

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Esensi dari persaingan bisnis terletak pada cara perusahaan mengimplementasikan proses untuk menghasilkan produk atau jasanya yang lebih baik, lebih murah, dan lebih cepat dibandingkan para pesaingnya. Strategi biaya rendah serta respon yang cepat terhadap pemenuhan permintaan pasar menjadi tantangan yang sangat penting dalam dunia industri barang ataupun jasa. Untuk menyediakan produk murah serta berkualitas baik, maka *supply chain management* menjadi kunci penentu keunggulan bersaing perusahaan (Wahyuniardi, dkk., 2017). Struktur *supply chain* yang kompleks dan melibatkan banyak pihak, baik internal maupun eksternal perusahaan dapat menimbulkan permasalahan apabila pihak perusahaan tidak mengetahui sejauh mana performansi *supply chain* telah tercapai. *Supply chain* yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan produk yang murah, berkualitas, dan tepat waktu sehingga target pasar terpenuhi dan dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan (Hanugrani, dkk., 2013).

Menurut Pujawan dan Mahendrawathi (2010), *supply chain* adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Pengukuran kinerja *supply chain* merupakan sistem pengukuran kinerja yang bertujuan untuk membantu memantau jalannya aplikasi *Supply Chain Management* (SCM) di perusahaan agar berjalan dengan baik, efisien, dan efektif. Dengan adanya pengukuran kinerja *supply chain*, perusahaan dapat mengontrol kinerja perusahaan secara langsung maupun tidak langsung serta perusahaan dapat mengetahui tingkat kinerja perusahaan saat ini, apakah tujuan yang ditetapkan tercapai atau tidak (Vanany, 2009). Cara pengukuran kinerja yang salah dapat menyebabkan kinerja *supply chain* mengalami penurunan karena pengukuran kinerja memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan perusahaan ke arah yang lebih baik.

Terdapat beberapa metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan, diantaranya adalah *Balance ScoreCard* (BSC), *Performance Prism*, *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), dan *Supply Chain*

*Operation Reference* (SCOR). Pada penelitian ini, metode yang dipilih adalah metode SCOR dikarenakan pengukuran dalam metode SCOR meliputi aktivitas *supply chain* perusahaan yaitu dari hulu sampai hilir. SCOR model mampu memetakan bagian-bagian *supply chain*. Pada dasarnya SCOR merupakan model yang berdasarkan proses (Pujawan & Mahendrawathi, 2010). Penerapan SCOR model pada *supply chain management* menyediakan pengamatan dan pengukuran proses *supply chain* secara menyeluruh. SCOR model dapat mengukur kinerja secara obyektif dengan berdasarkan data yang ada serta dapat mengidentifikasi dimana perbaikan perlu dilakukan guna menciptakan keunggulan bersaing (Pujawan & Mahendrawathi, 2010). SCOR model meliputi tiga level proses, yang mana ketiga level tersebut menunjukkan bahwa SCOR melakukan dekomposisi atau penguraian proses dari yang umum ke yang detail. Dalam metode SCOR terdapat 5 ruang lingkup utama yaitu *plan, source, deliver, make, dan return*. Selain itu SCOR juga menggunakan beberapa dimensi umum, diantaranya yaitu *reliability, responsiveness, flexibility, cost dan asset* (Pujawan & Mahendrawathi, 2010). Beberapa dimensi tersebut akan didekomposisi dalam beberapa *Key Performance Indikator* (KPI) yang ditentukan sendiri oleh industri terkait (Ariani, dkk., 2017). Oleh karena itu proses awal yang terpenting dalam mengukur kinerja rantai pasok adalah menentukan KPI yang kemudian digunakan untuk memberikan bobot masing-masing KPI untuk mempermudah pencapaian kinerjanya. Perhitungan bobot dilakukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode AHP dipilih karena dapat menguraikan masalah multi kriteria menjadi sebuah hirarki yang membuat permasalahan lebih terstruktur dan sistematis.

PT. Ravana Jaya merupakan perusahaan yang bergerak dibidang *general contractor* yang beralamatkan di Jl Raya Betojokauman Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik. Perusahaan yang menerapkan system *make to order* ini memproduksi berbagai macam olahan baja. PT. Ravana Jaya memiliki jaringan rantai pasok mulai dari *supplier*, PT. Ravana Jaya, dan langsung kepada Konsumen. Dalam menjalankan aktivitas rantai pasoknya, PT. Ravana Jaya sering mengalami masalah mulai pada proses pengadaan, produksi hingga pengiriman produk ke tangan konsumen. Pada proses pengadaan, perusahaan ini sering mengalami keterlambatan *raw material* sehingga berpengaruh pada keterlambatan waktu

proses produksi yang berujung pada keterlambatan penyelesaian *order* sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Keterlambatan penyelesaian *order* akan mengakibatkan terlambatnya pula proses pengiriman. Berikut adalah data keterlambatan pengiriman *raw material* oleh *supplier* dan data keterlambatan pengiriman produk ke konsumen :

