



# 1 PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Kondisi perekonomian suatu negara tercermin dari nilai pendapatan nasional negara tersebut yang dipengaruhi oleh berbagai sektor usaha di dalamnya. Salah satu sektor usaha yang ikut berkontribusi dalam pendapatan nasional adalah industri penyamakan kulit. Industri ini menyuplai bahan baku bagi industri kulit dan barang kulit. Industri ini mengolah kulit mentah menjadi kulit setengah jadi dan kulit jadi yang merupakan bahan baku potensial untuk kepentingan industri hilir barang-barang kulit, seperti furnitur, otomotif (jok mobil dan lapisan interior mobil), tas, sepatu, kerajinan dan berbagai aksesoris lainnya. Kulit mentah yang digunakan berasal dari kulit hewan seperti sapi, kerbau, kambing, domba, babi, dan lain-lain.

Industri penyamakan kulit memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi, seperti ketersediaan bahan baku dan kualitas bahan baku yang tidak selalu seragam sehingga walaupun diproses dengan *standard operating procedure* (SOP) yang sama, hasil *finished goods*nya belum tentu sama. Kulit jadi adalah produk yang unik, dapat dinilai dengan cara disentuh (*touch*), dirasakan (*feel*), dan dilihat (*see*), di samping ada penilaian kualitas dari segi kuantitatif yaitu ketebalan (*thickness*), kelembutan (*softness*), corak (*emboss*), kekuatan, daya tahan, warna, dan elastisitas.

Industri penyamakan kulit di Indonesia dimulai sejak tahun 1970-an. Perkembangan industri ini termasuk pesat karena menghasilkan nilai tambah yang cukup besar. Hal inilah yang membuat kulit banyak diekspor ke negara-negara lain, di antaranya adalah Amerika Serikat, China, Hongkong, Italia, Jepang, Malaysia, Singapura, Jepang, Korea Selatan, dan India. Kemudian ketika terjadi krisis moneter tahun 1997, industri penyamakan kulit di Indonesia mengalami penurunan nilai produksi dan jumlah tenaga kerja. Kondisi tersebut diperburuk dengan adanya ekspor kulit mentah walaupun kulit mentah dibutuhkan di dalam negeri.

Berdasarkan berita pada situs [www.bisnis.com/articles/industri-penyamakan-kulit-terkendala-pasok-bahan-baku](http://www.bisnis.com/articles/industri-penyamakan-kulit-terkendala-pasok-bahan-baku), saat ini industri penyamakan kulit di Indonesia terkendala masalah kelangkaan bahan baku sehingga industri tersebut tidak mampu memenuhi permintaan pasar. Sutanto Haryono, ketua Asosiasi Penyamakan Kulit Indonesia (APKI), dalam wawancara dengan harian Bisnis Indonesia tanggal 18 Mei 2012 menyatakan bahwa industri domestik hanya mampu memenuhi kebutuhan bahan baku sebanyak 40%, adapun 60% sisanya bergantung pada bahan baku impor yang didatangkan dari berbagai negara, seperti Taiwan, China, dan sejumlah negara lainnya. Selain itu impor bahan baku kulit terkendala peraturan pemerintah tahun 1998 yang hanya mengizinkan impor dari negara yang sudah dinyatakan bebas penyakit mulut dan kuku (PMK), padahal impor bahan baku kulit dapat menjadi lebih murah jika diperoleh dari Timur Tengah atau Afrika, namun negara-negara tersebut belum dinyatakan bebas PMK.

Menurut Agit Punto Yuwono, ketua bidang bahan baku APKI, dalam wawancara dengan harian Kontan tanggal 13 Januari 2012, industri penyamakan kulit terutama penyamakan kulit sapi dapat menjadi stagnan bila tidak ada kepastian impor. Hal ini tercermin dari kebutuhan bahan baku kulit sapi mencapai 150 juta *square feet* tetapi



hanya terpenuhi sebanyak 60 juta *square feet*, sedangkan kebutuhan kulit kambing dan domba hanya terpenuhi 25 juta *square feet* dari total kebutuhan 60 juta *square feet*.

Ketersediaan kulit mentah sebagai bahan baku utama industri penyamakan kulit adalah isu penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan yang bergerak di industri ini. Sebab bila bahan baku utama tidak tersedia, dapat mengakibatkan terganggunya proses produksi bahkan menghentikan produksi. Kelangkaan bahan baku merupakan salah satu ketidakpastian yang menimpa industri penyamakan kulit. Selain masalah kelangkaan bahan baku, masih banyak hal-hal lain yang tidak pasti dalam lingkungan industri ini seperti harga bahan baku dan selera konsumen.

PT XYZ adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri penyamakan kulit. Awalnya PT XYZ hanya memproduksi kulit *upholstery*, namun 2 tahun terakhir mulai merambah pasar kulit otomotif. Saat ini PT XYZ adalah *supplier* kulit tunggal ke salah satu perusahaan mobil Jepang ternama di Indonesia. Kulit yang dipasok oleh PT XYZ digunakan untuk lapisan pintu (*doortrim*), jok mobil, lapisan setir, tuas gigi, dan lapisan interior pada mobil Jepang tersebut. Standar permintaan yang ditetapkan oleh perusahaan Jepang yang menganut sistem *Just In Time* (JIT) tersebut sangat tinggi mengingat perusahaan tersebut tidak menyimpan stok di gudangnya. PT XYZ harus dapat memenuhi jumlah permintaannya tepat waktu dengan kualitas sesuai standar yang telah ditetapkan.

Bila PT XYZ gagal memenuhi permintaan perusahaan mobil Jepang tersebut, kemungkinan dampak terburuknya adalah diputusnya kontrak kerjasama, padahal perusahaan mobil Jepang tersebut adalah salah satu pelanggan penting yang menyumbang hampir 15% - 25% dari angka penjualan (Tabel 1).

