

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1. Profil Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Alis Jaya Ciptatama pada awalnya didirikan pada tanggal 4 januari 1985 dengan nama PT. PT. Puspa Jaya Chippendale yang merupakan bagian dari Puspeta Grup Klatendan bergerak di bidang industri mebel (*furniture*) berbahan baku kayu mahoni dan jati dengan orientasi pasar ekspor. PT. Puspa Jaya Chippendale mengalami perkembangan yang signifikan sehingga pada tanggal 26 february 1986 menjalin kerja sama dengan Pusat Koperasi Unit Desa (PUSKUD) Jawa Tengah yang memiliki industri mebel di Jepara. Kesepakatan yang dihasilkan dari kerja sama tersebut adalah digabungkannya PT. Puspa Jaya Chippendale di Klaten dan PUSKUD Jawa Tengah di Jepara dengan kantor pusat tetap berada di Klaten. Eksistensi PT. Puspa Jaya Chippendale terus meningkat dalam bidang industri mebel dan pada tanggal bulan maret 1987 sudah berstatus badan hukum dengan akte pendirian no. 53 tanggal 20 maret 1987 sekaligus berubah nama menjadi PT. Alis Jaya Chippendale.

Pada tanggal 3 november 1992 dalam rapat umum pemegang saham PT. Alis Jaya Chippendale disepakati rencana konsolidasi dengan salah satu perusahaan milik PT. Dani Putra Nugraha Utama yang kemudian menjadi PT. Dani Prisma Mitra di Jakarta. Perusahaan tersebut meminta agar nama Dhani Tama dicantumkan dalam nama PT. Alis Jaya Chippendale, sehingga dilakukan perubahan nama dengan akta notaris dan diumumkan

dalam tambahan no. 1447 Berita Negara No. 13 Tahun 1995 menjadi PT. Alis Jaya Ciptatama. Selain penggabungan antara Chippendale dan Dani Tama, nama Alis Jaya Ciptatama memiliki landasan filosofis sebagai berikut:

Alis	: Amri Lestarining (agar eksis)
Jaya	: Besar atau Kuat
Cipta	: Kreasi dan Berkarya
Tama	: Utama atau Pokok

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT. Alis Jaya Ciptatama menterjemahkan visi perusahaannya dalam sebuah motto yang berbunyi “Kepuasan Pelanggan adalah Kepuasan Kami”. Adapun misi perusahaan adalah sebagai berikut:

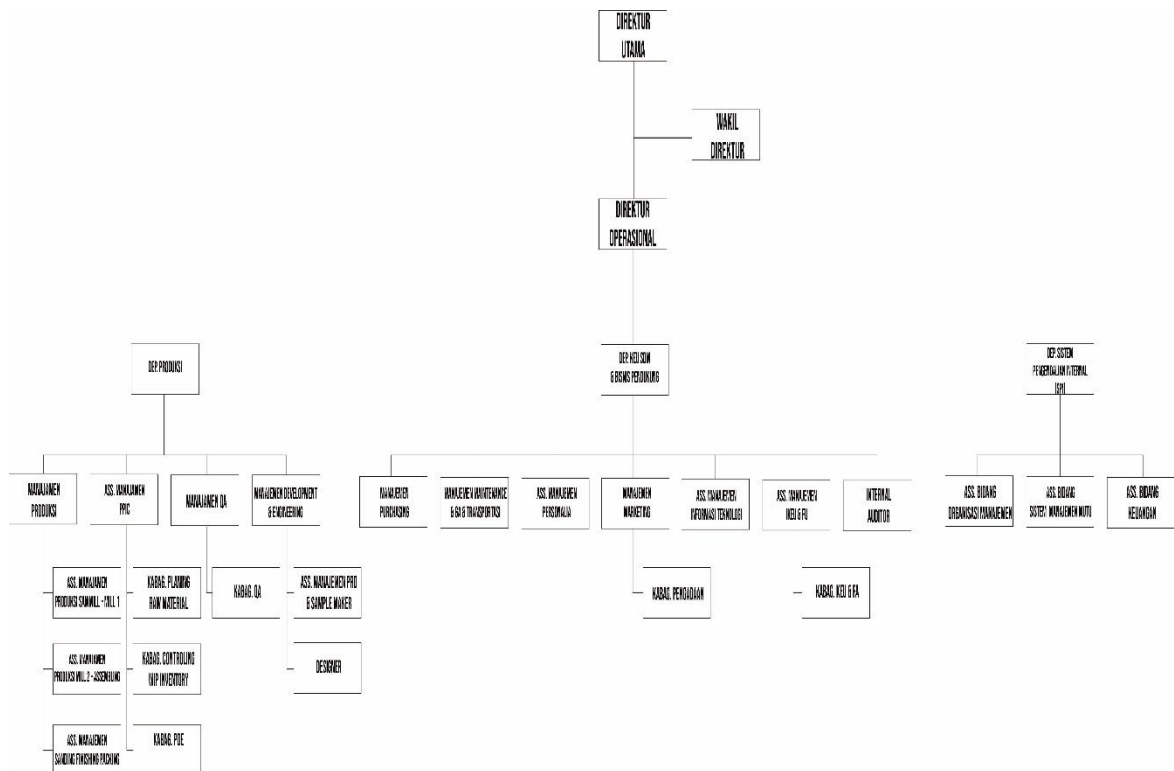
1. Melaksanakan dan mengembangkan ekspor komoditi non migas dengan produk mebel dari kayu mahoni dan jati.
2. Meningkatkan keterampilan tenaga kerja lokal untuk menangani industri mebel dengan standar internasional.
3. Melaksanakan salah satu model kerja sama antara koperasi dengan perusahaan swasta.
4. Memperluas kesempatan dan lapangan kerja

4.2 Struktur Organisasi PT. Alis Jaya Ciptatama

Pada struktur organisasi PT Alis Jaya Ciptatama struktur tertinggi di pegang oleh dewan komisaris. Kemudain dewan komisaris akan mengangkat direktur utama dan juga wakil direktur yang akan bertanggung jawab untuk memimpin perusahaan PT Alis Jaya Ciptatama. Pada perusahaan ini direktur dan wakil direktur akan dibantu oleh direktur operasional yang membawahi tiga departemen secara garis besar yaitu departemen produksi, departemen keuangan, sumber daya manusia, dan sistem pendukung, serta

departemen sistem pengendalian internal. Untuk menjalankan ini *General Manager* akan dibantu oleh sekretaris pemimpin untuk menjalankan tugas dan fungsinya dalam menjalankan perusahaan ini. Sementara itu *General Manager* juga akan dibantu oleh konsultan dalam hal mengkoordinasi dan mengendalikan departemen-departemen yang ada, dan konsultan ini akan menyediakan segala informasi yang akan dibutuhkan oleh *General Manager*.

