

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini perusahaan tekstil dihadapkan dengan persaingan yang semakin ketat. Persaingan ini membuat perusahaan tekstil harus memperbaiki kinerja perusahaan dan melakukan strategi yang tepat sehingga dapat meningkatkan daya saing antara perusahaan. Semakin ketatnya persaingan di dunia industri tekstil, semakin banyak perusahaan yang mencoba untuk menyediakan produk yang berkualitas, murah, dan cepat. Melihat hal tersebut perusahaan harus memiliki sistem yang baik yang dapat meningkatkan produktivitas agar dapat bersaing dengan kompetitornya. Salah satu cara untuk mengikuti perkembangan industri adalah dengan menerapkan suatu sistem pengukuran kinerja agar lebih baik dan mampu membenahi kondisi perusahaan serta dapat menghadapi kompetensi yang ada (Radithya & Tin, 2011).

Pengukuran kinerja memiliki tujuan untuk mengetahui sejauh mana tujuan direalisasikan sehingga pihak manajemen bisa bertindak cepat dalam mengambil keputusan. Pengukuran kinerja dapat diarahkan ke berbagai tingkat aktivitas, produk atau jasa yang dihasilkan (output) (Mardjuki & Patdono, 2006). Pengukuran kinerja dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis di perusahaan (Pratiwi, 2009). Bagian produksi pada perusahaan juga sangat berpengaruh pada kesuksesan perusahaan dalam memenuhi ekspektasi konsumen. Jika bagian produksi perusahaan tidak berjalan dengan baik maka produk yang dihasilkan tidak sesuai ekspektasi perusahaan. Dibutuhkan model yang mampu memotret kinerja dalam merancang sistem pengukuran kinerja organisasi (Vanany & Tanukhidah, 2004). Ukuran kinerja sendiri tercermin dalam *Key Performance Indicators* (KPI).

Agar produksi di perusahaan dapat bertahan di lingkungan bisnis yang berjalan dengan dinamis, perusahaan dituntut untuk mengetahui KPI-nya. Pembuatan KPI pada bagian produksi bertujuan agar perusahaan dapat mengetahui sejauh mana kinerja dalam bagian produksi, apakah sudah mencapai target atau belum. Dari kinerja tersebut

perusahaan dapat melakukan evaluasi dan perbaikan dengan cara mengetahui risiko yang menyebabkan kinerja perusahaan tidak mencapai target.

Produksi kain printing di CV Ranotex sendiri hampir tiap bulan mengalami masalah pada kinerja yaitu jumlah realisasi produksi tidak sesuai dengan jumlah pesanan, disebabkan oleh berbagai macam salah satunya jumlah cacat produk pada proses produksi. Persentase kinerja produksi juga masih dibawah rata-rata yang ditargetkan perusahaan yaitu 97%. Dapat dilihat dari data historis produktivitas produksi perusahaan sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Data Historis Persentase Produktivitas Bulan Januari – Desember 2017

No.	Bulan	Jumlah Pesanan (meter)	Jumlah Realisasi (meter)	Kinerja Produksi (%)
1	Januari	340571,09	314311	92,29
2	Februari	360311,33	342563	95,07
3	Maret	314064,81	302327	96,26
4	April	199127,34	182278	91,54
5	Mei	286392,48	278519	97,25
6	Juni	155127,04	148630	95,81
7	Juli	227321,85	212092	93,30
8	Agustus	264717,89	247182	93,38
9	September	203083,24	188894	93,01
10	Oktober	254215,5	246604	97,01
11	November	355279,11	349111	98,26
12	Desember	299366,12	287765	96,12
TOTAL		3259577,8	3100276	95,11

Sumber: (CV Ranotex)

Dapat diketahui dari tabel 1.1 bahwa kinerja di bagian produksi tidak sesuai dengan ekspektasi perusahaan. Total persentase produktivitas produksi sebesar 95,11 %, maka dapat diketahui bahwa produktivitas produksi perusahaan dibawah target perusahaan sebesar 97% dan dampak yang dirasakan adalah perusahaan harus melakukan penambahan jam kerja, biaya produksi, material, dan sumber daya lainnya. Dampak

tersebut dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi proses produksi dan keuntungan perusahaan.

Di CV Ranotex saat ini belum ada pengukuran kinerja, maka dari itu pentingnya mengetahui tolak ukur sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai oleh perusahaan. Dari pengukuran kinerja juga dapat diketahui kinerja mana yang bermasalah pada bagian produksi perusahaan. Pengukuran kinerja atau KPI pada bagian produksi dirancang menggunakan model *Sink's Seven Performance Criteria*. Pada model ini mempertimbangkan 7 kriteria yaitu kriteria *Effectiveness, Efficiency, Quality, Productivity, Quality of Work Life, Profitability/ Budgetability*, dan *Innovation* (Ningsih, Setyanto, & Rahman, 2014). Model awal yang mampu memberikan deskripsi jelas dari tiap-tiap suatu kriteria kinerja adalah *sink's seven performance criteria* (Wicaksono, Suliantoro, & Sari, 2010). Menurut Tangen (2004) dan Hargita (2006) dalam Ningsih, et al., (2014) kelebihan model *sink's seven performance criteria* dengan model yang lain adalah dapat memberikan definisi jelas antar konsep kriteria kinerja, interelasi yang kompleks's dapat digambarkan, konsep pengukuran yang dimiliki yaitu *timeless* dan *time-tested*.

Setelah mengidentifikasi kinerja dan melakukan pengukuran kinerja di bagian produksi dilakukan pembobotan kinerja. Pembobotan kinerja sendiri bertujuan untuk mengetahui indikator kinerja mana yang menurut perusahaan memiliki bobot tertinggi atau dengan kata lain indikator kinerja yang bermasalah. Pembobotan kinerja menggunakan metode *Analytical Hierrarchy Process (AHP)*. Di dalam AHP kriteria-kriteria dapat disusun dalam suatu struktur hierarki keputusan (Wicaksono, Suliantoro, & Sari, 2010). Untuk mendapatkan bobot kinerja berdasarkan bagaimana preferensi dari pengambilan keputusan terhadap tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif menggunakan metode AHP (Susetyo & Sabakula, 2014).

Dari pembobotan kinerja perusahaan akan mengetahui kinerja mana yang bermasalah. Agar perusahaan dapat mengerti masalah yang sedang terjadi pada kinerja bagian produksi yang memiliki bobot tertinggi, dilakukan manajemen risiko. Tujuan dari manajemen risiko sendiri agar kinerja di bagian produksi meningkat dan dapat mengetahui strategi penanganan yang tepat dari masalah yang sedang terjadi. Menurut Walters dalam Kusnindah, Sumantri, & Yuniarti (2014) risiko adalah ancaman yang terjadi dan mengacaukan aktivitas normal serta rencana yang telah ditetapkan dapat terhenti.

Metode yang digunakan untuk manajemen risiko pada kinerja bagian produksi yang bermasalah yaitu *House Of Risk* (HOR). *House Of Risk* (HOR) ini merupakan *framework* dengan cara modifikasi *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA) dan *Quality Function Deployment* (QFD) untuk memprioritaskan sumber risiko mana yang pertama dipilih untuk diambil tindakan yang paling efektif dalam rangka mengurangi potensi risiko dari sumber risiko (Pujawan & Geraldin, 2009). Kelebihannya *Failure Mode and Effect Analisis* (FMEA) adalah analisa kegagalan dengan teknik yang sistematis dan suatu perangkat analisa yang dapat mengevaluasi *reliabilitas* dengan memeriksa modus kegagalan (Ulfah, Maarif, Sukardi, & Raharja, 2016). Menurut Heizer dalam Lutfi & Irawan (2012) *Quality Function Deployment* (QFD) adalah keinginan pelanggan ditetapkan dalam proses (apa yang “diinginkan” pelanggan) dan diterjemahkan menjadi atribut “bagaimana” agar dapat dipahami dan dilaksanakan oleh tiap area fungsional. Model *framework* pada *Quality Function Deployment* (QFD) diharapkan dapat mengendalikan sumber risiko yang dirasa prioritas agar strategi penanganan dapat berjalan dengan efektif dan optimal. Tahapan pada *framework House Of Risk* (HOR) secara garis besar dibagi menjadi dua fase, yaitu yang pertama fase identifikasi risiko, dan yang kedua fase penanganan risiko (Kristanto & Hariastuti, 2014).

