

BAB I

PENDAHULUAN

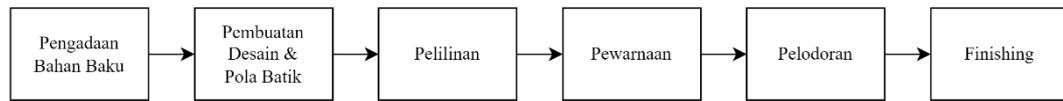
I.1 Latar Belakang

Persaingan yang intens dalam industri manufaktur mendorong untuk berkompetisi demi kelangsungan eksistensi perusahaan. Industri manufaktur dinilai memiliki peran penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional. Dalam inisiatif *Making Indonesia 4.0* terdapat lima sektor salah satunya tekstil dan pakaian (Kemenperin, 2019). Memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai tingkat kualitas produk yang tepat adalah tindakan utama yang harus dilakukan perusahaan (Siwiec & Pacana, 2021). Kualitas produk merupakan kesesuaian produk untuk memenuhi keinginan sesuai dengan ekspektasi pengguna. Menurut Aditya & Lunarindiah (2023) salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas adalah proses operasional. Proses operasional adalah kegiatan yang berkaitan dalam menjalankan bisnis untuk menghasilkan produk seperti produksi, pengadaan, logistik, dan manajemen sumber daya manusia.

Dalam melaksanakan proses operasional, terdapat risiko yang tidak dapat dihindari. Dua hal yang melatarbelakangi timbulnya risiko, yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Rahmany, 2017). Risiko yang ada pada proses operasional dapat mempengaruhi rantai pasok, sehingga dapat berdampak negatif terhadap proses bisnis. Menurut ISO 31000:2018 risiko adalah dampak dari ketidakpastian yang dapat mempengaruhi tujuan. Dampak ini bisa berupa penyimpangan dari hasil yang diharapkan, bisa bersifat positif, negatif, atau keduanya.

Rumah Batik Komar merupakan perusahaan dalam bidang industri batik di Indonesia yang berdiri pada tahun 1998 berlokasi di Jl. Cigadung Raya Timur I No.1 40191. Rumah Batik Komar berkomitmen untuk menghasilkan produk berkualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Adapun beberapa kegiatan produksi yang dilakukan di Rumah Batik Komar yaitu kegiatan pembuatan lilin, pembuatan alat cap, pelilinan batik cap, pelilinan batik tulis, tahap pewarnaan dan pelorodan kain batik. Rumah Batik Komar memproduksi

dua jenis batik yang berbeda, yaitu batik cap dan batik tulis. Proses pembuatan batik diuraikan pada Gambar I.1.



Gambar I.1 Alur Proses Pembuatan Batik

Proses pembuatan batik dimulai dengan pengadaan bahan baku yang meliputi kain (katun atau sutra), pewarna (alami maupun sintetis), serta lilin malam. Langkah awal dalam proses ini adalah merancang pola atau motif batik, yang dilakukan di atas kertas atau langsung pada kain. Setelah desain ditentukan, lilin malam diaplikasikan pada kain menggunakan canting atau cap sesuai dengan pola yang telah dibuat. Selanjutnya, kain dicelupkan ke dalam larutan pewarna, sehingga bagian yang tertutup lilin tetap mempertahankan warna asli kain. Proses pencantingan dan pewarnaan dapat diulang beberapa kali dengan warna yang berbeda untuk mencapai desain yang diinginkan. Setelah pewarnaan selesai, kain direbus dalam air panas untuk menghilangkan lilin, sehingga motif batik muncul dengan jelas. Kain kemudian dicuci untuk menghilangkan sisa pewarna dan lilin, dan dikeringkan. Tahap akhir adalah kontrol kualitas, di mana kain diperiksa untuk memastikan tidak ada cacat dan bahwa kualitasnya memenuhi standar yang ditetapkan.

