BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Identifikasi Risiko

Bisnis *fashion* muslim termasuk ke dalam bisnis *fast moving*, karena memiliki perubahan yang cepat dari waktu ke waktu. Identifikasi risiko yang dilakukan adalah guna untuk mengetahui risiko bisnis yang terjadi pada pelaku bisnis *fashion* muslim. Identifikasi yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan *expert judgements*, yaitu dengan 5 *experts*. Karena dengan lima *experts* dinilai mampu merepresentasikan penilaian agar tidak bias. Kelima *expert* tersebut dipilih karena dianggap sudah lama dalam menjalankan bisnis *fashion*, sudah mempunyai *brand*, memiliki toko tersendiri, dan berlokasi di Yogyakarta. Adapun kelima bisnis tersebut adalah Gerai Mazaya, Hijab Yaseera, Gerai Muslim Nabilah, Safirah *Collection*, dan Adadia.

Risiko awal yang telah teridentifikasi berjumlah 30 poin, yang kemudian dilakukan validasi dengan pendekatan *knowledge engineering*. Validasi digunakan untuk mengetahui risiko yang teridentifikasi benar berpengaruh atau tidak dalam bisnis *fashion* muslim dan kesesuaian terhadap realita. Setelah melakukan validasi didapatkan 24 poin risiko yang sesuai dan selanjutnya dikelompokkan ke dalam beberapa *cluster* sesuai dengan jenis risikonya.

5.2 Analisis Kriteria

Risiko yang berjumlah 24 poin tersebut dikelompokkan ke dalam beberapa *cluster* sesuai dengan jenis risikonya. Adapun pembagian *cluster* tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut.

Tabel 5. 1 Pengelompokkan Kriteria

Kriteria	Jumlah Sub kriteria
Finansial	4
Operasional	13
Eksternal	5
Strategi	2

Kriteria terpada risiko bisnis dibagi berdasarkan pembagian risiko perusahaan pada umumnya. Menurut Rismy (2017), risiko perusahaan dikelompokkan menjadi empat, yaitu risiko finansial, operasional, eksternal, dan strategi. Risiko finansial, yaitu mengenai pembiayaan baik terhadap harga pasar maupun dalam hal operasional perusahaan. Risiko operasional termasuk ke dalam risiko proses produksi, produk, SDM, maupun teknologi. Risiko eksternal mencakup reputasi, lingkungan, dan pesaing. Sedangkan, risiko strategi termasuk ke dalam strategi bisnis perusahaan.

5.3 Analisis Sub Kriteria

Sub kriteria merupakan penjabaran dari kriteria sebelumnya yang didapatkan dari kuesioner validasi risiko yang terjadi pada bisnis *fashion* muslim. Risiko berikut telah diterima atau disetujui oleh kelima *expert*. Walaupun terdapat beberapa risiko yang mungkin saja pernah terjadi bagi beberapa *expert*, namun *expert* lain tersebut tidak mengalaminya semasa menjalankan bisnis. Risiko tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.2

Tabel 5. 2 Sub Kriteria (Risiko) yang teridentifikasi

No	Sub kriteria	No	Subkriteria
1	Kehilangan pendapatan	13	Tidak mampu memproduksi sesuai target
2	Telat membayar sewa	14	Sulit dalam memprediksi demand
3	Kehilangan pasar	15	Ketidak tepatan produk jadi

Tabel 5.2 Sub Kriteria (Risiko) yang teridentifikasi (Lanjutan)

No	Sub kriteria	No	Subkriteria
4	Minat model konsumen berubah	16	Kualitas dan standar produk rendah
5	Kurang meluas pasar	17	Produk cacat
6	Tingkat kepuasan konsumen	18	Tidak inovatif / musiman
7	Kurang komunikasi antar karyawan	19	Gagal mengeluarkan produk baru
8	Sulit menentukan SDM	20	Sulit menentukan harga pasar
9	Kehilangan pasokan bahan baku	21	Barang lama sulit terjual
10	Ketidak tepatan pemasok	22	Pesaing banyak mengeluarkan produk
11	Kualitas bahan baku rendah	23	Tingginya pesaing
12	Naiknya harga bahan baku	24	Pesaing mengikuti model keluaran

5.4 Analisis Hubungan Antar Sub Kriteria

Hubungan pengaruh pada model ANP dibagi menjadi tiga, yaitu *inner dependence*, *outer dependence*, dan *feedback*. *Inner dependence* adalah hubungan pengaruh antar sub kriteria dalam satu *cluster*. *Outer dependence* adalah hubungan pengaruh antar sub kriteria yang berbeda *cluster*. Sedangkan, *feedback* adalah hubungan antar sub kriteria yang saling mempengaruhi. Pembagian hubungan dalam penelitian ini adalah:

1. Hubungan *inner dependence*

   Hubungan *inner dependence* yang teridentifikasi dapat dilihat pada Tabel 5.3. Hasil identifikasi hubungan pengaruh *inner dependence* antar sub kriteria didapatkan 9 hubungan yang terjadi.

