

PENERAPAN INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* DENGAN *ISO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN SERTA PENCAPAIAN STRATEGI BISNIS PADA PT. GLOBALINDO INTIMATES

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata – 1

Pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri



DISUSUN OLEH

Nama : Raissa Dyah Amuntayarni

No. Mahasiswa : 17522071

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2021

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

PENERAPAN INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* DENGAN *ISO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN SERTA PENCAPAIAN STRATEGI BISNIS PADA PT. GLOBALINDO INTIMATES

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata – 1
Pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**

Disusun Oleh:

Nama : Raissa Dyah Amuntayarni

No. Mahasiswa : 17522071

Yogyakarta,

Dosen Pembimbing



Wahyudhi Sutrisno ST, M.M

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI**PENERAPAN INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* DENGAN *ISO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN SERTA PENCAPAIAN STRATEGI BISNIS PADA PT. GLOBALINDO INTIMATES****TUGAS AKHIR**

Oleh :

Nama : Raissa Dyah Amuntayarni

No. Mahasiswa : 17522071

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

Yogyakarta, 29 Desember 2021

Tim Penguji**Wahyudhi Sutrisno S.T, M.M**
_____**Ketua****Ir. Ali Parkhan, M.T**
_____**Anggota I****Abdullah 'Azzam, S.T, M.T**
_____**Anggota II**

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri



SURAT KETERANGAN PENELITIAN



GLOBALINDO INTIMATES

Jl. Raya Solo - Yogya, Dk. Mlese No. RT. RW. Kel. Mlese,
Kec. Ceper, Klaten, Jawa Tengah Kode Pos 57465
Telp. 0272 - 331120, 0272 - 331121 Faks. 0272 - 331130

SURAT KETERANGAN

SK – 627 / HRC – GI / VI / 2021

Yang bertandatangan dibawah ini,

Nama : Ilham Bagaskara
Jabatan : HSE & Compliance
Instansi : PT. Globalindo Intimates

Menerangkan bahwa mahasiswa yang namanya tercantum dibawah ini,

Nama : Raissa Dyah Amuntayarni
NIM : 17522071
Fakultas / Jurusan : Teknik Industri
Lembaga : Universitas Islam Indonesia

Telah melaksanakan Penelitian 22 Maret 2021 - 22 Juni 2021 di PT. Globalindo Intimates.
Demikian Surat Keterangan Penelitian ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

GLOBALINDO
Klaten, 4 Oktober 2021



Ilham Bagaskara
HSE & Compliance

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Dengan ini saya menyatakan bahwa karya tulis saya yang berjudul “PENERAPAN INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* DENGAN *ISO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN SERTA PENCAPAIAN STRATEGI BISNIS PADA PT. GLOBALINDO INTIMATES” merupakan gagasan, rumusan, serta penelitian saya sendiri. Tidak terdapat bagian didalamnya merupakan plagiat karya orang lain kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya sesuai dengan etika penulisan yang berpendidikan. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, jika dikemudian hari terdapat penyimpangan dalam pernyataan ini, maka saya atas nama pribadi siap menerima sanksi sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 7 Desember 2021



Raissa Dyah Amuntayarni

HALAMAN PERSEMBAHAN



Alhamdulillah puji dan syukur kepada Allah SWT atas pertolongan, keberkahan dan rahmat-Nya akhirnya saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini.

Tugas akhir ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya,

Bapak Ir. Yuli Hertawan dan Ibu Pariyati S.Pi

yang selalu senantiasa memberikan doa dan dukungan kepada anak bungsunya dalam menyelesaikan karya tulis ini serta orang-orang terdekat dalam kehidupan saya yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung.

Dan yang terakhir untuk diri saya sendiri yang telah mampu bertahan dan berjuang sampai detik ini.

HALAMAN MOTTO

You can potentially do everything you want but to do everything you want you have to sacrifice for things that really are important.

When it comes to the overwhelm the easiest way to solve that is to turn it off.

(A Documentary About Important Things)



KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, segala puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan keberkahan, pertolongan, dan rahmat-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “PENERAPAN INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* DENGAN *ISO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN SERTA PENCAPAIAN STRATEGI BISNIS PADA PT. GLOBALINDO INTIMATES terselesaikan dengan baik pada waktunya, tidak lupa pula shalawat serta salam tercurah kepada Rasulullah Muhammad *Shallallahu 'alaihi Wassallam* beserta keluarga dan sahabat beliau yang membawa umat menuju ridha Allah SWT. Dalam penyusunan tugas akhir ini penulis mendapatkan dukungan, doa, dan semangat melalui dari pihak yang bersangkutan, maka dari itu penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc.,Ph.D., Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Taufiq Immawan S.T., M.M., selaku Ketua Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Wahyudhi Sutrisno ST, M.M, M.T, selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang memberikan waktu, bimbingan, dan tenaganya dalam penyusunan tugas akhir ini.
5. Kedua orang tua, Bapak Ir.Yuli Hertawan dan Ibu Pariyati S.Pi serta keluarga yang telah memberikan doa, dukungan serta pengertian kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir.
6. PT. Globalindo Intimates yang telah memberikan kesempatan untuk melaksanakan magang sekaligus tempat penelitian tugas akhir.
7. Bapak Ferry Eko N selaku *Industrial Engineering Section Manager* dan Ibu Puji Purwaningsih selaku *Head of HRD/Compliance* yang membantu dalam pengumpulan data yang diperlukan selama pengerjaan tugas akhir ini.
8. Bapak dan Ibu Dosen Teknik Industri UII atas ilmu yang diberikan selama masa perkuliahan di Teknik Industri UII.
9. Segenap keluarga besar yang memberikan semangat, dukungan, dan doa yang tiada hentinya kepada penulis selama masa studi.
10. Sahabat-sahabat penulis selama masa studi di Prodi Teknik Industri UII, Eryza Ayu, Paramita Andriani, Resvilia Nurzikiresa, Fira Oktaviana, Muhammad Raditya Adhyaksa, Fuad Maulana, Dimastera Putradieska, Fahmi Silalahi yang memberikan dukungan dan bantuan, serta setia menemani penulis selama masa perkuliahan.

11. Sahabat-sahabat penulis sejak SMP hingga sekarang, Sahra Saufa, Sarah Amanda, Rinawati, Yolia Andini, Vinna Indriani yang selalu ada untuk tempat bercerita, dorongan, dukungan dan semangat selama ini.
12. Teman-teman Teknik Industri UII, terutama Angkatan 2017 yang memberikan dukungan, semangat, dan bantuan dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
13. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang membantu tugas akhir.

Semoga segala kebaikan yang telah dilakukan dan diberikan kepada penulis mendapatkan balasan pahala yang berlipat ganda serta diberikan kebaikan yang berlimpah pula. Aamiin.

Wabillahittaufig wal hidayah

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 7 Desember 2021

Raissa Dyah Amuntayarni

الجامعة الإسلامية
الاستدراكية

ABSTRAK

Berdasarkan data dari Kementerian Perindustrian mencatat bahwa laju pertumbuhan industri bertambah setiap tahunnya. Peningkatan laju pertumbuhan industri garmen yang menyebabkan persaingan ekspor pada tahun 2019 mencapai US\$12,89 dengan periode Januari-Juli 2020 menembus US\$6,15 miliar. Selain itu, industri garmen Indonesia telah menyerap lebih dari 3,6 juta tenaga kerja. Hal ini menunjukkan bahwa industri garmen memiliki peluang bisnis yang besar. PT. Globalindo Intimates merupakan perusahaan garmen yang berada di daerah Klaten, Jawa Tengah. Produk yang dihasilkan yaitu *Ladies Underware, Men's underwaer, Lingerie, Sport Bra, Camisole, Corset Slim*. Perusahaan industri garmen dalam negeri belum cukup mampu untuk kembali mendorong ekspansi ekspor karena masih rendahnya produktivitas karena faktor teknologi, mesin, serta kualitas dan kompetensi SDM. Penelitian ini bertujuan untuk membantu perusahaan agar mencapai strategi bisnis yang diinginkan sekaligus dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dari hasil penelitian pada *probability impact matrix*, terdapat 5 risiko dan mitigasi pada tingkat tertinggi yaitu level *extreme*, yaitu RF4 tidak lancarnya aliran kas yang cukup dengan mitigasi melakukan analisis biaya pengeluaran perusahaan. RP1 kerusakan produk dengan mitigasi pengemasan produk dengan teliti dan menggunakan bahan yang kuat serta berkualitas. RPB2 kerusakan mesin yang berkelanjutan dengan mitigasi melakukan pengecekan mesin secara rutin dan melakukan perbaikan/mengganti mesin langsung. RPP1 melanggar SOP yang berlaku dengan mitigasi kewajiban mutlak mematuhi SOP dan memberikan sanksi jika melanggar. RPP6 jam kerja melebihi batas ketentuan kerja dengan mitigasi melakukan pekerjaan sesuai jam kerja yang berlaku serta mempertimbangkan kondisi pekerja jika lembur. PT. Globalindo Intimates masih memerlukan beberapa mitigasi risiko agar membantu tercapainya strategi bisnis yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Pemantauan terhadap KPI juga berfungsi untuk membantu pencapaian target perusahaan pada setiap perspektif *balanced scorecard*.

Kata kunci: *balanced scorecard*, KPI, manajemen risiko, *probability impact matrix*, strategi bisnis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	iii
SURAT KETERANGAN PENELITIAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Batasan Masalah	6
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB II.....	9
KAJIAN LITERATUR	9
2.1 Kajian Deduktif.....	9
2.1.1 Strategi.....	9
2.1.2 Kinerja	9
2.1.3 Manajemen Strategi Bisnis	10
2.1.4 <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.5 <i>ISO Enterprise Risk Management</i>	18
2.1.6 KPI (Key Performance Indicators)	18
2.1.7 <i>Probability Impact Matrix</i>	19
2.2 Kajian Induktif.....	19
BAB III.....	25
METODOLOGI PENELITIAN	25

3.1	Alur Penelitian.....	25
3.2	Objek Penelitian	26
3.3	Sumber Data	26
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	27
3.4.1	Populasi dan Sampel.....	27
3.4.2	Teknik Pengumpulan Data	27
3.5	Metode Pengolahan Data.....	28
3.6	Pembahasan	32
3.7	Kesimpulan dan Saran	32
BAB IV.....		33
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		33
4.1	Pengumpulan Data.....	33
4.1.1	Visi dan Misi Perusahaan.....	33
4.1.2	Struktur Organisasi Perusahaan.....	34
4.1.3	Identifikasi Risiko	34
4.1.4	Nilai Skor <i>Likelihood</i> dan <i>Consequences</i>	36
4.1.5	KPI	37
4.2	Pengolahan Data.....	40
4.2.1	Peta Strategi	40
4.2.2	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Finansial.....	42
4.2.3	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Pelanggan.....	43
4.2.4	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Bisnis Internal	45
4.2.5	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Pembelajaran dan Pertumbuhan	47
4.2.6	Penentuan Ranking.....	49
4.2.7	Mitigasi Risiko.....	51
BAB V		55
PEMBAHASAN.....		55
5.1	Perancangan Target Perusahaan.....	55
5.2	Penentuan KPI	55
5.3	Nilai <i>Likelihood</i> dan <i>Consequences</i>	57
5.4	Analisis Risiko Pencapaian Target <i>Probability Impact Matrix</i>	59
5.5	Analisis Mitigasi Risiko	61
BAB VI.....		62
KESIMPULAN DAN SARAN		62

DAFTAR PUSTAKA..... 65
LAMPIRAN 68



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Volume</i> Ekspor Industri Pakaian Jadi	2
Tabel 1.2 Daftar Perusahaan Tekstil dan Garmen yang mengalami penurunan harga pasar	2
Tabel 1.3 Jumlah Pengiriman Produk	4
Tabel 2.1 Kajian Induktif	20
Tabel 3.1 Kriteria Penilaian Consequences	30
Tabel 3.2 Kriteria Penilaian Likelihood	30
Tabel 3.3 Matriks Peta Risiko	31
Tabel 3.4 <i>Rating</i> Risiko	31
Tabel 4.1 Identifikasi Risiko	34
Tabel 4.2 Nilai Skor <i>Likelihood</i> dan <i>Consequences</i>	36
Tabel 4.3 KPI Finansial	37
Tabel 4.4 KPI Pelanggan	38
Tabel 4.5 KPI Proses Bisnis Internal	39
Tabel 4.6 KPI Pembelajaran dan Pertumbuhan	39
Tabel 4.7 Pembobotan Risiko Finansial	42
Tabel 4.8 Kategori Risiko Finansial	43
Tabel 4.9 Pembobotan Risiko Pelanggan	43
Tabel 4.10 Kategori Risiko Pelanggan	44
Tabel 4.11 Pembobotan Risiko Proses Bisnis	45
Tabel 4.12 Kategori Risiko Proses Bisnis	46
Tabel 4.13 Pembobotan Risiko Pembelajaran dan Pertumbuhan	47
Tabel 4.14 Kategori Risiko Pembelajaran dan Pertumbuhan	48
Tabel 4.15 <i>Rating Ranking</i> Risiko	49
Tabel 4.16 <i>Matrix</i> Kategori Risiko	50
Tabel 4.17 Mitigasi Risiko	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pertumbuhan Ekspor-Import Pakaian Jadi.....	1
Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi.....	10
Gambar 2.2 Balanced Scorecard.....	12
Gambar 2.3 Profitabilitas Pelanggan	15
Gambar 2.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton 1996).....	17
Gambar 3.1 Alur Penelitian	25
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT.Globalindo Intimates.....	34
Gambar 4.2 Peta Strategi Balanced Scorecard	41

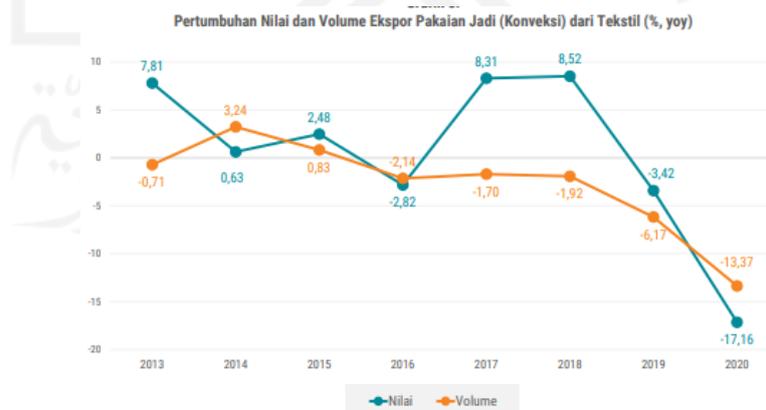


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri garmen adalah industri tekstil dan produk tekstil bisnis yang global, dinamis serta berkembang. Industri ini banyak melibatkan pekerja dengan berbagai macam talenta dan kemampuan agar produk yang dibuat sesuai dengan keinginan. Berdasarkan data dari Kementerian Perindustrian mencatat bahwa laju pertumbuhan industri bertambah setiap tahunnya. Industri tekstil dan produk tekstil (TPT) mempunyai peran penting di dalam perekonomian Indonesia. Selain sebagai penghasil devisa, industri ini juga merupakan industri padat karya yang mampu menyerap banyak tenaga kerja, termasuk tenaga kerja berpendidikan rendah. Berdasarkan peningkatan laju pertumbuhan industri menyebabkan adanya persaingan ekspor yang terjadi pada tahun 2019 mencapai *US\$12,89* dengan periode Januari-Juli 2020 menembus *US\$6,15* miliar. Selain itu, industri tekstil Indonesia telah menyerap lebih dari 3,6 juta tenaga kerja. Hal ini menunjukkan bahwa industri garmen memiliki peluang bisnis yang besar.



