

# BAB I

## PENDAHULUAN

Sebelum melaksanakan penelitian, diperlukan hal-hal penting yang digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaannya. Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang mengapa permasalahan ini diangkat, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, dan manfaat penelitian.

### 1.1 LATAR BELAKANG

Seiring dengan perkembangan zaman, berbagai kemajuan pesat yang terjadi di industri barang dan jasa menuntut perusahaan untuk berkembang sejalan dengan kemajuan tersebut, yang dapat diartikan bahwa operasional organisasi menjadi kian kompleks. Berbagai perusahaan berlomba-lomba untuk meningkatkan *performance* perusahaan yang lebih baik. Peran *stakeholder satisfaction* (kepuasan) dan *stakeholder contribution* (kontribusi) dalam perusahaan sangat menentukan *performance* dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengetahui kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* yang dapat membantu perusahaan melakukan perbaikan secara kontinyu untuk mencapai performansi yang maksimal (Adam dan Neely, 2000). Untuk mencapai kepuasan dan kontribusi *stakeholder* yang maksimal, faktor risiko merupakan salah satu hambatan dalam pencapaiannya. Untuk itu perlu diketahui risiko-risiko yang dapat menghambat peningkatan kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* perusahaan.

PT Industri Kereta Api (INKA), sebagai salah satu badan usaha milik negara terus mengalami perkembangan, diawali pada tahun 1977 dengan merintis dan mengadakan peninjauan secara intensif akan kemungkinan-kemungkinan untuk memproduksi sendiri gerbong dan kereta penumpang. Aktivitas bisnis PT INKA kini berkembang mulai dari penghasil produk gerbong menjadi penghasil produk jasa transportasi yang bernilai tinggi. Agar produk terus berkembang maka perusahaan perlu mengetahui kepuasan dan kontribusi *stakeholder* yang berfungsi sebagai keberhasilan *performance* perusahaan. Selain itu pendekatan manajemen risiko juga harus diimplementasikan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menurunkan kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder*. Beberapa tahun terakhir untuk meningkatkan *performance*, PT INKA menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan *performance prism*, dimana



salah satu perspektifnya adalah mengukur kinerja dari masing-masing *stakeholder*. Kinerja dari *stakeholder* PT INKA pada tahun 2013 dapat dilihat pada Tabel 1.1 dimana kinerja dari *stakeholder* diukur dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI).

**Tabel 1.1** Data KPI dari *stakeholder* di PT INKA tahun 2013

NO	PERSPEKTIF & KPI	SATUAN	RKAP 2013	PROGNOSA 2013
<b>I</b>	<b>Keuangan dan Pasar</b>			
I-1	Pertumbuhan Penjualan	%	25,00	26,20
I-2	Laba Komprehensif	Rp Milyar	20,00	69,47
I-3	Pangsa pasar transportasi perkotaan	%	20,00	20,00
<b>II</b>	<b>Fokus Pelanggan</b>			
II-1	Customer Satisfaction Index	%	55,00	50,00
II-2	Customer Acquisition	% (Min)	25,00	45,02
II-3	Customer Loyalty	%	50,00	46,84
<b>III</b>	<b>Fokus Supplier</b>			
III-1	Delivery Tepat Waktu	% (Min)	100,00	93,00
III-2	Material Defect / Reject	% (Maks)	1,00	1,20
III-3	Cost Efficiency	% (Maks)	95,00	103,54
<b>IV</b>	<b>Fokus Tenaga Kerja</b>			
IV-1	Pelatihan Karyawan	Jam/Org/Thn	50,00	51,00
IV-2	Zero Accident	%	100,00	100,00
<b>V</b>	<b>Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggungjawab Kemasyarakatan</b>			
V-1	Tindak lanjut hasil Audit Internal ISO 9000 & LH	%	90,00	94,50
V-2	Proper Test LH	Kategori	Biru	Biru
V-3	Implementasi GCG	Kualitas	≥ 75	75
V-4	Terlaksananya Penilaian KPKU	Bulan	September	Sept-Oktober

Sumber: Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan 2013 PT INKA

Tabel 1.1 didapatkan dari data historis perusahaan, tepatnya pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) pada PT INKA. Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terdapat lima perspektif, yaitu keuangan dan pasar, fokus pelanggan, fokus *supplier*, fokus tenaga kerja, serta kepemimpinan, tatakelola, dan tanggungjawab kemasyarakatan yang masing-masing memiliki beberapa indikator kinerja. RKAP merupakan target dari perusahaan yang harus dipenuhi, sedangkan prognosa adalah kondisi aktual dari masing-masing indikator kinerja pada tahun tersebut. Dapat dilihat pada Tabel 1.1 bahwa terdapat beberapa indikator yang tidak memenuhi target perusahaan. Indikator tersebut terdapat pada perspektif fokus pelanggan dan fokus *supplier*, yang mana keduanya merupakan salah satu *stakeholder* yang berperan dalam kemajuan perusahaan. Apabila kondisi ini tetap dibiarkan akan timbul beberapa risiko yang berdampak kepada perusahaan. Selain itu pengelolaan risiko yang saat ini dilaksanakan di PT INKA

diberikan kepada masing-masing divisi yang nantinya dapat dibahas bersama dengan divisi manajemen risiko. Dari divisi pemasaran dan divisi logistik yang selama ini mengelola *stakeholder* pelanggan dan *supplier*, hingga saat ini belum dilakukan antisipasi terhadap risiko yang mungkin terjadi.

Dengan kondisi perusahaan yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui risiko apa saja yang mungkin terjadi terhadap kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* pelanggan dan *supplier* yang diukur dengan menggunakan KPI serta melakukan langkah antisipasi risiko menggunakan *risk matrix*. Dengan mengidentifikasi risiko dan menerapkan langkah-langkah antisipasinya, diharapkan dapat mengetahui kejadian-kejadian yang dapat menurunkan *performance* dari sisi *stakeholder* pelanggan dan *supplier*.

Identifikasi risiko diperoleh dengan mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan KPI dalam memenuhi kepuasan dan kontribusi *stakeholder* pelanggan maupun *supplier* yang nantinya dapat diketahui apakah target perusahaan tercapai. Kepuasan dan kontribusi *stakeholder* pelanggan maupun *supplier* berfungsi untuk merefleksikan kebutuhan dan keinginan dari setiap *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* yang diidentifikasi dalam bentuk tujuan (*objective*). Dengan pengukuran kinerja terhadap kepuasan dan kontribusi ini diharapkan dapat diketahui tingkat kepuasan *stakeholder* pelanggan dan *supplier* melalui KPI. Setelah mengetahui tingkat kepuasan *stakeholder* pelanggan dan *supplier* melalui KPI diharapkan dapat mengetahui risiko-risiko dari pelanggan maupun supplier yang memiliki kontribusi tinggi terhadap perusahaan, namun kepuasan yang didapatkannya masih tergolong rendah.

Dari beberapa risiko yang didapatkan kemudian dikelompokkan kedalam beberapa kategori dengan menggunakan *risk matrix*. Menurut Cook (2008), *risk matrix* adalah sebuah tool yang digunakan untuk mengalokasikan level risiko dari bahaya-bahaya yang ada, umumnya digunakan untuk mengidentifikasi sebuah bahaya dan sebuah penilaian proses risiko. Sedangkan menurut Cox (2008), *risk matrix* digunakan untuk menjelaskan level dari risiko yang diasosiasikan dengan bahaya yang sudah diidentifikasi, untuk mengurutkan risiko kedalam rentang kategori *extreme*, *high*, *medium*, *low*, dan *insignificant*. Setelah didapatkan rentang kategori dari masing-masing risiko, kemudian dilakukan identifikasi penyebab risiko tersebut terjadi dengan

menggunakan *Root Cause Analysis* (RCA) pada risiko dengan kategori *extreme risk* dan *high risk*.

Dengan melakukan identifikasi risiko terhadap tingkat kepuasan dan kontribusi dari pelanggan maupun *supplier*, serta analisa risiko dari risiko-risiko yang mungkin terjadi, diharapkan dapat memberikan rekomendasi pencegahan agar tidak menimbulkan risiko yang dapat merugikan pihak perusahaan.

## 1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut.

1. Pada umumnya *stakeholder* pelanggan dan *stakeholder supplier* memiliki peran penting dalam performance perusahaan. Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kondisi aktual pada tahun 2013, terdapat indikator kinerja yang tidak memenuhi target perusahaan pada perspektif fokus pelanggan dan perspektif fokus *supplier*.
2. Dari sisi *stakeholder* belum dilakukan pencegahan terhadap risiko yang mungkin terjadi untuk peningkatan kepuasan dan kontribusi.

## 1.3 RUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang dan identifikasi masalah di atas dapat dirumuskan suatu pokok masalah yaitu :

1. Bagaimanakah kepuasan dan kontribusi dari pelanggan serta *supplier* di PT INKA Madiun?
2. Risiko apa saja yang muncul ketika *supplier* ataupun pelanggan memiliki kontribusi yang tinggi, tetapi kepuasan terhadap perusahaan rendah?
3. Rekomendasi perbaikan seperti apa yang dapat dilakukan untuk menghindari risiko yang mungkin terjadi?

## 1.4 BATASAN MASALAH

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Data kepuasan, kontribusi, target yang diharapkan dan kondisi aktual pada pengukuran kinerja dengan KPI diambil dari data historis perusahaan.

2. Data yang digunakan hanya mencakup 3 pelanggan utama dan 3 *supplier* utama di perusahaan.
3. Identifikasi risiko hanya mencakup pelanggan dan *supplier* dengan kepuasan yang rendah dan kontribusi yang tinggi
4. Penelitian ini hanya sampai pada rekomendasi pencegahan risiko yang mungkin terjadi terhadap risiko yang berkategori *extreme risk* dan *high risk*, dan tidak sampai membuat rencana penanganan risiko.

### 1.5 TUJUAN PENELITIAN

Dengan memperhatikan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui tingkat kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* pelanggan dan *supplier* perusahaan.
2. Mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi dan menentukan rentang kategori risiko dari *supplier* ataupun pelanggan dengan kontribusi yang tinggi, namun kepuasan terhadap perusahaan rendah.
3. Memberikan rekomendasi pencegahan yang tepat untuk menghindari risiko yang mungkin terjadi.

### 1.6 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini terkait dengan permasalahan yang ada, antara lain :

1. Dapat mengaplikasikan dan menerapkan *key performance indicator* dan *risk matrix* pada permasalahan yang ada untuk mengetahui tingkat kepuasan dan kontribusi *supplier* dan pelanggan serta antisipasi risiko yang mungkin terjadi.
2. Dapat digunakan sebagai bahan acuan maupun bahan referensi sebagai tambahan pengetahuan bagaimana mengaplikasikan *key performance indicator* dan *risk matrix*.