Tabel 5. 3 Sub Kriteria dengan Hubungan *Inner Dependence*

No	Sub Kriteria	Hubungan *Inner Dependence*
1	Naiknya harga bahan baku	Menentukan harga pasar
2	Sulit menentukan SDM	Sulit dalam memprediksi demand Produk cacat Tidak mampu memproduksi sesuai permintaan Kualitas dan standar produk rendah Tidak inovatif
3	Ketidak tepatan waktu pemasok	Ketidak tepatan produk jadi Tidak mampu memproduksi sesuai target
4	Kualitas bahan baku rendah	Kualitas dan standar produk rendah Produk cacat

Tabel 5.3 Sub Kriteria dengan Hubungan *Inner Dependence* (Lanjutan)

No	Sub Kriteria	Hubungan *Inner Dependence*
5	Kualitas dan standar produk rendah	Gagal mengeluarkan produk Produk cacat Kehilangan pendapatan Tingkat kepuasan konsumen
6	Tidak inovatif	Gagal mengeluarkan produk baru Kehilangan pendapatan
7	Kurang meluas pasar	Kehilangan pasar
8	Kehilangan pasokan bahan baku	Tidak mampu memproduksi sesuai target Ketidak tepatan produk jadi Kualitas dan standar produk rendah
9	Kurang komunikasi antar karyawan	Ketepatan produk jadi Gagal mengeluarkan produk baru

2. Hubungan *outer dependence*

Hubungan *outer dependence* yang teridentifikasi dapat dilihat pada Tabel 5.4. Hasil identifikasi hubungan pengaruh *outer dependence* antar sub kriteria didapatkan 13 hubungan yang terjadi.

Tabel 5. 4 Sub Kriteria dengan Hubungan *Outer Dependence*

No	Sub Kriteria	Hubungan Outer Dependence
1	Kehilangan pendapatan	Tidak mampu memproduksi sesuai target Kualitas dan standar produk rendah Kehilangan pasar
2	Kehilangan pasokan bahan baku	Naiknya harga bahan baku
3	Kurang komunikasi antar karyawan	Kehilangan pasar
4	Tingkat kepuasan konsumen	Kehilangan pasar Tingkat kepuasan konsumen
5	Tidak mampu memproduksi sesuai target	Minat konsumen berubah Naiknya harga bahan baku Kehilangan pendapatan Tingkat kepuasan konsumen
6	Kualitas dan standar produk rendah	Kehilangan pasar Naiknya harga bahan baku
7	Produk cacat	Tingkat kepuasan konsumen

Tabel 5. 4 Sub Kriteria dengan Hubungan *Outer Dependence* (Lanjutan)

No	Sub Kriteria	Hubungan Outer Dependence
		Kehilangan pendapatan
8	Tidak inovatif	Tingkat kepuasan konsumen
9	Naiknya harga bahan baku	Tidak mampu memproduksi sesuai target
10	Barang lama susah terjual	Kehilangan pendapatan
11	Minat konsumen berubah	Kehilangan pendapatan
12	Kurang meluas pasar	Kehilangan pendapatan
13	Kehilangan pasar	Kehilangan pendapatan

5.5 Analisis Model Jaringan

Model pada metode ANP adalah berbentuk jaringan. Maksud dari jaringan sendiri adalah memiliki hubungan dari sub kriteria-sub kriteria yang ada. Baik hubungan *inner dependence* maupun *outer dependence*. Model jaringan ini berfungsi untuk memudahkan dalam menstruktur permasalahan yang kompleks ke dalam bentuk jaringan, sehingga, hubungan yang terjadi dapat terlihat. Model ANP penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.1 (Bab IV). Pada model tersebut terdiri dari 4 *cluster* dan 24 *node* atau sub kriteria atau risiko. Sedangkan, *goal* sendiri digunakan sebagai tujuan untuk menilai seberapa penting kriteria atau sub kriteria (risiko) yang ada berpengaruh terhadap bisnis *fashion* muslim.

5.6 Analisis Perbandingan Berpasangan

Perbandingan berpasangan dilakukan untuk mempermudah penilaian yang dilakukan para *expert* dalam membandingkan kriteria ataupun sub kriteria (risiko) yang ada. perbandingan berpasangan pada penelitian ini terdiri atas 18 perbandingan. Perbandingan ini dibagi ke dalam, 4 perbandingan berpasangan antar sub kriteria dalam satu *cluster*, 5 perbandingan antar *cluster*, 5 perbandingan *inner dependence*, dan 4 perbandingan *outer dependence*.

