

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin meningkat dewasa ini menuntut pelaku bisnis untuk bisa bertahan dalam menjalankan bisnisnya. Setiap aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan tidak akan terlepas dari ketidakpastian atau kejadian tak terencana yang dikenal dengan istilah risiko. Risiko melekat pada setiap aktivitas bisnis karena merupakan konsekuensi yang muncul dari suatu aktivitas bisnis. Oleh karena itu risiko yang mungkin terjadi pada aktivitas bisnis perlu dilakukan pengelolaan secara tepat.

Mengelola risiko bisnis merupakan tantangan bagi perusahaan agar mampu tetap bertahan dalam bisnisnya. Tantangan tersebut mendorong setiap pelaku bisnis untuk menerapkan strategi untuk meminimalisir terjadinya risiko yang berpotensi menimbulkan kerugian dan menghambat proses bisnis perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan diantaranya adalah dengan mengelola rantai pasok bisnis secara tepat.

Rantai pasok bisnis dimulai dari hulu (*upstream*) ke hilir (*downstream*) yang secara umum meliputi *supplier*, *manufacture*, *distributor*, *retailer*, dan *customer*. Bahan baku dikirim dari *supplier* kepada *manufacture*, diproses oleh *manufacture* menjadi produk jadi, produk jadi dikirim ke distributor, distributor mengirim ke *retailer* dan *retailer* ke *customer*. Pada rantai pasok bisnis terdapat 3 macam aliran yang dikelola yaitu aliran uang, aliran barang dan aliran informasi.

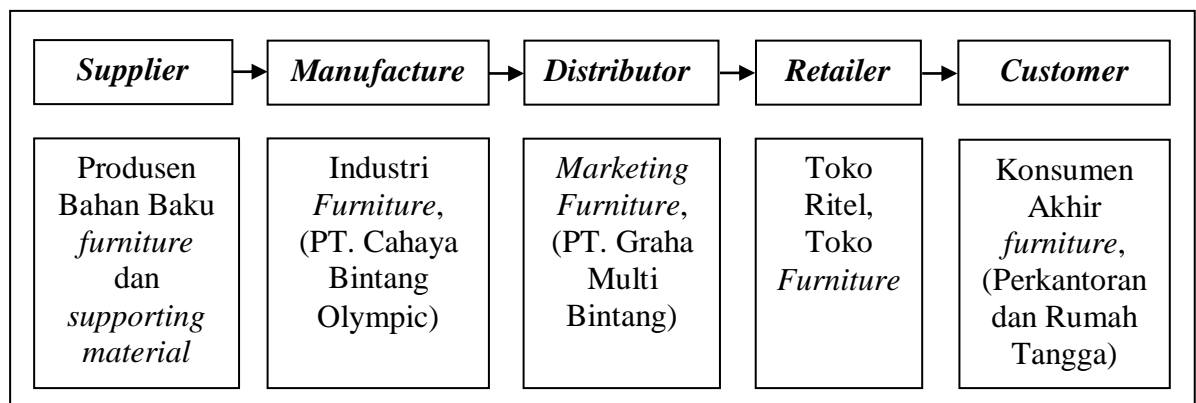
Pengelolaan rantai pasok kini menjadi salah satu strategi yang difokuskan perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain agar mampu tetap bertahan dalam bisnisnya. Trkman dan McCormack (2009) mengemukakan bahwa saat ini iklim kompetisi dunia bisnis telah bergeser, dari kompetisi antar perusahaan menjadi kompetisi antar rantai pasok (Sherlywati, 2016).

Sejalan dengan perkembangannya, rantai pasok yang pada awalnya hanya fokus pada aspek pengelolaan, saat ini mulai memperhatikan aspek risiko. Maka untuk mengatasi permasalahan risiko dalam rantai pasok diperlukan perpaduan

antara konsep manajemen risiko dan manajemen rantai pasok. Peck and Christopher (2004) mengemukakan bahwa dengan menggabungkan manajemen rantai pasok dan manajemen risiko ini, maka diharapkan tantangan bisnis masa depan berupa ketidakpastian bisnis dapat ditangani dengan baik, dengan cara mengelola dan mengurangi risiko dalam rantai pasok, sehingga dapat menghasilkan rantai pasok yang tangguh (Simanjuntak, 2013).

PT. Cahaya Bintang Olympic merupakan salah satu pelaku bisnis yang bergerak di bidang industri *furniture*. Produk yang dihasilkan diantaranya meja belajar, meja tulis, lemari pakaian, rak tv, *kitchen set*, meja rias dan rak serbaguna. Bahan baku utama yang digunakan ialah *particle board* (PB) dan *medium density fibreboard* (MDF). Adapun bahan baku pendukung (*supporting material*) ialah lem, *foil/PVC*, *duspackaging*, kaca dan aksesoris. Dalam proses produksi *furniture* perusahaan menggunakan berbagai jenis mesin dan beberapa proses yang dilakukan secara garis besar meliputi proses *laminating*, *cutting*, *edging*, *shapping*, *membrane*, *router*, *boring*, *wrapping*, *finishing* dan *packing*.

Adapun secara umum struktur rantai pasok PT. Cahaya Bintang Olympic dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Struktur Rantai Pasok PT. Cahaya Bintang Olympic

(Sumber: Data Perusahaan)

Dari struktur rantai pasok di atas dapat diketahui bahwa rantai pasok perusahaan *furniture* di PT. Cahaya Bintang Olympic dimulai dari *supplier* bahan baku utama dan bahan baku pendukung (*supporting material*) sampai konsumen akhir yakni perkantoran dan rumah tangga. *Supplier* bahan baku utama *particle*

board (PB) dan *medium density fibreboard* (MDF) PT. Kutai Timber Indonesia, *supplier* bahan baku pendukung *foil/PVC* PT. Putra Baru Utama, *supplier* lem PT. *Polychemy*, *supplier duspacaging* PT. Hawila Utama Box, *supplier* kaca PT. Seroja Surya dan *supplier* aksesoris PT. Primasindo.

Proses manufaktur dimulai dari proses sebagai berikut:(1) *laminating*, yaitu proses pelapisan *foil* terhadap permukaan PB atau *MDF*, (2) proses *cutting*, yaitu pemotongan dari bentuk PB atau *MDF* menjadi komponen-komponen, (3) proses *edgebanding*, yaitu penempelen bahan *sideedges* pada sisi samping komponen, (4) proses *shapping*, yaitu pembentukan berupa lubang memanjang atau bentuk lengkung pada permukaan atau bagian sisi komponen, (5) proses *borring*, yaitu membuat lubang pada permukaan atau pada bagian sisi komponen, (6) proses *finishing*, yaitu pembersihan dan pengecekan komponen serta pemasangan aksesoris, (7) proses *packing*, yaitu pengepakan komponen dalam *duspacaging* menjadi produk jadi sesuai dengan tipe produknya.

Selanjutnya produk jadi disimpan di *warehouse* perusahaan dan kemudian dikirim ke *warehouse* distributor. Dari distributor produk jadi dikirim ke *retailer* (toko-toko *furniture* yang menjadi rekanan). Dari *retailer* produk jadi dikirim ke konsumen akhir yaitu perkantoran dan rumah tangga yang membeli produk *furniture*.

Berdasarkan wawancara dengan *Manufacturing Manager*, teridentifikasi bahwa perusahaan masih menghadapi tantangan dan permasalahan dalam pengelolaan rantai pasok. Dalam hal ini perusahaan belum memiliki panduan yang terstruktur untuk mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi dalam aktivitas rantai pasok.

Permasalahan pertama ialah dalam aspek perencanaan. Perusahaan mengalami kesulitan dalam perencanaan produksi dikarenakan permintaan fluktuatif dengan banyaknya varian produk. Selain itu terjadi ketidaksesuaian antara permintaan awal dengan permintaan aktual dikarenakan *customer* melakukan pembatalan maupun penambahan permintaan. Adapun perbandingan permintaan awal dengan aktual dapat ditunjukkan pada tabel 1.1:

Tabel 1.1 Perbandingan permintaan awal dengan permintaan aktual periode
September 2017-Februari 2018

No	Item	Order	Bulan						Total (Unit)	Ket.
			Sept 2017	Okt 2017	Nov 2017	Des 2017	Jan 2018	Feb 2018		
1	<i>Audio video rack</i>	Awal	-	315	100	750	170	750	2,085	-350
		Aktual	-	315	100	650	170	500	1,735	
2	<i>Baby locker</i>	Awal	4,000	2,500	3,125	2,000	5,750	2,750	20,125	-625
		Aktual	4,000	2,500	3,125	2,000	5,125	2,750	19,500	
3	<i>Kitchen set</i>	Awal	-	465	100	825	175	1,175	2,740	150
		Aktual	-	515	150	825	225	1,175	2,890	
4	<i>Wardrobe 2P</i>	Awal	10,800	5,790	18,200	-	7,775	9,525	52,090	-850
		Aktual	10,800	5,790	18,200	-	8,275	8,175	51,240	
5	<i>Wardrobe 3P</i>	Awal	8,400	4,780	9,250	5,450	5,405	8,025	41,310	1,250
		Aktual	8,400	4,930	9,250	5,750	5,405	8,825	42,560	
6	<i>Study desk</i>	Awal	5,150	4,785	550	1,525	1,250	2,250	15,510	-900
		Aktual	4,350	4,785	450	1,425	1,250	2,250	14,610	
7	<i>Office desk</i>	Awal	1,655	2,300	850	7,675	5,125	6,150	23,755	1650
		Aktual	1,655	2,550	850	7,425	5,875	7,050	25,405	
8	<i>Dressing Table</i>	Awal	3,950	1,000	2,250	50	1,320	2,100	10,670	-1250
		Aktual	3,950	1,000	1,000	50	1,320	2,100	9,420	
9	<i>Shoe rack</i>	Awal	350	-	550	500	260	625	2,285	Sesuai
		Aktual	350	-	550	500	260	625	2,285	
10	<i>Multi purpose rak</i>	Awal	-	550	-	-	1,000	1,000	2,550	Sesuai
		Aktual	-	550	-	-	1,000	1,000	2,550	

Sumber : Data Perusahaan

Keterangan:

 Penambahan Order

 Pembatalan Order

Permasalahan kedua ialah dalam aspek penyediaan bahan baku dari *supplier*, baik bahan baku utama maupun bahan baku pendukung. Dalam hal ini tidak berjalan dengan baik dikarenakan terjadi ketidaksesuaian dalam *lead time* kedatangan, sehingga mengakibatkan keterlambatan kedatangan bahan baku masuk ke gudang perusahaan. Hal tersebut tentunya berpotensi terjadi kekurangan persediaan bahan baku yang dapat mempengaruhi dan menghambat proses pemenuhan kapasitas produksi. Adapun keterlambatan kedatangan bahan baku periode September 2017 – Februari 2018 dapat ditunjukkan pada tabel 1.2:

Tabel 1.2 Keterlambatan kedatangan bahan baku September 2017 – Februari 2018

No	Tgl Pesan	Item Bahan Baku	Kategori	Jumlah (Pcs)	Tgl Datang	Lead time (day)		Ket.
						Normal	Aktual	
1	23-Oct	PB 15 (4'X8')	Utama	9600	11-Nov	14	19	Late
2	3-Nov	PB 12 (4'X6')	Utama	10200	20-Nov	14	17	Late
3	20-Nov	DP Wardrobe 2P	Penunjang	5210	10-Dec	14	20	Late
4	18-Dec	DP Wardrobe 3P	Penunjang	4750	14-Jan	21	27	Late
5	8-Jan	KC DRT 0891191	Penunjang	450	15-Feb	21	38	Late

Sumber : Data Perusahaan

Permasalahan ketiga ialah dalam proses produksi, dimana terdapat kejadian *breakdown* mesin yang mempengaruhi kapasitas produksi. Penyebab terjadinya *breakdown* mesin bervariasi dan tidak selalu sama dengan rata-rata 37,7 jam/bulan dalam 6 bulan terakhir yang ditunjukkan pada tabel 1.3

Tabel 1.3 Data *Breakdown* mesin September 2017-Februari 2018

Mesin	Sept'17	Oct'17	Nov'17	Des'17	Jan'18	Feb'18	Total (jam)	Rata-rata (jam)
<i>Laminating</i>	4.4	8.4	7.9	9.5	6.1	3.8	40.1	6.7
<i>Cutting</i>	4.9	6.3	2.7	4.2	4.8	5.2	28.1	4.7
<i>Edging</i>	9.1	9.8	8.5	5.6	8.6	16.2	57.8	9.6
<i>Boring</i>	1.8	10.3	12.2	6.2	11.0	8.3	49.8	8.3
<i>Membrane</i>	0.0	0.0	6.2	1.5	0.0	7.8	15.5	2.6
<i>CNC Router</i>	0.3	3.6	9.4	3.1	3.8	2.7	22.9	3.8
<i>Wrapping</i>	2.3	2.9	3.1	0.0	1.9	1.7	11.9	2.0
Total	22.8	41.3	50	30.1	36.2	45.7	226.1	37.7

Sumber : Data Perusahaan

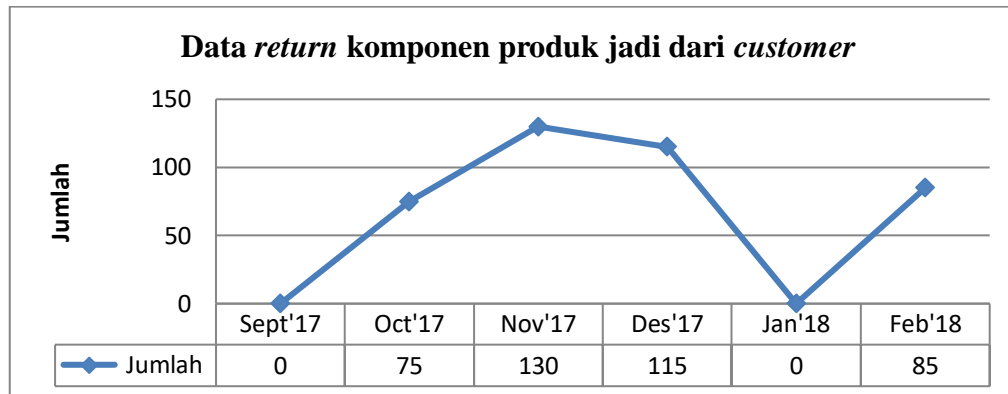
Permasalahan keempat ialah dalam aspek pengembalian (*return*) yakni pengembalian bahan baku ke *supplier* yang dapat ditunjukkan tabel 1.4

Tabel 4.4 Data *return* bahan baku ke *supplier* September 2017-Februari 2018

<i>Supplier</i>	Jenis Bahan Baku	Bulan						Total (Pcs)	Rata-rata/bln (Pcs)
		17-Sep	17-Oct	17-Nov	17-Dec	18-Jan	18-Feb		
PT. KTI	<i>Particle board</i>	190	85	-	155	-	-	430	71.7
PT. Hawila Utama Box	<i>Duspackaging</i>	140	-	-	335	250	125	850	141.7
PT. Seroja Surya	Kaca	80	125	230	-	100	180	715	119.2

Sumber : Data Perusahaan

Adapun *return* produk jadi dari *customer* dikarenakan adanya *defect* pada komponen produk jadi yang mengakibatkan perusahaan harus mengganti komponen yang *defect* tersebut. Hal ini akan berimbas pada biaya tambahan, karena perusahaan harus memproduksi komponen baru untuk mengganti komponen yang *defect* tersebut. Hal tersebut dapat ditunjukkan pada gambar 4.2



Gambar 4.2 *Return* komponen produk jadi dari *customer*

Sumber : Data Perusahaan

Permasalahan yang diuraikan di atas saling berkaitan dalam aktivitas rantai pasok yang pada setiap prosesnya memiliki risiko, sehingga berpotensi mempengaruhi proses bisnis perusahaan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka diperlukan pengelolaan risiko rantai pasok perusahaan guna meminimalisir terjadinya risiko yang dapat menimbulkan dampak kerugian bagi perusahaan.

House of Risk merupakan salah satu pendekatan dalam pengelolaan rantai pasok. Model *House of Risk* bertujuan untuk menyediakan *framework* yang memungkinkan perusahaan memilih beberapa sumber risiko yang ditindak lanjuti dan menyusun prioritas tindakan pencegahan risiko agar mengurangi dampak secara keseluruhan dari risiko yang terjadi yang disebabkan oleh sumber-sumber risiko (Pujawan dan Geraldin, 2009).

Berdasarkan permasalahan di atas, maka dalam penelitian ini akan dibahas tentang bagaimana mengidentifikasi, menganalisa risiko-risiko dalam rantai pasok dan menentukan tindakan-tindakan untuk meminimalisir kejadian risiko yang terjadi pada rantai pasok perusahaan *furniture* di PT. Cahaya Bintang Olympic dengan menggunakan pendekatan model *House of Risk*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas didapatkan rumusan masalah yaitu “Bagaimanakah mengidentifikasi dan menentukan tindakan pencegahan guna meminimalisir risiko pada rantai pasok perusahaan *furniture* di PT. Cahaya Bintang Olympic dengan pendekatan *House Of Risk* ?”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini ialah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi potensi kejadian risiko dan agen risiko pada rantai pasok perusahaan *furniture* di PT. Cahaya Bintang Olympic dengan pendekatan SCOR (*Supply Chain Operations References*).
2. Menghitung prioritas agen risiko rantai pasok dengan menggunakan model *House of Risk 1*.
3. Mengidentifikasi tindakan-tindakan pencegahan guna meminimalisir terjadinya agen risiko berdasarkan perhitungan prioritas agen risiko.
4. Menghitung perencanaan strategi pencegahan guna meminimalisir terjadinya agen risiko menggunakan model *House of Risk 2*.
5. Menganalisis dan menentukan strategi pencegahan berdasarkan perhitungan perencanaan strategi pencegahan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Mengetahui kejadian risiko dan agen risiko rantai pasok industri *furniture* di PT. Cahaya Bintang Olympic dengan pendekatan SCOR.
2. Mengetahui prioritas agen risiko rantai pasok dengan menggunakan model *House of Risk 1*.
3. Mengetahui tindakan-tindakan pencegahan terhadap terjadinya agen risiko berdasarkan hasil prioritas agen risiko.
4. Mengetahui perencanaan strategi mitigasi risiko menggunakan model *House of Risk 2*.