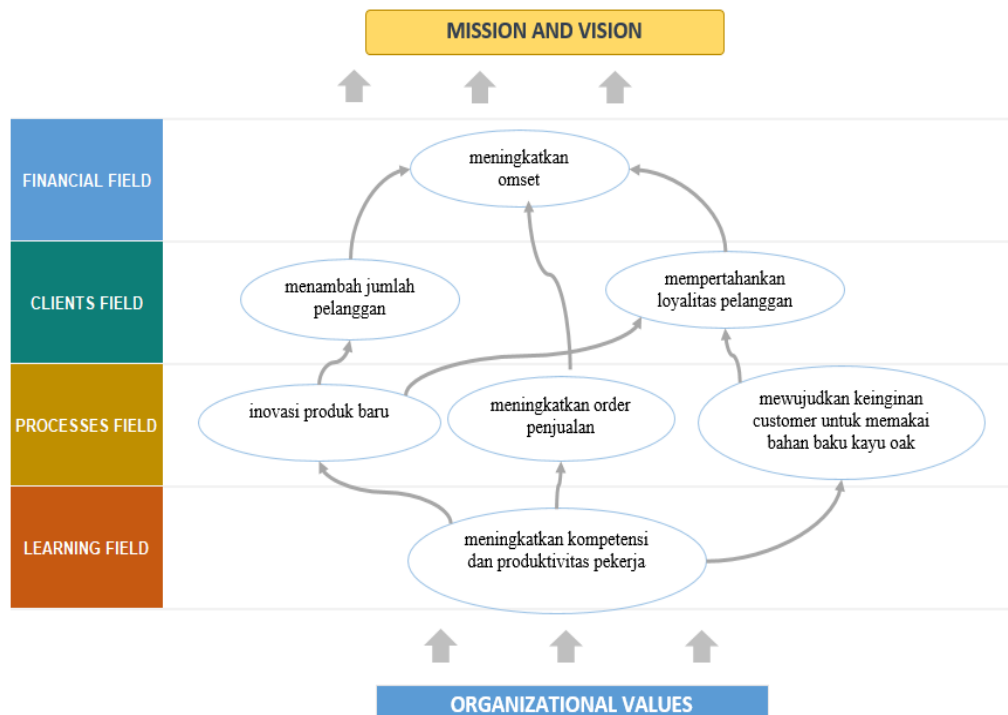
Departemen-departemen yang dibawah oleh direktur operasional PT. Alis Jaya Ciptatama akan dikepalai oleh seorang manager yang akan dibantu oleh kepala bagian atau *supervisor*. Berikut struktur organisasi struktur organisasi PT. Alis Jaya Ciptatama:



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. Alis Jaya Ciptatama
(sumber : PT. Alis Jaya Ciptatama)

4.3 Peta Strategi

Peta strategi merupakan suatu bentuk gambaran hubungan sebab akibat antara masing-masing perspektif pada BSC yang bertujuan untuk melihat hubungan antar sasaran strategi yang ada dari masing-masing perspektif di dalam *balanced scorecard*. melalui hubungan-hubungan tersebut terbentuklah strategi-strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai visi dan misinya. Peta strategi juga dapat menunjukkan bagaimana perusahaan memanfaatkan asset yg dimilikinya untuk mendapatkan omset bagi para pemegang saham.



Gambar 4. 2 Peta Strategi *Balanced scorecard*

Dari gambar 4.2 merupakan gambar strategy map dari PT. Alis Jaya Ciptatama. Dapat dilihat bahwa sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Pada tahap pembelajaran dan pertumbuhan bahwa PT. Alis Jaya Ciptatama memberikan pelatihan serta fasilitas yang mendukung produktivitas dari pegawainya, sehingga tercapainya ketrampilan karyawan.

Setelah itu pada proses bisnis internal PT. Alis Jaya Ciptatama ingin meningkatkan order dan melakukan inovasi terhadap produk mereka sehingga bisa mengembangkan ekspor produk mereka. dengan melakukan inovasi terhadap produk itu akan menarik minat pelanggan yang sudah lama bekerja sama maupun untuk menarik minat pelanggan baru sehingga bisa menambah jumlah pelanggan Alis Jaya Ciptatama dan sesuai motto perusahaan Alis Jaya Ciptatama, pada perspektif customer perusahaan ingin selalu menjaga dan meningkatkan kualitas produk supaya bisa mempertahankan loyalitas pelanggan, maka pelanggan akan memberi kan kepercayaan kepada pihak PT. Alis Jaya Ciptatama yang dimana akan menaikkan juga pendapatan dari perusahaan yang bisa digunakan untuk membayar pengeluaran baik yang menunjang maupun pendukung dalam kegiatan bisnis perusahaan.

4.4 KPI (*key performance indicator*)

Untuk menentukan KPI organisasi terbagi dalam 4 perspektif yang saling terkait. KPI ini akan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian target perusahaan yang sudah digambarkan pada *strategi map* yang sudah dibuat pada gambar 4.2 dalam memperoleh data KPI dilakukan dengan cara mengajukan berdasarkan penelitian yang sudah ada dan melakukan wawancara untuk memastikan KPI sesuai dengan kondisi pada perusahaan saat ini.

4.5 Identifikasi risiko target

Risiko target yang didapatkan pada target perusahaan dilakukan dengan cara wawancara kepada *expert*. Risiko target ini meliputi hal apa yang mempengaruhi pencapaian target . *expert* yang digunakan terdiri dari empat orang yang paham dan memiliki keterkaitan dengan pencapaian target. Menurut Ramachandran (2016), penentuan *expert* didasarkan pada beberapa kriteria, seperti memiliki keahlian, adanya pengalaman, bersedia berpartisipasi memahami permasalahan, adil, dan tidak adanya kepentingan pribadi. Risiko yang telah teridentifikasi, kemudian dilakukan validasi dengan memperhatikan pendekatan

validasi *knowledge engineering*. Validasi dilakukan dengan membandingkan kepada lima *expert* yang telah ditentukan sebelumnya.

Tabel 4. 1 Biodata Responden

No	Nama	Jabatan	Bekerja Sejak	Pendidikan
1	Maryono	Kabag. Produksi	April 1989	S1
2	Titik Yulianti	Asisten <i>Manager</i> Personalia	Juli 1997	S1
3	Fahaturahman	Kabag. Quality Control	April 1988	S2
4	Wahyu Widodo	Kabag. PPC	Oktober 1994	S1
5	Priyo Pancoro	Adm. & Keuangan	April 2007	S1

Dari *expert* yang telah digunakan, maka ditentukan risiko yang berpengaruh Target perusahaan. Risiko yang telah teridentifikasi, kemudian dilakukan validasi dengan memperhatikan pendekatan validasi *knowledge engineering*. Validasi dilakukan dengan membandingkan kepada lima *expert* yang telah ditentukan sebelumnya.

