

BAB I

PENDAHLUAN

1.1 Latar belakang

Industri pengolahan memiliki peran yang penting bagi perekonomian Indonesia. Beberapa sektor industri merupakan sumber utama pendapatan negara, dimana salah satunya adalah industri *furniture*. Perkembangan industri *furniture* Indonesia tidak terlepas dari dukungan sumber daya alam Indonesia yang melimpah berupa kawasan hutan yang luas yang memasok bahan baku industri *furniture* dan industri lainnya. Dukungan sumber daya alam yang demikian besar belum menjadikan industri *furniture* berkembang pesat (Kamarudin & Jannah, 2015).

Industri furnitur mempunyai peranan strategis dalam memacu pertumbuhan ekonomi Indonesia, salah satunya melalui kinerja ekspor, selain berorientasi ekspor, industri furnitur juga merupakan sektor padat karya. Hingga saat ini, jumlah sektor ini sebanyak 160 ribu unit usaha dengan menyerap tenaga kerja lebih dari 480 ribu orang, Berikut adalah data *export* dari sektor industri berdasarkan data kementerian perindustrian republik indonesia (Kemenperin, 2019)

Tabel 1. 1 Data *export* industri mebel dan *furniture*

No.	Sub Sektor	2012	2013	2014	2015	2016	Trend
1.	Furnitur	1.177.76	1.203.2	1.277.38	1.352.18	1.279.56	1,17%
	Dari Kayu	9,3	27,8	7,2	2,3	2,4	
2.	Furnitur	328.975,	282.39	231.924,	117.865,	109.361,	0,10%
	Dari Rotan	7	8,1	9	2	1	
	Atau Bambu						

Tabel 1. 1 Data *export* industri mebel dan *furniture* (lanjutan)

No.	Sub Sektor	2012	2013	2014	2015	2016	Trend
3.	Furnitur	98.065,5	101.96	112.032,	104.139,	97.482,5	0,09%
	Dari Logam		6,1	0	2		
4.	Furnitur	86.324,6	72.999,	82.482,4	81.275,2	81.402,2	0,07%
	Lainnya		3				
5.	Furnitur	58.567,9	58.236,	63.319,5	58.414,9	49.937,8	0,05%
	Dari Plastik		2				

Dalam tabel tersebut dapat dilihat bahwa industri *furniture* terutama dengan bahan baku kayu mempunyai trend positif dengan nilai yang paling tinggi dibandingkan industri *furniture* lainnya, maka peluang industri *furniture* dengan bahan baku kayu cukup menjanjikan untuk lahan bisnis, tetapi peluang bisnis yang bagus juga harus ditunjang dengan strategi bisnis yang bagus karena perusahaan akan memiliki banyak kompetitor (Wulan & Setyawanti, 2018). perusahaan-perusahaan saat ini mengalami suatu lingkungan bisnis yang jauh lebih kompleks, penuh dengan kedinamisan, tantangan serta risiko, yang menuntut setiap pelaku bisnis untuk selalu memberikan perhatian dan tanggapan terhadap lingkungan usahanya. Hal ini mengkondisikan perusahaan untuk kemudian melakukan perumusan strategi yang tepat, implementasi strategi yang efektif serta evaluasi kinerja agar mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang ada sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Kurniawati, 2018).

Setiap perusahaan ingin mencapai tujuan yang diharapkan sesuai dengan rencana, dalam mencapai tujuan tersebut perusahaan dihadapkan pada persaingan dengan perusahaan yang bergerak pada bidang yang sama, karena permintaan pasar dan persaingan usaha semakin meningkat mengharuskan perusahaan bisa mengelola setiap sumber daya yang ada dengan lebih baik. Keunggulan bersaing, pangsa pasar, dan keuntungan senantiasa menjadi sasaran persaingan dan perubahan (Subakti et al., 2017). Untuk tetap bertahan hidup dan tumbuh ditengah kompetisi dan persaingan global.

PT. Alis Jaya Cipatatama merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang meubel yang sudah mencapai pasar ekspor, meubel atau *furniture* adalah perlengkapan rumah yang mencakup semua barang seperti kursi, meja, dan lemari (Maryati, 2015). nilai *export* mebel pada Januari 2019 sebesar USD 113,36 juta atau sekitar Rp1,61

triliun. Sementara itu sepanjang tahun lalu, nilai *eksport* furnitur nasional tembus hingga USD 1,69 miliar, ekuivalen dengan Rp24 triliun atau naik sebesar 4% bila dibandingkan dengan raihan pada 2017 lalu. pada Januari-November 2018 mampu mencapai USD 823 juta, naik bila dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya sebesar USD 820 juta. Industri kerajinan di Indonesia sejatinya jumlahnya cukup banyak, yakni lebih dari 700.000 unit usaha dengan menyerap tenaga kerja sebanyak 1,32 juta orang (okezone, 2019).

Dalam menjalankan bisnisnya PT. Alis Jaya Ciptatama mempunyai tujuan jangka panjang yang disebut visi dan tujuan jangka pendek yang harus dicapai untuk mewujudkan tujuan jangka panjang yang disebut misi. Dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan membutuhkan strategi yang bisa mendukung pencapaian tujuan tersebut. pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk menentukan strategi perusahaan, pada pengukuran kinerja tradisional hanya mendasarkan pada aspek finansial saja, menurut (Devani & Setiawan, 2015) dengan melakukan pengukuran pada aspek finansial (*financial performance measurement*) tidak mampu mengungkap aspek penting kinerja, pengukuran kinerja juga harus memperhatikan aspek diluar keuangan seperti sisi pelanggan dan karyawan serta *stake holder* perusahaan. *Balance scorecard* adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan ke dalam tindakan nyata di lapangan. *Balanced scorecard* diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton yang membahas kekurangan tradisional sistem pengukuran kinerja yang hanya mengandalkan langkah-langkah keuangan. Untuk mengatasinya, Kaplan dan Norton memperkenalkan tiga kategori pengukuran tambahan itu mencakup aspek non-finansial, yaitu Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi (Lesakova & Dubcova, 2016).

Untuk mewujudkan strategi-strategi tersebut tentunya perusahaan akan dihadapkan dengan risiko dalam pelaksanaannya, maka perusahaan harus bisa mempertimbangkan risiko pada setiap strategi, Dengan kata lain, perlu dibangun rantai sebab akibat dari tujuan strategis di seluruh organisasi untuk mengelola risiko secara efektif (Iwata, 2018). Dengan melakukan analisis risiko pada strategi maka perusahaan dapat memperkirakan risiko yang bisa terjadi, *Enterprise Risk Management (ERM)* adalah proses mengelola semua risiko secara terpadu, holistik dengan mengendalikan

dan mengoordinasikan setiap risiko penyeimbangan di dalam perusahaan (Berry-stolzle & Xu, 2016).

Dengan mengintegrasikan *Balanced Scorecard* (BSC) dengan ISO *Enterprise Risk Management* (ERM) akan tercipta keseimbangan antara penciptaan nilai melalui pelaksanaan strategi dan pengelolaan risiko, integrasi *Balanced scorecard* (BSC) dan ISO *Enterprise Risk Management* (ERM) akan berfungsi sebagai pemantau risiko-risiko pada tahap awal penetapan strategi dan tindakan-tindakan inisiatif untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan (Kurniawati, 2018). Dengan empat perspektif pada *balanced scorecard* yang saling berpengaruh akan memudahkan perusahaan mencapai target, didukung dengan pengelolaan risiko yang baik akan membuat perusahaan lebih waspada dalam mengambil langkah untuk mencapai target yang telah direncanakan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka terdapat beberapa pertanyaan yang akan dirumuskan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana penerapan *Balanced scorecard* sebagai metode perancangan strategi pada perusahaan?
2. Bagaimana merencanakan strategi mitigasi risiko pencapaian target dengan ISO *Enterprise Risk Management* pada perusahaan?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, mudah dipahami dan topik yang dibahas tidak meluas, maka perlu adanya pembatasan lingkup penelitian. Batasan masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini berfokus pada Perumusan Strategi dan mitigasi risiko strategi perusahaan PT. Alis Jaya Ciptatama Klaten
2. Variable yang dipakai berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Penentuan KPI, risiko dan mitigasi hasil dari wawancara *expert*.
4. Pengumpulan data dari PT. Alis Jaya Ciptatama Klaten.

5. Data yang digunakan hanya tahun 2017-2018.
6. perancangan target untuk satu tahun kedepan

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, adapun tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini, yaitu:

1. Merancang strategi bisnis melalui metode *Balanced scorecard (BSC)*.
2. Memberi usulan strategi mitigasi risiko dengan metode *ISO Enterprise Risk Management (ERM)*.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini bagi pihak-pihak yang terkait sebagai berikut:

1. Bagi Mahasiswa
Memberikan pengetahuan penulis mengenai konsep manajemen strategi, analisis dan mitigasi risiko pada dunia nyata. Selain itu memberikan pengalaman kepada penulis mengenai mengumpulkan, mengolah, menganalisis data serta dapat menarik kesimpulan dengan mengimplementasikan teori manajemen risiko.
2. Bagi PT. Alis jaya Ciptatama Klaten
Dapat digunakan sebagai masukan dalam merancang strategi perusahaan dan identifikasi risiko pencapaian target beserta mitigasinya.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan menjadi pembahasan pada bab ini.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Pada bab ini dilakukan kajian terhadap penelitian terdahulu , manajemen startegi, pengukuran kinerja *Balanced scorecard*, *ISO Enterprise Risk Manajemen*.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai metodologi penelitian yang akan diuraikan menjadi lima sub bab yaitu Fokus Kajian, Konseptual Model, Data Yang Diperlukan, Kebutuhan Data, dan Diagram Alir Penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini data yang akan dikumpulkan selama penelitian, baik data primer maupun data sekunder yang digunakan untuk proses pengolahan data.

Selanjutnya pengolahan data akan digunakan sebagai dasar untuk menganalisis hasil dari penelitian.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil pengolahan data yang didapatkan untuk mendapatkan hasil dari penelitian

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah diperoleh hasil yang diharapkan dari penelitian maka dilakukan penarikan kesimpulan dari pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya dan saran/pendapat untuk penyempurnaan dan pengembangan penelitian.