

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Supply Chain Management (manajemen rantai pasok) merupakan aspek penting dari operasi bisnis yang melibatkan perencanaan, koordinasi, dan pelaksanaan kegiatan yang terlibat dalam produksi dan pengiriman barang dan jasa (Tjahjono et al., 2018). SCM yang berjalan secara efektif dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya pengeluaran, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Yu et al., 2019). Tujuan utama dalam manajemen rantai pasok adalah untuk memastikan bahwa produk tersedia pada lokasi dan waktu yang sesuai, sehingga dapat memenuhi permintaan konsumen tanpa menghasilkan surplus atau kekurangan persediaan, selain itu Supply Chain Management dapat memberikan keuntungan yang signifikan bagi perusahaan. Sasaran yang dikejar dalam manajemen rantai pasok adalah mencapai maksimum nilai keseluruhan yang dihasilkan oleh seluruh proses dalam rantai pasok tersebut (Wu et al., 2018).

Hasil dari sebuah penelitian yang melibatkan 435 responden yang menduduki posisi pekerjaan yang erat kaitannya dengan Manajemen Rantai Pasok (Supply Chain Management) atau peran operasional dalam Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mengungkapkan pemahaman bahwa adanya interaksi antara sumber daya manusia dan elemen-elemen pada persaingan, seperti kualitas, ketangkasan, dan biaya, tidak hanya memiliki dampak yang

signifikan, tetapi juga memiliki potensi untuk mengubah paradigma yang ada (Muhammad Yusuf et al., 2022). Keharmonisan antara unsur-unsur ini secara esensial menguatkan kinerja perusahaan, mendorongnya menuju puncak efisiensi dan daya saing yang semakin tinggi. Hal tersebut memunculkan adanya praktik manajemen sumber daya manusia sebagai benteng untuk menghadapi permasalahan perusahaan. Praktik-praktik tersebut tidak hanya memperkuat ketahanan rantai pasokan, melainkan juga meningkatkan performa operasional secara substansial, menciptakan pijakan kestabilan dalam lanskap bisnis yang modern (Farikhatul Ilmiah et al., 2023).

Seiring dengan persaingan global yang semakin ketat, semakin banyak muncul juga perusahaan dengan skala besar maupun kecil yang masuk dalam persaingan dengan berbagai inovasi yang baru. Hal ini memaksa setiap perusahaan untuk mampu berkompetisi antar satu sama lain dengan sebisa mungkin menciptakan keunggulan kompetitif atau membangun strategi dari keunggulan mereka dengan harapan akan mampu mempertahankan eksistensi perusahaan serta akan bisa memenangkan persaingan pasar (Warella et al., 2021).

Salah satu sektor yang mengalami pertumbuhan secara pesat dalam beberapa tahun terakhir adalah industri *food and baverage* (F&B) yang berfokus pada jasa penyajian makanan dan minuman. Hal ini merupakan hal yang lumrah mengingat kebutuhan pangan merupakan hal yang dibutuhkan sehari-hari. Pertumbuhan yang signifikan ini bukan hanya terlihat didalam negeri namun juga secara terlihat secara global. Tercatat pada tahun 2018

pendapatan segmen ini mencapai USD 44.176 juta untuk total di Asia Pasifik (Pojokkita.com, 2021). Secara nasional, pertumbuhan industry F&B juga menunjukkan perkembangan yang cukup besar sejalan dengan pertumbuhan penduduk Indonesia yang meningkat. Menurut Kementerian perindustrian mencatat, performa sektor makanan dan minuman sepanjang periode 2015-2019 mengalami pertumbuhan dengan rata-rata 8.16% dan diprediksi akan mengalami pertumbuhan setiap tahunnya (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2021).

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) sektor industry F&B di kecamatan Pare memiliki potensi yang cukup besar untuk berkembang karena memiliki lokasi yang strategis, dimana hal tersebut akan mempermudah untuk perluasan pangsa pasar bagi produk industry F&B. Karena potensi itulah banyak masyarakat yang mendirikan usaha sehingga membuat jumlah F&B di Kecamatan Pare berkembang cukup pesat dan terus mengalami kenaikan. Berikut adalah data jumlah industry F&B di Kecamatan Pare tahun 2021:

Tabel 1.1 Jumlah Industri F&B Di Kecamatan Pare Tahun 2021

Desa/Kelurahan	Mini Market	Toko/Warung Kelontog	Kedai Makan/Minum
Sindorejo	-	52	62
Gedangsewu	3	162	176
Sumberbendo	-	59	55
Darungan	-	46	45
Sambirejo	-	45	42
Bendo	1	99	51
Pelem	2	301	316
Tulungrejo	10	324	470
Pare	9	420	165
Tertek	-	155	88

Sumber: BPS Kecamatan Pare Dalam Angka, 2021

Berdasarkan data pada tabel 1.1 diatas dapat dijelaskan bahwa desa/kelurahan Tulungrejo merupakan kelurahan dengan kedai makan/minum terbanyak yaitu 470 kedai makan/minum, toko kelontong sebanyak 324, dan mini market sebanyak 10. Hal ini berarti perkembangan industry F&B desa/kelurahan tulungrejo tergolong cukup pesat dan minat konsumen terhadap adanya industry F&B cukup tinggi.

Dengan persaingan yang semakin ketat setiap tahunnya, perusahaan sektor industry F&B tentunya harus memiliki daya saing agar dapat terus eksis di pasar. Untuk itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan performa usaha mereka demi memastikan keamanan posisi perusahaan. Salah satu aspek yang perlu untuk diperhatikan adalah bagian operasional perusahaan, terutama pada manajemen rantai pasok atau *Supply Chain Management (SCM)* yang memegang peranan paling besar dan krusial. Hal ini dikarenakan SCM tidak hanya berfokus pada penyediaan produk saja, akan tetapi juga harus memperhatikan nilai (*value*) dari masing-masing produknya. Pelaku usaha saat ini harus lebih memperhatikan nilai tambah yang mereka miliki karena saat ini persaingan antar industri sudah bukan lagi berupa persaingan antarorganisasi melainkan sudah berubah arah menjadi persaingan antar *supply chain* (Martono, 2019).

Dengan begitu, apabila pelaku usaha dapat memaksimalkan nilai yang mereka miliki maka hal tersebut akan dapat digunakan sebagai keunggulan rantai pasok perusahaan, yang nantinya akan dapat dimanfaatkan sebagai salah satu strategi untuk menuju kesuksesan dalam memenangkan persaingan

dengan kompetitor. Oleh karena itu perancangan SCM haruslah dilakukan secara optimal agar mampu memudahkan pekerjaan setiap bagian yang ada didalamnya, sehingga akan tercapai produk yang lebih murah, lebih baik dan lebih cepat (*cheaper, better, faster*) (Warella et al., 2021).

Dalam proses untuk mencapai keunggulan rantai pasokan perusahaan perusahaan tentunya perlu untuk mengoptimalkan manajemen rantai pasokannya dengan merancang jaringan yang mampu memudahkan seluruh aktor dalam rantai pasokan perusahaan (Warella et al., 2021). Kegiatan manajemen ini meliputi pengelolaan aktivitas rantai pasok perusahaan berupa pengadaan bahan mentah, menjadi barang setengah jadi, hingga kemudian barang sampai ke tangan konsumen (Wiwoho, n.d.).

Kegiatan evaluasi sangat penting untuk dilakukan perusahaan. Hal ini bertujuan untuk mencapai peningkatan dengan melakukan perbaikan pada bagian yang mengalami ketidaksesuaian. Kegiatan ini akan dapat dilakukan setelah pihak manajemen selesai menilai dan menganalisa kinerja sistem yang ada, sehingga penting bagi perusahaan untuk membandingkan antara rencana atau target dengan hasil yang telah dicapai dengan cara melakukan penilaian kinerja (Soemohadiwidjojo, 2018). Selain itu, kegiatan evaluasi ini akan menjadi dasar bagi perusahaan dalam analisis informasi untuk kepentingan *decision making* (Koesmowidjojo, 2017).

Salah satu metode dalam pengukuran kinerja perusahaan adalah Balanced Scorecard (BSC). Dengan *Balanced Scorecard* pengukuran kinerja akan menjadi lebih komprehensif serta sesuai dengan visi dan strategi

perusahaan. Penilaian dengan pendekatan ini tidak hanya fokus pada aspek keuangan saja, tetapi juga berdasarkan perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan (Koesmowidjojo, 2017). Pendekatan ini menyeimbangkan kualitas keuangan perusahaan dengan menambahkan aspek non-keuangan (ukuran operasional) yang akan menjadi faktor pendukung kinerja perusahaan secara keseluruhan dimasa yang akan datang (Warella et al., 2021).

Dengan persaingan sektor makanan dan minuman yang semakin meningkat setiap tahunnya, maka penting bagi perusahaan untuk bisa menerapkan strategi operasional demi mencapai keunggulan pasar. Sejak awal berdiri pada tahun 2018 hingga saat ini CV Jumjum Station sendiri telah mengalami penambahan dan pengurangan jumlah outlet makanan dan minuman mereka. Sampai dengan tahun 2021 perusahaan mampu mengembangkan usaha hingga total memiliki 9 outlet yang tersebar di seluruh wilayah Kabupaten dan Kota Kediri. Namun sayangnya, sepanjang tahun 2022 perusahaan harus menutup beberapa outlet mereka hingga saat ini hanya tersisa 5 outlet saja.

Melihat dari sistem evaluasi kinerja mereka selama 5 tahun ini ditemukan bahwa CV Jumjum Station belum menggunakan satuan baku dalam pengukuran kinerja rantai pasok mereka. Hingga saat ini kegiatan evaluasi kinerja operasional hanya didasarkan pada capaian target dalam segi keuangan. Selain itu, kegiatan pengadaan mereka yang masih belum menggunakan *safety stock* dimana persediaan bahan baku hanya akan

dilakukan ketika persediaan hampir habis juga menjadi kendala perusahaan dalam memenuhi permintaan konsumen. Disebutkan dalam Handayani & Rabihah (2022) bahwa dalam proses pengadaan perlu dilakukan sebagai langkah mitigasi dan evaluasi guna membantu perusahaan dalam mengidentifikasi risiko-risiko potensial dan mengambil tindakan penanganan yang tepat untuk mengurangi dampak dari risiko tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa penanganan dan pencegahan masalah dalam rantai pasok adalah hal yang krusial bagi perusahaan sebagai langkah efektif untuk meningkatkan kinerja

Seperti pada data penerimaan supply dari pemasok dibawah ini menunjukkan adanya kendala pada bulan Januari–Desember 2022:

*Tabel 1.2 Data Keterlambatan dan Kendala Penerimaan
Januari - Desember 2022*

NO	NAMA ITEM	FREKUENSI (Kali)			
		Terlambat	Tidak Tersedia	Tidak Sesuai Mutu	Tidak Sesuai Pesanan
1.	Cup Thai Tea	8	2	2	-
2.	Box	10	-	7	-
3.	Thai Tea	2	5	4	3
4.	Gula				
	- Supplier A	12	3	9	6
	- Supplier B	4	1	7	
	- Supplier C	2	-	4	-
5.	Teh				
	- Supplier A	10	5	1	3
	- Supplier B	8	3	-	-
	- Supplier C	5	-	4	1
6.	Buah	9	4	7	1
7.	Jamur	13	7	9	5
8.	Minyak	11	9	-	-
9.	Sayuran	14	3	11	4
	TOTAL	108	42	65	19

Sumber: Data Perusahaan CV Jumjum Station Bulan Januari – Desember 2022

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa kegiatan pengadaan bahan baku CV Jumjum Station mengalami kendala yang cukup sering dalam kurun waktu 12 bulan. Kendala yang paling sering terjadi adalah adanya keterlambatan bahan baku. Padahal kegiatan pemesanan bahan baku ini hanya akan dilakukan oleh perusahaan ketika persediaan di gudang hampir habis. Kendala terbanyak kedua adalah adanya ketidaksesuaiaan mutu dari bahan baku yang dipesan perusahaan. Hal ini tentunya akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan menghambat kegiatan produksi outlet. Selain itu keterlambatan tersebut terjadi dalam waktu satu sampai dengan tiga hari, mengakibatkan perusahaan harus membeli bahan baku di tempat lain yang dekat dengan outlet dengan harga yang lebih tinggi dari harga supplier.

Diduga bahwa kendala tersebut dapat terjadi secara berulang disebabkan oleh kurangnya pengawasan pada kinerja rantai pasok perusahaan, sehingga perlu bagi perusahaan untuk melakukan penilaian dan evaluasi secara rutin demi menciptakan kegiatan operasional yang lebih efektif dan efisien.

Penelitian ini mengkaji penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan indikator *Balance Scorecard* (BSC) yang ada pada rantai pasok perusahaan, mencakup *up-stream* hingga *down-stream* proses bisnis. Selain itu perhitungan ini akan memperhatikan tingkat kebutuhan stakeholder menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dirumuskan masalah:

1. Bagaimana mengukur kinerja *Supply Chain Management* pada CV Jumjum Station untuk efisiensi rantai pasok perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk merancang penilaian kinerja *Supply Chain Performance* pada CV Jumjum Station untuk meningkatkan *Supply Chain Performance*-nya agar lebih optimal.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi CV Jumjum Station

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi solusi bagi manajemen CV Jumjum Station pada kinerja *Supply Chain* perusahaan, sehingga perusahaan akan dapat mengevaluasi serta memperbaiki kinerjanya. Harapannya penelitian ini akan membantu CV Jumjum Station dalam menentukan langkah strategis perusahaan.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan dapat menjadi salah satu bahan rujukan dan referensi untuk penelitian selanjutnya terkait pengukuran

kinerja rantai pasok perusahaan, untuk kemudian dikembangkan sesuai dengan isu yang akan muncul dimasa depan.