

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Teh merupakan salah satu komoditas andalan perkebunan yang memiliki peran penting pada perekonomian di Indonesia, yaitu sebagai penghasil devisa sebesar 108,5 juta USD di tahun 2018 atau sekitar 1,5% dari PDB sektor pertanian (BPS, 2019). Produksi teh di Indonesia berada di peringkat ke - 8 dunia dengan produksi sebesar 137,8 ribu ton pada tahun 2021 yang dimana mayoritas jenisnya adalah teh hitam (BPS, 2022). Jawa Barat merupakan kawasan perkebunan terbesar di Indonesia dengan luas 86.976 hektar pada tahun 2021. Sejalan dengan hal tersebut, Jawa Barat memiliki produksi terbesar di dalam negeri, dengan 93.125 ton pada tahun 2021 atau 67,6% dari total produksi teh nasional. Salah satu perusahaan penghasil teh hitam di Jawa Barat adalah PT Perkebunan Nusantara VIII. PT Perkebunan Nusantara VIII merupakan BUMN yang bergerak pada sektor perkebunan dengan kegiatan usaha meliputi pembudidayaan tanaman, pengolahan, dan penjualan komoditas perkebunan seperti teh, kelapa sawit, karet, aneka kayu dan aneka tanaman lainnya. Produk unggulan atau produk utama PT Perkebunan Nusantara VIII adalah teh hitam, dimana teh hitam yang diproduksi oleh PTPN VIII terbagi menjadi teh hitam ortodoks dan teh hitam CTC.

PT Perkebunan Nusantara VIII memiliki beberapa *buyer* nasional dan internasional. Salah satu *buyer* nasional yang memiliki kontrak dengan PT Perkebunan Nusantara VIII adalah PT UI, dimana transaksi yang dilakukan adalah transaksi komoditas teh hitam. Dalam menjalankan transaksi, tentu terdapat aliran

rantai pasok di dalamnya, dimana mencakup hubungan mengenai aliran barang, biaya, dan informasi. PTPN VIII sering mengalami masalah pada aliran barang, dimana perusahaan ini ada mengalami ketidaksesuaian waktu pemenuhan pesanan sehingga berpengaruh pada aliran rantai pasok. Hal ini tentu berpengaruh juga terhadap aliran biaya dan aliran informasi, seperti waktu siklus kas menjadi semakin lama, tertundanya *approval* sampel dari pihak PT UI, dan lain – lain.

PTPN VIII memiliki peran penting dalam rantai pasok ini karena PTPN VIII berperan sebagai pemasok, jika dari aspek pemasok tidak berjalan dengan baik maka aliran selanjutnya pun tidak akan berjalan dengan baik (Barry & Heizer, 2015). Oleh karena itu, PT Perkebunan Nusantara VIII perlu mengetahui pengelolaan rantai pasok teh hitam yang terjadi pada perusahaannya. Pengelolaan rantai pasok di industri dipercaya sebagai salah satu usaha yang strategis untuk meningkatkan daya saing suatu perusahaan di tengah semakin ketatnya persaingan lokal, regional, maupun global, sebagaimana layaknya industri lainnya. Penerapan manajemen rantai pasok dapat menciptakan sinkronisasi dan koordinasi antar aktivitas yang berkaitan dengan aliran material baik di dalam maupun diluar perusahaan (Widyarto, 2015).

Berdasarkan penuturan dari pihak PTPN VIII, dalam beberapa kontrak terjadi ketidaksesuaian waktu pemenuhan pesanan. Berdasarkan hal tersebut, maka di dalam penelitian ini akan dilakukan pengukuran kinerja manajemen rantai pasok distribusi teh hitam antara PT Perkebunan Nusantara VIII dengan PT UI. Terdapat berbagai metode pengukuran kinerja. Namun, untuk pengukuran kinerja rantai pasok dapat dilakukan dengan metode *Supply Chain Operations Reference*

(SCOR). Penggunaan metode ini memiliki keunggulan, yaitu dapat memberi kemampuan melihat dan menelusuri rantai pasok dari hulu ke hilir, sehingga memungkinkan manajemen untuk lebih memahami keseluruhan mitra bisnis (supplier, mitra bisnis, sampai pada konsumen) (Heitasari dkk., 2019). Dalam satu atribut, terdapat beberapa matriks yang dapat dipakai sebagai matrik pengukuran kinerja. Atribut kinerja yang dimaksud antara lain *reliability*, *responsiveness*, *flexibility*, *cost*, dan *asset management efficiency* (Supply Chain Council, 2012). Dari berbagai metrik kinerja yang terdapat pada metode SCOR, tentu perlu dilakukan penentuan nilai bobot pada tiap metrik kinerja rantai pasok, dimana penentuan nilai bobot tersebut dapat menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hal ini dilakukan agar diketahui nilai kinerja dari setiap metrik dan atribut rantai pasok. Dengan begitu, perusahaan dapat mengetahui sektor rantai pasok mana saja yang perlu dipertahankan kualitas kinerjanya dan sektor mana yang perlu dilakukan perbaikan sehingga diharapkan dapat menciptakan sistem rantai pasok perusahaan yang lebih baik dan efisien.

Setelah mengetahui permasalahan kinerja rantai pasok yang terjadi, perlu dilakukan analisis hasil dengan menggunakan SWOT. Analisis SWOT juga merupakan salah satu langkah penting dalam merumuskan perbaikan. Dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan internal demikian juga kesempatan dan ancaman eksternal, metode ini dapat membantu untuk menemukan cara terbaik untuk merumuskan perbaikan dengan bentuk perumusan strategi. Perumusan strategi ini dapat dilakukan dengan mengadaptasi dari metode pengukuran kinerja. Terdapat beberapa model pengukuran kinerja yang paling umum digunakan, yaitu

*Balanced Scorecard*, *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, dan *Performance Prism*. Dari ketiga model tersebut, *Balanced Scorecard* adalah model sistem pengukuran kinerja yang paling populer dan paling relevan saat ini. Hal ini dikarenakan model evaluasi kinerja yang dilakukan secara menyeluruh baik dari segi internal dan eksternal perusahaan. Selain itu, *Balanced Scorecard* memiliki perencanaan strategi yang lebih baik dan terstruktur. Dengan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat merancang kerangka kerja yang kuat untuk membangun dan mengkomunikasikan strategi. Model ini divisualisasikan dalam peta strategi yang membantu untuk memikirkan mengenai hubungan sebab-akibat antara beberapa tujuan strategis yang berbeda (Suhada dkk., 2019).

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut: “Bagaimana kinerja rantai pasok yang terjadi pada distribusi teh hitam pada kontrak antara PTPN VIII dengan PT UI yang diukur dengan metode SCOR? Apa saja usulan perbaikan yang dapat dirumuskan menggunakan metode BSC guna untuk memperbaiki kinerja rantai pasok teh hitam?”.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Mengevaluasi kinerja rantai pasok distribusi teh hitam yang terjadi pada hubungan kontrak antara PT Perkebunan Nusantara VIII dengan PT UI yang mengacu pada metode SCOR dan juga merumuskan usulan perbaikan dengan metode *Balanced Scorecard*.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kinerja dari rantai pasok distribusi teh hitam (Studi kasus pada hubungan kontrak jual - beli teh hitam antara PT Perkebunan Nusantara VIII dengan PT UI).
2. Mengevaluasi sektor rantai pasok yang terdapat kelemahan guna untuk dijadikan sebagai bahan perbaikan di masa yang akan datang.
3. Merumuskan usulan perbaikan sebagai dasar perumusan strategi atau bahan evaluasi.