

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewi (2019) mendefinisikan risiko sebagai suatu ketidakpastian tentang peristiwa yang akan terjadi di masa mendatang dimana akan mendorong seseorang untuk mengambil keputusan dengan pertimbangan kondisi saat ini. Sedangkan manajemen risiko merupakan serangkaian metode dan proses sebagai pedoman untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang muncul dari suatu aktivitas bisnis, yakni meliputi risiko bisnis, strategis, operasional, hukum, kepatuhan, reputasi, likuiditas, pasar, dan lainnya untuk memaksimalkan nilai perusahaan (Verandita & Gema Soegesti, 2022).

Parenreng et al. (2019) berpendapat bahwa diperlukan suatu pendekatan yang komprehensif dalam menangani risiko yang berpotensi menimbulkan kerugian potensial perusahaan di masa mendatang sehingga perlu dilakukan pengidentifikasian risiko sebelum kemudian dilakukan analisis atas risiko-risiko tersebut. Adapun risiko-risiko bisnis pada umumnya dapat disebabkan oleh manusia, lingkungan, organisasi, maupun politik (Susilowati & Suryanto, 2018).

Pada hakikatnya, tujuan adanya aktivitas bisnis adalah untuk meningkatkan angka pencapaian kinerja, memperoleh keuntungan dan keberhasilan, serta meningkatkan eksistensi perusahaan (Handayani &

Rabihah, 2022). Salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yakni dengan mengelola jaringan rantai pasok (*supply chain management*) demi mencapai efisiensi, karena hal tersebut akan menjadi kunci untuk menentukan apakah perusahaan dapat bersaing dalam suatu industri (Desrianty & Imran, 2019). Persaingan antar perusahaan di industri Indonesia yang sangat ketat membuat para pebisnis berlomba-lomba untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi risiko yang dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Hal ini berarti perusahaan harus memiliki strategi demi mencapai tujuan perusahaan sehingga dapat bertahan hingga memenangkan persaingan di pasar.

Suatu rantai pasok tidak hanya mencakup produsen dan pemasok, tetapi juga distributor dan pelanggan yang saling berkaitan satu sama lain. Adji Sasongko (2018) berpendapat bahwa *supply chain management* (SCM) merupakan suatu jaringan yang berhubungan dengan aktivitas bisnis mulai dari pemasok (*supplier*), perusahaan hingga konsumen (*customer*). Dengan demikian, secara lebih mendetail manajemen rantai pasok diartikan sebagai suatu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas bisnis yang berkaitan dengan pengadaan, produksi, dan pengiriman produk dari pemasok hingga sampai ke tangan konsumen dengan pendekatan strategis dan terintegrasi demi mencapai keunggulan kompetitif dan keberhasilan dalam jangka panjang.

Distribusi merupakan salah satu aktivitas *supply chain* dalam perusahaan. Koencoro (2020) menyebutkan bahwa distribusi bukan hanya

tentang proses pemindahan suatu produk serta bahan baku dari pemasok ke pabrik, namun juga pemindahan produk dari pabrik ke konsumen. Fungsi distribusi ini mencakup tingkatan pelayanan kepada konsumen, kecepatan pengiriman, keutuhan produk hingga ke tangan konsumen, serta pelayanan *after sales* yang menentukan kepuasan konsumen. Adapun sasaran yang harus dicapai dalam fungsi distribusi diantaranya pelayanan terhadap konsumen, manajemen persediaan, serta efisiensi biaya, sehingga manajemen distribusi menjadi kunci untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam pasar persaingan global (Chatra P. et al., 2023).

Industri hasil tembakau (IHT) merupakan salah satu industri yang terbukti mampu bersaing dan bertahan dalam perindustrian serta berperan penting dalam meningkatkan perekonomian Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari penerimaan cukai produk IHT pada tahun 2018 mencapai 98,8 miliar dan terus mengalami peningkatan hingga tahun 2021 mencapai 629,29 miliar (Pramudhiaz, 2023). Hal ini juga tidak lepas dari dukungan Kementerian Perindustrian (Kemenperin) dalam berbagai inovasi produk tembakau demi menjaga kualitas produknya, serta melindungi konsumen dengan penyusunan Standar Nasional Indonesia (SNI) pada produk tembakau yang dipanaskan.