Dalam industri batik, sasaran mutu merupakan salah satu hal penting yang menentukan keberhasilan dan daya saing perusahaan. Sasaran mutu yang jelas membantu perusahaan dalam mencapai produk berkualitas tinggi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan (Ongko & Sutapa, 2019). Namun, dalam proses produksi batik terdapat berbagai risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran mutu. Oleh karena itu analisis risiko menjadi langkah penting dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko untuk memastikan bahwa sasaran mutu dapat tercapai (Bernardo & Sutapa, 2020). Berikut merupakan sasaran mutu yang telah ditetapkan oleh Rumah Batik Komar:

Tabel I.1 Sasaran Mutu Rumah Batik Komar

No	Bagian Perusahaan	Sasaran Mutu	Target
1	Management	Hasil produksi selesai tepat waktu	min 85%
		Total produk yang terjual	min 95%
2	SDM	Pencapaian program pelatihan	85%
		Tingkat presensi pegawai	90%
		Keterlambatan pegawai	max 10%
		Tingkat <i>turnover</i> pegawai	5%
3	Pemasaran	Realisasi kemitraan	2/tahun
		Pencapaian produk cacat rendah	90%
4	Produksi	Presentase produk cacat rendah	max 2%
		Keluhan pelanggan tentang kualitas	0%
		Scrap dari pemotongan kain	max 2%
5	Logistik	Pengadaan barang	max 7 hari kerja
6	Keuangan	Selisih perencanaan anggaran dengan realisasi	max 5%
7	Penelitian dan Pengembangan	Realisasi desain motif batik dan cap baru	5/tahun

(Sumber : Pedoman Mutu Rumah Batik Komar)

Sasaran mutu yang digunakan terdapat pada proses operasional yaitu bagian *management*, SDM, produksi, dan logistik. Setiap perusahaan menetapkan sasaran mutu untuk menjaga kualitas dan kuantitas sesuai standar. Pencapaian target ini penting sebagai tolak ukur, namun ketidaktercapaian target dapat menimbulkan masalah dalam proses operasional yang mempengaruhi hasil. Tabel I.2 merupakan data dalam pemenuhan sasaran mutu di Rumah Batik Komar :

Tabel I.2 Pencapaian Sasaran Mutu

Bulan Produksi	Target Produksi	Produksi Aktual	Selisih Produk	Produk Defect	Persentase Produksi Tepat Waktu	Persentase Defect
Januari	303	303	0	5	100%	1.7%
Februari	305	305	0	3	100%	1%
Maret	178	178	0	2	100%	1.1%
April	311	300	11	7	96.5%	2.3%
Mei	791	750	41	8	94.8%	1%
Juni	759	635	124	10	83.7%	1.3%
Juli	675	675	0	5	100%	0.7%

Bulan Produksi	Target Produksi	Produksi Aktual	Selisih Produk	Produk Defect	Persentase Produksi Tepat Waktu	Persentase Defect
Agustus	834	720	114	22	86.3%	2.6%
September	237	235	2	3	99.2%	1.3%
Oktober	849	700	149	10	82.4%	1.2%
November	271	271	0	3	100%	1.1%
Desember	1122	915	207	20	81.6%	1.8%

Tabel I.2 menunjukkan bahwa dalam pemenuhan sasaran mutu target tidak selalu tercapai, seperti pada bulan Juni dan Oktober terdapat keterlambatan produksi sebesar 83.7% dan 82.4% sedangkan dalam sasaran mutu hasil produksi tepat waktu minimal 85%. Selain itu pada bulan April dan Agustus presentasi *defect* mencapai 2.3% dan 2.6% padahal dalam sasaran mutu *defect* yang dihasilkan maksimal adalah 2%. Hal ini menunjukkan bahwa dalam proses operasional, sasaran mutu masih terdapat ketidaksesuaian dalam pencapaian sasaran mutu yang belum memenuhi target yang telah ditetapkan.

Sasaran mutu yang tidak tercapai merupakan risiko karena merupakan kondisi yang berpotensi menyebabkan tujuan tidak tercapai. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan identifikasi perbedaan antara kondisi eksisting perusahaan dengan standar ISO 9001:2015 untuk mengetahui apakah perusahaan sudah memenuhi persyaratan yang ada. Oleh karena itu, dilakukan *gap analysis* berdasarkan klausul 6.1 ISO 9001:2015 yang membahas tindakan penanganan risiko dan peluang. Hasil analisis ini disajikan pada Tabel I.3.