4.6 Analisis *Probability-Impact Matrix (PIM)*

Penerapan *Probability-Impact Matrix (PIM)* dengan membuat matriks dengan probabilitas dan tingkat keparahan sebagai sumbunya. Bagikan kode warna yang sesuai ke matriks yang dapat mengindikasikan risiko tingkat rendah, sedang dan tinggi. Dengan pengelompokan ulasan yang diperoleh dari lembar respons risiko, bersama dengan matriks ini tingkat risiko dapat diklasifikasikan, risiko akan diklasifikasikan berdasarkan nilai rating (R) Sebelum membuat *probability impact matrix* terlebih dahulu membuat *risk register*.

Rating = consequence x likelihood

4.6.1 Penentuan Nilai *likelihood*, *Consequence*

Penentuan nilai *consequence* dan *likelihood* dilakukan dengan cara konsensus para *expert*. Penentuan nilai *consequence* memiliki tujuan yakni mengukur dampak kerugian yang disebabkan oleh risiko, dimana semakin tinggi nilai *consequence* maka semakin tinggi kerugian yang akan dialami. Penentuan nilai *likelihood* memiliki tujuan untuk menilai frekuensi terjadinya risiko, semakin tinggi nilai *likelihood*, maka semakin besar pula kemungkinan risiko itu sering terjadi. Pengisian pada tabel kuesioner berdasarkan pada skala *Likert* 1 - 5 yang mengacu pada "Risk Management Legal And Risk Handbook The University Of Adelaide". Berikut merupakan penjelasan kriteria dari *consequence* dan *likelihood*. Berikut tabel penjelasan kriteria penilaian *consequence*

Tabel 4. 2 Kriteria Penilaian *consequence*
(Sumber: The University of Adelaide SA 5005 Australia, 2019)

<i>Score</i>	<i>Description of Impact</i>
5 <i>Extreme</i>	Peristiwa atau keadaan dengan dampak yang berpotensi merusak pada bisnis atau dampak negatif material yang signifikan pada bidang utama
4 <i>Major</i>	Peristiwa kritis atau keadaan yang bisa dialami dengan manajemen yang tepat
3 <i>Moderate</i>	Peristiwa atau keadaan signifikan yang dapat dikelola dalam keadaan normal
2 <i>Minor</i>	Peristiwa dengan konsekuensi yang dapat dengan mudah diserap tetapi membutuhkan pengelolaan upaya meminimalkan dampak
1 <i>Insignificant</i>	Beberapa kehilangan tetapi bukan material; kontrol dan prosedur yang ada harus mengatasi peristiwa atau keadaan

Tabel 4. 3 Kriteria Penilaian *likelihood*
(Sumber: The University of Adelaide SA 5005 Australia, 2019)

<i>Score</i>	<i>Description of likelihood</i>
5 <i>Almost Certain</i>	Sangat mungkin terjadi, mungkin sering
4 <i>Likely</i>	Mungkin terjadi, tetapi bukan masalah yang terus-menerus
3 <i>Possible</i>	Dapat terjadi sesekali
2 <i>Unlikely</i>	Tidak diharapkan terjadi, tetapi kemungkinan terjadi
1 <i>Rare</i>	Sangat tidak mungkin ini akan terjadi

4.6.2 Matrix Risiko

Seperti yang diberikan dalam ISO 31000, tingkat risiko dinyatakan dalam produk konsekuensi dan kemungkinan. Matriks risiko harus didefinisikan untuk menggambarkan kombinasi kemungkinan dan konsekuensi untuk memberikan tingkat risiko, misalnya ekstrim, tinggi, sedang dan rendah (Rollason *et al.*, 2010), seperti yang Tabel 4.4

Tabel 4. 4 Matriks peta risiko
(Sumber: The University of Adelaide SA 5005 Australia, 2019)

<i>Risk matrix</i>					
<i>Consequence</i>	<i>1</i> <i>Insignificant</i>	<i>2</i> <i>Minor</i>	<i>3</i> <i>Moderate</i>	<i>4</i> <i>Major</i>	<i>5</i> <i>Extreme</i>
<i>Likelihood</i>					
<i>5 Almost certain (frequent)</i>	M	M	H	E	E
<i>5 Likely (probable)</i>	L	M	H	H	E
<i>4 Possible (occasional)</i>	L	M	M	H	H
<i>3. Unlikely (uncommon)</i>	L	L	M	M	H
<i>2 Rare (remote)</i>	L	L	L	L	M

Tabel 4. 5 Rating risiko

(Sumber: The University of Adelaide SA 5005 Australia, 2019)

<i>RISK RATING - MANAGEMENT ACTION REQUIRED</i>	
•	<i>Extreme risk</i> = perhatian & respons segera diperlukan; membutuhkan penilaian risiko & rencana manajemen yang disiapkan oleh manajer senior yang relevan; pengawasan risiko oleh manager dan karyawan pada divisi terkait
•	<i>High risk</i> = risiko untuk diberi perhatian yang tepat & dikelola secara nyata; dilaporkan kepada Manajemen senior
•	<i>Medium risk</i> = menilai risiko; menentukan apakah kontrol saat ini memadai atau jika diperlukan tindakan atau perawatan lebih lanjut
•	<i>Low risk</i> = kelola dengan prosedur rutin; melaporkan kepada manajer & tinjau secara seperlunya

4.7 Finansial

4.7.1 Key performance indicator

Tabel 4. 6 KPI finansial

Perspektif	<i>Objective</i>	<i>Strategic Objective</i>	<i>Key performance Indicator</i>	
KEUANGAN	meningkatkan omset	meningkatkan penjualan produk	kenaikan	omset 16,67%

Pada table 4.6 berisi target perusahaan (*objective*) berupa meningkatkan omset, dan hal yang sudah dilakukan oleh perusahaan (*strategi objective*) yaitu meningkatkan penjualan produk dan target pencapaian (*key performance indicator*) yaitu kenaikan omset sebesar 16,67%.

