

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Supply chain merupakan jaringan sejumlah pihak yang secara bersama-sama bekerja untuk menghantarkan dan menciptakan suatu produk hingga ke tangan *end user*. Pihak-pihak tersebut terdiri atas pemasok, pabrik, distributor, toko atau retail, serta perusahaan-perusahaan pendukung seperti perusahaan jasa logistik [1]. *Supply Chain Management* (SCM) adalah sebuah sistem pendekatan untuk integrasi yang efisien antara pemasok (*supplier*), pabrik (*manufacture*), pusat distribusi, *wholesaler*, pengecer (*retailer*) dan konsumen akhir, dimana produk diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah tepat, lokasi tepat serta waktu yang tepat dalam rangka meminimalkan sistem biaya guna meningkatkan tingkat kepuasan pelayanan. *Supply chain management* adalah ilmu yang sangat penting dan dapat diterapkan oleh berbagai macam perusahaan untuk menciptakan daya saing mereka di pasar. Hampir tidak ada perusahaan yang memproduksi produk dan mengirimkan produk ke pasar akan dapat terlepas dari praktik-praktik *supply chain management*, terlebih lagi jika berbicara tentang Indonesia, sebuah negara kepulauan di mana biaya logistik relatif sangat mahal dengan infrastruktur yang tidak terlalu bagus [1]. Menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat, suatu industri dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif secara berkelanjutan agar dapat bertahan dan menjadi pemenang dalam persaingan. Salah satu strategi yang dapat digunakan yaitu strategi dalam pengelolaan rantai pasok, terlebih lagi dalam pengelolaan ini melibatkan pihak internal dan eksternal yang menunjang proses bisnis suatu industri [2].

Industri Kecil Menengah (IKM) merupakan industri dalam skala kecil dan menengah. Menurut Peraturan Kementerian Perindustrian No. 64 tahun 2016, industri kecil adalah industri yang memiliki karyawan maksimal 19 orang, memiliki nilai investasi kurang dari 1 miliar rupiah, tidak termasuk tanah dan

bangunan tempat usaha. Industri menengah adalah industri yang memiliki karyawan maksimal 19 orang dan nilai investasi minimal 1 miliar rupiah atau memiliki karyawan minimal 20 orang dan nilai investasi maksimal 15 miliar rupiah [3]. Berdasarkan data Laporan Kinerja Kementerian Perindustrian 2015-2019 “Transformasi Manufaktur Menuju Industri Maju”, jumlah penyerapan tenaga kerja di sektor industri terus mengalami peningkatan sejak tahun 2015 hingga 2019. Jumlah tenaga kerja di sektor industri pada tahun 2015 mencapai 15,53 juta, sebanyak 16,47 juta pada tahun 2016, 17,08 juta pada tahun 2017, 17,9 juta pada tahun 2018 dan sebesar 18,23 juta orang pada tahun 2019 [4]. Menurut Menteri Direktur Jenderal Industri Kecil, Menengah dan Aneka (IKMA) Kementerian Perindustrian Gati Wibaningsih, sektor IKM telah menyerap tenaga kerja sebanyak 11,68 juta orang atau sebesar 60 persen dari total pekerja disektor industri [5].

Bersumber pada data Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Dinperindag) Kabupaten Banyumas dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) Tahun 2018, Industri Kecil dan Menengah di Kabupaten Banyumas pada tahun 2016 berjumlah 42.237 industri dan 77 industri menengah, sebesar 42.447 industri kecil dan 77 industri menengah pada tahun 2017 dan meningkat 1,53% pada tahun 2018 dengan jumlah 43.099 industri kecil dan 77 industri menengah [6]. Dua persen dari jumlah tersebut atau 850 di antaranya adalah IKM (Industri Kecil Menengah) kerajinan. Jenis usaha yang digeluti antara lain kerajinan batik, bordir, kerajinan logam, payung kertas, sepatu dan jaket kulit, kerajinan bambu, tempurung, keramik serta kerajinan alas kaki dari ban bekas (bandol) [7].

Keberadaan industri sandal bandol menjadi salah satu sumber pendapatan masyarakat Kelurahan Pasir Kidul, hingga kelurahan ini diberi julukan “Kampung Bandol Banaran”. Ban bodol yang berarti ban yang telah rusak menjadi ide utama munculnya industri sandal bandol ini. Menurut penuturan dari Camat Purwokerto Barat, Totok Subagyo mengatakan jumlah total keseluruhan pengrajin bandol ini ada 32 pengrajin [8]. Kerajinan bandol yang merupakan salah satu jenis industri kecil yang terdapat di Desa Pasir Kidul, mampu menyerap 184 tenaga kerja melalui 32 jumlah usaha yang ada [9]. Industri bandol merupakan *labour*

intensive, sehingga apabila kendala pada IKM dapat diatasi dan mampu membangun kemampuan memperbaiki diri secara berkelanjutan (*continuous improvement*), industri ini dapat bersaing baik serta memiliki potensi besar dalam menyumbangkan devisa dan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Home Industry “Cibar” merupakan salah satu perusahaan yang masih aktif memproduksi sandal bandol hingga saat ini. Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 2 Mei 2020, menurut Bapak Warsito pemilik *Home Industry* “Cibar”, nilai penjualan sandal bandol sejak tahun 2015 hingga 2020 terus mengalami penurunan. Menurut beliau penurunan penjualan ini terjadi karena ketatnya persaingan dan adanya *trend market* yang membuat produk sandal modern lebih diminati oleh masyarakat, adapun permasalahan yang kerap dialami Bapak Warsito yakni adanya keterlambatan bahan baku dari *supplier* dan sepiunya pemasaran. Menurut Bapak Warsito, terlambatnya bahan baku dari *supplier* membuat beliau kesulitan dalam memenuhi pesanan pelanggan yang mendadak. Berikut data penjualan bulan Januari tahun 2018 – bulan Juli tahun 2020 dijelaskan dalam Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Data penjualan bulan Januari tahun 2018 - bulan Juli tahun 2020

Tahun	Bulan	Jumlah Penjualan (kodi)
2018	Januari – Juli	858
	Agustus - Desember	839
2019	Januari – Juli	790
	Agustus - Desember	744
2020	Januari – Juli	534

Analisis kinerja *supply chain management* perlu dilakukan bagi suatu perusahaan karena bertujuan untuk mengurangi biaya-biaya, memenuhi kepuasan pelanggan, meningkatkan keuntungan serta mengetahui sejauh mana performansi *supply chain management* dari perusahaan telah tercapai [10]. Salah satu metode

dalam pengukuran *supply chain management* adalah *Supply Chain Operation Reference (SCOR)*. Metode ini dikembangkan oleh Supply Chain Council (SCC) yang merupakan lembaga nonprofit. Model ini menyediakan kerangka kerja unik yang menghubungkan matriks kinerja, proses, *best practice*, dan *people* ke dalam struktur terpadu. Kerangka kerja ini mendukung komunikasi antara mitra rantai pasokan dan meningkatkan efektivitas manajemen rantai pasokan, teknologi, dan kegiatan peningkatan rantai pasokan terkait [11]. Kelebihan *SCOR* sebagai *process reference* model adalah kemampuannya untuk mengintegrasikan *business process reengineering*, *benchmarking*, dan *best practices analysis* ke dalam kerangka kerja rantai pasok. Model *SCOR* membantu perusahaan dalam menentukan prioritas keunggulan yang terdapat di perusahaan dengan *performance attribute*. Model *SCOR* memiliki lima atribut diantaranya *reliability*, *responsiveness*, *agility*, *cost* dan *asset*. Kelima atribut tersebut membantu suatu perusahaan dalam menentukan strategi serta mengidentifikasi keunggulan yang dimiliki perusahaan [12]. Adanya *supply chain management* membuat alur bisnis di perusahaan dapat terintegrasikan. Model *SCOR* mencantumkan proses yang memengaruhi kinerja matriks level 1 dan matriks level 2 terkait untuk dianalisis guna mengidentifikasi akar penyebab masalah. Dengan memeriksa matriks level 2, manajer kemudian dapat menentukan proses dan matriks level 3 untuk diselidiki. Terdapat *performance attribute* dalam setiap level dalam model ini yang digunakan untuk menilai proses *supply chain* dari berbagai sudut pandang yang berbeda [11].

