

BAB 1

PENDAHULUAN

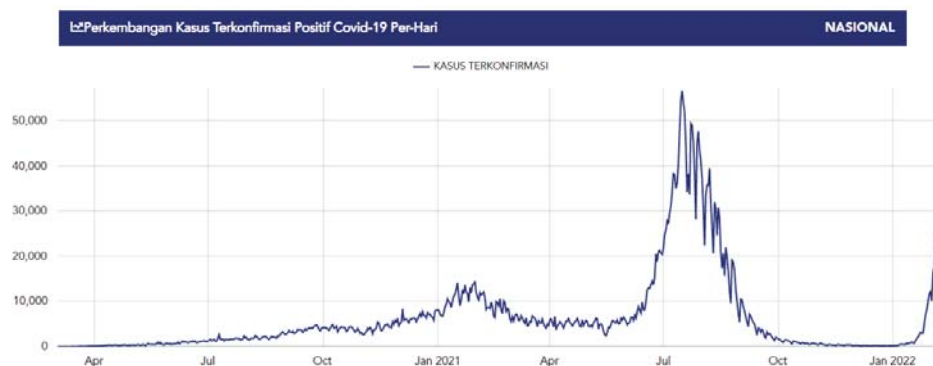
1.1 Latar Belakang

Pandemi telah melahirkan era baru yang mengubah seluruh aspek dalam kehidupan kita sehari-hari. Dunia sebelumnya telah mengenal beberapa pandemi khususnya terkait penyakit influenza misalnya H5N1, Nipah dan Ebola yang hanya menyebabkan epidemi regional. Pada tahun 2002-2003, pandemi *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARSCov) mewabah yang pertama kali ditularkan oleh hewan kelelawar melalui musang sawit. SARSCoV bertanggung jawab terhadap total 8.096 kasus dan 774 kematian di 29 negara di seluruh dunia dengan menyerang sistem pernafasan bagian bawah disertai demam dan batuk (Abideen et al., 2020).

Kota Wuhan, Provinsi Hubei, Cina menjadi tempat pertama kasus “*pneumonia of unknown cause*” dilaporkan yaitu pada akhir tahun 2019. Identifikasi orang dengan gejala pertama ditemukan pada 8 Desember diantaranya yaitu pemilik kios di *Wuhan South China Seafood Market* (Gardner, 2020). Kemunculan wabah ini terkait dengan spekulasi bahwa terdapat penjualan daging hewan liar ilegal di pasar ikan Wuhan (Abideen et al., 2020). Setelah melalui pengurutan gen, virus tersebut ditetapkan sebagai varian virus corona baru yaitu 2019-nCoV, betacoronavirus (COVID-19) yang terkait dengan virus *Middle Eastern Respiratory Syndrome* (MERS-CoV) dan SARSCoV (Gardner, 2020). Virus COVID-19 menyerang sistem pernafasan manusia dengan beberapa gejala umum yaitu batuk kering, demam disertai nyeri, dispepsia, serta sesak nafas. Kasus infeksi virus COVID-19 pada lansia serta orang dengan penyakit bawaan tertentu dapat menyebabkan timbulnya gejala yang lebih parah. Infeksi virus dengan gejala berat dapat berakibat fatal karena kegagalan pernafasan dan disfungsi multiorgan (Roziqin et al., 2021).

Thailand menjadi negara pertama di luar Cina yang melaporkan kasus infeksi COVID-19 pada 13 Januari 2020 sedangkan kasus pertama di Cina selain Provinsi Wuhan tercatat di Guangdong dan Beijing pada 19 Januari

2020. Komisi Kesehatan Nasional Cina (NHC) mengkonfirmasi bahwa virus COVID-19 dapat ditularkan antar manusia pada 20 Januari 2020 bersamaan dengan laporan infeksi manusia di Jepang dan Korea. Hari berikutnya kasus COVID-19 pertama dilaporkan di Amerika Serikat dan Taiwan yang terdeteksi pada pelancong dari Wuhan (Gardner, 2020). Semenjak saat itu, COVID-19 telah menyebar ke seluruh belahan dunia dengan pertumbuhan eksponensial sehingga *World Health Organization* (WHO) pada 11 Maret 2020 menyatakan COVID-19 sebagai pandemi dunia (WHO, 2020). Awal Maret 2020, Presiden Joko Widodo mengumumkan kasus COVID-19 pertama di Indonesia sebanyak 2 orang. Penemuan kasus ini bermula dari hasil *tracing* salah satu warna negara Malaysia yang terkonfirmasi terinfeksi COVID-19 setelah mengunjungi Indonesia pada awal Februari (Indonesia.go.id, 2022). Hingga pada 6 Februari 2022 kasus COVID-19 yang dilaporkan di seluruh dunia mencapai 393.074.526 dengan total kematian 5.732.943 jiwa (JHU CSSE, 2020).



Gambar 1.1 Perkembangan Kasus Positif COVID-19 di Indonesia April 2020 - Februari 2022

Sumber : Data Satuan Tugas Penanganan COVID-19

Penyebaran virus COVID-19 dapat dicegah dengan melakukan upaya deteksi dini, isolasi, penanganan secara efektif, serta pelacakan kontak langsung pasien yang terindikasi gejala COVID-19 (WHO, 2020). Negara episentrum penyebaran virus COVID-19 yaitu Cina, memberlakukan

pembatasan wilayah atau *lockdown* selama beberapa bulan untuk menghentikan penyebaran virus (Gong et al., 2020). Beberapa negara lain seperti Malaysia, Iran, Singapura, Amerika Serikat, Jerman, Italia, Britania Raya dan sebagian besar negara di Uni Emirat Arab, Asia, Afrika Utara, dan Australia turut menerapkan pembatasan wilayah (Young, 2020). Korea Selatan merupakan salah satu negara yang sukses dalam menangani penyebaran virus COVID-19 tanpa melakukan pembatasan wilayah. Korea Selatan menerapkan tes secara berkala, gerakan pencegahan, serta pelayanan gratis kepada warga yang terkonfirmasi COVID-19 dengan bantuan teknologi digital (Lee et al., 2020). Seperti negara-negara lainnya, Indonesia juga menerapkan beberapa kebijakan untuk menanggulangi pandemi COVID-19. Pemerintah Indonesia menerapkan kebijakan *physical distancing* dengan menjaga jarak minimal 1 meter serta mengurangi adanya kerumunan sebagai upaya mengontrol penyebaran virus COVID-19. Pemerintah Indonesia juga membatasi aktivitas warganya di luar rumah dengan menerapkan kebijakan bekerja, beribadah, dan belajar dari rumah. Selain itu, kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar juga diterapkan dalam rangka membatasi mobilitas penduduk agar virus COVID-19 tidak menyebar lebih luas (Roziqin et al., 2021).

Pandemi COVID-19 mempengaruhi bisnis pada semua ukuran baik perusahaan besar hingga usaha kecil dan menengah (Parveen, 2020). Krisis yang terjadi selama masa pandemi mempengaruhi sisi *supply* dan *demand* dari *supply chain* barang maupun jasa di seluruh tingkat perekonomian baik mikro maupun makro dan dapat menimbulkan ancaman bagi sistem perekonomian global (Ajmal et al., 2021). Selama pandemi COVID-19, kapasitas produksi menurun secara signifikan dikarenakan kebijakan *physical distancing*, terganggunya pasokan barang dan jasa, masalah keselamatan dan kesehatan karyawan yang meningkat, serta kinerja keuangan yang menurun (Paul et al., 2021). Kebijakan pembatasan kegiatan tatap muka dan pembatasan perjalanan menjadi tantangan besar terutama bagi perusahaan jasa yang membutuhkan kontak langsung dengan pelanggan untuk dapat beroperasi dan menjangkau

pelanggannya. Beberapa industri di sektor jasa yang sangat terdampak akibat pandemi COVID-19 misalnya pariwisata, asuransi, perhotelan, perbankan, dan perusahaan berbasis teknologi. Sebagian besar perusahaan jasa mengalami kesulitan dalam menjalankan layanannya dan sebagian lainnya terpaksa harus ditutup. Pandemi COVID-19 berdampak pada seluruh rantai nilai di dalam sektor jasa sehingga menimbulkan tantangan sosial dan keuangan (Ajmal et al., 2021)

Wabah pandemi menimbulkan risiko khusus bagi *supply chain* dalam hal durasi, penyebaran, ketidakpastian tinggi (El Baz & Ruel, 2021). Perusahaan selalu dihadapkan dengan berbagai risiko, baik yang terjadi dalam kegiatan operasional sehari-hari maupun peristiwa langka yang jarang terjadi. Berbagai referensi memberikan definisi yang serupa mengenai risiko yaitu kemungkinan akan terjadinya suatu peristiwa atau hasil tertentu, konsekuensi dari peristiwa atau hasil tertentu yang terjadi, serta jalur kausal yang mengarah ke peristiwa tersebut (Trkman & McCormack, 2009). Gangguan pada *supply chain* merupakan manifestasi dari risiko *supply chain* sehingga diperlukan strategi untuk menangani kejadian yang mengganggu tersebut (El Baz & Ruel, 2021). Risiko dalam *supply chain* dibedakan menjadi dua yaitu risiko endogen dan risiko eksogen (Trkman & McCormack, 2009). Risiko eksogen ekstrim dapat menyebabkan kegagalan pada *supply chain* yang akan mengakibatkan gangguan di seluruh jaringan (Hohenstein, 2022). *Supply chain* adalah sistem yang dinamis yang akan bereaksi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan (Paul et al., 2021). COVID-19 telah merubah lingkungan bisnis tradisional yang memaksa organisasi bisnis untuk bereaksi, beradaptasi, serta mengatur mekanisme manajemen krisis untuk menghadapi ketidakpastian (Hedwall, 2020). Selain sifat dari *supply chain* itu sendiri, peristiwa seperti pandemi COVID-19 dapat mengganggu keberlangsungan *supply chain* yang menciptakan *ripple effect* (Paul et al., 2021). *Ripple effect* didefinisikan sebagai dampak dari adanya gangguan terhadap kinerja *supply chain* dan ruang lingkup perubahan berbasis gangguan dalam struktur *supply chain*

(Hohenstein, 2022). Kemampuan perusahaan dalam merespons *ripple effects* disepanjang aliran *supply chain* sangat penting bagi profitabilitas serta keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang (Hohenstein, 2022). Oleh karena itu, penting untuk menilai bagaimana proses manajemen risiko *supply chain* (SCRM) diterapkan dalam perusahaan sebagai upaya mengatasi gangguan yang timbul akibat pandemi COVID-19 (El Baz & Ruel, 2021).

Supply Chain Risk Management (SCRM) dapat didefinisikan sebagai pengelolaan risiko *supply chain* melalui koordinasi atau kolaborasi di antara mitra *supply chain* untuk memastikan probabilitas dan kontinuitas perusahaan (Trkman & McCormack, 2009). Penerapan SCRM berupaya untuk mengurangi kerentanan *supply chain* dan mengurangi dampak dari gangguan pada *supply chain*. SCRM memiliki 4 tahapan utama yaitu identifikasi risiko, penilaian risiko, penanganan risiko, serta pengawasan risiko. Tujuan dari proses SCRM adalah untuk membatasi dampak dari gangguan pada *supply chain* yang dapat menghambat kelangsungan aliran material dan informasi di dalam *supply chain* (El Baz & Ruel, 2021). SCRM melibatkan manajemen arus kas untuk memastikan profitabilitas dan untuk menghemat biaya. Selain itu, SCRM mengelola berbagai gangguan bisnis yang timbul dari risiko baik yang berasal dari dalam maupun luar *supply chain* dengan tujuan membangun kemampuan untuk mengurangi kerentanan serta memastikan kelangsungan bisnis perusahaan (Fan & Stevenson, 2018). Ketika sebuah perusahaan dapat mengelola risiko yang dimiliki secara lebih baik dibandingkan pesaingnya, maka hal tersebut akan mengarahkan pada posisi pasar yang lebih baik. Dengan demikian, SCRM bukan hanya membantu perusahaan dalam mengurangi biaya akibat adanya gangguan serta meningkatkan ketahanan *supply chain* namun juga untuk menjaga profitabilitas, keberlangsungan perusahaan, serta potensi pertumbuhan jangka panjang.

Selama pandemi COVID-19, CV. Jaya Abadi yang menyediakan jasa percetakan juga tak luput dari berbagai permasalahan. Berdasarkan penuturan dari direktur CV. Jaya Abadi, terdapat peningkatan frekuensi terjadinya risiko

supply chain jika dibandingkan dengan periode sebelum pandemi COVID-19. Penerapan kebijakan *physical distancing* menyebabkan pengurangan jumlah karyawan yang masuk untuk melakukan proses produksi sehingga volume produksi berkurang. Dengan adanya kegiatan *tracing* berkala, CV. Jaya Abadi juga dihadapkan dengan tingkat absensi karyawan yang lebih tinggi dan bahkan penutupan lokasi produksi jika terdapat karyawan yang terkonfirmasi COVID-19. Dari sisi *supplier*, CV. Jaya Abadi juga lebih sering mengalami keterlambatan pengiriman bahan baku yang dikarenakan ketersediaan barang yang terbatas akibat pasokan bahan menurun sejak pandemi. CV. Jaya Abadi juga dihadapkan dengan berbagai permasalahan finansial akibat COVID-19 misalnya kenaikan harga bahan baku hingga permasalahan keterlambatan pembayaran dari pelanggan sehingga mengakibatkan aliran *cash flow* yang terhambat. Dengan adanya berbagai perubahan dalam lingkungan bisnis baru akibat COVID-19, CV. Jaya Abadi perlu menerapkan SCRM sebagai upaya adaptasi dalam mengelola risiko *supply chain* sehingga mampu melalui permasalahan akibat COVID-19. Penelitian ini berfokus pada proses di dalam aliran *supply chain* di internal CV. Jaya Abadi guna mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin timbul selama pandemi COVID-19. Sebelum menentukan strategi yang tepat dalam menangani risiko, CV. Jaya Abadi perlu melakukan identifikasi risiko apa saja yang melekat disepanjang aliran *supply chain* kemudian melakukan pengukuran terhadap risiko tersebut agar diketahui seberapa besar risiko tersebut berdampak kepada *supply chain*. CV. Jaya Abadi perlu mengelola risiko-risiko yang dapat timbul akibat COVID-19 serta menentukan alternatif solusi yang dapat dilakukan untuk meminimalisir dampak negatif yang dapat terjadi terhadap *supply chain*.

Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) adalah metode sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi serta mengelola risiko yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan manajerial. FMEA memberikan pendekatan untuk mengevaluasi probabilitas dari kejadian negatif yang dapat menimpa *supply chain* serta dapat digunakan

untuk mengidentifikasi strategi penanganan untuk risiko *supply chain*. Hasil dari FMEA memberikan gambaran sistematis mengenai kegagalan dalam sistem dan strategi penanganan untuk mengatasi risiko tersebut. FMEA mengevaluasi dampak serta tingkat frekuensi dari risiko menggunakan ukuran keparahan (*severity*), kejadian (*occurrence*), dan tingkat deteksi (*detection*). Prioritas risiko dapat memanfaatkan pengukuran *tangible* maupun *intangible* dengan menggunakan penilaian para ahli sebagai nilai *risk priority number (RPN)* (Zhu et al., 2021). Sebelum melakukan identifikasi risiko yang mungkin timbul di dalam *supply chain*, perusahaan perlu memahami seluruh proses yang terjadi di dalam aliran *supply chain*. *Supply chain operational reference (SCOR)* merupakan alat perencanaan strategis yang dapat digunakan manajer untuk menyederhanakan kompleksitas dari proses yang terjadi di dalam *supply chain*. Dengan menyediakan satu rangkaian alat yang terdiri dari matriks kinerja *supply chain*, praktik terbaik dalam industri, serta mengaktifkan fungsionalitas sistem, model SCOR memungkinkan perusahaan melakukan analisis berbasis fakta mengenai semua aspek dari *supply chain* (Huan et al., 2004).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin timbul dalam aliran *supply chain* CV. Jaya Abadi selama pandemi COVID-19?
2. Bagaimana melakukan evaluasi risiko CV. Jaya Abadi menggunakan metode FMEA selama pandemi COVID-19?
3. Bagaimana membuat rencana strategi penanganan untuk meminimalkan risiko-risiko yang timbul selama pandemi COVID-19?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin timbul dalam aliran *supply chain* CV. Jaya Abadi selama pandemi COVID-19.
2. Melakukan evaluasi risiko CV. Jaya Abadi menggunakan metode FMEA selama pandemi COVID-19.
3. Membuat rencana strategi penanganan untuk meminimalkan risiko-risiko yang timbul selama pandemi COVID-19.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Memberikan masukan bagi CV. Jaya Abadi terhadap proses evaluasi risiko sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam upaya mengatasi permasalahan *supply chain* yang timbul akibat COVID-19.
2. Memberikan wawasan mengenai penerapan konsep *supply chain risk management* dalam upaya menanggulangi permasalahan akibat pandemi COVID-19
3. Menambah kepustakaan bagi pembaca pada umumnya dan bagi pihak yang membutuhkan khususnya mengenai konsep *supply chain risk management* serta memberi manfaat bagi peneliti dan penelitian selanjutnya dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

1.5 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan bertujuan untuk mempermudah dalam menyusun dan mempelajari bagian-bagian dari seluruh rangkaian penelitian skripsi. Adapun sistematika dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini secara singkat menjelaskan tentang latar masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan landasan teori yang akan menjadi dasar dalam melakukan analisis terhadap permasalahan yang telah dirumuskan dan tinjauan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan tentang metodologi yang akan digunakan dalam penelitian yang meliputi pendekatan penelitian yang digunakan, batasan penelitian, jenis dan sumber data yang dibutuhkan, prosedur pengumpulan data, tahapan-tahapan penelitian dan teknik analisis.

BAB IV : PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil penelitian yang berisi tentang gambaran umum objek penelitian, pengumpulan dan pengolahan data yang dibutuhkan serta analisis pada hasil pengolahan data tersebut untuk mengetahui hasil dari penelitian yang telah dilakukan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyajikan kesimpulan tentang penelitian yang ditarik dari hasil pembahasan serta saran-saran yang diberikan berdasarkan studi kasus pada CV. Jaya Abadi.