Kontribusi PT ABC memang hanya menyuplai angka penjualan 15-25% pada PT XYZ, namun ada hal yang lebih penting yaitu standar tinggi permintaan dari PT ABC dapat dijadikan acuan bagi standar kualitas produksi kulit otomotif PT XYZ. Bila kualitas kulit PT XYZ dapat diterima oleh PT ABC, berarti PT XYZ mampu memperlebar sayap menjangkau perusahaan-perusahaan besar otomotif lain sekelas PT ABC.

PT XYZ mulai membidik pangsa pasar otomotif karena melihat peluang keuntungan yang lebih besar dibanding kulit *upholstery*, selain itu pangsa pasar otomotif lokal Indonesia dinilai menjanjikan. Bergesernya visi strategik dari yang semula hanya memproduksi kulit khusus *upholstery* menjadi produsen kulit *upholstery* dan otomotif, didukung oleh keunggulan *leather technology* yang dimiliki PT XYZ, ketersediaan sumber daya, dan infrastruktur yang memadai. Risiko pada bidang otomotif lebih besar sebab kualitas yang disyaratkan lebih tinggi dan kontrak dengan perusahaan otomotif umumnya sangat ketat.

PT XYZ perlu mengelola segenap risiko dengan cara menghindari atau mengurangi dampak risiko agar selalu mampu menghasilkan kualitas yang diharapkan di tengah-tengah ketidakpastian / risiko yang ada. Salah satu metode yang dapat menjadi alternatif atas hal ini adalah *enterprise risk management* (ERM). Dalam metode ERM ini risiko diamati bukan hanya dari sisi strategik seperti yang telah dibahas, namun juga mengamati risiko dari sisi operasional, pelaporan, maupun kepatuhan. Risiko pada bidang operasional mencakup risiko

Tabel 1 Penjualan PT XYZ ke PT ABC tahun 2011 dan 2012

Tahun	Bulan	Penjualan ke PT ABC (in USD)	Total Penjualan (in USD)	%
-------	-------	------------------------------	--------------------------	---

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



- 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
- 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

2011	Jan	364,770.00	4,284,119.54	9
	Feb	233,530.00	3,472,917.62	7
	Mar	287,570.00	5,343,837.08	5
	Apr	274,060.00	4,507,323.82	6
	Mei	110,010.00	4,392,552.81	3
	Jun	212,300.00	3,602,835.31	6
	Jul	382,140.00	4,834,409.45	8
	Agt	501,800.00	2,312,307.03	22
	Sep	650,410.00	2,465,594.67	26
	Okt	636,900.00	2,864,482.49	22
	Nov	310,730.00	2,356,411.64	13
	Des	513,380.00	2,751,813.18	19
2012	Jan	571,280.00	2,095,261.10	27
	Feb	571,280.00	3,818,667.04	15
	Mar	660,060.00	3,398,112.37	19
	Apr	638,830.00	4,210,006.20	15
	Mei	638,830.00	4,058,341.30	16
	Jun	584,000.00	3,656,927.40	16

dalam proses bisnisnya mulai dari kedatangan bahan baku hingga penagihan piutang dan layanan pelanggan. Risiko pada bidang *reporting* mencakup risiko pada pelaporan data internal PT XYZ dan pelaporan data eksternal kepada *stakeholders*. Risiko pada bidang *compliance* mencakup risiko atas kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang yang berlaku, seperti UU Tenaga Kerja dan berbagai peraturan mengenai perpajakan, ekspor-impor, kesehatan dan keamanan lingkungan, dan lain-lain. Pengelolaan risiko dengan ERM dapat membantu perusahaan lebih siap dalam mengatasi ketidakpastian, meningkatkan nilai tambah, dan keunggulan bersaing

### 1.2 Rumusan Masalah

Keberhasilan PT XYZ menjadi supplier kulit tunggal bagi PT ABC merupakan suatu titik pencapaian yang dapat membawa PT XYZ ke pangsa pasar otomotif yang lebih luas, namun pasar otomotif memiliki risiko lebih tinggi dibanding pasar kulit *upholstery*. PT XYZ berupaya mencapai standar kualitas kulit yang terbaik di antara ketidakpastian yang menjadi risiko-risiko di industri penyamakan kulit. Metode ERM diharapkan mampu membantu mengelola risiko-risiko tersebut sehingga membuat perusahaan menjadi lebih efektif dan mampu memperkecil kerugian. Dari uraian latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Risiko apa saja yang dihadapi pabrik penyamakan kulit PT XYZ?
2. Seberapa besar risiko yang dialami PT XYZ?
3. Strategi apa yang perlu dikembangkan untuk mitigasi risiko yang efektif bagi PT XYZ berdasarkan metode ERM?

### 1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:



1. Mengidentifikasi risiko yang dihadapi PT XYZ.
2. Mengukur dan memetakan risiko di PT XYZ.
3. Menentukan strategi mitigasi risiko yang efektif bagi PT XYZ dengan pendekatan ERM.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang ilmu manajemen risiko.
2. Memberikan tambahan informasi bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang manajemen risiko
3. Meningkatkan pemahaman penulis mengenai ERM.
4. Sebagai bahan masukan bagi manajemen perusahaan tentang bagaimana mengelola risiko yang ada sehingga mampu meningkatkan daya saing.

#### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian mengenai pemetaan risiko di PT XYZ ini dilakukan dengan pendekatan ERM dengan fokus pembahasan bidang operasional produksi penyamakan kulit. Pembahasan bidang *strategic, reporting*, dan *compliance* hanya diulas sedikit karena keterbatasan data dan waktu penelitian.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

**Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan MB-IPB**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.