

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Industri kuliner di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang semakin pesat, khususnya pada sektor produk kue. Mengutip data Euromonitor Internasional dalam Alfayed et al. (2024) prospek bisnis roti dan kue di Indonesia diperkirakan mencapai Rp20,5 triliun pada tahun 2014-2020 dengan rata-rata tingkat pertumbuhan tahunan sebesar 10%. Pertumbuhan tersebut menggambarkan tingginya permintaan masyarakat terhadap produk kue sebagai pilihan makanan yang cocok di berbagai momen. Sejalan dengan peningkatan permintaan pasar, pelaku usaha yang memproduksi kue juga terus mengalami pertumbuhan. Tercatat bahwa pelaku usaha roti dan kue di Indonesia didominasi oleh UKM sebesar 60%, produsen besar 20%, dan sisanya perusahaan kue artisan (Pasaribu et al., 2022). Persaingan bisnis ini dirasakan mulai dari kota-kota kecil hingga besar di Indonesia, termasuk Kota Pekanbaru yang menjadikan kue sebagai salah satu produk kuliner yang sangat kompetitif di pasar lokal.

Menurut Bustamam et al. (2022) sektor industri di Kota Pekanbaru didominasi oleh industri kecil dan menengah. Berdasarkan data Disperindag (Dinas Perindustrian dan Perdagangan) dalam Bustamam et al. (2022) industri kecil dan menengah di Kota Pekanbaru berkembang cukup pesat, salah satunya adalah produk roti dan kue berdasarkan klasifikasi KBLI (Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia). Setidaknya, saat ini terdapat tujuh produsen kue yang memasarkan produknya melalui segmen pasar swalayan. Kondisi ini tidak hanya menunjukkan potensi pasar yang menjanjikan, tetapi juga menghadirkan tantangan terhadap tingkat persaingan yang semakin ketat.

Tabel I-1. Persaingan Harga Jual Kue di Swalayan

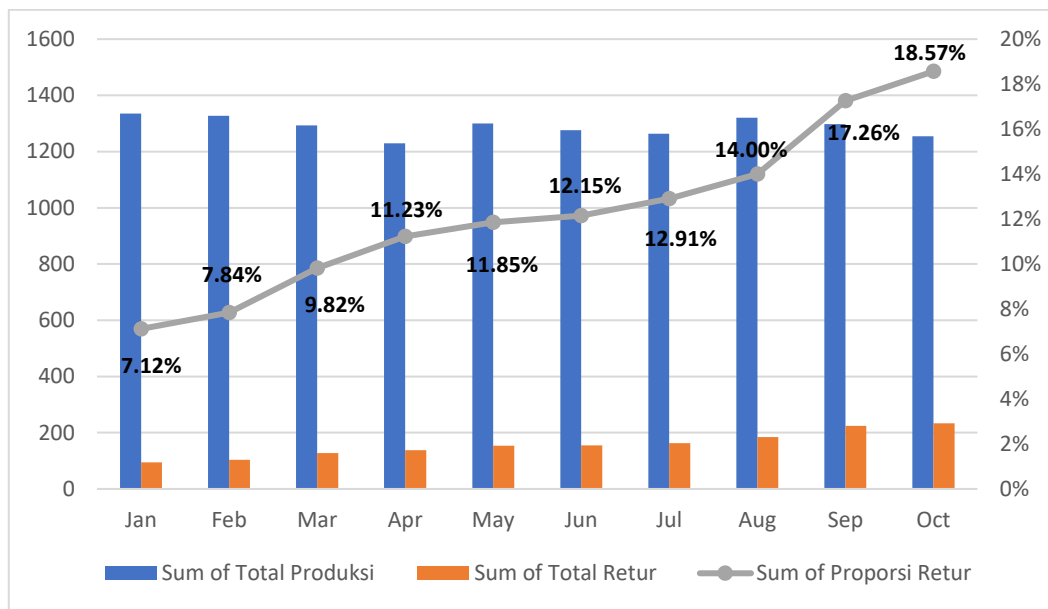
Pelaku Usaha	Harga Jual
Dava Cake	Rp.38.000,00
Fani	Rp.36.000,00

Pelaku Usaha	Harga Jual
Erni	Rp.38.000,00
Bunda	Rp.38.000,00
Berkah	Rp.37.000,00
Pelalawan Cake	Rp.38.000,00
Ahwa	Rp.40.000,00

