

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### 5.1 Pembahasan *House of Risk* Proses *Source*

Dalam proses *source* untuk HOR fase 1 didapatkan hasil berupa 11 *risk event* beserta nilai *severity* untuk masing-masing kejadian risiko, 15 *risk agent* beserta nilai *occurrence* untuk masing-masing sumber risiko, dan hasil penilaian korelasi antara masing-masing *risk event* dan masing-masing *risk agent*. Data ini didapatkan dari hasil wawancara dan kuesioner terhadap *expert*. Setelah didapatkan data keseluruhan berupa nilai *severity*, *occurrence*, dan korelasi, maka dilakukan perhitungan nilai ARP (*Aggregate Risk Potential*) untuk mengetahui *ranking* sumber risiko dan dilakukan pemilihan sumber risiko prioritas. Pengurutan peringkat (*ranking*) dilakukan dari nilai ARP tertinggi ke terendah.

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk proses *source* pada tahap HOR fase 1, didapatkan hasil berupa 2 sumber risiko (*risk agent*) prioritas dengan nilai ARP tertinggi yaitu :

1. Sumber daya manusia yang tidak teliti (A1)

Agen risiko A1 menempati peringkat pertama untuk sumber risiko prioritas dengan nilai ARP sebesar 2471. Agen risiko ini memiliki nilai ARP yang sangat besar dikarenakan memiliki tingkat kejadian yang cukup tinggi yaitu dapat menyebabkan kerugian yang sangat besar. Risiko ini juga dapat menyebabkan beberapa kejadian risiko untuk proses *source* seperti, tidak ada tanda terima pembayaran dari *supplier*/perusahaan, pembayaran dilakukan telat maupun terjadi kesalahan jadwal dalam pengiriman bahan baku. Hal ini terjadi karena ketidaktepatan sumber manusia seperti tidak mengamati, mendengarkan, memeriksa dan melakukan hal dengan baik.

2. Peraturan yang berlaku belum diterapkan dengan baik (A14)

Agen risiko A14 menempati peringkat kedua untuk sumber risiko prioritas dengan nilai ARP sebesar 2448. Agen risiko ini memiliki tingkat kejadian sedang dan dapat menyebabkan kerugian dengan dampak yang sangat serius. Risiko ini juga dapat menyebabkan beberapa kejadian risiko untuk proses *source* seperti tidak dilakukannya evaluasi *supplier* dari pihak perusahaan, terdapat bahan baku yang tidak sesuai dengan standar perusahaan, maupun tidak ada tanda terima pembayaran dari *supplier*/perusahaan. Apabila peraturan yang berlaku belum diterapkan dengan baik maka akan muncul risiko-risiko yang akan merugikan perusahaan khususnya berupa kelancaran dari proses bisnis perusahaan.

HOR fase 2 untuk proses *source* merupakan tahapan dimana dilakukan penilaian strategi penanganan untuk masing-masing sumber risiko prioritas yang sudah didapatkan dari hasil HOR fase 1. Pada tahap ini didapatkan hasil berupa 7 strategi penanganan/mitigasi, nilai tingkat kesulitan dari strategi penanganan, serta nilai korelasi antara sumber risiko prioritas dan strategi penanganan/mitigasi untuk risiko. Hal ini didapatkan dari hasil wawancara dan kuesioner terhadap *expert*. Setelah didapatkan data yang diperlukan, maka dilakukan perhitungan untuk nilai *total effectiveness*, dan nilai ETD (*effectiveness to difficulty ratio*) untuk mengetahui *ranking* dari strategi penanganan/mitigasi yang ada dari nilai tertinggi ke nilai terendah.

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk proses *source* pada tahap HOR fase 2, didapatkan hasil berupa 7 strategi penanganan/mitigasi risiko beserta peringkat masing masing risiko dari tinggi ke rendah yaitu:

1. Melaksanakan evaluasi rutin untuk pegawai (PA3)

Evaluasi rutin untuk pegawai dilakukan setiap enam bulan sekali sesuai dengan ketentuan perusahaan. Evaluasi pegawai dapat dilakukan dengan melakukan penilaian performansi pegawai (*performance appraisal*) menggunakan form yang akan diisi dan dinilai oleh manager maupun *owner* yaitu sebagai *expert* perusahaan. Contoh rekomendasi formulir penilaian performansi karyawan dapat dilihat pada Gambar 5.9.

2. Melaksanakan evaluasi untuk *supplier* (PA2)

Evaluasi *supplier* dapat dilakukan setiap enam bulan sekali sesuai dengan ketentuan perusahaan. Evaluasi ini dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap *supplier* berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kriteria ini dapat berupa kriteria produk, proses, kinerja pengiriman, kemudahan komunikasi, nilai atau harga, dan faktor lainnya. Contoh rekomendasi formulir penilaian performansi *supplier* dapat dilihat pada Gambar 5.10.

3. Memperketat peraturan SOP mengenai sanksi untuk pegawai yang lalai (PA5)

Peraturan atau SOP mengenai sanksi untuk karyawan harus lebih diperketat dengan cara melakukan pengawasan terhadap pegawai serta melaporkan hasil pengawasan kepada departemen terkait. Hal ini memudahkan dalam pemberian penilaian maupun sanksi terhadap pegawai sesuai dengan ketentuan SOP perusahaan yang berlaku.

4. Melaksanakan evaluasi peraturan / SOP (PA1)

Evaluasi peraturan dilakukan dengan menyesuaikan keadaan dan kondisi sebuah perusahaan berdasarkan hasil evaluasi dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya, proses bisnis, pihak eksternal yang berkaitan maupun evaluasi keseluruhan perusahaan. Evaluasi ini dapat menyebabkan peraturan yang ada di dalam sebuah SOP berkurang, tidak berubah, bertambah, maupun diperbaharui.

5. Memperketat pengawasan terhadap aktivitas atau proses pengadaan (*source*) terhadap pegawai (PA6)

Perlu adanya pihak pengawas / *supervisor* yang dapat melakukan *monitoring* pegawai terhadap aktivitas atau proses pengadaan (*source*). Pihak ini bertugas untuk mengawasi segala aktivitas *source* yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan SOP, menegur apabila terjadi kesalahan, maupun melaporkannya ke departemen terkait.

6. Memberikan pelatihan/*training* untuk pegawai (PA4)

Pelatihan atau *training* dilakukan setiap satu tahun sekali maupun untuk pegawai baru. Pelatihan untuk pegawai baru dapat dilakukan menjadi 3 tahap yaitu :

a. Orientasi

Orientasi memberikan pengetahuan dan pemahaman informasi mengenai hal-hal dasar seperti; hak dan tanggung jawab pegawai, struktur organisasi, latar belakang perusahaan, alur proses bisnis perusahaan, *job description*, dll.

b. Proses *Training*

Proses ini mengajarkan karyawan untuk mendapatkan kemampuan dasar atau *basic skill* yang diperlukan dalam melakukan atau mengerjakan tugas yang berkaitan dengan proses *source*.

c. *On the Job Training*

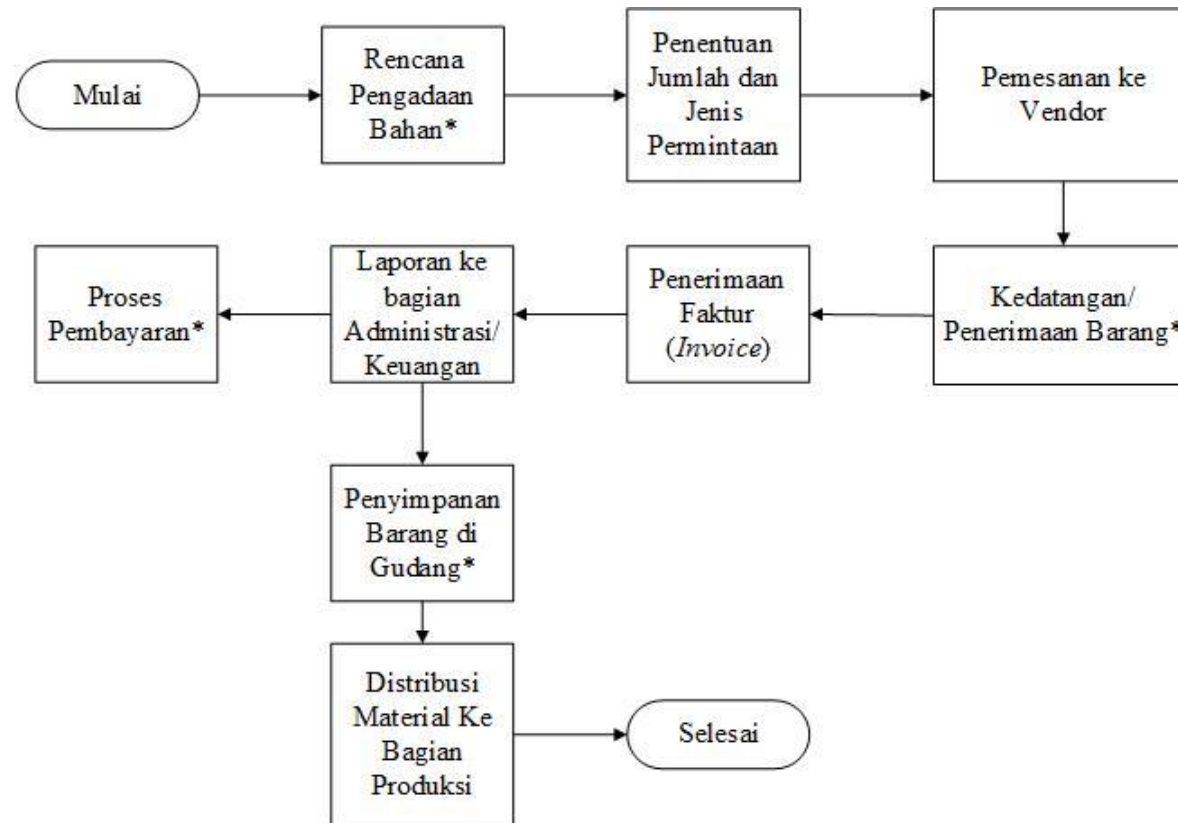
Proses ini adalah salah satu tahap akhir dalam *training* yaitu dengan mengajarkan pegawai baru pekerjaan yang sebenarnya, secara langsung, dan praktiknya dalam perusahaan.

7. Memperketat pengawasan terhadap aktivitas atau proses pengadaan (*source*) terhadap *supplier* (PA7)

Perlu adanya pihak pengawas / *supervisor* yang dapat melakukan *monitoring* terhadap segala aktivitas atau proses pengadaan (*source*). Pihak ini bertugas untuk mengawasi segala aktivitas *source*, menjaga aktivitas agar selalu sesuai dengan SOP maupun alur proses bisnis, dan melaporkannya ke departemen terkait.

