

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Dalam dunia bisnis saat ini, perkembangan produk yang ditawarkan semakin beragam. Pelanggan yang semakin cerdas, menuntut pelaku dunia bisnis tidak hanya memberikan jaminan kualitas barang yang ditawarkan tetapi juga kualitas pelayanan yang diberikan. Kualitas barang yang bagus dan ketersediaan barang yang lengkap tergantung seberapa baik tingkat *supply* dari *supplier* yang terlibat didalamnya.

Dan seiring dengan menguatnya era globalisasi telah terjadi pula perubahan besar dalam perkembangan pasar Indonesia. Persaingan antar dunia usaha baik yang bergerak dalam sektor industri maupun jasa juga semakin ketat. Hal ini terlihat dari adanya perubahan yang mendasar dari konsep pasar tradisional beralih ke konsep pertokoan/pasar *modern* yang berkembang begitu pesat di beberapa kota selama satu dekade terakhir ini.

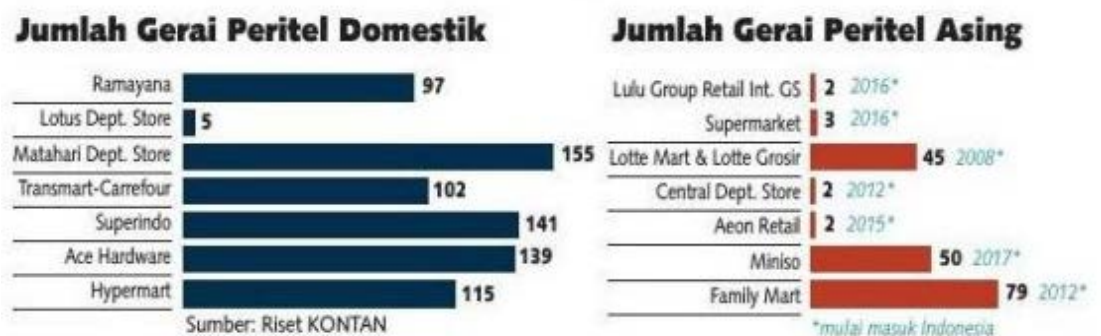
Perusahaan ritel (Supermarket) adalah perusahaan bisnis yang menyediakan layanan jasa. Perusahaan ini tidak menghasilkan produk fisik sendiri, melainkan sebagai gantinya ia menambahkan nilai dengan mengakuisisi produk yang ada dari pemasok jarak jauh, mengumpulkannya di gudang regional, mendistribusikannya ke toko-toko lokal, dan akhirnya menjual produk pemasok ke pelanggan lokal (Steeneken & Ackley, 2012).

Pemberian layanan tambahan bagi pelanggan adalah salah satu cara untuk bersaing di bisnis industri. Pelayanan tambahan dapat berupa *customer service* yang cepat, waktu siklus pemenuhan pesanan yang cepat, fleksibilitas pemesanan yang tinggi, dan sebagainya. Pelayanan tambahan ini membutuhkan performansi yang baik dari rantai pasok perusahaan. Peningkatan performansi memerlukan adanya penilaian performansi rantai

pasok yang tepat. Hasil penilaian ini akan dijadikan acuan peningkatan performansi rantai pasok (Ahmad & Yuliawati, 2013).

Gerai ritel di Indonesia hingga awal tahun 2014 mencapai lebih dari 765 ribu gerai. Menurut Direktur Jenderal Perdagangan Dalam Negeri Kementerian Perdagangan, Srie Agustina di Kantor Kementerian Perdagangan (Kemendag) mengatakan bahwa pertumbuhan gerai tersebut didominasi oleh ritel tradisional sebanyak 750 ribu gerai atau tumbuh sebesar 42% dan ritel *modern* dalam format minimarket dengan pertumbuhan sebanyak 16 ribu gerai atau tumbuh sebesar 400% (Deny, 2014). Pertumbuhan tersebut masih terus berlanjut, diprediksi di tahun 2015 pertumbuhan penambahan gerai baru rata-rata tiap perusahaan hingga 15%, bahkan beberapa akan ekspansi ke luar Jawa.

Data terbaru, riset dari KONTAN pada bulan oktober 2017 menyebutkan bahwa hingga akhir tahun 2017 pertumbuhan ritel masih terus berkembang. bahkan ritel asing pun mulai ikut bersaing dalam perebutan pasar di Indonesia, sebagaimana disebutkan dalam data gambar 1.1.



Gambar 1.1 Jumlah pertumbuhan ritel di Indonesia (Andy, 2017)

Semakin banyaknya persaingan pasar *modern* yang berkembang di Indonesia menuntut perusahaan ritel untuk mengambil keputusan strategi terhadap jenis-jenis produk, pengadaan barang (kelengkapan), harga yang bersaing, promosi yang menarik, lokasi yang strategis, dan atmosfer toko

yang nyaman. Field Marketing Research Dept (2013) menjelaskan bahwa untuk dapat memenangkan persaingan, perusahaan tidak bisa mengontrol apa yang dilakukan oleh para pesaing. Namun perusahaan bisa meminimalisir dampak persaingan terhadap bisnis ritel dengan 3 cara, yaitu :

1. Kurangi beban biaya, bukan iklan
2. Melakukan hal kreatif dan diferensiasi
3. Menyediakan layanan prima (*service Excellence*)

Pelayanan prima yang menjadi faktor utama dalam memperebutkan persaingan pasar dan kepuasan pelanggan yang berujung pada loyalitas pelanggan. Jaminan pelayanan prima terhadap pelanggan tersebut membutuhkan dukungan pula dari para *supplier* untuk dapat memberikan kualitas dan kinerja yang prima. Supermarket merupakan salah satu ujung dari hilir alur rantai pasok, dimana yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Kerjasama yang baik dengan *supplier* sebagai pemasok akan menunjang kelengkapan produk yang tersedia.

Super Indo merupakan salah satu supermarket (pasar *modern*) dengan model swalayan yang berkembang pesat di Indonesia. Pertama kali berdiri pada tahun 1997 hingga saat ini sudah memiliki sebanyak 150 gerai yang tersebar di 17 kota besar di Indonesia dan masih akan melakukan ekspansi diberbagai daerah. Super Indo berfokus melayani masyarakat untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari (*end user*). Dengan slogan 'lebih segar, lebih hemat, lebih dekat' Super Indo berkomitmen memberikan kualitas yang terbaik dengan harga yang kompetitif serta lokasi yang lebih dekat dengan warga sekitar. Di wilayah (*region*) Semarang, Super Indo sudah membangun 15 gerai.

Dengan visi perusahaan 'bersama Delhaize group memberikan yang terbaik untuk kehidupan', Super Indo berkomitmen untuk memberikan yang terbaik kepada pelanggan. Komitmen tersebut

diwujudkan dalam misi perusahaan diantaranya : kebulatan tekad, integritas, keberanian, kerendahan hati, dan rasa humor yang menjadi pedoman bagi seluruh karyawan untuk diimplementasikan dalam pekerjaan setiap hari dan setiap waktu demi mencapai pelayanan prima (*service excellence*).

Dengan visi dan misi perusahaan yang telah disebutkan diatas, Super Indo mempunyai komitmen besar untuk dapat memberikan pelayanan prima. Pelayanan prima yang terintegrasi tersebut tidak akan bisa terwujud apabila tidak ada performansi yang baik dari semua elemen yang terlibat. Saat ini, Super Indo Istana Majapahit dalam melakukan penilaian performansi hanya sebatas parsial, tidak terintegrasi. Penilaian hanya dilakukan per bagian-bagian, sehingga belum pernah dilakukan penilaian performansi rantai pasoknya secara menyeluruh.

Indikator yang menjadi keluhan di Super Indo Istana Majapahit adalah pengadaan barang dari *supplier* yang tidak maksimal, disisi lain untuk waktu tunggu proses penerimaan sampai dokumen pengiriman diterima oleh *supplier* masih menjadi kendala utama. Sedangkan saat ini ada lebih dari 100 *supplier* (untuk item *Grocery*) yang bekerjasama dengan Super Indo secara terintegrasi untuk men-*supply* lebih dari 12.000 item produk. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan/penilaian performansi *supply* dan *demand* yang baik dalam arus rantai pasok produk ritel tersebut di Super Indo Istana Majapahit.

Dengan adanya penilaian performansi ini, diharapkan dapat diketahui kinerja-kinerja apa saja yang kurang, sehingga dapat dilakukan perbaikan secara spesifik pada proses bisnis yang kurang efisien tersebut. Selain itu, penilaian performansi ini dilakukan juga untuk mengetahui apakah tujuan dari sistem yaitu perusahaan/organisasi lainnya sudah sesuai dengan target yang diinginkan.

Penjelasan Browne (1995) dalam Suni (2016) bahwa pada tingkat persaingan industri kelas dunia, manajemen pasokan menjadi salah satu faktor yang berpengaruh besar dalam menghadapi persaingan industri. Strategi tersebut secara umum berfokus pada lima nilai utama, yaitu :

- 1) Mutu yang menuntut kesempurnaan bahan baku tanpa cacat.
- 2) Biaya yang menjadi hal kritis yang selalu mencari biaya minimal.
- 3) Waktu yang mengharuskan ketepatan waktu pengiriman, sehingga tidak menjadi kendala pada proses selanjutnya.
- 4) Teknologi yang mampu menjadi alat penunjang dalam memperlancar komunikasi dan transaksi.
- 5) Kesenambungan pasokan yang menjadi sasaran utama perusahaan agar tidak mengakibatkan kemacetan produksi.

Menurut Simchi-Levi, dkk (2009) dalam Samson, Jonathan, Muli, Ruth, & Tabby (2013) *Supply Chain* adalah seperangkat pendekatan yang digunakan untuk efisiensi dalam mengintegrasikan *supplier*, produsen, gudang dan toko sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dengan jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, dan pada waktu yang tepat untuk meminimalkan sistem biaya yang luas dalam rangka persyaratan *service level* yang memuaskan. Di Super Indo, selama ini divisi *buying* melakukan penilaian dan evaluasi kinerja *supplier* berdasarkan *Service Level supplier*, dimana *supply* and *demand* dapat diketahui persentasenya. Selain itu, juga dilakukan *meeting* mingguan dengan *store* untuk menggali kendala-kendala yang dialami dalam hubungan dengan *supplier* terkait pengadaan barang dalam melayani kebutuhan pelanggan.

Ahmad & Yuliawati (2013) mengutip beberapa referensi mengungkapkan bahwa koordinasi antar keseluruhan bagian rantai pasok adalah kunci pelaksanaan manajemen rantai pasok yang efektif. Dalam konteks manajemen rantai pasok, penilaian performansi melibatkan tidak hanya proses internal, tetapi juga harus memperhatikan kinerja yang

diharapkan perusahaan anggota rantai pasok lainnya. Dengan rantai belakang adalah pemasok (*supplier*) dan rantai depan adalah pelanggan (*customer*). Penilaian performansi sangat penting bagi manajemen demi kesuksesan kepuasan pelanggan. Penilaian performansi yang tidak efektif tidak akan pernah mengungkapkan penyesuaian apa yang diperlukan dalam rantai pasok. Peningkatan performansi dan kerjasama yang efektif dengan pemasok dan pelanggan untuk melancarkan rantai pasok adalah proses yang interaktif. Hal ini berarti bahwa bagaimana penilaian performansi sangat perlu dilakukan dan merupakan proses yang berkelanjutan.

Salah satu permasalahan utama diberbagai perusahaan termasuk perusahaan ritel adalah penurunan performa atau kinerja perusahaan yang mampu mengakibatkan turunnya kepuasan dari konsumen, sehingga kepercayaan konsumen menurun. Penurunan daya beli konsumen yang menyebabkan aliran produk tidak lancar berakibat pada kinerja *supply chain* yang menurun. Oleh karena itu, penting adanya evaluasi performa perusahaan (Suni, 2016).

Mengutip Pratiwi (2009) menjelaskan bahwa performa berasal dari *performance*. Adapun pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya performa mempunyai makna luas, tidak hanya hasil kerja, tetapi bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Adapun pendapat lain yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron dalam Pratiwi (2009), performa merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi (Puspitasari, Prastawa, Aimathin, 2012).

Berdasarkan uraian diatas, dapat dilihat bahwa performansi rantai pasok perusahaan merupakan aspek penting bagi industri di era globalisasi. Para ahli memberikan berbagai alternatif penilaian performansi yang dapat digunakan. Karena penilaian performansi yang

digunakan tidak hanya perfokus pada internal perusahaan saja, maka dibutuhkan suatu metode yang secara khusus dapat digunakan melakukan penilaian performansi dari suatu rantai pasok.

Salah satu metode penilaian performansi rantai pasok adalah dapat dilakukan dengan menggunakan metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) yang menyediakan penilaian performansi rantai pasok yang menyeluruh dan representatif. Penerapan metode SCOR pada manajemen rantai pasok menyediakan pengamatan dan penilaian proses rantai pasok secara menyeluruh. Selain itu, metode ini dapat menghitung mata rantai terlemah dan mengidentifikasi kemungkinan perbaikan (Ahmad & Yuliawati, 2013).

SCOR berada pada kategori penelitian strategis, sehingga masih jarang penelitian terhadap SCOR, khususnya untuk penilaian performansi rantai pasok Supermarket. Penelitian pada level strategis juga membutuhkan keseluruhan rantai pasok. Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan yaitu pada salah satu Supermarket di Yogyakarta dengan menggunakan metode SCOR untuk mendapatkan pengukuran kinerja rantai pasok dengan menggunakan metrik bisnis (Suni, 2016). Dari penelitian tersebut terbukti dapat diketahui nilai kinerja rantai pasok secara keseluruhan khususnya produk Detergen. Dan dapat diketahui nilai terbaik dan terburuk dari setiap kriteria kinerja sehingga dapat dijadikan rujukan dalam pengambilan keputusan perbaikan yang harus dilakukan.

SCOR juga digunakan di perusahaan IT dimana perusahaan IT adalah perusahaan dibidang jasa (Handayani, 2011). Perusahaan jasa adalah perusahaan yang didalam aktivitasnya tidak terdapat proses produksi. Sehingga dalam pengaplikasian model SCOR perlu adanya penyesuaian dan tetap dapat memberikan penilaian performansi dari aliran rantai pasok, sehingga dapat memudahkan dalam *mapping* hubungan SCM antar divisi terkait.

Demikian juga dalam penelitian ini, dalam proses bisnis utama Supermarket adalah aliran produk dari distributor yang diterima oleh *store* dan diteruskan ke pelanggan akhir. Super Indo memiliki 5 jenis produk yaitu : *Food, General Merchandise, Non Food, Perishable, dan Counter & Promotion*. Dari kelima jenis produk tersebut kontribusi *sales* terbesar terdapat pada produk *Food* yaitu sebesar 38,38% periode Januari - Juni 2017. Selama ini rantai pasok belum mendapatkan perhatian yang cukup besar. Sedangkan saat ini dalam dunia bisnis ritel rantai pasok mempunyai peran yang cukup penting dalam upaya peningkatan pelayanan prima kepada pelanggan yang berujung pada peningkatan *sales store* tersebut.

Beberapa permasalahan yang sering terjadi pada rantai pasok produk *Grocery Food* diantaranya : kekosongan produk untuk jenis tertentu dan penumpukan barang pada jenis produk lainnya. Selain itu, adanya hambatan dalam proses administrasi penerimaan produk yang selalu menjadi keluhan dari sisi *supplier*. Hal ini menunjukkan adanya ketidakharmonisan antara pemasok dan *store* sehingga diperlukan pengelolaan rantai pasok.

Metode *Analytic Hierarchy Process (AHP)* merupakan metode pembobotan yang mampu melakukan pembobotan tidak hanya atas dasar hubungan hirarki antar perspektif saja tetapi juga mampu mengakomodasikan sifat hubungan saling keterkaitan (*dependencies*) antar perspektif rantai pasok yang digunakan sebagai tolak ukur perancangan dan penilaian kinerja perusahaan. Fokus pengembangan indikator kinerja pada sistem pengukuran rantai pasok tersebut didasarkan atas proses-proses utama rantai pasok yang ada pada model SCOR 11.0 yaitu perspektif *plan* (perencanaan), *source* (sumber daya), *make* (produksi), *deliver* (pengiriman), *return* (pengembalian), dan dimana terdapat penambahan satu perspektif baru yaitu *enable*.

Model *Traffic Light System* digunakan untuk menentukan prioritas *follow up* perbaikan performansi rantai pasok baik kepada *store* maupun *supplier*. Dari kriteria-kriteria atribut yang telah ditemukan dalam SCOR tersebut perlu prioritas perbaikan-perbaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Dengan demikian, adanya model penilaian performansi ini diharapkan dapat diketahui indikator-indikator utama dalam alur rantai pasok dan penilaian performansi serta prioritas perbaikan-perbaikan kinerja rantai pasok dengan langkah yang tepat dan cepat untuk divisi *Grocery* di Super Indo Istana Majapahit Semarang.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana rancangan penilaian performansi rantai pasok untuk Divisi *Grocery* dengan menggunakan metode *Supply Chain Operation reference* (SCOR) di Super Indo Supermarket Cabang Istana Majapahit Semarang?
2. Prioritas apa sajakah yang diperlukan dalam peningkatan performansi rantai pasok Divisi *Grocery* di Super Indo Supermarket Cabang Istana Majapahit Semarang?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat menyelesaikan beberapa permasalahan yang terjadi, diantaranya :

1. Dapat mengetahui penilaian performansi rantai pasok untuk Divisi *Grocery* di Super Indo Supermarket Cabang Istana Majapahit Semarang.

2. Mengetahui prioritas perbaikan dan langkah yang ditempuh untuk peningkatan performansi rantai pasok untuk Divisi *Grocery* di Super Indo Supermarket Cabang Istana Majapahit Semarang.

I.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini berfokus pada penilaian dan perbaikan performansi rantai pasok dalam melayani kebutuhan ritel. Manfaat yang didapatkan dari penelitian ini, diantaranya :

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi untuk perusahaan dalam melakukan penilaian performansi rantai pasok khususnya Divisi *Grocery* baik internal maupun eksternal (*supplier*).
- b. Dapat menjadi acuan penyelesaian perbaikan performansi rantai pasok Divisi *Grocery* baik internal maupun eksternal (*Supplier*).
- c. Bagi peneliti, dapat menambah pendalaman ilmu yang sedang ditempuh.
- d. Bagi penelitian berikutnya, dapat menjadi referensi dalam pengembangan dan penelitian berikutnya.

I.5 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, agar mendapatkan hasil yang maksimal dan lebih fokus, maka pembatasan masalah perlu dilakukan. Adapun pembatasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Manajemen rantai pasok untuk penelitian ini adalah dalam ruang lingkup hubungan kerjasama antara pemasok (*supplier*), divisi *Grocery*, dan pelanggan dalam mengatur alur produk *Grocery*, *Merchandise Staff*, dan informasi yang bertujuan untuk kepuasan pelanggan (*service excellent*)
2. Penilaian performansi rantai pasok hanya dilakukan di Super Indo Cabang Istana Majapahit Semarang divisi *Grocery*.
3. History data yang digunakan dalam kurung waktu Januari – Juni 2017

4. Ruang lingkup pembahasan mengenai manajemen rantai pasok ditentukan dengan menggunakan SCOR 11.0 yang berfokus pada enam proses bisnis yaitu : perencanaan (*plan*), sumber daya (*source*), pembuatan (*make*), pengiriman (*deliver*), pengembalian (*return*), dan *enable*. Namun, dikarenakan penelitian ini untuk perusahaan jasa yang tidak melakukan proses produksi dalam kegiatannya sehingga proses *Make* tidak digunakan.
5. Atribut SCOR yang digunakan adalah *reliability*, *responsiveness*, *agility*, *cost*, dan *asset*.
6. Penilaian performansi proses bisnis dalam SCOR diuraikan dalam hierarki AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dan penentuan prioritas perbaikan menggunakan *Traffic Light System*.