

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan, mengatur, dan mengurus jasa angkutan kereta api dan satu-satunya perusahaan angkutan massal perkeretaapian di Indonesia. Pada awalnya, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) hanya melaksanakan kegiatan usaha layanan jasa perkeretaapian, namun seiring dengan dinamika dunia usaha dan berkembangnya tuntutan pasar, saat ini juga melaksanakan kegiatan usaha penunjang lainnya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Usaha penunjang tersebut antara lain pengelolaan properti yang terkait dengan jasa kereta api, pariwisata berbasis kereta api, restoran di kereta api (*on train services*) dan di stasiun, termasuk jasa *catering* dan distribusi logistik. Dalam menjalankan bisnisnya, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) terus berupaya menerapkan standar terbaik dibidangnya berdasarkan sistem manajemen yang berlaku (*Annual Report*, 2015, PT. Kereta Api Indonesia (Persero)).

Selain itu, untuk keberlangsungan bisnis yang dijalankan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) ini diperlukan suatu organisasi Pusat Logistik untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengendalikan dan mengkoordinasikan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, yang paling utama adalah persediaan suku cadang dengan berbagai macam spesifikasi sesuai kebutuhan di lapangan juga besarnya jumlah sarana dan prasarana serta luasnya wilayah operasional PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

Persediaan memiliki implikasi yang besar terhadap kinerja finansial suatu perusahaan/*supply chain*. Jumlah uang tertanam dalam bentuk persediaan biasanya sangat besar sehingga persediaan adalah salah satu aset terbesar yang memiliki nilai persediaan melebihi 25% dari nilai keseluruhan aset

yang dimiliki. Ini berarti bahwa biaya modal yang tertahan dalam bentuk persediaan perusahaan/*supply chain* bisa sangat besar. Manajemen persediaan yang baik dapat berpengaruh besar terhadap kinerja finansial sebuah perusahaan (Pujawan, dan Mahendrawathi, 2010:115).

Persediaan suku cadang di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan aset perusahaan yang bernilai besar, dan berfungsi sebagai persediaan pengaman (*safety stock*) dalam periode tertentu supaya kebutuhan yang lebih banyak dapat dipenuhi tanpa harus menunggu. Ketersediaan suku cadang ini terbagi menjadi kategori *fast moving* dan *slow moving*, namun suku cadang dengan kategori *slow moving* tidak dapat dipergunakan karena akan beralih menjadi barang tidak terpakai akibat masa kadaluwarsa serta kemajuan teknologi yang semakin canggih dan barang tersebut sudah tidak memenuhi standar. Selain itu, disebabkan oleh besarnya permintaan setiap wilayah operasional yang berbeda-beda terhadap kebutuhan dan ketersediaan suku cadang, sehingga akurasi peramalan barang persediaan kurang tepat menjadi berlebih. Hal tersebut menimbulkan penumpukan persediaan suku cadang yang tidak terpakai setiap tahunnya sampai saat ini, seperti di Gudang Persediaan Cikudapateuh, Bandung, di gudang tersebut lebih banyak penyimpanan barang suku cadang yang tidak terpakai dibandingkan dengan barang-barang yang terpakai. Itu akan berdampak terhadap penurunan kinerja finansial PT. Kereta Api Indonesia (Persero), kemudian timbulnya biaya yang tidak perlu yaitu seperti biaya perawatan, dan fasilitas gudang. Walaupun perusahaan tidak memperlakukan hal tersebut dikarenakan kinerja finansial yang semakin baik, tetapi dengan terus-menerus terjadinya *over stock* di gudang akan berdampak buruk di masa mendatang. Untuk itu diperlukan suatu alat ukur kinerja yang lebih tepat terhadap organisasi Pusat Logistik persediaan suku cadang dalam mengevaluasi permasalahan-permasalahan tersebut.

Pada saat ini, pengukuran kinerja yang digunakan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah sistem pengukuran kinerja *Performance*

Indicators (PI). Adapun pengukuran yang dilakukan untuk mengelola persediaan barang adalah dengan *Turn Over Ratio* (TOR). *Turn Over Ratio* merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk mengendalikan persediaan barang di gudang. Pengukuran kinerja tersebut dapat disempurnakan dan dirubah menjadi lebih terintegrasi oleh alat ukur lainnya, dan menjadi alat ukur yang strategis bagi manajemen. Berdasarkan uraian-uraian diatas, maka akan dilakukan penelitian terhadap sistem pengukuran kinerja yang dapat diterapkan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