5. Mengetahui strategi mitigasi risiko berdasarkan analisis prioritas tindakan pencegahan.

1.5 Batasan Masalah

Pada penelitian ini terdapat beberapa batasan masalah yang ditetapkan agar dalam penelitian ini terfokus pada pembahasan dari masalah dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, yaitu:

1. Data-data yang digunakan dalam penelitian adalah data internal perusahaan mulai September 2017-Februari 2018.
2. Penelitian ini hanya pada perspektif manufaktur yakni internal PT. Cahaya Bintang Olympic Lamongan.
3. Tingkat kerugian risiko, probabilitas terjadinya risiko dan nilai tingkat kesulitan tindakan pencegahan ditentukan secara kualitatif oleh pihak internal perusahaan.
4. Penelitian ini hanya sampai tahap mitigasi risiko dengan menentukan tindakan-tindakan untuk meminimalisir risiko yang hanya bersifat usulan, sehingga tidak sampai pada tahap implementasi.

1.6 Asumsi - Asumsi

Asumsi - asumsi yang digunakan dalam menyelesaikan permasalahan ini adalah sebagai berikut :

1. Selama proses penelitian berlangsung diasumsikan tidak ada perubahan pada sistem pengelolaan perusahaan.
2. Data-data yang telah diambil tidak mengalami perubahan selama proses penelitian berlangsung.
3. Perubahan *supplier* dan atau *customer* tidak mempengaruhi aktivitas rantai pasok perusahaan.
4. Responden memahami semua isi pertanyaan dalam kuesioner dan wawancara yang dilakukan, karena responden merupakan *top* dan *middle management* di perusahaan, sehingga ahli dalam setiap bidangnya.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat yang diharapkan dari penelitian, batasan masalah dan asumsi yang digunakan serta sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori-teori yang relevan dan sesuai dengan topik penelitian serta teori tentang pendekatan metode yang digunakan. Teori-teori tersebut didapatkan dari referensi beberapa buku, jurnal atau artikel ilmiah serta hasil penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam menyelesaikan permasalahan dalam penelitian. Dalam penelitian ini diuraikan mengenai konsep risiko, manajemen risiko, rantai pasok, manajemen rantai pasok, manajemen risiko rantai pasok, *Supply Chain Operations References*, *Supply Chain Risk Identification System* dan *House of Risk*.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang langkah-langkah dalam melakukan penelitian dari awal hingga akhir, yang meliputi tahapan studi lapangan dan studi literatur, identifikasi permasalahan, perumusan permasalahan, penetapan tujuan dan manfaat penelitian, penetapan batasan dan asumsi penelitian, pengumpulan data-data penelitian, pengolahan data, analisa dan interpretasi hasil, serta penetapan kesimpulan dan saran.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi data-data yang diperlukan dalam analisis masalah yang menunjang tercapainya tujuan penelitian dan pengolahan terhadap data-data yang telah dikumpulkan. Dalam hal ini dilakukan dengan

mengidentifikasi terlebih dahulu mengenai potensi-potensi kejadian risiko dengan pendekatan *Supply Chain Operations References* serta menganalisa strategi mitigasi agen risiko dengan model *House of Risk*.

BAB V ANALISIS DAN INTERPRETASI

Bab ini berisi tentang analisis dan pembahasan terhadap hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data akan dianalisa serta diinterpretasikan mengenai kesesuaiannya terhadap teori penelitian. Dalam penelitian ini dilakukan analisa kesesuaian tindakan pencegahan risiko yang dihasilkan dari pendekatan model *House of Risk* , sehingga didapatkan prioritas strategi mitigasi risiko sebagai rekomendasi perbaikan terhadap perusahaan.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi hasil akhir dari penelitian yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian dan pemberian saran baik untuk penelitian selanjutnya maupun bagi obyek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN