

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor jasa merupakan industri dengan peranan yang besar baik terhadap perekonomian global maupun lokal. Menurut data yang dirilis oleh lembaga survey internasional, statista.com (2019) industri jasa setidaknya berperan pada 64,79% dari total GDP global, yang membuat industri jasa saat ini memegang peranan sebagai sektor kunci dalam perkembangan perekonomian global (Delloite, 2018). Sejak 2010 industri jasa telah menunjukkan peningkatan pertumbuhan yang sangat pesat jika dibandingkan dengan sektor lainnya (WTR, 2019). Peningkatan ini disebabkan oleh perubahan teknologi yang masif dan kontributif terhadap sektor jasa. Adanya layanan internet, media komunikasi yang luas dengan harga terjangkau, dan teknologi operasional secara digital membuat industri jasa yang sebelumnya sangat sulit untuk diperdagangkan (karena keterbatasan jarak, preferensi, dan kebutuhan), saat ini dapat dilakukan dengan mudah kapanpun dan dimanapun. Selain itu perubahan kebiasaan dan perilaku masyarakat belakangan ini menciptakan beragam kebutuhan baru yang semakin memicu berkembangnya industri jasa (WTR 2019). Peningkatan sektor jasa juga dirasakan oleh banyak negara maju dan berkembang. Beberapa negara maju seperti Jepang, sektor jasa berpengaruh sebesar 68% dari total GDP mereka, New Zealand 72%, US 80%, dan negara Tiongkok yang selalu dipandang sebagai pusat manufaktur dunia, saat ini menunjukkan peran sektor jasa yang mencapai 52% dari total GDP mereka, peranan yang lebih tinggi dibanding sektor manufaktur (WTO, 2019). Pencapaian ini menandakan era baru dimana industri jasa sebagai penopang utama perekonomian dunia dan negara-negara yang terlibat didalamnya, salah satunya adalah Indonesia.

Indonesia memiliki kondisi ekonomi yang serupa dimana sektor jasa memegang peran penting dalam keberlangsungan ekonomi nasional. Menurut mantan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Mari Elka Pangestu, industri jasa memiliki potensi dan kontribusi yang sangat besar dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia (UGM, 2016). Sektor ini memiliki kontribusi dalam peningkatan PDB nasional, penciptaan lapangan kerja, dan penurunan kemiskinan. Menurut data

Kementrian Perdagangan (2018), sektor industri jasa memiliki peran kontribusi dalam PDB nasional sebesar 54% pada tahun 2018 dan terus meningkat seiring perkembangan industri jasa secara global. Industri jasa juga telah menyerap lebih dari 74,4 juta tenaga kerja atau setara dengan 55% dari total lapangan pekerjaan (BPS 2022). Peranan ini diwujudkan oleh beragamnya sektor industri jasa seperti sektor komersial, sektor transportasi, sektor layanan jasa, dan sektor pariwisata.

Sebagai negara kepulauan dengan ribuan kebudayaan yang berbeda, Indonesia memiliki potensi industri jasa pariwisata baik domestik maupun mancanegara yang sangat menjanjikan (Rahmafitria *et al.*, 2017). Meskipun demikian pada dua tahun terakhir yaitu tahun 2020 hingga awal 2022 industri pariwisata dirugikan oleh kehadiran pandemi Covid-19. Adanya pembatasan aktivitas berpergian, hingga lockdown pada beberapa negara membuat industri pariwisata mengalami penurunan pendapatan hingga 60%-80% jika dibandingkan dengan tahun sebelum pandemi (2019) (UNWTO, 2020). Namun dengan ditemukannya vaksin, penurunan angka penyebaran Covid-19 yang signifikan, dan prediksi yang optimis terhadap berakhirnya pandemi Covid-19 di tahun 2022, industri pariwisata memiliki potensi pemulihan yang menjanjikan pada 2022 dan dapat pulih seutuhnya pada tahun 2023 (Pambudi *et al.*, 2020). Pemulihan sektor pariwisata menjadi suatu kewajiban mengingat perannya terhadap perekonomian nasional sangatlah tinggi. Hasil penelitian Lembaga Penyelidikan Ekonomi dan Masyarakat (LPEM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (FEB UI) pada Tahun 2018 menerangkan bahwa sektor pariwisata memiliki dampak yang signifikan sebagai pengganda *output*, nilai tambah, pendapatan, dan tenaga kerja dengan rasio sebesar rata-rata di atas 2. Artinya peningkatan pendapatan di sektor pariwisata sebesar satu satuan (dalam juta rupiah) akan meningkatkan pendapatan di seluruh sektor perekonomian nasional sebesar dua (dalam juta rupiah). Peran yang besar ini membuat Pengembangan dan perbaikan pada sektor industri jasa pariwisata berperan besar dalam pertumbuhan perekonomian lokal maupun global (Garcia *et al.*, 2015). Oleh karena itu menurut Wakil Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Angela Tanoesoedibjo pengembangan dan perbaikan pada

industri jasa pariwisata pasca pandemi menjadi hal yang wajib untuk dilakukan terutama kepada para pelaku usaha industri terkait (Dispar, 2020).

Pengembangan dan perbaikan pada pelaku usaha sektor jasa pariwisata dapat memberikan *output* yang potensial bagi perkembangan ekonomi nasional. Meskipun demikian perbaikan ini menemui beberapa tantangan utama dalam pelaksanaannya. Tantangan yang ditemui berkaitan erat dengan kompleksitas dan karakteristik dari sektor jasa pariwisata itu sendiri (Baggio, 2008).

Sektor jasa memiliki karakteristik yang sangat berbeda dengan industri lainnya seperti manufaktur dan agribisnis. Sektor jasa memiliki produk yang unik, meskipun tidak memiliki bentuk wujud, produk jasa sangat mudah dirasakan oleh konsumen. Hal ini memicu tingginya tingkat *perishability* yaitu ketahanan waktu penyimpanan yang rendah, pada produk jasa (Fitzsimmons, 2011). *Supply chain* pada sektor jasa juga memiliki perbedaan yang mendalam dari berbagai sisi. Penelitian yang dilakukan oleh Shahin (2010) menyebutkan operasi rantai pasok pada sektor jasa sebagai *service supply chain* memiliki keterikatan antar proses yang tinggi pada alur hulu-hilir produksi perusahaan. Keterikatan yang tinggi pada setiap proses *service supply chain* membuat perusahaan pada sektor jasa memerlukan analisis yang mendalam ketika dilakukan pengelolaan dan perbaikan kinerja. Selain itu disebabkan oleh lingkungan bisnis yang dinamis pada sektor jasa, *service supply chain* pada perusahaan jasa memiliki tingkat fleksibilitas dan interaksi yang tinggi. Interaksi yang tinggi pada sektor jasa menciptakan hubungan dualisme antar penyedia layanan jasa dengan konsumen. Kolaborasi merupakan jawaban dari kondisi yang hadir baik pada lingkungan bisnis sektor jasa dengan tingkat interaksi dan kebutuhan *supply-demand* yang tinggi (Simatupang 2002). Penerapan *Collaboration and partnership strategy* dapat meningkatkan kapasitas operasional perusahaan, meningkatkan kualitas produk tertentu, mengurangi biaya, menjaga stabilitas sumber daya, sharing informasi, dan berbagi sumberdaya serta resiko secara signifikan (Tarigan, 2021). Namun dengan adanya kolaborasi pada *service supply chain* ini membuat perbaikan pada perusahaan sektor jasa pariwisata menjadi semakin kompleks dan menantang.

