

**ANALISA KEPUASAN SERTA KONTRIBUSI PELANGGAN DAN SUPPLIER
DENGAN PENDEKATAN MANAJEMEN RISIKO
(Studi Kasus di PT XYZ, Madiun)**

**ANALYSIS OF SATISFACTIONS AND CONTRIBUTIONS CUSTOMERS AND
SUPPLIER WITH RISK MANAGEMENT APPROACH
(Case Study in PT XYZ, Madiun)**

Dita Firstian Putra¹⁾, Mochamad Choiri²⁾, Ratih Ardia Sari³⁾

Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 167, Malang, 65145, Indonesia

E-mail : firstianputra@yahoo.com¹⁾, moch.choiri76@ub.ac.id²⁾, rath.ardiasari@ub.ac.id³⁾

Abstrak

PT XYZ merupakan salah satu badan usaha penghasil produk jasa transportasi bernilai tinggi yang terus mengalami perkembangan. Agar produk terus berkembang maka perusahaan perlu mengetahui kepuasan dan kontribusi stakeholder yang berfungsi sebagai keberhasilan performance perusahaan. Selain itu pendekatan manajemen risiko juga harus diimplementasikan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menurunkan kepuasan dan kontribusi dari stakeholder. Dari pengukuran kinerja yang telah diterapkan perusahaan terdapat beberapa indikator dari stakeholder pelanggan dan stakeholder supplier yang tidak memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan. Apabila kondisi ini dibiarkan, maka akan timbul beberapa risiko yang berdampak kepada perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi dari pelanggan maupun supplier yang memiliki kepuasan yang rendah terhadap perusahaan namun kontribusi yang diberikannya tergolong rendah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah key performance indicator (KPI) dan risk matrik. KPI digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan dan kontribusi dari pelanggan dan supplier. Sedangkan risk matrik digunakan untuk mengkategorikan risiko kedalam rentang kategori. Didapatkan beberapa risiko beserta dengan kategorinya dari indikator-indikator yang membuat kepuasan dari pelanggan dan supplier tergolong rendah. Hasil dari penelitian ini didapatkan beberapa rekomendasi untuk mencegah atau melakukan tindakan agar risiko tersebut tidak terjadi dan tidak merugikan perusahaan.

Kata kunci : *Riks Matrik, KPI, Risk Management*

1. Pendahuluan

Seiring dengan perkembangan zaman, berbagai kemajuan pesat yang terjadi di industri barang dan jasa menuntut perusahaan untuk berkembang sejalan dengan kemajuan tersebut. Berbagai perusahaan berlomba-lomba untuk meningkatkan *performance* perusahaan yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengetahui kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* yang dapat membantu perusahaan melakukan perbaikan secara kontinyu untuk mencapai performansi yang maksimal. Untuk mencapai kepuasan dan kontribusi *stakeholder* yang maksimal, faktor risiko merupakan salah satu hambatan dalam pencapaiannya. Untuk itu perlu diketahui risiko-risiko yang dapat menghambat peningkatan performa perusahaan.

PT XYZ sebagai salah satu badan usaha penghasil produk jasa transportasi terus

mengalami perkembangan. Agar produk terus berkembang maka perusahaan perlu mengetahui kepuasan dan kontribusi *stakeholder* yang berfungsi sebagai keberhasilan *performance* perusahaan. Selain itu pendekatan manajemen risiko juga harus diimplementasikan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menurunkan kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder*. Beberapa tahun terakhir untuk meningkatkan *performance*, PT XYZ menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan *performance prism*, dimana salah satu perspektifnya adalah mengukur kinerja dari masing-masing *stakeholder*. Kinerja dari *stakeholder* PT XYZ pada tahun 2013 dapat dilihat pada Tabel 1 dimana kinerja dari *stakeholder* diukur dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI).

Tabel 1. Data KPI dari *Stakeholder* di PT XYZ Tahun 2013

NO	PERSPEKTIF & KPI	SATUAN	RKAP 2013	PROGNOSA 2013
I	Keuangan dan Pasar			
I-1	Pertumbuhan Penjualan	%	25,00	26,20
I-2	Laba Komprehensif	Rp Milyar	20,00	69,47
I-3	Pangsa pasar transportasi perkotaan	%	20,00	20,00
II	Fokus Pelanggan			
II-1	Customer Satisfaction Index	%	55,00	50,00
II-2	Customer Acquisition	% (Min)	25,00	45,02
II-3	Customer Loyalty	%	50,00	46,84
III	Fokus Supplier			
III-1	Delivery Tepat Waktu	% (Min)	100,00	93,00
III-2	Material Defect / Reject	% (Maks)	1,00	1,20
III-3	Cost Efficiency	% (Maks)	95,00	103,54
IV	Fokus Tenaga Kerja			
IV-1	Pelatihan Karyawan	Jam/Org/Thn	50,00	51,00
IV-2	Zero Accident	%	100,00	100,00
V	Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggungjawab Kemasyarakatan			
V-1	Tindak lanjut hasil Audit Internal ISO 9000 & LH	%	90,00	94,50
V-2	Proper Test LH	Kategori	Biru	Biru
V-3	Implementasi GCG	Kualitas	≥ 75	75
V-4	Terlaksananya Penilaian KPKU	Bulan	September	Sept-Oktober

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa terdapat lima perspektif, yaitu keuangan dan pasar, fokus pelanggan, fokus *supplier*, fokus tenaga kerja, serta kepemimpinan, tatakelola, dan tanggungjawab kemasyarakatan yang masing-masing memiliki beberapa indikator kinerja. RKAP merupakan target dari perusahaan yang harus dipenuhi, sedangkan prognosa adalah kondisi aktual dari masing-masing indikator kinerja pada tahun tersebut. Dapat dilihat pada Tabel 1 bahwa terdapat beberapa indikator yang tidak memenuhi target perusahaan. Indikator tersebut terdapat pada perspektif fokus pelanggan dan fokus *supplier*, yang mana keduanya merupakan salah satu *stakeholder* yang berperan dalam kemajuan perusahaan. Apabila kondisi ini tetap dibiarkan akan timbul beberapa risiko yang berdampak kepada perusahaan. Selain itu pengelolaan risiko yang saat ini dilaksanakan di PT XYZ diberikan kepada masing-masing divisi yang nantinya dapat dibahas bersama dengan divisi manajemen risiko. Dari divisi pemasaran dan divisi logistik yang selama ini mengelola *stakeholder* pelanggan dan *supplier*, hingga saat ini belum dilakukan antisipasi terhadap risiko yang mungkin terjadi.

Dengan kondisi perusahaan yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui risiko apa saja yang mungkin terjadi terhadap kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* pelanggan dan *supplier* yang diukur dengan menggunakan KPI serta melakukan langkah antisipasi risiko menggunakan *risk matrix*. Dengan mengidentifikasi risiko dan menerapkan langkah-langkah antisipasinya, diharapkan dapat mengetahui kejadian-kejadian

yang dapat menurunkan *performance* dari sisi *stakeholder* pelanggan dan *supplier*.

Menurut Darmawi (2005), manajemen risiko adalah suatu pendekatan terstruktur atau metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman dari suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan atau pengelolaan sumberdaya. Identifikasi risiko diperoleh dengan mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan KPI dalam memenuhi kepuasan dan kontribusi *stakeholder* pelanggan maupun *supplier* yang nantinya dapat diketahui apakah target perusahaan tercapai. Dengan pengukuran kinerja terhadap kepuasan dan kontribusi ini diharapkan dapat diketahui tingkat kepuasan *stakeholder* pelanggan dan *supplier* melalui KPI. Setelah mengetahui tingkat kepuasan *stakeholder* pelanggan dan *supplier* melalui KPI diharapkan dapat mengetahui risiko-risiko dari pelanggan dan *supplier* yang memiliki kontribusi tinggi, namun kepuasan yang didapatkannya masih tergolong rendah.

Dari beberapa risiko yang didapatkan kemudian dikelompokkan kedalam beberapa kategori dengan menggunakan *risk matrix*. Menurut Cook (2008), *risk matrix* adalah sebuah tool yang digunakan untuk mengalokasikan level risiko dari bahaya-bahaya yang ada, umumnya digunakan untuk mengidentifikasi sebuah bahaya dan sebuah penilaian proses risiko. Sedangkan menurut Cox (2008), *risk matrix* digunakan untuk menjelaskan level dari risiko yang diasosiasikan dengan bahaya yang sudah diidentifikasi, untuk

mengurutkan risiko kedalam rentang kategori *extreme, high, medium, low, dan insignificant*. Setelah didapatkan rentang kategori dari masing-masing risiko, kemudian dilakukan identifikasi penyebab risiko tersebut terjadi dengan menggunakan *Root Cause Analisis (RCA)* pada risiko dengan kategori *extreme risk* dan *high risk*.

Dengan melakukan identifikasi risiko terhadap tingkat kepuasan dan kontribusi dari pelanggan maupun *supplier*, serta analisa risiko dari risiko-risiko yang mungkin terjadi, diharapkan dapat memberikan rekomendasi pencegahan agar tidak menimbulkan risiko yang dapat merugikan pihak perusahaan.

2. Metode Penelitian

Langkah dalam penelitian merupakan suatu gambaran sistematis yang akan dijadikan sebagai acuan dalam melakukan penelitian. Berikut merupakan langkah-langkah yang dilakukan pada penelitian ini :

1. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan agar dapat memberikan gambaran yang jelas bagi peneliti untuk penelitiannya, sehingga didapat permasalahan yang terjadi dalam perusahaan tersebut.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode dengan cara mempelajari teori dan pengetahuan yang berhubungan dengan permasalahan yang ada di perusahaan.

3. Identifikasi Masalah

Dalam hal ini identifikasi masalah dilakukan untuk mencari penyebab timbulnya masalah dan kemudian mencari permasalahan yang terjadi.

4. Perumusan Masalah

Rumusan masalah ini dibuat agar penyelesaian masalah penelitian ini sesuai dengan permasalahan yang ada.

5. Penetapan Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ditentukan berdasarkan perumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya. Hal ini ditujukan untuk menentukan batasan-batasan yang perlu dalam pengolahan pengukuran selanjutnya.

6. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan kegiatan atau proses untuk menjangkau berbagai informasi yang didapatkan dari tempat penelitian, yang sesuai dengan ruang lingkup penelitian tersebut. Data yang dibutuhkan pada penelitian ini adalah

a. Profil Perusahaan

b. Struktur organisasi perusahaan

c. Data kepuasan dan kontribusi *stakeholder* pelanggan dan *supplier* dalam perusahaan.

d. Data target dan kondisi aktual yang diukur dalam KPI.

e. Identifikasi risiko yang pernah terjadi dan mungkin akan terjadi dengan cara *brainstorming* dengan pihak perusahaan yang mengetahui pasti tentang permasalahan yang diamati.

f. Data penilaian peluang (*likelihood*) dan dampak (*consequence*) dari risiko yang timbul dengan menyebarkan kuesioner kepada SM divisi Manajemen Risiko, SM divisi Pemasaran dan SM divisi Logistik.

7. Pengolahan Data

Setelah mendapatkan data yang dibutuhkan, kemudian dilakukan pengolahan data dengan metode yang relevan terhadap permasalahan yang dihadapi. Berikut ini merupakan tahapan pengolahan data dalam penelitian ini.

a. Penentuan *Risk Management Context*

Penentuan *risk management context* dilakukan agar saat mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi, hanya mencakup konteks yang telah ditentukan.

b. Identifikasi Risiko

Pada tahap ini akan mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi dengan menggunakan cara *brainstorming* dengan pihak perusahaan yang *expert* dan benar – benar menangani hal ini. Selain itu identifikasi ini dilakukan berdasarkan penilaian kinerja perusahaan terhadap kepuasan dan kontribusi *stakeholder* dengan menggunakan *Key Performance Indicator*.

c. Analisa Risiko

Setelah didapatkan faktor-faktor risiko yang telah diidentifikasi, tahap selanjutnya adalah melakukan penilaian terhadap faktor risiko tersebut. Untuk menentukan dampak (*consequence*) dan peluang kejadiannya (*likelihood*) dilakukan pembagian kuesioner kepada pihak perusahaan yang *expert* dan benar – benar menangani hal ini yang selanjutnya diolah dengan menggunakan *weighted geometrical mean*. Menurut Z.Xu (2000), bobot penilaian dari beberapa responden dalam suatu kelompok dirata-ratakan dengan rata-rata Geometrik penilaian (*Geometric Mean*). Tujuannya adalah untuk mendapatkan suatu nilai tunggal yang mewakili sejumlah responden.

d. Evaluasi Risiko

Tahap selanjutnya merupakan evaluasi terhadap faktor risiko dari hasil penilaian risiko dengan hasil berupa pemetaan terhadap risiko-risiko dengan menggunakan *risk matrik*. Tujuan dari risk matrix adalah untuk mengurangi sebuah rangkaian dari risiko kedalam rentang kategori *high*, *medium* atau *low*. Biasanya kategori ini juga diwakilkan dengan sebuah warna, misalnya warna merah yang menunjukkan kategori level tertinggi dan hijau untuk level yang terendah, dan terkadang di gambarkan dengan nilai angka. Perkalian dari sebuah kemungkinan dengan konsekuensi menunjukkan sebuah angka indeks risiko (Pickering dan Cowley, 2000).

8. Rekomendasi Pencegahan Risiko

Pada tahap ini dilakukan identifikasi penyebab risiko dengan menggunakan *Root Cause Analysis* (RCA). Menurut Rooney (2004), RCA merupakan suatu metode evaluasi terukur untuk mengidentifikasi akar penyebab (*root cause*) suatu kejadian yang tidak diharapkan (*undesired outcome*) dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencegah terulangnya kembali kejadian yang tidak diharapkan. Setelah diketahui penyebab dari risiko selanjutnya diberikan rekomendasi pencegahan berdasarkan permasalahan yang ada.

9. Kesimpulan dan Saran

Tahap ini merupakan tahap akhir dari penelitian ini yang berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan dan analisa yang menjawab tujuan penelitian yang ditetapkan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kepuasan dan kontribusi dari *stakeholder* pelanggan dan *stakeholder supplier*, data target yang diharapkan, data target minimal, data target maksimal serta data kondisi aktual dari KPI.

a. Data Kepuasan Pelanggan dan *Supplier*

Data keinginan (*satisfaction*) pelanggan dan *supplier* yang digunakan dalam penelitian ini didapatkan dari data historis perusahaan mengenai survei keinginan pelanggan dan *supplier*, RKAP perusahaan dan *brainstorming* dengan pihak perusahaan. Tabel 2 berikut ini adalah data kepuasan pelanggan. Sedangkan data kepuasan *supplier* dan juga objektif perusahaan untuk

memenuhi keinginan *supplier*, serta KPI untuk mengetahui indikator kepuasan *supplier* dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 2. Data Kepuasan Pelanggan

Kepuasan Pelanggan		
<i>Satisfaction</i>	<i>Objective</i>	<i>Key Performance Indicator</i>
Pemesanan dan pembayaran yang mudah	Mempermudah proses pemesanan dan pembayaran	Frekuensi waktu pembayaran
		Mekanisme pembayaran
		Pelayanan pemesanan
Harga yang ditawarkan cukup bersaing	Penentuan harga berdasarkan riset pasar	Perbandingan harga pasar dengan kualitas yang sama
Biaya transportasi yang rendah	Mengurangi biaya transportasi	Frekuensi pengiriman produk tiap pemesanan
		Pemilihan moda transportasi
Jumlah pengiriman yang sesuai	Mengurangi kuantitas pengiriman yang tidak sesuai	Prosentase kuantitas order yang tidak sesuai
Ketepatan waktu pengiriman	Meningkatkan ketepatan waktu pengiriman kepada pelanggan	Prosentase ketepatan waktu pengiriman
Mengurangi produk cacat dan memberikan jaminan terhadap produk cacat	Mengurangi tingkat kecacatan produk	Prosentase produk cacat
	Menanggapi keluhan terhadap produk cacat dari pelanggan	Prosentase produk cacat saat proses pengiriman
Adanya inovasi dan pengembangan produk	Melakukan inovasi dan pengembangan produk	Prosentase repair produk cacat
	Melakukan survei keinginan dan kepuasan pelanggan dalam pengembangan produk	Tingkat pembuatan produk dengan spesifikasi baru
		Intensitas survei keinginan dan kepuasan pelanggan

Tabel 3. Data Kepuasan *Supplier*

Kepuasan <i>Supplier</i>		
<i>Satisfaction</i>	<i>Objective</i>	<i>Key Performance Indicator</i>
Pembayaran yang sesuai dan tepat waktu	Memenuhi biaya awal yang ditawarkan <i>Supplier</i>	Prosentase biaya awal yang dibayarkan kepada <i>supplier</i>
	Meminimalisasi keterlambatan pembayaran kepada <i>supplier</i>	Prosentase total pembayaran yang tidak tepat waktu
Penambahan jumlah pemesanan	Meningkatkan jumlah pembelian kepada <i>supplier</i>	Prosentase peningkatan jumlah pembelian
Konsisten terhadap jumlah dan waktu pemesanan	Mengurangi frekuensi penambahan / pengurangan jumlah order dengan tiba-tiba	Frekuensi penambahan / pengurangan jumlah order yang mendadak
	Mengurangi frekuensi perubahan waktu pengiriman kepada <i>supplier</i>	Frekuensi perubahan waktu pengiriman
Kepercayaan terhadap <i>supplier</i>	Meningkatkan kepercayaan dan kerjasama dengan <i>supplier</i>	Frekuensi pembelian material kepada <i>supplier</i>
		Jumlah keluhan terhadap <i>supplier</i>

b. Data Kontribusi Pelanggan dan *Supplier*

Tidak berbeda dengan data kepuasan pelanggan dan *supplier* sebelumnya, data kontribusi pelanggan dan *supplier* juga didapatkan dari data historis perusahaan,

RKAP perusahaan dan *brainstorming* yang telah disesuaikan dengan kondisi yang ada didalam perusahaan. Tabel 4 berikut ini adalah data kontribusi pelanggan. Sedangkan data kontribusi *supplier* dan juga objektif perusahaan, serta KPI untuk mengetahui indikator kontribusi *supplier* dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 4. Data Kontribusi Pelanggan

Kontribusi Pelanggan		
Contribution	Objective	Key Performance Indicator
Kontrak pembayaran	Memenuhi kesepakatan pembayaran dan pemesanan yang telah disetujui	Prosentase pemesanan dan pembayaran on time dengan harga yang telah disepakati
Kesepakatan order	Pelanggan konsisten terhadap kuantitas order	Frekuensi perubahan kuantitas order
	Pelanggan konsisten terhadap waktu pengiriman	Frekuensi perubahan waktu pengiriman
Kualitas sesuai dengan kesepakatan	Mengurangi jumlah keluhan kualitas pelanggan	Prosentase jumlah keluhan kualitas dari pelanggan

Tabel 5. Data Kontribusi *Supplier*

Kontribusi <i>Supplier</i>		
Contribution	Objective	Key Performance Indicator
Proses pembayaran yang mudah	Kemudahan dalam proses pembayaran kepada <i>supplier</i>	Prosentase ketepatan waktu pembayaran kepada <i>supplier</i> Jumlah keluhan pembayaran kepada <i>supplier</i>
Delivery produk yang sesuai dan tepat waktu	Ketepatan jumlah dan waktu pengiriman produk dari <i>supplier</i>	Prosentase kuantitas produk yang diterima Prosentase ketepatan waktu pengiriman dari <i>supplier</i>
Kualitas produk yang terjamin dan konsisten	Tidak ada kecacatan produk dari <i>supplier</i>	Prosentase produk cacat dari <i>supplier</i>
	Memberikan garansi terhadap produk cacat	Prosentase repair terhadap produk cacat

3.2 Identifikasi Risiko

Proses identifikasi ini dilakukan untuk mengetahui dan menemukan potensi-potensi risiko yang mungkin terjadi antara pihak pelanggan maupun *supplier* dengan pihak perusahaan. Potensi terjadinya risiko dapat diketahui dari evaluasi penilaian kepuasan pelanggan maupun *supplier* beserta kontribusinya terhadap perusahaan dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI).

Tabel 6 berikut ini merupakan rekapitulasi kepuasan dan kontribusi dari pelanggan maupun *supplier* yang didapatkan dari hasil evaluasi menggunakan KPI. Dari tabel ini diharapkan dapat diketahui tingkat kepuasan maupun kontribusi dari masing-masing pelanggan dan *supplier* untuk diolah pada analisa selanjutnya.

Tabel 6. Rekapitulasi Kepuasan dan Kontribusi Pelanggan dan *supplier*

Pelanggan / <i>Supplier</i>	Kepuasan	Kontribusi
Pelanggan 1	2,46 / Rendah	3,5 / Tinggi
Pelanggan 2	3,15 / Tinggi	2,5 / Sedang
Pelanggan 3	3,23 / Tinggi	2,75 / Sedang
<i>Supplier</i> 1	3,28 / Tinggi	2,33 / Rendah
<i>Supplier</i> 2	2,42 / Rendah	3,33 / Tinggi
<i>Supplier</i> 3	2 / Rendah	3 / Tinggi

Dari Tabel 6 dapat dilihat kepuasan dan kontribusi dari masing-masing pelanggan maupun *supplier*. Pelanggan 1, *supplier* 2 dan *supplier* 3 memiliki kontribusi yang tinggi terhadap perusahaan. Namun kepuasan yang didapatkan oleh pelanggan maupun *supplier* tersebut tergolong rendah. Indikator pada pelanggan 1, *supplier* 2 dan *supplier* 3 inilah yang nantinya akan diidentifikasi risikonya pada analisa selanjutnya. Hal ini dikarenakan dapat memungkinkan perusahaan terkena dampak negatif yang lebih besar. Tingkat kontribusi yang sebelumnya tinggi dapat menjadi sedang maupun rendah akibat dari tingkat kepuasan yang rendah. Oleh karena itu dengan mengidentifikasi risiko pada kondisi tersebut diharapkan tingkat kepuasan pelanggan maupun *supplier* dapat meningkat dan kemungkinan kerugian perusahaan tersebut dapat dihindari. Disamping itu, untuk kondisi dengan tingkat kontribusi sedang maupun rendah, tingkat kepuasan yang dimiliki pelanggan maupun *supplier* telah tinggi. Hal tersebut menunjukkan kecilnya kemungkinan akan menurunnya tingkat kontribusi dari pelanggan maupun *supplier*. Tabel 7 dan Tabel 8 berikut ini merupakan tabel yang menunjukkan nilai indikator kepuasan pelanggan maupun *supplier* dan tingkat kontribusi yang diberikan kepada perusahaan dari pelanggan 1, *supplier* 2 dan *supplier* 3.

Tabel 7. Nilai Indikator Kepuasan dan Tingkat Kontribusi Pelanggan

Pelanggan 1		
KPI	Nilai KPI	Kontribusi pelanggan
KPI 1	3	Tinggi
KPI 2	4	
KPI 3	2	
KPI 4	3	
KPI 5	3	
KPI 6	2	
KPI 7	4	
KPI 8	2	
KPI 9	3	
KPI 10	1	
KPI 11	1	
KPI 12	3	
KPI 13	1	

Tabel 7 menunjukkan nilai indikator kepuasan pelanggan 1 dan tingkat kontribusinya. Dapat dilihat bahwa pelanggan 1 memiliki kontribusi yang tinggi terhadap perusahaan dan warna merah pada indikator nilai KPI pelanggan 1 menunjukkan bahwa pelanggan tersebut memiliki kontribusi yang tinggi terhadap perusahaan namun memiliki nilai kepuasan yang tergolong rendah pada perusahaan. Indikator tersebut adalah KPI 3, KPI 6, KPI 8, KPI 10, KPI 11, dan KPI 13. Indikator inilah yang nantinya akan diidentifikasi risikonya.

Tabel 8. Nilai Indikator Kepuasan dan Tingkat Kontribusi *Supplier*

<i>Supplier 2</i>			<i>Supplier 3</i>		
KPI	Nilai KPI	Kontribusi <i>Supplier</i>	KPI	Nilai KPI	Kontribusi <i>Supplier</i>
KPI 1	2	Tinggi	KPI 1	1	Tinggi
KPI 2	4		KPI 2	2	
KPI 3	2		KPI 3	1	
KPI 4	1		KPI 4	2	
KPI 5	3		KPI 5	4	
KPI 6	2		KPI 6	1	
KPI 7	3		KPI 7	3	

Tabel 8 menunjukkan nilai indikator kepuasan *supplier* dan tingkat kontribusi dari masing-masing *supplier*. Dapat dilihat bahwa *supplier* 2 dan 3 memiliki kontribusi yang tinggi terhadap perusahaan dan warna merah pada indikator nilai KPI *supplier* 2 dan 3 menunjukkan bahwa *supplier* tersebut memiliki kontribusi yang tinggi terhadap perusahaan namun memiliki nilai kepuasan yang tergolong rendah pada perusahaan. Indikator tersebut adalah KPI 1, KPI 2, KPI 3, KPI 4, dan KPI 6. Indikator inilah yang nantinya akan diidentifikasi risikonya pada analisa selanjutnya.

Identifikasi risiko yang didapatkan pada kepuasan pelanggan dan *supplier* dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Identifikasi Risiko Tiap Indikator

No.	Indikator	Identifikasi Risiko
1	Rendahnya pelayanan pemesanan	Gagalnya proses penjualan produk
2	Kesalahan dalam pemilihan moda transportasi	Kemungkinan terjadinya produk cacat
		Besarnya biaya transportasi
3	Waktu pengiriman yang tidak tepat	Keterlambatan dalam proses pengiriman
4	Adanya produk cacat saat proses pengiriman	Keluhan dari pelanggan terhadap waktu pengiriman
		Keluhan dari pelanggan terhadap produk cacat
5	Lamanya repair produk cacat	Adanya biaya untuk repair produk cacat
		Jaminan yang diberikan perusahaan dinilai buruk

Lanjutan **Tabel 9.** Identifikasi Risiko Tiap Indikator

No.	Indikator	Identifikasi Risiko
6	Kurangnya intensitas survei keinginan dan kepuasan pelanggan	Tidak mendapatkan informasi perkembangan keinginan pelanggan
		Disingkirkan oleh pesaing
7	Kurangnya biaya awal yang dibayarkan kepada <i>supplier</i> sebagai biaya bahan baku	Terlambatnya proses produksi oleh <i>supplier</i>
8	Keterlambatan dalam pembayaran	Proses pengiriman barang kepada perusahaan tertunda
		Proses produksi perusahaan terhambat
9	Tidak adanya peningkatan jumlah pembelian	Tidak adanya kontrak untuk proyek dimasa yang akan datang
10	Adanya penambahan atau pengurangan kuantitas order yang mendadak	Kualitas produk dari <i>supplier</i> berkurang
11	Rendahnya frekuensi pembelian material dalam setahun	Berkurangnya kepercayaan <i>supplier</i> terhadap perusahaan

3.3 Analisa Risiko

Analisa risiko merupakan proses penilaian risiko dari risiko-risiko yang telah teridentifikasi. Penilaian diberikan kepada dampak (*consequences*) dan peluang (*likelihood*). *Consequences* merupakan suatu akibat dari suatu kejadian yang biasanya diekspresikan sebagai kerugian dari suatu kejadian atau risiko. *Likelihood* merupakan kemungkinan suatu risiko tersebut akan muncul, biasanya digunakan data historis untuk mengestimasi kemungkinan tersebut. Penentuan dampak dan peluang ditentukan melalui *brainstorming* dengan pihak perusahaan dan berdasarkan data historis perusahaan.

a. Pengkategorian Tingkat Dampak (*Consequences*) dan Peluang (*Likelihood*)

Pada tahap ini peneliti melakukan *brainstorming* dengan perwakilan dari pihak perusahaan yang mengerti tentang risiko dari pelanggan maupun *supplier* untuk menyesuaikan kategori dampak (*consequences*) dan peluang (*likelihood*) dengan mengacu kepada AS/NZS 4360:1999 *Risk Management* yang sudah disesuaikan dengan kondisi di dalam perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah melanjutkan ke proses identifikasi selanjutnya yaitu *risk mapping*.

b. Perhitungan Dampak (*Consequences*) dan Peluang (*Likelihood*)

Dampak dan peluang dari setiap risiko yang telah diidentifikasi diperoleh berdasarkan *brainstorming* dengan pihak perusahaan dan penyebaran kuisioner penilaian risiko, kuisioner penilaian risiko tersebut telah disebar dan dinilai oleh SM Divisi Manajemen Risiko, SM Divisi Logistik, dan SM Divisi Pemasaran. Penilaian ini memiliki kriteria pembobotan sebesar 40% untuk Divisi Manajemen Risiko

dan masing-masing 30% untuk Divisi Logistik dan Divisi Pemasaran. Hal ini disebabkan karena Divisi Manajemen Risiko memiliki hak untuk mengambil keputusan dalam pengelolaan risiko di dalam manajemen perusahaan tersebut. Tabel 10 berikut ini merupakan rekapitulasi hasil kuisioner tingkat dampak dan peluang yang telah diolah dengan menggunakan *weighted geometrical mean*.

Tabel 10. Rekapitulasi Hasil Kuisioner Tingkat Dampak dan Tingkat Peluang

No.	Risiko	Nilai	
		Dampak	Peluang
1	Gagalnya proses penjualan produk	5	4
2 a	Kemungkinan terjadinya produk cacat	4	4
2 b	Besarnya biaya transportasi	3	4
2 c	Keterlambatan dalam proses pengiriman	4	4
3	Keluhan dari pelanggan terhadap waktu pengiriman	4	2
4 a	Keluhan dari pelanggan terhadap produk cacat	4	1
4 b	Penambahan biaya untuk repair produk cacat	1	3
5	Jaminan yang diberikan perusahaan dinilai buruk	3	2
6 a	Tidak mendapatkan informasi perkembangan keinginan pelanggan	5	5
6 b	Disingkirkan oleh pesaing	5	1
7	Terlambatnya proses produksi oleh <i>supplier</i>	1	1
8 a	Proses pengiriman barang kepada perusahaan tertunda	2	3
8 b	Proses produksi perusahaan terhambat	4	3
9	Tidak adanya kontrak untuk proyek dimasa yang akan datang	5	3
10	Kualitas produk dari <i>supplier</i> berkurang	5	3
11	Berkurangnya kepercayaan <i>supplier</i> terhadap perusahaan	5	1

3.4 Evaluasi Risiko

Setelah melakukan analisa risiko, maka tahap selanjutnya adalah mengevaluasi risiko. Hasil dari evaluasi risiko adalah berupa daftar tingkat prioritas untuk tindakan lebih lanjut. Dan hasil analisa risiko akan dipetakan ke dalam peta risiko sehingga dapat diketahui tingkat risikonya. Dari Tabel 11 dapat dilihat bahwa terdapat 2 risiko yang berada pada warna merah, yaitu risiko nomor 6a dan risiko nomor 1. 6 risiko pada warna orange yaitu risiko nomor 2a, 2b, 2c, 9, 10 dan 8b. 5 risiko pada warna kuning yaitu risiko nomor 6b, 11, 3, 4a dan 5. 2 risiko pada warna hijau yaitu risiko nomor 8a dan 4b. Dan 1 risiko pada warna biru yaitu risiko nomor 7. Sedangkan Tabel 12 merupakan keterangan dari tingkat risiko untuk setiap warna yang ditampilkan pada pemetaan risiko di Tabel 11 sebelumnya.

Tabel 11. Pemetaan Risiko

Likelihood	Almost Certain	6a				
	Likely	1	2a, 2c	2b		
	Possible	9, 10	8b		8a	4b
	Unlikely		3	5		
	Rare	6b, 11	4a			7
		Catastrophe	Major	Moderate	Minor	Insignificant
		<i>Consequences</i>				

Tabel 12. Klasifikasi Warna pada Peta Risiko

Warna	Tingkat Risiko
	<i>Extreme Risk</i>
	<i>High Risk</i>
	<i>Medium Risk</i>
	<i>Low Risk</i>
	<i>Insignificant Risk</i>

Setelah didapatkan hasil dari Tabel 11 dan berdasarkan klasifikasi warna pada Tabel 12, maka diperoleh tingkat risiko pada Tabel 13.

Tabel 13. Tingkat Risiko Tiap Indikator

No. Risiko	Nilai		Tingkat Risiko
	Dampak	Peluang	
1	5	4	<i>Extreme Risk</i>
2 a	4	4	<i>High Risk</i>
2 b	3	4	<i>High Risk</i>
2 c	4	4	<i>High Risk</i>
3	4	4	<i>Medium Risk</i>
4 a	4	3	<i>Medium Risk</i>
4 b	1	3	<i>Low Risk</i>
5	3	2	<i>Medium Risk</i>
6 a	5	5	<i>Extreme Risk</i>
6 b	5	1	<i>Medium Risk</i>
7	1	1	<i>Insignificant Risk</i>
8 a	2	3	<i>Low Risk</i>
8 b	3	3	<i>High Risk</i>
9	5	3	<i>High Risk</i>
10	2	3	<i>High Risk</i>
11	5	1	<i>Medium Risk</i>

Dari Tabel 15 didapatkan 2 risiko dengan kategori *extreme risk*, 6 risiko dengan kategori *high risk*, 5 risiko dengan kategori *medium risk*, 2 risiko dengan kategori *low risk*, dan 1 risiko dengan kategori *insignificant risk*. Perlu dilakukan pencegahan segera terhadap risiko dengan kategori *extreme risk* dan *high risk*, agar risiko yang terjadi tidak merugikan perusahaan atau bahkan tidak terjadi risiko tersebut. Pencegahan ini dilakukan pada sub bab selanjutnya dengan menggunakan *Root Cause Analysis* (RCA) dan selanjutnya diberikan rekomendasi pencegahan berdasarkan permasalahan yang ada.

3.5 Analisa Dan Pembahasan

Analisis dan pembahasan ini dilakukan untuk menganalisis kesesuaian rekomendasi pencegahan risiko dengan risiko-risiko yang menyebabkan kepuasan pelanggan dan *supplier* menjadi rendah. Diharapkan dengan analisis ini maka perbaikan yang telah direncanakan dapat diterapkan dengan baik sesuai kondisi yang ada di perusahaan.

a. Analisa Rendahnya Pelayanan Pemesanan

Rendahnya pelayanan pemesanan menimbulkan risiko gagalnya proses penjualan untuk pemesanan selanjutnya. Dalam analisa dan evaluasi risiko, risiko tersebut berkategori *extreme risk* dan perlu penanganan yang lebih terhadap risiko ini. Gagalnya proses penjualan ini diakibatkan oleh pelayanan dari tenaga kerja yang tidak sesuai serta gagal dalam negosiasi penawaran. Pelayanan oleh tenaga kerja yang tidak sesuai ini dapat diatasi dengan memberikan *training* khusus kepada setiap karyawan untuk membenarkan sikap kerja yang baik dari para karyawan. Selain itu motivasi kerja juga perlu diberikan dengan memberi wawasan tentang target yang harus dicapai oleh perusahaan. Untuk mengatasi negosiasi penawaran yang gagal, perlu dilakukan pengecekan ulang terhadap mekanisme pemesanan kepada perusahaan. Mekanisme pemesanan harusnya mempermudah pelanggan dalam pemesanan produk kepada perusahaan, sehingga terjalin komunikasi antar pelanggan dan pihak perusahaan yang dapat melancarkan proses negosiasi dan penawaran kepada pelanggan.

b. Analisa Kesalahan dalam Pemilihan Moda Transportasi

Risiko yang terjadi pada kesalahan dalam pemilihan moda transportasi adalah kemungkinan terjadinya produk cacat, besarnya biaya transportasi dan keterlambatan dalam proses pengiriman. Dalam penilaian dan evaluasi risiko yang telah dilakukan, ketiga risiko tersebut berkategori *high risk* sehingga perlu dilakukan perlakuan yang segera agar risiko tersebut dapat ditangani. Kesalahan dalam pemilihan moda transportasi ini diakibatkan oleh perencanaan dalam pemilihan moda transportasi yang salah, sehingga diperlukan perencanaan yang tepat terhadap masalah ini seperti ketepatan dan kecepatan dari transportasi yang dipilih. Selain itu adanya minimasi *cost* dalam pemilihan transportasi ini juga menimbulkan kurangnya biaya dalam moda

transportasi sehingga diperlukan biaya lebih untuk pemilihan ini agar produk yang dikirim sampai kepada konsumen dengan cepat, tepat dan aman. Faktor lingkungan juga harus jadi bahan pertimbangan untuk pemilihan ini, ketidakpastian dari cuaca dan kepadatan jalan raya juga menjadi penghambat dalam proses pengiriman.

c. Analisa Kurangnya Intensitas Survei Keinginan dan Kepuasan Pelanggan

Proses penjualan dan pengembangan produk baru dari perusahaan dipengaruhi oleh survei keinginan pelanggan, sehingga diperlukan beberapa survei untuk mengetahui produk seperti apa yang diharapkan oleh pelanggan. Kurangnya intensitas survei ini mengakibatkan risiko kurangnya informasi perkembangan produk yang diharapkan oleh pelanggan dan pelanggan lebih memilih kepada pesaing lain dalam pembelian produk ini. Dari penilaian analisa dan evaluasi risiko, kurangnya informasi perkembangan produk ini tergolong dalam kategori *extreme risk*, sehingga diperlukan penanganan yang lebih agar risiko tersebut dapat terselesaikan. Kurangnya survei keinginan pelanggan ini diakibatkan oleh kurangnya networking dengan pelanggan, sehingga tidak mendapatkan informasi-informasi dari pelanggan tentang produk yang diinginkannya. Diperlukan survei yang lebih spesifik kepada pelanggan tentang produk yang diinginkan dari perusahaan seperti survei pra pemesanan dan juga survei pasca pembelian, sehingga tetap terjalin komunikasi dengan pelanggan. Selain itu dibutuhkan SDM yang benar-benar memahami tentang survei ini sehingga tidak perlu melakukan survei kepada pelanggan yang dilakukan oleh SDM dari divisi lain.

d. Analisa Keterlambatan dalam Pembayaran

Risiko yang dapat timbul dari keterlambatan dalam pembayaran kepada *supplier* ini adalah proses pengiriman barang dari *supplier* tertunda, sehingga dapat menghambat proses produksi yang sedang dilakukan oleh perusahaan. Dalam analisa dan evaluasi risiko yang telah dilakukan risiko ini termasuk kedalam risiko yang berkategori *high risk* sehingga perlu penanganan segera supaya tidak timbul risiko-risiko lain yang dapat merugikan perusahaan. Keterlambatan dalam pembayaran ini diakibatkan oleh *cash flow* yang tidak seimbang dan modal kerja yang kurang. Untuk

cash flow yang tidak seimbang ini dapat diperbaiki dengan perencanaan pengeluaran dan pemasukan biaya sebelum melakukan proses produksi. Sedangkan untuk modal kerja yang kurang perusahaan perlu melakukan perencanaan anggaran keuangan dengan baik serta memiliki sumber pinjaman sebagai simpanan modal ketika hal semacam ini dibutuhkan.

e. Analisa Kurangnya Peningkatan Jumlah Pembelian

Dengan tidak adanya peningkatan jumlah pembelian, risiko yang dihadapi perusahaan adalah tidak mendapatkan kepercayaan yang lebih dari pihak *supplier*, atau bahkan *supplier* lebih memilih untuk menyuplai barang ke pihak pesaing. Dari analisa dan evaluasi risiko, risiko ini termasuk kedalam risiko dengan kategori *high risk* sehingga perlu penanganan yang lebih agar tidak menimbulkan risiko-risiko yang lain yang dapat merugikan perusahaan. kurangnya peningkatan jumlah pembelian ini diakibatkan oleh faktor-faktor seperti kuantitas order dari pelanggan, kapasitas produksi yang tidak mencukupi dan jumlah modal yang terbatas. Sehingga perusahaan harus lebih memperhatikan fasilitas produksi seperti perluasan lahan, peningkatan produksi mesin dan penambahan gudang inventori.

f. Analisa Adanya Penambahan atau Pengurangan Kuantitas Order yang Mendadak

Dengan adanya penambahan atau pengurangan kuantitas order yang mendadak, dapat menimbulkan risiko yaitu kualitas produk dari *supplier* berkurang. Dengan berkurangnya kualitas produk dari *supplier* ini secara tidak langsung dapat memengaruhi produk dari perusahaan itu sendiri. Berdasarkan analisa dan evaluasi risiko, risiko ini berkategori *high risk* dan perlu penanganan agar tidak mengakibatkan risiko-risiko lain yang mungkin akan terjadi. Penyebab dari adanya penambahan dan pengurangan kuantitas order yang mendadak ini salah satunya adalah adanya penambahan atau pengurangan order dari konsumen, serta perencanaan yang order dari perusahaan yang kurang tepat. Dalam menanggapi permasalahan ini perlu dilakukan pendekatan atau komunikasi dengan para pelanggan sehingga terjadi kesepakatan maupun kejelasan kuantitas order. Sedangkan untuk mengatasi perencanaan order yang tidak tepat

perlu dilakukan pemilihan metode dalam perencanaan pemesanan kepada *supplier* dan juga ketepatan dalam perhitungan perencanaan.

4. Kesimpulan

Hasil yang dapat diambil dari penelitian ini merupakan kesimpulan mengenai analisa dan pembahasan pada bab sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Dapat diketahui tingkat kepuasan dan tingkat kontribusi dari masing-masing pelanggan dan *supplier*, dimana pelanggan 1 memiliki kepuasan yang rendah dan memiliki kontribusi yang tinggi kepada perusahaan, pelanggan 2 memiliki kepuasan yang tinggi dan kontribusi yang sedang kepada perusahaan, pelanggan 3 dengan kepuasan yang tinggi dan kontribusi yang sedang kepada perusahaan, *supplier* 1 memiliki kepuasan yang tinggi dan kontribusi yang rendah kepada perusahaan, *supplier* 2 memiliki kepuasan yang rendah dengan kontribusi yang tinggi kepada perusahaan, serta *supplier* 3 dengan kepuasan yang rendah dan kontribusi yang tinggi terhadap perusahaan.
2. Risiko yang dapat teridentifikasi dari indikator kepuasan pelanggan maupun *supplier* dengan kontribusi yang tinggi terhadap perusahaan adalah gagalnya proses penjualan produk (*extreme risk*), kemungkinan terjadinya produk cacat (*high risk*), besarnya biaya transportasi (*high risk*), keterlambatan dalam proses pengiriman (*high risk*), keluhan dari pelanggan terhadap waktu pengiriman (*medium risk*), keluhan dari pelanggan terhadap produk cacat (*medium risk*), penambahan biaya untuk repair produk cacat (*low risk*), jaminan yang diberikan perusahaan dinilai buruk (*medium risk*), tidak mendapatkan informasi perkembangan keinginan pelanggan (*extreme risk*), disingkirkan oleh pesaing (*medium risk*), terlambatnya proses produksi oleh *supplier* (*insignificant risk*), proses pengiriman barang kepada perusahaan tertunda (*low risk*), proses produksi perusahaan terhambat (*high risk*), tidak adanya kontrak untuk proyek dimasa yang akan datang (*high risk*), kualitas produk dari *supplier* berkurang (*high risk*), dan berkurangnya kepercayaan *supplier* terhadap perusahaan (*medium risk*).

3. Rekomendasi pencegahan risiko yang dapat disarankan untuk PT XYZ adalah sebagai berikut:

- a. Pencegahan terhadap rendahnya pelayanan pemesanan
Untuk mencegah risiko terhadap rendahnya pelayanan pemesanan, perusahaan perlu memberikan *training* khusus kepada setiap karyawan untuk menstimulus sikap kerja yang baik dari karyawan. Selain itu perusahaan harus memberikan mekanisme yang mudah untuk proses pemesanan kepada pelanggan atau setidaknya memperbaiki mekanisme pemesanan yang sebelumnya.
- b. Pencegahan terhadap kesalahan dalam pemilihan moda transportasi
Untuk mencegah risiko terhadap kesalahan dalam pemilihan moda transportasi, diperlukan perencanaan yang lebih matang terhadap pengambilan keputusan dalam pemilihan moda transportasi. Dalam hal ini sumber daya yang menyangkut kemampuan perencana, pendanaan, kuantitas dan kualitas harus benar-benar diperhatikan dalam pengambilan keputusan ini.
- c. Pencegahan terhadap kurangnya intensitas survei keinginan dan kepuasan pelanggan
Untuk mencegah risiko terhadap kurangnya intensitas survei keinginan dan kepuasan pelanggan, diperlukan perluasan jaringan komunikasi antara pihak perusahaan dengan pelanggan, dengan meningkatkan komunikasi dan mediasi dengan para pelanggan.
- d. Pencegahan terhadap keterlambatan dalam pembayaran
Untuk mencegah risiko terhadap keterlambatan dalam pembayaran, pihak manajemen perlu melakukan perencanaan anggaran keuangan dengan baik. Selain itu perusahaan harus merencanakan pengeluaran biaya dan pemasukan sebelum melakukan proses produksi.
- e. Pencegahan terhadap kurangnya peningkatan jumlah pembelian
Untuk mencegah risiko terhadap peningkatan jumlah pembelian, maka harus dilakukan penambahan fasilitas produksi serta memperbaiki jadwal perencanaan produksi sehingga tidak

terdapat pekerjaan yang dilakukan bersamaan yang membutuhkan banyaknya penggunaan fasilitas produksi.

- f. Pencegahan terhadap adanya penambahan atau pengurangan kuantitas order yang mendadak
Untuk mencegah risiko terhadap adanya penambahan atau pengurangan kuantitas order yang mendadak, harus dilakukan peningkatan komunikasi dengan pelanggan sehingga terjadi kesepakatan maupun kejelasan kuantitas produk, sehingga terdapat kejelasan pemesanan bahan baku pada *supplier*. Pemilihan metode dalam perencanaan pemesanan kepada *supplier* dan juga ketepatan dalam perhitungan perencanaan juga harus diperhitungkan guna mengurangi permasalahan ini.

Daftar Pustaka

- Cook, R. (2008). *Simplifying the creation and use of the risk matrix*. London: Springer.
- Cox, L. A. (2008). *What's Wrong with Risk Matrices? Risk Analysis: An International Journal* 28(2).
- Darmawi, Herman. (2005). *Manajemen Risiko*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Pickering, A dan Cowley, S. (2010). *Risk Matrices: Implied accuracy and false assumptions*. University of Ballarat., University Drive., Mt Helen. Victoria.
- Xu, Z. (2000). *On Consistency of the wrighted geometrical mean complex judgement matrix in AHP*. Institute of Communications Engineering. Nanjiang.
- Rooney,J.J, et.al. (2004). *Root Analysis for Beginner*. Quality Progress Journal.