Strategi penanganan/mitigasi risiko harus dilakukan sebaik mungkin untuk proses *source*. Melihat sumber risiko prioritas yaitu sumber daya manusia yang tidak teliti dan peraturan yang berlaku belum diterapkan dengan baik, maka perlu dilakukan perbaikan internal mulai dari sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya, perbaikan alur proses bisnis dan juga memperbaiki peraturan atau SOP yang berlaku. Strategi penanganan/mitigasi dapat dilakukan dimulai dari memberi pemahaman SDM mengenai alur proses bisnis perusahaan untuk proses *source* yang dapat dilihat pada Gambar 5.2 dibawah. Pemahaman mengenai alur proses bisnis maupun SOP perusahaan dapat dilakukan melalui pelatihan/*training* untuk pegawai. Setelah SDM memahami alur proses bisnis untuk proses *source* dengan baik, hal ini dapat membantu SDM dalam mengamati, mendengarkan, memeriksa dan melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan alur dan ketentuan yang berlaku. Evaluasi keseluruhan untuk pegawai, *supplier*, maupun SOP yang berlaku, juga harus dilakukan agar peraturan yang berlaku dapat diterapkan dengan baik. Evaluasi pegawai dapat dilakukan dengan melakukan pengisian formulir untuk masing-masing pegawai oleh *expert* yang dapat dilakukan secara berkala dalam interval waktu tertentu sesuai dengan ketentuan perusahaan. Gambar 5.9 menunjukkan contoh formulir yang dapat diterapkan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja karyawan/pegawai.

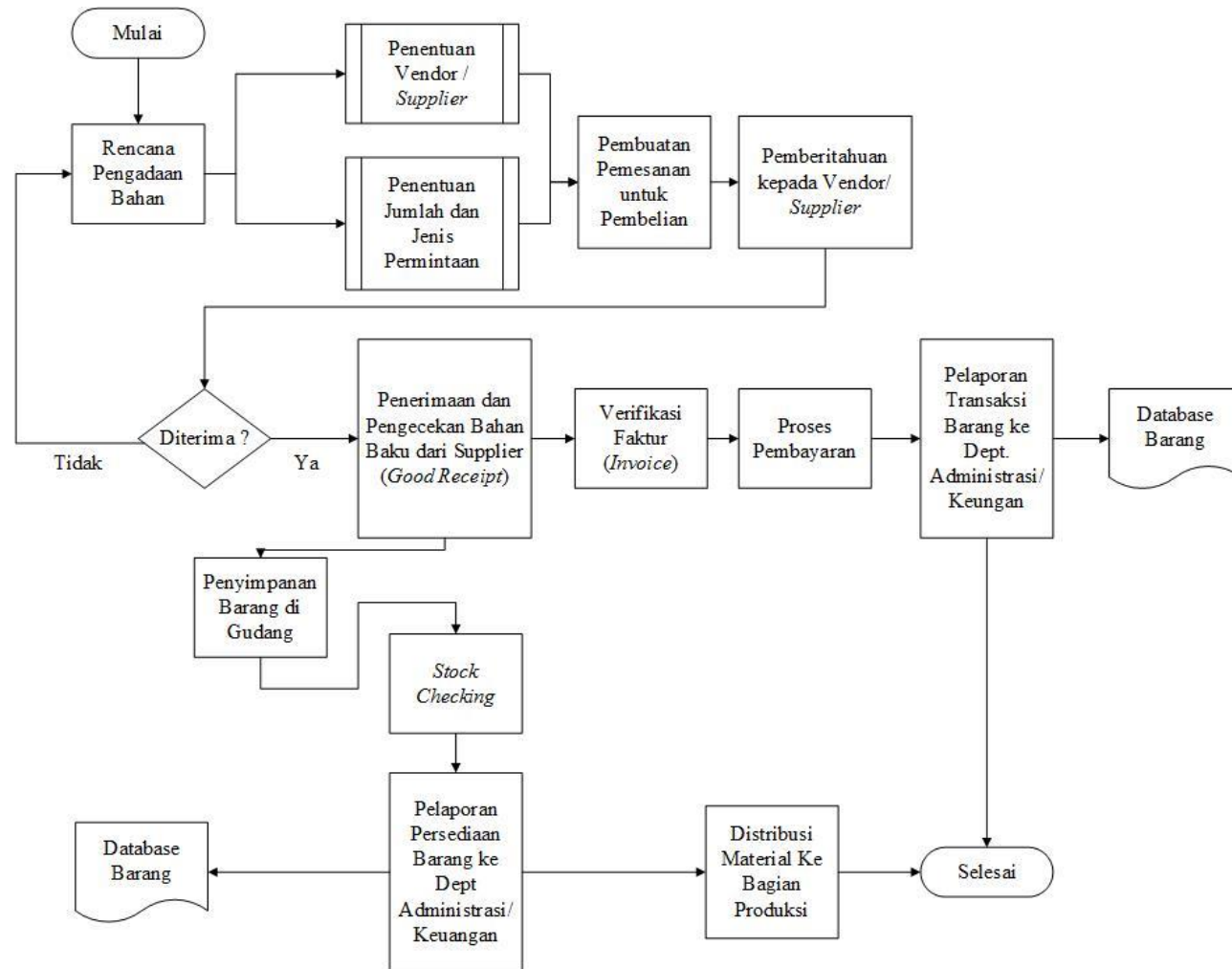
Risiko pada proses *source* ini dapat mempengaruhi kualitas produk roti yaitu sebagai *perishable product*. Salah satu kategori risiko *perishable product* pada proses *source* kali ini adalah *supply risk*. Kegagalan dari tingkat pemasok, dapat menyebabkan berbagai gangguan terhadap kualitas produk, keterlambatan, reputasi produk, kehilangan permintaan, dll. Contohnya untuk agen risiko peraturan yang belaku belum diterapkan dengan baik dapat menimbulkan risiko kejadian lainnya seperti terdapat bahan baku yang tidak sesuai dengan standar perusahaan. Apabila bahan baku ternyata tidak sesuai dengan standar perusahaan maka hal ini dapat mempengaruhi kualitas dari produk roti tersebut seperti umur produk. Maka dari itu, risiko yang dipertimbangkan adalah keandalan pemasok infrastruktur, kualitas pasokan dan kemampuan pemasok. Pada proses ini salah satu mitigasi yang dapat mengatasi *supply risk* pada *perishable product* roti ini adalah melaksanakan evaluasi untuk pegawai, *supplier*, maupun SOP.



Gambar 5.1 Alur Proses Bisnis Pada Proses *Source* (Sebelum)

Keterangan :

Tanda Bintang (\*) : Proses yang memiliki risiko tinggi



Gambar 5.2 Desain Alur Proses Bisnis Pada Proses *Source* (Sesudah)

Terdapat beberapa perbedaan dari alur proses bisnis untuk proses *source* sebelum dan sesudah. Beberapa perbedaan tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.1 dan Tabel 5.2 dibawah ini :

Tabel 5.1 Daftar Alur Proses Bisnis Proses *Source* (Sebelum) :

No.	Proses	
1	Mulai	
2	Rencana pengadaan bahan*	
3	Penentuan jumlah dan jenis permintaan	
4	Pemesanan ke vendor	
5	Kedatangan / penerimaan barang*	
6	Penerimaan faktur ( <i>invoice</i> )	
7	Laporan ke bagian administrasi/keuangan	
8	Proses pembayaran	Penyimpanan barang di gudang*
9		Distribusi material ke bagian produksi
10	Selesai	

Tabel 5.2 Daftar Alur Proses Bisnis Proses *Source* (Sesudah) :

No.	Proses	
1	Mulai	
2	Penentuan vendor/ <i>supplier</i>	Penentuan jumlah dan jenis permintaan
3	Pembuatan pemesanan untuk pembelian	
4	Pemberitahuan kepada vendor/ <i>supplier</i>	
5	Penerimaan dan pengecakan bahan baku dari <i>supplier</i> ( <i>good receipt</i> )	
6	Penyimpanan barang di gudang	Verifikasi faktur ( <i>invoice</i> )
7	<i>Stock Checking</i>	Proses pembayaran
8	Pelaporan persediaan barang ke dept administrasi/keuangan	Pelaporan transaksi barang ke dept administrasi/keuangan
9	Distribusi material ke bagian produksi	
10	Selesai	



## 5.2 Pembahasan *House of Risk* Proses *Plan*

Dalam proses *plan* untuk HOR fase 1 didapatkan hasil berupa 7 *risk event* beserta nilai *severity* untuk masing-masing kejadian risiko, 15 *risk agent* beserta nilai *occurrence* untuk masing-masing sumber risiko, dan hasil penilaian korelasi antara masing-masing *risk event* dan masing-masing *risk agent*. Data ini didapatkan dari hasil wawancara dan kuesioner terhadap *expert*. Setelah didapatkan data keseluruhan berupa nilai *severity*, *occurrence*, dan korelasi, maka dilakukan perhitungan nilai ARP (*Aggregate Risk Potential*) untuk mengetahui *ranking* sumber risiko dan dilakukan pemilihan sumber risiko prioritas. Pengurutan peringkat (*ranking*) dilakukan dari nilai ARP tertinggi ke terendah.

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk proses *plan* pada tahap HOR fase 1, didapatkan hasil berupa 4 sumber risiko (*risk agent*) prioritas dengan nilai ARP tertinggi yaitu :

1. Komunikasi antar departemen yang buruk (A4)

Agen risiko A1 menempati peringkat pertama untuk sumber risiko prioritas dengan nilai ARP sebesar 2646. Agen risiko ini memiliki nilai ARP yang sangat besar dikarenakan memiliki tingkat kejadian yang cukup tinggi yaitu dapat menyebabkan kerugian yang sangat besar. Risiko ini juga dapat menyebabkan beberapa kejadian risiko untuk proses *plan* seperti, terdapat kesalahan perencanaan penjadwalan untuk pengadaan bahan baku, produksi, dan perencanaan lainnya. Hal ini dapat disebabkan oleh alur proses bisnis yang kurang baik.

2. Kekeliruan dalam perencanaan keuangan (A3)

Agen risiko A1 menempati peringkat pertama untuk sumber risiko prioritas dengan nilai ARP sebesar 2400. Agen risiko ini memiliki nilai ARP yang sangat besar dikarenakan memiliki tingkat kejadian yang tinggi yaitu dapat menyebabkan kerugian yang besar. Risiko ini juga dapat menyebabkan beberapa kejadian risiko untuk proses *plan* seperti, terdapat kesalahan jumlah perencanaan *stock* untuk bahan baku, perencanaan pemilihan bahan baku dengan perencanaan keuangan yang tidak sesuai, kesalahan penjadwalan pengiriman bahan baku, penjadwalan produksi, maupun terjadinya perubahan rencana dalam sistem produksi. Hal ini dapat disebabkan oleh sumber manusia yang tidak teliti, maupun kesalahan data dari departemen lain.

