

BAB I

PENDAHULUAN

Bab I berisi pendahuluan penelitian yang terbagi menjadi 6 (enam) pembahasan, yaitu latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang Masalah

Jumlah penduduk Indonesia setiap tahunnya terus menerus mengalami peningkatan. Berdasarkan *e-book* yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik yang berjudul Statistik Indonesia 2018 (*Statistical Yearbook of Indonesia 2018*), jumlah penduduk Indonesia dari tahun 2016 sampai 2017 mengalami peningkatan sebesar 1,34% dari 258,7 juta menjadi 261,9 juta. Peningkatan jumlah tersebut menyebabkan naiknya permintaan berbagai kebutuhan pokok di 33 provinsi di Indonesia. Hal ini dinilai sebagai peluang bagi perusahaan yang bergerak pada sektor logistik untuk melayani kebutuhan penduduk yang tersebar luas diseluruh wilayah Indonesia, khususnya dalam hal pengiriman barang.

Pada dasarnya, setiap perusahaan tetap harus fokus pada bisnis inti masing-masing demi keberlangsungan perusahaan kedepannya. Berdasarkan hal tersebut, banyak perusahaan yang mengalihdayakan hal-hal yang berkaitan dengan aktivitas logistik kepada pihak ketiga, yaitu perusahaan penyedia jasa logistik. Perusahaan penyedia jasa logistik pada masa kini mulai berkembang dengan strategi layanan *one stop for logistics services*, dimana ketika *customer* menunjuk perusahaan logistik, semua layanan dapat diperoleh mulai dari proses pengadaan, pergudangan, transportasi, distribusi dan pelayanan pengantaran sesuai permintaan (McMurray, 2004).

Perkembangan bisnis yang semakin global menimbulkan persaingan yang global pula, hal tersebut mengharuskan perusahaan logistik untuk menentukan keberhasilan perusahaan, dimana apabila strategi bisnis tepat, maka seharusnya kinerja perusahaan dapat meningkat disaat yang sama. Berkaitan dengan kinerja, Armstrong (2004) memandang manajemen kinerja sebagai proses bagaimana

kinerja seharusnya dijalankan dan diungkapkan dengan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan, maka diperlukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai perusahaan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan (Kaplan, 1997). Pengukuran kinerja menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu dan kualitas yang optimal (Tatikonda, 1998).

PT. Cipta Krida Bahari (PT. CKB *Logistics*) merupakan salah satu perusahaan penyedia jasa logistik dengan salah satu bisnis usaha yang ditawarkan, yaitu *freight forwarding* atau pengiriman barang. Salah satu departemen yang menawarkan pengiriman barang adalah *Integrated Logistics Service* Jawa dan Sumatera (ILS JASUM). Departemen ILS JASUM melakukan pengiriman barang dari wilayah Jawa dan Sumatera ke *customer* akhir yang berada di seluruh Indonesia. Terdapat 4 (empat) departemen fungsional di bawah departemen ILS JASUM yang berkoordinasi melaksanakan tugas pengiriman barang, yaitu *Fleet*, *Gudang Crossdocking*, *Distribution* dan *Distribution Project*.

Salah satu departemen fungsional ILS JASUM, yaitu *Distribution Project* diperuntukkan bagi perusahaan yang telah terikat kontrak atau disebut pelanggan tetap. Saat ini, *customer Distribution Project* meliputi Castrol Indonesia, Komatsu Marketing and Support Indonesia (KMSI), Robert Bosch Indonesia, Total Oil Indonesia dan Vale Indonesia. Kelima perusahaan tersebut bergerak pada bidang energi dan elektronika.

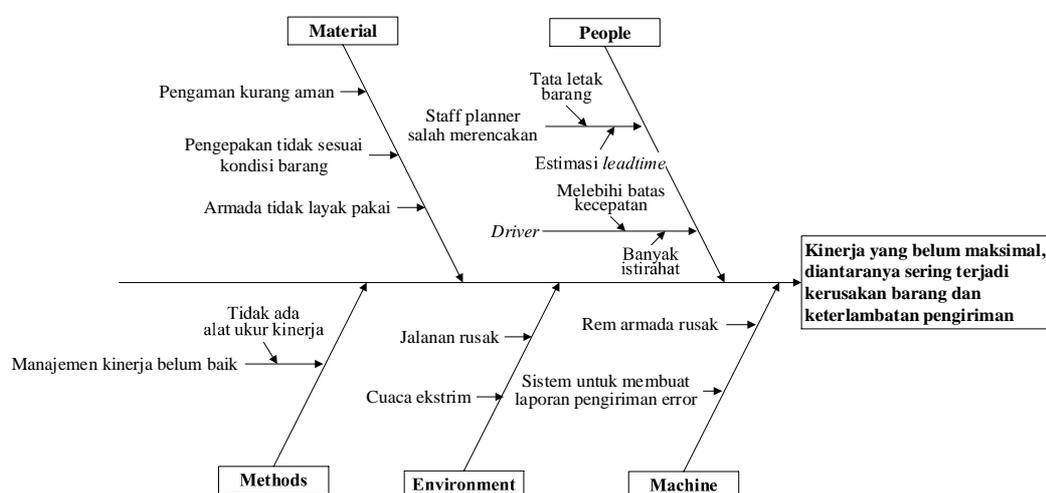
Permasalahan yang dihadapi oleh departemen fungsional *Distribution Project* adalah banyaknya keluhan mengenai kerusakan barang dan keterlambatan pengiriman yang terjadi secara terus menerus. Hal tersebut dibuktikan dengan salah satu data permasalahan yang paling sering terjadi, yaitu kerusakan barang. Data kerusakan barang dari tahun 2015 sampai 2017 dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Data Kerusakan Barang

Tahun	2015	2016	2017
Jumlah pengiriman	174	345	281
Jumlah kerusakan	8	12	14

Sumber: Pengamatan penulis, 2017

Berdasarkan Tabel 1.1, jumlah kerusakan barang dari tahun 2015 sampai 2017 terus mengalami peningkatan. Berdasarkan permasalahan tersebut, perlu diidentifikasi akar masalah menggunakan diagram sebab akibat (*cause effect diagram*) untuk mengetahui penyebab kerusakan barang dan keterlambatan pengiriman di departemen fungsional *Distribution Project*. Gambar 1.1 menggambarkan *cause effect diagram* untuk mengidentifikasi akar masalah.



Gambar 1.1 Cause Effect Diagram Identifikasi Akar Masalah

Sumber: Identifikasi masalah, 2018

Berdasarkan Gambar 1.1, penyebab kerusakan barang dan keterlambatan pengiriman terbagi menjadi 5 (lima) faktor yang terdiri dari *people* (manusia), *material* (bahan), *machine* (mesin), *environment* (lingkungan) dan *methods* (metode). Pada faktor *people*, kerusakan barang dipengaruhi oleh *staff planner* salah merencanakan pengiriman, yaitu tata letak barang yang salah. Sedangkan keterlambatan pengiriman dipengaruhi oleh *staff planner* yang salah merencanakan estimasi *leadtime* pengiriman. *Driver* yang berkendara melebihi batas kecepatan juga dapat berpengaruh pada kerusakan barang, sedangkan *driver* yang sering menghabiskan waktu untuk istirahat berpengaruh pada keterlambatan pengiriman.

Pada faktor *material*, permasalahan dipengaruhi oleh pengamanan yang kurang aman, pengepakan tidak sesuai kondisi barang dan armada yang tidak layak pakai. Pada faktor *machine*, permasalahan dipengaruhi oleh rem armada yang rusak dan sistem untuk membuat laporan pengiriman mengalami kesalahan atau *error*. Pada faktor *environment*, permasalahan dipengaruhi oleh jalanan yang rusak dan cuaca yang ekstrim. Pada faktor *methods*, permasalahan dipengaruhi oleh manajemen kinerja belum baik, sehingga belum memiliki alat ukur kinerja.

Dari penjelasan mengenai identifikasi akar masalah menggunakan *cause effect diagram*, penulis menyimpulkan bahwa faktor utama yang menyebabkan kerusakan barang dan keterlambatan pengiriman terletak pada faktor *methods*, yaitu manajemen kinerja belum baik yang menyebabkan belum adanya alat ukur kinerja. Alat ukur kinerja dapat digunakan untuk menggambarkan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai. Akibat tidak adanya alat ukur kinerja, aktivitas di departemen fungsional *Distribution Project* tidak dapat dilihat pencapaian keberhasilan atau kegagalannya. Oleh sebab itu, belum ada langkah perbaikan terhadap masalah yang sering dialami oleh departemen fungsional *Distribution Project*.

Berdasarkan fakta tersebut, perlu dilakukan perancangan alat ukur kinerja sesuai dengan kondisi departemen fungsional *Distribution Project*. Alat ukur kinerja merupakan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja yang dilakukan. Salah satu ukuran yang sering digunakan adalah *Key Performance Indicator* (KPI). KPI merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan sesuai dengan sasaran perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana perancangan alat ukur kinerja untuk departemen fungsional *Distribution Project* dalam konteks manajemen kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan mengacu pada latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah merancang alat ukur kinerja untuk departemen fungsional *Distribution Project* dalam konteks manajemen kinerja. Tahapan yang perlu dilakukan sebelum memperoleh alat ukur kinerja adalah penetapan strategi dan KPI untuk departemen fungsional *Distribution Project*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat, diantaranya:

1. Kontribusi Teoritis
 - a) Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta menambah referensi.
 - b) Bagi mahasiswa Program Studi Manajemen Logistik, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembandingan untuk menambah ilmu pengetahuan tentang pengukuran kinerja.
2. Kontribusi Praktis
 - a) Mengetahui langkah-langkah sebuah analisis pengukuran kinerja perusahaan agar visi dan misi perusahaan dapat terwujud dengan baik.
 - b) Membantu perusahaan untuk memperoleh manfaat agar dapat meningkatkan kualitas manajemen yang ada sehingga fokus utama dan tujuan perusahaan dapat terlaksana.

1.5 Batasan Penelitian

Agar pembahasan dalam laporan tugas akhir tidak keluar dari jalur pembahasan, maka penulis membatasi penelitian dalam hal sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada perusahaan PT. CKB *Logistics* departemen *Integrated Logistics Services* wilayah Jawa dan Sumatera (ILS JASUM).
2. Objek penelitian hanya berfokus pada departemen fungsional *Distribution Project*.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam pemahaman serta penyajian laporan tugas akhir, maka disajikan sistematika dan gambaran secara umum sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab I menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam Bab II, menguraikan mengenai kerangka teori yang digunakan dalam pemecahan masalah dan membahas masalah yang terkait dengan penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab III menjelaskan tentang alur penelitian dan penjelasan masing-masing alur penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab IV menjelaskan tentang pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur kinerja serta pengolahan data.

BAB V ANALISIS

Bab V menjelaskan mengenai analisis dan pembahasan berdasarkan hasil pengolahan data.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab VI menjelaskan mengenai kesimpulan yang didapat dari data yang telah dianalisis, beserta saran untuk penelitian dan pengembangan di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

Bagian ini berisi referensi dari berbagai sumber yang menjadi acuan dalam penyusunan laporan tugas akhir.

LAMPIRAN