

BAB I

PENDAHULUAN

Bab satu pendahuluan berisikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, batasan masalah, asumsi penelitian, serta sistematika penulisan laporan penelitian.

1.1 Latar Belakang

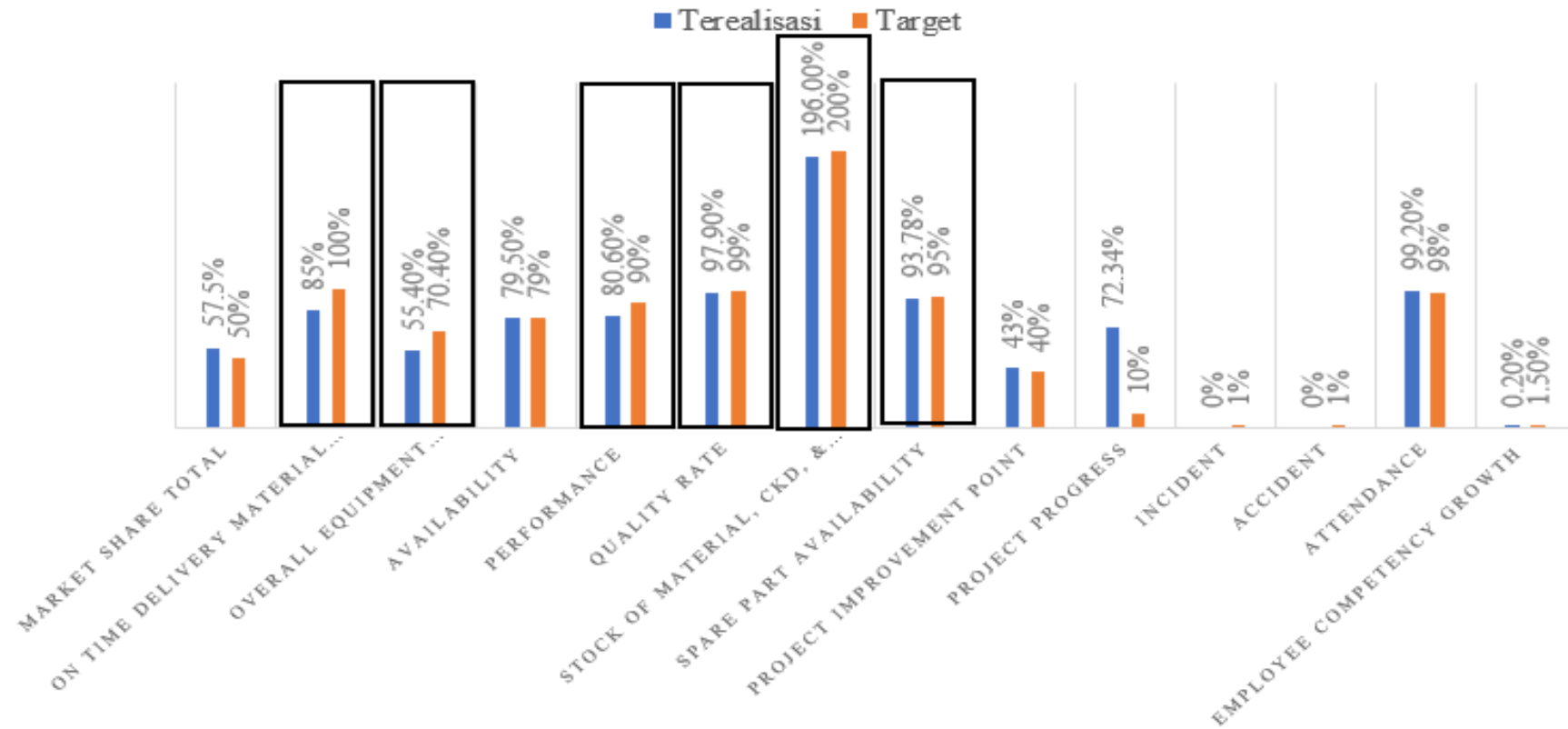
Perkembangan dunia yang semakin dimanis serta kompleks, mengharuskan suatu instansi baik itu organisasi ataupun perusahaan mempersiapkan diri dalam menghadapi kemungkinan-kemungkinan (risiko) yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberlanjutan instansi tersebut (Efe, 2023). Perkembangan yang semakin kompleks tersebut mengharuskan perusahaan bisa adaptif terhadap tantangan dalam menghadapi peluang bisnis yang ada, seperti hal nya industri manufaktur. Tantangan yang dihadapi industri manufaktur mengenai perkembangan teknologi serta persepsi *customer* yang akan berdampak terhadap aspek organisasi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan (Hadi *et al.*, 2020). Tujuan strategis perusahaan merupakan peta jalan perusahaan untuk mencapai visi dan misi. Oleh karena itu menentukan tujuan secara jelas merupakan bagian terpenting dari proses perencanaan strategis dalam perusahaan. Pengelolaan risiko memiliki peran yang krusial karena risiko dipahami sebagai konsekuensi dari ketidakpastian yang dapat menghambat pencapaian tujuan dan berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan (Taufik *et al.*, 2022).