3. Kesalahan data dari departemen lain (A10)

Agen risiko A1 menempati peringkat pertama untuk sumber risiko prioritas dengan nilai ARP sebesar 2268. Agen risiko ini memiliki nilai ARP yang sangat besar dikarenakan memiliki tingkat kejadian yang sedang yaitu dapat menyebabkan kerugian yang sangat besar. Risiko ini juga dapat menyebabkan beberapa kejadian risiko untuk proses *plan* seperti, kesalahan dalam penjadwalan maupun perubahan rencana dalam sistem produksi. Hal ini dapat disebabkan oleh sumber daya manusia yang tidak teliti, maupun komunikasi antar departemen yang buruk.

4. Penjadwalan/perencanaan pengadaan bahan baku yang salah (A12)

Agen risiko A1 menempati peringkat pertama untuk sumber risiko prioritas dengan nilai ARP sebesar 2268. Agen risiko ini memiliki nilai ARP yang sangat besar dikarenakan memiliki tingkat kejadian yang sedang yaitu dapat menyebabkan kerugian yang besar. Risiko ini juga dapat menyebabkan beberapa kejadian risiko untuk proses *plan* seperti, , kesalahan dalam penjadwalan maupun perubahan rencana dalam sistem produksi. Hal ini dapat disebabkan oleh kesalahan data dari departemen lain maupun sumber daya manusia yang tidak teliti.

HOR fase 2 untuk proses *plan* merupakan tahapan dimana dilakukan penilaian strategi penanganan untuk masing-masing sumber risiko prioritas yang sudah didapatkan dari hasil HOR fase 1. Pada tahap ini didapatkan hasil berupa 7 strategi penanganan/mitigasi, nilai tingkat kesulitan dari strategi penangan, serta nilai korelasi antara sumber risiko prioritas dan strategi penanganan/mitigasi untuk risiko. Hal ini didapatkan dari hasil wawancara dan kuesioner terhadap *expert*. Setelah didapatkan data yang diperlukan, maka dilakukan perhitungan untuk nilai *total effectiveness*, dan nilai ETD (*effectiveness to difficulty ratio*) untuk mengetahui *ranking* dari strategi penanganan/mitigasi yang ada dari nilai tertinggi ke nilai terendah.

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk proses *plan* pada tahap HOR fase 2, didapatkan hasil berupa 7 strategi penanganan/mitigasi risiko beserta peringkat masing masing risiko dari tinggi ke rendah yaitu :

1. Melaksanakan evaluasi tiap departemen / individu (PA3)

Evaluasi rutin untuk pegawai maupun departemen dilakukan setiap enam bulan sekali sesuai dengan ketentuan perusahaan. Evaluasi pegawai maupun departemen

dapat dilakukan dengan melakukan penilaian performansi (*performance appraisal*) menggunakan form yang akan diisi dan dinilai oleh *manager* maupun *owner* yaitu sebagai *expert* perusahaan. Contoh rekomendasi formulir penilaian performansi karyawan dapat dilihat pada Gambar 5.9.

2. Menjaga komunikasi yang baik antar departemen/tim kerja/individu (PA4)  
Menjaga komunikasi yang baik dengan memerhatikan alur proses bisnis dan SOP dari setiap aktivitas yang ada pada perusahaan. Komunikasi yang baik juga dapat dilakukan dengan selalu melaporkan hasil kegiatan maupun kendala selama proses kerja berlangsung kepada departemen terkait.
3. Memperbaiki alur, sistem, dan proses kerja (P2)  
Alur proses bisnis, kerja maupun sistem dari sebuah perusahaan perlu di evaluasi setiap tahun, agar dapat diperbaiki sesuai dengan kondisi perusahaan. Alur proses bisnis dan sistem kerja perusahaan yang baik dan jelas perlu ditempel sebagai pengingat dan pemahaman untuk seluruh karyawan yang ada dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Desain alur proses bisnis untuk proses *plan* dapat dilihat pada Gambar 5.4.
4. Menyeleksi karyawan yang memiliki kemampuan yang baik (PA1)  
Dalam melakukan penerimaan karyawan baru untuk bekerja di perusahaan, kriteria dan pertimbangan penilaian calon karyawan perlu dilakukan. Kemampuan yang baik dari calon karyawan dapat meningkatkan citra perusahaan maupun kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan itu sendiri.
5. Menciptakan lingkungan kerja yang tidak kaku (PA5)  
Lingkungan kerja yang tidak kaku dihasilkan dari komunikasi yang baik antar karyawan, baik di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Sifat kaku dapat dicegah dengan menciptakan lingkungan kekeluargaan antar karyawan. Hal lain yang dapat dilakukan adalah melakukan kegiatan-kegiatan positif diluar kantor maupun rekreasi atau *family gathering* bersama untuk seluruh karyawan perusahaan.
6. Menjaga kerja sama yang baik antar tim/departemen (PA6)  
Kerja sama yang baik dapat dilakukan dengan menjaga kekompakan dan komunikasi yang baik, serta memerhatikan alur proses bisnis dan SOP dari setiap aktivitas yang ada pada perusahaan. Komunikasi yang baik juga dapat dilakukan dengan selalu melaporkan hasil kegiatan maupun kendala selama proses kerja berlangsung kepada departemen terkait.

7. Memberikan pelatihan/*training* untuk pegawai (PA7)

a. Orientasi

Orientasi memberikan pengetahuan dan pemahaman informasi mengenai hal-hal dasar seperti ; hak dan tanggung jawab pegawai, struktur organisasi, latar belakang perusahaan, alur proses bisnis perusahaan, *job description*, dll.

b. Proses *Training*

Proses ini mengajarkan karyawan untuk mendapatkan kemampuan dasar atau *basic skill* yang diperlukan dalam melakukan atau mengerjakan tugas yang berkaitan dengan proses *plan*.

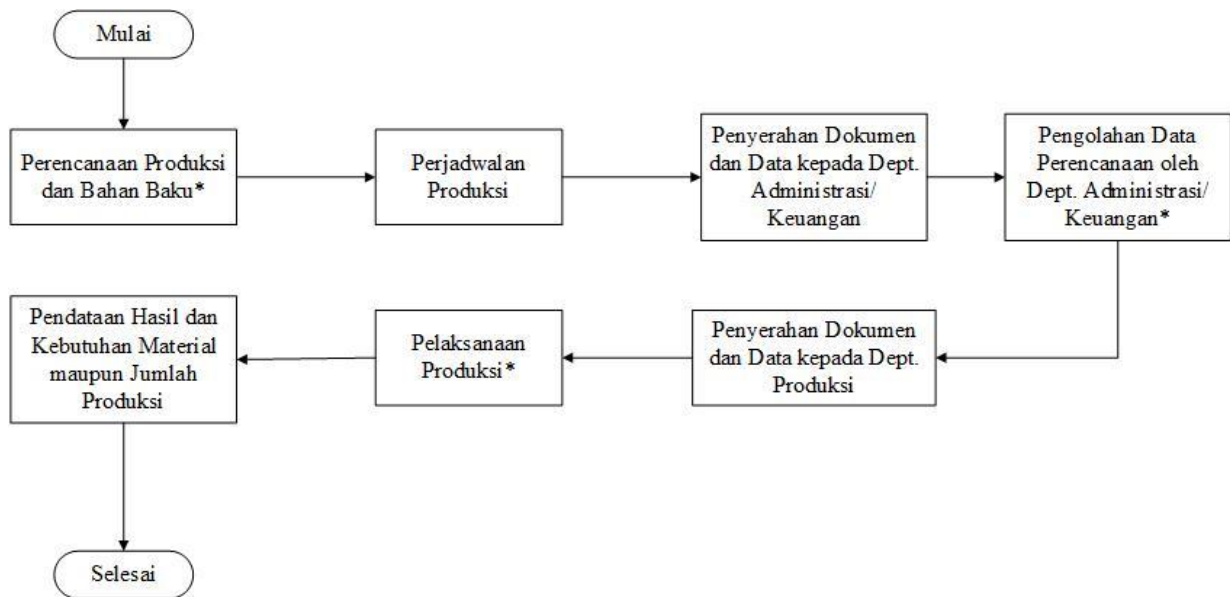
c. *On the Job Training*

Proses ini adalah salah satu tahap akhir dalam *training* yaitu dengan mengajarkan pegawai baru pekerjaan yang sebenarnya, secara langsung, dan praktiknya dalam perusahaan.

Strategi penanganan/mitigasi risiko harus dilakukan sebaik mungkin untuk proses *plan*. Melihat sumber risiko prioritas yaitu komunikasi antar departemen yang buruk, maka perlu dilakukan perbaikan internal mulai dari sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya. Perbaikan alur proses bisnis dapat dilakukan untuk proses *plan* dimulai dari memberi pemahaman SDM mengenai alur proses bisnis perusahaan untuk proses *plan* yang dapat dilihat pada Gambar 5.4 dibawah. Setelah SDM memahami alur proses bisnis untuk proses *plan* dengan baik, hal ini dapat membantu SDM dalam memperbaiki alur komunikasi dan melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan alur dan ketentuan yang berlaku. Hal ini juga dapat mencegah sumber risiko prioritas lainnya seperti kekeliruan dalam perencanaan keuangan (A3), kesalahan data dari departemen lain (A10) dan kesalahan dalam penjadwalan/perencanaan pengadaan bahan baku (A12). Evaluasi keseluruhan untuk pegawai, maupun masing-masing departemen juga harus dilakukan agar peraturan yang berlaku dapat diterapkan dengan baik. Evaluasi pegawai dapat dilakukan dengan melakukan pengisian formulir untuk masing-masing pegawai oleh *expert* yang dapat dilakukan secara berkala dalam interval waktu tertentu sesuai dengan ketentuan perusahaan. Gambar 5.9 menunjukkan contoh formulir yang dapat diterapkan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja karyawan/pegawai. Hal terakhir yang dapat dilakukan adalah memberikan *training* maupun melakukan *upgrading* untuk keseluruhan pegawai dengan tujuan mengasah kemampuan dalam bekerja baik itu untuk *hard skill*, maupun *soft skill*,

serta menciptakan lingkungan kerja yang tidak kaku dan menjaga kerja sama yang baik antar tim/departemen. Hal ini juga dapat dilakukan dalam memberikan pemahaman mengenai alur proses bisnis maupun SOP perusahaan untuk keseluruhan pegawai perusahaan.

