

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam melaksanakan penelitian diperlukan hal-hal penting yang digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaannya. Pada bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum permasalahan yang akan diteliti meliputi latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

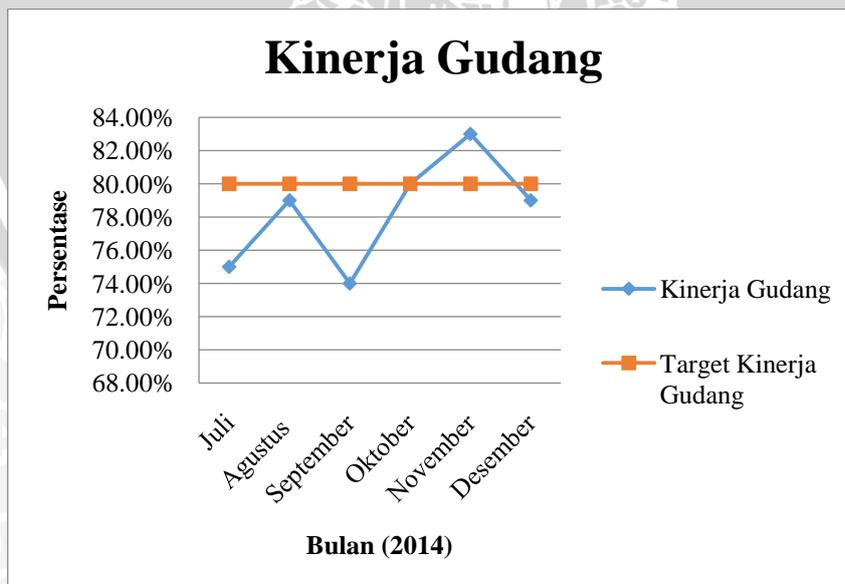
Pada saat ini perkembangan di dunia usaha mengalami persaingan yang sangat signifikan. Sebuah perusahaan harus mampu memenuhi tuntutan pasar yang ada agar dapat memenangkan persaingan pasar dalam kondisi apapun. Setiap perusahaan yang bergerak di industri manufaktur maupun industri jasa harus memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya agar perusahaan tersebut tetap mampu bersaing di dunia industri. Dengan demikian perkembangan kompetisi yang ada mengharuskan para pemimpin perusahaan untuk mengawasi kinerja dari setiap fungsi bisnisnya. Salah satunya dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja yang umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada informasi *financial* saja. Akan tetapi pengukuran kinerja tersebut memiliki kelemahan, yaitu hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan serta tidak mampu menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 2000:128). Pengukuran kinerja tidak hanya secara tradisional saja, terdapat pengukuran kinerja secara kontemporer yaitu menggunakan aktivitas sebagai pondasinya.

Pengukuran kinerja yang baik juga memerlukan keseimbangan antara aspek *financial* maupun *non financial* untuk membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan. Aspek *financial* seperti pemborosan biaya, sedangkan aspek *non financial* lebih mengarah pada *service*, inovasi produk, kepuasan konsumen, dan lain-lain. Kedua aspek tersebut dapat mencerminkan kondisi perusahaan yang sebenarnya

sehingga keberhasilan dari pengukuran kerja dapat dicapai. Selain aspek tersebut, keberhasilan dari pengukuran kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang harus dipertimbangkan sebelum melaksanakan pengukuran kinerja. Faktor-faktor tersebut meliputi faktor psikologi, faktor politik, manajerial, keterbatasan sumberdaya dan keterlibatan pihak internal dan eksternal (Moeheriono, 2012:124).

Obyek penelitian ini perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa distribusi yang unit bisnisnya adalah mendistribusikan produk-produk dari Indofood. Dalam mendistribusikan produk, perusahaan memiliki gudang induk yang tersebar di seluruh Indonesia. Aktivitas utama dari perusahaan tersebut adalah pada distribusi produk dan penyimpanan produk. Gudang merupakan bagian yang paling penting dari kedua aktivitas perusahaan, dimana gudang merupakan titik awal dalam aktivitas distribusi produk dan fasilitas utama dalam aktivitas penyimpanan produk, sehingga sangat diperlukan kinerja gudang yang baik. Saat ini perusahaan menetapkan target kinerja gudang sebesar 80% berdasarkan kebijakan perusahaan yang ada karena angka 80% oleh perusahaan dianggap sudah mewakili kinerja gudang keseluruhan dengan baik. Kinerja gudang dinilai dari dua kemungkinan, yaitu angka 1 untuk kinerja yang dinilai sesuai dan angka 0 untuk kinerja yang tidak sesuai. Perolehan angka persentase kinerja berdasarkan dari perbandingan antara jumlah indikator kinerja yang dinilai dengan total indikator kinerja yang ada dikalikan 100%. Gambar 1.2 merupakan data kinerja gudang perusahaan bidang jasa distribusi dalam kurun waktu enam bulan:



Gambar 1.2 Kinerja Gudang Saat ini
Sumber: Perusahaan *Consumer Goods*

Berdasarkan Gambar 1.2, dapat diketahui bahwa kinerja gudang tersebut memiliki titik tertinggi sebesar 83% pada bulan November dan titik terendah sebesar 74% pada bulan September. Rata-rata gap dari target dengan kinerja gudang yaitu sebesar 3%. Empat dari enam bulan observasi menunjukkan bahwa kinerja gudang tidak sesuai dengan target perusahaan dan dua bulan mencapai target perusahaan. Jika suatu perusahaan ingin bersaing maka pencapaian kinerja harus selalu mencapai target. Karena terjadi ketidaksesuaian target dengan hasil kinerja gudang tiap bulan maka diperlukan evaluasi kinerja gudang tiap bulan untuk perusahaan. Dengan melakukan evaluasi kinerja gudang perbulan, kita dapat mengetahui faktor penyebab kinerja gudang yang belum sesuai dengan cepat sehingga langsung dapat segera diberikan solusi perbaikan tanpa harus menunggu waktu yang lama.