Bedasarkan uraian latar belakang diatas, pengukuran kinerja dan manajemen risiko sangat penting diterapkan di bagian produksi CV Ranotex. Garis besar pada penelitian sendiri adalah mengidentifikasi kinerja, menentukan indikator kinerja yang bermasalah, dilakukan manajemen risiko agar mengurangi risiko pada kinerja yang dapat merugikan perusahaan dan kinerja bagian produksi meningkat. Manfaat dari menerapkan metode penelitian ini adalah CV Ranotex dapat mengetahui indikator apa saja yang belum memenuhi target, risiko penyebabnya, dan strategi penanganan apa yang tepat untuk menangani risiko pada kinerja produksi di perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang dapat diangkat berdasarkan latar belakang dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana menentukan KPI pengukuran kinerja menggunakan *Sink's Seven Performance Criteria*?

2. Indikator kinerja apa yang terpilih dan memiliki bobot terbesar menggunakan metode AHP?
3. Apa saja risiko prioritas terpilih menggunakan metode HOR?
4. Apa saja strategi penanganan risiko untuk mengatasi agen risiko terpilih menggunakan metode HOR?

1.3 Batasan Penelitian

Perlunya dilakukan pembatasan ruang lingkup penelitian agar pembahasan yang dilakukan dan penarikan kesimpulan akan lebih terarah. Batasan masalah dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Objek penelitian dilakukan di CV Ranotex khususnya pada bagian produksi.
2. Pengumpulan data didapatkan dengan cara melakukan studi *literature*, observasi lapangan, wawancara, *brainstorming*, dan daftar pertanyaan kepada *expert CV Ranotex*.
3. Fokus pengendalian risiko hanya terhadap 3 KPI dengan bobot nilai tertinggi, yaitu persentase printing cacat maksimal sebesar 3%, persentase produktivitas mesin flat minimal sebesar 96%, dan frekuensi mesin downtime maksimal sebanyak 5 kali dalam setahun.
4. Menggunakan metode *Sink's Seven Performance Criteria*, AHP dan HOR

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan di CV Ranotex ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menentukan KPI pengukuran kinerja menggunakan *Sink's Seven Performance Criteria*.
2. Mengetahui indikator kinerja terpilih dan memiliki bobot terbesar menggunakan metode AHP.
3. Mengidentifikasi risiko prioritas terpilih menggunakan metode HOR.
4. Mengetahui strategi penanganan risiko untuk mengatasi agen risiko terpilih menggunakan metode HOR.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Membantu CV Ranotex dalam mengembangkan alat ukur kinerja bagian produksi sehingga fokus utama target dari perusahaan dapat terlaksana dengan baik.
2. CV Ranotex dapat mengetahui risiko potensial dan sumber risiko pada kinerja bagian produksi.
3. Membantu CV Ranotex dalam merancang strategi penanganan risiko dan menentukan prioritas penanganan risiko pada kinerja bagian produksi.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk lebih terstruktur penulisan tugas akhir ini maka selanjutnya sistematika penulisan ini disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan secara singkat mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Memuat konsep dan prinsip dasar yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah pada penelitian. Pada bab ini berisi tentang kajian deduktif dan induktif yang menjadi landasan dalam penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang kerangka dan bagan alir penelitian, teknik yang dilakukan, dan data yang digunakan. Dalam metode ini dapat meliputi metode pengumpulan data dan alat bantu analisis data.

BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang data yang telah diperoleh selama penelitian dan bagaimana menganalisa data tersebut. Pengolahan data ditampilkan dalam bentuk tabel dan grafik. Pengolahan data yang dimaksud juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh. Pada sub bab ini merupakan acuan yang digunakan untuk pembahasan hasil pada bab V.

BAB V PEMBAHASAN

Pada bab ini dilakukan pembahasan hasil yang diperoleh dalam penelitian dan kesesuaian dengan tujuan dari penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pada bab terakhir berisi tentang kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan rekomendasi atau saran atas hasil yang dicapai dan juga saran yang diajukan peneliti untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**