Risiko merupakan ketidakpastian yang menghasilkan berbagai kemungkinan hasil dengan tingkat probabilitas yang berbeda. Selain itu, risiko dapat diartikan sebagai potensi kerugian akibat suatu peristiwa (*event*) atau serangkaian peristiwa yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan perusahaan (Monahan, 2008). Karena risiko berpotensi menghambat pencapaian tujuan perusahaan, manajemen risiko adalah komponen vital dalam perencanaan strategis maupun tujuan setiap perusahaan atau organisasi (Taufik *et al.*, 2022). Berbagai studi telah mengkaji manajemen risiko strategis, manajemen risiko terintegrasi, dan manajemen risiko holistik. Konsep-konsep ini dikenal sebagai manajemen risiko perusahaan (*enterprise risk management*), yang menekankan pendekatan komprehensif dalam

mengelola risiko. Pendekatan ini bertujuan untuk menilai risiko secara menyeluruh, bukan secara parsial, serta menganggap bahwa manajemen risiko dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Salah satu cara untuk memahami manajemen risiko secara holistik adalah dengan mengintegrasikannya ke dalam sistem manajemen kinerja (*performance management*) perusahaan, yang dikenal sebagai *risk-based performance management* (Cas et al., 2003).

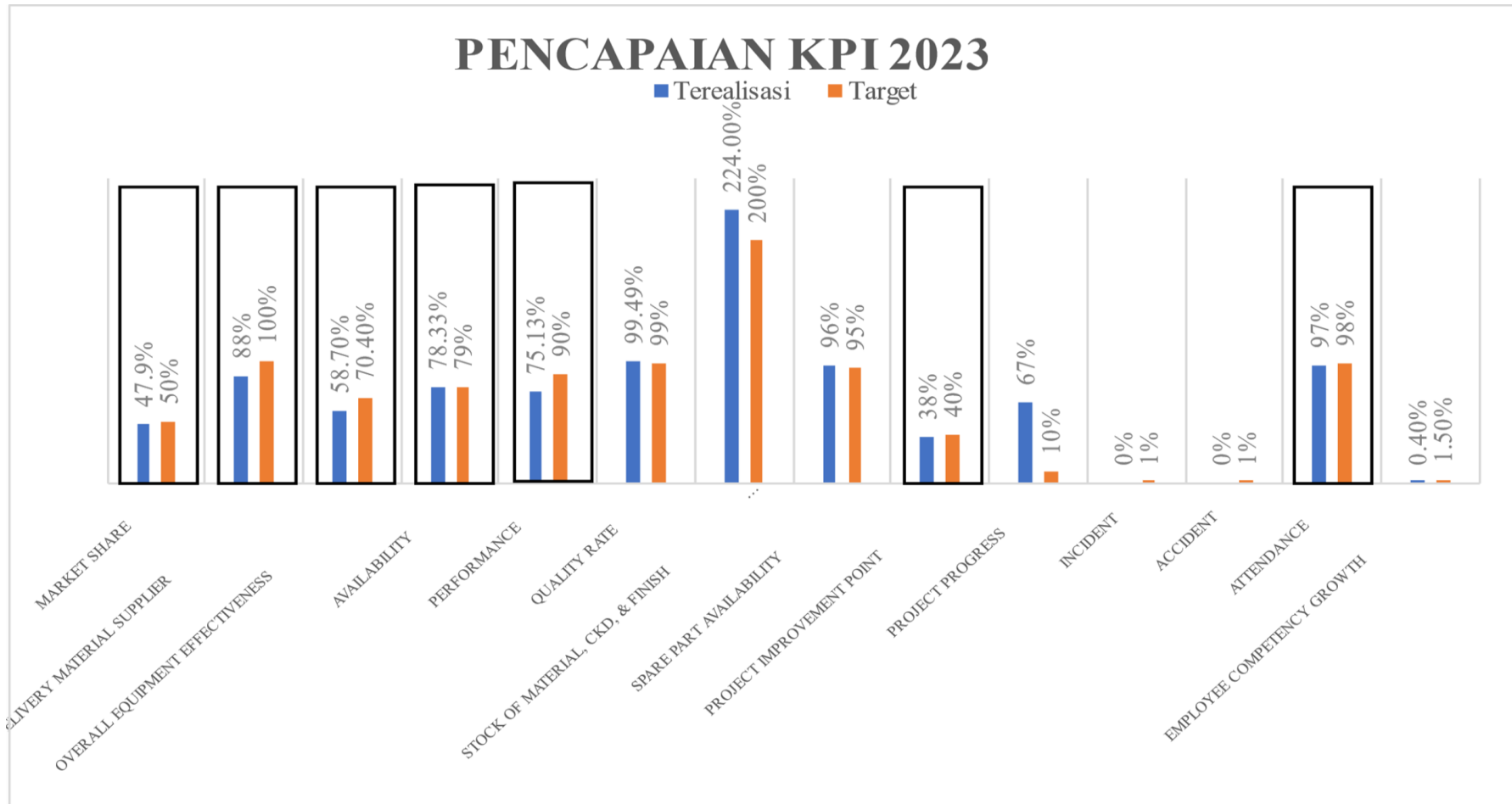
Pendekatan *risk-based performance management* dapat digunakan ketika suatu perusahaan telah memiliki *performance management* (Djohanputro, 2024). PT. AKP, merupakan perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA). Produk yang dihasilkan ada tiga jenis velg, yaitu 16 x 6.00GS 5/6 lubang, 20 x 7.50V 8/10 lubang, dan 20 x 7.00T. Saat ini, PT. AKP menggunakan sistem manajemen kinerja (*performance management*) yang diukur melalui KPI (*Key Performance Indicator*) sebagai indikator keberhasilan kinerja perusahaan. PT. AKP memiliki empat belas KPI yang dijadikan sebagai peta jalan perusahaan dalam mewujudkan visi nya untuk menjadi produsen velg truk/*commercial vehicle* no. 1 di tanah air indonesia yang ramah lingkungan, diantaranya nya KPI *market share*, *on time delivery material supplier*, *overall equipment effectiveness*, *availability*, *performance*, *quality rate*, *stock of material*, *ckd*, & *finish good*, *spare part availability*, *project improvement point*, *project progress*, *incident*, *accident*, *attendance*, dan *employee competency growth*. Proses pengelolaan KPI yang dilakukan PT. AKP, dengan mengadakan rapat kerja pada setiap awal tahun yang bertujuan untuk menentukan target dari tiap *performance management*. Berikut merupakan hasil pengukuran pencapaian KPI 2022 dan 2023 yang terdapat di PT. AKP.

