

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini yang terjadi pada era globalisasi menjadikan kemampuan bisnis perusahaan di Indonesia harus dapat bersaing secara global dengan memberikan kinerja semaksimal mungkin untuk menjalankan proses bisnisnya. Hal tersebut yang menjadikan *supply chain* perusahaan menjadi penting untuk dikelola secara optimal. Pemahaman *supply chain management* berdasarkan dari seperangkat pendekatan yang dapat digunakan untuk melakukan proses integrasi dari para *suppliers*, *manufacturers*, *warehouses*, dan *stores* seefisien mungkin sehingga produk yang diproduksi dan didistribusikan pada jumlah, lokasi, dan waktu yang telah ditentukan dapat meminimalkan biaya dari seluruh sistem yang memenuhi *service-level requirements* tersebut (Simchi-Levi et al., 2004). Oleh sebab itu, *supply chain management* menjadi salah satu komponen kunci dari setiap organisasi serta bertanggung jawab dalam menjaga keseimbangan permintaan dan penawaran di sepanjang *value chain*.

Supply chain management antara proses produksi dan logistik menjadi terintegrasi satu sama lain dan saling terkait erat. Logistik memiliki definisi sebagai proses pengelolaan yang strategis terhadap pemindahan dan penyimpanan barang, suku cadang, serta barang jadi yang berasal dari para suppliernya di antara fasilitas-fasilitas perusahaan dan kepada para langganan (Bowersox, 2020). Sehubungan dengan itu, logistik yang terintegrasi memiliki peranan untuk menghubungkan dan melakukan sinkronisasi secara keseluruhan objek yang terdapat dalam *supply chain* sebagai proses yang berkelanjutan dan sangat penting untuk aktivitas *supply chain* yang efektif. Pada *supply chain*, logistik terbagi menjadi dua berdasarkan proses produknya yaitu *forward logistics* dan *reverse logistics*. Secara umum hingga saat ini masih banyak para penelitian yang hanya membahas *forward logistics* yaitu pengelolaan *supply chain* yang dilakukan oleh perusahaan dari supplier hingga ke konsumen akhir (hulu ke hilir).

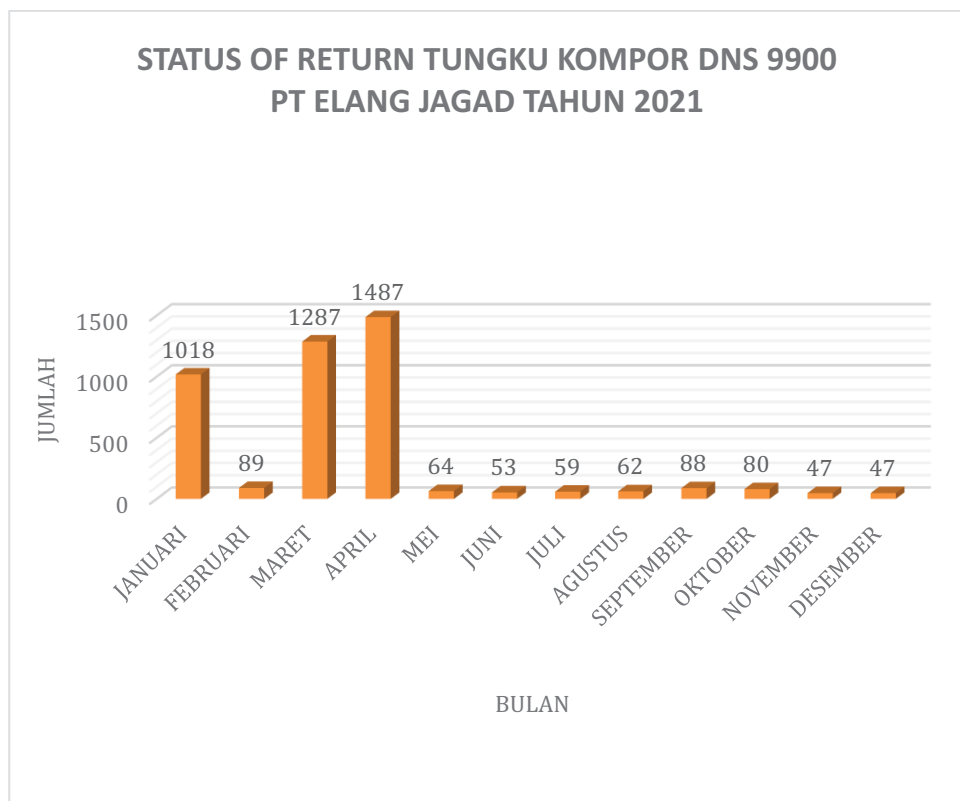
Namun demikian, *reverse logistics* yaitu pengelolaan yang berkaitan mengenai penarikan kembali produk dengan tujuan mengambil nilai yang masih ada atau untuk melakukan disposal produk berdasarkan informasi yang terkait dari titik konsumen (*point of consumption*) menuju ke titik awal (*point of origin*). Proses *forward logistics* lebih terstandarisasi dengan produk yang lebih berkualitas, sedangkan kompleksitas *reverse logistics* muncul dari kualitas produk yang dikembalikan, standarisasi yang rendah, dan proses yang lebih manual. Aktivitas yang menjadi ciri khas dari *reverse logistics* adalah semua prosedur perusahaan terkait pengembalian produk yang telah digunakan, produk rusak, produk yang tidak diinginkan (dikembalikan untuk menyeimbangkan stok), ataupun produk yang ketinggalan zaman, dan juga kemasan serta material pengiriman dari pelanggan akhir atau reseller (Rogers & Tibben-Lembke, 1998).

Salah satu isu yang sering terjadi dalam *supply chain* adalah *reverse logistics* karena memiliki dampak yang signifikan dari konsumen, retailer, dan ke perusahaan. *Reverse logistics* juga memiliki peran yang sangat penting pada pengembalian produk di akhir masa pakainya untuk mendapatkan kembali nilai-nilai produk tersebut dan dapat mengurangi pencemaran lingkungan (Mahadevan, 2019). Sehubungan dengan itu, banyak juga perusahaan yang menghadapi kesulitan dengan melakukan implementasi *reverse logistics* yang efektif, terutama karena kompleksitas operasional dan kurangnya pengalaman yang relevan (Mangla et al., 2016). Banyaknya hambatan yang ditemui oleh perusahaan ketika menangani *reverse logistics* antara lain manajemen perusahaan menganggap kurang penting, kurang kompetitif, ketiadaan sistem, dukungan finansial yang rendah, hingga sumber daya pengelola yang kurang memadai (Rogers & Tibben-Lembke, 2001). Menangani *reverse logistics* lebih rumit daripada *forward logistics*, yang dapat disebabkan dari waktu barang retur yang mengalir tidak pasti dan sulit diramalkan serta datang lebih cepat dibandingkan waktu pemrosesan. Barang retur kebanyakan tidak teridentifikasi dan wewenang penerimaan tidak sesuai dengan standarisasinya, kondisi barang dan/atau kemasan tidak seragam, serta rusak

atau kurang lengkap. Nilai ekonomi dari efisiensi *reverse logistics* didapat melalui pemanfaatan barang retur diantaranya dengan memakai ulang apabila masih dapat dipakai, melakukan daur-ulang atau kanibalisasi untuk bahan baku, hingga melakukan perbaikan atau pabrikasi ulang untuk dijual kembali (Stock, 2001). Namun demikian, pengelolaan *reverse logistics* yang efisien dan efektif dapat memicu potensi untuk mendapatkan nilai ekonomi dan meningkatkan citra positif perusahaan karena mengurangi dampak lingkungan dengan mengurangi limbah, mampu meningkatkan layanan pelanggan dan tingkat respon ke pelanggan, serta meningkatkan tanggung jawab sosial perusahaan secara keseluruhan. Sehubungan dengan itu, *reverse logistics* juga memiliki peran yang sangat penting pada pengembalian produk di akhir masa pakainya untuk mendapatkan kembali nilai-nilai produk tersebut dan dapat mengurangi pencemaran lingkungan (Hansen et al., 2018).

Wilayah Kabupaten Sidoarjo menjadi potensi untuk berkembang sebagai sentra industri yang unggulan. Selain Kabupaten Sidoarjo dikenal sebagai “Kota Udang” dari komoditas tangkapan lautnya, juga terkenal akan produksi logam dari industri rumahan. Tepatnya pada Kecamatan Waru, menjadi pioneer industri rumahan penyuplai komponen manufaktur pabrik. Beragamnya industri logam rumahan di Kecamatan Waru menjadikan salah satu sentra usaha berskala kecil menengah di Kabupaten Sidoarjo, yakni Industri Kecil dan Menengah (IKM) Logam Ngingas. Pada umumnya memproduksi mesin pertanian, peralatan rumah tangga, komponen listrik, dan suku cadang kendaraan sehingga IKM Ngingas berhasil menjadi pemasok suku cadang untuk beberapa perusahaan manufaktur besar di Indonesia. PT Elang Jagad menjadi salah satu perusahaan di IKM Ngingas yang bergerak di bidang manufaktur logam dengan strategi produksi *make to order*. Biasanya memproduksi suku cadang kendaraan untuk *ring* sepeda motor meliputi *spring seat* yang menghasilkan sekitar 70.000 hingga 90.000 per bulan dan *seal spacer* yang menghasilkan sekitar 120.000 hingga 125.000 per bulan serta memproduksi juga tungku kompor tunggal seperti DNS 9900 yang menghasilkan sekitar 6.000 hingga 7.000 unit per bulan.

Dalam pembuatan tungku kompor, ada beberapa tahapan dimana logam/besi dipotong terlebih dahulu menjadi lingkaran kemudian tengahnya dilubangi dan ditekan sehingga muncul bentuk yang timbul. Tahapan selanjutnya, tekan bagian belakang lubang tersebut agar yang timbul lebih terlihat dan terbentuk. Pada lingkaran awal tersebut, ditekan kembali hingga membentuk timbulan kemudian diberi lubang kaki, dan dipasang kaki tungku kompor. Apabila tahap pembentukan selesai, tungku kompor dilakukan pencucian secara bertahap menggunakan sabun untuk menghilangkan minyak kemudian menggunakan HCL untuk menghilangkan karat dan terakhir menggunakan soda api untuk membuka pori-pori tungku kompor tersebut. Tahapan selanjutnya, dikeringkan dan diberi enamel atau pengecatan. Tahapan terakhir, tungku kompor dipanggang dalam oven kemudian didinginkan serta dilakukan pengemasan.



Gambar 1.1 Status of Return PT Elang Jagad

Sumber: Hasil Data Internal PT Elang Jagad, 2021.

Umumnya keluhan PT Elang Jagad adalah sering terjadinya kecacatan produk. Khususnya pengembalian kecacatan produk tungku kompor tunggal tipe DNS 9900 tahun 2021 yang tidak sesuai dengan standarisasi, dilakukan oleh salah satu distributor PT Elang Jagad yaitu PT Arga Arta Utama sebanyak 4.381 unit dengan sebelumnya konfirmasi terlebih dahulu melalui email. PT Arga Arta Utama merupakan perusahaan yang melakukan penjualan barang - barang kebutuhan rumah tangga. Berdasarkan lonjakan produk retur tungku kompor tunggal tipe DNS 9900 pada bulan Maret dan April disebabkan pengangkutan produk yang terlalu banyak sehingga saling berbenturan saat pengiriman. Benturan tersebut pula yang menyebabkan kecacatan produk tungku kompor seperti pengelupasan lapisan enamel atau cat pada tungku kompor tersebut hingga terdapat produk yang hilang/cuil. Oleh sebab itu, produk tersebut tidak layak dijual dan dikembalikan oleh konsumen sehingga dapat mengurangi keuntungan dari PT Elang Jagad. Tungku kompor yang dikembalikan membutuhkan penanganan dari *reverse logistics* yang beragam sesuai permasalahan yang dikeluhkan oleh konsumennya.

Kecacatan yang terjadi pada tungku kompor setelah pengecekan *quality control* merupakan hal yang tidak dapat dihindari oleh PT Elang Jagad. Kecacatan produk yang terjadi baik dalam waktu pengemasan, pengiriman, bahkan hingga produk telah diterima oleh konsumen dapat ditangani oleh PT Elang Jagad berdasarkan keluhan yang diterima dari distributor maupun pelanggan akhir dengan jangka waktu yang telah disetujui. Penanganan dari PT Elang Jagad mengenai produk yang tidak sesuai standarisasi akan ditangani melalui perbaikan produk seperti pengecatan ulang dikarenakan kecacatan yang sering terjadi berasal dari pengelupasan cat enamel produk tersebut. Namun demikian, penanganan *reverse logistics* yang dipahami oleh PT Elang Jagad secara sederhana dengan kecacatan produk yang diterima cukup fatal seperti produk tersebut tidak berfungsi sebagaimana mestinya seperti komponen yang hilang/kasar/cuil dapat diganti dengan produk yang baru. Jika kecacatan masih ringan, tindakan selanjutnya diperbaiki apabila sudah diperbaiki tidak sesuai dengan standarisasi yang

ditawarkan akan dibuang. Harapannya dengan PT Elang Jagad memahami semua prosedur yang terlibat dalam aktivitas *reverse logistics* secara mendalam maka hambatan akan diminimalisir sehingga menghasilkan kinerja penanganan *reverse logistics* yang baik serta mencapai penghematan biaya milik perusahaan.