Setiap proses dalam *supply chain management* memiliki urgensi dan tingkat prioritas yang berbeda, sehingga dilakukanlah pembobotan dengan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Beberapa kelebihan metode *AHP* antara lain dapat memecah suatu situasi kompleks dan tidak terstruktur ke dalam bagian-bagian komponennya, menata bagian atau variabel tersebut dalam suatu susunan hierarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang relatif pentingnya setiap variabel, dan mensintesis berbagai pertimbangan untuk menetapkan variabel yang mana memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut. Jika dibandingkan dengan

metode lain, *AHP* memiliki struktur yang berhierarki sebagai konsekuensi dari kriteria dan subkriteria yang dipilih serta memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi sebagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan [13].

Berdasarkan pemaparan di atas, menunjukkan bahwa kinerja manajemen rantai pasok pada *Home Industry* “Cibar” perlu dianalisa untuk mengetahui keunggulan dan hambatan dalam proses bisnis tersebut, sehingga dapat dengan mudah mengetahui langkah perbaikan yang harus dilakukan guna meningkatkan nilai penjualan. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dilakukanlah penelitian dengan judul “**Analisis Kinerja Supply Chain Management pada Industri Sandal Bandol Banaran Menggunakan Supply Chain Operation Reference (SCOR) Model (Studi Kasus: Home Industry “Cibar”)**”.

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah adanya penurunan penjualan yang terjadi secara terus menerus pada *Home Industry* “Cibar”, sehingga perlu dilakukan analisis kinerja *supply chain management* untuk mempermudah dalam menyusun strategi perbaikan proses bisnisnya.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja *supply chain management* pada *Home Industry* “Cibar” berdasarkan metode *Supply Chain Operation Reference (SCOR)* model?
2. Bagaimana rekomendasi perbaikan *supply chain management* pada *Home Industry* “Cibar”?

1.4 Batasan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang harus diselesaikan di atas mencakup ruang lingkup yang luas dan kompleks, oleh karena itu diperlukan batasan masalah dalam penelitian ini. Adapun batasan masalah yang akan diteliti, meliputi:

1. Proses yang dianalisis adalah *physical process* dari *supplier* hingga ke *final customer*.
2. Pembobotan *Key Performance Indicators (KPI)* berdasarkan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dilakukan dengan menggunakan *software Expert Choice*.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian yang dapat diidentifikasi antara lain:

1. Mengukur kinerja *supply chain management* pada *Home Industry “Cibar”* berdasarkan *Supply Chain Reference Operation (SCOR)* model.
2. Mengetahui rekomendasi perbaikan *supply chain management* untuk *Home Industry “Cibar”*.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

a. Bagi Perusahaan

1. Memberikan gambaran mengenai penilaian kinerja rantai pasok menggunakan *Supply Chain Reference Operation (SCOR)* model.
2. Mengetahui proses yang perlu diperbaiki guna meningkatkan penjualan usaha.

b. Bagi Penulis

1. Mengimplementasikan ilmu yang telah diperoleh selama perkuliahan.
2. Menambah pengetahuan dalam bidang manajemen rantai pasok.

c. Bagi Pihak Lain yang Berkepentingan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan sebagai bahan masukan apabila ingin mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai masalah manajemen rantai pasok pada *Home Industry “Cibar”*.