Berdasarkan pada salah satu kuesioner perbandingan berpasangan berdasarkan *cluster* finansial. Pada perbandingan antara kehilangan pendapatan dan naiknya harga bahan baku, *expert* 1 memberikan nilai sebesar 6 pada kehilangan pendapatan. Artinya, kehilangan pendapatan diantara lebih penting dan sangat penting dibanding naiknya harga bahan baku. *Expert* 2 memberikan nilai sebesar 4 pada kehilangan pendapatan. *Expert* 3

dan 5 memberikan nilai 8 pada kehilangan pendapatan dan *expert* 4 memberikan nilai 7 pada kehilangan pendapatan. Pada penilaian tersebut para *expert* memiliki persamaan penilaian atau persamaan perspektif. Karena menilai bahwa kehilangan pendapatan lebih berpengaruh daripada naiknya harga bahan baku.

5.7 Analisis Perhitungan Bobot

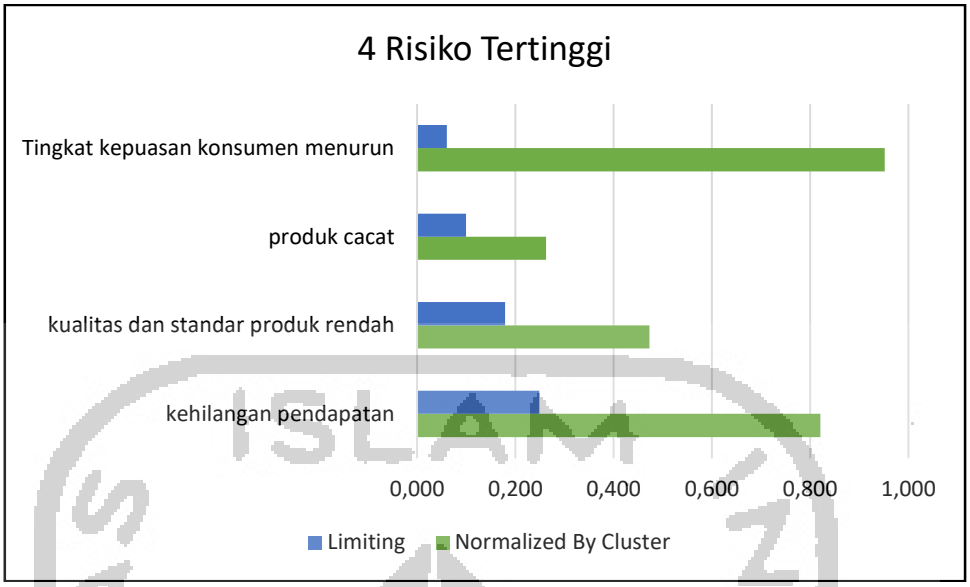
Penilaian yang diberikan kepada masing-masing *expert*, lalu dikumpulkan dan dicari nilai *geometric means* (GM). Dalam menentukan nilai akhir, digunakan rumus GM, karena *expert* yang digunakan lebih dari 1 sehingga, pelru ada penyamaan bobot sebelum diinputkan ke dalam *Super Decision*. Pehitungan nilai GM dapat dilihat pada Tabel 5.7.

Pada perbandingan berpasangan sub kriteria kehilangan pendapatan dan naiknya harga bahan baku, didapatkan bahwa penilaian yang diberikan adalah 6, 4, 8, 7, dan 8. Dengan rumus GM, maka didapatkan nilai akhirnya adalah 6,40173734. Lalu, dilakukan *round up* sehingga, nilai akhir menjadi 6.

Nilai perbandingan berpasangan yang dihasilkan antara sub kriteria kehilangan pendapatan dengan naiknya harga bahan baku adalah 6 atau artinya adalah kehilangan pendapatan diantara lebih penting dan sangat penting dibandingkan dengan naiknya harga bahan baku. Sedangkan, penilaian antara naiknya harga bahan baku dengan kehilangan pendapatan adalah 1/6 atau sesuai dengan aksioma resiprokal (nilai kebalikan). Arti dari nilai 1/6 sendiri adalah nilai naiknya harga bahan baku diantara tidak lebih penting dan tidak sangat penting dibandingkan dengan kehilangan pendapatan.

5.8 Analisis Prioritas

Berdasarkan Tabel 4.13 mengenai prioritas dari ke-24 risiko, didapatkan empat tertinggi risiko yang berpengaruh terhadap bisnis *fashion* muslim di Yogyakarta. Pemilihan empat ini karena didapatkan dari nilai akumulasi prosentase yang melebihi 75%. Adapun keempat risiko tertinggi tersebut dapat dilihat pada Gambar 5.1.