Tabel I.3 Analisis Gap Klausul 6.1 ISO 9001:2015

Requirement ISO 9001:2015 Klausul 6.1		Kondisi Eksisting	Apakah requirement terpenuhi? (Ya/Tidak)	Gap Analysis
6.1	Saat merancang SMM, Apakah organisasi mempertimbangkan isu sesuai dengan klausul	Perusahaan sudah mempertimbangkan terkait isu yang disebutkan pada klausul 4.1	Ya	Melanjutkan pertimbangan isu sesuai dengan klausul 4.1 dan 4.2.

	Requirement ISO 9001:2015 Klausul 6.1	Kondisi Eksisting	Apakah requirement terpenuhi? (Ya/Tidak)	Gap Analysis
	4.1 dan persyaratan yang dimaksud dalam klausul 4.2 ?	dan 4.2.		
6.1.1	Apakah organisasi telah menentukan risiko dan peluang yang harus ditangani yang sesuai dengan SMM, sehingga SMM dapat mencapai hasil yang diinginkan, meningkatkan efek yang diinginkan, mencegah, atau mengurangi efek yang tidak diinginkan dan mencapai perbaikan?	Perusahaan telah menentukan risiko terhadap beberapa risiko saja dan tidak diimplementasikan maupun di dokumentasikan pada prosesnya.	Tidak	Perusahaan harus mengimplementasikan manajemen risiko yang jelas untuk mengidentifikasi risiko dan peluang.
6.1.2	Apakah organisasi telah merencanakan tindakan untuk mengatasi risiko dan peluang?	Perusahaan hanya melakukan tindakan pada saat terjadinya risiko, belum melakukan perencanaan pengendalian risiko dan peluang.	Tidak	Perusahaan harus merencanakan mitigasi risiko dengan tingkat risiko lalu mendokumentasikan setiap tindakan berdasarkan dampak dan urgensi.
	Apakah organisasi telah	Perusahaan belum	Tidak	Perusahaan harus melakukan

Requirement ISO 9001:2015 Klausul 6.1		Kondisi Eksisting	Apakah requirement terpenuhi? (Ya/Tidak)	Gap Analysis
	mengimplementasikan dan mengintegrasikan tindakan tersebut ke dalam proses SMM?	mengimplementasikan penanganan risiko kedalam sistem manajemen mutu.		perencanaan dan mengimplementasikan secara menyeluruh terhadap semua risiko.
	Apakah organisasi telah mengevaluasi keefektifan dari tindakan tersebut?	Perusahaan belum mengevaluasi keefektifan dari tindakan yang diambil.	Tidak	Perusahaan harus mengevaluasi keefektifan dari tindakan penanganan risiko.

Hasil gap *analysis* menunjukkan bahwa perusahaan belum memenuhi standar ISO 9001:2015 klausul 6.1 dan belum menerapkan manajemen risiko yang baik sehingga mengakibatkan terjadinya risiko berulang serta munculnya risiko baru. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pemantauan dan pengendalian secara berkala dalam manajemen risiko perusahaan.

Penyebab terjadinya risiko berulang dan munculnya risiko baru di Rumah Batik Komar adalah karena belum diterapkannya manajemen risiko yang sistematis dan terintegrasi sesuai dengan pedoman ISO 31000:2018 atau *House Of Risk* (HOR). Manajemen risiko melibatkan proses analisis risiko, evaluasi risiko, dan perencanaan mitigasi yang dilaksanakan oleh manajemen perusahaan. (Laela et al, 2020). Tanpa adanya proses yang terstruktur untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan risiko menyebabkan perusahaan tidak memiliki sistem yang efektif untuk mengelola risiko secara *real time*.