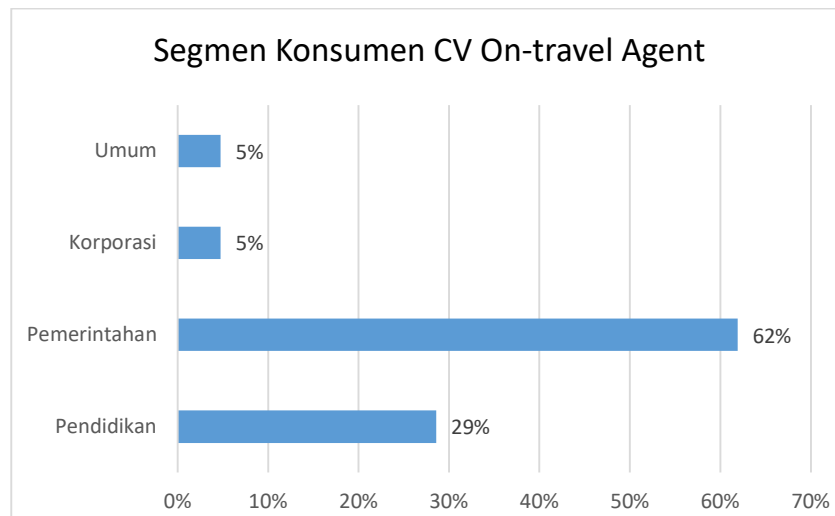
Perbaikan kinerja badan usaha dalam industri pariwisata diperlukan untuk dapat bersaing dan memperluas cakupan pasar perusahaan. Untuk melakukan perbaikan kinerja, perusahaan pariwisata memerlukan pemahaman aktivitas bisnis yang terstruktur dan melakukan evaluasi terkait dengan kinerja perusahaan sehingga dapat menentukan strategi yang tepat untuk bersaing dan mendapatkan cangkupan pasar yang luas. Pengukuran kinerja menjadi proses awal untuk dapat mewujudkan perbaikan kinerja perusahaan. Proses pengukuran kinerja dapat menghadirkan umpan balik kepada manager dalam memantau dan memajukan kinerja organisasi, meningkatkan motivasi dan komunikasi, serta mendiagnosis sebuah masalah (Rolstandas, 1995). Penerapan pengukuran kinerja dapat menghindari berbagai kendala yang akan terjadi pada operasional perusahaan (Gerwin, 1987). Meskipun demikian pengukuran kinerja pada perusahaan jasa pariwisata masih dipandang sebelah mata, padahal, secara *general* penerapan pengukuran kinerja dapat memberikan gambaran kepada pelaku usaha mengenai arah dan kebutuhan perbaikan perusahaan. Sedikitnya perusahaan yang melakukan pengukuran kinerja terstruktur membuat perbaikan pada sektor industri jasa pariwisata menjadi terhambat.

Pengukuran kinerja pada perusahaan jasa menjadi hal yang menarik dan substansial untuk dilakukan. Tantangan pada lingkungan jasa yang fleksibel, dinamis, dan tingginya tingkat *perishability* serta ragam kolaborasi yang terjadi dalam *service supply chain* membuat pengukuran kinerja memerlukan metode pendekatan yang menyeluruh, aplikatif, dan dapat menguraikan fenomena yang terjadi pada perusahaan sektor jasa. Pemilihan metode pengukuran kinerja yang tepat dapat memberikan perspektif yang akurat sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang berkepanjangan bagi perusahaan.

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengukur kinerja perusahaan jasa telah menghadirkan model-model pendekatan yang beragam untuk diaplikasikan pada proses *service supply chain* perusahaan. Salah satu model pendekatan yang banyak digunakan oleh perusahaan adalah SCOR. SCOR yang merupakan kepanjangan dari *Supply Chain Operation Reference* merupakan metode yang

pertama kali diperkenalkan oleh *Supply Chain Council* (SCC) pada tahun 1996. SCOR ditujukan untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta perbaikan pada *supply chain* mereka (McCormack, 2004). SCOR menghadirkan pendekatan proses pada *supply chain* yang mengombinasikan proses *benchmarking*, *business process reengineering*, dan praktik eksekusi yang dapat menciptakan matriks pengukuran kinerja yang akurat (Ayyildiz, 2020). Meskipun penggunaan SCOR pada perusahaan jasa masih tergolong jarang, beberapa penelitian telah menunjukkan hasil yang menjanjikan terhadap pengukuran kinerja pada perusahaan jasa (Giannakis 2011). Penggunaan SCOR yang dibantu oleh metode pembobotan seperti *analytical hierarchy process* (AHP) pada perusahaan jasa diharapkan dapat memberikan perspektif yang menyeluruh terhadap proses *service supply chain* perusahaan, interaksi antar konsumen dan penyedia layanan, serta prioritas perbaikan bagi kinerja perusahaan.

Sebagai perusahaan yang menjadi objek pada penelitian kali ini, CV On-Travel Agent merupakan salah satu dari sekian banyak pelaku usaha pada sektor industri jasa. Sebagai perusahaan pariwisata, CV On-Travel Agent melayani berbagai kegiatan kepariwisataan seperti penyediaan transportasi dan akomodasi, serta penyelenggaraan *event* kepariwisataan. CV On-Travel Agent memiliki cakupan pasar yang didominasi oleh konsumen pemerintahan dengan tujuan perjalanan dinas sejak masa operasional tahun 2018. Namun dengan adanya perkembangan dan momentum pertumbuhan industri jasa pariwisata yang tinggi, CV On-Travel Agent berkeinginan untuk memasuki segmen konsumen baru yang berfokus terhadap konsumen umum perjalanan rekreasi yang memiliki potensi peminat terbesar menurut data Badan pusat statistik tahun 2020.

**Gambar 1.1****Segmen Konsumen CV On-Travel Agent Tahun 2018 - 2022**

Sumber: Data internal perusahaan

Untuk dapat melakukan perluasan segmen pasar, CV On-Travel Agent memerlukan perbaikan kinerja yang didasari oleh pemahaman yang baik terhadap proses bisnis dan kinerja perusahaan, sehingga CV On-Travel Agent memerlukan pengukuran kinerja yang terstruktur dan komperhensif. Namun hingga saat ini, CV On-Travel Agent masih mengandalkan komplain dan penilaian yang kurang terstruktur dalam mengukur kinerja *service supply chain* perusahaan. Hal ini tentu dapat mengakibatkan berbagai kendala seperti kesalahan dalam melihat peluang dan objek perbaikan, penurunan kualitas, dan pembengkakan *covering cost* pada operasional perusahaan. Sehingga melalui penelitian ini, dilakukan proses pengukuran kinerja dan pemberian saran perbaikan kinerja *service supply chain* pada CV On-Travel Agent sebagai langkah awal perbaikan perusahaan.

Penelitian ini menggunakan matriks SCOR sebagai acuan pengukuran untuk mendapatkan perspektif yang akurat dan mendalam. Melalui latar belakang yang telah dijabarkan diatas maka peneliti memutuskan untuk menggunakan judul **“PENGUKURAN KINERJA *SERVICE SUPPLY CHAIN* MELALUI MODEL PENDEKATAN *SUPPLY CHAIN OPERATION REFERENCE* (SCOR) STUDI KASUS PADA CV. ON-TRAVEL AGENT”** Penelitian ini diharapkan

dapat menghadirkan perspektif baru penggunaan pengukuran kinerja berbasis SCOR pada perusahaan jasa sehingga dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis dan membawa perusahaan meraih kemampuan kompetitif mereka.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada penjabaran latar belakang diatas, maka didapatkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana merancang kerangka pengukuran kinerja *service supply chain* menggunakan kerangka kerja *supply chain operation reference* CV On-Travel Agent?
2. Bagaimana melakukan perbaikan kepada CV On-Travel Agent yang berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada *service supply chain* perusahaan.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Merancang pengukuran kinerja *service supply chain* pada perusahaan On-Travel.
2. Melakukan perbaikan kinerja pada CV On-Travel Agent melalui saran dan masukan yang berdasarkan hasil pengukuran kinerja *service supply chain* perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis, penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan khususnya mengenai pengukuran dan evaluasi terhadap kinerja *service supply chain* perusahaan CV On-Travel Agent saat ini sehingga penulis dapat menerapkan aplikasi ilmu dan pengetahuan selama perkuliahan dan untuk menyelesaikan tugas akhir yaitu skripsi.

2. Bagi perusahaan, manfaat yang dihadirkan pada penelitian ini dapat berupa bahan acuan dalam pengembangan kebijakan operasional. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan perpektif dan gagasan dalam memajukan perusahaan dalam menghadapi momentum perkembangan sektor industri jasa
3. Bagi universitas, penelitian ini dapat menjadi topik diskusi dalam proses pembelajaran dan sebagai bahan acuan dalam proses pengembangan penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematik Penulisan

Pada penelitian ini, sistematik yang digunakan terbagi menjadi 5 bab yang dijelaskan sebagai berikut

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan apa saja mendasari penelitian ini dilakukan, seperti latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan dari penelitian ini

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori – teori yang berkaitan metode, alat ataupun objek dari penelitian dengan tujuan untuk memberikan penjelasan lebih lanjut yang berkaitan dengan topik pengukuran kinerja *service supply chain* melalui metode pendekatan SCOR. Selain itu bab ini juga berikan penelitian terdahulu sebagai kerangka berpikir dan acuan pada penelitian ini.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai pendekatan seperti apa yang digunakan peneliti dalam penelitian. Pendekatan penelitian, jenis, sumber data yang diambil dalam penelitian, prosedur penelitian dan teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti seperti hasil pengolahan data, profile dari objek yang diteliti, data – data yang sudah dikumpulkan oleh peneliti dan hasil akhir dari penelitian dan pembahasan dari permasalahan yang terjadi.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisikan kesimpulan dari penelitian ini dan saran sebagai masukan yang diberikan oleh peneliti kepada pihak atau objek yang diteliti