PENCAPAIAN KPI 2022



Gambar 1.1 Pencapaian KPI PT. AKP Tahun 2022

Sumber: (PT. AKP)



Gambar 1.2 Pencapaian KPI PT. AKP Tahun 2023

Sumber : (PT. AKP)

Gambar 1.1 dan 1.2 diatas merupakan grafik hasil pengukuran pencapaian KPI PT. AKP tahun 2022 dan 2023, berdasarkan grafik tersebut dapat diketahui terdapat beberapa deviasi KPI atau yang tidak tercapai, pada tahun 2022 terdapat enam KPI yang tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Sedangkan pada tahun 2023, didapatkan tujuh KPI yang tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Adanya kegagalan dalam pencapaian beberapa KPI di PT. AKP disebabkan oleh risiko yang dihadapi perusahaan. Sampai saat ini, tindakan PT. AKP dalam menangani KPI yang tidak mencapai target adalah melalui analisis dan diskusi dengan divisi terkait. Hal yang dilakukan PT. AKP ketika KPI di bawah target dilakukan dengan menganalisis data dari berbagai divisi dibawah kendali serta tanggung jawab Divisi DC (*Document Center*). Namun proses ini terbatas pada identifikasi kejadian yang menyebabkan deviasi KPI, serta hanya berfokus pada KPI yang tidak mencapai target. Sehingga terkait *probability* kejadian yang dapat mengakibatkan deviasi pada KPI lain-nya tidak dilakukan identifikasi, maka dari itu PT. AKP tidak dapat mengantisipasi ketika terdapat kejadian yang menyebabkan deviasi KPI. PT. AKP juga belum mengadopsi pendekatan proaktif dengan memprioritaskan identifikasi risiko-risiko krusial sebagai langkah preventif dalam perbaikan kinerja. Selain itu, PT. AKP belum memiliki divisi khusus yang mengelola risiko perusahaan, sehingga sistem manajemen risiko yang komprehensif sebagai alat pemantauan potensi hambatan kinerja belum tersedia.

Proses yang dilakukan masih belum berjalan efektif karena belum mampu mencegah deviasi dalam pencapaian KPI. Hal ini didasari dari tindak lanjut yang dilakukan lebih berfokus pada upaya mengantisipasi kegagalan pencapaian KPI di masa depan dengan pola risiko (*risk event*) yang sama dalam kondisi tertentu, tetapi belum dapat mengantisipasi risiko (*risk event*) lain yang berpotensi muncul. Penjelasan tersebut dapat diketahui berdasarkan analisis pada gambar 1.1 dan 1.2, dimana terdapat beberapa perubahan deviasi ada kategori KPI tertentu dan juga terdapat penambahan deviasi pada kategori KPI pada tahun 2023 dari 2022. Selain itu, pada tahun 2023 terdapat tambahan kategori KPI yang tidak tercapai, yang berbeda dari tahun sebelumnya.

Berdasarkan permasalahan yang ada di PT. AKP, dimana perusahaan masih belum memiliki pengelolaan manajemen risiko yang berbasis kinerja perusahaan.