Data World Health Organization (WHO) menyebutkan bahwa Indonesia adalah negara ketiga setelah China dan India yang memiliki jumlah perokok terbanyak di dunia. Hal ini didukung dengan pernyataan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia bahwa dalam 10 tahun terakhir

jumlah perokok di Indonesia mengalami peningkatan hingga 8 juta orang. Indonesia juga menjadi produsen tembakau terbesar keenam setelah China, Brazil, India, Amerika Serikat, dan Malawi dengan jumlah produksi 136.000 ton atau sekitar 1,91% dari total produksi tembakau dunia dan tiga provinsi sebagai produsen rokok terbesar yakni Jawa Timur, NTB, dan Jawa Tengah (Rosyida et al., 2022). Tingginya permintaan konsumen terhadap produk rokok ini tentunya akan mempengaruhi manajer dalam mengantisipasi berbagai risiko pada manajemen rantai pasok.

PT. Bintang Sayap Utama adalah sebuah anak perusahaan dari salah satu perusahaan induk produsen produk hasil tembakau. PT. Bintang Sayap Utama bergerak di bidang distribusi produk hasil tembakau tingkat nasional yang berlokasi di Kepanjen, Kabupaten Malang dan memiliki kantor penjualan dan pemasaran di berbagai kota yang tersebar di beberapa provinsi. Pada tingkat distribusi nasional, PT. Bintang Sayap Utama terbagi menjadi beberapa cakupan area distribusi regional yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1. 1 Area Distribusi Regional

No	Provinsi
1.	Lampung
2.	Jawa Barat
3.	Jawa Tengah
4.	Jawa Timur
5.	Kalimantan Selatan
6.	Kalimantan Tengah
7.	Kalimantan Timur
8.	Sulawesi Utara
9.	Gorontalo

10.	Kupang
-----	--------

Sumber: Data Perusahaan (2023)

Pada Tabel 1.1 telah dijabarkan beberapa kantor pusat regional PT. Bintang Sayap Utama yang tersebar dan berlokasi di beberapa provinsi di Indonesia. Sementara di Provinsi Jawa Timur, kantor pusat regional berada di Kecamatan Kepanjen, Kabupaten Malang dimana juga menjadi satu lokasi dengan kantor pusat nasional. Masing-masing kantor pusat regional membawahi beberapa depo, distributor besar hingga *retail*. Adapun cakupan area distribusi Jawa Timur dapat dilihat pada Tabel 1.2 dimana terbagi menjadi empat wilayah Jawa Timur yang menaungi 21 depo yang tersebar di beberapa kota dan kabupaten, sedangkan depo Kepanjen terletak di wilayah Jawa Timur I.

Tabel 1. 2 Area Distribusi Jawa Timur

NO.	WILAYAH	DEPO
1.	Jawa Timur I	Malang
2.		Kepanjen
3.		Pasuruan
4.		Jember
5.		Lumajang
6.		Bondowoso
7.		Probolinggo
8.	Jawa Timur II	Tulungagung
9.		Blitar
10.		Kediri
11.		Trenggalek
12.		Ponorogo
13.		Magetan
14.		Pacitan
15.	Jawa Timur III	Mojokerto
16.		Jombang
17.		Nganjuk
18.		Lamongan
19.		Bojonegoro

20.	Jawa Timur IV	Surabaya
21.		Gresik

Sumber: Data Perusahaan (2023)

Luasnya cakupan area distribusi PT. Bintang Sayap Utama mendorong perusahaan tersebut untuk melakukan pendistribusian menggunakan tiga jenis kendaraan, diantaranya: truk besar, mobil box dan motor. Dengan demikian, perusahaan juga membutuhkan strategi baru untuk meminimalisir masalah yang timbul demi kelancaran jaringan distribusi demi mencapai tujuan perusahaan. Adapun dalam proses pendistribusian banyak aktivitas yang memiliki risiko terjadinya kesalahan hingga berakibat pada kerugian perusahaan.

