BAB V

PEMBAHASAN

5.1 House of Risk Fase 1

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan sebanyak 25 *risk event* dan 31 *risk agent*. Kedua hal tersebut ditentukan berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan serta observasi yang dilakukan oleh peneliti sesuai dengan realita permasalahan yang terjadi di UKM tersebut. Pada fase 1 dari risk event dilakukan pembobotan nilai berkaitan dengan seberapa besar dampak tersebut terjadi *(severity)* beserta peluang terjadinya risiko tersebut (*Occurrence*) dihitung berdasarkan *risk agent* yang telah ditentukan. Dari 31 *risk agent*, kelangkaan bahan baku dengan kode A12 merupakan nilai *risk agent* tertinggi dengan nilai ARP 2538. Setelah dilakukan perhitungan dari ARP masing-masing *risk agent*, maka dilakukan pengujian melalui diagram pareto menggunakan prinsip 80/20 dengan maksud mereduksi 20% risiko dapat meningkatkan meminimalisir terjadinya 80% risiko. Berdasarkan hasil pengujian dari diagram pareto, maka didapatkan 3 *risk agent* terbesar, berikut adalah penjabarannya:

1. Kelangkaan bahan baku (A12)

   Kelangkaan bahan baku merupakan agen risiko terbesar dari UKM-UKM yang ada dengan nilai ARP sebesar 2106. Faktor tersebut lah yang sangat mempengaruhi proses produksi serta tingkat terjadinya pun relatif sering. Hal ini dikarenakan variasi dari permintaan konsumen yang sangat beragam sehingga material kulit dan juga accessories yang dibutuhkan pun juga sulit untuk dicari, terutama jika pesanan pelanggan dilakukan dengan metode *custom* produk. Biasanya material yang sulit dicari adalah material-material yang membutuhkan *treatment* khusus seperti jenis *Natural Vegetable Tanned Leather* serta material *Pull up*. Hal ini pun mengakibatkan pemesanan bahan baku yang dilakukan harus

kepada *supplier* khusus yang menawarkan produk tesebut. Beda halnya dengan material kulit sintetis, material ini mudah untuk didapatkan karena material yang digunakan merupakan material hasil rekayasa kimia yang membuat bahannya terlihat seperti kulit, sehingga pada prosesnya pun banyak direkayasa menggunakan campuran kimia khusus yang dapat membuat struktur kulit yang karasteristik khasnya seperti plastik, tidak kaku seperti kulit *natural.* Selain itu minimnya permintaan konsumsi daging juga dapat mengakibatkan kelangkaan bahan baku karena otomatis semakin minim sapi yang disembelih, semakin minim pula kulit yang dapat dihasilkan. Oleh karena itu, kelangkaan bahan baku merupakan penyebab dari terjadinya 8 *risk event*, yang dijelaskan melalui tabel dibawah ini

Tabel 5. 1 Akibat yang disebabkan oleh Risk Agent A12

KODE	*RISK EVENT*	Penjelasan
E2	Kenaikan harga bahan baku kulit	Kelangkaan bahan baku menyebabkan kenaikan harga, karena semakin langka bahan baku dengan jumlah permintaan yang tinggi menyebabkan pihak *Supplier* melakukan peningkatan harga karena sulitnya mencari bahan baku kulit tersebut dan merupakan strategi bisnis dari masing-masing *supplier*. Kenaikan bahan baku tersebut merupakan masalah bagi pihak UKM karena secara otomatis mereka harus meningkatkan nilai jual dari produknya, yang dapat mengakibatkan pembeli berpikir kembali dalam melakukan pemesanan yang berdampak pada sepinya aktivitas jual beli dari UKM tersebut

E3	Kehabisan bahan baku kulit dan *accessories*	Permasalahan habisnya bahan baku dan *accessories* di awal juga disebabkan oleh kelangkaan bahan baku yang dibutuhkan UKM dalam memenuhi permintaan pesanan dari pelanggan. Apabila bahan baku tesebut habis, maka membuat UKM perlu waktu yang lama dalam memenuhii permintaan pelanggan bahkan dapat mengakibatkan penolakan order karena tidak tersedianya bahan baku dari *supplier* dan *accessories* yang diminta.
E5	Kriteria bahan baku kulit tidak sesuai detail pemesanan	Karena faktor kelangkaan bahan baku, seringkali bahan baku yang dikirimkan tidak sesuai detail pemesanan, terutama oleh *supplier* yang baru dilakukan kerja sama. Seringkali *supplier* baru tersebut mengambil keputusan sendiri tanpa persetujuan dari pihak pemesan yaitu UKM-UKM tersebut yang mengakibatkan *miss communication* serta kerugian dari pihak UKM.
E6	Jumlah bahan baku kulit tidak sesuai dengan detail pemesanan	Kelangkaan bahan baku secara mendadak mengakibatkan kedatangan jumlah bahan baku kulit yang dikirim tidaklah sesuai dengan detail pemesanan yang diminta oleh UKM, tanpa adanya komunikasi masif dengan pihak supplier. Hal ini disebabkan minimnya komunikasi yang dilakukan karena lokasi *supplier* tidak lah mudah dijangkau yaitu berlokasi di Magetan, Jawa Timur. Selain itu terbatasnya

		jumlah bahan baku yang dimiliki dari masing-masing *supplier* seringkali tidak dikomunikasikan dengan pihak UKM
E8	Tidak mampu mencapai target produksi	Adanya bahan baku merupakan faktor penting penunjang produksi. Dengan langkanya bahan baku yang dibutuhkan membuat pihak UKM membutuhkan waktu yang lama untuk memenuhi kebutuhan bahan baku sehingga dapat mengakibatkan keterlambatan proses produksi yang mengakibatkan keterlambatan produk tersebut jadi dan didistribusikan kepada pelanggan
E11	Produksi berhenti	Kelangkaan bahan baku dapat mengakibatkan produksi terhenti yang berdampak UKM tersebut tidak dapat memenuhi permintaan pelanggan
E13	Tekstur bahan baku kulit menurun	Karena faktor bahan baku yang diinginkan langka, mengakibatkan pihak UKM melakukan perubahan material yang serupa namun dengan kualitas yang berbeda sehingga dapat mengakibatkan ketahanan dari tekstur bahan baku kulit menurun.

Selain itu berdasarkan hasil *brainstorming* dengan pihak UKM menggunakan peta risiko, Kelangkaan Bahan Baku memiliki dampak yang *very high* terhadap proses produksi walaupun probabilitas kejadian hanya di tahap *low* yang termasuk dalam kategori risiko kritis.. Hal ini disebabkan apabila terjadi kelangkaan bahan baku maka berakibat tidak terlaksananya proses produksi walaupun kecenderungan terjadinya kelangkaan bahan baku adalah rendah

2. Pekerja kurang kompeten(A6)

Faktor pekerja yang kurang kompeten merupakan faktor risiko tertinggi yang ke 2, dengan nilai ARP sebesar 1737. Tidak kompetennya pekerja dapat mengakibatkan terhambatnya proses produksi dikarenakan ketidakpahaman pekerja mengenai apa yang mereka kerjakan dan perlakuan-perlakuan apa yang harus dilakukan terhadap berbagai jenis material kulit,. Hal ini juga disebabkan karena UKM yang ada memaksimalkan pekerja yang ada disekitar desa guna memberikan masyarakat sekitar lapangan pekerjaan, mengingat masih banyak warga sekitar di desa Manding yang berstatus pengangguran, serta minimnya biaya yang mereka miliki untuk menambah karyawan baru yang lebih kompeten Pekerja kurang kompeten mengakibatkan terjadinya 12 *risk event* yang dijelaskan pada tabel 5.2 dibawah

Tabel 5. 2 Akibat yang disebabkan oleh *Risk Agent* A6

KODE	*RISK EVENT*	PENJELASAN
E1	Kesalahan perhitungan jumlah bahan baku dan *accessories*	Tidak kompetennya pekerja dalam melakukan peramalan bahan baku mengakibatkan salahnya perhitungan kebutuhan material. Hal ini disebabkan karena terdapat beberapa pekerja yang tidak memahami detail pemesanan yang dilakukan, sehingga berdampak *misscommunication* antara pekerja dengan si pemilik UKM

KODE	*RISK EVENT*	PENJELASAN
E8	Tidak mampu mencapai target produksi	Tidak kompetennya pekerja mengakibatkan pekerja harus melakukan suatu tahapan dari masing-masing proses produksi dengan waktu yang relatif lama, karena kurangnya keahlian dari beberapa pekerja. Selain itu ketidakmampuan pekerja untuk mengoperasikan mesin juga diperhatikan
E9	Terjadi kecelakaan kerja pada operator	Ketidaklihaian pekerja mengakibatkan kecelakaan kerja pada operator, karena beberapa pekerja tidak terbiasa melakukan pekerjaan tersebut ataupun bekerja tidak sesuai dengan bidangnya
E10	Produk jadi cacat	Kecacatan produk diakibatkan kesalahan yang dibuat oleh pekerja karena tidak memahami proses
E12	Salah pemosisian warna kulit	Beberapa kali terjadi kesalahan dalam pemosisian warna kulit, terutama bagian warna kulit yang tua dan muda sehingga dapat menyebabkan perbedaan kalibrasi warna kulit
E13	Tekstur bahan baku kulit menurun	Proses yang berlebihan serta pemrosesan dari pekerja mengakibatkan keunikan tekstur kulit menurun sehingga dapat menurunkan nilai jualnya
E14	Kerusakan bahan baku kulit saat produksi	Pekerja yang tidak kompeten dapat mengakibatkan bahan baku rusak, karena tidak memahami *treatment* ataupun deskripsi kerja yang harus

KODE	*RISK EVENT*	PENJELASAN
		dilakukan karena setiap bahan baku kulit memerlukan perlakuan yang berbeda
E15	Proses pemolaan tidak sesuai detail pemesanan konsumen	Kesalahan pekerja dalam proses pemolaan seringkali terjadi karena tidak telitian dari pekerja tersebut
E16	Proses pemotongan tidak sesuai pola	Kesalahan dalam proses potong biasanya disebabkan oleh minimnya konsentrasi dan tidak kompetennya pekerja dalam proses pemotongan serta alat potong yang tumpul
E17	Proses perakitan tidak rapi	Proses perakitan yaitu penjahitan dan pengeleman seringkali terjadi miss karena tidak telitian dan tidak kompetennya pekerja dalam bidang ini serta faktor mesin yang jarang di *maintenance*
E18	*Packaging* tidak rapi	*Packaging* yang sembarangan seringkali disebabkan oleh pekerja yang tidak kompeten, karena proses ini diperlukan kerapian dan kesabaran dari pekerja

Selain itu berdasarkan hasil *brainstorming* dengan pihak UKM menggunakan peta risiko, Pekerja kurang kompeten memiliki dampak yang *high* terhadap proses produksi walaupun probabilitas kejadian hanya di tahap *moderate* yang termasuk dalam kategori risiko kritis.. Hal ini disebabkan oleh pemilik UKM masih seringkali mengendalikan secara langsung beberapa pekerjaan yang memiliki kompetensi khusus sehingga mengakibatkan keluarnya tenaga berlebih sekaligus memperlama waktu produksi. Pekerjaan ini biasanya adalah pekerjaan yang membutuhkan perlakuan yang detail atau kompetensi khsusus seperti menjahit dan biasanya hanya beberapa kali terjadi kesalahan yang disebabkan oleh beberapa pekerja yang kurang kompeten mengingat pekerja yang ada disini pun

dipekerjakan tidak berdasarkan kompentensi yang dibutuhkan namun dengan asas siapa yang mau bekerja dan belajar.