Gambar 1.1 Pertumbuhan Ekspor-Impor Pakaian Jadi

Sumber : BPS Pusdatin Kemenperin

Tabel 1.1 *Volume* Ekspor Industri Pakaian Jadi

Tahun	Berat (Ton)
2016	2.211,4
2017	2.226,1
2018	2.186,6
2019	2.380,9
2020	2.084,7

Sumber : BPS Pusdatin Kemenperin

Berdasarkan grafik diatas diketahui bahwa pada tahun 2020, penurunan ekspor terbesar terjadi pada komoditas Pakaian Jadi (Konveksi) Tekstil ini yang mencapai penurunan sebesar 17,16%, yaitu dari sebesar USD 7,07 miliar pada tahun 2019 menjadi sebesar USD 5,86 miliar pada tahun 2020. Pada tahun 2019, komoditas ini juga tercatat mengalami penurunan sebesar 3,42%, sementara pada tahun 2017 dan tahun 2018 komoditas Pakaian Jadi (Konveksi) Tekstil mengalami kenaikan ekspor yang sangat berarti, yaitu masing-masing sebesar 8,31% dan 8,52%.

Tabel 1.2 Daftar Perusahaan Tekstil dan Garmen yang mengalami penurunan harga pasar

No.	Nama Perusahaan	Penurunan Harga Pasar
1.	PT Asia Pasific Fibers, Tbk	54,42%
2.	PT Indo-Rama Syntethic, Tbk	38,97%
3.	PT Tifico Fiber Indonesia, Tbk	36,54%
4.	PT Asia Pasific Investama, Tbk	35,58%
5.	PT Nusantara Inti Corpora, Tbk	25,58%

Sumber : CNBC Indonesia 2019

Saham industri garmen terparpar aksi jual oleh pelaku pasar didorong oleh tertekannya kinerja fundamental perusahaan karena dilanda arus impor di sektor produk hulu dan meningkatnya persaingan untuk pasar ekspor, dimana hal ini berujung pada pemberhentian karyawan massal dan penutupan pabrik. Perubahan kondisi bisnis yang semakin kompetitif tentunya telah mengubah standar yang menjadi acuan bagi perusahaan untuk mengukur kinerjanya. (Sutanto, 2014) mengatakan bahwa esensi dari

persaingan terletak pada bagaimana perusahaan mengimplementasikan proses dalam menghasilkan produk baik, barang atau jasa yang lebih baik, lebih murah dan cepat dibanding pesaingnya, untuk itu sebuah perusahaan harus dapat memperbaiki kinerja karyawannya agar dapat terus bersaing dan mengalami kemajuan. Suatu perusahaan garmen akan menguntungkan jika memiliki strategi bisnis yang tepat serta evaluasi peningkatan kinerja perusahaan yang menyeluruh dari berbagai perspektif mengingat akan banyak sekali kompetitor dalam industri garmen untuk sekarang dan yang akan datang.

PT. Globalindo Intimates merupakan perusahaan garmen yang berada di daerah Klaten Jawa Tengah. Produk yang dihasilkan dari PT. Globalindo Intimates antara lain *Ladies Underware, Men's underwaer, Lingerie, Sport Bra, Camisole, Corset Slim*. PT. Globalindo Intimates merupakan perusahaan yang memiliki sistem produksi *make to order* dan telah melakukan ekspor ke beberapa negara di German, Canada, Amerika hingga Eropa. PT. Globalindo Intimates mempunyai karyawan sebanyak 1.878 karyawan diantaranya sebanyak 1.424 untuk perempuan dan sebanyak 454 untuk laki-laki. Laju pertumbuhan industri garmen TPT di Indonesia juga menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun, pada tahun 2017 industri ini mengalami pertumbuhan sebesar 3,83% kemudian meningkat di tahun berikutnya menjadi 8,73%, dan tercatat mengalami pertumbuhan tertinggi pada tahun 2019 mencapai 15,35%. Namun, pada tahun 2020, industri TPT merupakan salah satu industri yang paling terdampak pandemi COVID-19, sehingga pertumbuhannya mengalami kontraksi sebesar -8,88%, dan masih berlanjut pada Triwulan I 2021 sebesar -13,28%. Hal ini tak lepas dari permintaan domestik dan ekspor yang belum membaik serta penerapan kebijakan pembatasan mobilisasi menyebabkan jam operasi peritel terbatas sehingga akses konsumen menjadi terhambat.

Tabel 1.3. Jumlah Pengiriman Produk

No.	Bulan/Tahun	Quantity Shipment
1.	April 2020	392.516
2.	Mei 2020	188.199
3.	Juni 2020	368.163
4.	Juli 2020	325.760
5.	Agustus 2020	175.896
6.	September 2020	767.291
7.	Oktober 2020	223.436
8.	November 2020	1.005.852
9.	Desember 2020	661.688
10.	Januari 2020	424.968
11.	Februari 2020	513.097
12.	Maret 2020	546.956
13.	April 2020	657.242
	Total	625.1064

Sumber : PT. Globalindo Intimates

PT. Globalindo Intimates merupakan perusahaan yang bergerak pada industri garmen TPT dimana daya saing industri TPT dalam negeri belum cukup mampu untuk bisa kembali mendorong ekspansi ekspor serta masih rendahnya produktivitas karena faktor teknologi, mesin, serta kualitas dan kompetensi SDM. 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 (Subakti, 2017).

Dalam menjalankan bisnisnya PT. Globalindo Intimates 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. Pada kasus yang dialami PT. Globalindo Intimates dampak dari penurunan finansial yaitu semakin sulitnya mencapai tujuan keuangan perusahaan jika pada bagian finansial perusahaan sedang bermasalah. Pada perspektif pelanggan yaitu perusahaan akan

mengalami kehilangan keuntungan kesempatan relasi pada setiap *customer* dan segmen pasar penjualan. Pada proses bisnis internal perusahaan mengalami keterhambatan dalam melakukan proses produksi dimana pada perusahaan mengalami beberapa kendala mesin yang rusak dan pemerataan IT belum seimbang. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu menurunnya produktivitas karyawan dan belum meratanya standarisasi penggunaan keselamatan kerja. Pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada perspektif finansial saja dapat menyebabkan perusahaan mengabaikan perspektif lainnya dan hanya fokus pada keuntungan jangka pendek serta cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Tetapi faktanya, di zaman sekarang masih banyak perusahaan yang masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional yakni hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan. Hal tersebut dikarenakan perspektif keuanganlah yang paling mudah diukur, dianalisis dan dievaluasi secara terintegrasi dengan cepat dan mudah.

Maka dari itu peneliti bertujuan untuk membantu perusahaan untuk tercapainya strategi bisnis yang diinginkan. *Balanced scorecard* merupakan suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan ke dalam tindakan nyata di lapangan, hal ini dapat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh dan seimbang. *Balanced scorecard* diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton yang membahas kekurangan tradisional sistem pengukuran kinerja yang hanya mengandalkan langkah-langkah keuangan. Dalam mewujudkan strategi-strategi tersebut 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. 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 4 dan mengoordinasikan setiap risiko penyeimbangan di dalam perusahaan (Berry-stolzle & Xu, 2016). Menurut (Kurniawati, 2017) dengan mengintegrasikan *balanced scorecard* dengan *enterprise risk management* dapat menghasilkan nilai tambah yang jauh lebih baik serta efektif bagi perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan *balanced scorecard* sebagai metode perancangan strategi pada perusahaan?
2. Bagaimana hasil tingkat risiko pada setiap perspektif *balanced scorecard*?
3. Bagaimana perencanaan strategi mitigasi risiko pencapaian target dengan *ISO Enterprise Risk Management* pada setiap perspektif *balanced scorecard*?

1.3 Batasan Masalah

Dalam melakukan penelitian ini agar lebih terarah dan tidak meluas maka diperlukan ruang lingkup pembatasan. Berikut merupakan masalah yang diambil dalam penelitian ini yaitu :

1. Penelitian hanya berfokus mengenai perumusan strategi kinerja perusahaan serta mitigasi risiko strategi bisnis perusahaan.
2. Variabel 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. Globalindo Intimates.
5. Data yang digunakan pada tahun 2020-2021

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui penerapan *balanced scorecard* sebagai metode perancangan strategi pada perusahaan.
2. Mengetahui hasil tingkat risiko pada setiap perspektif *balanced scorecard*.
3. Mengetahui rencana strategi mitigasi risiko pencapaian target dengan *ISO Enterprise Risk Management* pada perusahaan.

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. Globalindo Intimates

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, konsep dasar teori serta kerangka pemikiran yang berkaitan dengan penelitian serta membuat uraian tentang hasil penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

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 mengolah 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.

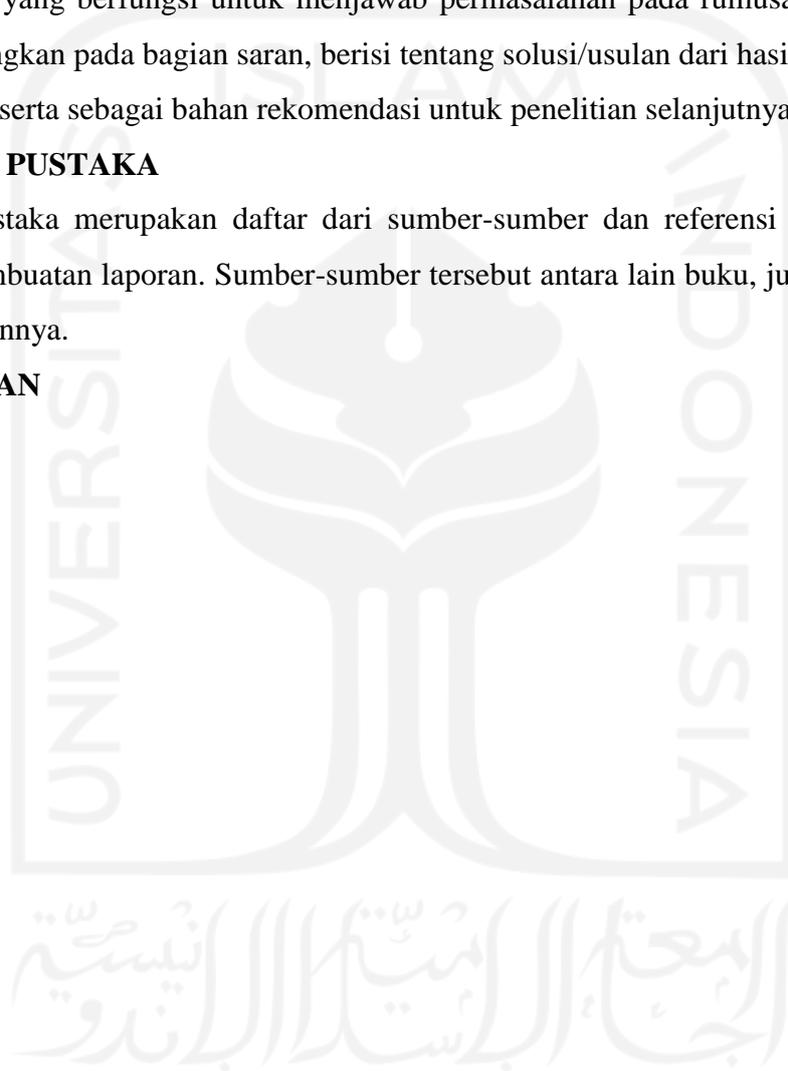
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian penutup yang berisikan kesimpulan dan saran. Dimana pada bagian kesimpulan ini berisikan tentang hasil dari analisa penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan yang berfungsi untuk menjawab permasalahan pada rumusan masalah yang ada. Sedangkan pada bagian saran, berisi tentang solusi/usulan dari hasil penelitian yang dilakukan serta sebagai bahan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Daftar pustaka merupakan daftar dari sumber-sumber dan referensi yang digunakan dalam pembuatan laporan. Sumber-sumber tersebut antara lain buku, jurnal, artikel, dan sumber lainnya.

LAMPIRAN



BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Deduktif

2.1.1 Strategi

(Alfred, 1962) dalam buku karangan Rangkuti (2015 :3) menyatakan bahwa strategi adalah suatu cara untuk mencapai tujuan perusahaan berkaitan dengan tujuan jangka panjang serta memprioritaskan alokasi sumber daya. Menurut (Freddy, 2015) strategi merupakan suatu tindakan yang bersifat *inceremental* dan terus-menerus serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang ingin dicapai oleh para pelanggan di masa yang akan datang. Dengan begitu, perencanaan strategi selalu dimulai dengan terjadinya inovasi pasar baru serta perubahan pola konsumen yang dimana suatu perusahaan mencari kompetensi didalam bisnis yang dilakukan. Secara garis besar strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana jangka panjang yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan untuk mencapai keunggulan bersaing dengan cara meningkatkan kekuatan internal dan eksternalnya. Rencana ini meliputi : tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi atau dalam mempertahankan eksistensi dan memenangkan persaingan

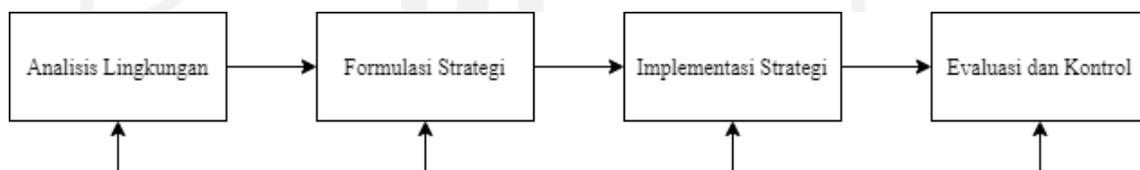
2.1.2 Kinerja

(Hubeis, 2007) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal pegawai. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan semangat. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, pengendalian bentuk pengawasan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem hukuman, dll. (Wibowo, 2008) yang dikutip oleh (Armstrong, 1998), kinerja adalah melakukan suatu

pekerjaan dan hasil yang diperoleh darinya. Kinerja adalah hasil kerja dan berkaitan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi.

2.1.3 Manajemen Strategi Bisnis

Manajemen strategi adalah suatu proses manajemen yang terdiri dari beberapa tahapan yang saling berkaitan serta bersifat dinamis yang merupakan sekumpulan komitmen, keputusan yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk mencapai *strategic competitiveness* dan dapat menghasilkan keuntungan diatas rata-rata. Manajemen strategi memerlukan pengamatan terus menerus untuk menentukan pengambilan keputusan jangka panjang yang berorientasi pada masa depan. Tujuan manajemen strategi agar organisasi atau perusahaan menjadi satuan yang mampu menampilkan pencapaian kinerja tinggi karena organisasi atau perusahaan yang berhasil yaitu memiliki efektifitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi. Manajemen strategi merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang didesain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.



Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi

Sumber : (Hunger, 2012)

Menurut Wheelen dan Hunger, manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang didalam perusahaan. Hal ini termasuk analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol.

1. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan ini meliputi dari kegiatan memonitor, evaluasi, dan mengumpulkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

Tujuannya yaitu untuk mengidentifikasi faktor strategis, elemen eksternal dan internal akan memutuskan strategi dimasa yang akan datang bagi perusahaan.

2. Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan pengembangan perencanaan jangka panjang untuk manajemen yang efektif melalui analisis lingkungan. Termasuk juga didalamnya terdapat misi, visi, dan tujuan dari perusahaan, mengembangkan strategi, dan pengarahannya kebijakan.

3. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan

2.1.4 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis, 2007). *Balance Scorecard* menurut (Mulyadi, 2001) terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* diartikan sebagai kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang. Sedangkan *balanced* artinya berimbang, untuk mengukur kinerja eksekutif secara berimbang dari berbagai dimensi yaitu keuangan dan non keuangan jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Menurut (Mulyadi, 2007 dalam (Retnani, 2015), keunggulan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas pada tiga perspektif yang lain, yaitu *customer*, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheren

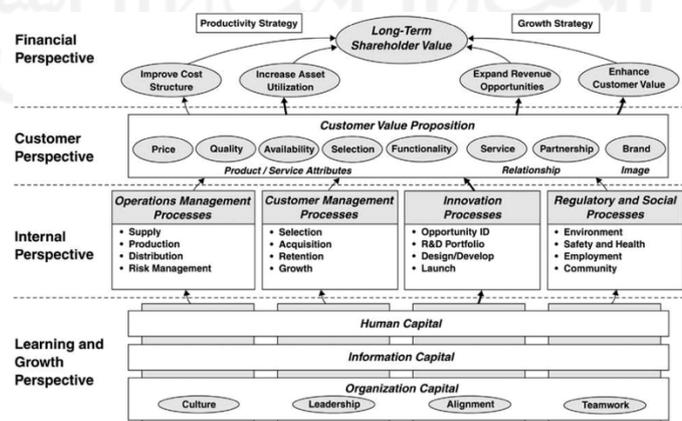
Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Balance (Seimbang)

Keseimbangan antara sasaran srategik yang di perspektifnya, karena pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* tidak hanya memperhatikan aspek keuangan perusahaan saja, namun juga aspek non keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

4. Terukur

Semua strategi yang ditetapkan di tiap perspektif *balanced scorecard* memiliki tolak ukur masing-masing. Sasaran strategis yang ada di perspektif non keuangan merupakan hal yang tidak mudah diukur, namun dengan pendekatan *balanced scorecard*, sasaran-sasaran strategis non keuangan (perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) ditentukan ukurannya sehingga dapat dikelola dan dievaluasi hasilnya serta dapat diketahui kontribusinya terhadap kinerja perspektif keuangan. *Balanced scorecard* mempunyai empat perspektif sebagai komponen dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, hal tersebut dapat memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong serta atara ukuran obyektif yang keras dengan ukuran subyektif yang lunak (Kaplan R. S., 2000) dalam Sari dan Retnani, 2015).



Gambar 2.2 *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi (Tandiontong M. d., 2011). Dalam perspektif finansial, *balanced scorecard* diterapkan untuk membantu tercapainya tujuan keuangan. Tujuan keuangan menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan. Tujuan keuangan menjadi fokus dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar, perbaikan pada sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur.

a. *Growth*

Growth, merupakan tahap awal dalam siklus kehidupan perusahaan dalam menghasilkan potensi pertumbuhan usaha yang terbaik. Disini manajemen perusahaan berusaha untuk membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa baru, menambah kemampuan operasi, mengembangkan infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam tahap *growth* (pertumbuhan) ini, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negative dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini misalnya, dalam tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang ditargetkan.

b. *Sustain*

Sustain merupakan tahap kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengharapkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika hal itu dapat dimungkinkan. Mengembangkan kapasitas produksi dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Dalam tahap ini sasaran keuangan diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. *Hatvest*

Harvest, merupakan tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi sitahaan sebelumnya. Disini, tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan, perspektif ini mendefinisikan dan memilih pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan memutuskan untuk bersaing (Faishol, 2016). Perspektif pelanggan memberikan layanan yang diminta oleh pelanggan. Inti dasar pengukuran meliputi kepuasan pelanggan dan akuisisi pelanggan. Langkah-langkah ini akan menjelaskan kepada manajer tentang siapa pelanggan mereka, bagaimana memaksimalkan keuntungan yang diperoleh dari para pelanggan. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan layanan yang memberikan nilai yang superior untuk pelanggan yang ditargetkan (Kaplan R. S., 1996). Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan yang terdiri dari lima ukuran yaitu :

a. Pangsa pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual).

b. Retensi pelanggan

Cara untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

c. Akuisisi pelanggan

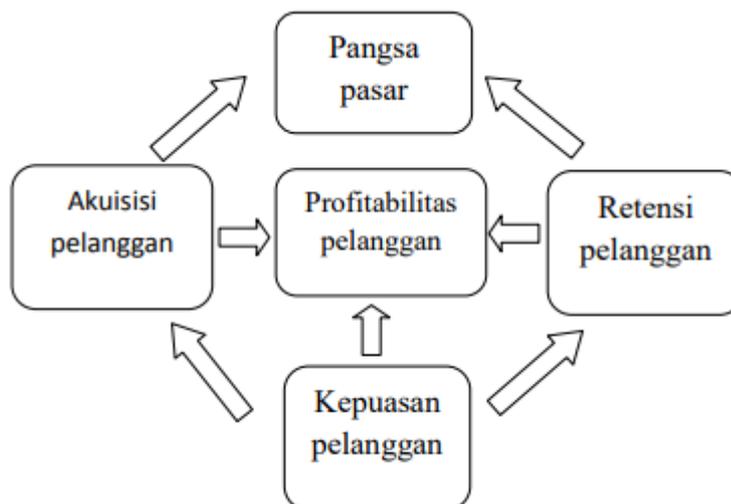
Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

d. Kepuasan pelanggan

Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai.

e. Profitabilitas pelanggan

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu 50 setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.



Gambar 2.3 Profitabilitas Pelanggan

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P.

3. Perspektif internal bisnis

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham (Ciptani, 2000). Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu (Vincent, 2005)

a. Inovasi

Proses inovasi menjelaskan pentingnya mengidentifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan di masa depan, dan kemudian, merancang dan mengembangkan produk dan jasa yang akan memuaskan segmen sasaran. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan perhatian yang cukup besar kepada riset, perancangan, dan proses pengembangan yang menghasilkan produk, jasa, dan pasar baru.

b. Operasi Proses

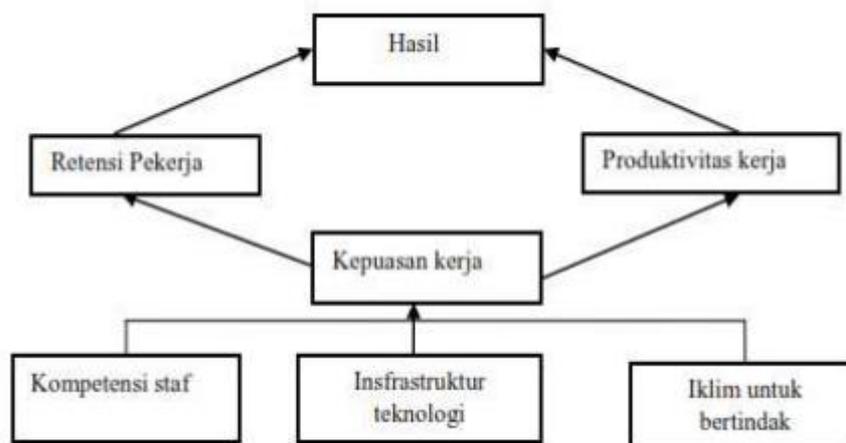
Operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.

c. Layanan purna jual

Tahap terakhir nilai rantai internal adalah layanan purna jual. Proses layanan purna jual memungkinkan perusahaan untuk menentukan berbagai aspek penting layanan yang diberikan perusahaan setelah produk atau jasa yang dibeli sampai ke tangan pelanggan. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif ini menggambarkan upaya perusahaan untuk terus menerus melakukan inovasi. Ukuran perspektif ini adalah tingkat produktivitas karyawan, misalnya tinggi rendahnya pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya, tingkat retensi atau penolakan karyawan, misalnya diukur dari jumlah *turn over staff* atau karyawan potensial (Mathius Tandiontong, Erna Rizki Yoland, 2011). Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga kategori utama untuk melakukan pengukuran, yaitu:



Gambar 2.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton 1996)

a. Kapabilitas pekerja

Dalam melakukan pengukuran terhadap kapabilitas karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga faktor yaitu pengukuran terhadap kepuasan pekerja, pengukuran terhadap retensi pekerja, dan pengukuran terhadap produktivitas pekerja. Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja dapat meliputi: keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, dorongan aktif untuk bekerja kreatif. Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut mengukur produktivitas pekerja, antara lain melalui gaji yang diperoleh tiap-tiap karyawan, atau bisa juga diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh oleh karyawan dengan jumlah karyawan di dalam perusahaan.

b. Kapabilitas sistem informasi

Pengukuran terhadap kapabilitas sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang

diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggan dan persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi.

c. **Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan**

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses konfirmasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan.

2.1.5 ISO Enterprise Risk Management

Enterprise risk management adalah strategi bagi perusahaan untuk menerapkan kebijakan yang diambil untuk mengelola risiko dan memberikan jaminan yang memadai bagi terwujudnya tujuan perusahaan. Penerapan manajemen risiko di perusahaan akan membantu pengendalian aktivitas manajemen, sehingga perusahaan dapat meminimalisir terjadinya kecurangan yang dapat merugikan perusahaan, dan ERM dapat membantu perusahaan untuk memberitahukan kepada pihak eksternal terkait status risiko perusahaan sekaligus juga merupakan sinyal bahwa perusahaan berkomitmen terhadap manajemen risiko (Devi et al., 2017). ISO 31000 lebih mudah diterima karena menghubungkan manajemen risiko dengan organisasi, tujuan, latar belakang, struktur, operasi, proses, fungsi, produk, layanan, dan aset perusahaan. ISO 31000:2018 menekankan tujuan manajemen risiko, yaitu menciptakan dan melindungi nilai. Tujuan ini dicapai dengan (1) meningkatkan kinerja (2) mendorong inovasi, dan (3) mendukung pencapaian target.

2.1.6 KPI (Key Performance Indicators)

Key performance indicator memegang peranan penting dalam kemajuan perusahaan. Karena perusahaan perlu memiliki visi dan misi yang jelas, serta langkah-langkah aktual untuk mencapai tujuan. (Pella, 2014), KPI adalah matriks keuangan dan non keuangan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. KPI biasanya digunakan untuk menilai status perusahaan dan tindakan apa yang perlu diambil untuk mengatasi kondisi tersebut. KPI membantu organisasi menentukan sejauh mana tujuan mereka telah

dan akan dicapai. Selain menjadi ukuran keberhasilan perusahaan, KPI juga memiliki fungsi lain (Moeheriono, 2012) antara lain:

- a. Sebagai indikator bagi karyawan untuk memahami bidang mana yang harus mereka kerjakan dan menghasilkan output sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.
- b. Sebagai cara komunikasi antara bawahan atau antara berbagai lini perusahaan dan organisasi
- c. Sebagai wadah yang dalam menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga tercapai.

2.1.7 Probability Impact Matrix

Matriks probabilitas adalah metode analisis risiko secara kualitatif berdasarkan probabilitas dan konsekuensi tertentu. Hal ini dilakukan untuk mengevaluasi kemungkinan dan dampak dari setiap risiko dengan mengembangkan skala indeks. Untuk menghitung intensitas risiko spesifik berdasarkan tabel respons risiko yang telah disiapkan, probabilitas dan dampak aktivitas spesifik harus dipertimbangkan. Ini menyediakan alat yang sederhana dan kuat untuk mengidentifikasi, mengelola, dan mengendalikan risiko. Ini membutuhkan klasifikasi singkat dari berbagai risiko yang diharapkan. Teknik ini dapat membantu mengidentifikasi risiko, memprioritaskan risiko; mengalokasikan sumber daya dan membuat keputusan tentang tindakan pengendalian. Risiko ini diklasifikasikan ke dalam area merah, kuning atau hijau sesuai dengan levelnya. Tujuan penilaian risiko adalah untuk membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis risiko.

2.2 Kajian Induktif

Pada kajian induktif ini berisi tentang penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini dari segi topik dan beberapa perbedaan metode, variable dan tujuan penelitian yang kemudian ditarik suatu kesimpulannya.

Tabel 2.1 Kajian Induktif

No.	Nama	Tahun	Judul	Metode	Pembahasan
1	Andreas Tri Panudju, Andi Hasryningsih Asfar, Fitri Fauziah	2016	Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> dengan Pembobotan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) di PT. ABC, TBK	<i>Balanced Scorecard</i> dan <i>AHP</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem kinerja PT.ABC, TBK dengan menggunakan empat perspektif <i>balanced scorecard</i> dan pembobotan pengukuran kinerja menggunakan metode AHP dengan bantuan beberapa <i>expert</i> sehingga memperoleh hasil dari perbaikan yang akan dilakukan.
2	Asep Ridwan, Kulsum, dan Elisabet Sinurat	2019	Integrasi <i>Lean Six Sigma, Balanced Scorecard</i> dan Simulasi Sistem Dinamis Dalam Peningkatan Kinerja <i>Supply Chain</i> .	<i>Lean six sigma, balanced scorecard,</i> dan simulasi sistem dinamis	Penelitian bertujuan untuk meningkatkan kinerja <i>supply chain</i> pada PT.CI dengan menggunakan pendekatan <i>lean six sigma, balanced scorecard</i> sistem simulasi dinamis. Pengukuran <i>supply chain</i> menggunakan empat perspektif <i>balanced scorecard</i> dan simulasi sistem dinamis untuk perbaikan nilai kinerja.
3	Yuli Setiawannie dan Tiara Rahmania	2019	<i>Performance Measurement of Public Hospitals through The Integration of SWOT and Balanced Scorecard</i>	<i>SWOT</i> dan <i>Balanced Scorecard</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja pada rumah sakit menggunakan <i>SWOT</i> dalam menentukan faktor internal dan eksternal. Pada

No.	Nama	Tahun	Judul	Metode	Pembahasan
					perspektif <i>balanced scorecard</i> digunakan untuk merumuskan strategi dalam menentukan indikator (KPI)
4	Eileen Onggaria	2021	Perencanaan Strategi Menggunakan Integrasi <i>Hoshin Kanri</i> dan <i>Balanced Scorecard</i> pada Perusahaan Sepeda Motor Listrik	<i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Hoshin Kanri</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja dan perencanaan strategi pada PT. XYZ menggunakan perspektif <i>balanced scorecard</i> dalam pengukuran kinerja dan <i>Hoshin Kanri</i> yang digunakan untuk mengidentifikasi tujuan jangka panjang serta memperkuat visi misi perusahaan agar selaras dengan tujuan dan aktivitas perusahaan.
5	Ririn Safitri dan Perminas Pangeran	2020	<i>Balanced Scorecard and ISO 31000, Risk Management Integration to Improve Performance: Case Study at Indonesian Credit Union</i>	<i>Balanced Scorecard</i> dan ISO 31000	Penelitian ini bertujuan untuk mengukur penilaian kinerja dengan ISO 31000 untuk menganalisis risiko serta mengevaluasi risiko yang akan muncul dalam persepektif <i>balanced scorecard</i> sehingga akan menghasilkan perbaikan dan nilai tambah kinerja.
6	Khoirun Nisa	2019	Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan	<i>Balanced scorecard</i> dan <i>F-ANP</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan melalui

No.	Nama	Tahun	Judul	Metode	Pembahasan
			<i>Analytic Network Process (ANP) pada Balanced Scorecard (BSC) dengan Pendekatan Fuzzy</i>		integrasi metode <i>F-ANP</i> dengan perspektif balanced scorecard yang dilakukan dengan beberapa strategi dan tahap dalam pengerjaannya. Proses <i>ANP</i> membutuhkan data perbandingan berpasangan. Sedangkan <i>Balanced Score Card</i> merupakan alat pengukur kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja dari segi keuangan saja.
7	Lintang Kusuma Dewi	2017	Integrasi <i>Business Model Canvas</i> Dengan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada PT. Boma Bisma Indra)	<i>Balanced scorecard</i> dan <i>BMC</i>	Penelitian bertujuan untuk mengukur kinerja PT.BBI dalam mencapai proses bisnis melalui integrasi <i>BMC</i> sebagai kerangka kerja bisnis perusahaan untuk mencapai target perusahaan dengan gambaran detail sedangkan untuk <i>BSC</i> menilai ukuran kinerja perusahaan untuk mencapai manajemen kinerja secara strategis.
8	Sri Kurniasih dan Sarah Latifah	2018	Strategi Peningkatan Pelayanan Menggunakan <i>Blue Ocean Strategy</i> dan <i>Balanced</i>	<i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Blue Ocean Strategy</i>	Penelitian ini bertujuan untuk perencanaan sistem informasi pelayanan yang startegis bagi perusahaan situs

No.	Nama	Tahun	Judul	Metode	Pembahasan
			<i>Scorecard</i> (Studi Kasus Geoff Max Footwear)		belanja <i>online</i> agar apat berfungsi secara cepat dan memuaskan bagi <i>customer</i> . Penggabungan perspektif <i>BSC</i> dan <i>Blue Ocean</i> <i>Strategy</i> untuk mengetahui faktor potensial kebutuhan SI dan TI dimana yang akan mempengaruhi perusahaan meningkatkan layanan <i>e-</i> <i>commerce</i> .
9	Muhammad Reza Kusumawardhana, Nina Salsabila Sulistiani, Yuniaristanto	2020	Penentuan Prioritas Perspektif <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> dengan <i>Fuzzy</i> <i>Analytical</i> <i>Hierarchy</i> <i>Process</i> Sebagai Bahan Pertimbangan Keputusan.	<i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> dan <i>F-</i> <i>AHP</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja prioritas perspektif <i>BSC</i> dan pembobotan tiap perspektif menggunakan <i>F-</i> <i>AHP</i> . Metode <i>F-</i> <i>AHP</i> ini berguna untuk menentukan peringkat kepentingan dari indikator kinerja yang telah disusun dan diklasifikasikan berdasarkan metode <i>BSC</i> .
10	Anissa Mega Ratri, Perminas Pangeran	2020	<i>Relationship</i> <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> and <i>COSO</i> <i>2013 Risk</i> <i>Management</i> <i>to Improve</i> <i>Performance:</i> <i>A Case Study</i> on <i>BPR</i>	<i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> dan <i>COSO</i> 2013	Penelitian ini bertujuan untuk mengukur serta mengevaluasi kinerja manajemen keuangan bank. Perspektif <i>BSC</i> sebagai alat untuk menghubungkan tujuan strategis

No.	Nama	Tahun	Judul	Metode	Pembahasan
			Chandra Mukti Artha Bank		kedalam kerangka <i>COSO ERM</i> untuk mempertimbangkan risiko dalam meningkatkan kinerja keuangan di Bank BPR Chandra Mukti Artha yang dimana berkaitan dengan strategi perusahaan, manajemen tingkat atas, serta aktivitas karyawan.