Kenaikan omset 16,67% didapatkan dari:

$$\begin{aligned} \text{Target omset} &= \frac{\text{omset awal} - \text{omset akhir}}{\text{omset awal}} \times 100\% \\ &= \frac{1.800.000 - 2.100.000}{1.800.000} \times 100\% \\ &= 16,67\% \end{aligned}$$

4.7.2 Identifikasi risiko

Tabel 4. 7 Potensi Risiko finansial

No	Risiko
1.	Pembayaran pesanan macet
2.	Adanya kenaikan Kurs Dolar
3.	Kondisi pasar tidak stabil
4.	harga bahan baku terus naik

Table 4.7 merupakan potensi risiko yang didapatkan dari hasil wawancara dan studi literatur, dimana dalam perspektif finansial didapatkan empat potensi risiko seperti tabel diatas, dari hasil identifikasi risiko diatas selanjutnya melakukan validasi dengan pendekatan validasi *knowledge engineering*. Validasi dilakukan dengan membandingkan kepada lima *expert* yang telah ditentukan sebelumnya

Tabel 4. 8 Validasi menggunakan *knowledge engineering*

NO	Risiko	Expert					Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Pembayaran pesanan macet	✓	✓	✓	✓	✓	Diterima
2	Adanya kenaikan Kurs Dolar	✗	✓	✓	✗	✗	Ditolak
3	Kondisi pasar tidak stabil	✓	✓	✗	✗	✓	Diterima
4	harga bahan baku terus naik	✓	✓	✓	✗	✗	Diterima

Dari hasil validasi menggunakan *knowledge engineering* pada table 4.8 ada tiga risiko yang diterima karena >50% *expert* menyatakan bahwa risiko berpengaruh, dan ada satu risiko yang ditolak karena <50% *expert* menyatakan tidak setuju atau tidak berpengaruh terhadap pencapaian target pada perspektif finansial

Tabel 4. 9 Risiko yang diterima pada perspektif finansial

NO	Risk event
1.	Pembayaran pesanan macet
2.	Kondisi pasar tidak stabil
3.	harga bahan baku terus naik

Tabel 4.9 adalah risiko yang diterima berdasarkan validasi menggunakan *knowledge engineering*, terdapat tiga *risk event* yaitu Pembayaran pesanan macet, Kondisi pasar tidak stabil dan harga bahan baku terus naik.

Tabel 4. 10 Identifikasi risiko finansal perusahaan

Kode	Objective	KPI	Kode	Risiko
OF1	meningkatkan omset	Menaikan omset 16,67%	RF1	harga bahan baku terus naik
			RF2	keterlambatan pembayaran
			RF3	kondisi pasar internasional tidak stabil

Table 4.10 menunjukkan risiko yang mungkin dialami perusahaan ketika perusahaan ingin mencapai target yaitu menaikan omset tersebut.

4.7.3 Pembobotan Risiko

Tabel 4. 11 Pembobotan dan perhitungan Rating perspektif finansial

kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating
RF1	harga bahan baku terus naik	3	3	9
RF2	keterlambatan pembayaran	5	5	25
RF3	kondisi pasar internasional tidak stabil	3	3	9
Rata-rata				14,33

Pada perspektif finansial nilai *Consequence* tertinggi adalah 5 , *likelihood* 4 yang merupakan nilai dari risiko keterlambatan pembayaran (R2), karena apabila terjadi keterlambatan pembayaran maka keuangan perusahaan akan terganggu dan bisa menghambat pembiayaan pada perusahaan, dan risiko tersebut sering terjadi pada perusahaan.

Tabel 4. 12 penentuan kategori risiko finansial

Kode	Risiko	Rating	Kategori risiko
RF1	harga bahan baku terus naik	9	<i>Medium</i>
RF2	keterlambatan pembayaran	25	<i>Extreme</i>
RF3	kondisi pasar internasional tidak stabil	9	<i>Medium</i>

Dari tabel 4.12 menunjukkan kategori risiko berdasarkan hasil rating dari risiko yang ada pada perspektif finansial, harga bahan baku terus naik (RF1) dengan nilai rating 9 masuk dalam kategori *medium*, keterlambatan pembayaran (RF2) dengan nilai 20 masuk dalam kategori *extreme*, kondisi pasar internasional tidak stabil (RF3) dengan nilai 9 masuk kategori *medium*.

4.8 Perspektif pelanggan

4.8.1 *key performance indicator*

Tabel 4. 13 KPI Pelanggan

Perspektif	<i>Objective</i>	<i>Strategic Objective</i>	<i>Key performance Indicator</i>
PELANGGAN	Menambah jumlah customer	penawaran produk secara	peningkatan jumlah pelanggan
		langsung kepada customer	
		mengadakan pameran e-commerce	

Tabel 4. 13 KPI Pelanggan (lanjutan)

Perspektif	Objective	Strategic Objective	Key performance Indicator
	mempertahankan loyalitas pelanggan	Meningkatkan kualitas produk	Tetap menggunakan bahan baku dengan kualitas tinggi
		Mengoptimalkan waktu penyelesaian produk	Peningkatan kualitas perakitan produk
			ketepatan waktu pengiriman

Pada table 4.13 berisi target perusahaan (*objective*) berupa menambah jumlah customer dan mempertahankan loyalitas pelanggan, dan hal yang sudah dilakukan oleh perusahaan (*strategi objective*) yaitu penawaran produk secara langsung kepada customer, mengadakan pameran, e-commerce, mempertahankan kualitas produk, Mengoptimalkan waktu penyelesaian produk dan target pencapaian (*key performance indicator*) yaitu peningkatan jumlah pelanggan, Tetap menggunakan bahan baku dengan kualitas tinggi, Peningkatan kualitas perakitan produk, ketepatan waktu pengiriman.

4.8.2 Identifikasi Risiko

Tabel 4. 14 Potensi Risiko pelanggan

No	Risiko
1.	produk rusak saat pengiriman
2.	Risiko barang hilang
3.	salah menentukan strategi promosi
4.	Kesalahan inspeksi sebelum pengiriman
5.	kecelakaan dalam perjalanan

Tabel 4. 14 Potensi Risiko pelanggan (lanjutan)

No	Risiko
6.	Kesalahan pengiriman barang
7.	Kesalahan saat pekerjaan
8.	penurunan kualitas bahan baku
9.	Produk tidak sesuai dengan keinginan customer
10.	keterlambatan pengiriman produk

Tabel 4.14 merupakan potensi risiko yang didapatkan dari hasil wawancara dan studi literatur, dimana dalam perspektif Pelanggan didapatkan 10 potensi risiko seperti tabel diatas, dari hasil identifikasi risiko diatas selanjutnya melakukan validasi dengan pendekatan validasi *knowledge engineering*. Validasi dilakukan dengan membandingkan kepada lima *expert* yang telah ditentukan sebelumnya