Menurut ISO 31000 manajemen risiko merupakan kegiatan terkoordinir untuk memandu dan mengontrol terhadap pengelolaan risiko di dalam suatu organisasi. Manajemen risiko dimulai dengan penerapan sistematis dari kebijakan manajemen, prosedur, serta pelaksanaan yang meliputi kegiatan komunikasi,

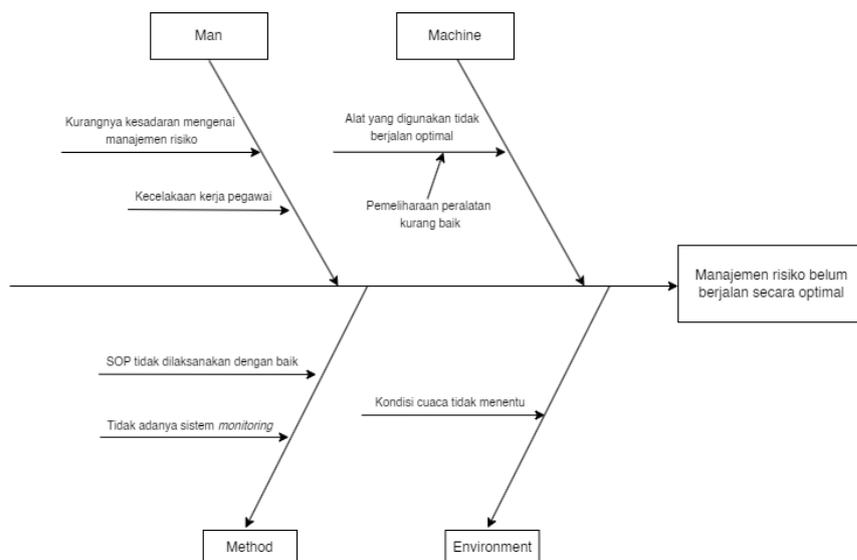
konsultasi, penetapan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pemantauan, dan peninjauan risiko (ISO Guide 73:2009, definisi 3.1).

Monitoring merupakan bagian penting dari manajemen risiko untuk menjaga keakuratan dan kejelasan informasi. Pramana dan Hidayatullah (2022) menyatakan bahwa monitoring memastikan data tetap akurat sehingga keputusan yang diambil untuk mengatasi masalah dapat dilakukan dengan tepat. Dalam manajemen risiko, *monitoring* memungkinkan organisasi untuk memantau efektivitas mitigasi risiko dan membuat keputusan berdasarkan data yang akurat.

Penerapan tata kelola yang berfokus pada manajemen risiko dapat memberikan kontribusi signifikan untuk tujuan perusahaan. Hal ini disebabkan oleh kemampuan manajemen risiko untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi berbagai kemungkinan risiko yang mungkin timbul sehingga perusahaan dapat menghindari atau mengurangi dampak risiko serta merancang strategi penanganan yang efektif ketika risiko tersebut terjadi.

I.2 Alternatif Solusi

Pada penelitian ini, analisa akar masalah dilakukan menggunakan metode *fishbone diagram*. Dengan metode ini penulis menganalisa penyebab yang mungkin terjadi melalui empat aspek yaitu *man*, *machine*, *method*, dan *environment*.



Gambar I.2 Analisa *Fishbone Diagram*

Dari analisa akar masalah yang dilakukan pada Gambar I.3 penulis menguraikan potensi penyelesaian masalah melalui tabel dibawah ini.

Tabel I.4 Potensi Solusi Akar Permasalahan

Akar Masalah	Analisis	Dampak	Potensi Penyelesaian Masalah
Kurangnya kesadaran mengenai manajemen risiko	Ketidaktahuan akan dampak dari risiko yang terjadi.	Terdapat penurunan kualitas produk dan layanan.	Sosialisasi manajemen risiko.
Kecelakaan kerja pegawai	Kecerobohan pegawai mengakibatkan kecelakaan kerja.	Peningkatan risiko kecelakaan kerja.	Melakukan manajemen risiko secara optimal.
Alat yang digunakan tidak berjalan optimal	Faktor pemeliharaan yang kurang.	Terjadinya risiko keterlambatan dan penurunan produksi.	Melakukan manajemen risiko secara optimal.
Pemeliharaan peralatan kurang baik	Kurangnya evaluasi yang maksimal terhadap peralatan yang digunakan.	Terjadinya risiko keterlambatan dan penurunan produksi.	Melakukan manajemen risiko secara optimal.
SOP tidak dilaksanakan dengan baik	SOP tidak diikuti oleh pegawai karena kurangnya pelatihan.	Kualitas produk yang tidak konsisten.	Melakukan pelatihan secara berkala.
Tidak adanya sistem <i>monitoring</i>	Kurangnya tindakan terhadap risiko yang terjadi	Risiko yang tidak terkelola dengan baik.	Melakukan manajemen risiko secara optimal.
Kondisi cuaca tidak menentu	Tahap pengeringan tidak menentu tergantung kondisi cuaca.	Kualitas produksi yang tidak konsisten.	Penjadwalan produksi yang fleksibel.