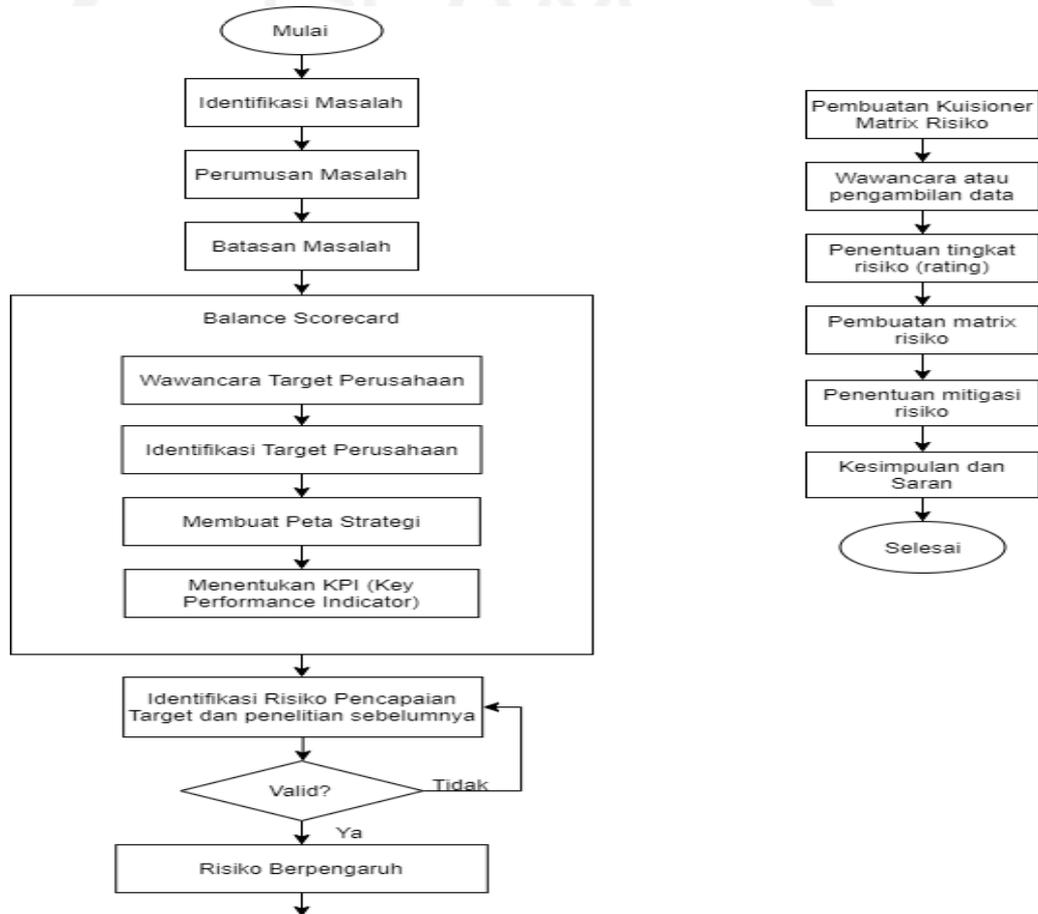
Penelitian yang dilakukan oleh Raissa Dyah Amuntayarni (2021) bertujuan untuk mengetahui kemungkinan dan tingkat risiko pada perusahaan dengan integrasi perspektif *balanced scorecard* dan *ISO ERM*, kemudian melakukan mitigasi risiko kepada risiko yang ada pada masing-masing perspektif untuk meningkatkan kinerja serta strategi bisnis perusahaan. Pengolahan data dengan membuat peta strategi dan KPI sebagai acuan perbandingan dalam pencapaian target pada perspektif *balanced scorecard* kemudian menggunakan *probability impact matrix* dalam menentukan tingkatan level risiko dan membuat usulan mitigasi risiko pencapaian target perusahaan. Berdasarkan dari penelitian sebelumnya *balanced scorecard* dikaitkan dengan bermacam-macam metode lainnya, akan tetapi dalam meningkatkan kinerja maupun strategi dalam suatu perusahaan perlu adanya identifikasi risiko pada setiap aspek *balanced scorecard* untuk mendapatkan mitigasi risiko sehingga pencapaian target pada perusahaan secara efektif dan menyeluruh. ISO 31000 : 2018 merupakan *best practice* yang diterbitkan oleh *International Organization for Standarization* yang ditujukan agar dapat diterapkan dan disesuaikan untuk semua jenis organisasi maupun perusahaan dengan memberikan struktur maupun pedoman terhadap semua operasi yang berkaitan dengan manajemen risiko.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Alur Penelitian

Adapun tahapan atau langkah yang perlu dilakukan hingga mencapai tujuan dari penelitian yaitu :



Gambar 3.1 Alur Penelitian

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Globalindo Intimates yang berlokasi di Jl. Raya Solo-Jogja, Ngaran, Mlese, Ceper, Klaten, Jawa Tengah. PT. Globalindo Intimates adalah perusahaan industri garment dalam bidang pakaian dalam. Penelitian ini berfokus pada peningkatan kinerja dan identifikasi risiko perusahaan yang kemungkinan akan muncul dalam menjalankan strategi bisnis dengan mengaitkan empat aspek *balanced scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran dari PT. Globalindo Intimates

3.3 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan sumber data yang didapatkan dari PT. Globalindo Intimates yaitu meliputi :

1. Data Primer

a. Data Umum

Data ini berisi mengenai gambaran umum perusahaan yang terdiri dari sejarah, visi, dan misi PT. Globalindo Intimates.

b. Data Khusus

Data ini berisi mengenai Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif internal bisnis, Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Key performance indicator*, *key risk indicator* yang didapat dari PT. Globalindo Intimates dalam wawancara *expert* perusahaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapatkan melalui sumber literatur dari berbagai media, seperti jurnal, referensi buku dan internet yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan untuk menunjang kebutuhan penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Dalam suatu penelitian, populasi yang dipilih mempunyai hubungan yang erat dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini tidak menggunakan istilah populasi, tetapi *social situation* atau situasi sosial yaitu kesinambungan antara tempat (place), pelaku (actors), dan aktivitas (activity) yang berinteraksi secara sinergis. Menurut (Sugiyono, 2008) Pada situasi sosial peneliti dapat mengamati secara mendalam aktivitas (activity) orang-orang (actors) yang ada pada tempat (place) tertentu.

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti oleh peneliti. Dalam penelitian ini menggunakan sampel *purposive* yang berfokus kepada informan terpilih dengan kasus studi bersifat mendalam dengan persyaratan tenaga kerja atau *expert* yang telah memiliki pengalaman minimal 2 tahun, usia 15 s/d 55 tahun.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan bertanya kepada *expert* mengenai data yang diperlukan untuk pengolahan data yang akan dilakukan seperti target pencapaian perusahaan dalam persepektif *balanced scorecard*, *key performance indicators*, dan risiko yang ada kemudian dilakukan dengan mitigasi risiko.

2. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data menggunakan formulir yang berisi mengenai pertanyaan yang telah ditentukan mengenai penilaian risiko pada *probability impact matrix*. dan akan dijawab oleh responden ataupun *expert*. Pada penelitian ini yang menjadi *expert* yaitu Bapak Ferry Eko N menjabat sebagai

industrial engineering section manager, dan Ibu Puji Purwaningsih menjabat sebagai *Head of HRD/Compliance*.

3. Data Historis

Data historis merupakan teknik pengumpulan data berdasarkan arsip data pada perusahaan atau tempat penelitian.

4. Studi Literatur

Studi literatur sebagai pendukung penelitian yang berasal dari jurnal ataupun buku.

3.5 Metode Pengolahan Data

Berikut tahapan atau langkah dalam melakukan pengolahan data penelitian ini :

1. Pengamatan objek penelitian

Pada tahap ini, peneliti melakukan pengamatan terhadap objek yang akan diteliti beserta data yang akan diperlukan. Sekaligus menentukan rumusan masalah, identifikasi masalah dan batasan masalah.

2. Melakukan wawancara dan kuesioner

Peneliti akan melakukan wawancara kepada *expert* berdasarkan pertanyaan yang telah ditentukan mengenai perspektif *balanced scorecard* pada perusahaan dan pengisian kuisisioner untuk mengisi nilai risiko *probability impact matrix* perspektif *balanced scorecard*. Metode wawancara yaitu dengan mengadakan wawancara secara langsung kepada yang bersangkutan. Wawancara dilakukan dengan menghimpun bahan-bahan keterangan yang dilaksanakan dengan tanya jawab secara lisan, sepihak, bertatap muka secara langsung kepada yang bersangkutan untuk kemudian diisi sesuai dengan pengetahuannya.

3. Peta Strategi

Peta strategi berdasarkan dengan visi dan misi perusahaan yang digunakan sebagai tolak ukur perbandingan pencapaian target perusahaan pada perspektif *balanced scorecard*.

4. *Key Performance Indicator*

Pada penentuan KPI terbagi dalam 4 perspektif *balanced scorecard* yang saling berkaitan. Pemberian KPI ini akan menjabarkan pencapaian target perusahaan yang telah dibuat pada peta strategi. Untuk memperoleh data KPI akan dilakukan dengan mengajukan wawancara kepada pihak perusahaan dan referensi berdasarkan dari

penelitian yang sudah ada untuk memastikan KPI sesuai dengan keadaan perusahaan sekarang

5. *Probability-Impact Matrix (PIM)*

Probability impact matrix dilakukan dengan membuat matriks berdasarkan probabilitas dan tingkat keparahan sebagai dasarnya. Penggunaan kode warna sesuai pada matriks dengan pengelompokan risiko rendah, sedang dan tinggi. Setelah melakukan pengelompokan risiko maka akan didapat lembar respon risiko beserta klasifikasi tingkat risiko matriks berdasarkan dengan penentuan nilai rating (R) yang diperoleh. Penentuan rating didapatkan dari perkalian *consequence* dan *likelihood*.

6. 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 3.1 Kriteria Penilaian *Consequences*

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

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

Tabel 3.2 Kriteria Penilaian *Likelihood*

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

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

7. 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)

Tabel 3.4 Matriks Peta Risiko

Risk Matrix					
<i>Consequence</i>	1	2	3	4	5
	<i>Insignificant</i>	<i>Minor</i>	<i>Moderate</i>	<i>Major</i>	<i>Extreme</i>
<i>Likelihood</i>					
<i>5 Almost Certain (Frequent)</i>	M	M	H	E	E
<i>4 Likely (Probable)</i>	L	M	H	H	E
<i>3 Possible (Occasional)</i>	L	M	M	H	H
<i>2 Unlikely (Uncommon)</i>	L	L	M	M	H
<i>1 Rare (Remote)</i>	L	L	L	L	M

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

Tabel 3.5 Rating Risiko

Risk Rating	Management Action Required
<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

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

3.6 Pembahasan

Pada bagian pembahasan ini mengenai gambaran lengkap dari hasil penelitian yang telah dilakukan yang mencakup penyajian data hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian yang berkaitan dengan kerangka teoritik maupun latar belakang masalah

3.7 Kesimpulan dan Saran

Pada bagian kesimpulan dan saran merupakan tahap akhir dalam penelitian yaitu hasil inti yang didapatkan dari penelitian beserta jawaban dari permasalahan penelitian dan saran yang akan diberikan untuk penelitian selanjutnya ataupun untuk perusahaan.



BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan

Berikut ini merupakan visi dan misi PT. Globalindo Intimates yaitu :

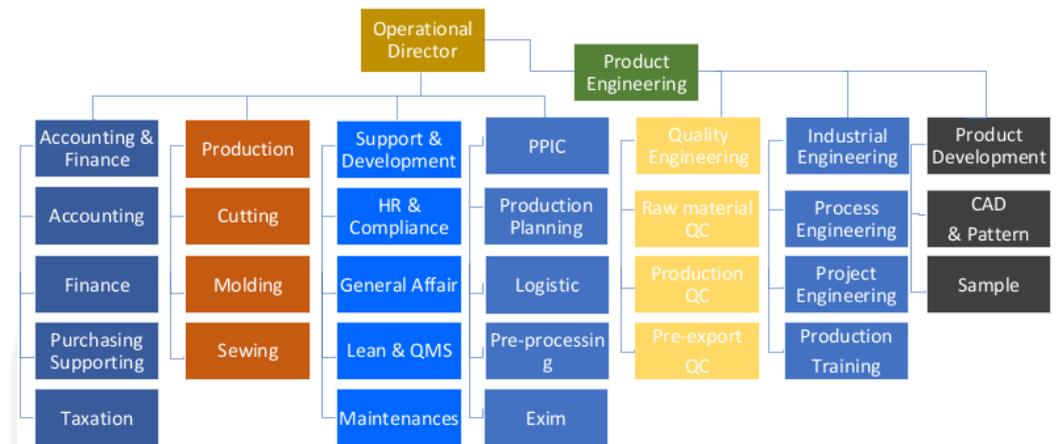
1. Visi

Menjadi perusahaan global dalam industri garment yang selalu melakukan perbaikan secara terus menerus dalam aspek kualitas, keamanan dan keselamatan kerja serta legalitas dengan berorientasi pada hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan untuk internal dan external.

2. Misi

Melalui peningkatan produktivitas, pengembangan kompetensi karyawan, perbaikan dan peremajaan mesin serta pengelolaan dan penerapan sistem management yang terkendali, terukur dan terarah untuk memenuhi keinginan konsumen.

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT.Globalindo Intimates

4.1.3 Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko dilakukan untuk mengetahui kemungkinan risiko yang akan dimiliki perusahaan dalam melakukan suatu pencapaian target perusahaan. Berikut merupakan hasil risiko yang didapatkan pada setiap perspektif *balanced scorecard* :

Tabel 4.1 Identifikasi Risiko

No.	Perspektif	Risiko
1	Finansial	<p>Terhambatnya proses pembayaran pesanan produk</p> <p>Fluktuasi pada nilai tukar serta inflasi</p> <p>Bertambahnya biaya untuk keperluan lain</p> <p>Tidak lancarnya aliran kas yang cukup</p>
2	Pelanggan	<p>Kerusakan produk</p> <p>Kehilangan barang pesanan</p>

No.	Perspektif	Risiko
3	Proses Bisnis Internal	<p>Kesalahan dalam pengiriman produk</p> <p>Terjadi kecelakaan dalam perjalanan pengiriman produk</p> <p>Bedanya pemikiran atau tujuan untuk melakukan kerjasama</p> <p>Kualitas bahan baku yang standar</p>
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	<p>Kurangnya pemerataan teknologi</p> <p>Pengembangan inovasi produk yang tidak sesuai ekspektasi</p> <p>Penjualan produk tidak menentu dalam kurun waktu yang diharapkan</p> <p>Pemasaran yang tidak efektif</p> <p>Kerusakan mesin yang berkelanjutan</p> <p>Produksi produk <i>defect</i> semakin tinggi</p> <p>Kurangnya atau tidak memiliki pengalaman kerja</p> <p>Melanggar SOP yang berlaku</p> <p>Keterlambatan pembayaran gaji</p> <p>Pelatihan yang tidak maksimal</p> <p>Penempatan kerja tidak sesuai dengan bidangnya</p> <p>Jam kerja melebihi batas ketentuan kerja</p>

4.1.4 Nilai Skor *Likelihood* dan *Consequences*

Nilai skor penentuan *likelihood* dan *consequences* didapatkan dari wawancara untuk pengisian hasil pembobotan *probability impact matrix*. berikut hasil dari penilaian oleh *expert* :

Tabel 4.2 Nilai Skor *Likelihood* dan *Consequences*

Kode	Risiko	<i>Likelihood</i>	<i>Consequences</i>
RF1	Meningkatnya omset dari sebelumnya	4	4
RF2	Fluktuasi pada nilai tukar serta inflasi	3	2
RF3	Bertambahnya biaya untuk keperluan lain	4	3
RF4	Tidak lancarnya aliran kas yang cukup	4	5
RP1	Kerusakan produk	4	5
RP2	Kesalahan dalam pengiriman	3	5
RP3	Bedanya pemikiran atau tujuan untuk melakukan kerjasama	3	3
RP4	Kualitas bahan baku menurun	3	4
RP5	Terjadi kecelakaan dalam perjalanan pengiriman	3	5
RP6	Kehilangan barang pesanan	3	5
RPB1	Penjualan produk tidak menentu dalam kurun waktu yang diharapkan	4	4
RPB2	Kerusakan mesin yang berkelanjutan	5	4
RPB3	Produksi produk defect semakin tinggi	4	4
RPB4	Kurangnya pemerataan teknologi	3	3
RPB5	Pengembangan inovasi produk yang tidak sesuai ekspektasi	3	5
RPB6	Pemasaran yang tidak efektif	3	4
RPP1	Melanggar SOP yang berlaku	5	4
RPP2	Kurang atau tidak memiliki pengalaman kerja	4	4
RPP3	Pelatihan yang tidak maksimal	3	5
RPP4	Keterlambatan pembayaran gaji	3	5

Kode	Risiko	Likelihood	Consequences
RPP5	Penempatan kerja tidak sesuai dengan bidangnya	4	3
RPP6	Jam kerja melebihi batas ketentuan kerja	5	4

4.1.5 KPI

a. Perspektif Finansial

Tabel 4.3 KPI Finansial

Perspektif	Objective	Strategic Objective	Key Performances Indicator
Finansial	Meningkatkan pendapatan	Meningkatkan kapasitas penjualan produk	Meningkatnya omset dari sebelumnya

Pada tabel diatas menunjukkan target perusahaan pada aspek *balanced scorecard* pada perspektif finansial. Pada kolom *objective* target perusahaan yaitu untuk meningkatkan pendapatan atau omset, untuk kolom *strategic objective* merupakan usaha yang telah dilakukan perusahaan yaitu meningkatkan kapasitas penjualan produk, dan target pencapaian perusahaan pada kolom *key performances indicator* yaitu meningkatkan omset dari sebelumnya.

b. Perspektif Pelanggan

Tabel 4.4 KPI Pelanggan

Perspektif	Objective	Strategic Objective	Key Performances Indicator
Pelanggan	Memenuhi keinginan customer	Menyesuaikan produk dengan permintaan pelanggan	Membuat produk sesuai kebutuhan
	Mempertahankan hubungan dengan customer	Memahami sudut pandang customer akan suatu produk	Menggunakan bahan baku berkualitas terbaik
		Meningkatkan/mempertahankan kualitas produk	Ketepatan pengiriman menggunakan transportasi memadai
		Mengoptimalkan fasilitas kepada customer	

Pada tabel diatas menunjukkan target perusahaan pada aspek *balanced scorecard* pada perspektif pelanggan. Pada kolom *objective* target perusahaan yaitu memenuhi keinginan dan mempertahankan hubungan (loyalitas) *customer*, untuk kolom *strategic objective* merupakan usaha yang telah dilakukan perusahaan yaitu menyesuaikan produk dengan permintaan pelanggan, memahami sudut pandang *customer* akan suatu produk, meningkatkan/mempertahankan kualitas produk, mengoptimalkan fasilitas kepada *customer*. Kemudian pada kolom *key performances indicator* yaitu membuat produk sesuai kebutuhan, menggunakan bahan baku berkualitas terbaik, dan ketepatan pengiriman menggunakan transportasi memadai.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 4.5 KPI Proses Bisnis Internal

Perspektif	Objective	Strategic Objective	Key Performances Indicator
Proses Bisnis	Meningkatkan kualitas mesin	Melakukan perbaikan/pemeriksaan mesin rutin	Perawatan mesin
	Pemerataan sistem teknologi informasi	Pengembangan pemanfaatan TI pada proses pemasaran	Peningkatan inovasi dalam penggunaan <i>website</i> pemasaran produk

Pada tabel diatas menunjukkan target perusahaan pada aspek *balanced scorecard* pada perspektif proses bisnis. Pada kolom *objective* target perusahaan yaitu meningkatkan kualitas mesin dan pemerataan sistem teknologi informasi, untuk kolom *strategic objective* merupakan usaha yang telah dilakukan perusahaan yaitu melakukan perbaikan/pemeriksaan mesin rutin dan pengembangan pemanfaatan teknologi informasi pada proses pemasaran. Kemudian pada kolom *key performances indicator* yaitu perawatan mesin, peningkatan inovasi dalam penggunaan website pemasaran produk

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 4.6 KPI Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif	Objective	Strategic Objective	Key Performances Indicator
Pembelajaran dan pertumbuhan	Mengupayakan keselamatan kerja karyawan	Menerapkan penggunaan APD pada karyawan	Tercipta lingkungan kerja yang aman dan nyaman
	Mengembangkan kompetensi karyawan	Pemasangan rambu-rambu keselamatan kerja	Meningkatkan produktivitas karyawan

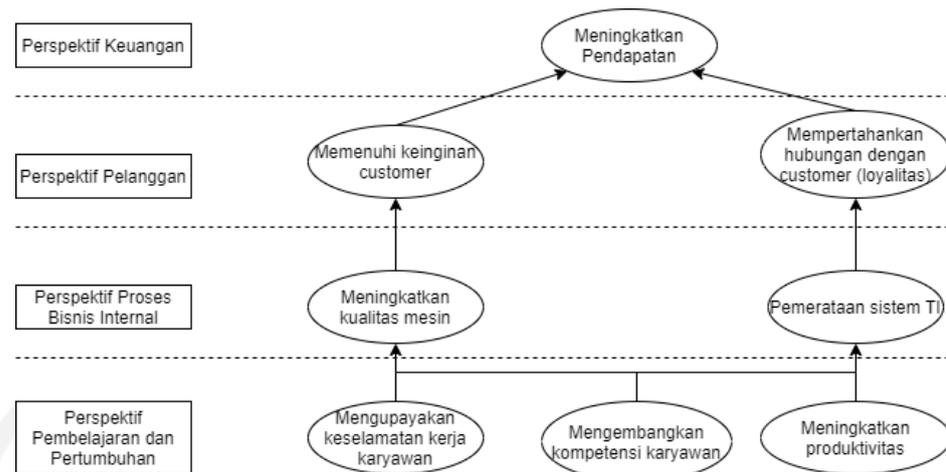
Perspektif	Objective	Strategic Objective	Key Performances Indicator
	Meningkatkan produktivitas	Kebersihan lingkungan kerja Jam kerja yang tidak berlebihan Pelatihan karyawan dengan pelatih profesional/berpengalaman	Kemampuan pelatihan kerja memenuhi standar

Pada tabel diatas menunjukkan target perusahaan pada aspek *balanced scorecard* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada kolom *objective* target perusahaan yaitu mengupayakan keselamatan kerja karyawan, mengembangkan kompetensi karyawan dan meningkatkan produktivitas, untuk kolom *strategic objective* merupakan usaha yang telah dilakukan perusahaan yaitu menerapkan penggunaan APD pada karyawan, pemasangan rambu-rambu keselamatan kerja, kebersihan lingkungan kerja, jam kerja yang tidak berlebihan. Kemudian pada kolom *key performances indicator* yaitu tercipta lingkungan kerja yang aman dan nyaman, meningkatkan produktivitas karyawan dan kemampuan pelatihan kerja memenuhi standar.

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Peta Strategi

Peta strategi pada *balanced scorecard* menggambarkan hubungan tiap perspektif *balanced scorecard* dengan tujuan untuk mencapai strategi visi misi perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Pembuatan peta strategi mengacu kepada visi dan misi PT. Globalino Intimates yang kemudian dijabarkan melalui ke empat perspektif *balanced scorecard* sebagai berikut :



Gambar 4.2 Peta Strategi *Balanced Scorecard*

Berdasarkan perspektif finansial target perusahaan yaitu meningkatkan pendapatan perusahaan dari sebelumnya, pada perspektif pelanggan target perusahaan yaitu memenuhi keinginan *customer* dan mempertahankan hubungan dengan *customer*, pada perspektif proses bisnis internal target perusahaan yaitu meningkatkan kualitas mesin dan pemerataan sistem teknologi informasi, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan target perusahaan yaitu mengupayakan keselamatan kerja karyawan, mengembangkan kompetensi karyawan dan meningkatkan produktivitas. Peta strategi PT. Globalindo Intimates pada bagian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan upaya dalam melaksanakan kesehatan dan keselamatan kerja untuk para karyawan serta *training* karyawan sehingga terbentuknya keterampilan karyawan dalam bekerja. Kemudian pada proses bisnis internal perusahaan meningkatkan kualitas mesin serta pemerataan sistem teknologi informasi agar menarik minat dari pelanggan lama maupun yang baru sehingga bisa mengembangkan ekspor produk. Pada bagian perspektif pelanggan yaitu memenuhi keinginan serta mempertahankan loyalitas dari pelanggan yang dimana akan berdampak pada perspektif keuangan yaitu dalam meningkatkan pendapatan yang dapat digunakan untuk membiayai keperluan produksi serta bisnis perusahaan seperti pengelolaan serta perbaikan mesin dan pemerataan sistem teknologi informasi yang terkendali.

4.2.2 Perspektif *Balanced Scorecard* Finansial

a. *Pembobotan Risiko*

Tabel 4.8 Pembobotan Risiko Finansial

Kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating
RF1	Terhambatnya proses pembayaran pesanan produk	4	4	16
RF2	Fluktuasi pada nilai tukar serta inflasi	3	2	6
RF3	Bertambahnya biaya untuk keperluan lain	4	3	12
RF4	Tidak lancarnya aliran kas yang cukup	4	5	20
	Rata-rata			13,5

Berdasarkan pada tabel diatas pembobotan risiko finansial pada kode RF1 yaitu dengan risiko terhambatnya proses pembayaran pesanan produk memiliki skor *likelihood* sebanyak 4 dan skor *consequences* sebanyak 3 dengan hasil *rating* 16. Pada kode RF2 dengan risiko fluktuasi pada nilai tukar serta inflasi memiliki skor *likelihood* sebanyak 3 dan skor *consequences* sebanyak 2 dengan hasil *rating* 6. Pada kode RF3 risiko bertambahnya biaya untuk keperluan lain memiliki skor *likelihood* sebanyak 4 dan skor *consequences* sebanyak 3 dengan hasil *rating* 12. Kemudian terakhir kode RF4 dengan risiko tidak lancarnya aliran kas yang cukup memiliki nilai skor *likelihood* sebanyak 4 dan skor *consequences* sebanyak 5 dengan hasil *rating* tertinggi sebanyak 20.

Tabel 4.9 Kategori Risiko Finansial

Kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating	Kategori Risiko
RF1	Terhambatnya proses pembayaran pesanan produk	4	4	16	High
RF2	Fluktuasi pada nilai tukar serta inflasi	3	2	6	Low
RF3	Bertambahnya biaya untuk keperluan lain	4	3	12	Medium
RF4	Tidak lancarnya aliran kas yang cukup	4	5	20	Extreme

Berdasarkan tabel kategori risiko diatas menunjukkan bahwa kode risiko RF1 dengan risiko terhambatnya proses pembayaran pesanan produk dengan hasil rating 12 masuk kedalam kategori *high risk*. Kode risiko RF2 dengan risiko fluktuasi pada nilai tukar serta inflasi dengan hasil *rating* 6 masuk kedalam kategori *low*. Kode risiko RF3 dengan risiko bertambahnya biaya untuk keperluan lain dengan hasil *rating* 12 masuk kedalam kategori *medium*. Kode risiko RF4 dengan risiko tidak lancarnya aliran kas yang cukup dengan *rating* 20 masuk kedalam kategori *high*.

4.2.3 Perspektif *Balanced Scorecard* Pelanggan

a. *Pembobotan Risiko*

Tabel 4.9 Pembobotan Risiko Pelanggan

Kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating
RP1	Kerusakan produk	4	5	20
RP2	Kesalahan dalam pengiriman	3	5	15
RP3	Bedanya pemikiran atau tujuan untuk melakukan kerjasama	3	3	9
RP4	Kualitas bahan baku menurun	3	4	12

Kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating
RP5	Terjadi kecelakaan dalam perjalanan pengiriman	3	5	15
RP6	Kehilangan barang pesanan	3	5	15
	Rata-rata			14,3

Berdasarkan pada tabel diatas pembobotan risiko pelanggan pada kode RP1 yaitu dengan risiko kerusakan produk memiliki skor *likelihood* sebanyak 4 dan skor *consequences* sebanyak 5 dengan hasil *rating* 20. Pada kode RP2 dengan risiko kesalahan dalam pengiriman memiliki skor *likelihood* sebanyak 3 dan skor *consequences* sebanyak 5 dengan hasil *rating* 15. Pada kode RP3 risiko bedanya pemikiran atau tujuan untuk melakukan kerjasama memiliki skor *likelihood* sebanyak 3 dan skor *consequences* sebanyak 3 dengan hasil *rating* 9. Pada kode RP4 dengan risiko kualitas bahan baku menurun memiliki nilai skor *likelihood* sebanyak 3 dan skor *consequences* 4 dengan hasil *rating* 12. Pada RP5 dengan risiko terjadi kecelakaan dalam perjalanan pengiriman memiliki nilai skor *likelihood* 3 dan skor *consequences* 5 dengan hasil *rating* 15. Kemudian terakhir kode RP6 dengan risiko kehilangan barang pesanan memiliki nilai skor *likelihood* sebanyak 3 dan skor *consequences* sebanyak 5 dengan hasil *rating* 15.

Tabel 4.10 Kategori Risiko Pelanggan

Kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating	Kategori
RP1	Kerusakan produk	4	5	20	<i>Extreme</i>
RP2	Kesalahan dalam pengiriman	3	5	15	<i>High</i>
RP3	Bedanya pemikiran atau tujuan untuk melakukan kerjasama	3	3	9	<i>Medium</i>
RP4	Kualitas bahan baku menurun	3	4	12	<i>Medium</i>
RP5	Terjadi kecelakaan dalam perjalanan pengiriman	3	5	15	<i>High</i>
RP6	Kehilangan barang pesanan	3	5	15	<i>High</i>

Berdasarkan tabel kategori risiko diatas menunjukkan bahwa kode risiko RP1 dengan risiko kerusakan produk dengan hasil rating 20 masuk kedalam kategori *extreme*.. Kode risiko RP2 dengan risiko kesalahan dalam pengiriman dengan hasil *rating* 15 masuk kedalam kategori *high*.. Kode risiko RP3 dengan risiko bedanya pemikiran atau tujuan untuk melakukan kerjasama dengan hasil *rating* 9 masuk kedalam kategori *medium*. Kode risiko RP4 dengan risiko kualitas bahan baku menurun dengan *rating* 12 masuk kedalam kategori *medium*. Kode risiko RP5 dengan risiko terjadi kecelakaan dalam perjalanan pengiriman dengan *rating* 15 masuk kedalam kategori *high*. Kode risiko RP6 dengan risiko kehilangan barang pesanan dengan *rating* 15 masuk kedalam kategori *high*.

4.2.4 Perspektif *Balanced Scorecard* Bisnis Internal

a. *Pembobotan Risiko*

Tabel 4.11 Pembobotan Risiko Proses Bisnis

Kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating
RPB1	Penjualan produk tidak menentu dalam kurun waktu yang diharapkan	4	4	16
RPB2	Kerusakan mesin yang berkelanjutan	5	4	20
RPB3	Produksi produk defect semakin tinggi	4	4	16
RPB4	Kurangnya pemerataan teknologi	3	3	9
RPB5	Pengembangan inovasi produk yang tidak sesuai ekspektasi	3	5	15
RPB6	Pemasaran yang tidak efektif	3	4	12
Rata-rata				14,6

Berdasarkan pada tabel diatas pembobotan risiko pelanggan pada kode RPB1 yaitu dengan risiko penjualan produk tidak menentu dalam kurun waktu yang ditentukan memiliki skor *likelihood* sebanyak 4 dan skor *consequences* sebanyak 4 dengan hasil *rating* 16. Pada kode RPB2 dengan kerusakan mesin berkelanjutan memiliki skor *likelihood* sebanyak 5 dan skor *consequences* sebanyak 4 dengan hasil *rating* 20. Pada kode RPB3 dengan risiko produksi produk *defect* semakin tinggi memiliki skor *likelihood* sebanyak 4 dan skor *consequences* sebanyak 4 dengan hasil *rating* 16. Pada kode RPB4 dengan risiko kurangnya pemerataan teknologi memiliki nilai skor *likelihood* sebanyak 3 dan skor *consequences* 3 dengan hasil *rating* 9. Pada RPB5 dengan risiko pengembangan inovasi produk yang tidak sesuai ekspektasi memiliki nilai skor *likelihood* 3 dan skor *consequences* 5 dengan hasil *rating* 15. Kemudian terakhir kode RPB6 dengan risiko pemasaran yang tidak efektif memiliki nilai skor *likelihood* sebanyak 3 dan skor *consequences* sebanyak 4 dengan hasil *rating* 12.

Tabel 4.12 Kategori Risiko Proses Bisnis

Kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating	Kategori
RPB1	Penjualan produk tidak menentu dalam kurun waktu yang diharapkan	4	4	16	High
RPB2	Kerusakan mesin yang berkelanjutan	5	4	20	Extreme
RPB3	Produksi produk defect semakin tinggi	4	4	16	High
RPB4	Kurangnya pemerataan teknologi	3	3	9	Medium
RPB5	Pengembangan inovasi produk yang tidak sesuai ekspektasi	3	5	15	High
RPB6	Pemasaran yang tidak efektif	3	4	12	Medium

Berdasarkan tabel kategori risiko diatas menunjukkan bahwa kode risiko RPB1 dengan risiko penjualan produk tidak menentu dalam waktu yang ditentukan dengan hasil *rating* 16 masuk kedalam kategori *high*. Kode risiko RPB2 dengan risiko kerusakan mesin yang

berkelanjutan dengan hasil *rating* 20 masuk kedalam kategori *extreme*.. Kode risiko RPB3 dengan risiko produksi produk *defect* semakin tinggi dengan hasil *rating* 16 masuk kedalam kategori *medium*. Kode risiko RPB4 dengan risiko kurangnya pemerataan teknologi dengan *rating* 9 masuk kedalam kategori *medium*. Kode risiko RPB5 dengan risiko pengembangan inovasi produk yang tidak sesuai ekspektasi dengan *rating* 15 masuk kedalam kategori *high*. Kode risiko RPB6 dengan risiko pemasaran yang tidak efektif dengan *rating* 12 masuk kedalam kategori *medium*.

4.2.5 Perspektif *Balanced Scorecard* Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. *Pembobotan Risiko*

Tabel 4.13 Pembobotan Risiko Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kode	Risiko	<i>Likelihood</i>	<i>Consequence</i>	<i>Rating</i>
RPP1	Melanggar SOP yang berlaku	5	4	20
RPP2	Kurang atau tidak memiliki pengalaman kerja	4	4	16
RPP3	Pelatihan yang tidak maksimal	3	5	15
RPP4	Keterlambatan pembayaran gaji	3	5	15
RPP5	Penempatan kerja tidak sesuai dengan bidangnya	4	3	12
RPP6	Jam kerja melebihi batas ketentuan kerja	5	4	20
	Rata-rata			16,3

Berdasarkan pada tabel diatas pembobotan risiko pelanggan pada kode RPP1 yaitu dengan risiko melanggar SOP yang berlaku memiliki skor *likelihood* sebanyak 5 dan skor *consequences* sebanyak 4 dengan hasil *rating* 20. Pada kode RPP2 dengan risiko kurang atau tidaknya memiliki pengalaman kerja memiliki skor *likelihood* sebanyak 4 dan skor *consequences* sebanyak 4 dengan hasil *rating* 16. Pada kode RPP3 dengan risiko pelatihan yang tidak maksimal memiliki skor *likelihood* sebanyak 3 dan skor

consequences sebanyak 5 dengan hasil *rating* 15. Pada kode RPP4 dengan risiko keterlambatan pembayaran gaji memiliki nilai skor *likelihood* sebanyak 3 dan skor *consequences* 5 dengan hasil *rating* 15. Pada RPP5 dengan risiko penempatan kerja tidak sesuai dengan bidangnya memiliki nilai skor *likelihood* 4 dan skor *consequences* 3 dengan hasil *rating* 12. Kemudian terakhir kode RPB6 dengan risiko jam kerja melebihi batas ketentuan kerja memiliki nilai skor *likelihood* sebanyak 5 dan skor *consequences* sebanyak 4 dengan hasil *rating* 20.

Tabel 4.14 Kategori Risiko Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating	Kategori
RPP1	Melanggar SOP yang berlaku	5	4	20	<i>Extreme</i>
RPP2	Kurang atau tidak memiliki pengalaman kerja	4	4	16	<i>High</i>
RPP3	Pelatihan yang tidak maksimal	3	5	15	<i>High</i>
RPP4	Keterlambatan pembayaran gaji	3	5	15	<i>High</i>
RPP5	Penempatan kerja tidak sesuai dengan bidangnya	4	3	12	<i>Medium</i>
RPP6	Jam kerja melebihi batas ketentuan kerja	5	4	20	<i>Extreme</i>

Berdasarkan tabel kategori risiko diatas menunjukkan bahwa kode risiko RPP1 dengan risiko melanggar SOP yang berlaku dengan hasil *rating* 20 masuk kedalam kategori *extreme*. Kode risiko RPP2 dengan risiko kurang atau tidak memiliki pengalaman kerja dengan hasil *rating* 16 masuk kedalam kategori *high*. Kode risiko RPP3 dengan risiko pelatihan yang tidak maksimal dengan hasil *rating* 15 masuk kedalam kategori *high*. Kode risiko RPP4 dengan risiko keterlambatan pembayaran gaji dengan *rating* 15 masuk kedalam kategori *high*. Kode risiko RPP5 dengan risiko penempatan kerja tidak sesuai dengan bidangnya dengan *rating* 12 masuk kedalam kategori *medium*. Terakhir kode risiko RPP6 dengan risiko jam kerja melebihi batas ketentuan kerja dengan *rating* 20 masuk kedalam kategori *extreme*.

4.2.6 Penentuan Ranking

Penentuan ranking nilai rating diurutkan dari yang mempunyai nilai paling tinggi ke rendah. Maka dari itu semakin tinggi nilai rating semakin tinggi prioritas risiko yang harus ditangani terlebih dahulu. Berikut merupakan hasil pengurutan ranking untuk risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Tabel 4.15 *Rating Ranking* Risiko

No.	Risiko	Rating	Kategori
1.	Kerusakan mesin yang berkelanjutan	20	<i>Extreme</i>
2.	Melanggar SOP yang berlaku	20	<i>Extreme</i>
3.	Jam kerja melebihi batas ketentuan kerja	20	<i>Extreme</i>
4.	Tidak lancarnya aliran kas yang cukup	20	<i>Extreme</i>
5.	Kerusakan produk	20	<i>Extreme</i>
6.	Terhambatnya proses pembayaran pesanan produk	16	<i>High</i>
7.	Penjualan produk tidak menentu dalam kurun waktu yang diharapkan	16	<i>High</i>
8.	Produksi produk defect semakin tinggi	16	<i>High</i>
9.	Kurang atau tidak memiliki pengalaman kerja	16	<i>High</i>
10.	Kesalahan dalam pengiriman	15	<i>High</i>
11.	Terjadi kecelakaan dalam perjalanan pengiriman	15	<i>High</i>
12.	Kehilangan barang pesanan	15	<i>High</i>
13.	Pengembangan inovasi produk yang tidak sesuai ekspektasi	15	<i>High</i>
14.	Pelatihan yang tidak maksimal	15	<i>High</i>
15.	Keterlambatan pembayaran gaji	15	<i>High</i>
16.	Bertambahnya biaya untuk keperluan lain	12	<i>High</i>
17.	Kualitas bahan baku menurun	12	<i>High</i>
18.	Pemasaran yang tidak efektif	12	<i>Medium</i>
19.	Penempatan kerja tidak sesuai dengan bidangnya	12	<i>Medium</i>
20.	Bedanya pemikiran atau tujuan untuk melakukan kerjasama	9	<i>Medium</i>

No.	Risiko	Rating	Kategori
21.	Kurangnya pemerataan teknologi	9	Medium
22.	Fluktuasi pada nilai tukar serta inflasi	6	Medium

Tabel 4.16 *Matrix* Kategori Risiko

<i>Likelihood</i>	5			RPB2, RPP1, RPP6	
	4			RF3, RPP5	RF1, RPB1, RPB3, RPP2
	3	RF2	RP3, RPB4,	RP4, RPB6	RP2, RP5, RP6, RPB5, RPP3, RPP4
	2				
	1				
		1	2	3	4
	<i>Consequences</i>				

4.2.7 Mitigasi Risiko

Tabel 4.17 Mitigasi Risiko

Perspektif	Kode	Risiko	Dampak	Current Control	Mitigasi
Finansial	RF1	Terhambatnya proses pembayaran pesanan produk	Pendapatan perusahaan menurun dan kemungkinan adanya kekurangan dana operasi perusahaan	Menghubungi pihak terkait agar segera melunasi pembayaran	Memberikan tindakan yang berlaku jika terjadinya keterlambatan pembayaran
	RF2	Fluktuasi pada nilai tukar serta inflasi	Inflasi negatif mempengaruhi saham perusahaan karena meningkatkan biaya perusahaan	Meningkatkan penjualan dan bijak dalam mengatur biaya perusahaan	Melakukan perencanaan jumlah permintaan dan penawaran serta meminimalisir biaya internal termasuk produksi, operasional dan pemasaran
	RF3	Bertambahnya biaya untuk kebutuhan internal proses produksi	Penambahan biaya yang lain pada perusahaan menyebabkan profitabilitas dari perusahaan tersebut mengalami penurunan	Adanya biaya dana darurat perusahaan	Melakukan pembagian dana untuk keperluan hal-hal yang tidak terduga pada perusahaan
	RF4	Aliran kas yang terhambat	Terhambatnya pembiayaan terhadap keperluan perusahaan dan memungkinkan terjadinya pinjaman/ hutang.	Mengontrol pengeluaran biaya kebutuhan perusahaan	Melakukan analisis biaya pemasukan serta pengeluaran perusahaan

Perspektif	Kode	Risiko	Dampak	Current Control	Mitigasi
Pelanggan	RP1	Kerusakan produk pada saat pengiriman barang	Ketidakpuasan <i>customer</i> terhadap produk	Pengamanan serta pengecekan kembali untuk meminimalisir kerusakan produk	Pengemasan produk dengan teliti serta menggunakan pengemas berbahan yang kuat dan aman
	RP2	Kesalahan dalam pengiriman	Menurunkan penilaian tingkat kepercayaan <i>customer</i>	Pengecekan produk sebelum pengiriman	Memastikan <i>list</i> daftar produk yang akan dikirimkan
	RP3	Bedanya pemikiran atau tujuan untuk melakukan kerjasama	Terjadinya kesalahpahaman dan hubungan kerjasama tidak bertahan lama	Meyakinkan <i>customer</i> dalam melakukan kerjasama	Berdiskusi dalam kesamaan tujuan bekerjasama
	RP4	Kualitas bahan baku menurun	Menurunnya kualitas produk	Memilih <i>supplier</i> yang terpercaya	Memastikan dan memilih bahan baku sebelum melakukan pesanan
	RP5	Terjadi kecelakaan dalam perjalanan pengiriman	Terlambatnya pengiriman barang dari waktu yang ditentukan	Pemilihan transportasi yang sesuai dan melakukan pengecekan keamanan sebelum pengiriman	Pengecekan pada bagian mesin transportasi sebelum melakukan pengiriman dan memastikan <i>driver</i> dalam kondisi sehat
	RP6	Kehilangan barang pesanan	Kerugian produk yang hilang	<i>Follow up</i> terhadap produk yang hilang	Tracking pengiriman produk dan memastikan sampai ketempat tujuan
	RPB1	Penjualan produk tidak menentu dalam kurun waktu yang diharapkan	Pendapatan perusahaan tidak stabil	Peningkatan kinerja pemasaran produk	Melakukan perencanaan penjualan produksi atau forecasting
	RPB2	Penumpukan mesin yang rusak	Terhambatnya proses pembuatan produk	Melakukan perawatan mesin	Pengecekan rutin dan langsung mengganti mesin yang rusak

Perspektif	Kode	Risiko	Dampak	Current Control	Mitigasi
Proses Bisnis Internal	RPB3	Produksi produk defect semakin tinggi	Proses kerja produksi tidak efisien	Evaluasi kinerja karyawan dan mesin	Melakukan identifikasi proses kerja karyawan dan memastikan keadaan mesin dan <i>tools</i> (jarum, benang) bagus Mengembangkan serta memperluas penggunaan sistem teknologi informasi pada setiap divisi
	RPB4	Kurangnya pemerataan teknologi	Menurunkan efektifitas dan efisiensi	Pemerataan sistem teknologi informasi pada proses bismis	Melakukan research sebelum inovasi produk dan menyesuaikan dengan kondisi pasar
	RPB5	Pengembangan inovasi produk yang tidak sesuai ekspektasi	Kurangnya menarik minat dan perhatian <i>customer</i>	Mengoptimalkan strategi inovasi produk	Merencanakan ulang strategi pemasaran sesuai dengan target perusahaan dan pasar
	RPB6	Pemasaran yang tidak efektif	Strategi pemasaran tidak menentu	Evaluasi pemasaran produk	Mematuhi SOP yang berlaku dan memberikan sanksi jika melanggar
	RPP1	Melanggar SOP yang berlaku	Meningkatkan kecelakaan kerja	Memperketat peraturan	Menetapkan batas minimal pengalaman kerja atau pelatihan pada setiap divisi
	RPP2	Kurang atau tidak memiliki pengalaman kerja	Mengganggu kinerja perusahaan	Adanya pelatihan kerja	Melakukan pelatihan secara rutin dan matang sehingga mampu bekerja dilapangan
	RPP3	Pelatihan yang tidak maksimal	Memperlambat proses kinerja pekerja	Kewajiban mengikuti pelatihan	

Perspektif	Kode	Risiko	Dampak	Current Control	Mitigasi
Pembelajaran dan Pertumbuhan	RPP4	Keterlambatan pembayaran gaji	Menurunkan semangat kerja	Ketepatan pemberian gaji rutin setiap tanggal ditentukan	Melakukan perencanaan pemberian gaji pada setiap pekerja
	RPP5	Penempatan kerja tidak sesuai dengan bidangnya	Kecenderungan proses kerja tidak maksimal	Penerimaan sesuai bidang profesi atau yang dikuasai	Menyeleksi setiap pekerja dan menempatkan sesuai dengan kemampuannya
	RPP6	Jam kerja melebihi batas ketentuan kerja	Performa pekerja menurun	Disiplin jam kerja	Melakukan pekerjaan sesuai jam kerja yang berlaku jika lembur harus mempertimbangkan kondisi yang ada

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Perancangan Target Perusahaan

Berdasarkan peta strategi yang telah dibuat target perusahaan berkaitan dengan visi dan misi perusahaan yang ada. Peta strategi terdiri dari delapan target perusahaan pada perspektif *balanced scorecard* yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Peta strategi PT. Globalindo Intimates pada bagian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan upaya dalam melaksanakan kesehatan dan keselamatan kerja untuk para karyawan serta *training* karyawan sehingga terbentuknya keterampilan karyawan dalam bekerja. Kemudian pada proses bisnis internal perusahaan meningkatkan kualitas mesin serta pemerataan sistem teknologi informasi agar menarik minat dari pelanggan lama maupun yang baru sehingga bisa mengembangkan ekspor produk. Pada bagian perspektif pelanggan yaitu memenuhi keinginan serta mempertahankan loyalitas dari pelanggan yang dimana akan berdampak pada perspektif finansial yaitu dalam meningkatkan pendapatan yang dapat digunakan untuk membiayai keperluan produksi serta bisnis perusahaan seperti pengelolaan serta perbaikan mesin dan pemerataan sistem teknologi informasi yang terkendali.

5.2 Penentuan KPI

Penentuan *key performances indicators* berdasarkan perspektif *balanced scorecard* yang terdiri dari *objective* (target perusahaan), *strategic objective* (hal yang dilakukan untuk mencapai target perusahaan), dan *key performances indicators* (hasil atau tolak ukur dari target perusahaan). Pada perspektif finansial terdapat satu *key performances indicators* yaitu meningkatkan omset dari sebelumnya. Target omset berdasarkan dari perhitungan omset awal dikurang dengan omset akhir kemudian dibagi dengan omset awal untuk mendapatkan persentase kenaikan omset. pada perspektif pelanggan terdapat tiga *key*

performances indicators yaitu membuat produk sesuai kebutuhan permintaan pelanggan berkaitan erat untuk tetap mempertahankan loyalitas pelanggan. Produk untuk seperti *bra* dan *panties* yang dibuat sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan oleh buyer lalu setelah produk jadi selalu ada inspeksi pada setiap proses untuk mempertahankan kualitas dari *bra* dan *panties*. Kemudian menggunakan bahan baku berkualitas terbaik, bahan baku yang digunakan telah disortir dan merupakan bahan baku yang nyaman ketika digunakan dan tidak menimbulkan alergi pada kulit. Kemudian ketepatan pengiriman menggunakan transportasi memadai, pihak perusahaan memastikan pada setiap pengiriman kepada *buyer* agar mengoptimalkan fasilitas pengiriman barang menggunakan transportasi yang aman sehingga pengiriman barang sampai dengan ketentuan waktu yang diinginkan. Pada perspektif proses bisnis internal terdapat dua *key performances indicators* yaitu perawatan mesin, untuk menunjang peningkatan produk, performa mesin merupakan suatu kepentingan yang utama. Perawatan mesin dilakukan dengan melakukan *service* mesin dengan pengecekan seminggu sekali serta langsung melakukan perbaikan ketika rusak sehingga tidak membiarkan mesin yang rusak bertumpuk. Kemudian peningkatan inovasi dalam penggunaan *website* pemasaran produk, pemasaran produk merupakan hal yang harus diperhatikan agar dapat menarik pelanggan sehingga dapat menaikkan pembelian produk. Inovasi pemasaran produk dalam profilisasi penggunaan *website* dengan mengikuti perkembangan zaman dan menarik minat pelanggan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga *key performances indicators* yaitu tercipta lingkungan kerja yang aman dan nyaman, kondisi lingkungan kerja sangat berpengaruh pada proses kerja. Kondisi lingkungan kerja yang berantakan dengan suhu yang tinggi dan penerangan yang kurang atau terlalu terang dapat mengakibatkan pekerja mengalami gangguan dalam fokus bekerja sehingga terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, maka dari itu penggunaan APD dan petunjuk rambu-rambu keselamatan dan sirkulasi udara yang lancar serta penerangan lampu yang pas sangat diperlukan. Kemudian meningkatkan produktivitas karyawan, kemampuan dalam meningkatkan produktivitas karyawan dengan adanya mengadakan istirahat sejenak seperti melakukan senam di sela-sela waktu kerja sehingga dapat merelaksasikan badan serta adanya *background* lagu yang dapat menaikkan suasana semangat kerja. Kemudian kemampuan pelatihan kerja memenuhi standar, sebelum menjadi pekerja tetap terutama pada bagian produksi harus dilakukan pelatihan kerja. Pelatihan kerja harus memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan mematuhi segala peraturan selama pelatihan kerja.

5.3 Nilai *Likelihood* dan *Consequences*

Penilaian rating skor *likelihood* dan *consequences* pada perspektif finansial dengan risiko RF4 memiliki nilai *rating* tertinggi 20 dengan *likelihood* 4 dan *consequences* 5, hal ini dikarenakan ketika aliran kas yang tidak lancar maka akan berdampak pada keterlambatan pembiayaan keperluan seluruh aspek perusahaan contohnya biaya untuk perbaikan mesin yang rusak dan biaya keperluan dalam pembelian bahan baku. Risiko RF1 memiliki nilai *rating* tertinggi kedua yaitu 16 dengan nilai *likelihood* 4 dan *consequences* 4 hal ini karena risiko terhambatnya proses pembayaran pesanan produk berdampak pada proses terganggunya kalkulasi pembayaran pembelian produk oleh *buyer* yang telah ditentukan. Risiko RF3 dengan nilai *rating* tertinggi ketiga yaitu 12 dengan nilai *likelihood* 4 dan *consequences* sebanyak hal ini karena risiko bertambahnya biaya untuk keperluan lain kadang terjadi pada perusahaan tanpa terduga. Risiko RF4 dengan nilai *rating* tertinggi ke empat yaitu 6 dengan nilai *likelihood* 3 dan *consequences* 2 hal ini karena pada risiko fluktuasi pada nilai tukar serta inflasi masih mampu diatasi dan bukan merupakan hal berpengaruh terjadi pada perusahaan. Pada perspektif pelanggan risiko RP1 memiliki nilai *rating* tertinggi 20 dengan *likelihood* 4 dan *consequences* 5 hal ini karena pada risiko kerusakan produk pada saat pengiriman sering kali terjadi dan sangat berdampak serius pada kelangsungan kerjasama perusahaan dengan *buyer*. Risiko RP2, RP5 dan RP6 memiliki nilai *rating* yang sama yaitu 15 dengan *likelihood* 3 dan *consequences* 5 hal ini karena berdasarkan ketiga risiko tersebut sangat berdampak besar pada perusahaan tetapi tidak sering terjadi. Risiko RP4 dengan *rating* 12 *likelihood* 3 dan *consequences* 4 risiko kualitas bahan baku menurun merupakan hal yang lumrah terjadi dan berdampak pada kualitas produk yang dibuat tetapi untuk permasalahan risiko tersebut masih bisa teratasi dengan tepat. Risiko RP3 dengan *rating* 9 *likelihood* 3 dan *consequences* 3 risiko bedanya pemikiran dan tujuan dalam melakukan kerjasama pernah terjadi namun dapat teratasi dan bukan permasalahan yang besar. Perspektif proses bisnis internal risiko RPB2 dengan nilai *rating* tertinggi yaitu 20 *likelihood* 5 dan *consequences* 4 dengan risiko kerusakan mesin berkelanjutan merupakan permasalahan yang sering terjadi dan mengganggu kelancaran produktifitas yang merupakan permasalahan yang sangat fatal jika terlambat dalam mengatasinya. Risiko RPB1 dan RPB3 memiliki nilai *rating* yang sama yaitu 16 dengan nilai *likelihood* 4 dan

consequences 4 hal ini karena pada kedua risiko tersebut kadang terjadi pada perusahaan dan memberikan dampak yang besar namun dapat diatasi dengan baik dan tepat. Risiko RPB5 memiliki nilai *rating* 15 dengan *likelihood* 3 dan *consequences* 5 pada risiko pengembangan inovasi produk yang tidak sesuai keinginan *buyer* dapat memberikan dampak yang sangat berpengaruh pada kelangsungan kerjasama namun dalam kasus pada perusahaan pernah terjadi. Risiko RPB6 memiliki nilai *rating* 12 dengan *likelihood* 3 dan *consequences* 4 dengan risiko pemasaran yang tidak efektif dapat berpengaruh dalam kenaikan penjualan produk dan penambahan akses bekerjasama dengan *buyer* lainnya akan tetapi hal ini dapat teratasi dengan tepat oleh perusahaan. Risiko RPB4 memiliki nilai *rating* 9 dengan *likelihood* 3 dan *consequences* 3 dengan risiko kurangnya pemerataan teknologi merupakan kondisi yang biasa terjadi namun dapat teratasi dengan tepat. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan risiko RPP1 dan RPP6 nilai *rating* tertinggi yaitu 20 dengan *likelihood* 5 dan *consequences* 4 hal ini Karena pada risiko melanggar sop dan jam kerja melebihi batas ketentuan seringkali terjadi pada perusahaan terutama pada pelanggaran sop masih terdapat ada beberapa pekerja khususnya bagian produksi tidak menggunakan ketentuan pakaian sop yang lengkap, untuk jam kerja para pekerja biasanya akan lembur untuk mengejar target produksi dan akan tetapi permasalahan ini dapat teratasi dengan pemaparan dan manajemen yang tepat. Risiko RPP2 memiliki *rating* 16 dengan *likelihood* 4 dan *consequences* 4 dengan risiko kurang atau tidak memiliki pengalaman kerja merupakan hal yang sering terjadi pada perusahaan namun hal tersebut dapat tertasi dengan memberia pelatihan atau magang terlebih dahulu pada pekerja maupu karyawan. Risiko RPP3 dan RPP4 memiliki nilai *rating* yang sama yaitu 15 dengan *likelihood* 3 dan *consequences* 5 untuk risiko pelatihan yang tidak maksimal dapat terjadi pada saat proses pelatihan kerja karena ada beberapa faktor lainnya, pada risiko keterlambatan pembayaran gaji pernah terjadi namun dapat dikendalikan dengan tepat. Risiko RPP5 memiliki nilai *rating* 12 dengan *likelihood* 4 dan *consequences* 3 dengan risiko penempatan kerja tidak sesuai dengan bidang merupakan hal yang biasa terjadi tetapi dapat teratasi dengan baik.

5.4 Analisis Risiko Pencapaian Target *Probability Impact Matrix*

Probability impact matrix dilakukan dengan memberikan nilai bobot setiap risiko kemudian untuk mendapatkan nilai *rating* yaitu dengan cara mengalikan nilai bobot *consequences* dan *likelihood* yang dimiliki setiap risiko dan mengelompokkan risiko tersebut, penilaian risiko digunakan untuk mengetahui tingkat risiko serta mengategorikan risiko tersebut. Berdasarkan hasil dari nilai *rating* pada perspektif finansial kode risiko RF4 dengan risiko tidak lancarnya aliran kas yang cukup memiliki nilai tertinggi yaitu 20 masuk kedalam kategori *extreme*, pada kategori ini yaitu perlu penanganan yang segera dan memerlukan perencanaan manajemen oleh pihak yang ahli atau divisi yang bersangkutan. Risiko RF1 dengan terhambatnya proses pembayaran pesanan produk masuk dalam kategori *high*, pada kategori ini risiko yang ada harus dikelola secara tepat dan bersangkutan dengan ketua divisi. Risiko RF3 bertambahnya biaya untuk keperluan lain masuk kategori *medium*, pada kategori ini penanganan melakukan pengontrolan pada divisi yang bersangkutan dan dapat diatasi seperti biasa. Risiko RF2 dengan risiko fluktuasi pada nilai tukar dan inflasi masuk kedalam kategori *low*, pada kategori ini tidak memerlukan penanganan yang besar cukup dengan pengontrolan seperlunya saja. Perspektif pelanggan kode risiko RP1 dengan risiko kerusakan produk memiliki nilai tertinggi yaitu 20 masuk kedalam kategori *extreme*, pada kategori ini sangat perlu untuk diperhatikan karena berdampak besar pada perusahaan, pada risiko ini perlu dilakukan tindakan secepatnya dan pengawasan oleh pihak yang terkait. Risiko RP2, RP5 dan RP6 masuk kedalam kategori *high* pada kategori ini perlu dilakukan penanganan langsung dan tepat karena berpengaruh cukup besar pada perusahaan. Risiko RP3 yaitu bedanya pemikiran atau tujuan melakukan kerjasama masuk dalam kategori *medium*, pada kategori hanya diperlukan penanganan pemberian pemahaman dan diskusi kepada buyer tidak perlu melakukan tindakan yang serius. Risiko RP4 yaitu kualitas bahan baku menurun masuk dalam kategori *medium*, pada kategori hanya perlu pengontrolan atau pengecekan bahan baku sebelum dibeli dan telah memastikan bahan baku baik. Perspektif proses bisnis internal kode risiko RPB2 dengan risiko kerusakan mesin yang berkelanjutan memiliki nilai tertinggi yaitu 20 masuk kedalam kategori *extreme*, pada kategori ini merupakan kondisi yang sangat perlu diperhatikan dan segera dilakukan tindakan yang serius yang pastinya memiliki pengaruh yang besar. Risiko RPB1 dan RPB3 masuk kedalam kategori *high*, pada kategori ini

perusahaan harus melakukan tindakan yang tepat yang bersangkutan dengan divisi tersebut, karena pada kategori ini cukup memberikan dampak yang besar dan harus segera ditangani. Risiko RPB5 dengan risiko pengembangan inovasi produk tidak sesuai ekspektasi masuk kedalam kategori *high*, pada kategori ini perlu dilakukan penanganan yang tepat dan segera karena cukup mempengaruhi proses bisnis internal. Risiko RPB6 dengan risiko pemasaran yang tidak efektif masuk kedalam kategori *medium*, pada kategori ini risiko yang didapatkan cukup berdampak pada perusahaan serta harus dilakukan penanganan lebih lanjut. Risiko RPB4 dengan risiko kurangnya pemerataan teknologi masuk kedalam kategori *medium*, pada kategori ini cukup dilakukan evaluasi pada divisi yang bersangkutan dan pengawasan lebih lanjut. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kode risiko RPP1 dengan risiko melanggar SOP yang berlaku dan RPP6 dengan risiko jam kerja melebihi batas ketentuan kerja memiliki nilai rating tertinggi yaitu masing-masing sebanyak 20 yang masuk kedalam kategori *extreme*, pada kategori ini perlu dilakukan penanganan yang segera dan tepat risiko ini memungkinkan berdampak besar pada perusahaan. Risiko RPP2, RPP3 dan RPP4 masuk kedalam kategori *high*, dimana pada kategori diperlukan penanganan yang tepat dan dikelola langsung oleh bagian divisi bersangkutan. Risiko RPP5 dengan risiko penempatan kerja tidak sesuai dengan bidangnya masuk kedalam kategori *medium*, pada kategori ini cukup dengan penanganan yang sesuai tidak berpengaruh besar pada perusahaan.