Tabel 4. 15 Validasi menggunakan *knowledge engineering*

NO	Risiko	Expert					keterangan
		1	2	3	4	5	
1	produk rusak saat pengiriman	✓	✓	✓	✓	✓	Diterima
2	Risiko barang hilang	✗	✓	✓	✗	✗	Ditolak
3	Kesalahan inspeksi sebelum pengiriman	✓	✗	✗	✗	✗	Ditolak
4	kecelakaan dalam perjalanan	✗	✓	✗	✓	✓	Diterima
5	salah menentukan strategi promosi	✓	✓	✓	✗	✗	Diterima

Tabel 4. 15 Validasi menggunakan *knowledge engineering* (lanjutan)

NO	<i>Risiko</i>	<i>Expert</i>					keterangan
		1	2	3	4	5	
6	Kesalahan pengiriman barang	x	x	✓	x	x	Ditolak
7	Kesalahan saat pekerjaan	✓	x	✓	✓	✓	Diterima
8	penurunan kualitas bahan baku	✓	x	x	✓	✓	Diterima
9	Produk tidak sesuai dengan keinginan customer	✓	✓	x	✓	x	Diterima
10	keterlambatan pengiriman produk	x	✓	✓	✓	✓	Diterima

Dari hasil validasi menggunakan *knowledge engineering* pada tabel 4.15 Ada tujuh risiko yang diterima karena >50% *expert* menyatakan bahwa risiko berpengaruh, dan ada lima risiko yang ditolak karena <50% *expert* menyatakan tidak setuju atau tidak berpengaruh terhadap pencapaian target pada perspektif Pelanggan.

Tabel 4. 16 risiko yang diterima pada perspektif Pelanggan

NO	<i>Risk event</i>
1.	Produk tidak sesuai keinginan customer
2.	salah menentukan strategi promosi
3.	penurunan kualitas bahan baku
4.	kesalahan saat pengerjaan
5.	keterlambatan pengiriman produk
6.	kecelakaan dalam perjalanan
7.	produk rusak saat pengiriman

Tabel 4.16 adalah risiko yang diterima berdasarkan validasi menggunakan *knowledge engineering*, terdapat tujuh *risk event* yaitu Produk tidak sesuai keinginan customer, salah menentukan strategi promosi, penurunan kualitas bahan baku, kesalahan saat pengerjaan, keterlambatan pengiriman produk, kecelakaan dalam perjalanan, produk rusak saat pengiriman.

Tabel 4. 17 Identifikasi risiko Pelanggan perusahaan

Kode	Objective	KPI	Kode	Risiko
OP1	Menambah jumlah pelanggan	Peningkatan jumlah pelanggan	RP1	Produk tidak sesuai keinginan customer
			RP2	salah menentukan strategi promosi
OP2	mempertahankan loyalitas pelanggan	Tetap menggunakan bahan baku dengan kualitas tinggi Peningkatan kualitas perakitan produk	RP3	penurunan kualitas bahan baku
			RP4	kesalahan saat pengerjaan
			RP5	keterlambatan pengiriman produk
			RP6	kecelakaan dalam perjalanan
			RP7	produk rusak saat pengiriman

Tabel 4.17 menunjukkan risiko yang mungkin dialami perusahaan ketika perusahaan ingin mencapai target yaitu Menambah jumlah pelanggan, mempertahankan loyalitas pelanggan

4.8.3 Pembobotan Risiko

Tabel 4. 18 Pembobotan dan perhitungan Rating perspektif pelanggan

kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating
RP1	Produk tidak sesuai keinginan customer	2	4	8
RP2	salah menentukan strategi promosi	4	3	12
RP3	penurunan kualitas bahan baku	3	3	9

kode	Risiko	<i>Likelihood</i>	<i>Consequence</i>	<i>Rating</i>
RP4	kesalahan saat pengerjaan	5	4	20
RP5	keterlambatan pengiriman produk	4	3	12
RP6	kecelakaan dalam perjalanan	2	5	10
RP7	produk rusak saat pengiriman	3	3	9
Rata-rata				11.42

Pada perspektif Pelanggan nilai *Consequence* tertinggi adalah 5 yang terdapat pada risiko kesalahan saat pengerjaan, kecelakaan dalam perjalanan, *likelihood* 5 yang terdapat pada risiko kesalahan saat pengerjaan. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *rating* terbesar yaitu 25 pada kesalahan saat pengerjaan (RP4)

Tabel 4. 19 penentuan kategori risiko finansial

kode	Risiko	Rating	Kategori risiko
RP1	Produk tidak sesuai keinginan customer	8	<i>Medium</i>
RP2	salah menentukan strategi promosi	12	<i>High</i>
RP3	penurunan kualitas bahan baku	9	<i>Medium</i>
RP4	kesalahan saat pengerjaan	20	<i>Extreme</i>
RP5	keterlambatan pengiriman produk	12	<i>High</i>
RP6	kecelakaan dalam perjalanan	10	<i>High</i>
RP7	produk rusak saat pengiriman	9	<i>Medium</i>

Dari tabel 4.19 menunjukkan kategori risiko berdasarkan hasil rating dari risiko yang ada pada perspektif pelanggan, Produk tidak sesuai keinginan customer (RP1) dengan nilai rating 8 masuk dalam kategori *medium*, salah menentukan strategi promosi (RP2) dengan nilai rating 12 masuk dalam kategori *high*, penurunan kualitas bahan baku (RP3) dengan nilai rating 9 masuk dalam kategori *medium*, kesalahan saat pengerjaan (RP4) dengan nilai rating 25 masuk dalam kategori *extreme*, keterlambatan pengiriman produk (RP5) dengan nilai rating 12 masuk dalam kategori *high*, kecelakaan dalam perjalanan produk (RP6) dengan nilai rating 10 masuk dalam kategori *high*, dan risiko rusak saat pengiriman (RP7) dengan nilai rating 9 masuk dalam kategori *medium*.

4.9 Perspektif Proses Bisnis Internal

4.9.1 *key performance indicator*

Tabel 4. 20 KPI Proses bisnis internal

Perspektif	Objective	Strategic Objective	Key performance Indicator
PROSES BISNIS INTERNAL	inovasi produk baru	melakukan research dan pengembangan produk	terciptanya produk baru
	meningkatkan order penjualan	e-commerce	peningkatan order 25%
	mewujudkan keinginan customer untuk memakai bahan baku kayu oak	melakukan survey terhadap bahan baku kayu oak	penggunaan bahan baku kayu oak dalam produk

Pada table 4.20 berisi target perusahaan (*objective*) berupa inovasi produk baru, meningkatkan order penjualan, mewujudkan keinginan customer untuk memakai bahan baku kayu oak, dan hal yang sudah dilakukan oleh perusahaan (*strategi objective*) yaitu melakukan research dan pengembangan produk, memanfaatkan e-commerce, melakukan survey terhadap bahan baku kayu oak dan target pencapaian (*key performance indicator*)

yaitu terciptanya produk baru, peningkatan order 25%, penggunaan bahan baku kayu oak dalam produk.