Berdasarkan hasil identifikasi masalah menggunakan *fishbone diagram*, Rumah Batik Komar memerlukan tindakan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Rumah Batik Komar dapat menerapkan manajemen risiko, pendekatan ini melibatkan identifikasi, analisis, dan mitigasi risiko secara sistematis untuk meminimalkan dampak yang terjadi. Dengan menerapkan standar manajemen

risiko menggunakan ISO 31000:2018 Rumah Batik Komar dapat mengelola dan mengembangkan strategi mitigasi yang efektif. Proses manajemen risiko melibatkan penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik dalam berbagai aktivitas. Selain itu metode *House Of Risk* (HOR) dapat mengidentifikasi prioritas agen risiko dan pengembangan tindakan pencegahan yang efektif sebelum risiko terjadi. *House Of Risk* (HOR) merupakan gabungan dua model yaitu Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) dan *House of Quality* (HOQ). *House Of Risk* dibagi menjadi dua tahapan, yaitu HOR fase 1 yang digunakan untuk menetapkan risiko yang diprioritaskan dalam pencegahan, sementara HOR fase 2 digunakan untuk menetapkan tindakan yang perlu diprioritaskan (Pujawan dan Geraldin, 2009). Dengan penerapan manajemen risiko menggunakan ISO 31000:2018 dan *House Of Risk* Rumah Batik Komar dapat melakukan manajemen risiko secara optimal dengan sistematis, menyeluruh, dan berkelanjutan. Selain itu Rumah Batik Komar dapat lebih siap menghadapi tantangan, mengurangi dampak risiko, menjaga keberlanjutan bisnis, dan dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan serta membantu mencapai tujuan strategis dengan lebih efektif.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka perumusan masalah yang akan menjadi dasar dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana hasil analisa risiko operasional di Rumah Batik Komar menggunakan metode *House Of Risk*?
2. Bagaimana rancangan *monitoring* risiko untuk memantau analisis risiko pada proses operasional di Rumah Batik Komar?
3. Bagaimana usulan strategi *risk treatment* terhadap risiko prioritas pada proses operasional di Rumah Batik Komar?

I.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis risiko operasional di Rumah Batik Komar menggunakan metode *House Of Risk*.

2. Merancang *monitoring* yang akan menampilkan hasil analisis risiko dan mitigasi risiko pada proses operasional di Rumah Batik Komar.
3. Merancang usulan strategi *risk treatment* yang tepat terhadap risiko prioritas pada proses operasional di Rumah Batik Komar.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagi Perusahaan
Membantu Rumah Batik Komar dalam mengidentifikasi risiko sehingga siap dalam mengelola risiko, dan dengan menerapkan *risk treatment* dapat meningkatkan efisiensi serta mengurangi potensi gangguan dalam produksi.
2. Bagi Peneliti
Meningkatkan pengetahuan dan pengalaman terhadap penerapan metode *House Of Risk* (HOR) dengan memperdalam pemahaman tentang identifikasi dan prioritas risiko.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, serta berisi uraian penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang langkah-langkah yang digunakan dalam pemecahan masalah yang akan dibahas dalam penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini ditampilkan data perusahaan yang dikumpulkan melalui berbagai macam proses seperti wawancara, observasi, dan

data sekunder yang diberikan perusahaan untuk memenuhi *requirement* ISO 9001:2015 dan hasil perancangan usulan dari hasil *risk assessment* menggunakan pendekatan ISO 31000:2018 dan *House Of Risk* (HOR)

BAB V PERANCANGAN DAN ANALISIS

Pada bab ini berisi uraian tentang analisis aktivitas terhadap rancangan yang dibuat berdasarkan hasil *risk assessment* serta dilakukan verifikasi dan validasi terhadap hasil rancangan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari analisa yang dilakukan serta saran yang dapat digunakan perusahaan dan penelitian selanjutnya.