Sumber (Observasi swalayan di Kota Pekanbaru, 2024)

Dava Cake merupakan salah satu dari pelaku usaha yang memproduksi kue di Kota Pekanbaru. Didirikan sejak tahun 2000, Dava Cake telah fokus memproduksi kue bolu dalam dua varian bentuk, yaitu bulat dan persegi masing-masing tersedia dengan tiga varian rasa yaitu pisang, pandan, dan coklat. Saat ini, Dava Cake memproduksi kue sebanyak tiga kali dalam seminggu yaitu setiap Senin, Rabu, dan Sabtu dengan jumlah produksi antara 100 hingga 120 kue per harinya. Produk-produk tersebut selanjutnya dipasarkan keempat swalayan di Kota Pekanbaru yaitu Pasar Buah, 99, Arenka, dan Toserba. Sejak awal didirikan hingga saat ini, Dava Cake belum memiliki toko sendiri karena fokus usahanya lebih diarahkan pada kegiatan produksi. Sebagai penggantinya, Dava Cake memilih swalayan sebagai mitra distribusi utama dengan sistem titip jual. Melalui sistem tersebut, Dava Cake bertanggung jawab atas stok dan penjualan produk di rak swalayan termasuk juga terkait produk retur.

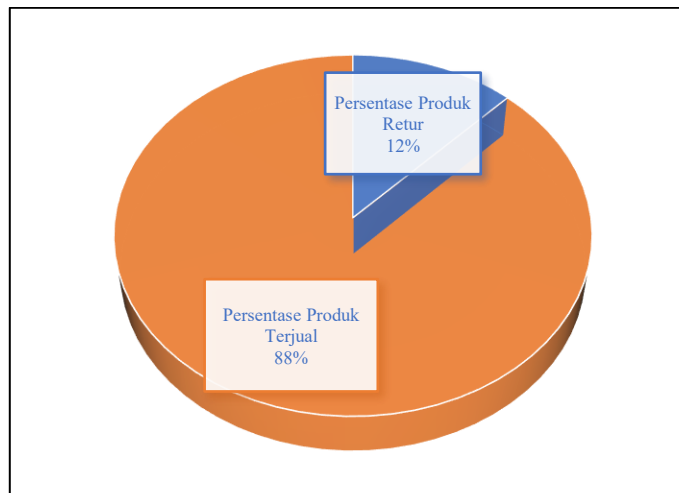
Dalam konteks ini, produk retur merupakan suatu kerugian akibat produk yang tidak habis terjual di swalayan hingga melampaui masa simpan. Selama periode Januari hingga Oktober 2024, proporsi produk retur pada Dava Cake meningkat secara konsisten. Peningkatan proporsi produk retur pada Gambar I-1 merupakan fenomena yang menjadi ancaman serius terhadap keberlangsungan Dava Cake.



Gambar I-1. Proporsi Produk Retur Jan-Okt 2024

Sumber (Dava Cake, 2024)

Gambar I-1 menunjukkan tren yang terus meningkat setiap bulannya. Dimulai pada bulan Januari, jumlah produk retur mencapai 95 kue dengan proporsi produk retur menyentuh angka 7.12% dan terus mengalami peningkatan hingga pada bulan Oktober jumlah produk retur menyentuh angka 233 kue dengan proporsi retur mencapai 18.57%. Selain itu, data penjualan pada Gambar I-2, menunjukkan bahwa 88% produk dari total produksi berhasil terjual, sementara 12% sisanya merupakan produk retur. Dava Cake sendiri menetapkan target jumlah minimum penjualan yaitu sebanyak 70-80 kue dari total produksi harian untuk dapat menutupi biaya operasional. Tingginya angka retur ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian dari output operasional dengan pencapaian penjualan. Meskipun kondisi tersebut belum sepenuhnya menimbulkan kerugian karena masih mampu menutup biaya operasional, tetapi kecenderungan peningkatan proporsi produk retur berpotensi membahayakan keberlangsungan usaha apabila dibiarkan.



Gambar I-2. Data Penjualan Dava Cake Jan-Okt 2024

Tingginya persentase produk retur tidak terlepas dari berbagai risiko yang muncul dalam proses operasional produksi dan distribusi. Secara umum, risiko operasional diartikan sebagai kerugian yang timbul akibat ketidakpastian dalam proses operasional. Risiko tersebut apabila tidak dikelola dengan manajemen yang baik dapat berdampak pada efisiensi, kualitas produk, dan akhirnya merugikan perusahaan. Menurut Pardjo dalam Mahardika et al. (2019), melalui manajemen risiko yang baik perusahaan tidak hanya dapat *protecting value* yang sudah ada, tetapi juga dapat menjadi peluang untuk *creating value*. ISO 31000 merupakan standar internasional untuk manajemen risiko, memberikan kerangka sistematis dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko.

Analisis risiko merupakan bagian dari manajemen risiko yang dilakukan untuk menentukan tingkat risiko dengan cara menilai kemungkinan terjadinya dan dampak yang ditimbulkannya (Ramadhan et al., 2020). Menurut Kaplan & Mikes (2016), dengan melakukan analisis risiko perusahaan dapat menyesuaikan strategi dan kebijakan untuk meminimalisir dampak negatif serta memanfaatkan peluang yang ada. Analisis risiko dalam Dava Cake diperlukan untuk memahami penyebab peningkatan proporsi produk retur dan merancang kebijakan yang dapat mengurangi risiko tersebut. Apabila dibiarkan tanpa mitigasi yang tepat, risiko dapat menyebabkan kerusakan yang lebih luas bahkan kegagalan (Jikrillah et al., 2021).

Pada kasus ini, peningkatan proporsi produk retur tidak hanya menyebabkan penurunan profit dan menurunnya kepercayaan swalayan sebagai mitra, tetapi juga menunjukkan adanya ketidaksesuaian produk dengan preferensi konsumen. Pendekatan awal dalam merancang mitigasi risiko operasional pada kasus ini adalah dengan memahami preferensi konsumen di swalayan terhadap kue bolu. Preferensi konsumen merupakan sikap yang ditetapkan untuk dipilih konsumen dalam suatu pengambilan keputusan pembelian (Manglo et al., 2021). Proses menilai dan membandingkan setiap pilihan produk yang tersedia merupakan tahapan konsumen dalam menyesuaikan preferensinya sebelum mencapai tindakan pembelian. Variabel rasa, harga, kemasan, dan merek menjadi variabel utama penilaian konsumen dalam memilih produk (Ikhsanu et al., 2023).

Empat variabel tersebut digunakan sebagai landasan penting dalam perbaikan produk agar dapat lebih diterima oleh konsumen dan secara tidak langsung membantu mengurangi jumlah produk retur dari swalayan. Untuk memahami empat variabel tersebut, dilakukan survei melalui kuesioner yang ditujukan kepada konsumen yang berbelanja di empat swalayan mitra Dava Cake. Tujuan utama dari kuesioner ini adalah untuk mengidentifikasi potensi penyebab konsumen tidak tertarik membeli ulang atau bahkan menolak membeli yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat penjualan dan menyebabkan produk retur. Hasil dari setiap pernyataan kuesioner ditampilkan pada Tabel I-2.

Tabel I-2. Survei Preferensi Konsumen Terhadap Produk Dava Cake

No	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	Tekstur kue Dava Cake lembut dan enak	0%	15%	45%	30%	10%
2	Varian rasa yang ditawarkan beragam	58%	32%	11%	0%	0%
3	Tampilan dan bentuk kue menarik	37%	16%	32%	5%	11%
4	Informasi pada kemasan (rasa, tanggal kadaluwarsa, dan merek) jelas	0%	11%	11%	26%	53%

No	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
5	<i>Design</i> kemasan Dava Cake menarik perhatian	32%	53%	11%	5%	0%
6	Harga kue sesuai dengan kualitas yang diberikan	5%	20%	25%	45%	5%
7	Harga kue Dava Cake lebih mahal dari produk sejenis lainnya	16%	32%	37%	16%	0%
8	Sering melihat atau mendengar informasi terkait merek Dava Cake	32%	47%	16%	5%	0%

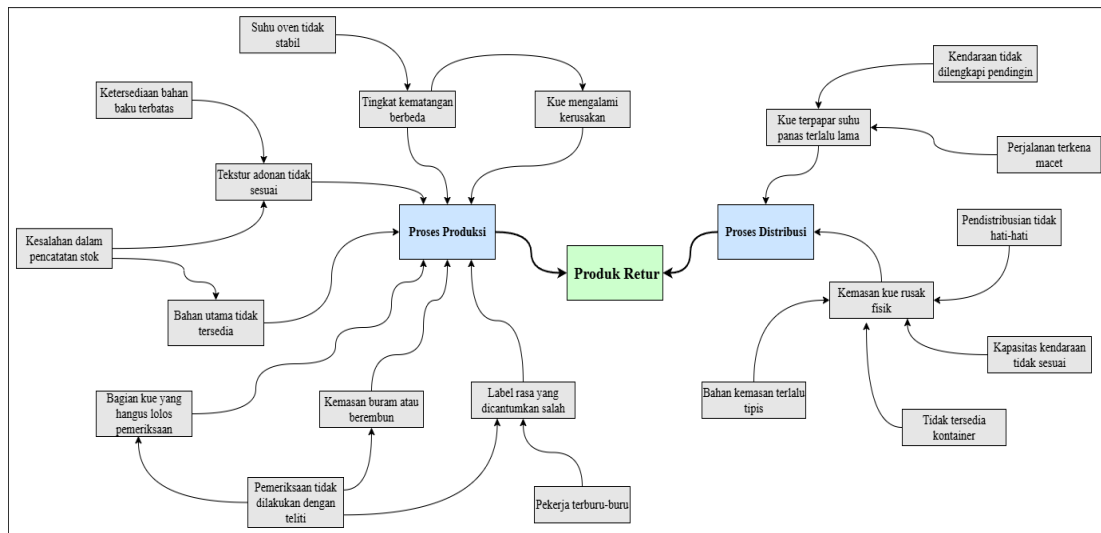
Survei melalui kuesioner ini diisi oleh 25 responden, didominasi oleh konsumen wanita sebesar 64% dan konsumen pria sebesar 36%. Sebagian besar responden, yaitu 76% mengenal Dava Cake dan 80% menyatakan telah pernah membeli produk Dava Cake. Seluruh analisis preferensi konsumen hanya mengacu pada data dari responden yang telah mengenal atau pernah membeli produk Dava Cake. Hal ini memastikan bahwa hasil penilaian masing-masing variabel berasal dari konsumen yang memiliki pengalaman terhadap produk. Berdasarkan hasil yang ditampilkan pada Tabel I-2, meskipun tekstur kue dinilai cukup lembut dan enak oleh sebagian responden, mayoritas konsumen merasa bahwa varian rasa yang ditawarkan masih sangat terbatas, dengan 58% responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa varian rasa sudah beragam. Selain itu, tampilan dan bentuk kue juga kurang menarik dengan 37% responden sangat tidak setuju bahwa kemasan menarik. Hal ini diperparah dengan *design* kemasan yang kurang mampu menarik perhatian konsumen, dengan 53% responden menunjukkan tidak setuju terhadap daya tarik *design*. Informasi pada kemasan memang cukup jelas, tetapi kesadaran konsumen terhadap merek Dava Cake masih rendah, dengan 47% tidak setuju sering melihat atau mendengar informasi terkait merek tersebut. Meskipun penilaian terhadap harga relatif positif, fokus utama yang perlu diperhatikan adalah variabel rasa, kemasan, dan merek.

Namun selain dari preferensi konsumen, terdapat juga pengaruh dari swalayan seperti kecenderungan yang tidak aktif dalam mempromosikan produk. Hal ini karena sistem titip jual yang dijalankan, di mana swalayan hanya menyediakan rak atau tempat dan

bukan sebagai pihak yang menanggung risiko penjualan. Ketika produk tidak menarik perhatian konsumen, maka besar kemungkinan produk akan tetap berada di rak hingga mendekati masa kedaluwarsa dan akhirnya dikembalikan. Berdasarkan kondisi tersebut, retur yang terjadi perlu ditelusuri lebih dalam dari sisi internal, yaitu ketidakpastian dalam proses produksi dan distribusi yang berpengaruh terhadap kualitas dan daya tarik produk.

Secara umum, perbaikan variabel rasa dengan merancang varian rasa baru memiliki potensi untuk meningkatkan penjualan. Namun, keberhasilan inovasi tersebut sangat bergantung pada kemampuan produksi maupun distribusi yang handal. Risiko operasional seperti gangguan produksi maupun distribusi dapat menyebabkan inovasi varian rasa baru tidak sampai kepada konsumen dengan kualitas yang diharapkan. Menurut Septiana et al. (2024), selain pengembangan varian produk, terdapat variabel lain sebesar 48,3% yang mempengaruhi keputusan pembelian. Peningkatan daya saing produk tidak cukup hanya fokus kepada pengembangan rasa dan variabel lainnya apabila tidak diimbangi dengan pengendalian risiko operasional produksi dan distribusi. Risiko operasional yang tidak terkontrol dapat menimbulkan ketidaksesuaian produk dengan preferensi konsumen dan pada akhirnya menurunkan kepuasan dan loyalitas. Oleh karena itu, kendala utama Dava Cake berasal dari risiko operasional produksi dan distribusi yang menghambat variabel rasa maupun variabel kemasan, dan variabel merek terhadap keputusan pembelian konsumen.

Proses distribusi yang tidak berjalan dengan baik ikut memperburuk kondisi tersebut. Proses maupun cara pengiriman ke swalayan menyebabkan produk maupun kemasan tidak dalam kondisi yang optimal dari segi tampilan fisiknya. Produk dan kemasan yang tidak menarik secara visual dapat menurunkan minat beli, meskipun secara rasa dan harga telah memenuhi harapan konsumen. Ketidaktepatan distribusi tersebut menjadi salah satu pemicu meningkatnya produk retur yang terjadi secara konsisten pada bulan Januari hingga Oktober 2024.



Gambar I-3. Diagram Keterkaitan Masalah

Mengacu pada Gambar I-3, produk retur merupakan dampak akhir dari serangkaian risiko yang terjadi dalam proses produksi dan distribusi. Risiko seperti bahan utama tidak tersedia, tekstur adonan tidak sesuai, dan tingkat kematangan berbeda serta kemasan buram atau berembun, label rasa yang dicantumkan salah, kue terpapar suhu panas, dan kemasan kue rusak menurunkan kualitas produk dan kepuasan konsumen. Risiko-risiko ini muncul karena adanya penyebab, seperti proses menghias kue secara terburu-buru dan distribusi yang dilakukan tidak hati-hati. Seluruh proses produksi dan distribusi yang terdiri dari delapan tahapan utama saling terkait dan menjadi sumber dari berbagai penyebab yang memicu produk retur. Oleh karena itu, penting bagi Dava Cake untuk melakukan pengendalian risiko secara sistematis untuk mengantisipasi dan mengendalikan kemungkinan kerugian yang ditimbulkan. Ketidakpastian yang tidak dikendalikan dalam sistem operasional dapat menyebabkan gangguan signifikan terhadap stabilitas dan keberlanjutan usaha (Daya et al., 2019). Ketidakpastian dari kemungkinan risiko akan berdampak kepada tujuan atau hasil yang diharapkan sehingga dalam melakukan pengendalian terhadap risiko perlu dilakukan analisis risiko dengan mengidentifikasi penyebab terjadinya risiko, penilaian terhadap risiko, dan mitigasi risiko secara tepat (Lusiani & Amara, 2023).

Analisis risiko dilakukan untuk mengidentifikasi potensi risiko pada setiap proses operasional produksi dan distribusi yang berpengaruh terhadap ketidakpuasan konsumen, khususnya pada variabel rasa, kemasan, dan merek yang menyebabkan munculnya produk retur. Proses verifikasi analisis risiko dilakukan dengan mengacu pada *framework* proses ISO 31000:2018. Standar ini memberikan pedoman yang menyeluruh dalam proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengendalian risiko, serta mampu meningkatkan pengambilan keputusan berbasis risiko dalam organisasi (Hutchins, 2018). Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengendalian risiko operasional pada industri kuliner, khususnya pada proses produksi dan distribusi di Dava Cake. Menurut (Hassandi & Bangsa, 2025), melalui pengendalian risiko yang baik perusahaan dapat meningkatkan daya saing dan meminimalkan kerugian. Oleh karena itu, analisis risiko bukan hanya sebagai kebutuhan melainkan juga sebagai langkah strategis yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah operasional yang mendasari fenomena produk retur di Dava Cake.

I.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian terkait risiko peningkatan proporsi produk retur pada Dava Cake antara lain:

1. Apa penyebab utama peningkatan proporsi produk retur dari proses operasional produksi dan distribusi kue di Dava Cake?
2. Apa saja prioritas penyebab risiko yang paling berpengaruh terhadap peningkatan proporsi produk retur di Dava Cake?
3. Bagaimana usulan tindakan mitigasi berdasarkan prioritas penyebab risiko dalam mengurangi proporsi produk retur di Dava Cake?

I.3 Tujuan Tugas Akhir

Tujuan pelaksanaan penelitian terkait risiko peningkatan proporsi produk retur di Dava Cake antara lain:

1. Untuk mengetahui penyebab utama peningkatan proporsi produk retur dari proses operasional produksi dan distribusi kue di Dava Cake.
2. Untuk mengetahui prioritas penyebab risiko yang paling berpengaruh terhadap peningkatan proporsi produk retur di Dava Cake.
3. Untuk mengusulkan tindakan mitigasi berdasarkan prioritas penyebab risiko dalam mengurangi proporsi produk retur di Dava Cake.

I.4 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat yang diperoleh dalam melakukan penelitian terkait risiko peningkatan proporsi produk retur pada Dava Cake antara lain:

1. Memberikan pemahaman terkait faktor-faktor dalam proses operasional produksi dan distribusi yang menyebabkan produk retur.
2. Membantu Dava Cake untuk menentukan dan merancang tindakan mitigasi dalam mengatasi prioritas penyebab risiko yang paling berpengaruh terhadap peningkatan proporsi produk retur.
3. Meningkatkan keuntungan Dava Cake dengan meminimalkan kerugian finansial akibat produk retur.

I.5 Batasan dan Asumsi Tugas Akhir

Dalam perancangan ini terdapat batasan dan asumsi yang ditetapkan sebagai dasar dalam merancang usulan perbaikan. Penentuan batasan dan asumsi penting agar perancangan dapat lebih fokus pada tujuan yang ingin dicapai.

I.5.1 Batasan

1. Penelitian hanya dilakukan pada proses produksi dan distribusi di Dava Cake.
2. Data yang digunakan merupakan data jumlah produksi dan jumlah produk retur selama periode Januari hingga Oktober 2024.
3. Penelitian yang dilakukan hanya pada tahap usulan mitigasi tidak sampai pada tahap implementasi hasil rancangan.

I.5.2 Asumsi

1. Mengasumsikan bahwa frekuensi produksi dan jadwal distribusi Dava Cake dilakukan secara konsisten yaitu tiga kali seminggu.

I.6 Sistematika Laporan

Berikut merupakan sistematika penulisan dari penelitian ini:

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab I berisikan penjelasan awal terkait gambaran permasalahan berupa latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan dan asumsi penelitian, serta sistematika penulisan yang diterapkan pada penelitian ini.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada Bab II berisikan penjelasan mengenai teori-teori terkait bidang keilmuan yang relevan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian. Teori tersebut berisikan tentang dasar teori yang dirujuk dan digunakan bersumber dari referensi buku maupun jurnal yang valid.

BAB III METODOLOGI PENYELESAIAN MASALAH

Pada Bab III berisikan langkah-langkah penelitian keseluruhan sebagai pedoman agar penelitian dapat dilakukan secara sistematis dan terarah dalam mencapai tujuannya. Secara keseluruhan bagian ini akan membahas sistematika pemecahan masalah mengenai metode yang digunakan, serta alur penelitian yang akan digunakan.

BAB IV PENYELESAIAN MASALAH

Pada Bab IV menjelaskan mengenai proses dan hasil pengumpulan data yang diperoleh selama melakukan penelitian. Data yang terkumpul akan diolah menggunakan tahapan yang telah ditentukan dalam metodologi penelitian untuk menyelesaikan permasalahan.

BAB V VALIDASI, ANALISIS HASIL, DAN IMPLIKASI

Pada Bab V berisikan verifikasi terkait hasil dari penelitian berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan diolah di bab sebelumnya. Analisis

penelitian ini menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan. Hasil analisis ini akan membantu memberikan rekomendasi solusi atau saran yang relevan terkait permasalahan yang dibahas dalam penelitian.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada Bab VI berisikan penjelasan singkat dari hasil pembahasan yang dilakukan sebelumnya. Bab ini juga dilengkapi dengan ulasan terkait pendapat penulis serta saran yang perlu ditindak lanjuti pada kajian berikutnya.