Berdasarkan hasil pra survei dan wawancara singkat dengan salah satu manajer perusahaan, diketahui bahwa aktivitas yang memicu timbulnya risiko dalam proses distribusi yang dihadapi saat ini, antara lain: selisih stok saat pengiriman, produk dengan kualitas cacat produksi (*bad stock*) atau rusak karena pengiriman, keterlambatan *supply* dari pabrik, retur barang dari depo atau agen, dan beberapa permasalahan lainnya. Data-data di bawah ini menunjukkan data pengajuan retur yang sudah disetujui selama bulan Januari-Desember tahun 2021-2023.

Tabel 1.3 Data Total Nominal Pengajuan Retur Tahun 2021

Bulan	Nama Perusahaan (Rp)		
	PT. Garuda Bina Bersatu	PR. Bumi Surya Insani	PR. Bangun Sakti Terpadu
Januari	5.838.210	29.602.792	5.626.581
Februari	8.445.973	32.090.564	14.620.798
Maret	9.024.758	21.684.629	5.016.900
April	14.139.969	50.413.269	16.833.639
Mei	40.343.549	112.799.560	129.907.541

Juni	23.323.863	32.153.997	21.834.639
Juli	7.616.459	13.273.687	10.709.049
Agustus	10.462.618	25.436.279	15.968.353
September	6.179.304	12.913.889	14.521.277
Oktober	7.964.940	34.719.460	22.689.516
November	6.641.844	11.986.374	39.403.530
Desember	9.660.016	35.851.596	2.688.400
Total	149.641.503	412.926.096	299.820.223

Sumber : Data Perusahaan PT. Bintang Sayap Utama Tahun 2021

Pada tabel 1.3 menunjukkan data total nominal keseluruhan pengajuan retur di setiap bulannya pada tahun 2021 dari tiga perusahaan yakni PT. Garuda Bina Bersatu dengan total nominal sebesar Rp149.641.503, PR. Bumi Surya Insani dengan total nominal sebesar Rp412.926.096, dan PR. Bangun Sakti Terpadu dengan total nominal sebesar Rp299.820.223.

Tabel 1.4 Data Nominal Pengajuan Retur Tahun 2022

Bulan	Nama Perusahaan (Rp)		
	PT. Garuda Bina Bersatu	PR. Bumi Surya Insani	PR. Bangun Sakti Terpadu
Januari	22.596.373	18.739.794	103.463.871
Februari	6.896.635	13.434.464	30.598.562
Maret	2.130.564	34.771.268	266.716.750
April	24.236.620	44.121.019	338.115.170
Mei	38.888.590	38.666.496	-
Juni	155.251.314	124.591.646	143.304.599
Juli	166.096.202	56.857.513	82.012.091
Agustus	94.791.001	118.085.626	177.850.678
September	77.424.888	36.986.156	-
Oktober	46.376.337	49.645.393	151.713
November	15.635.628	16.852.915	53.415.158
Desember	23.932.964	38.637.638	77.165.393
Total	674.257.116	591.389.928	1.272.793.985

Sumber : Data Perusahaan PT. Bintang Sayap Utama Tahun 2022

Pada tabel 1.4 menunjukkan data total nominal keseluruhan pengajuan retur di setiap bulannya pada tahun 2022 dari tiga perusahaan yakni PT. Garuda Bina Bersatu dengan total nominal sebesar

Rp674.257.116, PR. Bumi Surya Insani dengan total nominal sebesar Rp591.389.928, dan PR. Bangun Sakti Terpadu dengan total nominal sebesar Rp1.272.793.985.

Tabel 1.5 Data Nominal Pengajuan Retur Tahun 2023

Bulan	Nama Perusahaan (Rp)		
	PT. Garuda Bina Bersatu	PR. Bumi Surya Insani	PR. Bangun Sakti Terpadu
Januari	10.019.276	7.900.577	46.109.665
Februari	7.454.301	2.929.000	-
Maret	19.070.806	22.036.056	35.294.800
April	56.292.163	73.720.600	127.934.878
Mei	6.370.100	11.332.400	7.763.000
Juni	48.172.002	71.467.870	67.842.730
Juli	23.034.038	9.827.400	-
Agustus	20.456.350	49.871.004	33.534.790
Total	190.869.036	249.084.907	318.479.863

Sumber : Data Perusahaan PT. Bintang Sayap Utama Tahun 2023

Pada tabel 1.5 menunjukkan data total nominal keseluruhan pengajuan retur pada bulan Januari-Agustus tahun 2023 dari tiga perusahaan yakni PT. Garuda Bina Bersatu dengan total nominal sebesar Rp190.869.036, PR. Bumi Surya Insani dengan total nominal sebesar Rp249.084.907, dan PR. Bangun Sakti Terpadu dengan total nominal sebesar Rp318.479.863.

Pengajuan retur yang terjadi pada tahun 2021-2023 disebabkan oleh beberapa hal yakni salah satunya kerusakan atau cacat produk, sehingga apabila tidak segera dilakukan penanganan dapat menyebabkan gangguan pada manajemen rantai pasok dan penurunan kinerja perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Perusahaan dapat mengalami kerugian apabila salah satu bagian penting dari aktivitas bisnisnya

terhambat, yakni proses distribusi. Dengan demikian, harus disusun penanganan risiko secara tepat yang dapat dilakukan oleh PT. Bintang Sayap Utama demi menghindari risiko kerugian tersebut.

Sebuah penelitian terdahulu yang ditulis oleh Rosyida et al. (2022) mengenai analisis risiko pada rantai pasok tembakau menyebutkan bahwa proses identifikasi risiko dengan model SCOR yang terdiri dari *plan*, *source*, *make*, *deliver*, dan *return* menghasilkan suatu penilaian risiko dimana aktivitas *plan* dan *deliver* memiliki skor tertinggi, artinya keduanya memiliki prioritas risiko yang paling besar sehingga perlu menjadi perhatian utama dalam pengendaliannya. Adapun dalam penelitian ini belum mengkaji lebih dalam terkait strategi mitigasi dan evaluasi risikonya. Hal ini juga didukung oleh penelitian Idris (2018) yang menyebutkan bahwa distribusi berpengaruh signifikan terhadap biaya, sehingga harus dikelola dengan baik dengan membuat perencanaan strategis demi meminimalisir biaya atau menghindari peningkatan biaya.

Setiap aktivitas yang terjadi dalam perusahaan akan selalu diikuti oleh ketidakpastian atau kejadian yang tidak terduga dan tidak direncanakan yang akan mempengaruhi rantai pasok, dimana hal ini memiliki peluang untuk timbulnya suatu risiko, baik dari sektor internal maupun sektor eksternal yang dapat menghambat proses bisnis perusahaan (Desrianty & Imran, 2019). Dalam hal ini perusahaan harus mempersiapkan strategi demi mencegah dan mengelola kemungkinan risiko yang akan terjadi untuk mengurangi kerugian serta mendapatkan keuntungan maksimal.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Risiko dan Strategi Mitigasi Risiko Pada Proses Distribusi di PT. Bintang Sayap Utama**” menggunakan sebuah metode HOR (*House of Risk*). Adapun penelitian ini akan berfokus pada area distribusi di wilayah Jawa Timur dikarenakan adanya keterbatasan waktu dan biaya bagi peneliti.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah: “Bagaimana penanganan risiko rantai pasok pada proses distribusi di PT. Bintang Sayap Utama?”

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui penanganan risiko rantai pasok pada proses distribusi di PT. Bintang Sayap Utama.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Manfaat bagi PT. Bintang Sayap Utama

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu informasi bagi manajemen perusahaan mengenai risiko-risiko yang muncul beserta sumber penyebabnya yang dapat mempengaruhi proses distribusi dan menghambat aktivitas *supply chain* pada perusahaan. Dalam penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pertimbangan pengambilan keputusan terkait analisis risiko dan strategi mitigasi risiko pada proses distribusi di PT. Bintang Sayap Utama.

2. Manfaat bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu acuan informasi yang dapat digunakan oleh rekan peneliti lain dalam melakukan penelitian selanjutnya yang masih berkaitan dengan Analisis Risiko dan Strategi Mitigasi Risiko Pada Proses Distribusi di PT. Bintang Sayap Utama.