4.9.2 Identifikasi risiko pelanggan

Tabel 4. 21 Potensi risiko pada proses bisnis internal

No	Risiko
1.	Kurangnya kemampuan (<i>skill</i>) tenaga pendukung
2.	Kegagalan penenerapan teknologi dalam pengolahan produk inovasi
3.	produk kalah saing dengan competitor
4.	Ketersediaan bahan baku tidak memenuhi syarat
5.	Kekurangan keuangan pada tahap pengembangan produk
6.	kesamaan produk dengan produk pesaing
7.	biaya kirim dari luar negri yang mahal
8.	Strategi pengembangan produk inovasi yang tidak sesuai dengan goal perusahaan
9.	Perubahan kebutuhan dan selera konsumen
10.	harga bahan baku lebih mahal
11.	Penjualan produk tidak stabil
12.	Pemasaran yang kurang dari pihak marketing

Table 4.21 merupakan potensi risiko yang didapatkan dari hasil wawancara dan studi literatur, dimana dalam perspektif Pelanggan didapatkan 12 potensi risiko seperti tabel diatas, dari hasil identifikasi risiko diatas selanjutnya melakukan validasi dengan pendekatan validasi *knowledge engineering*. Validasi dilakukan dengan membandingkan kepada lima *expert* yang telah ditentukan sebelumnya

Tabel 4. 22 Validasi menggunakan knowledge *engineering*

NO	<i>Risiko</i>	<i>expert</i>					keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Kurangnya kemampuan (<i>skill</i>) tenaga pendukung	x	x	x	x	x	Ditolak
2	Kegagalan penenerapan teknologi dalam pengolahan produk inovasi	x	✓	x	x	x	Ditolak
3	produk kalah saing dengan kompetitor	✓	x	✓	✓	x	Diterima
4	Ketersediaan bahan baku tidak memenuhi syarat	x	✓	x	x	x	Ditolak
5	Kekurangan keuangan pada tahap pengembangan produk	✓	x	✓	x	x	Ditolak
6	Kemungkinan kesamaan produk dengan produk pesaing	✓	✓	✓	✓	✓	Diterima
7	biaya kirim dari luar negeri yang mahal	✓	✓	x	x	✓	Diterima
8	Strategi pengembangan produk inovasi yang tidak sesuai dengan goal perusahaan	✓	x	x	x	x	Ditolak
9	Perubahan kebutuhan dan selera konsumen	x	✓	x	✓	x	Ditolak
10	harga bahan baku lebih mahal	✓	✓	✓	✓	✓	Diterima

Tabel 4. 22 Validasi menggunakan knowledge *engineering* (lanjutan)

NO	<i>risiko</i>	<i>expert</i>					keterangan
		1	2	3	4	5	
11	Penjualan produk tidak stabil	✓	✓	✗	✓	✓	Diterima
12	Pemasaran yang kurang dari pihak marketing	✗	✓	✓	✓	✗	Diterima

Dari hasil validasi menggunakan *knowledge engineering* pada tabel 4.22 Ada enam risiko yang diterima karena >50% *expert* menyatakan bahwa risiko berpengaruh, dan ada enam risiko yang ditolak karena <50% *expert* menyatakan tidak setuju atau tidak berpengaruh terhadap pencapaian target pada perspektif Proses bisnis internal

Tabel 4. 23 risiko yang diterima pada perspektif Proses bisnis internal

NO	<i>Risk event</i>
1.	kesamaan produk dengan produk pesaing
2.	produk kalah saing dengan competitor
3.	penjualan produk tidak stabil
4.	Target penjualan tidak tercapai
5.	harga bahan baku lebih mahal
6.	biaya kirim dari luar negeri yang mahal

Table 4.23 adalah risiko yang diterima berdasarkan validasi menggunakan *knowledge engineering*, terdapat enam *risk event* yaitu Produk tidak sesuai keinginan customer, salah menentukan strategi promosi, penurunan kualitas bahan baku, kesalahan saat pengerjaan, keterlambatan pengiriman produk, kecelakaan dalam perjalanan, produk rusak saat pengiriman

Tabel 4. 24 identifikasi risiko Proses bisnis internal

Kode	Objective	KPI	Kode	Risiko
OB1	inovasi produk baru	pertambahan produk baru	RB1	kesamaan produk dengan produk pesaing
			RB2	produk kalah saing dengan competitor
OB2	meningkatkan order penjualan	persentase jumlah order meningkat 25%	RB3	penjualan produk tidak stabil
			RB4	Target penjualan tidak tercapai
OB3	mewujudkan keinginan customer untuk memakai bahan baku kayu oak	produk dari bahan baku kayu oak	RB5	harga bahan baku lebih mahal
			RB6	biaya kirim dari luar negeri yang mahal

Tabel 4.24 menunjukkan risiko yang mungkin dialami perusahaan ketika perusahaan ingin mencapai target yaitu Menambah jumlah pelanggan, mempertahankan loyalitas pelanggan.

4.9.3 Pembobotan Risiko

Tabel 4. 25 Pembobotan dan Rating proses bisnis internal

kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating
RB1	kemungkinan kesamaan produk dengan produk pesaing	3	3	9
RB2	produk kalah saing dengan kompetitor	3	3	9
RB3	penjualan produk tidak stabil	4	4	16
RB4	Target penjualan tidak tercapai	4	4	16
RB5	harga bahan baku lebih mahal	3	4	12
RB6	biaya kirim dari luar negeri yang mahal	3	5	15
Rata-rata				12.8

Pada perspektif proses bisnis internal nilai *Consequence* tertinggi adalah 5 yang terdapat pada risiko biaya kirim dari luar negeri yang mahal, *likelihood* 4 yang terdapat pada risiko pemasaran yang kurang dan penjualan produk tidak stabil, dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *rating* terbesar yaitu 16 pada kesalahan saat pengerjaan (RB4) dan penjualan produk tidak stabil (RB3).