3. Supplier tidak dapat memenuhi permintaan (A3)

   Supplier tidak dapat memenuhi permintaan merupakan agen risiko tertinggi ke 3 yaitu dengan nilai ARP ssebesar 1665. Permintaan bahan baku yang variatif menyebabkan tidak setiap *supplier* mampu memenuhi permintaan dari UKM karena tidak setiap *supplier* memiliki kriteria bahan baku yang dibutuhkan. Selain itu tidak semua *supplier* dapat memenuhi kebutuhan bahan baku dari produk yang dipesan oleh pelanggan karena faktor *customisasi* produk yang disediakan UKM, yang menyebab tidak semua bahan baku maupun *accessories* dimiliki oleh pihak *supplier* sehingga mengakibatkan *supplier* tidak mampu memenuhi permintaan. Faktor pengendalian *supplier* pun juga jadi permasalahan , karena lokasi yang jauh dan mayoritas berada di Magetan, Jawa Timur mengakibatkan sulitnya pihak UKM untuk mengetahui sejauh mana kesanggupan dari pihak *supplier*, karena kedatangan pihak UKM biasanya hanya untuk survei *supplier* di awal dan mengkomunikasikan bahwa akan menggunakan jasa *supplier* tersebut sebagai rekanan *supplier*. Selebihnya asas yang digunakan pun hanya berdasarkan kepercayaan satu sama lain dan komunikasi via *Social Media* yang biasa disebut *indirect communication* yang beresiko tinggi dalam hal *misscommunication*. Selain itu ketidakmampuan *supplier* dalam memenuhi permintaan berakibat kerugian dari segi waktu dan materil. Dari segi waktu mengakibatkan pihak UKM harus mencari cadangan alternatif yang membutuhkan survei ulang *supplier* dan dari segi materil biaya yang dikeluarkan untuk melakukan survei ulang pun juga sangat merugikan. Berikut adalah pemaparan akibat yang disebabkan oleh *risk agent* A12 sesuai pada tabel 5. 3

Tabel 5. 3 Akibat yang disebabkan oleh Risk Agent A13

KODE	*RISK EVENT*	PENJELASAN
E3	Kehabisan bahan baku kulit dan *accessories*	Habisnya bahan baku disebabkan oleh ketidakmampuan supplier mempersiapkan bahan baku yang biasanya dibutuhkan UKM. Biasanya untuk bahan baku yang sulit dipenuhi oleh *supplier* adalah bahan baku dan *accessories* yang sifatnya *custom*, karena memerlukan material dan fasilitas khusus dalam melakukan *treatment* yang disebabkan oleh karakteristik serta keunikan kulit itu sendiri. Selain itu tingginya permintaan pasar pun juga mengakibatkan bahan baku kulit dan *accessories* habis di beberapa *supplier* rekanannya
E4	Keterlambatan kedatangan bahan baku kulit	Keterlambatan disebabkan oleh ketidaksanggupuan *supplier* dalam memenuhi permintaan terkhusus masalah waktu pengiriman. Biasanya disebabkan oleh faktor sulitnya mencari bahan baku, waktu proses bahan baku yang panjang, kuantitas bahan baku yang banyak, serta permintaan mendadak dari UKM yang disebabkan oleh permintaan tambahan secara mendadak oleh pihak pelanggan

KODE	*RISK EVENT*	PENJELASAN
E5	Kriteria bahan baku kulit tidak sesuai detail pemesanan	Beberapa kali material datang tidak sesuai dengan kriteria yang telah dikomunikasikan pihak UKM, karena setiap *supplier* memiliki proses perlakuan yang berbeda dan yang paling sering adalah bahan baku banyak yang bolong, tingkat ketebalan kulit tidak sesuai, tingkat pewarnaan kulit yang tidak merata berakibat pada tidak samanya produk yang dipesan dengan hasil akhir produk yang telah diproduksi nantinya
E6	Jumlah bahan baku kulit tidak sesuai dengan detail pemesanan	Beberapa kali sering terjadi kedatangan jumlah bahan baku tidak sesuai detail pemesanan. Hal ini disebabkan oleh *miss communication* dari pihak internal *supplier* terutama dari pihak produksi *supplier* dengan pihak yang melakukan transaksi dengan UKM
E11	Produksi berhenti	Apabila *supplier* tidak dapat memenuhi bahan baku, maka produksi terhenti, karena bahan baku merupakan faktor penting agar proses produksi bisa berjalan
E19	Kehabisan bahan baku dan *accessories* ditengah produksi	Seringkali efek *domino* dari kesalahan dalam peramalan bahan baku, dan terkadang jumlah bahan baku yang dibutuhkan pun relatif sedikit. Dikarenakan pihak *Supplier*

KODE	*RISK EVENT*	PENJELASAN
		mematok jumlah minimum untuk order, sehingga mengakibatkan bahan baku habis ditengah produksi karena *Supplier* tidak memproses pemesanan apabila jumlah detail pemesanan dibawah batas minimum.

Selain itu berdasarkan hasil *brainstorming* dengan pihak UKM menggunakan peta risiko, Supplier tidak dapat memenuhi perminyaan memiliki dampak yang *high* terhadap proses produksi walaupun probabilitas kejadian hanya di tahap *low* yang termasuk dalam kategori risiko kritis. Hal ini disebabkan karena apabila *supplier* tidak mampu memenuhi permintaan maka otomatis bisa berakibat molornya waktu produksi ataupun produksi tidak bisa dilaksanakan yang mengakibatkan pembatalan pemesanan yang dilakukan oleh konsumen dan akan berimbas pada reputasi UKM itu sendiri.

5.2 House of Risk Fase 2

House of Risk fase 2 digunakan untuk menentukan strategi mitigasi risiko dan juga prioritas penanganan risiko. Strategi mitigasi risiko merupakan salah satu aktivitas untuk mengatur dan memantau risiko, membuat pengukuran strategi mitigasi risiko, mengurangi dampak risiko dan juga mengurangi kemungkinan terjadinya suatu risiko. Pada *House of Risk* fase 1 dihasilkan 3 *risk agent* dengan nilai terbesar menggunakan aturan diagram pareto 80/20. Setelah ditentukannya 3 *risk agent*, kemudian dilakukan penentuan strategi mitigasi risiko yang masih relevan untuk diterapkan oleh UKM tersebut. Berdasarkan 3 *risk agent* tadi, ditentukan 7 strategi mitigasi risiko. 7 Strategi mitigasi risiko ini ditentukan berdasarkan kajian literatur, diskusi dengan beberapa expert di kewirausahaan. Sedangkan untuk mengetahui kevalidan dari penerapan strategi ini dilakukanlah diskusi dengan subjek penelitian guna mengetahui kesanggupan didalam mengaplikasikan strategi mitigasi risiko tersebut yang mencakup kesiapan dari SDM dan juga segi Biaya pelaksanaannya sehingga setelah ditentukan strategi-strateginya maka dilakukanlah penetapan strategi penanganan risiko. Berikut adalah penjelasannya:

1. Menentukan rencana alternatif dalam penentuan *supplier* (PA7)

   Melakukan perencanaan dalam penentuan *supplier* alternatif merupakan salah satu langkah untuk mengantisipasi terjadinya ketidaksanggupan *supplier* untuk memenuhi kebutuhan bahan baku, baik secara kualitas maupun kuantitas. Hal ini disebabkan karena bahan baku memegang peranan penting didalam suatu proses produksi. Ketika kebutuhan bahan baku tidak tercukupi otomatis terdapat waktu yang terbuang untuk survei *supplier*, sehingga membuat daftar *supplier* pun diperlukan sebagai langkah penentuan rencana alternatif *supplier*. Strategi ini dipilih karena ukm-ukm tersebut seringkali hanya mempercayakan pada satu *supplier* tanpa mempertimbangkan risiko-risiko yang bisa terjadi kedepannya ketika misal *supplier* rekanannya tersebut tidak mampu memenuhi kebutuhan ataupun bangkrut.

2. Memberikan pelatihan kerja (PA2)

   Dikarenakan SDM yang diambil kebanyakan adalah tetangga sekitar rumah mereka, maka tidak semua SDM yang bekerja di UKM pun menguasai secara spesifik per bagian dari pekerjaan. Biasanya pekerjaan yang dilakukan pun sangat fleksibel tanpa adanya penentuan *jobdesc* dari masing-masing karyawan. Sehingga untuk meminimalisir hal itu setiap pekerja haruslah diberikan pelatihan baik itu dari pemilik UKM ataupun melibatkan pihak luar yang kompeten terhadap bidang yang dibutuhkan UKM. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDM pekerja di UKM tersebut, dan meningkatkan lagi kualitas bisnis dari UKM tersebut.