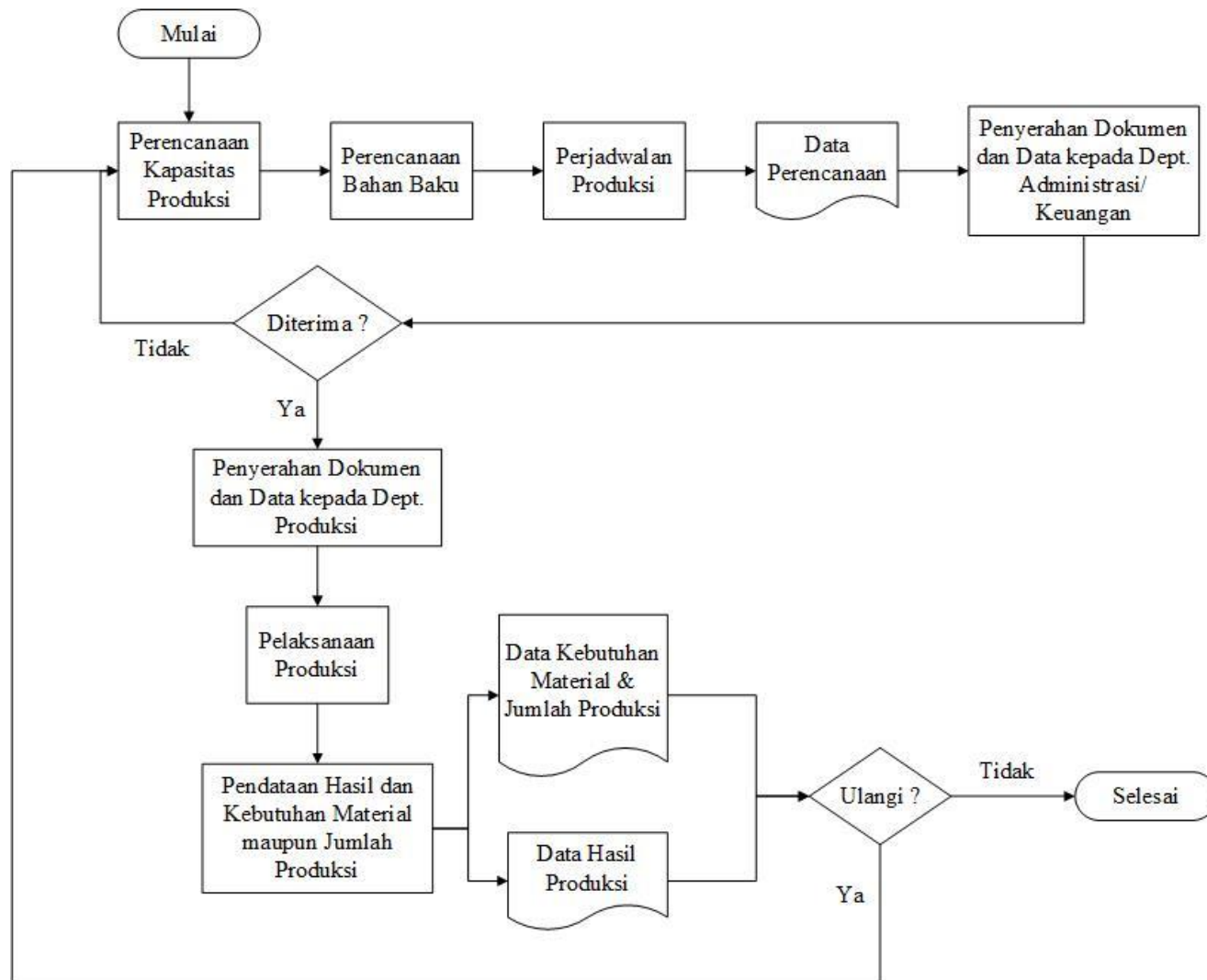
Risiko pada proses *plan* ini dapat mempengaruhi kualitas produk roti yaitu sebagai *perishable product*. Salah satu kategori risiko *perishable product* pada proses *plan* kali ini adalah *demand risk*. Risiko ini biasanya dapat disebabkan oleh ketidakpastian dalam jumlah volume produksi, permintaan yang fluktuatif, pembentukan segmen pasar baru, maupun penyimpangan informasi atau kesalahan data untuk *forecast*. Contohnya untuk agen risiko komunikasi yang buruk antar departemen dapat menyebabkan terdapat risiko kesalahan perencanaan penjadwalan untuk pengadaan bahan baku, produksi, dan perencanaan lainnya. Hal ini dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas dari produk roti yang dijual. Contoh perencanaan kapasitas produksi yang salah dan terlalu banyak dapat menyebabkan terjadinya penumpukan produk yang akan mempengaruhi kualitas produk seiring berjalannya waktu. Pada proses ini salah satu mitigasi yang dapat mengatasi *demand risk* pada *perishable product* roti ini adalah menjaga komunikasi yang baik antar departemen/tim kerja/individu maupun melakukan evaluasi dan *training* pegawai.



Gambar 5.3 Alur Proses Bisnis Pada Proses *Plan* (Sebelum)

Keterangan :

Tanda Bintang (\*) : Proses yang memiliki risiko tinggi



Gambar 5.4 Desain Alur Proses Bisnis Pada Proses *Plan* (Sesudah)

Terdapat beberapa perbedaan dari alur proses bisnis untuk proses *source* sebelum dan sesudah. Beberapa perbedaan tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.3 dan Tabel 5.4 dibawah ini :

Tabel 5.3 Daftar Alur Proses Bisnis Proses *Plan* (Sebelum)

No.	Proses
1	Mulai
2	Perencanaan produksi
3	Penjadwalan produksi
4	Penyerahan dokumen dan data kepada dept administrasi/keuangan
5	Pengolahan data dan perencanaan oleh dept administrasi/keuangan*
6	Penyerahan dokumen dan data kepada dept produksi
7	Pelaksanaan produksi*
8	Pendataan hasil dan kebutuhan material maupun jumlah produksi
9	Selesai

Tabel 5.4 Daftar Alur Proses Bisnis Proses *Plan* (Sesudah)

No.	Proses	
1	Mulai	
2	Perencanaan kapasitas produksi	
3	Perencanaan bahan baku	
4	Penjadwalan produksi	
5	Penyerahan dokumen dan data kepada dept administrasi/keuangan	
6	Diterima	Tidak diterima
7	Penyerahan dokumen dan data kepada dept produksi	Ulangi ke no.2
8	Pelaksanaan produksi	
9	Pendataan hasil dn kebutuhan material maupun jumlah produksi	
10	Ulangi	
11	Selesai	



### 5.3 Pembahasan *House of Risk* Proses *Make*

Dalam proses *make* untuk HOR fase 1 didapatkan hasil berupa 14 *risk event* beserta nilai *severity* untuk masing-masing kejadian risiko, 36 *risk agent* beserta nilai *occurrence* untuk masing-masing sumber risiko, dan hasil penilaian korelasi antara masing-masing *risk event* dan masing-masing *risk agent*. Data ini didapatkan dari hasil wawancara dan kuesioner terhadap *expert*. Setelah didapatkan data keseluruhan berupa nilai *severity*, *occurrence*, dan korelasi, maka dilakukan perhitungan nilai ARP (*Aggregate Risk Potential*) untuk mengetahui *ranking* sumber risiko dan dilakukan pemilihan sumber risiko prioritas. Pengurutan peringkat (*ranking*) dilakukan dari nilai ARP tertinggi ke terendah.

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk proses *make* pada tahap HOR fase 1, didapatkan hasil berupa 3 sumber risiko (*risk agent*) prioritas dengan nilai ARP tertinggi yaitu :

1. Mati listrik (A5)

Agen risiko A5 menempati peringkat pertama untuk sumber risiko prioritas dengan nilai ARP sebesar 4698. Agen risiko ini memiliki nilai ARP yang sangat besar dikarenakan memiliki tingkat kejadian yang sangat tinggi yaitu dapat menyebabkan kerugian yang besar. Risiko ini juga dapat menyebabkan beberapa kejadian risiko untuk proses *make* seperti terjadinya keterlambatan dalam proses produksi, rusaknya adonan saat proses produksi, maupun jumlah hasil produksi yang tidak sesuai target. Hal ini dapat terjadi sewaktu-waktu tanpa ada informasi atau pemberitahuan terlebih dulu dari pihak PLN.

2. Peraturan yang berlaku belum diterapkan dengan baik (32)

Agen risiko A32 menempati peringkat pertama untuk sumber risiko prioritas dengan nilai ARP sebesar 2680. Agen risiko ini memiliki nilai ARP yang sangat besar dikarenakan memiliki tingkat kejadian yang sedang yaitu dapat menyebabkan kerugian yang serius. Risiko ini juga dapat menyebabkan beberapa kejadian risiko untuk proses *make* seperti, terjadi keterlambatan dalam proses produksi, ketiaksiesuaian item/produk yang diproduksi dengan pesanan pelanggan, sampai rusaknya mesin produksi. Apabila peraturan yang berlaku belum diterapkan dengan baik maka akan muncul risiko-risiko yang akan merugikan perusahaan khususnya berupa kelancaran dari proses bisnis perusahaan.

### 3. Sumber daya manusia yang tidak teliti (A1)

Agen risiko A1 menempati peringkat pertama untuk sumber risiko prioritas dengan nilai ARP sebesar 2585. Agen risiko ini memiliki nilai ARP yang sangat besar dikarenakan memiliki tingkat kejadian yang cukup tinggi yaitu dapat menyebabkan kerugian yang sangat besar. Risiko ini juga dapat menyebabkan beberapa kejadian risiko untuk proses *make* seperti terjadi keterlambatan dalam proses produksi, bahan baku tidak memadai untuk produksi, kebersihan tidak terjaga selama proses produksi, maupun kesalahan dalam penyimpanan produk. Hal ini terjadi karena ketidaktelitian sumber manusia seperti tidak mengamati, mendengarkan, memeriksa dan melakukan hal dengan baik.

HOR fase 2 untuk proses *make* merupakan tahapan dimana dilakukan penilaian strategi penanganan untuk masing-masing sumber risiko prioritas yang sudah didapatkan dari hasil HOR fase 1. Pada tahap ini didapatkan hasil berupa 7 strategi penanganan/mitigasi, nilai tingkat kesulitan dari strategi penanganan, serta nilai korelasi antara sumber risiko prioritas dan strategi penanganan/mitigasi untuk risiko. Hal ini didapatkan dari hasil wawancara dan kuesioner terhadap *expert*. Setelah didapatkan data yang diperlukan, maka dilakukan perhitungan untuk nilai *total effectiveness*, dan nilai ETD (*effectiveness to difficulty ratio*) untuk mengetahui *ranking* dari strategi penanganan/mitigasi yang ada dari nilai tertinggi ke nilai terendah.

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk proses *Source* pada tahap HOR fase 2, didapatkan hasil berupa 6 strategi penanganan/mitigasi risiko beserta peringkat masing masing risiko dari tinggi ke rendah yaitu :

1. Memperketat pengawasan terhadap aktivitas atau proses produksi (*make*) terhadap pegawai (PA6)  
Perlu adanya pihak pengawas / *supervisor* yang dapat melakukan *monitoring* terhadap aktivitas atau proses produksi (*make*). Pihak ini bertugas untuk mengawasi segala aktivitas *make* yang dilakukan dan memastikannya untuk sesuai dengan SOP, maupun melaporkannya ke departemen terkait.
2. Melaksanakan evaluasi rutin untuk pegawai (PA3)  
Evaluasi rutin untuk pegawai dilakukan setiap enam bulan sekali sesuai dengan ketentuan perusahaan. Evaluasi pegawai dapat dilakukan dengan melakukan

penilaian performansi pegawai (*performance appraisal*) menggunakan form yang akan diisi dan dinilai oleh *manager* maupun *owner* yaitu sebagai *expert* perusahaan. Contoh rekomendasi formulir penilaian performansi karyawan dapat dilihat pada Gambar 5.9.

3. Memberikan pelatihan/*training* untuk pegawai (PA)

Pelatihan atau *training* dilakukan setiap satu tahun sekali maupun untuk pegawai baru. Pelatihan untuk pegawai baru dapat dilakukan menjadi 3 tahap yaitu :

a. Orientasi

Orientasi memberikan pengetahuan dan pemahaman informasi mengenai hal-hal dasar seperti ; hak dan tanggung jawab pegawai, struktur organisasi, latar belakang perusahaan, alur proses bisnis perusahaan, *job description*, dll.

b. Proses *Training*

Proses ini mengajarkan karyawan untuk mendapatkan kemampuan dasar atau basic skill yang diperlukan dalam melakukan atau mengerjakan tugas yang berkaitan dengan proses *make*.

c. *On the Job Training*

Proses ini adalah salah satu tahap akhir dalam training yaitu dengan mengajarkan pegawai baru pekerjaan yang sebenarnya, secara langsung, dan praktiknya dalam perusahaan.

4. Memperketat peraturan SOP mengenai sanksi untuk pegawai yang lalai (PA5)

Peraturan atau SOP mengenai sanksi untuk karyawan harus lebih diperketat dengan cara melakukan pengawasan terhadap pegawai serta melaporkan hasil pengawasan kepada departemen terkait. Hal ini memudahkan dalam pemberian penilaian maupun sanksi terhadap pegawai sesuai dengan ketentuan SOP perusahaan yang berlaku.

5. Penyediaan genset (PA1)

Genset atau *generator set* adalah mesin atau alat pembangkit listrik yang dapat digunakan sebagai sumber listrik darurat saat mati listrik atau pemadaman listrik mendadak. Alat ini membantu perusahaan untuk tetap menjalankan proses produksi meskipun mati listrik.

6. Melaksanakan evaluasi peraturan / SOP (PA2)

Evaluasi peraturan dilakukan dengan menyesuaikan keadaan dan kondisi sebuah perusahaan berdasarkan hasil evaluasi dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya, proses bisnis, pihak eksternal yang berkaitan maupun evaluasi keseluruhan

perusahaan. Evaluasi ini dapat menyebabkan peraturan yang ada di dalam sebuah SOP berkurang, tidak berubah, bertambah, maupun diperbaharui.

Strategi penanganan/mitigasi risiko harus dilakukan sebaik mungkin untuk proses *make*. Sumber risiko prioritas pertama dalam proses *make* adalah mati listrik. Strategi penanganan/mitigasi yang dapat dilakukan adalah menyediakan genset. Genset ini dapat disewa maupun dibeli, sesuai dengan pertimbangan dan hasil keputusan dari perusahaan. Sumber risiko prioritas lainnya yaitu peraturan yang berlaku belum diterapkan dengan baik dan sumber daya manusia yang tidak teliti. Hal ini dapat diperbaiki melalui strategi penanganan/ mitigasi berupa perbaikan internal mulai dari sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam proses *make*, perbaikan alur proses bisnis dan juga memperbaiki peraturan atau SOP yang berlaku. Strategi penanganan/mitigasi dapat dilakukan dimulai dari memberi pemahaman SDM mengenai alur proses bisnis perusahaan untuk proses *make* yang dapat dilihat pada Gambar 5.5 dibawah. Pemahaman mengenai alur proses bisnis maupun SOP perusahaan dapat dilakukan melalui pelatihan/*training* untuk pegawai. Setelah SDM memahami alur proses bisnis untuk proses *make* dengan baik, hal ini dapat membantu SDM dalam mengamati, mendengarkan, memeriksa dan melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan alur dan ketentuan yang berlaku. Pengawasan dan evaluasi keseluruhan untuk pegawai, maupun SOP yang berlaku, juga harus dilakukan agar peraturan yang berlaku dapat diterapkan dengan baik. Pengawasan dan evaluasi dalam proses *make* merupakan strategi penanganan/mitigasi yang penting dilakukan, dikarenakan proses *make* memiliki alur proses bisnis yang cukup panjang dan sangat berpengaruh terhadap kualitas dari produk yang akan dihasilkan. Evaluasi pegawai dapat dilakukan dengan melakukan pengisian formulir untuk masing-masing pegawai oleh *expert* yang dapat dilakukan secara berkala dalam interval waktu tertentu sesuai dengan ketentuan perusahaan. Gambar 5.9 menunjukkan contoh formulir yang dapat diterapkan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja karyawan/pegawai.

Risiko pada proses *make* ini dapat mempengaruhi kualitas produk roti yaitu sebagai *perishable product*. Salah satu kategori risiko *perishable product* pada proses *make* kali ini adalah *process risk*. Risiko ini biasanya dapat disebabkan oleh permasalahan internal perusahaan seperti perubahan teknologi dalam kualitas pabrik dan produk, masalah produksi, masalah transportasi dan masalah tenaga kerja. Contohnya untuk agen risiko mati listrik yang dapat menyebabkan risiko berupa terhambatnya proses produksi.. Hal ini dapat mempengaruhi kualitas produk roti. Contoh apabila terjadi mati listrik dan beberapa mesin mati, maka adonan atau produk jadi dari roti akan mudah tercemar ke higienisanya oleh udara sekitar sehingga akan mempengaruhi umur produk itu sendiri. Pada proses ini terdapat beberapa mitigasi yang dapat mengatasi *process risk* pada *perishable product* roti diantaranya adalah memperketat pengawasan terhadap aktivitas atau proses produksi (*make*) terhadap pegawai, melaksanakan evaluasi pegawai maupun memberikan *training*.



#### 5.4 Pembahasan *House of Risk* Proses *Deliver*

Dalam proses *deliver* untuk HOR fase 1 didapatkan hasil berupa 11 *risk event* beserta nilai *severity* untuk masing-masing kejadian risiko, 20 *risk agent* beserta nilai *occurrence* untuk masing-masing sumber risiko, dan hasil penilaian korelasi antara masing-masing *risk event* dan masing-masing *risk agent*. Data ini didapatkan dari hasil wawancara dan kuesioner terhadap *expert*. Setelah didapatkan data keseluruhan berupa nilai *severity*, *occurrence*, dan korelasi, maka dilakukan perhitungan nilai ARP (*Aggregate Risk Potential*) untuk mengetahui *ranking* sumber risiko dan dilakukan pemilihan sumber risiko prioritas. Pengurutan peringkat (*ranking*) dilakukan dari nilai ARP tertinggi ke terendah.

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk proses *deliver* pada tahap HOR fase 1, didapatkan hasil berupa 2 sumber risiko (*risk agent*) prioritas dengan nilai ARP tertinggi yaitu :

1. Peraturan yang berlaku belum diterapkan dengan baik (A15)

Agen risiko A15 menempati peringkat pertama untuk sumber risiko prioritas dengan nilai ARP sebesar 4266. Agen risiko ini memiliki nilai ARP yang sangat besar dikarenakan memiliki tingkat kejadian yang sedang yaitu dapat menyebabkan kerugian yang serius. Risiko ini juga dapat menyebabkan beberapa kejadian risiko untuk proses *deliver* seperti, terhambatnya proses penjualan, proses penjualan yang buruk, dijualnya produk tidak layak jual (kualitas buruk, berjamur) di *outlet*, *complain* dari pelanggan, terdapat kesalahan dalam proses pengiriman yang merusak produk, terjadi kontaminasi terhadap produk maupun kemasan produk selama proses pengiriman, kesalahan *item*/produk yang dikirim ke pelanggan, maupun keterlambatan pengiriman produk ke pelanggan. Apabila peraturan yang berlaku belum diterapkan dengan baik maka akan muncul risiko-risiko yang akan merugikan perusahaan khususnya berupa kelancaran dari proses bisnis perusahaan.

2. Sumber daya manusia yang tidak teliti (A1)

Agen risiko A1 menempati peringkat pertama untuk sumber risiko prioritas dengan nilai ARP sebesar 4263. Agen risiko ini memiliki nilai ARP yang sangat besar dikarenakan memiliki tingkat kejadian yang cukup tinggi yaitu dapat menyebabkan kerugian yang sangat besar. Risiko ini juga dapat menyebabkan beberapa kejadian

risiko untuk proses *deliver* seperti tidak dilakukan pengecekan kualitas produk (sebelum pengiriman/penjualan), terhambatnya proses penjualan proses penjualan yang buruk, dijualnya produk tidak layak jual (kualitas buruk, berjamur) di *outlet*, *complain* dari pelanggan, terdapat kesalahan dalam proses pengiriman yang merusak produk, kesalahan item/produk yang dikirim ke pelanggan, kesalahan jadwal pengiriman produk ke pelanggan, maupun keterlambatan pengiriman produk ke pelanggan. Hal ini terjadi karena ketidaktepatan sumber manusia seperti tidak mengamati, mendengarkan, memeriksa dan melakukan hal dengan baik.

HOR fase 2 untuk proses *deliver* merupakan tahapan dimana dilakukan penilaian strategi penanganan untuk masing-masing sumber risiko prioritas yang sudah didapatkan dari hasil HOR fase 1. Pada tahap ini didapatkan hasil berupa 7 strategi penanganan/mitigasi, nilai tingkat kesulitan dari strategi penanganan, serta nilai korelasi antara sumber risiko prioritas dan strategi penanganan/mitigasi untuk risiko. Hal ini didapatkan dari hasil wawancara dan kuesioner terhadap *expert*. Setelah didapatkan data yang diperlukan, maka dilakukan perhitungan untuk nilai *total effectiveness*, dan nilai ETD (*effectiveness to difficulty ratio*) untuk mengetahui *ranking* dari strategi penanganan/mitigasi yang ada dari nilai tertinggi ke nilai terendah.

