

BAB I

PENDAHULUAN

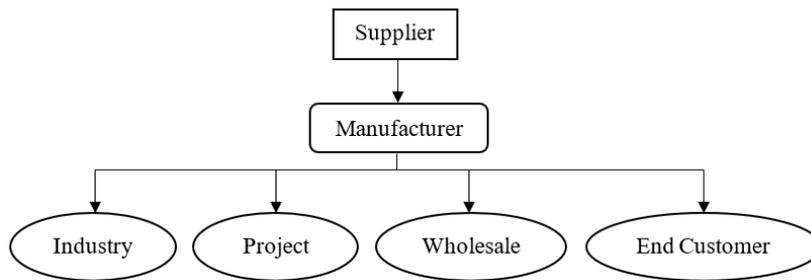
1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam dunia industri kini sudah semakin ketat dan menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan-perusahaan manufaktur. Agar tetap mampu bertahan dalam persaingan tersebut, perusahaan dituntut mampu menciptakan dan mengaplikasikan strategi bisnis untuk dapat bersaing dalam memproduksi barang/jasa yang lebih berkualitas, terjangkau dan cepat dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi permintaan konsumen (Guritno & Harsasi, 2014). Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan kerja sama seluruh pihak mulai dari pemasok sebagai penyedia bahan baku, pabrik yang memproduksi barang jadi, perusahaan transportasi serta jaringan distribusi yang menyalurkan produk hingga dapat diterima pelanggan. Pemahaman atas partisipasi aktif seluruh pihak dalam alur kegiatan bisnis tersebut menghasilkan konsep yang dikenal dengan *supply chain management* (manajemen rantai pasokan).

Supply chain management (SCM) yang baik merupakan kunci penentu keunggulan kompetitif sebuah perusahaan. Selama perusahaan mampu menjaga kinerja rantai pasoknya, maka perusahaan tersebut dapat terus bersaing dan mengalami kemajuan. Battaglia dalam Amrullah (2011) berpendapat bahwa *supply chain management* mampu mempercepat pengembangan produk, meminimalkan waktu produksi, membuat harga pokok produksi lebih rendah, serta mengoptimalkan mutu produk, sehingga beberapa perusahaan menganggap bahwa *supply chain management* merupakan bagian integral dari strategi perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja *supply chain management*, yang bertujuan agar perusahaan dapat mengetahui sejauh mana performansi *supply chain management* pada bisnisnya sehingga dapat mengurangi biaya-biaya, memenuhi kepuasan pelanggan dan meningkatkan keuntungan perusahaan.

Adapun untuk mengetahui performansi *supply chain* suatu perusahaan diperlukan suatu landasan pengukuran. Landasan yang dapat digunakan yaitu dengan metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR). Matriks yang ada dalam model SCOR terkenal karena mampu menghubungkan proses bisnis, matrik kinerja, standar praktek dan keterampilan orang dalam struktur terpadu (Amrullah, 2011). Kegiatan pengukuran menggunakan metode SCOR dapat membantu perusahaan dalam pemetaan, pengembangan, menilai dan memantau tingkat kinerja *supply chain* (Rotaru et al., 2014). Metode SCOR menyediakan informasi yang berorientasi pada proses umum untuk berkomunikasi diantara mitra rantai pasok dalam lima proses inti, yaitu *plan* (rencana), *source* (sumber), *make* (membuat), *delivery* (mengirimkan) dan *return* (pengembalian). Kelima proses tersebut akan menjadi indikator dalam melakukan pengukuran terhadap kinerja rantai pasokan. Selain itu dalam pengolahannya dapat dikolaborasikan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dengan menggunakan AHP dapat menentukan prioritas utama dan kriteria yang digunakan sebagai alternatif (Nurus Shubuhi Maulidiya, 2015). Dengan adanya pengukuran kinerja metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) diharapkan perusahaan dapat memaksimalkan rantai pasokan sehingga dapat meningkatkan produktivitas industri dan memperoleh keunggulan yang kompetitif.

Pada penelitian ini peneliti melakukan penelitian disalah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri baja yaitu PT. FMR. Hasil utama produksi perusahaan tersebut yaitu baja lembaran lapis seng (BjLS) dan baja lembaran lapis warna. Berdasarkan bentuk produk yang dihasilkan terdapat dua jenis, jenis pertama yaitu berupa *semi finished goods product*, yang diantaranya adalah *coil* (baja gulungan), *plat*, dan *small coil*. Untuk produk jenis kedua yaitu *finished goods product*, yang diantaranya adalah *corrugating* dan *roll forming*. Segmentasi pasar yang dituju oleh perusahaan dalam memasarkan produksinya ialah industri, retail dan *project*. Berikut adalah ilustrasi rantai pasok BjLS dari hulu ke hilir serta klasifikasinya menurut aktifitasnya.



Gambar 1. 1 Rantai Pasok BjLS Hulu-Hilir

PT. FMR sebagaimana dilihat pada gambar merupakan salah satu pihak yang terdapat dalam industri manufaktur. Peran yang dipegang oleh pihak manufaktur dalam rantai pasok adalah memproduksi dan mengirim hasil produk berupa BjLS dan BjLS warna dalam berbagai bentuk berdasarkan dari pesanan pelanggan. Melihat semakin banyak pesaing dan meningkatnya konsumen pada saat ini, maka membuat perusahaan harus meningkatkan kualitas dalam memenuhi permintaan produk dari konsumen. Salah satu upaya yang bisa dilakukan yaitu dengan melakukan peningkatan kinerja *supply chain management* (SCM).

Selama ini PT. FMR telah menerapkan *supply chain management* (SCM) untuk mengatur aliran barang dari pemasok sampai produk diterima oleh konsumen. Namun hingga saat ini PT. FMR belum pernah melakukan pengukuran kinerja rantai pasoknya secara menyeluruh sehingga tidak diketahui performansi rantai pasoknya dan terkadang terjadi beberapa permasalahan. Permasalahan tersebut yaitu pada proses perencanaan (*source*) khususnya pada perencanaan permintaan penjualan. Hal tersebut tentu berpengaruh pada ketersediaan bahan baku serta proses produksi (*make*) dan menyebabkan proses pengiriman (*deliver*) mengalami keterlambatan. Dapat dilihat data perencanaan permintaan penjualan pada bulan Oktober 2021 sampai Maret 2022.

Tabel 1. 1 Perencanaan Permintaan Penjualan Dalam 6 Bulan Terakhir

Bulan	Peramalan Permintaan (Ton)	Permintaan Aktual (Ton)
Oktober 2021	13.311	14.601
November 2021	9.383	10.411
Desember 2021	4.021	5.021

Bulan	Peramalan Permintaan (Ton)	Permintaan Aktual (Ton)
Januari 2022	5.364	5.706
Februari 2022	7.340	7.963
Maret 2022	10.327	10.902

Pada data diatas menunjukkan bahwa pada tiap bulannya perusahaan kurang tepat dalam menganalisis permintaan penjualan. Hal tersebut terjadi dikarenakan adanya fluktuasi permintaan pelanggan, dimana tiap bulannya rata – rata terdapat selisih sekitar 1.000 ton dari permintaan pelanggan. Hal ini juga berpotensi pada perencanaan pengadaan bahan baku yang tidak tepat sehingga berdampak pada proses produksi yang tidak berjalan dengan lancar dikarenakan bahan baku yang tersendat. Berikut ini adalah waktu produksi pada bulan Oktober 2021 sampai Maret 2022.

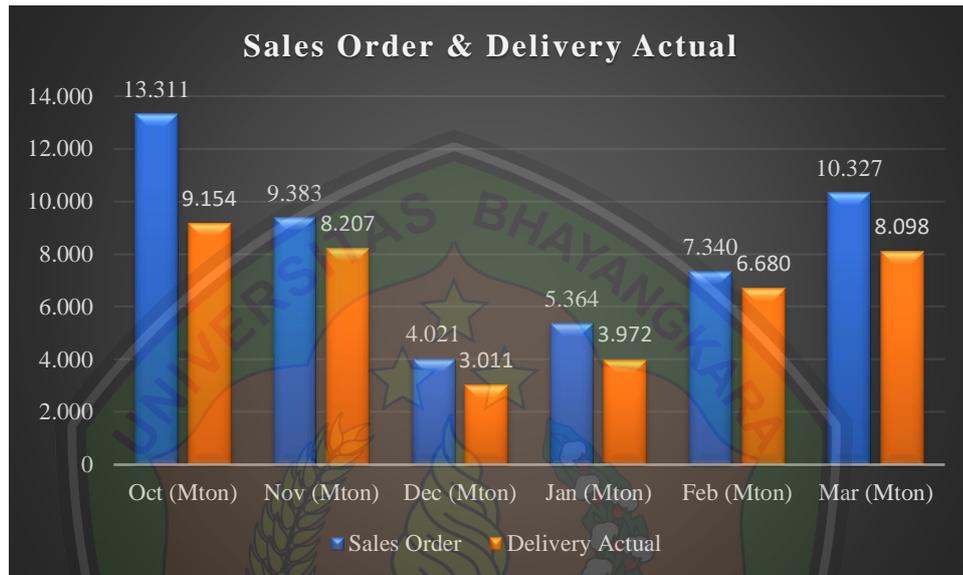
Tabel 1. 2 Waktu Produksi Dalam 6 Bulan Terakhir

Bulan	Rencana Produksi	Produksi Tepat Waktu
Oktober 2021	25 kali	20 kali
November 2021	27 kali	21 kali
Desember 2021	24 kali	17 kali
Januari 2022	13 kali	9 kali
Februari 2022	19 kali	14 kali
Maret 2022	23 kali	20 kali

Pada data diatas menunjukkan bahwa pada tiap bulannya waktu kegiatan produksi tidak dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, hal tersebut terjadi disebabkan karena penyediaan bahan baku yang tersendat, adanya barang tambahan yang harus di prioritaskan, kerusakan mesin dan ketidaktepatan dalam penentuan waktu kerja operator produksi sehingga menghambat pelaksanaan produksi. Dari adanya beberapa permasalahan yang terjadi pada aliran *supply chain* perusahaan tersebut, maka berdampak dan bermuara pada permasalahan pengiriman produk kepada pelanggan yang tidak terpenuhi.

Tabel 1. 3 Sales Order & Delivery Actual dalam 6 Bulan Terakhir

	Oct (Mton)	Nov (Mton)	Dec (Mton)	Jan (Mton)	Feb (Mton)	Mar (Mton)
<i>Sales Order</i>	13.311	9.383	4.021	5.364	7.340	10.327
<i>Delivery Actual</i>	9.154	8.207	3.011	3.972	6.680	8.098
<i>Outstanding Order</i>	4.157	1.176	1.010	1.392	660	2.229



Gambar 1.2 Grafik Sales Order & Delivery Actual

Berdasarkan Tabel 1.2 dan Gambar 1.3, terlihat adanya pengiriman barang yang tidak berbanding lurus dengan *sales order* dalam beberapa bulan di enam bulan terakhir, sehingga PT.FMR belum dapat mencapai target pengiriman yang telah ditentukan. Hal tersebut merupakan dampak dari beberapa permasalahan *supply chain* yang sebelumnya, sehingga mengindikasikan bahwa kinerja *supply chain management* perusahaan belum stabil dalam memenuhi kebutuhan produk untuk konsumennya. Berdasarkan hal tersebut, maka PT. FMR perlu mengetahui bagaimana kinerja *supply chain management* di perusahaannya khususnya pada alur pendistribusian produk. Nantinya dari hasil dari pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai bahan evaluasi kinerja perusahaan dan untuk membuat strategi yang baik untuk masa depan dan sebagai penentu operasional perusahaan (Mujuni Katunzi, 2011).

Selain permasalahan tersebut, PT. FMR juga belum mengetahui indikator-indikator apa saja yang diperlukan dalam melakukan penilaian pengukuran kinerja *supply chain management* (SCM) khususnya dalam pendistribusian, sehingga perusahaan juga belum mengetahui apa saja perbaikan-perbaikan efektif yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja *supply chain management* (SCM) perusahaan. Oleh karenanya, peneliti ingin melakukan pengukuran kinerja *supply chain management* PT.FMR, dimana pengukuran yang akan dilakukan yaitu mengidentifikasi sistem manajemen rantai pasok dan sistem kerjasama antara perusahaan dengan pihak-pihak yang terlibat dengan menggunakan metode *supply chain operations reference* (SCOR) untuk pemetaan indikator kinerja dan metode *analytical hierarchy process* (AHP) untuk pengolahan datanya. Hal tersebut dilakukan agar dapat diketahui nilai kinerja dari setiap proses dan atribut *supply chain* pada perusahaan tersebut. Dengan begitu perusahaan dapat mengetahui sektor *supply chain* mana saja yang perlu dipertahankan kualitas kerjanya dan sektor mana yang perlu dilakukan perbaikan sehingga diharapkan dapat menciptakan *supply chain management* perusahaan yang lebih baik.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengukuran Kinerja *Supply Chain Management* Menggunakan Metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di PT. FMR”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat diidentifikasi bahwa masalah utama yang muncul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kinerja *Supply Chain* di PT. FMR yang tidak terukur membuat perusahaan kesulitan dalam mengevaluasi dan mengetahui masalah – masalah yang terjadi pada *supply chain* sehingga perusahaan tidak diketahui performansi rantai pasoknya.
- 2) Dalam enam bulan terakhir, terdapat beberapa permasalahan terkait *supply chain* PT. FMR sehingga tidak terpenuhinya permintaan pelanggan (*sales order*).

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Bagaimana hasil pengukuran kinerja *Supply Chain Management* (SCM) pada perusahaan dengan metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) dan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di PT. FMR?
- 2) Usulan perbaikan apa saja yang diberikan setelah dilakukannya pengukuran kinerja *Supply Chain Management* (SCM) pada perusahaan agar dapat memenuhi permintaan pelanggan dengan menggunakan metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)?

1.4 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini agar dapat memfokuskan penulis terhadap rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian dilakukan hanya di PT. FMR, dan penelitian dipusatkan pada alur *supply chain* perusahaan.
- 2) Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data pada periode Oktober 2021 s/d Maret 2022.
- 3) Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) level 1 – 3 dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).
- 4) Perusahaan yang diteliti hanya di PT. FMR dan penelitian ini tidak menampilkan data keuangan PT. FMR.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui kinerja *supply chain management* yang dianalisis dengan menggunakan metode *Supply Chain Operation Reference (SCOR)* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.
- 2) Memberikan usulan perbaikan pada PT.FMR dalam meningkatkan performansi kinerja *supply chain* agar terpenuhinya permintaan pelanggan dengan menggunakan metode *Supply Chain Operation Reference (SCOR)* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan usulan dan saran kepada beberapa pihak seperti:

- 1) Bagi Penulis
 - a. Menambah pengetahuan penulis mengenai *supply chain management (SCM)*.
 - b. Menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama kuliah.
- 2) Bagi Pihak Lain
 - a. Diharapkan dapat menambah wawasan bagi para pembaca dan sebagai referensi apabila ada yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengukuran kinerja *supply chain management* menggunakan metode *supply chain operation reference (SCOR)* dan *analytical hierarchy process (AHP)*.
- 3) Bagi Perusahaan
 - a. Memberikan gambaran mengenai penilaian kinerja *supply chain management (SCM)* dengan metode *supply chain operation reference (SCOR)* dan *analytical hierarchy process (AHP)*.
 - b. Memberi saran dan masukan bagi *supply chain management (SCM)* perusahaan agar menjadi lebih efektif.
- 4) Bagi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan informasi yang baik serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya.

1.7 Tempat dan Waktu Penelitian

- 1) Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. FMR yang beralamat pada Jl. Jawa Kav.A-1 Bekasi Fajar Industrial Estate, MM2100 Industrial Town, Kabupaten Bekasi, Cibitung, Jawa Barat 17520.
- 2) Waktu penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Oktober 2021 s/d Maret 2022 dan obyek yang diteliti adalah karyawan PT. FMR.

1.8 Metode Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan metode yang digunakan untuk mengukur kinerja *supply chain management* yaitu *supply chain operation reference (SCOR)* dan *analytical hierarchy process (AHP)*.

1.9 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang kondisi-kondisi umum yang melatar belakangi dilakukannya penelitian, kemudian setelahnya dapat ditarik rumusan masalah untuk menjadi bahan pertanyaan mendasar dari penelitian. Kemudian akan dijabarkan menjadi beberapa tujuan penelitian, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tempat dan waktu penelitian, metode penelitian dan sistematika penulisan yang dapat memberikan gambaran mengenai pelaksanaan dan pembahasan skripsi.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang landasan teori yang digunakan dan penelitian terdahulu terkait dengan tema yang diteliti yaitu mengenai pengukuran kinerja dan konsep model-model

pendekatan metode *Supply Chain Operation Reference (SCOR)* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, kemudian kerangka alur penelitian.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang penjabaran analisis dan pembahasan hasil penelitian berupa nilai kinerja perusahaan yang telah diolah menggunakan metode *Supply Chain Operation Reference (SCOR)* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari penulisan dan saran sesuai dengan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan.