Kondisi eksisting tersebut yang mendasari dilakukannya penelitian ini sebagai upaya untuk memperbaiki permasalahan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses bentuk *framework risk-based performance management* dengan menerapkan pendekatan SOAR (*Strategy Objective at Risk*) methodology yang akan dikolaborasikan dengan metode BWM (*Best-Worst Method*) untuk mengidentifikasi risiko terpenting terhadap tiap KPI. Penggunaan *framework risk based performance management* diperlukan dalam pengelolaan manajemen risiko yang berbasiskan kinerja perusahaan, yang dimana hal tersebut masih belum terdapat pada PT. AKP, dengan menggunakan metode SOAR yang akan dilakukan analisis risiko dengan mem-*breakdown* secara langsung bersumber dari tujuan strategis (*strategy objectives*) perusahaan, yang dalam penelitian ini diwakili oleh KPI (*Key Performance Indicator*) perusahaan yang sebagai tolak ukur kinerja PT. AKP. Dengan menerapkan pendekatan ini, perusahaan dapat lebih efektif dalam mengidentifikasi berbagai risiko yang berpotensi menghambat pencapaian KPI serta menyusun strategi pengendalian untuk mencegah dampak risiko tersebut (Imansyah, 2023). Penggunaan BWM (*Best-Worst Method*) dikarenakan menghasilkan hasil yang lebih dapat diandalkan dan optimal (Al-Saeed & AbdelAziz, 2023). Metode BWM apabila dibandingkan AHP membutuhkan lebih sedikit data dan memberikan hasil yang lebih dapat diandalkan. Karena manfaat yang disebutkan, adopsi teknik ini diakui dalam beberapa penelitian kontemporer misalnya, Bari Ahmadi, Kusi-Sarpong, & Rezaei, 2017; Gupta & Barua, 2017; Pamučar, Petrović, & Ćirović, 2018; Rezaei, Kothadiya, Tavasszy, & Kroesen, 2018; Vishnupriyan & Manoharan, 2018 (Sumarliah, 2021).

Penerapan *framework risk-based performance management* berfungsi dalam alur penelitian yang berfokuskan pada perancangan manajemen risiko yang berbasis kinerja perusahaan dimana tolak ukur dalam identifikasi kinerja perusahaan dengan (KPI) yang akan dikolaborasikan dengan SOAR (*Strategy Objective at Risk*) methodology. Metode SOAR berfungsi dalam mengidentifikasi risiko yang dapat menyebabkan ketidaktercapainya KPI. Tahap identifikasi risiko dilakukan dengan mengidentifikasi *risk drive*, *risk control* serta *metrics*-nya, kemudian dilakukan pembobotan dengan menggunakan analisa metode BWM (*Best-Worst Method*), selanjutnya tahap *observe* untuk mengidentifikasi nilai *likelihood* dan *impact*,

dilakukan penentuan ranking risiko dan pembuatan *risk mapping*, setelah itu, penelitian ini juga penyusunan *dashboard* sehingga perusahaan dapat melakukan pengelolaan risiko secara lebih *realtime*, proaktif dan terstruktur.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada kondisi eksisting yang telah diuraikan pada latar belakang, maka rumusan masalah yang akan dilakukan dalam penelitian tugas akhir ini adalah melakukan perancangan *framework risk-based performance management* dengan metode SOAR (*Strategy Objective at Risk*) dan BWM (*Best-Worst Method*) di PT. AKP.

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan perancangan bentuk *framework risk-based performance* dengan SOAR (*Strategy Objective at Risk*) methodology.
2. Melakukan pembototan, serta perankingan keterkaitan terhadap *risk drive metrics* pada tiap KPI (*Key Performance Indicator*) menggunakan analisis BWM (*Best-Worst Method*).
3. Melakukan penentuan KRI (*Key Risk Indicator*) berdasarkan hasil analisis BWM (*Best-Worst Method*).
4. Melakukan penentuan penilaian risiko berdasarkan hasil KRI (*Key Risk Indicator*) yang kemudian dilakukan ke penyusunan *risk mapping*.
5. Melakukan penyusunan *risk scorecard* berdasarkan hasil risiko yang telah teridentifikasi.
6. Merancang *dashboard* manajemen risiko PT. AKP untuk memudahkan dalam memonitoring risiko secara *real-time*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan pada penelitian tugas akhir ini adalah

1. Manfaat Bagi Perusahaan

- a) Merancang *framework risk-based performance management* dengan SOAR (*Strategy Objective At-Risk*) *Methodology*, sehingga dapat diberikan sebagai rekomendasi ke pihak perusahaan dalam melakukan monitoring risiko pada tiap *strategy objective* yang direpresentasikan melalui KPI (*Key Performance Indikator*).
 - b) Sebagai rekomendasi kepada perusahaan dalam menentukan langkah pengendalian dari risiko-risiko yang telah teridentifikasi.
2. Manfaat Bagi Penulis serta Penelitian Selanjutnya
- a) Memperluas wawasan dan pengalaman dengan menerapkan teori ERM (*Enterprise Risk Managemen*) dalam menganalisis aktual di industri.
 - b) Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan penelitian mendatang yang berfokus pada kerangka *risk-based performance management* di berbagai sektor lainnya.