Saat ini pihak perusahaan mengukur kinerja gudang berdasarkan kesesuaian dan ketidaksesuaian *Key Performance Indicator* (KPI). Penilaiannya diberikan angka 1 jika sesuai, dan angka 0 jika tidak sesuai. Selain itu tingkat kepentingan dari setiap KPI dianggap sama. Kelemahan dari pengukuran kinerja tersebut yaitu memungkinkan adanya perbedaan penilaian antar subjek, tidak dapat mengetahui seberapa besar pencapaian KPI serta tidak dapat mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing KPI. Sehingga diperlukan sistem pengukuran kinerja yang tepat bagi perusahaan, yaitu pengukuran kinerja dengan *supply chain*.

Mengingat pentingnya pengukuran kinerja *supply chain*, terutama gudang yang merupakan salah satu bagian dari rantai pasok. Perusahaan harus menganalisis kinerja manajemen rantai pasok dengan salah satu model pengukuran kinerja *supply chain* yaitu *Supply Chain Operation Reference* (SCOR). Model SCOR menyediakan pengamatan dan pengukuran proses rantai pasok secara menyeluruh. Selain itu metode ini dapat menghitung mata rantai terlemah dan mengidentifikasi kemungkinan perbaikan.

Setelah pengukuran kinerja dengan SCOR, dilakukan *scoring system*. *Scoring system* memiliki kemampuan menyajikan informasi dalam bentuk angka, dimana untuk pengukuran kinerja dapat menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX). Menurut Riggs (1986:648), OMAX memiliki beberapa keunggulan dalam pengukuran produktivitas perusahaan, diantaranya relatif sederhana, mudah dipahami dan dilaksanakan, serta lebih fleksibel. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jaaskelainen (2011:455), OMAX terpilih sebagai metode kuantitatif yang cocok digunakan untuk pengukuran produktivitas dan kinerja karena merupakan alat yang ampuh dalam mengelola operasi produktivitas maupun kinerja, dan fleksibel. Penggunaan OMAX nantinya akan dipadukan dengan

Traffic Light System (TLS) yaitu sistem pewarnaan untuk menganalisa hasil kinerja gudang pada OMAX. Selain itu diperlukannya penggunaan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk dapat mengetahui bobot yang nantinya diperlukan untuk menghitung indeks keseluruhan. Menurut Kadarsyah (1998:130) Model AHP yang dikembangkan Thomas L. Saaty sangat tepat digunakan karena dapat memecahkan masalah yang kompleks dimana aspek atau kriteria yang diambil cukup banyak.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka dalam pelaksanaan penelitian ini dilakukan pengukuran kinerja *supply chain* dengan *Supply Chain Operation Reference* (SCOR). Kemudian *scoring system* terhadap KPI gudang dengan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan menentukan bobot masing-masing KPI menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Kemudian dianalisa menggunakan indikator *Traffic Light System* untuk dapat mengetahui KPI mana yang memerlukan perbaikan dengan segera. Untuk dapat memberikan solusi yang tepat, maka dibutuhkan analisa akar penyebab permasalahan terlebih dahulu untuk KPI yang memerlukan perbaikan dengan *Root Cause Analysis* (RCA). RCA adalah suatu metode untuk mengetahui dan mengidentifikasi akar-akar penyebab dari permasalahan yang ada. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2012:294), RCA merupakan metode yang dapat menemukan secara pasti awal kesalahan yang menjadi akar penyebab dari masalah tertentu yang muncul pada sistem atau proses. Sehingga hasil dari metode RCA nantinya akan diketahui solusi perbaikan yang akan diberikan untuk perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Kinerja gudang perusahaan yang belum sesuai target.
2. Perusahaan tidak mengetahui seberapa besar KPI yang tidak sesuai dari kinerja yang dimiliki

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah hasil evaluasi kinerja gudang perusahaan menggunakan *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) dan *scoring system* dengan *Objective Matrix* (OMAX)?

2. Apa saja faktor yang menyebabkan ketidaksesuaian kinerja gudang dengan target perusahaan?
3. Usulan perbaikan seperti apa yang dapat diberikan kepada perusahaan untuk meningkatkan kinerja gudang?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengevaluasi kinerja gudang perusahaan menggunakan *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) dan *scoring system* dengan *Objective Matrix* (OMAX) sehingga diperoleh gambaran kinerja gudang perusahaan secara menyeluruh.
2. Mengetahui faktor apa sajakah yang menyebabkan ketidaksesuaian kinerja gudang dengan target perusahaan.
3. Memberi usulan perbaikan kinerja gudang berdasarkan hasil analisis kepada perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini akan bermanfaat untuk:

1. Memperkaya hasil penelitian yang berhubungan dengan kinerja gudang suatu perusahaan.
2. Mengetahui indeks pengukuran kinerja gudang yang membutuhkan perbaikan dengan segera
3. Meningkatkan kinerja gudang agar dapat mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan.

1.6 Batasan Masalah

Batasan yang digunakan pada perhitungan OMAX adalah data yang diambil dalam hitungan bulan.

1.7 Asumsi Penelitian

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi kebijakan perusahaan tidak berubah.

Halaman ini sengaja dikosongkan