3. Membuat *MoU* dengan *supplier* (PA5)

   Kebiasaan yang sering terjadi di UKM-UKM ini adalah terlalu percaya dengan omongan dari pihak *supplier*, sehingga beberapa kali pernah terjadi penipuan yang dilakukan oleh *supplier* yang meliputi kualitas dan kuantitas bahan baku, bahkan bahan baku tidak sampai ke tangan pihak UKM setelah dilakukan pelunasan. Hal ini disebabkan tidak adanya perjanjian secara tertulis yang mengikat antara kedua belah pihak. Terlebih lagi jarak antara pihak UKM dengan *supplier* mayoritas jauh yakni antara Jogja-Magetan. Sehingga pembuatan *MoU* ini dapat disolusikan sebagai langkah preventif untuk mengikat kedua belah pihak agar dapat menjalankan peran dan fungsinya secara profesional.

4. Menempatkan pekerja sesuai keahlian yang telah ditentukan (PA3)

Sebisa mungkin pihak UKM harus menempatkan pekerja sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh pekerja, untuk memaksimalkan lagi penggunaan SDM yang ada guna meminimalisir terjadinya risiko-risiko yang ada. Strategi ini dipilih karena tidak adanya pembagian struktural organisasi ataupun *jobdesc* yang jelas kepada setiap pekerja, sehingga pihak UKM harus selektif dan peka terhadap kompetensi masing-masing pekerjaannya.

5. Mempersiapkan *stock* bahan baku cadangan (PA1)

   Penyetokan bahan baku cadangan merupakan salah satu langkah untuk mengantisipasi sulitnya *stock* bahan baku yang didapatkan melalui *supplier*. Penyetokan inipun juga harus disesuaikan dengan target penjualan selama 1 bulan dari pihak UKM sehingga tidak terjadi penumpukan material kulit, karena apabila kulit terlalu lama disimpan dan melebihi jangka waktu 1 bulan, maka kualitas dari kulit tersebut dapat menurun yang mengakibatkan ketahanan serta warna kulit yang berbeda dari desain awal. Dengan melakukan penyetokan, otomatis ketika ada pesanan masuk pekerjaan langsung bisa dikerjakan, meminimalisir waktu tunggu dan juga biaya pengadaan material pun menjadi lebih murah, karena melakukan pemesanan dengan jumlah banyak cenderung lebih banyak mendapatkan potongan biaya ketimbang memesan material hanya ketika terdapat pemesanan dari pelanggan, biaya pengiriman pun juga berkurang. Strategi ini dipilih untuk meningkatkan kualitas dari UKM tersebut sehingga, tidak perlu membuang waktu lama dan mampu meraih kepercayaan dari konsumen.

6. Melakukan evaluasi kinerja *supplier* (PA6)

   Evaluasi kinerja *supplier* dipilih karena untuk menindaklanjuti kualitas bahan baku yang dikirimkan kepada pihak UKM apabila tidak sesuai dengan kriteria dan sifatnya mayor, maka perlu dilakukan tindak lanjut kepada pihak *supplier* terkait. Selain itu evaluasi kinerja *supplier* dapat menjadi data bagi pihak UKM mengenai kinerja dari *supplier* rekanan terkait guna memastikan apakah perlu dilakukan pergantian *supplier*.

7. Melakukan rekruitmen kerja sesuai kompetensi yang dibutuhkan (PA4)

   Strategi ini dipilih karena pihak UKM mengeluhkan minimnya SDM yang ada untuk meningkatkan kualitas bisnis dari UKM tersebut. Minimnya SDM pun mengakibatkan pihak UKM kesulitan untuk meningkatkan kualitas UKM tersebut, karena seringkali mereka menolak produksi dikarenakan jumlah

pemesanan yang banyak namun mereka tidak menyanggupi karena minimnya SDM yang dimiliki, sehingga seringkali strategi yang dilakukan adalah meminta bantuan dari tetangga sekitar, tanpa adanya pekerja tetap yang ditambahkan uutuk UKM tersebut.