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah yang akan digunakan dalam penelitian ini nantinya akan membantu penulis dalam membatasi ruang lingkup penelitian sehingga akan memperjelas arah penelitian serta hasil penelitian nanti, adapun batasan yang akan dilakukan sebagai berikut:

1. Tahap pengerjaan dengan SOAR (*Strategy Objective at Risk*) *Methodology* dilakukan sampai tahap *observe*. Hal tersebut dikarenakan tahap *analyze*, dan *react* memerlukan waktu lama karena sampai ke penerapan.
2. Proses identifikasi risiko akan dilakukan pada KPI (*Key Performance Indicator*) PT. AKP tahun 2024, yang telah didapatkan tanpa dilakukan perubahan.
3. Proses identifikasi risiko hanya difokuskan terhadap faktor internal perusahaan.
4. Data pendukung yang akan digunakan yakni data perusahaan pada tahun 2022 dan 2023.

1.6 Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Selama proses penelitian berlangsung tidak terdapat perubahan yang akan dilakukan oleh perusahaan terhadap KPI (*Key Performance Indicator*).
2. *Strategy objective* yang akan digunakan dalam proses identifikasi risiko direpresentasikan dengan KPI (*Key Performance Indicator*) PT. AKP.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dirancang untuk acuan bagi penulis agar dalam penyusunan laporan terstruktur dalam memberikan gambaran umum terhadap penelitian yang dilakukan dan hasil yang didapatkan. Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab I pendahuluan menjelaskan mengenai latar belakang yang mendasari dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, asumsi penelitian, dan sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II tinjauan pustaka menjelaskan mengenai landasan teori, konsep dan metode yang berkaitan dengan permasalahan dan menjadi dasar di dalam hasil dan pembahasan pada penelitian. Teori, konsep, dan metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan studi literatur, seperti buku, jurnal, penelitian sebelumnya, ataupun yang lainnya. Untuk menghasilkan penelitian yang berkualitas, setiap metode dan analisis yang diterapkan haruslah didasarkan pada teori dan literatur yang relevan. Studi literatur dalam penulisan ini meliputi teori tentang manajemen risiko, risiko, risiko strategis, *key performance management*, *risk-based performance management*, SOAR (*Strategy Objective at Risk*) methodology, BWM (*Best-Worst Method*), KRI (*Key Risk Indicator*), *risk scorecard*, dan penelitian terdahulu.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab III metodologi penelitian menjelaskan mengenai waktu dan tempat penelitian, jenis penelitian, diagram alir penelitian, serta metode-metode yang digunakan dalam penyelesaian permasalahan dari tahap identifikasi hingga tahap analisis secara sistematis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV hasil dan pembahasan menjelaskan mengenai pelaksanaan penelitian mulai dari pengumpulan data, pengolahan data melakukan identifikasi *risk drive* dari tiap KPI, menentukan *risk drive metric* sebagai indikator ukur, melakukan pembobotan berdasarkan *risk drive metric* yang telah teridentifikasi menggunakan analisis dari metode BWM, penentuan *Key Risk Indicator* berdasarkan hasil analisis metode BWM, penyusunan *risk control*, setelah itu dilakukan penilaian risiko, serta menentukan prioritas risiko dan *risk mapping*, kemudian melakukan penyusunan *dashboard* sebagai tahap akhir berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V kesimpulan dan saran menjelaskan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN