

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

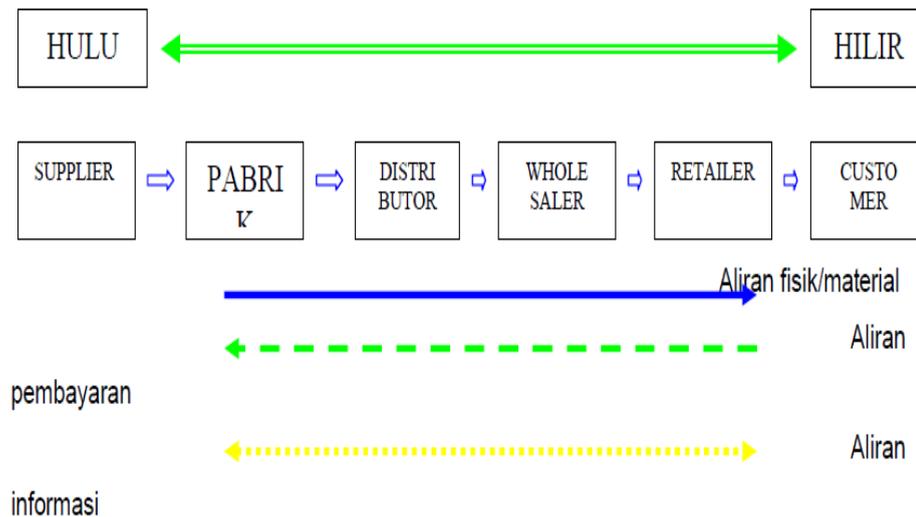
Dalam persaingan industri seperti saat ini, sebuah perusahaan dituntut untuk melakukan efisiensi, efektivitas kerja, dan risiko yang harus dikurangi dan dikelola. Perusahaan juga dituntut untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang meningkat. Tentunya manajemen perusahaan diharapkan mampu meningkatkan pangsa pasar dan berujung pada meningkatnya profitabilitas perusahaan. Untuk itu manajemen dituntut untuk dapat mengintegrasikan jaringan perusahaan dengan cara yang saling menguntungkan. Manajemen juga harus melaksanakan rantai pasok (*supply chain*) dengan baik.

Manajemen rantai pasok (*supply chain management*) sendiri adalah jaringan rekanan yang secara kolektif mengubah dari bahan baku menjadi barang jadi yang bernilai untuk konsumen akhir. *Supply chain management* berkaitan dengan siklus lengkap bahan baku dari pemasok, ke produksi, ke gudang, ke distribusi, dan ke konsumen (Heizer, 2011). *Supply chain management* melibatkan perencanaan dan pengendalian semua proses - dari pelanggan akhir sampai pemasok bahan baku – yang bersama-sama dengan mitra dalam supply chain untuk melayani kebutuhan pelanggan akhir (Van Hoek, 2011).

*Supply Chain Management* melibatkan koordinasi aktif, integrasi dari pengelolaan permintaan dan proses pasokan, kegiatan distribusi, informasi dan hubungan sedemikian rupa yang mengoptimalkan hubungan antar organisasi sehingga menciptakan *customer value* dan keunggulan kompetitif

yang berkelanjutan secara keseluruhan.

**Gambar 1.1**  
**Supply chain management flow diagram**



Sumber : Jurnal Analisis Strategi SCM pada Proses Manufaktur (2015)

Dalam *supply chain management* terdapat *material flow* dan *information flow*. Tujuan dalam *supply chain management* harus menjaga bahan mengalir dari sumber ke konsumen akhir. Pada arus informasi, teknologi informasi memungkinkan data permintaan dan penawaran cepat didapat dan dapat meningkatkan tingkat detail sebuah produk (Van Hoek, 2011).

*Supply chain management* mengurangi biaya, tetapi mungkin yang terpenting, *supply chain management* dapat memberikan keunggulan kompetitif dengan tanggap terhadap konsumen yang lebih menuntut dan lebih kritis. *Supply chain management* sebagai sebuah konsep sekarang sudah dianggap mapan, dan telah diadopsi banyak perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. (Christopher, 2011).

Pada saat ini perusahaan harus melayani pelanggan yang tepat, menemukan pemasok yang tepat, dan membina kepercayaan dengan mitra yang tepat. Karena hal tersebut memiliki dampak yang besar pada saat ini

serta kinerja bisnis masa depan. Untuk mencapai tujuan multi-kriteria ini, telah menjadi keharusan bagi organisasi atau perusahaan, di seluruh dunia, untuk memanfaatkan konsep *supply chain management*. (Mohan,2012).

Dapat dikatakan bahwa *supply chain management* merupakan suatu konsep yang menyangkut pola-pola pendistribusian produk secara optimal. Pola baru ini menyangkut aktivitas pendistribusian, jadwal produksi, dan logistik. (Candra, 2013). Esensi dari *supply chain management* adalah sebagai senjata strategis untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan mengurangi investasi tanpa mengorbankan kepuasan pelanggan (Mohan, 2012).

Dalam *supply chain management* dikenal sebuah kegiatan, yaitu logistik. Logistik meliputi kegiatan seperti pergudangan (*warehouse*), distribusi barang (*distribution*), transportasi barang (*freight transportation*), dan pengelolaan pesanan (*sales order processing*). Berbagai perusahaan menerapkan *supply chain management* untuk meningkatkan efisiensi pada proses logistik (van hoek, 2011).

Logistik dalam perkembangannya hingga kini sudah merupakan ilmu yang harus dapat perhatian khusus mengingat sejarah pertumbuhan ekonomi yang semakin kompleks seperti produktivitas barang-barang yang dihasilkan pabrik atau perusahaan, bagaimana penyalurannya dan penyimpanannya serta pengelolaan hasil produk secara menyeluruh memerlukan penanganan khusus dan serius (Chandra, 2013).

Distribusi logistik diibaratkan terdiri dari satu set fasilitas, yang masing-masing terdiri dari satu pabrik produksi dengan sebuah gudang yang terhubung, dan satu set pelanggan. Tujuan dari logistik adalah menyampaikan barang jadi dan bermacam-macam material dalam jumlah

yang tepat pada waktu yang dibutuhkan, dan dalam keadaan yang dapat dipakai, ke lokasi di mana ia dibutuhkan, dan dengan total biaya yang terendah (Bowersox, 2013). Kegunaan tersebut merupakan aspek penting dari operasi perusahaan dan juga pemerintah. Semua bentuk perilaku yang terorganisir membutuhkan sokongan logistik (Bowersox, 2013).

Sasaran penyelenggaraan logistik adalah mencapai level sokongan manufakturing-pemasaran yang telah ditentukan sebelumnya dengan total biaya serendah mungkin. Tanggung jawab utama manajer logistik adalah merencanakan dan mengelola suatu sistem operasi yang mampu mencapai sasaran ini. Dalam tanggung jawab perencanaan dan pengelolaan yang luas ini terdapat banyak masalah yang kompleks dan mendetil. Ciri-ciri utama logistik adalah integrasi berbagai dimensi dan tuntutan terhadap pemindahan (*movement*) dan penyimpanan (*storage*) yang strategis (Bowersox, 2013).

Namun di Indonesia khususnya di kota Surabaya tidak hanya Campina yang menjual produk es krim untuk remaja, tetapi terdapat beberapa produk es krim lain yang sudah lama menjadi pesaing bagi Campina, salah satunya adalah Walls, produk es krim yang berasal dari negara Inggris, dan juga Indo Eskrim Meiji. Berikut ini adalah tabel pangsa pasar Industri es krim yang dikutip dari jurnal milik Fernando Wijaya pada tahun 2013

Tabel 1.1  
Pangsa Pasar Industri Es krim di Indonesia tahun 2009-2011

No	Perusahaan	Merek	Pangsa Pasar		
			2009	2010	2011
1.	PT. Campina Ice Cream Industry.	Campina	57.6%	72.1%	70.7%
2.	PT. Unilever Indonesia Tbk.	Walls	19.9%	23.0%	26.1%

Sumber: Modifikasi Majalah Marketing No.08/X/Agustus dan No.04/XI /April 2019

Dalam artikel yang dikutip dari majalah Marketing tersebut, terlihat

bahwa dalam 3 tahun kebelakang Campina menjadi merek es krim nomer satu yang menguasai pangsa pasar Industri es krim di Indonesia, sedangkan Walls berada pada urutan nomer dua setelahnya.

Remaja lebih memilih untuk membeli produk Campina walaupun harga yang ditawarkan Campina lebih terjangkau untuk para Remaja. Alasan remaja tersebut lebih memilih produk Campina diantaranya karena eksistensi *Brand* itu sendiri di kalangan remaja sudah sangat tinggi, dalam menyajikan varian rasa Campina lebih unggul dan variatif, dan remaja lebih menyukai cara beriklan dan promosi yang dilakukan Campina dalam menjual produknya kepada mereka. Remaja SMA di kota Surabaya memiliki kebiasaan berkumpul bersama teman-temannya di tempat tertentu seperti *Mall*, restoran cepat saji, atau *cafe*. Selain itu mereka cenderung menghabiskan waktu luang dengan bermain *gadget* pribadinya. Mereka menggunakan *gadget* untuk berkomunikasi dan mendapatkan hiburan diantaranya mendengarkan lagu, menonton video, berfoto, dan bermain *game*. Bermain *game* dalam *gadget* menjadi sesuatu yang dapat menghibur dalam mengisi waktu luang. Menurut mereka bermain *game* di *gadget* itu menyenangkan, apalagi bisa mengalahkan teman dan bersaing saat bermain *game*. Beberapa hal yang membuat sebuah *game* menjadi menarik selain sebagai hiburan, yaitu edukasi, pemuasan fantasi, ajang kompetisi, bersosialisasi, dan sebagai latihan. Hal ini menjadi beberapa faktor yang memotivasi seseorang untuk bermain *game*. Di zaman yang tengah mengalami digitalisasi saat ini, sebuah *game* dapat menjadi media promosi baru namun pemilik merek di Indonesia belum banyak yang memanfaatkannya. *Game* memiliki berbagai keunggulan untuk bisa menjadi media promosi alternatif selain televisi atau media lainnya. *Game* bersifat

personal. Orang yang memainkan *game* memilihnya secara sukarela. Keunggulan lain pada *game* sebagai media iklan adalah adanya *tracking system* yang akan memantau berapa banyak orang yang men-*download game* tersebut. Dengan *game* tersebut maka sebuah perusahaan dapat mempromosikan produknya dengan cara *softsell* (penjualan tidak langsung). Ditinjau dari promosi-promosi yang telah dilakukan oleh Campina terhadap remaja, Campina belum pernah melakukan promosi dalam bentuk *game* untuk remaja, sehingga hal ini menjadikan peluang yang baik bagi Campina untuk melakukan promosi produknya terhadap target konsumen remaja. Maka dari itu, Campina sebagai perusahaan es krim di Indonesia dirasa perlu untuk membuat *game* dalam *gadget* sebagai cara promosi baru produknya kepada remaja SMA untuk dapat menaikkan penjualan es krimnya di kota Surabaya.

Untuk meningkatkan pangsa pasar ataupun mempertahankannya, seluruh produsen ice cream campina di Indonesia berusaha untuk memaksimalkan pelayanan pasca jual. Ini terlihat dari banyaknya outlet dan kantor perwakilan penjual ice cream campina.

Untuk memaksimalkan pelayanan pasca jual tersebut akan sangat berhubungan dengan kinerja manajemen logistik, khususnya pada logistik pengantaran ice cream. PT. Campina ice cream mengantarkan produknya ke pelanggan menggunakan jaringan distribusi logistik. Sebuah jaringan distribusi terdiri atas aliran produk dari produsen ke konsumen melalui titik-titik pemindahan, pusat distribusi (gudang), dan penjual (ice cream). Peranan jaringan distribusi dan manajemennya merupakan hal yang sangat penting bagi PT. Campina untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan.

Bowersox (2011) berpendapat bahwa ada 5 (lima) komponen yang

bergabung untuk membentuk sistem logistik yaitu, struktur lokasi fasilitas, transportasi, persediaan, komunikasi, dan penanganan dan penyimpanan. Namun dari data pra-survey yang telah dilakukan untuk keperluan studi ini. diketahui adanya permintaan ice cream dari kantor perwakilan untuk memenuhi permintaan ke customer yg sering belum bisa terpenuhi permintaannya dengan beberapa faktor. Dan faktor penyebabnya termasuk ke dalam 5 komponen pembentuk sistem logistik tersebut. Adapun Faktor penyebab tidak terpenuhi permintaan dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Data penyebab permintaan Ice Cream oleh kantor perwakilan PT.Campina yg tidak terpenuhi**

Pengiriman		Lama pengiriman ice cream	Penyebab
Area Luar Pulau		4-7 Hari	Diperhitungkan dari total akumulasi <i>forecast</i> (permintaan kantor perwakilan) dalam satu bulan dan <i>Confirm monthly order</i> ,kosongnya persediaan pada pusat distribusi, disesuaikan dengan jadwal cetak produk oleh bagian produksi.
Area Dalam Pulau		1-2 Hari	

Sumber : Data Primer Hasil Wawancara

Dari data di atas dapat dilihat terjadi permasalahan pada logistik Ice cream campina yang tentunya akan berpengaruh pada kinerja SCM (*supply chain management*) di kantor perwakilan. Dari hasil wawancara di atas saat pra-survey, dikatakan bahwa penyebab permintaan tidak terpenuhi oleh kantor perwakilan pt.campina pemasokan mempengaruhi kosongnya persediaan ice cream di kantor perwakilan dan outlet mereka. Hal ini berakibat pada kinerja bisnisnya ice cream yang sering mengalami keterlambatan didominasi oleh *slow moving parts* (produk yang lakunya lama). walaupun tetap ada keterlambatan pengiriman pada *fast moving parts* (produk yang lakunya cepat). Kinerja bisnis adalah istilah yang mencakup aspek ekonomi dan aspek operasional, kinerja bisnis juga merupakan

payung untuk semua konsep yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan dan kegiatannya (Prakash *et al*, 2015). Atas dasar hal tersebut maka dalam studi ini akan diteliti “pengaruh kinerja logistik pemasok terhadap kinerja bisnis bisnis (studi pada PT. Campina Ice Cream Industry di Kota Surabaya)“.

Di PT Campina Ice Cream Industry terdapat 30 cabang di seluruh Indonesia Dengan begitu banyaknya cabang campina yang ada dan hanya didukung oleh satu pusat distribusi tentu terdapat banyak permasalahan yang akan terjadi dalam menyuplai produk ke kantor perwakilan campina. Dari beberapa kasus yang dialami, antara lain adalah permintaan produk dari kantor perwakilan yang belum bisa terpenuhi dengan waktu tunggu yang lama. Hal tersebut tentu berpengaruh terhadap kinerja kantor perwakilan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan karena kosongnya persediaan ice cream di dalam kantor perwakilan.

Kegiatan logistik dilakukan untuk mendukung dan membantu perusahaan dalam meminimalisir segala bentuk resiko dan masalah yang sedang terjadi atau yang akan dihadapi oleh perusahaan. Perusahaan juga harus menjadikan logistik sebagai teknologi tepat guna. Untuk itu diperlukan penerapan distribusi logistik terencana dan terorganisir dengan baik agar kinerja bisnis pada kantor perwakilan campina semakin membaik.

Adapun permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah pengaruh transportasi, lokasi pusat distribusi, dan ketersediaan produk pada kinerja bisnis di kantor perwakilan campina.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah transportasi berpengaruh terhadap kinerja *supply chain management*?
2. Apakah lokasi berpengaruh terhadap kinerja *supply chain management*?
3. Apakah ketersediaan produk berpengaruh terhadap kinerja *supply chain management*?

### **1.3 Tujuan penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh transportasi terhadap kinerja *supply chain management*.
2. Menganalisis pengaruh lokasi terhadap kinerja *supply chain management*.
3. Menganalisis pengaruh ketersediaan produk terhadap kinerja *supply chain management*.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

1. Diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman bagi penulis dalam melakukan penelitian terhadap suatu masalah.
2. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam mengidentifikasi permasalahan yang memerlukan tindakan korektif sehingga dapat dilakukan pencegahan dan pemecahan terhadap masalah tersebut.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang operasional dan sebagai referensi bila diadakan penelitian lebih lanjut.