen risiko pada perusahaan adalah membantu perusahaan menghindari semaksimal mungkin biaya-biaya yang terpaksa harus dikeluarkan, membantu manajemen untuk memutuskan apakah risiko yang dihadapi perusahaan akan dihindari atau diambil, jika penaksiran risiko dilakukan secara akurat maka dapat memaksimalkan keuntungan perusahaan (Sadgrove, 2015 : 27).

Romney & Steinbart (2018 : 202) mendefinisikan ERM sebagai sebuah proses yang digunakan jajaran direksi dan manajemen untuk menentukan strategi, mengidentifikasi kejadian yang akan memberikan pengaruh kepada entitas, menilai dan mengelola risiko, dan memberikan *reasonable assurance* bahwa perusahaan dapat mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Didalam kerangka kerja *COSO: Enterprise Risk Management* terdapat delapan elemen penting yang mendukung pelaksanaan manajemen risiko yaitu *Internal Environment, Objective Setting, Event Identification, Risk Assessment, Risk Response, Control Activities, Information & Communication, dan Monitoring*.

Produk cacat merupakan unit produksi yang tidak memenuhi spesifikasi yang dibutuhkan pelanggan, namun dapat diperbaiki dan dijual sebagai produk jadi. Cacat yang terjadi dideteksi saat proses produksi berlangsung atau sebelum barang dikirim, sehingga proses perbaikan / pengerjaan ulang dapat dilakukan.

Produk cacat yang terjadi akan memiliki dampak yang merugikan perusahaan seperti adanya tambahan biaya perbaikan, adanya keterlambatan produk

sampai ke tangan pelanggan, dan kehilangan pelanggan dari risiko ini. Risiko dapat menimbulkan ancaman bagi perusahaan, manajemen risiko merupakan sebuah proses untuk bisa mengelola risiko. Pada penelitian ini delapan elemen dalam *COSO: Enterprise Risk Management* akan dilihat pelaksanaan serta pengaruhnya terhadap usaha perusahaan pada siklus produksi dalam mengurangi risiko munculnya produk cacat yaitu produk yang harus dilakukan proses *rework*.