Gambar 5. 1 Grafik 4 Risiko Tertinggi

Empat risiko tertinggi yang berpengaruh pada *fashion* muslim di Yogyakarta adalah kehilangan pendapatan, kualitas dan standar produk rendah, produk cacat, dan tingkat kepuasan konsumen. Prioritas risiko dilihat dari nilai *limtting*, karena nilai *limitting* merupakan nilai akhir perbandingan dari keseluruhan risiko. Sedangkan nilai *normalized by cluster* merupakan nilai berdasarkan perbandingan sub-kriteria dalam *cluster*-nya.

Nilai *limitting* pada empat risiko tersebut adalah untuk risiko kehilanngan pendapatan dengan nilai sebesar 0,249, risiko kualitas dan standar produk rendah dengan nilai sebesar 0,179, risiko produk cacat dengan nilai sebesar 0,100, dan risiko tingkat kepuasan konsumen dengan nilai sebesar 0,061. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa risiko-risiko tersebut tidak berpengaruh terhadap bisnis *fashion* muslim.

5.9 Analisis Mitigasi Risiko

Risiko kehilangan pendapatan merupakan risiko tertinggi diantara 23 risiko lainnya. Hal ini dikarenakan kehilangan pendapatan sangat berpengaruh terhadap bisnis *fashion* muslim. Karena ketika bisnis tersebut tidak mendapatkan pemasukkan, maka tidak dapat melakukan bisnis ke depannnya, seperti membayar pegawai ataupun melakukan proses produksi. Dari beberapa *expert* mengatakan bahwa, kehilangan pendapatan sangat diwaspadai dalam melakukan bisnis. Kehilangan pendapatan sendiri dapat terjadi karena,

produk tidak laku dijual, adanya produk cacat, dan dapat juga karena terdapat pegawai yang membawa pergi uang atau produk. Dalam meminimalisir kehilangan pendapatan, beberapa *expert* melakukan beberapa hal, seperti melakukan sampel penjualan terhadap produk baru. Bahkan salah satu *expert* melakukan penjualan di tempat wisata di Yogyakarta. Sampel penjualan yang dilakukan dilihat hingga 1 sampai 2 bulan atau dengan melihat sampel ketika mengikuti pameran. Ketika tidak terjual secara signifikan, maka proses produksi tidak dilakukan. Selain itu adanya pengenalan terhadap konsumen di pasar (target sasaran).

Risiko kualitas dan standar produk rendah dapat mengakibatkan produk tidak laku dijual. Risiko ini dikarenakan bahan baku yang dari awal tidak sesuai dengan standarnya ataupun karena proses produksi yang tidak sesuai dengan SOP. Meminimalisir risiko kualitas dan standar produk rendah dapat dilakukan dengan mengadakan perjanjian terhadap pabrik atau *supplier* bahan baku untuk mengadakan bahan baku sesuai kebutuhan dan membuatkan SOP terhadap proses produksi yang ada, seperti ketentuan menjahit ataupun ketentuan memotong. Serta, memiliki jaringan pengadaan bahan baku material sebagai jaminan ketersediaan produk.

Risiko produk cacat seringkali menjadi hal yang paling sering terjadi pada industri manufaktur. Produk cacat dapat terjadi karena kesalahan dari pegawai dalam menjahit atau memotong. Produk cacat yang seringkali terjadi pada *fashion* muslim adalah bolong, warna pudar atau luntur, dan ukuran tidak sesuai. Hal yang dapat dilakukan untuk meminimalisir risiko produk cacat adalah melakukan pengawasan terhadap proses produksi lebih ketat, dan produk yang dianggap cacat dijual lebih murah ataupun dijadikan sebagai *give away*. Selain itu, adanya pelatihan ketrampilan teknis untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi secara konsisten.

Risiko tingkat kepuasan dapat menyebabkan hilangnya konsumen atau konsumen berpindah ke perusahaan lain. Salah satu penyebab kepuasan konsumen adalah *complain* terhadap produk ataupun pelayanan. Para pelaku bisnis harus sudah mempunyai penanganan ketika terjadi konsumen yang *complain*. Beberapa *expert* mengatakan, ketika konsumen *complain* mengenai produk yang tidak sesuai, dilihat kembali mengenai ketidak sesuaian yang terjadi. Jika memang kesalahan yang terjadi karena proses produksi maka perusahaan wajib menukarkan kembali dengan produk baru. Jika *complain* terhadap pelayanan pegawai di toko maupun admin perusahaan, maka perusahaan perlu adanya *training* terhadap pegawai-pegawai mengenai bagaimana cara melayani

konsumen atau bagaimana membuat konsumen percaya kepada perusahaan tersebut, memiliki imajinasi kreatif agar konsumen merasa puas dan lebih luas.