

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT. Pindad (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara yang memiliki Visi : Menjadi produsen peralatan pertahanan dan keamanan terkemuka di Asia pada tahun 2023, melalui upaya inovasi produk dan kemitraan strategik dan Misi : Melaksanakan usaha terpadu di bidang peralatan pertahanan dan keamanan serta peralatan industrial untuk mendukung pembangunan nasional dan secara khusus untuk mendukung pertahanan dan keamanan negara. PT Pindad (Persero) berfokus pada *industry* pertahanan, *industry* pertambangan, *industry* perkeretaapian, *industry* perkapalan, *industry* energi Indonesia, *industry* manufaktur dan *industry* konstruksi. (<https://www.pindad.com/> : diakses 13/03/2019).

Perkembangan bisnis di PT Pindad (Persero) salah satunya dipengaruhi oleh penanganan *logistic* yang harus sudah terintegrasi dengan departemen yang lain. Manajemen *logistic* tersebut diharapkan dapat memberikan manfaat maksimal bagi perusahaan. Adapun yang berhubungan dengan kegiatan *logistic* yaitu perencanaan, pengimplementasian, pengorganisasian aliran barang, uang dan informasi dari titik awal hingga sampai ke konsumen akhir. Pengolahan yang baik dalam penanganan *logistic* atau persediaan bahan baku maupun bahan setengah jadi dapat mengurangi *waste cost* maupun *waste time* pada perusahaan.

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 asset terbesar yang memiliki nilai persediaan melebihi 25% dari nilai keseluruhan asset 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).

Setiap perusahaan manufaktur menerapkan persediaan dalam aktivitas berbisnis, karena persediaan dapat membantu dalam proses operasional perusahaan. Persediaan itu, dapat berupa bahan baku, bahan setengah jadi bahkan produk jadi. Pada proses

penanganan permintaan bahan baku untuk produksi sering sekali perusahaan mengalami kelebihan bahan baku (*over stock*) atau mengalami kekurangan bahan baku (*out of stock*). Maka, perusahaan memerlukan perencanaan, pengendalian dan pengolahan persediaan dengan suatu alat ukur tertentu dan juga melakukan pengukuran kinerja pada bagian-bagian yang ada pada perusahaan dalam pengambilan keputusan. Dimana tindakan tersebut sangat dibutuhkan atau diperlukan bagi keberlangsungan perusahaan.

Bahan baku yang dibeli oleh PT Pindad (Persero) berasal dari dalam negeri dan luar negeri. Dimana bahan baku tersebut merupakan asset perusahaan yang bernilai besar dan berpengaruh terhadap seluruh bagian yang ada pada perusahaan. Persediaan bahan baku di PT Pindad (Persero) untuk Divisi Tempa Cor – dan Alat Perkeretaapian (TC-AP) pada Departemen Sarana Kereta Api menerapkan *safety stock* (persediaan pengaman) bahan baku senilai 20% dari jumlah yang telah dibeli. Bahan baku yang telah dibeli ada yang bersifat *fast moving* dan *slow moving*. Bahan baku *fast moving* diperuntukkan bagi *order* konsumen dalam jangka waktu pendek, kemudian bahan baku *slow moving* untuk *order* konsumen dalam jangka waktu panjang. Bahan baku yang telah dibeli perusahaan sesuai *order* konsumen banyak mengalami penumpukan di gudang, karena beberapa *order* konsumen sering mengalami kekurangan bahan baku. Dalam memenuhi *order* tersebut, maka dilakukan pengambilan bahan baku untuk *order* konsumen selanjutnya. Misalnya, *order* konsumen pada bulan April 2018 terjadi kekurangan pada saat produksi sehingga dilakukan pengambilan *order* konsumen pada bulan Mei 2018. Jadi, tindakan yang dilakukan yaitu pemesanan bahan baku untuk *order* konsumen pada bulan Mei 2018, dimana dalam pemesanan bahan baku tidak bisa dalam jumlah yang sedikit untuk item tertentu. Bahan baku yang dibeli tersebut akan menumpuk di gudang dan tidak dapat digunakan lagi pada waktu yang tepat.

Pada gudang bahan baku Departemen Sarana Kereta Api terjadi perbedaan penempatan bahan baku yang disebabkan oleh *turnover* karyawan, sehingga sering terjadi kesalahan dalam memberikan informasi dari pihak gudang ke pihak *Production Planning Control* (PPC) dan pihak produksi, dalam pemesanan permintaan bahan baku. Hal tersebut akan berdampak pada penumpukan bahan baku. Masalah

penumpukan bahan baku tersebut akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja finansial PT Pindad (Persero). Berdasarkan hal itu, muncul biaya tambahan seperti biaya penanganan dan biaya fasilitas gudang. Penumpukan ini belum berpengaruh besar terhadap perusahaan, tetapi jika hal ini terus terjadi di gudang akan berdampak sangat buruk bagi perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, dibutuhkan alat ukur kinerja yang tepat dalam mengevaluasi permasalahan-permasalahan bahan baku tersebut.

PT Pindad (Persero) hanya melakukan pengukuran kinerja *Performance Indicators* untuk internal perusahaan. Sementara *Turn Over Ratio* (TOR) merupakan alat ukur yang digunakan PT Pindad (Persero) dalam mengelola persediaan. Alat ukur tersebut dapat dikembangkan menjadi lebih terintegrasi dengan alat ukur lainnya, dan menjadi alat ukur yang optimal dalam mengambil keputusan terhadap pengukuran kinerja di PT Pindad (Persero). Selanjutnya, dengan deskripsi diatas akan dilakukan penelitian terhadap sistem pengukuran kinerja yang bisa diterapkan di PT Pindad (Persero).

1.2 Rumusan Masalah

PT Pindad (Persero) dalam merencanakan, mengkoordinasikan, mengontrol serta mengatur dalam pengambilan keputusan terutama dalam persediaan bahan baku memerlukan alat ukur yang dapat membantu dalam mengevaluasi kebijakan yang telah diterapkan sebelumnya oleh pihak manajemen supaya tidak terjadi permasalahan-permasalahan yang telah di deskripsikan seperti diatas. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengukuran kinerja di PT Pindad (Persero) dalam menunjang pengolahan dan pengaturan bahan baku ?
2. Bagaimana hasil pengukuran kinerja yang dapat diterapkan di PT Pindad (Persero) dengan pengukuran kinerja saat ini (*existing*) ?
3. Bagaimana siklus atau alur proses pengolahan persediaan bahan baku di PT Pindad (Persero) ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut ini :

1. Mengetahui pengukuran kinerja pada PT Pindad (Persero) terutama dalam menunjang pengelolaan dan pengaturan bahan baku.
2. Mengetahui pengukuran kinerja yang dapat diterapkan di PT Pindad (Persero) dengan pengukuran kinerja saat ini.
3. Memberikan rekomendasi perbaikan siklus atau alur proses pengelolaan persediaan bahan baku pada PT Pindad (Persero).

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dapat dihasilkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti
 - a) Sebagai wahana untuk melatih dan mengembangkan kemampuan dalam bidang penelitian, serta menambah wawasan dan pengetahuan peneliti tentang pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan pada PT Pindad (Persero).
 - b) Sebagai dasar pengetahuan dan pemahaman lanjutan dari teori-teori mengenai *logistic* yang diperoleh selama perkuliahan, serta mengimplementasikannya.
 - c) Sebagai dasar atau syarat memperoleh gelar Sarjana Logistik pada Program Studi Manajemen Logistik di Sekolah Tinggi Manajemen Logistik (STIMLOG).
2. Bagi Perusahaan
 - a) Sebagai bahan masukan dalam mempertimbangkan pengambilan keputusan finansial guna meningkatkan kinerja perusahaan.
 - b) Membantu dalam mengevaluasi kinerja perusahaan.
3. Bagi Pembaca
 - a) Dapat digunakan sebagai bahan pengetahuan dan sumber acuan dalam bidang yang sama.
 - b) Sebagai bahan dalam pengembangan penelitian yang berkaitan.

1.5 Batasan Penelitian

Supanya penelitian lebih fokus terhadap lingkungannya, maka Batasan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ;

1. Obyek penelitian ini terbatas pada Divisi Tempa-Cor & Alat Perkeretaapian (TC-AP) PT Pindad (Persero).
2. Kebijakan perusahaan yang memberikan kewenangan dan izin dalam memperoleh data proses bisnis perusahaan, struktur perusahaan, profil perusahaan *dan key performance indicator* perusahaan.
3. Data-data perusahaan yang digunakan pada penelitian ini yaitu data pada tahun 2017 sampai tahun 2018 yang berkaitan mengenai kinerja *supply chain* perusahaan khususnya pada Divisi Tempa-Cor & Alat Perkeretaapian (TC-AP) PT Pindad (Persero).

1.6 Sistematika Penelitian

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan mengenai Latar Belakang Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Batasan Penelitian, dan Sistematika Penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan teori mengenai kinerja, sistem pengukuran kinerja, *supply chain management*, persediaan, pengukuran kinerja *supply chain*, proses bisnis, *supply chain operation reference*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dan *Objective Matrix (OMAX)*.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan langkah-langkah dalam penelitian sampai langkah penyelesaian masalah.

BAB IV PENGUMPULAN DATA DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menguraikan tentang pengumpulan dan proses pengolahan data yang diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan di PT Pindad (Persero) pada bagian Sarana Keretaapi.

BAB V ANALISIS DATA

Bab ini menguraikan analisis dari hasil pengolahan data pada bab sebelumnya.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan kesimpulan laporan tugas akhir merupakan jawaban dari perumusan masalah dari tujuan penelitian, Saran yang diajukan hendaklah bersumber pada temuan pelaksanaan selama penelitian atau saran untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

Berisi daftar dari buku-buku referensi yang dipakai untuk menyusun laporan tugas akhir.

LAMPIRAN

Berisi hal-hal yang berhubungan dengan laporan yang sekiranya perlu dilampirkan.