

# **BAB I**

## **LATAR BELAKANG**

### **1.1 Latar Belakang**

Menurut Zokaei dan Hines (2007) dunia industri makanan saat ini meningkat dengan pesat dan hal itu berlaku pada pelaku bisnis di seluruh dunia. Masing-masing Negara yang mempunyai budaya yang berbeda-beda, adapun Negara yang tidak berfokus pada budaya makanan sekalipun akan terkena dampak dari pertumbuhan global ini. Semakin banyak dan meningkatnya permintaan akan makanan serta dengan bertambahnya jumlah penduduk dunia disetiap tahun maka kompetisi akan ikut berkembang terutama pada bisnis makanan seiring meningkatnya jumlah konsumen. Pelaku bisnis yang memproduksi roti diketahui mempunyai ciri khas tersendiri bagi para penikmatnya, akan terkena dampak dari meningkatnya kompetisi antar pengusaha roti lainnya dalam persaingan bisnis makanan yang semakin berkembang ini.

Pada persaingan bisnis roti yang semakin tumbuh, peran akan distributor bahan baku roti menjadi sangat dibutuhkan pada sisi kredibilitas dan kualitas jasanya. Namun untuk bisa menjadi perusahaan distributor yang mempunyai proses bisnis yang baik dibutuhkannya koneksi yang terintegrasi. Koneksi logistik pada zaman ini terkesan rapuh dan kompleks serta bisa saja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menyebabkan biaya menjadi mahal dan waktu tunggu bertambah karena koneksi yang tidak efisien (Dani and Deep, 2010). Distributor mempunyai aspek kunci dalam memainkan perannya sebagai penengah antara produsen bahan baku dengan produsen roti yang membutuhkan bahan baku tersebut. Distributor makanan harus mempunyai kehandalan dan kualitas pada setiap aktivitasnya dalam menjalankan operasi distribusi dengan baik. Kehandalan tersebut merupakan faktor kunci yang menjadi penentu akan suksesnya dalam persaingan suatu perusahaan distributor dengan distributor lainnya pada persepsi masing-masing pelanggan.

Distributor merupakan lini bisnis yang termasuk pada bidang jasa yang dimana pihak pelaksana distribusi akan bertemu langsung dengan konsumen.

Dengan memahami secara benar akan hal ini pihak perusahaan harus bisa meminimalkan risiko akan terjadi kegagalan ataupun kecacatan pada aktivitas pengiriman ataupun pada produk yang dikirimkan karena akan berdampak langsung pada kepercayaan pelanggan. Dalam memenangkan persaingan pada zaman modern ini suatu perusahaan distributor harus dapat dipercaya dan diandalkan oleh pelanggan terutama oleh pelanggan yang memakai jasa perusahaan saat pertama kali. Distributor sebagai jasa maka dalam aktivitasnya akan terjadinya pertemuan antara karyawan dan pelanggan, menurut Fitzsimmons bersaudara (2011) dalam bukunya berjudul *Service Management* terdapat istilah *Service Encounter* dimana terdapat *service encounter triad* dimana terdapat hubungan segitiga antara perusahaan, karyawan dan pelanggan. *Service encounter triad* ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan persepsi dan gambaran kepada pelanggan mengenai produk dan kualitas layanan namun karyawan yang menyampaikan janji perusahaan kepada pelanggan. Karyawan sebagai ujung tombak dari perusahaan dalam menyampaikan kualitas dari pelayanan perusahaan mempengaruhi baik atau buruknya mengikuti keterampilan karyawan dalam menghadapi konsumen. Hal ini tentu menjadi tanggung jawab perusahaan agar bisa mengintegrasikan tujuan perusahaan dengan keahlian karyawan agar proses bisnis dapat terkelola dengan baik.

Pada rantai pasokan, bahan baku memiliki kondisi khusus yang membutuhkan manajemen waktu dan penanganan produk yang tepat. Bahan baku mempunyai jangka waktu yang akan mempengaruhi kualitas dari bahan baku tersebut. Ada beberapa bahan baku yang mempunyai umur yang pendek agar tetap segar dan ada juga beberapa bahan baku yang bertahan lama. Dari dua tipe bahan baku tersebut juga membutuhkan penanganan yang tepat dan berbeda. Masalah yang dapat terjadi apabila adanya keterlambatan dari pengiriman bahan baku adalah kembalinya produk ke distributor, salah satunya karena produk yang dikirimkan dalam kondisi tidak baik dikarenakan pengiriman yang terlalu lama yang menjadikan produk tersebut cacat dalam perjalanan dan faktor kondisional lain. Meminimalisir aktivitas *waste* akan memberikan dampak baik pada aspek *lead-time* namun membutuhkan adanya kecepatan dalam arus rantai pasokan

terutama pada bahan baku yang berumur pendek. Mencegah dan menangani risiko produk cacat dan rawan dengan tepat akan mempengaruhi rantai pasokan secara menyeluruh karena akan berpengaruh langsung pada kualitas, biaya, fleksibilitas, ketergantungan dan kecepatan dalam arus perpindahan barang (Ahmad, et al, 2005).

PT CAD Pangan Mandiri adalah perusahaan distributor bahan baku yang berfokus pada distribusi berskala nasional untuk bahan baku roti *pastry* dan *bakery*. Beberapa produk bahan baku membutuhkan kegiatan impor sesuai dengan permintaan pelanggan sehingga cakupan *supplier* dari perusahaan hingga mancanegara. Perusahaan ini sudah memberikan proses terbaiknya kepada perusahaan dalam memasok bahan baku ke berbagai perusahaan roti ataupun mitra bisnis lain. Sebagai perusahaan distributor, PT CAD Pangan Mandiri harus selalu mengawasi akan pergerakan dari permintaan dan pasokan dari produsen bahan baku sehingga perusahaan dapat meminimalisir adanya *bullwhip effect*. PT CAD Pangan Mandiri yang berkantor pusat di Jakarta juga mempunyai kantor cabang dan gudang di berbagai daerah seperti Surabaya, Yogyakarta dan Semarang sebagai bentuk respon dari banyaknya permintaan di daerah-daerah tersebut dan sekitarnya. Ketepatan dan kecepatan dalam mengirimkan barang adalah suatu hal yang penting bagi PT CAD Pangan Mandiri karena untuk bersaing dengan perusahaan dengan tipe bisnis yang sejenis.

Pada saat ini, perusahaan sedang mengalami permasalahan yang menyebabkan terganggunya proses bisnis dalam pengiriman barang pada pelanggan. Permasalahan ini sangat berpengaruh pada kepuasan dan kepercayaan pelanggan. Pertama, pengendalian sistem persediaan saat ini masih sering mengalami kendala. Hal ini disebabkan oleh berbagai macam hal terutama pada arus distribusi barang. Ketersediaan barang dalam kondisi kosong menyebabkan keterlambatan produk sampai pada pelanggan. Kedua, pengiriman barang tidak tepat yang menyebabkan kesalahan pengiriman barang yang berakhir pada barang retur dari pelanggan hingga ke distributor kembali. Aktivitas pergudangan yang masih rentan akan kesalahan manusia dan kurang adanya teknologi sistematis untuk mempercepat pengontrolan barang yang mempunyai kemasan yang sama

serta kurangnya tenaga sumber daya manusia mempunyai kontribusi dalam terjadinya permasalahan ini.

Menurut Shokri (2014), bisnis distributor makanan sangat terlibat pada fungsi dan dimensi logistik pada tingkatan strategik dan operasional, dalam rantai pasokan yang intensif dimana kunci strategi bisnis terletak dan terprioritaskan pada layanan pelanggan, manajemen persediaan, biaya operasi, dan pemeliharaan kualitas produk. PT CAD Pangan Mandiri dalam hal operasi dan rantai pasok dipimpin oleh direktur operasi yang mengatur jalannya aktivitas operasi termasuk pengiriman sebagai aktivitas utama perusahaan. Sebagai perusahaan *Small Medium Enterprise* (SME) tingkat menengah, perusahaan tetap harus melakukan pembenahan dari sektor internal agar bisa bersaing dalam kompetisi bisnis. PT CAD belum mempunyai standar kualitas yang mengatur sistem aktivitas pengiriman mereka sehingga permasalahan-permasalahan yang memperpanjang *lead-time* dan munculnya permasalahan *waste* masih sering terjadi.

Menurut Lamming (1996) waktu adalah hal yang sangat penting pada proses logistik. Ketepatan waktu dalam pengiriman merupakan aspek kunci dalam menempatkan perusahaan pada posisi yang baik pada persaingan bisnis terutama pada bisnis yang berprioritas pada waktu. Perusahaan distributor merupakan bisnis yang berpacu pada waktu karena mempunyai efek yang berkelanjutan pada aktivitas selanjutnya. Selain pada aktivitas pengiriman, bahan baku mempunyai ketahanan yang terbatas agar tetap segar maka dari itu dibutuhkan akan manajemen waktu yang baik dalam pengiriman. Pengiriman yang cepat dengan mereduksi *waste* adalah kunci untuk bisa selalu unggul dalam kompetisi. Semakin baiknya proses bisnis akan meningkatkan kualitas jasa dari perusahaan sehingga meminimalisir adanya ketidakpuasan pelanggan.

*Six Sigma* merupakan suatu metode peningkatan kualitas yang dapat meningkatkan kualitas pada proses jasa. Menurut Yang et al. (2007) penggunaan *Six Sigma* pada rantai pasok dinilai dapat meningkatkan kualitas pada suatu proyek, hasil yang menunjang dan pengembangan sumberdaya manusia. *Six Sigma* digunakan oleh banyak peneliti untuk bisa mengurangi *defect* dan meningkatkan kualitas berbasis orientasi pelanggan (Nabhani dan Shokri, 2007).

Berprioritas meminimalisir akan biaya yang tidak perlu dari akibat kegiatan yang kurang berkualitas dan *waste* serta meningkatkan proses bisnis perusahaan dengan mempersingkat waktu tunggu sangatlah diperlukan. *Six Sigma* dengan teknik analisis dan *Tools* dinilai dapat menunjang dalam menganalisa permasalahan yang terjadi dan memaksimalkan potensi dari proses bisnis yang ada.

Pada konsep ini terdapat *Six Sigma* terdapat metode salah satu metode yaitu DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve and Control) sebagai tahapan-tahapan analisis dan perbaikan yang dimana berguna untuk permasalahan proses bisnis (Garza-Reyes dkk., 2010). Tahap define untuk menjabarkan secara detail alur proses dan permasalahan berdasarkan hasil data. Tahap Measure untuk memposisikan permasalahan dalam suatu bentuk ukuran, dengan membandingkan data perusahaan di masa lalu dengan masa kini. Tahap Analyse digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang terjadi diikuti dengan faktor-faktor pendukung dalam terjadinya permasalahan. Tahap improve menentukan kondisi perbaikan yang sesuai untuk perusahaan dalam menangani permasalahan. Tahap control digunakan untuk mengevaluasi dan mengawasi dari perbaikan yang telah diusulkan serta mengendalikan agar permasalahan tidak akan terulang di masa depan.

Atas latar belakang diatas dimana pentingnya mereduksi *waste* sebagai dasar dari proses bisnis utama perusahaan maka penulis mengambil penelitian yang berjudul, **“Identifikasi Dan Eliminasi Waste pada PT CAD Pangan Mandiri Dengan Metode DMAIC”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasar pada latar belakang yang telah dijabarkan maka tersusunlah rumusan masalah yang menjadi inti bahasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana mengidentifikasi dan mengeliminasi *waste* pada PT CAD Pangan Mandiri dengan metode DMAIC?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Melakukan langkah dalam mengidentifikasi dan memberikan usulan dalam mengeliminasi *waste* pada PT CAD Pangan Mandiri dengan metode DMAIC.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan akan cara kerja dari aktivitas operasional perusahaan dalam mengelola distribusi sehari-sehari secara umum. Serta membantu peneliti dalam meningkatkan wawasan dan kepekaan mengenai kebutuhan perusahaan dalam menjalankan aspek kunci pada proses bisnis.

2. Bagi Akademik

Menjadi referensi bagi akademisi yang dapat digunakan untuk meneliti perusahaan dalam bidang sejenis dalam konteks dan unsur-unsur di Manajemen Operasi

3. Bagi Perusahaan

Meningkatkan kewaspadaan akan kondisi terkini serta kepekaan akan lingkungan bisnis. Memberikan informasi mengenai aktivitas internal melalui perspektif akademik manajemen operasi dan memungkinkan perusahaan untuk bisa meningkatkan potensi berkembang lebih tinggi lagi.

### 1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Berikut adalah struktur dari penulisan skripsi:

#### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjabarkan permasalahan yang ada dalam perusahaan dan menjadi dasar dari penelitian ini mencakup faktor internal dan eksternal serta kondisi terkini yang berhubungan dengan permasalahan yang ada, masalah utama akan diteliti dan dijabarkan dengan mencantumkan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

## BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan inti dan alat analisa dalam mendukung penelitian ini seperti, penggunaan DMAIC dalam perusahaan bidang jasa yaitu distributor . Terdapat pembahasan mengenai penelitian terdahulu, research question dan kerangka berfikir.

## BAB III : Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan metodologi dan tahapan-tahapan yang digunakan dalam menyusun penelitian ini, mencakup pendekatan penelitian, sumber data, perolehan data dan penjabaran dalam menganalisis permasalahan utama yang menjadi unsur dalam penelitian ini.

## BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjabarkan hasil analisa dan bahasan dari pengolahan data yang berasal dari perusahaan. Hasil analisa dari bab ini berkaitan dengan teori-teori yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya sebagai landasan dalam menganalisa.

## BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil analisis pada bab sebelumnya, serta memberikan saran dari sudut pandang akademis untuk perusahaan dalam memperbaiki atau meningkatkan atau mengoreksi dari operasi yang ada selama ini.