

BAB I

PENDAHULUAN

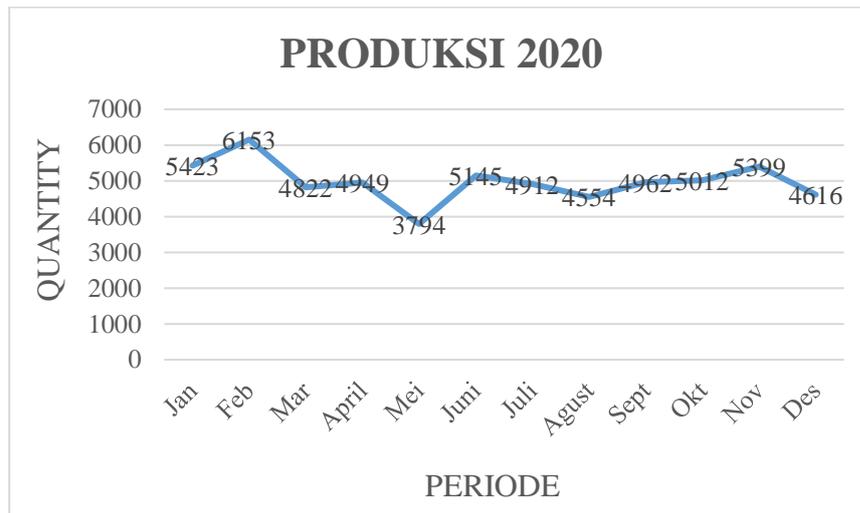
1.1 Latar Belakang

Persaingan dalam dunia industri sudah semakin ketat dan menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan-perusahaan manufaktur. Untuk dapat terus bersaing perusahaan harus terus meningkatkan kualitas, memproduksi produk yang murah, tepat waktu (*better, cheaper dan faster*), serta sesuai dengan keinginan konsumen. Kesadaran akan pentingnya keempat aspek tersebut pada kompetisi global melahirkan konsep yang disebut *supply chain management* (manajemen rantai pasokan). Banyak perusahaan belum berhasil memaksimalkan potensi Rantai Pasok (*Supply chain*) mereka karena mereka seringkali gagal untuk mengembangkan ukuran kinerja dan metrik yang diperlukan untuk sepenuhnya mengintegrasikan rantai pasok untuk memaksimalkan efektivitas dan efisiensi.

Normann et al (2003) menyatakan Pengukuran performansi atau kinerja merupakan cara yang sangat berguna dan penting bagi kesuksesan manajemen rantai pasok. Dengan adanya pengukuran kinerja yang efektif mampu mengungkapkan penyesuaian apa yang diperlukan dalam aliran rantai pasok. Penyesuaian yang dilakukan oleh rantai pasok akan meningkatkan kinerja manajemen rantai pasok, meningkatkan kerja sama yang efektif antara perusahaan dengan pemasok dan konsumen untuk melancarkan rantai pasok menunjukkan adanya proses yang interaktif.

Salah satu cara mengukur kinerja *supply chain* adalah dengan menggunakan metode SCOR (*Supply chain operation reference*). Metode ini diperkenalkan oleh *Supply chain Council* (SCC) sebagai model pengukuran kinerja *supply chain* pada lintas industri. Model SCOR adalah suatu model acuan proses untuk operasi rantai pasok yang dikembangkan oleh SCC, Pittsburgh, PA (Bolstorff and Rosenbaum, 2003 dalam Mardhiyah, 2008). Menurut Pujawan & Mahendrawathi, (2010), SCOR membagi proses-proses rantai pasokan menjadi lima proses antara lain *plan* (proses perencanaan), *source* (proses pengadaan), *make* (proses produksi), *deliver* (proses pengiriman), dan *return* (proses pengembalian).

