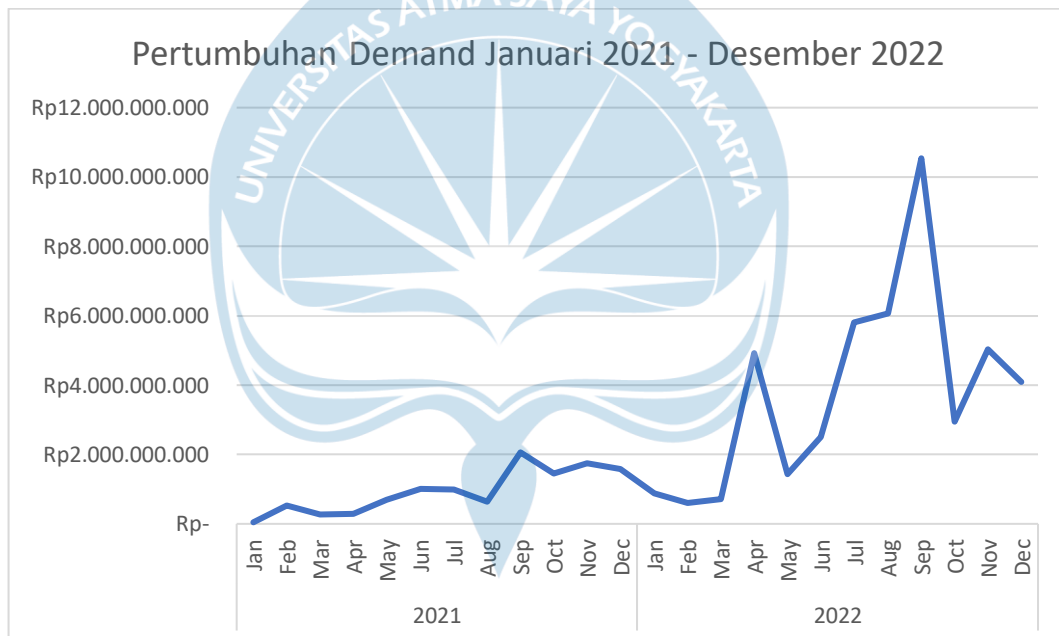


BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

PT XYZ adalah perusahaan berbasis teknologi yang melakukan penelitian dan pengembangan agrokomples seperti pertanian, kehutanan, peternakan dan perikanan serta rehabilitas lingkungan sejak tahun 1985. PT XYZ beroperasi di sejumlah lini bisnis seperti *environmental solution, fertilizer and plant protection, animal health and aquaculture, and seafood trading*. *Seafood trading* mulai beroperasi tahun 2021 di Jawa Tengah. PT XYZ tercatat mengalami pertumbuhan sebesar 23.735% dengan *stock keeping unit* (SKU) sebanyak 20 item dalam kurun waktu kurang lebih 2 tahun.



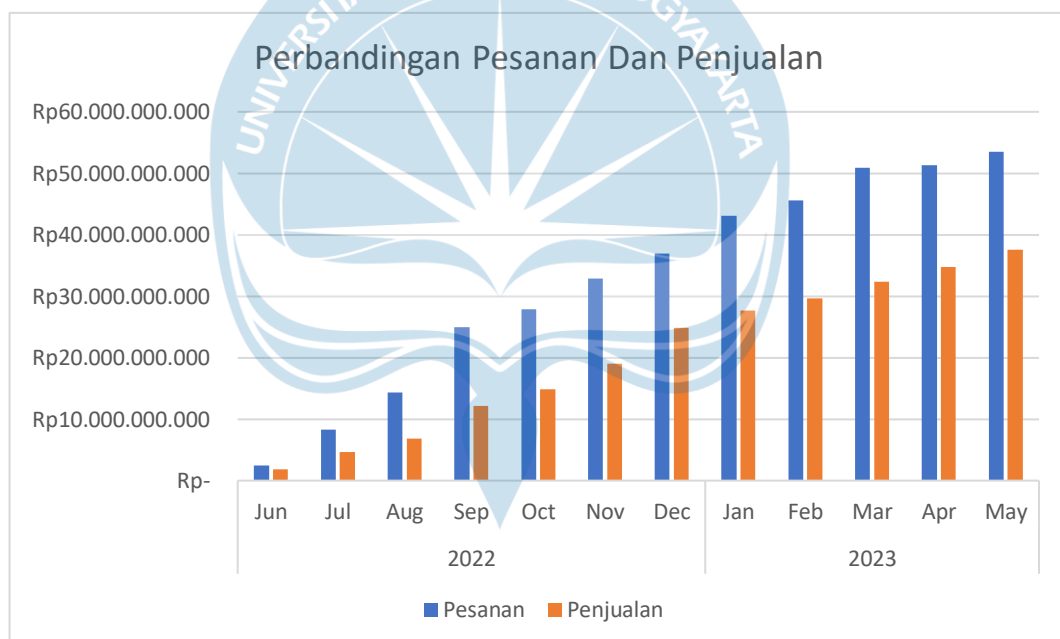
Gambar 1.1. Grafik Pertumbuhan Demand 2021 – 2022

Pertumbuhan pesanan yang dialami pada awal tahun 2021 hingga akhir tahun 2022 mengalami pertumbuhan yang pesat. Januari 2021 memiliki nilai pesanan dengan total Rp44.402.500,00 dan nilai pesanan tertinggi sebesar Rp10.538.963.000 pada bulan September 2022. Pertumbuhan yang dialami berdasarkan nilai pesanan awal hingga tertinggi yang dicapai sebesar 23.735%.

Pertumbuhan yang pesat ini membuat perusahaan terus berusaha untuk memenuhi pesanan yang masuk. Namun pada realisasinya, perusahaan mengalami *lost sales* dan *backorder* untuk memenuhi pesanan. *lost sales* ini

diakibatkan ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi pesanan yang masuk, yang kemudian pesanan ini diambil alih oleh perusahaan lain, sedangkan *backorder* merupakan kondisi di mana perusahaan berusaha memenuhi pesanan yang masuk namun tidak dapat memenuhinya pada rentan waktu yang diinginkan sehingga untuk menghindari *lost sales*, perusahaan memberikan diskon harga barang sesuai dengan kesepakatan antar kedua belah pihak pada kontrak yang sudah dijalankan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan mengalami profit yang tidak mencapai target.

Kontrak yang disepakati oleh pihak perusahaan bersama pelanggan memiliki periode 1 tahun dengan periode yang dimulai pada bulan Juni hingga Mei tahun berikutnya. Berdasarkan data terbaru, berikut pesanan yang diterima oleh perusahaan pada periode terbaru dan penjualan perusahaan pada periode yang sama.



Gambar 1.2. Grafik Total Pesanan dan Penjualan Kontrak

Gambar 1.2. Grafik Total Pesanan dan Penjualan Kontrak menunjukkan bahwa perusahaan mengalami *lost sales* pada sebagian besar pesanan dan juga mengalami nilai penjualan melebihi pesanan. Nilai penjualan melebihi pesanan merupakan situasi di mana perusahaan memenuhi pesanan dan memenuhi pesanan sebelumnya dengan melakukan *backorder*, sehingga nilai yang ditampilkan dapat melebihi nilai pesanan. Maka dari itu berikut tabel yang menampilkan nilai *lost sales* seluruh SKU dalam kurun waktu satu tahun.

Tabel 1.1. Tabel *Lost Sales* Seluruh SKU

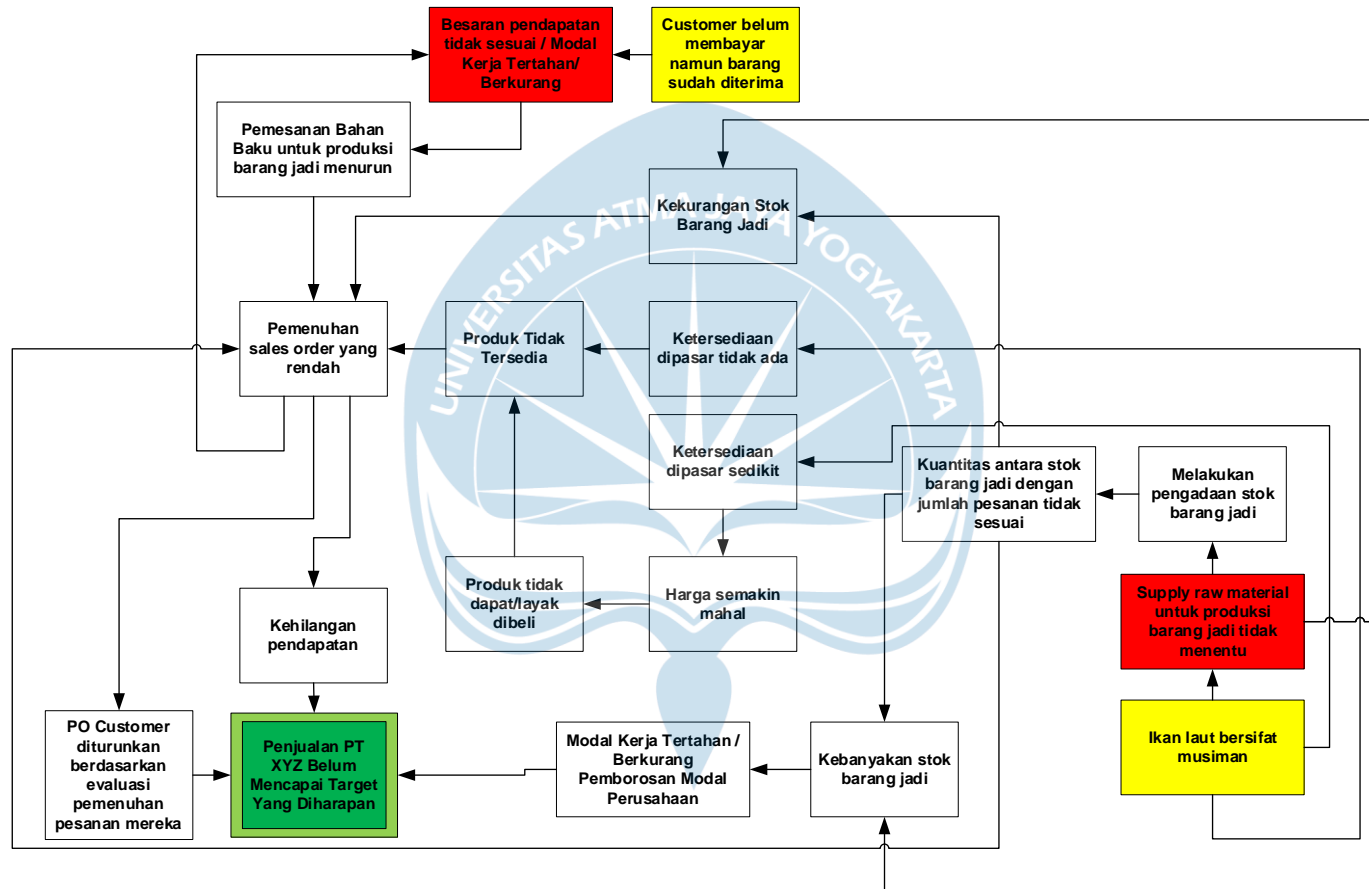
Tahun	Bulan	<i>Lost Sales</i> (Rp)
2022	Jun	676.005.000
	Jul	3.006.686.000
	Aug	3.883.468.000
	Sep	5.245.223.000
	Oct	233.600.000
	Nov	796.499.000
	Dec	-1.685.290.000
2023	Jan	3.275.449.000
	Feb	547.280.000
	Mar	2.513.101.000
	Apr	-1.913.527.000
	May	-658.771.000
Total		15.919.723.000

* (-) nilai penjualan melebihi nilai pesanan menandakan adanya *backorder*

Melihat kondisi ini peneliti melaksanakan survei lokasi penelitian dan melakukan diskusi bersama pihak manajemen PT XYZ yang membuat peneliti menyadari masalah atas profit yang tidak mencapai target yang muncul disebabkan oleh beberapa akar masalah

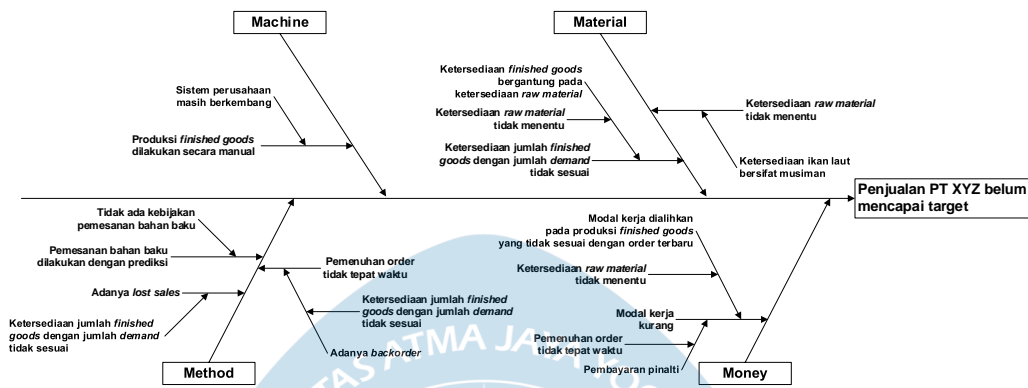
1.2. Penelusuran Masalah dan Akar Masalah

Penelusuran masalah direpresentasikan pada Gambar 1.3, yaitu diagram *interrelationship diagram*.



Gambar 1.3. Interrelationship Diagram Define Problem

Berdasarkan Gambar 1.3. *Interrelationship Diagram Define Problem*, penjualan PT XYZ belum mencapai target menjadi masalah utama yang timbul. Untuk mengelompokkan masalah-masalah yang muncul dari *interrelationship diagram* ke dalam beberapa faktor, digunakan bantuan *tools fishbone diagram*. Berikut merupakan *fishbone diagram*.



Gambar 1.4. Fishbone Diagram

Gambar 1.4 merupakan *fishbone diagram* dengan masalah utama yaitu penjualan PT XYZ belum mencapai target. Terdapat empat faktor utama yang menyebabkan terjadinya masalah ini, yaitu dari faktor *machine*, *material*, *money*, dan *method*. Berdasarkan faktor *machine*, penjualan yang tidak mencapai target disebabkan karena produksi masih dilakukan secara manual. Hal ini karena lini bisnis perusahaan masih berkembang dan masih belum melakukan pengadaan mesin otomatis. Berdasarkan faktor *material*, penjualan tidak mencapai target karena ketersediaan *raw material* tidak menentu. Hal ini disebabkan oleh ketersediaan ikan laut yang bersifat musiman. Berdasarkan faktor *money*, penjualan masih belum mencapai target karena modal kerja yang kurang. Modal kerja yang kurang ini disebabkan oleh pemenuhan order yang tidak tepat waktu sehingga menyebabkan perusahaan membayar pinalti. Penyebab lain modal kerja yang kurang karena modal kerja dialihkan untuk produksi *finished goods* yang tidak sesuai dengan orderan yang baru masuk. Berdasarkan faktor *method*, penjualan belum mencapai target karena metode pemenuhan order, yaitu adanya *lost sales* dan adanya *backorder*. Selain itu, pemesanan bahan baku juga masih dilakukan dengan cara prediksi. Hal ini disebabkan karena tidak adanya kebijakan pemesanan bahan baku yang ditetapkan.

Berdasarkan penelusuran akar masalah, akar masalah yang teridentifikasi dari *fishbone diagram* tersebut yang mempengaruhi penjualan adalah *supply raw material* untuk produksi barang yang tidak menentu. Hal ini dikarenakan seluruh kebutuhan untuk produksi dalam rangka memenuhi order berkaitan dengan *raw material* yang diadakan oleh perusahaan.

Selain itu, permasalahan-permasalahan yang disampaikan oleh *stakeholder* juga dapat dirangkum menjadi poin-poin penting yang dapat ditemukan pertentangannya. Berikut merupakan rangkuman pertentangan berdasarkan kebutuhan antar *stakeholder*.

Tabel 1.2. Pertentangan Antar Stakeholder

Kategori	Pertentangan yang terjadi sebagai berikut
<i>Lost sales</i> Dikurangi	1. <i>Business Analyst</i> menginginkan <i>lost sales</i> berkurang, walaupun harus melakukan backorder sebanyak banyaknya. Tujuannya adalah untuk menjaga kemitraan dengan <i>customer</i> .
<i>Backorder</i> Dikurangi	2. <i>Leader Operation and Administration</i> mengatakan bahwa jadwal produksi untuk pesanan baru sering kali terganggu karena harus memenuhi <i>backorder</i> .
Penjualan Ditingkatkan	3. <i>Finance</i> ingin meningkatkan penjualan melalui pemenuhan order yang tepat waktu, sehingga profit yang didapatkan lebih mencapai target, karena tidak ada biaya pinalti/ <i>backorder</i> yang harus dibayar.

Berdasarkan pertentangan yang terjadi, tiap *stakeholder* miliki keinginan masing-masing terhadap target yang ingin dicapai yaitu mengurangi *lost sales* minimal sebesar 5%, mengurangi *backorder* minimal 5% dan meningkatkan nilai penjualan minimal sebesar 5%.

Penanggulangan yang dilakukan oleh PT XYZ saat ini terhadap mengatasi kasus yang dijabarkan pada Gambar 1.3. *Interrelationship Diagram Define Problem* yaitu apabila terdapat jenis ikan pada *sales order* / pesanan penjualan tidak dapat dipenuhi akibat ketersediaan di pasar tidak ada, maka perusahaan akan mengajukan permohonan kepada pelanggan untuk *switch* produk pengganti agar kuantitas yang diminta oleh pelanggan dapat terpenuhi. Namun dengan melakukan *switch* produk maka produk yang digantikan sebelumnya akan dipenuhi pada pesanan berikutnya, yang diberlakukan dengan *backorder*. *Switch*

product tidak dapat dilakukan secara keseluruhan, sehingga perusahaan tetap akan memberikan produk yang diminta namun dengan kuantitas yang sedikit walaupun menjual dengan kondisi *cost* melebihi dari biasanya.

Namun solusi yang diterapkan saat ini akan berpengaruh terhadap evaluasi kontrak oleh *customer* yang dapat berdampak pada penurunan kontrak. Maka dari itu, peneliti mengambil kesimpulan bahwa terdapat dua masalah yang timbul dari sisi *internal*. Dua masalah ini kemudian disampaikan kepada *stakeholder* dengan berdiskusi dan melakukan pengisian kuesioner penentuan permasalahan utama menggunakan metode MUA (*Multiple Criteria Utility Assessment Method*) kepada seluruh *stakeholder* yang berkaitan. *Stakeholder* yang berkaitan adalah *Business Analyst, Leader Operation and Administration, dan Finance*. Kemudian hasil diskusi dan penentuan permasalahan utama menggunakan kuesioner (Lampiran 1.1. hingga Lampiran 1.3.) menyimpulkan terdapat satu permasalahan yang dapat memungkinkan untuk di selesaikan dan menjadi bagian paling penting yaitu “*Supply Raw Material Tidak Menentu*” yang diterjemahkan oleh peneliti sebagai ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi keseluruhan order yang masuk akibat *supply raw material* yang tidak pasti. Berikut ini juga merupakan *fishbone diagram* yang menunjukkan proses penelusuran akar masalah *supply raw material* yang tidak menentu.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pemetaan serta penelusuran, dapat disimpulkan rumusan masalah yang menjadi perhatian adalah ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi keseluruhan order yang masuk (*lost sales*). *Lost sales* yang terjadi dalam kurun waktu periode Juni 2022 hingga Mei 2023 adalah sebesar atau Rp15.919.723.000 .

1.4. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah yang dimiliki dan keinginan dari tiap pemangku kepentingan yang ada, maka penelitian bertujuan untuk mendapatkan cara terbaik dalam mengurangi *lost sales* minimal sebesar 5% dan bersamaan dengan solusi tersebut dapat mengurangi *backorder* minimal 5% serta meningkatkan nilai penjualan minimal sebesar 5%.

1.5. Batasan

Untuk mencapai tujuan dari penelitian, terdapat batasan masalah dalam penelitian ini, antara lain :

- a. Data yang digunakan merupakan data histori selama 1 tahun pada Juni 2022 hingga Mei 2023, hal ini ditentukan berdasarkan kontrak yang sedang berjalan.
- b. Penelitian berfokus pada SKU dengan kuantitas pemesanan terbesar dan kemampuan pemenuhan pesanan terendah.
- c. Penelitian ini membatasi/tidak mempertimbangkan kondisi *seasonal effect* yang terjadi pada ikan dalam proses perhitungan.