Tabel 4. 26 penentuan kategori risiko proses bisnis internal

kode	Risiko	Rating	Kategori risiko
RB1	kesamaan produk dengan produk pesaing	9	<i>Medium</i>
RB2	produk kalah saing dengan kompetitor	9	<i>Medium</i>
RB3	penjualan produk tidak stabil	16	<i>High</i>
RB4	Target penjualan tidak tercapai	16	<i>High</i>
RB5	harga bahan baku lebih mahal	12	<i>High</i>
RB6	biaya kirim dari luar negeri yang mahal	15	<i>High</i>

Dari tabel 4.26 menunjukkan kategori risiko berdasarkan hasil rating dari risiko yang ada pada perspektif proses bisnis internal, kesamaan produk dengan produk pesaing (RB1) dengan nilai rating 9 masuk dalam kategori *medium*, produk kalah saing dengan kompetitor (RB2) dengan nilai rating 9 masuk dalam kategori *medium*, penjualan produk tidak stabil (RB3) dengan nilai rating 16 masuk dalam kategori *high*, pemasaran yang kurang (RB4) dengan nilai rating 16 masuk dalam kategori *high*, harga bahan baku lebih mahal (RB5) dengan nilai rating 12 masuk dalam kategori *high*, biaya kirim dari luar negeri yang mahal (RB6) dengan nilai rating 15 masuk dalam kategori *high*.

4.10 Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

4.10.1 Key performance indicator

Tabel 4. 27 KPI Pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif	Objective	Strategic Objective	Key performance Indicator
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	meningkatkan kompetensi dan produktivitas para pekerja	mengadakan pelatihan bagi para pekerja baru	keberhasilan pelatihan yang diadakan perusahaan
		m mendatangkan pelatih professional bagi pekerja khusus	Meningkatnya produktivitas karyawan
		Penerapan Prinsip 5R kepada karyawan	Teciptanya lingkungan kerja yang aman dan nyaman

Pada table 4.27 berisi target perusahaan (*objective*) berupa meningkatkan kompetensi dan produktivitas para pekerja, dan hal yang sudah dilakukan oleh perusahaan (*strategi objective*) yaitu mengadakan pelatihan bagi para pekerja baru, mendatangkan pelatih professional bagi pekerja khusus, Penerapan Prinsip 5R kepada karyawan dan target pencapaian (*key performance indicator*) yaitu jumlah pelatihan yang diadakan perusahaan, Meningkatkan produktivitas karyawan, Teciptanya lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

4.10.2 Identifikasi Risiko

Tabel 4. 28 Potensi risiko pembelajaran dan pertumbuhan

No	Risiko
1.	Pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP
2.	Usaha kerja karyawan yang rendah
3.	Kurangnya pengalaman pekerja
4.	Kurangnya daya saing tenaga kerja
5.	Keterlambatan pembayaran upah
6.	Kurangnya program pelatihan tenaga kerja

Table 4.28 merupakan potensi risiko yang didapatkan dari hasil wawancara dan studi literatur, dimana dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapatkan enam potensi risiko seperti tabel diatas, dari hasil identifikasi risiko diatas selanjutnya melakukan validasi dengan pendekatan validasi *knowledge engineering*. Validasi dilakukan dengan membandingkan kepada lima *expert* yang telah ditentukan sebelumnya

Tabel 4. 29 Validasi menggunakan *knowledge engineering*

NO	risiko	<i>Expert</i>					keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP	x	x	✓	✓	✓	Diterima
2	Usaha kerja karyawan yang rendah	✓	x	✓	x	✓	Diterima
3	Kurangnya pengalaman pekerja	✓	x	✓	✓	x	Diterima
4	Kurangnya daya saing tenaga kerja	x	✓	x	x	x	Ditolak

Tabel 4. 29 Validasi menggunakan knowledge *engineering* (lanjutan)

NO	<i>risiko</i>	<i>Expert</i>					keterangan
		1	2	3	4	5	
5	Keterlambatan pembayaran upah	✓	✗	✓	✗	✗	Ditolak
6	Kurangnya program pelatihan tenaga kerja	✓	✗	✗	✗	✗	Ditolak

Dari hasil validasi menggunakan *knowledge engineering* pada tabel 4.29 Ada tiga risiko yang diterima karena >50% *expert* menyatakan bahwa risiko berpengaruh, dan ada tiga risiko yang ditolak karena <50% *expert* menyatakan tidak setuju atau tidak berpengaruh terhadap pencapaian target pada perspektif Proses bisnis internal

Tabel 4. 30 risiko yang diterima pada perspektif Proses bisnis internal

NO	<i>Risk event</i>
1.	Pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP
2.	Usaha kerja karyawan yang rendah
3.	Kurangnya pengalaman pekerja

Table 4.30 adalah risiko yang diterima berdasarkan validasi menggunakan *knowledge engineering*, terdapat tiga *risk event* yaitu Pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP, Usaha kerja karyawan yang rendah, Kurangnya pengalaman pekerja.

Tabel 4. 31 Identifikasi risiko Pembelajaran dan pertumbuhan

Kode	Objective	KPI	Kode	Risiko
OL1	meningkatkan kompetensi dan produktivitas para pekerja	meningkatnya produktivitas karyawan	RL1	usaha kerja karyawan yang rendah
			RL2	kurangnya pengalaman pekerja

Terciptanya lingkungan kerja yang aman dan nyaman	RL3	pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP
---	-----	------------------------------------

Table 4.31. menunjukkan risiko yang mungkin dialami perusahaan ketika perusahaan ingin mencapai target yaitu Menambah jumlah pelanggan, mempertahankan loyalitas pelanggan

4.10.3 Pembobotan Risiko

Tabel 4. 32 Pembobotan dan Rating pembelajaran dan pertumbuhan

Kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating
RL1	usaha kerja karyawan yang rendah	4	3	12
RL2	kurangnya pengalaman pekerja	3	3	9
RL3	pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP	3	2	6
Rata-rata				9

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan nilai *Consequence* tertinggi adalah 3 yang terdapat pada risiko usaha kerja karyawan yang rendah, kurangnya pengalaman pekerja, *likelihood* 4 yang terdapat pada risiko usaha kerja karyawan yang rendah dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *rating* terbesar yaitu 20 pada kesalahan saat pengerjaan (RB4).

Tabel 4. 33 Penentuan risiko pembelajaran dan pertumbuhan

Kode	Risiko	Rating	Kategori risiko
RL1	usaha kerja karyawan yang rendah	12	<i>High</i>
RL2	kurangnya pengalaman pekerja	9	<i>Medium</i>
RL3	pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP	6	<i>Medium</i>

Dari tabel 4.33 menunjukkan kategori risiko berdasarkan hasil rating dari risiko yang ada pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, usaha kerja karyawan yang rendah (RL1) dengan nilai rating 12 masuk dalam kategori *high*. kurangnya pengalaman pekerja (RL2) dengan nilai rating 9 masuk dalam kategori *medium*, pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP dengan nilai rating 6 masuk dalam kategori *medium*.

4.11 Penentuan Ranking

Nilai rating diurutkan dari yang mempunyai nilai paling tinggi ke rendah, semakin tinggi nilai rating semakin tinggi prioritas untuk ditangani terlebih dahulu. Berikut merupakan hasil pengurutan *ranking* untuk risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya

Tabel 4. 34 rangking risiko

No	Risiko	Rating	kategori
1	keterlambatan pembayaran	25	<i>extreme</i>
2	kesalahan saat pengerjaan	20	<i>extreme</i>
3	penjualan produk tidak stabil	16	<i>High</i>
4	Target penjualan tidak tercapai	16	<i>High</i>

Tabel 4. 34 rangking risiko (lanjutan)

No	Risiko	Rating	kategori
5	biaya kirim dari luar negeri yang mahal	15	<i>High</i>
6	harga bahan baku lebih mahal	12	<i>High</i>
7	salah menentukan strategi promosi	12	<i>High</i>
8	keterlambatan pengiriman produk	12	<i>High</i>
9	usaha kerja karyawan yang rendah	12	<i>High</i>
10	kecelakaan dalam perjalanan	10	<i>High</i>
11	harga bahan baku terus naik	9	<i>medium</i>
12	kondisi pasar internasional tidak stabil	9	<i>medium</i>
13	kesamaan produk dengan produk pesaing	9	<i>Medium</i>
14	produk kalah saing dengan kompetitor	9	<i>Medium</i>
15	penurunan kualitas bahan baku	9	<i>Medium</i>
16	produk rusak saat pengiriman	9	<i>Medium</i>
17	kurangnya pengalaman pekerja	9	<i>Medium</i>
18	Produk tidak sesuai keinginan customer	8	<i>Medium</i>
19	pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP	6	<i>Medium</i>

Tabel 4. 35 Matrix kategori risiko

LIKELIHOOD	5			RP4	RF2	
	4		RP2,RL1, RP5	RB3, RB4,		
	3	RL3	RF1,RF3,RP3, RP7, RB1,RB2, RL2	RB5	RB6	
	2			RP1	RP6	
	1					
	0	1	2	3	4	5
		QONSEQUENCE				

4.12 Rencana Aksi Mitigasi Risiko

Tabel 4. 36 Mitigasi Risiko

Perspektif	Kode	Risk event	Dampak	Current Control	Mitigasi
Finansial	RF1	Harga bahan baku terus naik	Sulitnya menentukan harga jual	Memaksimalkan pendapatan perusahaan	Memilih supplier bahan baku yang tepat
	RF2	Keterlambatan pembayaran	Pendapatan perusahaan turun dan kurangnya pendanaan operasi perusahaan	Menghubungi pihak yang bersangkutan untuk segera melunasi	Mengimplementasikan kebijakan pembayaran pelanggan
	RF3	Kondisi pasar internasional tidak stabil	Permintaan pasar menurun	Mencoba menarik minat pelanggan dengan promo produk	Mencoba mencari peluang pasar untuk produk perusahaan
Pelanggan	RP1	Produk tidak sesuai keinginan customer	Tidak menarik minat customer untuk membeli produk	Melakukan perancangan produk berdasarkan trend yang ada	Lebih tepat dalam membaca keinginan pelanggan
	RP2	Salah menentukan strategi promosi	Tidak bisa meningkatkan pendapatan	Mencoba menerapkan strategi yang lain	Lebih mengenal target yang ingin dicapai
	RP3	Penurunan kualitas bahan baku	Menurunkan kualitas produk	memilih <i>supplier</i> yang terpercaya	Melakukan pengecekan dan pemilahan bahan baku sebelum melakukan order
	RP4	Kesalahan saat pengerjaan	Produk cacat	Lebih teliti dalam pengerjaan	Melakukan pengecekan sebelum ketahap selanjutnya

Perspektif	Kode	Risk event	Dampak	Current Control	Mitigasi
Proses Bisnis Internal	RP5	Keterlambatan pengiriman produk	Pemasukan terlambat dan kepuasan pelanggan menurun	Menyelesaikan produk lebih awal dari target	Memberikan target waktu tiap pengerjaan
	RP6	Kecelakaan dalam perjalanan	Pendistribusian produk terganggu	Pengecekan keamanan transportasi sebelum digunakan	Divisi transportasi melakukan pengecekan dan perawatan rutin terhadap alat transportasi dan <i>driver</i>
	RP7	Produk rusak saat pengiriman	Ketidakpuasan pelanggan terhadap produk	Memastikan produk dalam keadaan aman saat akan dikirimkan	Pengemasan produk dengan bahan yang lebih aman
	RB1	Kesamaan produk dengan produk pesaing	Susah dalam menentukan strategi pemasaran	Menjual dengan harga lebih murah	melakukan pengembangan produk, dan mencari tahu kelemahan produk lawan
	RB2	Produk kalah saing dengan competitor	Penjualan produk tidak maksimal	Melakukan promosi lebih baik untuk menyaingi pesaing	Menciptakan inovasi baru pada produk yang mampu bersaing
	RB3	Penjualan produk tidak stabil	Pemasukan perusahaan tidak stabil	Melakukan evaluasi kinerja bagian pemasaran	Melakukan perencanaan penjualan dan produksi dengan forecasting
	RB4	Target penjualan tidak tercapai	Mengurangi pendapatan bagi perusahaan dan mengurangi <i>reliability</i> perusahaan	Meningkatkan <i>performance</i> bagian pemasaran	Merencanakan ulang target yang sesuai dengan kondisi perusahaan
RB5	Harga bahan baku lebih mahal	Kesulitan menentukan harga jual yang pas	Mencari supplier dengan harga termurah	Membuat kesepakatan dengan pelanggan terkait	

Perspektif	Kode	Risk event	Dampak	Current Control	Mitigasi
					harga sebelum produksi
	RB6	Biaya kirim dari luar negeri yang mahal	Pengeluaran berlebih dari perusahaan	Mengoptimalkan kuantitas barang yang akan dikirimkan ke perusahaan	Meningkatkan pesanan untuk meminimalkan kerugian biaya kirim
	RL1	Usaha kerja karyawan yang rendah	Menghambat proses kerja karyawan sehingga kerja karyawan tidak maksimal	Memberi bonus disetiap target yang terpenuhi	Meningkatkan motivasi dan fasilitas yang memadahi bagi pekerja
Pembelajaran dan pertumbuhan	RL2	Kurangnya pengalaman pekerja	Menghambat kinerja perusahaan	Memberikan pelatihan kerja	Menyeleksi calon pegawai berdasarkan kemampuannya
	RL3	Pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP	Kemungkinan terjadi hal-hal yang tidak diinginkan lebih besar	Memperketat peraturan terkait SOP	Memberikan sangsi yang sesuai dari sangsi ringan sampai berat