1.2 Rumusan Masalah

Setiap perusahaan melakukan persediaan yang digunakan sebagai penunjang utama dalam berbisnis, yang dapat bermanfaat untuk membantu kelancaran kegiatan operasional perusahaan. Persediaan tersebut dapat berupa bahan baku, barang setengah jadi, ataupun barang jadi yang siap dipakai. Dalam memenuhi permintaan barang persediaan, perusahaan sering kali mengalami kelebihan barang (*over stock*) atau mengalami kekurangan persediaan barang (*out of stock*). Sehingga diperlukan sebuah perencanaan, pengelolaan dan pengendalian barang persediaan dengan suatu alat ukur tertentu, serta dilakukannya pengukuran kinerja terhadap manajemen. Hal tersebut sangat diperlukan untuk menghasilkan sebuah kinerja yang baik bagi manajemen bahkan seluruh perusahaan.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dalam mengatur, merencanakan, mengontrol, serta mengkoordinasikan persediaan suku cadang memerlukan suatu alat ukur yang dapat membantu kinerja manajemen agar tidak terjadi permasalahan seperti yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pengukuran kinerja yang dapat diterapkan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dalam menunjang pengelolaan persediaan suku cadang?

2. Bagaimana alur proses perencanaan dan pengelolaan persediaan suku cadang di PT. Kereta Api Indonesia (Persero)?
3. Bagaimanakah hasil pengukuran kinerja yang dapat diterapkan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan pengukuran kinerja saat ini (*existing*)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengukuran kinerja yang tepat terhadap PT. Kereta Api Indonesia (Persero) terutama dalam menunjang pengelolaan persediaan suku cadang.
2. Mengkaji alur proses perencanaan dan pengelolaan persediaan suku cadang yang dilakukan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero).
3. Dengan menganalisis hasil pengukuran kinerja yang akan diterapkan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan pengukuran kinerja saat ini (*existing*).

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat dihasilkan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti
 - a) Sebagai dasar pemahaman lebih lanjut dari teori-teori mengenai logistik yang telah diajarkan dan diterima dalam acara perkuliahan, sekaligus mengimplementasikannya.
 - b) Menambah pengetahuan mengenai proses pengukuran kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero).
 - c) Sebagai bahan penyusunan skripsi yang merupakan salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Logistik pada Program Studi Manajemen Logistik di Sekolah Tinggi Manajemen Logistik (STIMLOG).

2. Bagi Perusahaan

Bagi pimpinan dan karyawan perusahaan dapat memanfaatkan kesimpulan dan usulan saran-saran dalam penelitian ini yang dapat diimplementasikan untuk mengoreksi serta mengambil tindakan evaluasi jika diperlukan.

1.5 Batasan Penelitian

Agar pembahasan penelitian terfokus pada lingkungannya, maka batasan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Obyek penelitian terbatas hanya di Unit *Material Stock* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung.
2. Pengukuran kinerja yang tepat sebagai alat ukur manajemen akan diusulkan dalam penelitian ini.
3. Data perusahaan yang digunakan dalam pengukuran kinerja ini diambil dari data tahun 2015 sampai data tahun 2016 yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitas gudang, persediaan suku cadang.
4. Kebijakan perusahaan yang tidak memberikan kewenangan untuk memperoleh data-data tertentu.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan tugas akhir ini terdiri dari enam bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang permasalahan yang diambil sebagai tema penelitian. Pokok permasalahan yang ada di lapangan, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini mencakup segala hal yang dapat dijadikan sebagai dasar bagi pengambilan tema penelitian, penentuan langkah pelaksanaan dan metode

penganalisaan yang diambil dari beberapa pustaka yang memiliki tema sesuai dengan tema penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan pola penelitian, data yang dibutuhkan, langkah-langkah cara pengambilan data di lapangan, serta metode penyajian dan analisa data yang dipakai untuk mengolah data yang nantinya didapatkan. Dalam Bab III juga dicantumkan beberapa penelitian serupa dengan penelitian ini yang telah dilakukan sebelumnya untuk melihat perbandingan tujuan, metode dan hasil analisa yang ada.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Dalam bab ini diuraikan tentang pengumpulan data yang telah dilakukan, melakukan pengolahan data dan melakukan pembahasan, menarik hasil-hasil data yang telah terhitung untuk selanjutnya dituangkan pada bab lima.

BAB V ANALISIS DATA

Dalam bab ini diuraikan tentang data hasil penelitian yang telah dilakukan pengolahan datanya pada bab empat, melakukan analisis, serta menarik hasil-hasil data yang dianalisis untuk dijadikan kesimpulan dan saran.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini penulis memberikan kesimpulan yang didapatkan dari hasil perhitungan dan analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya serta memberikan saran-saran yang bermanfaat berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan.