

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 perancangan target perusahaan

Perancangan target perusahaan dilakukan supaya perusahaan bisa lebih mudah melakukan pencatatan terhadap target perusahaan selama setahun kedepan, perancangan target perusahaan dimuali dengan membuat peta strategi, peta strategi berisi enam target yang ada pada empat perspektif yaitu pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan mempunyai target meningkatkan kompetensi dan produktivitas pekerja, pada perspektif proses bisnis internal perusahaan mempunyai target inovasi produk baru, eningkatkan order penjualan, mewujudkan keinginan customer untuk memakai bahan baku kayu oak, pada perspektif pelanggan perusahaan mempunyai target Menambah jumlah customer, mempertahankan loyalitas pelanggan dan pada perspektif finansial perusahaan mempunyai target menaikkan omset dari yang didapatkan pada tahun ini.

5.2 penentuan KPI (*key performance indicator*)

Penentuan KPI (*key performance indicator*) didasarkan pada perspektif *balanced scorecard* yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. *Key performance indicator* berisi beberapa indikator yaitu tujuan (*objective*), dan hal yang dilakukan perusahaan untuk mencapai target tersebut (*strategic objective*). Dan tolak ukur pencapaian target (*key performance indicator*).

Pada perspektif finansial terdapat satu *key performance indicator* yaitu kenaikan omset pada tahun berikutnya sebesar 16,67%, pada perspektif pelanggan terdapat empat *key performance indicator* yaitu peningkatan jumlah pelanggan, Tetap menggunakan bahan baku dengan kualitas tinggi, Peningkatan kualitas perakitan produk, ketepatan waktu pengiriman, pada perspektif proses bisnis internal terdapat tiga *key performance indicator* yaitu terciptanya produk baru, peningkatan order 25%, penggunaan bahan baku kayu oak dalam produk, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga *key performance indicator* yaitu keberhasilan pelatihan yang diadakan perusahaan, Meningkatnya produktivitas karyawan, Terciptanya lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

5.3 Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko yang dilakukan adalah guna untuk mengetahui risiko pencapaian target yang ingin dicapai oleh perusahaan. Identifikasi risiko dilakukan dengan cara diskusi dengan lima *expert* sesuai dengan bidang yang berhubungan dengan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu pada bidang Kepala bagian Produksi, Asisten Manager Personalia, Kepala bagian Quality Control, Administrasi dan Keuangan.

Risiko awal yang teridentifikasi berjumlah 32 risiko, yang kemudian dilakukan validasi dengan pendekatan *knowledge engineering*. Validasi dilakukan untuk memastikan apakah risiko yang teridentifikasi benar-benar berpengaruh terhadap pencapaian target perusahaan.

Tabel 5. 1 Risiko awal

Perspektif	Jumlah risiko
Finansial	4
Pelanggan	10
Proses Bisnis Internal	16
Pembelajaran dan Pertumbuhan	6

setelah melakukan validasi didapatkan Risiko yang berpengaruh berjumlah 19 risiko, pada perspektif finansial terdapat tiga risiko, perspektif pelanggan terdapat tujuh risiko, perspektif proses bisnis internal terdapat enam risiko dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga risiko, berikut adalah risiko yang teridentifikasi setelah melakukan validasi.

Tabel 5. 2 risiko setelah validasi

Perspektif	Risiko
Finansial	harga bahan baku terus naik
	keterlambatan pembayaran
	kondisi pasar internasional tidak stabil
Pelanggan	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
Proses bisnis internal	kesamaan produk dengan produk pesaing
	produk kalah saing dengan competitor
	penjualan produk tidak stabil
	Target penjualan tidak tercapai
	harga bahan baku lebih mahal
	biaya kirim dari luar negeri yang mahal
Pembelajaran dan pertumbuhan	usaha kerja karyawan yang rendah
	kurangnya pengalaman pekerja
	pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP

5.4 Analisis Risiko Pencapaian Target menggunakan Probability Impact Matrix

Risiko yang telah terpilih berdasarkan validasi menggunakan pendekatan *knowledge engineering* kemudian dilakukan penilaian dengan memberi bobot setiap risiko berdasarkan ketentuan *probability-impact matrix* yaitu tingkat keparahan dampak (*consequence*) dan tingkat keserangan terjadinya risiko (*likelihood*) kemudian mencari nilai rating dengan mengkalikan nilai *consequence* dan *likelihood*.

Penilaian risiko bertujuan untuk mengetahui risiko tersebut masuk dalam kategori risiko rendah atau tinggi untuk selanjutnya dilakukan penanganan risiko, dari hasil perhitungan nilai rating, risiko tertinggi pada perspektif finansial yaitu keterlambatan pembayaran (RF2) dengan nilai rating 25 dan masuk dalam kategori *extreme*, pada perspektif pelanggan nilai tertinggi yaitu kesalahan saat pengerjaan (RP4) dengan nilai rating 20 dan masuk dalam kategori *extreme*, pada perspektif proses bisnis internal risiko yang mempunyai nilai rating tertinggi yaitu penjualan produk tidak stabil (RB3) dengan nilai rating 16 dan masuk dalam kategori *High* dan risiko Target penjualan tidak tercapai dengan nilai rating 16 dan masuk dalam kategori *High*. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan risiko dengan nilai rating tertinggi yaitu usaha kerja karyawan yang rendah (RL1) dengan nilai rating 12 dan masuk dalam kategori *High*.

5.5 Analisis Rencana Aksi Mitigasi Risiko

Penentuan prioritas mitigasi risiko didasarkan pada risiko dengan ranking tertinggi disetiap perspektif, risiko keterlambatan pembayaran pada perspektif finansial mendapatkan ranking tertinggi karena keterlambatan pembayaran sangat berpengaruh terhadap pencapaian target kenaikan omset. Karena ketika pemasukan perusahaan terhambat, maka pembiayaan aktivitas dan operasional perusahaan akan terganggu dan menghambat pencapaian target perusahaan untuk menaikkan omset perusahaan sebesar 16,67%. Pada perspektif pelanggan risiko dengan ranking tertinggi yaitu kesalahan saat pengerjaan, ketika pegawai melakukan kesalahan saat pengerjaan produk itu akan berdampak pada kualitas produk karena Produk akan mengalami kecacatan yang membuat

pelanggan menjadi kurang puas dengan produk yang dibuat, maka dari itu pekerja harus lebih teliti dalam pengerjaan produk. pada perspektif proses bisnis internal risiko dengan ranking tertinggi yaitu penjualan produk tidak stabil, ketika penjualan produk tidak stabil maka pemasukan perusahaan tidak stabil maka dari itu perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja bagian pemasaran, dan risiko Target penjualan tidak tercapai yang akan berdampak mengurangi pendapatan bagi perusahaan dan mengurangi reliability perusahaan dan hal yang harus dilakukan perusahaan yaitu Meningkatkan *performance* bagian pemasaran. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan risiko dengan ranking tertinggi yaitu usaha kerja karyawan yang rendah, usaha kerja dari karyawan yang rendah akan berdampak menghambat proses kerja karyawan sehingga kerja karyawan tidak maksimal hal yang bisa dilakukan perusahaan yaitu meningkatkan motivasi dan fasilitas yang memadahi bagi pekerja.