PT. XYZ Bermula dari "home industry" yang didirikan sejak tahun 1992 yang berlokasi di Jati Uwung, Kota Tangerang. PT. XYZ merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi elemen-elemen pemanas elektrik yang sudah dipasarkan sampai ke Vietnam dan negara Timur Tengah. Perusahaan ini memproduksi berbagai macam jenis elemen pemanas seperti *Cartridge Heater*, *Thermocouple*, *Tubular Heater* dan dan juga menerima pesanan pembuatan *custome* dari berbagai pabrikan di Indonesia maupun mancanegara dengan spesifikasi produk yang harus disesuaikan dengan pesanan dari konsumen. Perusahaan ini juga merupakan perusahaan yang melakukan kegiatan *Supply chain management* (SCM), dikarenakan perusahaan ini menerima pesanan dari konsumen selanjutnya melakukan pemesanan bahan baku ke supplier, melakukan proses produksi dan mendistribusikan produknya ke konsumen.

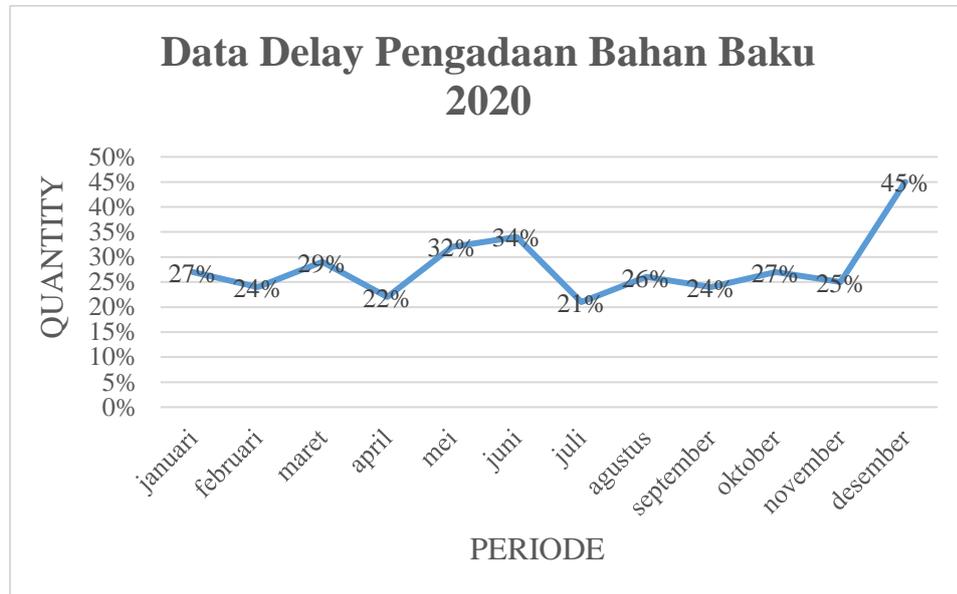


Gambar 1. 1 Grafik Data Produksi Tahun 2020

(Sumber : Pengumpulan Data 2021)

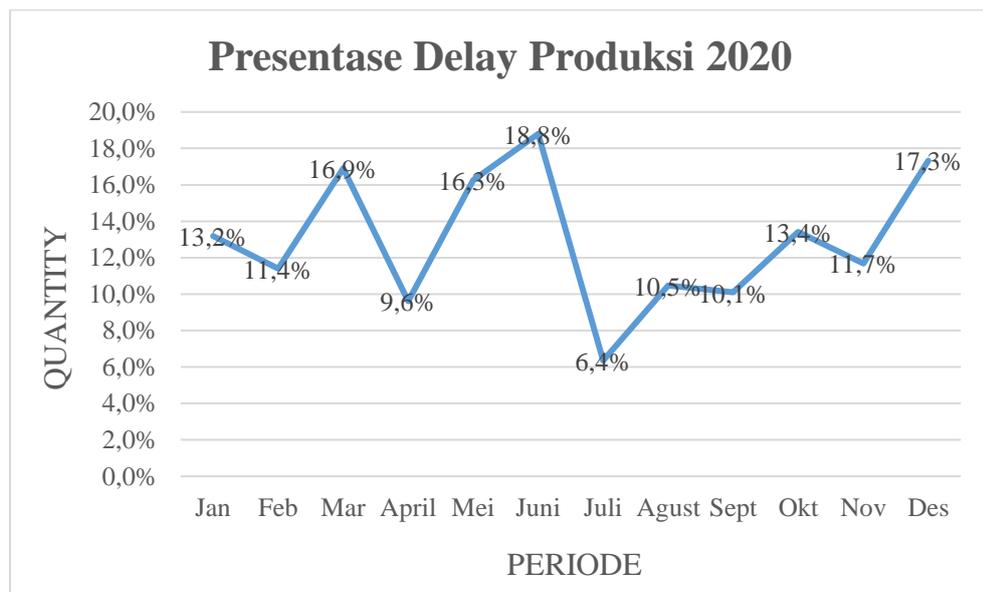
Berdasarkan observasi di lapangan dan dilakukan wawancara dengan beberapa karyawan di perusahaan tersebut, yaitu PIC produksi, *manager Purchasing*, dan juga *manager* gudang bahwa perusahaan hingga saat ini belum pernah melakukan pengukuran indikator performansi *supply chain* yang melibatkan seluruh pihak yang terkait. Tetapi hanya melakukan pengukuran indikator performansi per divisi dan pembobotan dilakukan secara subjektif oleh kepala divisi saja. Sehingga hasil dari pembobotan secara subjektif tersebut digunakan oleh perusahaan untuk melakukan *improvement* perbaikan. Akan tetapi proses *improvement* tersebut

kurang tepat terhadap keberhasilan *supply chain* dikarenakan pengukuran tidak dilakukan secara menyeluruh. Sehingga menyebabkan beberapa permasalahan seperti keterlambatan bahan baku dapat dilihat pada gambar 1.2



Gambar 1. 2 Grafik *Delay* Pengadaan Bahan Baku Tahun 2020
(Sumber : Pengumpulan Data 2021)

Berdasarkan gambar 1.2 diketahui bahwa pada proses pengadaan mengalami *Delay* setiap bulannya, dan presentasinya sangat fluktuatif. Bahkan pada bulan desember 2020 mencapai 45 %



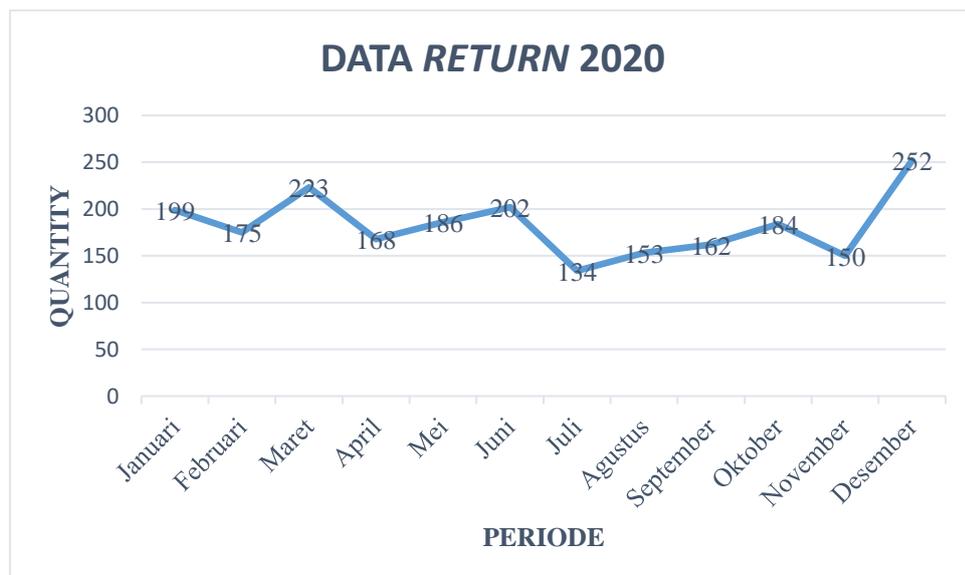
Gambar 1. 3 Grafik *Delay* Produksi Tahun 2020
(Sumber : Pengumpulan Data 2021)

Berdasarkan gambar 1.3 diketahui bahwa presentase keterlambatan produksi sangat fluktuatif yang disebabkan karna adanya keterlambatan pengadaan bahan baku yang mengakibatkan proses produksi menjadi terhambat.



Gambar 1. 4 Grafik *Delay* Pengiriman Tahun 2020
(Sumber : Pengumpulan Data 2021)

Berdasarkan gambar 1.4 diketahui perusahaan PT.XYZ mengalami *Delay* pengiriman yang cukup tinggi pada bulan desember yaitu 1014 barang.



Gambar 1. 5 Grafik *Data Return* Tahun 2020
(Sumber : Pengumpulan Data 2021)

Gambar 1.5 menunjukkan bahwa PT.XYZ pada bulan desember mendapatkan *return* yang cukup tinggi dari konsumen. *Return* tersebut dikarenakan barang defect, jumlah barang yang tidak sesuai, dan spesifikasi barang yang tidak sesuai. Berdasarkan dampak dari penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati Chotimah dkk, Dalam menjalankan aktivitas rantai pasoknya perusahaan sering mengalami keterlambatan raw material sehingga berpengaruh pada keterlambatan waktu proses produksi yang berujung tidak tercapainya target volume produksi pengantongan pupuk dan terlambatnya pengiriman, selain itu juga belum adanya indikator-indikator penilaian kinerja rantai pasok yang disajikan dalam Key Performance Indicator (KPI) di PT. DMK. Sehingga belum ada tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja rantai pasok perusahaan.(Chotimah et al., 2017)

Berdasarkan uraian tersebut, bahwa perusahaan memiliki permasalahan yang berkesinambungan dari proses *supply chain*. Maka, perusahaan harus melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja *Supply Chain Management* (SCM). Proses merancang sistem dapat dilakukan menggunakan metode *Supply chain operation reference* (SCOR) dan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode *Supply chain operation reference* (SCOR) berfungsi untuk memetakan bagian-bagian dari *supply chain* perusahaan secara menyeluruh, Tidak hanya pada internal perusahaan saja melainkan pada keseluruhan aktivitas supply chain mulai dari supplier hingga ke tangan konsumen akhir (pihak eksternal), metode AHP berfungsi untuk mengukur pembobotan Performance Indikator dan *Snorm de boer* berfungsi untuk proses penyamaan parameter karena setiap indikator memiliki bobot yang berbeda-beda dengan skala ukuran yang berbeda-beda pula. Oleh karena itu, diperlukan Pengukuran kinerja *Supply chain management* (SCM) ini dapat dijadikan sebagai dasar perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja *Supply chain*. Oleh karena itu, penelitian berjudul **“Pengukuran dan Pengendalian Kinerja *Supply chain management* Dengan Menggunakan Pendekatan *Supply chain operation reference* (SCOR) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di PT.XYZ”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas. Bahwa PT.XYZ selama ini melakukan pengukuran *supply chain* hanya dalam ruang lingkup divisi saja dan pembobotan dilakukan secara subjektif oleh kepala divisi, sehingga proses *improvement* perusahaan dipaksakan berjalan. PT. XYZ pada tahun 2019-2020 sudah melakukan proses *improvement* pada proses perencanaan (*Plan*) yaitu pada indikator ketepatan kebutuhan bahan baku dengan menggunakan metode *Reorder Point* (ROP) akan tetapi besar kemungkinan permasalahan tidak terdapat pada proses perencanaan (*Plan*) bisa saja terdapat didalam proses lain. Dikarenakan proses *improvement* tersebut tidak terlalu berpengaruh secara signifikan terhadap proses *supply chain* perusahaan. Sehingga masih sering terjadi permasalahan-permasalahan pada aliran *supply chain* seperti ketidaksesuaian bahan baku, keterlambatan bahan baku, keterlambatan proses produksi, keterlambatan pengiriman, dan barang complain. Hal tersebut disebabkan karena belum adanya pengukuran kinerja rantai pasok yang tepat untuk melakukan *improvement*. Maka, diperlukan perancangan sistem pengukuran kinerja rantai pasok yang disajikan dalam *Key Performance Indicator* (KPI) dengan metode SCOR.

Berdasarkan permasalahan yang ditemui dalam penelitian Nikita Hanugrani yaitu perusahaan belum pernah melakukan pengukuran performansi *supply chain* yang melibatkan seluruh pihak yang terkait maka diperlukan suatu pengukuran untuk mengetahui performansi *supply chain* PT. Indonesian Tobacco dengan menggunakan pendekatan *Supply chain operation reference* (SCOR). (Hanugrani et al., 2005)

1.3 Pokok Permasalahan

Tidak adanya pengukuran kinerja rantai pasok yang tepat untuk melakukan *improvement*.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi indikator-indikator yang berpengaruh terhadap kinerja *supply chain management* perusahaan.

2. Mengukur nilai performansi aliran *supply chain* dan indikator yang memerlukan prioritas untuk perbaikan performansi perusahaan.
3. Memberikan usulan perbaikan kepada kriteria yang mendapatkan hasil terburuk agar dapat di implementasikan.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, adapun manfaat yang diharapkan pada penelitian ini antara lain:

1. Perusahaan mampu mengetahui kriteria-kriteria yang berpengaruh terhadap kinerja *Supply chain management* (SCM).
2. Perusahaan mampu merancang sistem pengukuran *Key Performance Indicator* (KPI) yang berpengaruh terhadap kinerja *Supply chain* perusahaan.
3. Perusahaan mampu mengadakan perbaikan kinerja *Supply chain* secara terus-menerus.

1.6 Batasan Masalah

Agar pembahasan dalam penelitian ini terfokus dan tidak menyimpang dari permasalahan yang ada, maka penulis memberi batasan-batasan masalah seperti berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ dengan melibatkan bagian *Supply chain management* (SCM).
2. Peneliti tidak sampai membahas biaya karena data tersebut bersifat rahasia.
3. Data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data *supply chain* tahun 2020
4. Proses aliran rantai pasok didapatkan dari hasil wawancara kepada pihak yang mengerti kondisi nyata SCM.
5. Strategi perbaikan yang diangkat hanya satu proses dikarenakan waktu penelitian yang singkat dan tidak semua data dapat didapatkan.

1.7 Sistematika Penulisan

Tugas akhir dalam penulisan yang digunakan terdiri dari beberapa bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan Penilaian kinerja *Supply chain management* (SCM). Teori-teori atau studi pustaka ini didapatkan dari jurnal dan laporan-laporan terdahulu.

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang langkah pemecahan metode yang digunakan penulis dalam mengumpulkan data-data yang dibutuhkan untuk penelitian.

BAB IV. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi kumpulan data yang berhasil dikumpulkan penulis yaitu kuesioner untuk selanjutnya diolah dalam pengolahan data menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dan normalisasi menggunakan *Snorm de boer*.

BAB V. HASIL DAN KESIMPULAN

Bab ini berisikan analisa dan pembahasan lebih lanjut dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan dan berisikan mengenai jawaban dari tujuan penelitian yang telah dirangkum menjadi sebuah kesimpulan dan saran-saran yang diberikan guna penyempurnaan identifikasi selanjutnya.