5.5 Analisis Mitigasi Risiko

Perencanaan mitigasi risiko merupakan suatu tindakan yang dilakukan untuk mengurangi potensi risiko yang akan atau telah terjadi. Penentuan prioritas mitigasi risiko berdasarkan risiko yang memiliki nilai rating tertinggi. Pada perspektif finansial yang memiliki nilai *rating* tertinggi yaitu risiko tidak lancarnya aliran kas yang cukup berpengaruh kepada terhambatnya pembiayaan terhadap keperluan perusahaan dan memungkinkan terjadinya peinjaman atau hutang, tidak lancarnya aliran kas ini juga berdampak pada pendapatan perusahaan yang menyebabkan biaya yang lain terhambat dan berujung kepada proses penjualan yang menurun yang akhirnya menyebabkan pendapatan menurun pula, maka dari solusinya adalah melakukan peminimalan biaya perusahaan serta sebisa mungkin melakukan peminjaman dengan bunga terendah. Pada perspektif pelanggan yang memiliki nilai *rating* tertinggi yaitu risiko kerusakan produk yang berpengaruh terhadap ketidakpuasan *customer* terhadap produk, maka dari itu perusahaan sebaiknya melakukan pengemasan produk dengan teliti serta menggunakan pengemas berbahan kuat dan aman. Pada perspektif proses bisnis internal yang memiliki nilai rating tertinggi yaitu risiko kerusakan mesin yang berkelanjutan yang berpengaruh terhambatnya proses pembuatan produk dan membuat kualitas mesin yang menurun, maka solusi yang dilakukan perusahaan adalah pengecekan rutin dan langsung mengganti mesin yang rusak. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang memiliki nilai rating tertinggi yaitu risiko melanggar SOP yang berlaku dan jam kerja yang melebihi batas ketentuan kerja yang akan memberikan dampak meningkatkan kecelakaan kerja dan performa kerja yang menurun, maka dari itu solusi yang harus dilakukan perusahaan yaitu mewajibkan para karyawan mematuhi SOP yang berlaku dan memberikan sanksi jika ada yang melanggar dan melakukan pekerjaan sesuai jam kerja yang berlaku dan walaupun lembur harus mempertimbangkan kondisi yang ada.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka didapatkan kesimpulan dan saran sebagai berikut :

1. Penerapan *balanced scorecard* sebagai perancangan strategi berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perencanaan strategi berasal dari menjabarkan visi dan misi perusahaan yang kemudian terdapat delapan target perusahaan yang ingin dicapai. Setelah mendapatkan target pada perusahaan maka dilakukan pembuatan *key performance indicators* pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*.
2. Terdapat 22 risiko secara menyeluruh pada perspektif *balanced scorecard*. Berdasarkan dari *rating* risiko didapatkan 5 risiko pada tingkat level *extreme*, yaitu RF4 tidak lancarnya aliran kas yang cukup, RP1 kerusakan produk, RPB2 kerusakan mesin yang berkelanjutan, RPP1 melanggar SOP yang berlaku, RPP6 jam kerja melebihi batas ketentuan kerja. Pada tingkat level *high* terdapat 12 risiko yaitu, RF1 terhambatnya proses pembayaran pesanan produk, RF3 bertambahnya biaya untuk keperluan lain, RP2 kesalahan dalam pengiriman, RP5 terjadi kecelakaan dalam perjalanan pengiriman, RP6 kehilangan barang pesanan, RPB1 penjualan produk tidak menentu dalam kurun waktu yang diharapkan, RPB3 produksi produk *defect* semakin tinggi, RPB5 pengembangan inovasi produk yang tidak sesuai ekspektasi, RPP2 kurang atau tidak memiliki pengalaman kerja, RPP3 pelatihan yang tidak maksimal, RPP4 keterlambatan pembayaran gaji, RPP5 penempatan kerja tidak sesuai bidangnya. Pada tingkat level risiko *medium* terdapat 5 risiko yaitu, RF2 fluktuasi pada nilai tukar serta inflasi, RP3 bedanya pemikiran atau tujuan untuk melakukan kerjasama, RP4 kualitas bahan baku menurun, RPB4 kurangnya pemerataan teknologi, RPB6 pemasaran yang tidak efektif.

3. Berdasarkan dari 22 risiko yang didapatkan, terdiri dari 5 risiko yang memiliki tingkatan risiko tertinggi yaitu pada level *extreme* yang harus di prioritaskan dalam melakukan penanganan risiko untuk perusahaan yaitu RF4 aliran kas yang terhambat dengan rencana mitigasi risiko melakukan analisis biaya pemasukan serta pengeluaran perusahaan, RP1 kerusakan produk pada saat pengiriman barang memiliki rencana mitigasi risiko pengemasan produk dengan teliti serta menggunakan pengemas berbahan kuat dan aman, RPB2 penumpukan mesin yang rusak dengan rencana mitigasi risiko pengecekan rutin dan langsung mengganti mesin yang rusak, RPP1 melanggar SOP yang berlaku dengan rencana mitigasi risiko mematuhi SOP yang berlaku dan memberikan sanksi jika melanggar, RPP6 jam kerja melebihi batas ketentuan kerja memiliki rencana mitigasi risiko melakukan pekerjaan sesuai jam kerja yang berlaku jika diharuskan lembur harus mempertimbangkan kondisi pekerja.

6.2 Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dijabarkan terdapat beberapa saran bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya dalam melakukan pengembangan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, yaitu dapat melakukan perencanaan target secara rutin sehingga dalam pencapaian target perusahaan lebih jelas dan terstruktur serta berdasarkan risiko dan mitigasi risiko yang diperoleh dapat dipertimbangkan sebagai evaluasi untuk strategi bisnis dan upaya peningkatan kinerja perusahaan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, dalam penjabaran target perusahaan serta analisis identifikasi dan mitigasi risiko agar lebih rinci dan spesifik. Namun dalam penentuan strategi perusahaan serta identifikasi risiko bisa disesuaikan dengan kondisi perusahaan dan juga metode yang akan digunakan sesuai dengan kebutuhan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfred, D. C. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in The History of The Industrial Enterprise*. Cambridge Mass: MIT Press.
- Andreas Tri Panudju, A. H. (2016). PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (BSC) DENGAN PEMBOBOTAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI PT. ABC, TBK. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
- Anissa Mega Ratri, P. P. (2020). *Relationship Balanced Scorecard and COSO 2013 Risk Management to Improve Performance: A Case Study on BPR Chandra Mukti Artha Bank*. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*.
- Armstrong, M. a. (1998). *Performance Management – The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Asep Ridwan, K. E. (2019). INTEGRASI *LEAN SIX SIGMA*, *BALANCED SCORECARD*, DAN SIMULASI SISTEM DINAMIS DALAM PENINGKATAN KINERJA *SUPPLY CHAIN*. *Journal Industrial Servicess*.
- Ciptani, M. K. (2000). “*Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar”. *Jurnal akuntansi dan keuangan Vol.2 ,No.1*.
- Dewi, L. K. (2017). Integrasi *Business Model Canvas* Dengan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Boma Bisma Indra). *Jurnal Bisnis dan Manajemen Teknologi*.
- Faishol, A. (2016). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kualitas. *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*.
- Freddy, R. (2015). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Menghitung Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hubeis, M. S. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Hunger, D. d. (2012). *Strategic Management and Business Policy,(13th Edition)*. United States of America: Pearson.
- Kaplan, R. S. (1996). *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi, Alih Bahasa : Peter R. Yosi Pasla*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S. (2000). “*Balanced Scorecard Menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kurniawati. (2017). *Integrasi Balanced Scorecard Dengan Coso Enterprise Risk Management Framework*. *Jurnal Akuntansi Bisnis 4 (2)*.
- Luis, S. d. (2007). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Funcionsl Dcorecsrds,*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Moehariono. (2012). *“Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Muhammad Reza Kusumawardhana, N. S. (2020). PENENTUAN PRIORITAS PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* DENGAN *FUZZY ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* SEBAGAI BAHAN PERTIMBANGAN KEPUTUSAN. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*.
- Mulyadi. (2001). *Balance Scorecard: alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nisa, K. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan *Analytic Network Process* (ANP) pada *Balanced Scorecard* (BSC) dengan Pendekatan *Fuzzy*. *Jurnal Sistem dan Teknologi Informasi*.
- Onggara, E. (2021). Perencanaan Strategi Menggunakan Integrasi *Hoshin Kanri* dan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Sepeda Motor Listrik. *Jurnal Universitas Tarumanegara*.
- Pella, D. A. (2014, November 21). *“Memilih Key Performance Indicator Berkualitas”*. Retrieved from <http://www.dap.aidaconsultant.com/memilih-key-performance-indicator-berkualitas/>
- Retnani, E. D. (2015). Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)* 4 (10).
- Ririn Safitri, P. P. (2020). *Balanced Scorecard and ISO 31000, Risk Management Integration to Improve Performance: Case Study at Indonesian Credit Union*. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*.
- Sri Kurniasih, S. L. (2018). STRATEGI PENINGKATAN PELAYANAN MENGGUNAKAN *BLUE OCEAN STRATEGY* DAN *BALANCED SCORE CARD* (STUDI KASUS GEOFF MAX FOOTWEAR). *Jurnal Komputer Bisnis*.
- Subakti, S. S. (2017). Sasaran Strategis Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit Teladan Prima Group. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol.3 No. 3*.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sutanto, M. R. (2014). Evaluasi Kinerja Sistem Logistik Pada Perusahaan Vulkanisir UD.Sumber Ban, Tateli. In *Jurnal EMBA* (pp. 588-596).
- Tandiontong, M. d. (2011). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung) . *Jurnal Ilmiah Akuntansi*.
- Tandiontong, M. d. (n.d.). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung). *Jurnal Ilmiah Akuntansi No.5*.

- Vincent, G. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2008). *Manajemen Kerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Yulu Setiawannie, T. R. (2019). *Performance measurement of public hospitals through the integration of SWOT and balanced scorecard*. *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*.



LAMPIRAN

Balanced Scorecard

<p>1. Perspektif Finansial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apa target finansial yang ingin dicapai oleh PT. Globalindo Intimates? • Apa yang diinginkan perusahaan terhadap finansial perusahaan saat ini? • Hal apa saja yang sudah perusahaan lakukan untuk mencapai target finansial dari PT. Globalindo Intimates?
<p>2. Perspektif Pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apa target dari perspektif pelanggan yang ingin dicapai oleh PT. Globalindo Intimates? • Faktor apa saja yang berpengaruh terhadap tercapainya target finansial pada perspektif pelanggan ? • Hal apa saja yang sudah perusahaan lakukan untuk mencapai target pelanggan dari PT. Globalindo Intimates?
<p>3. Perspektif Proses Bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apa target dari perspektif proses bisnis internal yang ingin dicapai oleh PT. Globalindo Intimates? • Faktor apa saja yang berpengaruh terhadap tercapainya target pelanggan pada perspektif proses bisnis internal ? • Hal apa saja yang sudah perusahaan lakukan untuk mencapai target proses bisnis internal dari PT. Globalindo Intimates?
<p>4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apa target dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ingin dicapai oleh PT. Globalindo Intimates? • Faktor apa saja yang berpengaruh terhadap tercapainya target proses bisnis internal pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran? • Hal apa saja yang sudah perusahaan lakukan untuk mencapai target pertumbuhan dan pembelajaran dari PT. Globalindo Intimates?

*Probability Impact Matrix***Finansial**

Kode	Objective	KPI	Kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating
OF1	Meningkatkan pendapatan	Meningkatnya omset sebelumnya	RF1	Meningkatnya omset dari sebelumnya			
			RF2	Fluktuasi pada nilai tukar serta inflasi			
			RF3	Bertambahnya biaya untuk keperluan lain			
			RF4	Tidak lancarnya aliran kas yang cukup			

Pelanggan

Kode	Objective	KPI	Kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating
OP1	Memenuhi keinginan customer	Membuat produk sesuai kebutuhan	RP1	Kerusakan produk			
			RP2	Kesalahan dalam pengiriman			
			RP3	Bedanya pemikiran atau tujuan untuk melakukan kerjasama			
OP2	Mempertahankan hubungan dengan customer	Menggunakan bahan baku berkualitas terbaik	RP4	Kualitas bahan baku menurun			
			RP5	Terjadi kecelakaan dalam perjalanan pengiriman			
		Ketepatan pengiriman menggunakan transportasi	RP6	Kehilangan barang pesanan			

Proses Bisnis Internal

Kode	Objective	KPI	Kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating
OPB1	Meningkatkan kualitas mesin	Perawatan mesin	RPB1	Penjualan produk tidak menentu dalam kurun waktu yang diharapkan			
			RPB2	Kerusakan mesin yang berkelanjutan			
			RPB3	Produksi produk defect semakin tinggi			
OPB2	Pemerataan sistem teknologi informasi	Peningkatan inovasi dalm penggunaan website pemasaran produk	RPB4	Kurangnya pemerataan teknologi			
			RPB5	Pengembangan inovasi produk yang tidak sesuai ekspektasi			
			RPB6	Pemasaran yang tidak efektif			

Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kode	Objective	KPI	Kode	Risiko	Likelihood	Consequence	Rating
OPP1	Mengupayakan keselamatan kerja karyawan	Tercipta lingkungan kerja yang aman dan nyaman	RPP1	Melanggar SOP yang berlaku			
OPP2	Mengembangkan kompetensi karyawan	Kemampuan pelatihan kerja memenuhi standar	RPP2	Kurang atau tidak memiliki pengalaman kerja			
			RPP3	Pelatihan yang tidak maksimal			
OPP3	Meningkatkan produktivitas	Meningkatkan produktivitas karyawan	RPP4	Keterlambatan pembayaran gaji			
			RPP5	Penempatan kerja tidak sesuai dengan bidangnya			
			RPP6	Jam kerja melebihi batas ketentuan kerja			

Hasil Pembobotan *Probability Impact Matrix*

Kode	Risiko	Likelihood	Consequence
RF1	Meningkatnya omset dari sebelumnya	4	4
RF2	Fluktuasi pada nilai tukar serta inflasi	3	2
RF3	Bertambahnya biaya untuk keperluan lain	4	3
RF4	Tidak lancarnya aliran kas yang cukup	4	5
RP1	Kerusakan produk	4	5
RP2	Kesalahan dalam pengiriman	3	5
RP3	Bedanya pemikiran atau tujuan untuk melakukan kerjasama	3	3
RP4	Kualitas bahan baku menurun	3	4
RP5	Terjadi kecelakaan dalam perjalanan pengiriman	3	5

RP6	Kehilangan barang pesanan	3	5
RPB1	Penjualan produk tidak menentu dalam kurun waktu yang diharapkan	4	4
RPB2	Kerusakan mesin yang berkelanjutan	5	4
RPB3	Produksi produk defect semakin tinggi	4	4
RPB4	Kurangnya pemerataan teknologi	3	3
RPB5	Pengembangan inovasi produk yang tidak sesuai ekspektasi	3	5
RPB6	Pemasaran yang tidak efektif	3	4
RPP1	Melanggar SOP yang berlaku	5	4
RPP2	Kurang atau tidak memiliki pengalaman kerja	4	4
RPP3	Pelatihan yang tidak maksimal	3	5
RPP4	Keterlambatan pembayaran gaji	3	5

RPP5	Penempatan kerja tidak sesuai dengan bidangnya	4	3
RPP6	Jam kerja melebihi batas ketentuan kerja	5	4