Berdasarkan pemaparan yang terkait dijadikan acuan oleh penulis yaitu adanya permasalahan pada *supply chain management* yang memerlukan pemahaman mengenai penanganan *reverse logistics* secara mendalam dengan melihat aktivitas pengembalian dari ketidaksesuaian produk tungku kompor dengan standarisasi yang ditawarkan. Masalah tersebut dapat dianalisis menggunakan *Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model* yang memiliki guna untuk mengevaluasi dan membandingkan dari aktivitas *supply chain* dengan membangun suatu kerangka aktivitasnya secara menyeluruh sehingga tercipta gambaran dan mengidentifikasi akar masalah dalam aktivitas *supply chain* tersebut. Selain itu, model ini menyediakan *framework* yang dapat berguna untuk evaluasi, *positioning*, dan implementasi proses *supply chain*. *Framework* SCOR dirancang untuk memungkinkan komunikasi yang efektif baik secara internal maupun di antara pihak *supply chain*. SCOR merekomendasikan definisi standar dan persyaratan data untuk berbagai metrik kemudian dapat digunakan untuk membandingkan dan membedakan kinerja dalam suatu organisasi (Bowersox, 2020). Jadi, dapat disimpulkan bahwa SCOR merupakan model yang membentuk kerangka *supply chain* yang dapat digunakan untuk mengukur performansi rantai pasok pada proses kegiatan yang ada sebagai bahan evaluasi perusahaan.

Hal inilah yang menyebabkan *reverse logistics* menjadi topik yang menarik untuk dijadikan sebagai bahan penelitian dengan judul :**ANALISIS PENANGANAN REVERSE LOGISTICS DENGAN PENDEKATAN SUPPLY CHAIN OPERATION REFERENCE MODEL (STUDI KASUS PADA PT ELANG JAGAD).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah yang telah disusun, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana PT Elang Jagad mengukur kinerja *reverse logistic* dengan pendekatan SCOR model?
2. Bagaimana usulan perbaikan dengan penanganan *reverse logistic* pada PT Elang Jagad?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah yang telah disusun, maka dapat dirumuskan beberapa tujuan yang ingin disampaikan untuk menjawab rumusan masalah sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis pengukuran kinerja *reverse logistics* yang akan dilakukan oleh PT Elang Jagad.
2. Memberikan usulan perbaikan penanganan *reverse logistics* berkaitan dengan *remanufacturing*, *reuse*, dan *recycle* pada produk tungku kompor PT Elang Jagad.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah yang telah disusun, maka dapat dirumuskan beberapa manfaat yang dapat diharapkan sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

Bagi perusahaan diharapkan mampu memberikan informasi dan saran untuk pengambilan keputusan secara tepat dalam pengaruh *reverse logistics* yang terbaik bagi perusahaan serta dapat memberikan usulan perbaikan agar kinerja perusahaan PT Elang Jagad semakin meningkat.

2. Manfaat Teoritis

Bagi peneliti diharapkan mampu memberikan pengetahuan tambahan dalam penerapan teori-teori manajemen operasional yang selalu berkembang terutama mendapatkan pemahaman implementasi *reverse*

logistics, melakukan evaluasi pada hambatan yang dialami, dan memberikan pilihan untuk perbaikan.

Bagi akademik diharapkan mampu memberikan informasi kepada segala pihak yang berada pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Operasional Universitas Airlangga serta diharapkan penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi bagi yang berminat untuk mengetahui hal-hal yang membahas seputar pengetahuan dan penanganan *reverse logistics*.

1.5 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan skripsi akan disusun dengan urutan sebagaimana berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang permasalahan yang dijadikan sebagai topik skripsi, permasalahan yang akan dibahas dari penelitian yang dilakukan, tujuan dari penelitian yang dilakukan, manfaat penelitian yang akan diberikan, dan sistematika penulisan skripsi secara keseluruhan.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian skripsi dalam menyelesaikan permasalahan aktivitas *reverse logistics* menggunakan *Supply Chain Operation Reference (SCOR) Model* serta teori lainnya yang berkaitan dengan penelitian skripsi. Dalam bab ini juga membahas penelitian terdahulu sebagai acuan dan kerangka berpikir.

BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi metodologi yang digunakan dalam penelitian skripsi meliputi pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, prosedur pengumpulan data, teknik analisis yang digunakan, dan tahapan penelitian yang dilakukan agar dapat berjalan secara sistematis dan terarah.

BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi gambaran umum dari subjek dan objek penelitian, deskripsi hasil wawancara dan kuesioner terkait hal yang diidentifikasi, dan pembahasan hasil dari analisis data penelitian.

BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang dilakukan dari keseluruhan proses penelitian serta pemberian saran usulan perbaikan bagi objek penelitian yang diteliti maupun penelitian selanjutnya.