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk proses *deliver* pada tahap HOR fase 2, didapatkan hasil berupa 5 strategi penanganan/mitigasi risiko beserta peringkat masing masing risiko dari tinggi ke rendah yaitu :

1. Memperketat pengawasan terhadap aktivitas atau proses pengantaran (*deliver*) terhadap pegawai (PA5)  
Perlu adanya pihak pengawas / *supervisor* yang dapat melakukan *monitoring* terhadap aktivitas atau proses pengiriman (*deliver*). Pihak ini bertugas untuk mengawasi segala aktivitas *deliver* yang dilakukan dan memastikannya untuk sesuai dengan SOP, maupun melaporkannya ke departemen terkait.
2. Melaksanakan evaluasi rutin untuk pegawai (PA2)  
Evaluasi rutin untuk pegawai dilakukan setiap enam bulan sekali sesuai dengan ketentuan perusahaan. Evaluasi pegawai dapat dilakukan dengan melakukan penilaian performansi pegawai (*performance appraisal*) menggunakan form yang



akan diisi dan dinilai oleh manager maupun *owner* yaitu sebagai *expert* perusahaan. Contoh rekomendasi formulir penilaian performansi karyawan dapat dilihat pada Gambar 5.6.

3. Memberikan pelatihan/*training* untuk pegawai (PA4)

Pelatihan atau *training* dilakukan setiap satu tahun sekali maupun untuk pegawai baru. Pelatihan untuk pegawai baru dapat dilakukan menjadi 3 tahap yaitu :

a. Orientasi

Orientasi memberikan pengetahuan dan pemahaman informasi mengenai hal-hal dasar seperti ; hak dan tanggung jawab pegawai, struktur organisasi, latar belakang perusahaan, alur proses bisnis perusahaan, *job description*, dll.

b. Proses *Training*

Proses ini mengajarkan karyawan untuk mendapatkan kemampuan dasar atau *basic skill* yang diperlukan dalam melakukan atau mengerjakan tugas yang berkaitan dengan proses *deliver*.

c. *On the Job Training*

Proses ini adalah salah satu tahap akhir dalam *training* yaitu dengan mengajarkan pegawai baru pekerjaan yang sebenarnya, secara langsung, dan praktiknya dalam perusahaan.

4. Memperketat peraturan SOP mengenai sanksi untuk pegawai yang lalai (PA3)

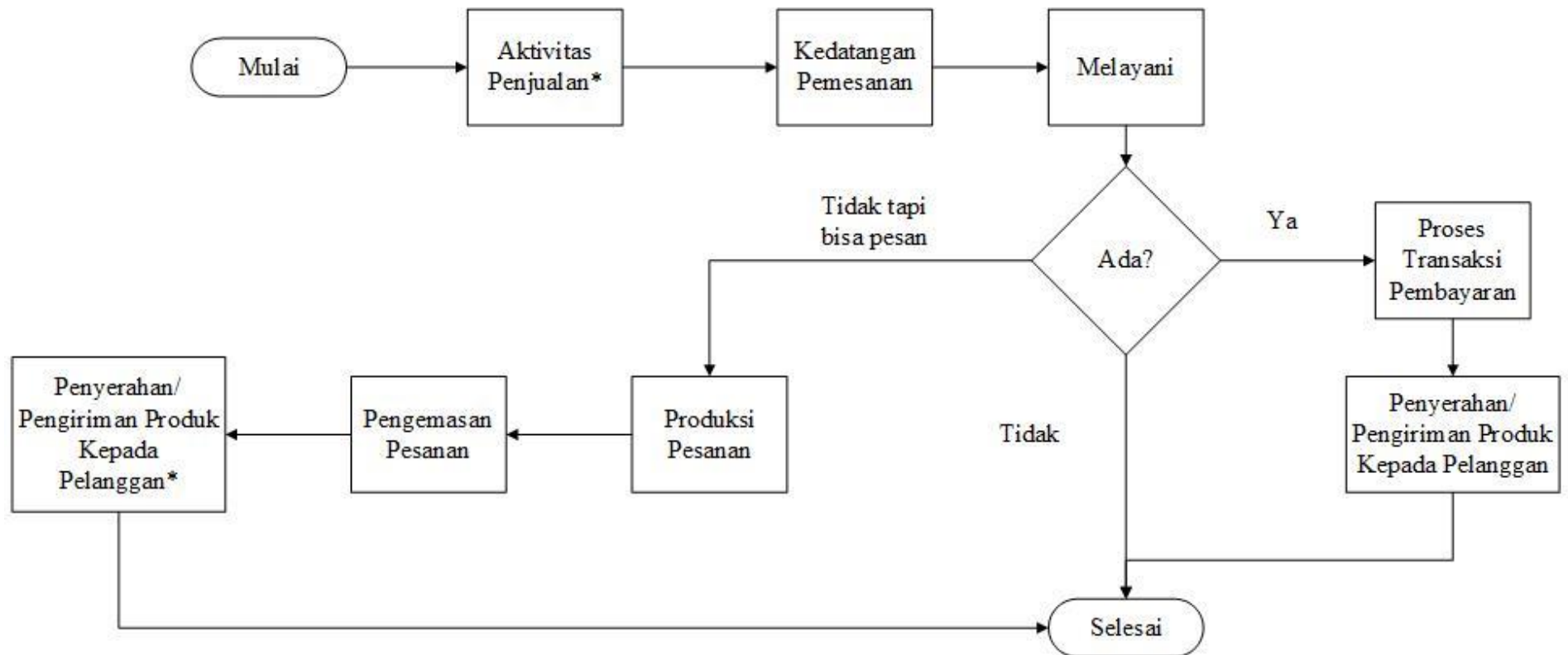
Peraturan atau SOP mengenai sanksi untuk karyawan harus lebih diperketat dengan cara melakukan pengawasan terhadap pegawai serta melaporkan hasil pengawasan kepada departemen terkait. Hal ini memudahkan dalam pemberian penilaian maupun sanksi terhadap pegawai sesuai dengan ketentuan SOP perusahaan yang berlaku.

5. Melaksanakan evaluasi peraturan / SOP (PA1)

Evaluasi peraturan dilakukan dengan menyesuaikan keadaan dan kondisi sebuah perusahaan berdasarkan hasil evaluasi dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya, proses bisnis, pihak eksternal yang berkaitan maupun evaluasi keseluruhan perusahaan. Evaluasi ini dapat menyebabkan peraturan yang ada di dalam sebuah SOP berkurang, tidak berubah, bertambah, maupun diperbaharui.

Strategi penanganan/mitigasi risiko harus dilakukan sebaik mungkin untuk proses *deliver*. Sumber risiko prioritas untuk proses *deliver* adalah peraturan yang berlaku belum diterapkan dengan baik dan sumber daya manusia yang tidak teliti. Hal ini dapat diperbaiki melalui strategi penanganan/ mitigasi berupa perbaikan internal mulai dari sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam proses *deliver*, perbaikan alur proses bisnis dan juga memperbaiki peraturan atau SOP yang berlaku. Strategi penanganan/mitigasi dapat dilakukan, dimulai dari memberi pemahaman SDM mengenai alur proses bisnis perusahaan untuk proses *deliver* yang dapat dilihat pada Gambar 5.7 dibawah. Pemahaman mengenai alur proses bisnis maupun SOP perusahaan dapat dilakukan melalui pelatihan/*training* untuk pegawai. Setelah SDM memahami alur proses bisnis untuk proses *deliver* dengan baik, hal ini dapat membantu SDM dalam mengamati, mendengarkan, memeriksa dan melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan alur dan ketentuan yang berlaku. Pengawasan dan evaluasi keseluruhan untuk pegawai, maupun SOP yang berlaku, juga harus dilakukan agar peraturan yang berlaku dapat diterapkan dengan baik. Pengawasan dan evaluasi dalam proses *deliver* merupakan strategi penanganan/mitigasi yang penting dilakukan, dikarenakan proses *deliver* merupakan aktivitas pemindahan dan pengiriman produk yang akan berpengaruh terhadap kualitas dari produk yang akan dijual. Evaluasi pegawai dapat dilakukan dengan melakukan pengisian formulir untuk masing-masing pegawai oleh *expert* yang dapat dilakukan secara berkala dalam interval waktu tertentu sesuai dengan ketentuan perusahaan. Gambar 5.9 menunjukkan contoh formulir yang dapat diterapkan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja karyawan/pegawai.

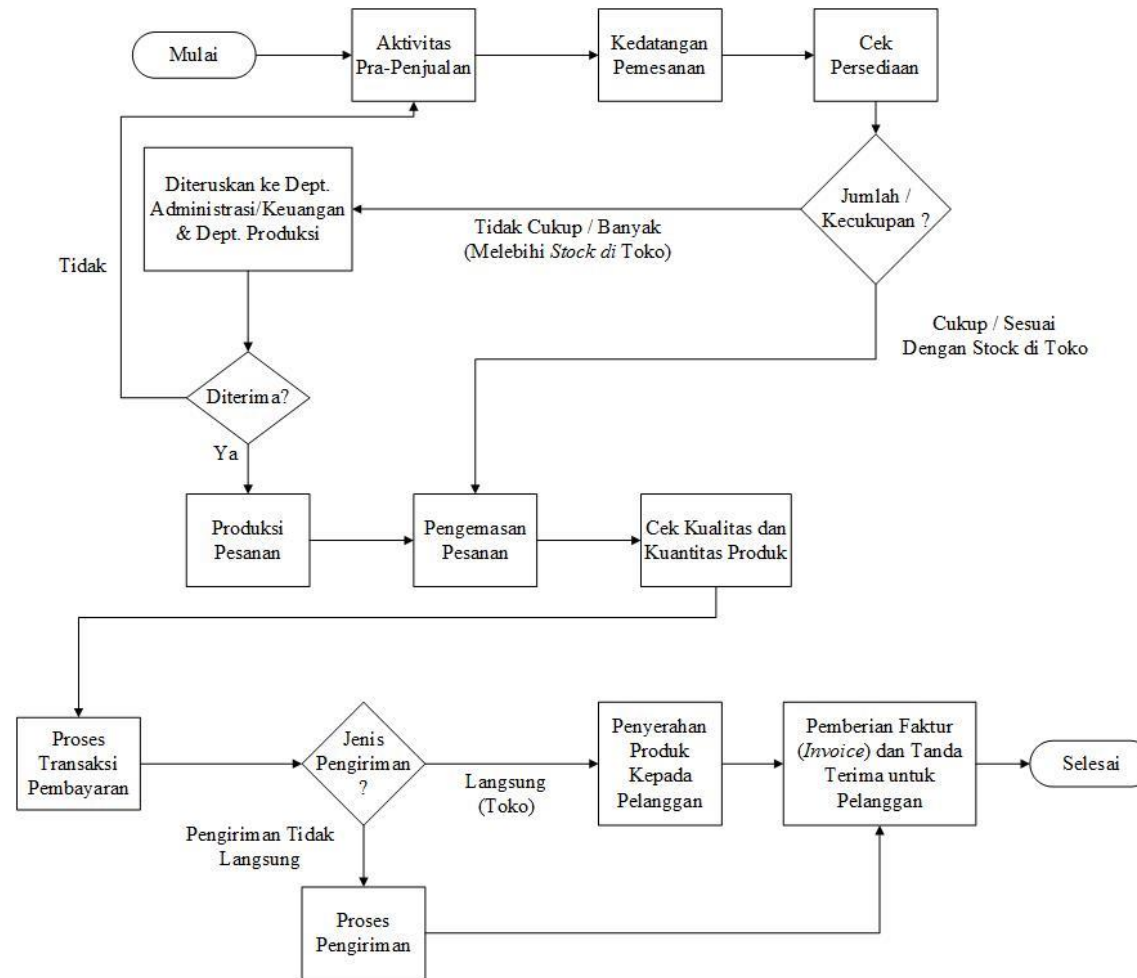
Risiko pada proses *deliver* ini dapat mempengaruhi kualitas produk roti yaitu sebagai *perishable product*. Salah satu kategori risiko *perishable product* pada proses *deliver* kali ini adalah *process risk*. Risiko ini biasanya dapat disebabkan oleh permasalahan internal perusahaan seperti perubahan teknologi dalam kualitas pabrik dan produk, masalah produksi, masalah transportasi dan masalah tenaga kerja. Contohnya untuk agen risiko peraturan yang belaku belum diterapkan dengan baik yang dapat menyebabkan risiko seperti *complain* dari pelanggan, terdapat kesalahan dalam proses pengiriman yang merusak produk, terjadi kontaminasi terhadap produk maupun kemasan produk selama proses pengiriman, kesalahan *item*/produk yang dikirim ke pelanggan, maupun keterlambatan pengiriman produk ke pelanggan. Hal ini dapat mempengaruhi kualitas produk roti seperti terjadi kerusakan maupun adanya kontaminasi terhadap produk roti yang akan mempengaruhi tingkat kehygienisan dan umur dari produk roti tersebut. Pada proses ini terdapat beberapa mitigasi yang dapat mengatasi *process risk* pada *perishable product* roti diantaranya adalah memperketat pengawasan terhadap aktivitas atau proses produksi (*deliver*) terhadap pegawai, melaksanakan evaluasi pegawai maupun memberikan *training*.



Gambar 5.6 Alur Proses Bisnis Pada Proses *Deliver* (Sebelum)

Keterangan :

Tanda Bintang (\*) : Proses yang memiliki risiko tinggi



Gambar 5.7 Desain Alur Proses Bisnis Pada Proses *Deliver*

Terdapat beberapa perbedaan dari alur proses bisnis untuk proses *source* sebelum dan sesudah. Beberapa perbedaan tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.5 dan Tabel 5.6 dibawah ini :

Tabel 5.5 Daftar Alur Proses Bisnis Proses *Deliver* (Sebelum)

No.	Proses	
1	Mulai	
2	Aktivitas penjualan*	
3	Kedatangan pemesanan	
4	Melayani	
5	<i>Stock</i> Ada	<i>Stock</i> tidak ada tapi bisa pesan
6	Produksi pesanan	Proses transaksi pembayaran
7	Pengemasan pesanan	Penyerahan pengiriman produk kepada pelanggan
8	Penyerahan pengiriman produk kepada pelanggan*	
9	Selesai	

Tabel 5.6 Daftar Alur Proses Bisnis Proses *Deliver* (Sebelum)

No.	Proses	
1	Mulai	
2	Aktivitas pra-penjualan	
3	Kedatangan pemesanan	
4	Cek persediaan	
5	Jumlah permintaan produk tidak mencukupi/banyak (melebihi <i>stock</i> di toko)	Jumlah permintaan sesuai dengan <i>stock</i> di toko
6	Diteruskan ke dept administrasi/keuangan dan dept produksi	
7	Diterima	Tidak diterima
8	Produksi pesanan	Ulangi ke no.2
9	Pengemasan pesanan	
10	Cek kualitas dan kuantitas produk	
11	Proses transaksi pembayaran	
12	Proses pengiriman tidak langsung	Proses pengiriman langsung (toko)
13	Proses pengiriman	Penyerahan produk ke pelanggan
14	Pemberian faktur (invoice) dan tanda terima untuk pelanggan	

## 5.5 Pembahasan *House of Risk* Proses *Return*

Dalam proses *return* untuk HOR fase 1 didapatkan hasil berupa 8 *risk event* beserta nilai *severity* untuk masing-masing kejadian risiko, 21 *risk agent* beserta nilai *occurrence* untuk masing-masing sumber risiko, dan hasil penilaian korelasi antara masing-masing *risk event* dan masing-masing *risk agent*. Data ini didapatkan dari hasil wawancara dan kuesioner terhadap *expert*. Setelah didapatkan data keseluruhan berupa nilai *severity*, *occurrence*, dan korelasi, maka dilakukan perhitungan nilai ARP (*Aggregate Risk Potential*) untuk mengetahui *ranking* sumber risiko dan dilakukan pemilihan sumber risiko prioritas. Pengurutan peringkat (*ranking*) dilakukan dari nilai ARP tertinggi ke terendah.

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk proses *return* pada tahap HOR fase 1, didapatkan hasil berupa 2 sumber risiko (*risk agent*) prioritas dengan nilai ARP tertinggi yaitu :

1. Sumber daya manusia yang tidak disiplin (A15)

Agen risiko A15 menempati peringkat pertama untuk sumber risiko prioritas dengan nilai ARP sebesar 972. Agen risiko ini memiliki nilai ARP yang sangat besar dikarenakan memiliki tingkat kejadian yang sedang yaitu dapat menyebabkan kerugian yang sangat besar. Risiko ini juga dapat menyebabkan beberapa kejadian risiko untuk proses *return* seperti, banyaknya produk yang dikembalikan (*return*) oleh pelanggan maupun distributor langsung ke toko utama/tempat produksi, *complain* dari konsumen/distributor, keterlambatan proses penukaran barang dari toko ke pelanggan, tidak dilakukannya penukaran barang ke pelanggan karena alasan tertentu, tidak ada pengelolaan limbah dari hasil produk yang tidak laku/dikembalikan (*return*), maupun tidak dilakukan penanganan untuk proses maupun hasil produk *return*. Hal ini terjadi karena kelalaian sumber daya manusia maupun sumber daya manusia yang tidak mengikuti peraturan atau SOP perusahaan. Hal ini juga dapat disebabkan oleh peraturan yang berlaku di perusahaan belum diterapkan dengan baik.

2. Komunikasi antar produsen dan pelanggan yang buruk (A21)

Agen risiko A21 menempati peringkat pertama untuk sumber risiko prioritas dengan nilai ARP sebesar 882. Agen risiko ini memiliki nilai ARP yang sangat besar

dikarenakan memiliki tingkat kejadian yang cukup tinggi yaitu dapat menyebabkan kerugian yang besar. Risiko ini juga dapat menyebabkan beberapa kejadian risiko untuk proses *return* seperti, banyaknya produk yang dikembalikan (*return*) oleh pelanggan langsung ke toko utama/tempat produksi. Hal ini dapat disebabkan oleh kelalaian sumber daya manusia maupun alur proses bisnis yang kurang baik.

HOR fase 2 untuk proses *return* merupakan tahapan dimana dilakukan penilaian strategi penanganan untuk masing-masing sumber risiko prioritas yang sudah didapatkan dari hasil HOR fase 1. Pada tahap ini didapatkan hasil berupa 7 strategi penanganan/mitigasi, nilai tingkat kesulitan dari strategi penanganan, serta nilai korelasi antara sumber risiko prioritas dan strategi penanganan/mitigasi untuk risiko. Hal ini didapatkan dari hasil wawancara dan kuesioner terhadap *expert*. Setelah didapatkan data yang diperlukan, maka dilakukan perhitungan untuk nilai *total effectiveness*, dan nilai ETD (*effectiveness to difficulty ratio*) untuk mengetahui *ranking* dari strategi penanganan/mitigasi yang ada dari nilai tertinggi ke nilai terendah.

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk proses *return* pada tahap HOR fase 2, didapatkan hasil berupa 8 strategi penanganan/mitigasi risiko beserta peringkat masing masing risiko dari tinggi ke rendah yaitu :

1. Melaksanakan evaluasi peraturan / SOP (PA1)

Evaluasi peraturan dilakukan dengan menyesuaikan keadaan dan kondisi sebuah perusahaan berdasarkan hasil evaluasi dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya, proses bisnis, pihak eksternal yang berkaitan maupun evaluasi keseluruhan perusahaan. Evaluasi ini dapat menyebabkan peraturan yang ada di dalam sebuah SOP berkurang, tidak berubah, bertambah, maupun diperbaharui.

2. Menjaga komunikasi yang baik (PA8)

Menjaga komunikasi yang baik dengan memerhatikan alur proses bisnis dan SOP dari setiap aktivitas yang ada pada perusahaan. Komunikasi yang baik juga dapat dilakukan dengan selalu melaporkan hasil kegiatan maupun kendala selama proses kerja berlangsung kepada departemen terkait.

3. Melaksanakan evaluasi rutin untuk pegawai (PA2)

Evaluasi rutin untuk pegawai dilakukan setiap enam bulan sekali sesuai dengan ketentuan perusahaan. Evaluasi pegawai dapat dilakukan dengan melakukan



penilaian performansi pegawai (*performance appraisal*) menggunakan form yang akan diisi dan dinilai oleh manager maupun *owner* yaitu sebagai *expert* perusahaan. Contoh rekomendasi formulir penilaian performansi karyawan dapat dilihat pada Gambar 5.6.

4. Memberikan pelatihan/*training* untuk pegawai (PA3)

Pelatihan atau training dilakukan setiap satu tahun sekali maupun untuk pegawai baru. Pelatihan untuk pegawai baru dapat dilakukan menjadi 3 tahap yaitu :

a. Orientasi

Orientasi memberikan pengetahuan dan pemahaman informasi mengenai hal-hal dasar seperti ; hak dan tanggung jawab pegawai, struktur organisasi, latar belakang perusahaan, alur proses bisnis perusahaan, *job description*, dll.

b. Proses *Training*

Proses ini mengajarkan karyawan untuk mendapatkan kemampuan dasar atau *basic skill* yang diperlukan dalam melakukan atau mengerjakan tugas yang berkaitan dengan proses *return*.

c. *On the Job Training*

Proses ini adalah salah satu tahap akhir dalam *training* yaitu dengan mengajarkan pegawai baru pekerjaan yang sebenarnya, secara langsung, dan praktiknya dalam perusahaan.

5. Menyeleksi karyawan yang memiliki kemampuan yang baik (PA6)

Dalam melakukan penerimaan karyawan baru untuk bekerja di perusahaan, kriteria dan pertimbangan penilaian calon karyawan perlu dilakukan. Kemampuan yang baik dari calon karyawan dapat meningkatkan citra perusahaan maupun kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan itu sendiri.

6. Memperbaiki alur, sistem, dan proses kerja (PA7)

Alur proses bisnis, kerja maupun sistem dari sebuah perusahaan perlu di evaluasi setiap tahun, agar dapat diperbaiki sesuai dengan kondisi perusahaan. Alur proses bisnis dan sistem kerja perusahaan yang baik dan jelas perlu ditempel sebagai pengingat dan pemahaman untuk seluruh karyawan yang ada dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Desain alur proses bisnis untuk proses *deliver* dapat dilihat pada Gambar 5.5.

7. Memperketat pengawasan terhadap aktivitas atau proses *return* terhadap pegawai (PA5)

Perlu adanya pihak pengawas / *supervisor* yang dapat melakukan *monitoring* pegawai terhadap aktivitas atau proses pengadaan (*return*). Pihak ini bertugas untuk mengawasi segala aktivitas *return* yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan SOP, menegur apabila terjadi kesalahan, maupun melaporkannya ke departemen terkait.

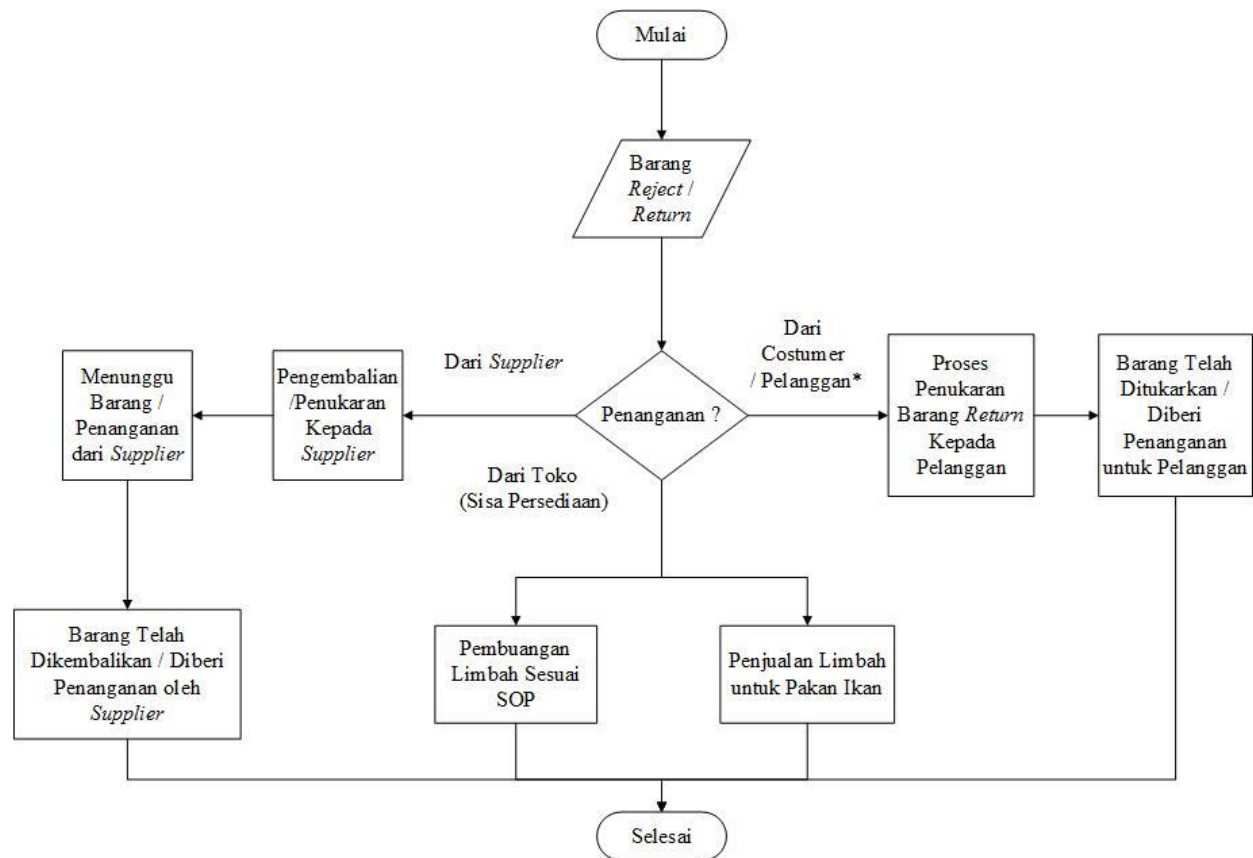
8. Memperketat peraturan SOP mengenai sanksi untuk pegawai yang lalai (PA4)

Peraturan atau SOP mengenai sanksi untuk karyawan harus lebih diperketat dengan cara melakukan pengawasan terhadap pegawai serta melaporkan hasil pengawasan kepada departemen terkait. Hal ini memudahkan dalam pemberian penilaian maupun sanksi terhadap pegawai sesuai dengan ketentuan SOP perusahaan yang berlaku.

Strategi penanganan/mitigasi risiko harus dilakukan sebaik mungkin untuk proses *return*. Sumber risiko prioritas untuk proses *return* adalah sumber daya manusia yang tidak disiplin dan komunikasi antar produsen dan pelanggan yang buruk. Hal ini dapat diperbaiki melalui strategi penanganan/ mitigasi berupa perbaikan internal mulai dari sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam proses *return*, perbaikan alur proses bisnis maupun memperbaiki peraturan atau SOP yang berlaku. Strategi penanganan/mitigasi dapat dilakukan, dimulai dari memberi pemahaman SDM mengenai alur proses bisnis perusahaan untuk proses *return* yang dapat dilihat pada Gambar 5.8 dibawah. Pemahaman mengenai alur proses bisnis maupun SOP perusahaan dapat dilakukan melalui pelatihan/*training* untuk pegawai. Hal ini juga dapat membantu pegawai dalam mengasah kemampuan dalam bekerja baik itu untuk *hard skill*, maupun *soft skill* dan mencegah terjadinya risiko komunikasi antar produsen dan pelanggan yang buruk. Setelah SDM memahami alur proses bisnis untuk proses *return* dengan baik, hal ini dapat membantu SDM dalam mengamati, mendengarkan, memeriksa dan melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan alur dan ketentuan yang berlaku. Pengawasan dan evaluasi keseluruhan untuk pegawai, maupun SOP yang berlaku, juga harus dilakukan agar peraturan yang berlaku dapat diterapkan dengan baik. Pengawasan dan evaluasi dalam proses *return* merupakan strategi penanganan/mitigasi yang penting dilakukan, dikarenakan proses *return* merupakan aktivitas yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Evaluasi pegawai dapat dilakukan dengan melakukan pengisian formulir untuk masing-masing pegawai oleh *expert* yang dapat dilakukan secara berkala dalam

interval waktu tertentu sesuai dengan ketentuan perusahaan. Gambar 5.9 menunjukkan contoh formulir yang dapat diterapkan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja karyawan/pegawai.

Risiko pada proses *return* ini dapat mempengaruhi kualitas produk roti yaitu sebagai *perishable product*. Salah satu kategori risiko *perishable product* pada proses *return* kali ini adalah *process risk*. Risiko ini biasanya dapat disebabkan oleh permasalahan internal perusahaan seperti perubahan teknologi dalam kualitas pabrik dan produk, masalah produksi, masalah transportasi dan masalah tenaga kerja. Contohnya untuk agen risiko komunikasi antara produsen dan pelanggan yang buruk dapat menyebabkan risiko kejadian seperti banyaknya produk yang dikembalikan (*return*) oleh pelanggan langsung ke toko utama/tempat produksi. Hal ini dapat menjadi salah satu faktor yang menjelaskan keadaan dari kualitas produk roti yang dijual. Contoh kemungkinan terjadinya risiko banyaknya produk yang dikembalikan (*return*) oleh pelanggan langsung ke toko utama/tempat produksi adalah kualitas roti yang buruk, tidak ada label *expired*, dll. Pada proses ini terdapat beberapa mitigasi yang dapat mengatasi *process risk* pada *perishable product* roti diantaranya adalah menjaga komunikasi yang baik maupun melaksanakan evaluasi baik itu untuk SOP maupun pegawai.



Gambar 5.8 Desain Alur Proses Bisnis Pada Proses *Return*

Keterangan :

Tanda Bintang (\*) : Proses yang memiliki risiko tinggi

RAHASIA

**HANI BAKERY**  
**FORMULIR PENILAIAN KERJA KARYAWAN**

Nama : \_\_\_\_\_  
 Departemen : \_\_\_\_\_  
 Jabatan : \_\_\_\_\_  
 Periode Penilaian : \_\_\_\_\_

**1. Absensi Karyawan**

No.	Jenis	Keterangan	Jumlah Hari (Per 6 Bulan)	Catatan
1	Sakit	Pernah / Tidak Pernah		
2	Ijin	Pernah / Tidak Pernah		
3	Alpa	Pernah / Tidak Pernah		
4	Terlambat	Pernah / Tidak Pernah		
5	Surat Teguran	Pernah / Tidak Pernah		
6	Surat Peringatan	Pernah / Tidak Pernah		

**2. Penilaian Hasil Kerja Karyawan**

No.	Kriteria Penilaian	Nilai				
		1	2	3	4	5
1	Disiplin					
2	Komunikasi					
3	Tanggung Jawab					
4	Kerja Sama ( <i>Team Work</i> )					
5	Inisiatif					
6	Kualitas Kerja					
Nilai Total						
Nilai Akhir = (Nilai Total/Jumlah Kriteria)						

Keterangan :

**3. Catatan Hasil Penilaian :**

Pilihan	Hasil Penilaian	Keterangan
	Kontrak kerja diperpanjang	
	Diberhentikan	
	Lain-lain	

Yang Memberi Nilai	
Nama	
Jabatan	
Tanggal	

Menyetujui	
Nama	
Jabatan	
Tanggal	

Gambar 5.9 Contoh Rekomendasi Formulir Penilaian Kinerja Karyawan

RAHASIA

**HANI BAKERY**  
**FORMULIR PENILAIAN PERFORMANSI *SUPPLIER***

Nama Penilai : \_\_\_\_\_  
 Jabatan : \_\_\_\_\_  
 Nama Perusahaan : \_\_\_\_\_  
 Alamat Perusahaan : \_\_\_\_\_  
 Jenis Barang : \_\_\_\_\_

**1. Penilaian Supplier**

No.	Kriteria Penilaian	Nilai	1	2	3
1	Kualitas Produk				
2	Kinerja Pengiriman				
3	Komunikasi				
4	Harga				
5	Kemudahan Pembayaran				

**Keterangan :**

Keterangan Nilai	
Nilai	Keterangan
1	Buruk
2	Cukup
3	Baik

Keterangan Hasil Nilai	
Ranking	Jumlah Nilai
A	11-15
B	6-10
C	1-5

Ranking Supplier

Yang Memberi Nilai	
Nama	
Jabatan	
Tanggal	

Menyetujui	
Nama	
Jabatan	
Tanggal	

Gambar 5.10 Contoh Rekomendasi Formulir Penilaian Kinerja *Supplier*