Tabel 1.1 Data Keterlambatan Pengiriman *Raw Material* Oleh *Supplier*

<i>Supplier</i>	<i>Supplier 1</i>	<i>Supplier 2</i>	<i>Supplier 3</i>
November 2017	2 hari	1 hari	-
Desember 2017	-	-	2 hari
Januari 2018	-	-	-
Februari 2018	-	-	-
Maret 2018	1 hari	-	1 hari
April 2018	1 hari	-	1 hari
Mei 2018	2 hari	-	-
Juni 2018	2 hari	-	-
Juy 2018	-	-	1 hari
Agustus 2018	-	-	1 hari
September 2018	2 hari	-	-
Oktober 2018	-	-	-

Sumber : PT. Ravana Jaya

Tabel 1.2 Data Keterlambatan Pengiriman Produk ke Konsumen

No	Nama <i>Project</i>	Nama Konsumen	Periode	<i>Schedule Pengiriman</i>	<i>Actual Pengiriman</i>
1	Work Shop PT Indo Pipe	PT. Ardinawa	Nopember - Desember	5 Desember 2017	5 Desember 2017
				17 Desember 2017	20 Desember 2017
2	Pengolahan Kelapa Sawit	PT. Pilaren	Januari - Maret	25 Februari 2018	25 Februari 2018
				15 Maret 2018	15 Maret 2018
3	Pagar Pabrik	PT. Swadaya	April - Juli	15 Juni 2018	17 Juni 2018
				20 Juli 2018	20 Juli 2018
4	Jembatan	PT. KMS	Agustus - September	5 September 2018	5 September 2018
				25 September 2018	25 September 2018
5	Rumah Pompa	PT. Wilmar	September -Oktober	20 Oktober 2018	26 Oktober 2018

Sumber : PT. Ravana Jaya

Keterlambatan *supplier* dalam pengiriman *raw material* ke perusahaan, mengakibatkan keterlambatan pula jadwal produksi yang telah ditentukan

sebelumnya dikarenakan jika tidak terdapat bahan baku, maka produksi pun tidak dapat berlangsung. Sedangkan *schedule* pengiriman produk jadi ke konsumen telah ditetapkan sebelumnya. Untuk dapat tetap memenuhi *schedule* pengiriman yang telah ditetapkan konsumen, maka perusahaan akan menambah waktu kerja bagi pekerja agar dapat menyelesaikan proses produksi sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Penambahan waktu kerja bagi pekerja mengakibatkan perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk biaya tenaga kerja, hal tersebut dapat merugikan perusahaan. Dan jika terjadi keterlambatan produk jadi dari PT. Ravana Jaya ke tangan konsumennya, dapat menyebabkan PT. Ravana Jaya harus membayar denda dengan nilai 0,01% dari nilai kontrak/hari. Apabila denda sudah sampai pada 5% dari nilai kontrak maka proyek tersebut akan diambil alih oleh perusahaan lain. Hal tersebut akan sangat merugikan perusahaan. Selain itu juga belum adanya indikator-indikator penilaian kinerja rantai pasok yang disajikan dalam *Key Performance Indicator* (KPI) di PT. Ravana Jaya sehingga belum ada tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja rantai pasok perusahaan. Agar suatu pengukuran kinerja dapat dilaksanakan dengan tepat, sebuah perusahaan perlu menetapkan indikator kinerja yang relevan dengan visi-misi-rencana strategis perusahaan (Soemohadiwidjojo, 2015).

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) yang sesuai dalam pengukuran kinerja *supply chain* di PT. Ravana Jaya dan untuk mengetahui kinerja *supply chain* di PT. Ravana Jaya apabila diukur menggunakan *Supply Chain Operation References* (SCOR).

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, rumusan masalah pada penelitian ini adalah: **“Bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja *supply chain* dengan metode *Supply Chain Operation References* (SCOR) di PT. Ravana Jaya?”**

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berikut adalah tujuan dari penelitian ini:

1. Mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) yang sesuai dalam pengukuran kinerja *supply chain* di PT. Ravana Jaya.

2. Menentukan bobot setiap proses inti, dimensi dan *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan dalam pengukuran kinerja *supply chain*.
3. Menghitung skor kinerja *supply chain* di PT. Ravana Jaya apabila diukur dengan metode *Supply Chain Operation References* (SCOR).

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Membantu perusahaan dalam menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) yang sesuai dalam pengukuran kinerja *supply chain* di perusahaan.
2. Mengetahui skor kinerja *supply chain* di PT. Ravana Jaya apabila diukur dengan metode *Supply Chain Operation References* (SCOR).
3. Sebagai bahan informasi dan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan dalam meningkatkan kinerja *supply chain* dimasa yang akan datang.
4. Menambah pengalaman dan pengetahuan dibidang pengukuran kinerja, *Supply Chain Operation References* (SCOR) Model, dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). bagi penulis.
5. Dapat dijadikan alternatif referensi untuk penelitian selanjutnya yang sejenis.

#### **1.5 Batasan Masalah**

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data yang diambil sebagai bahan penelitian adalah data internal perusahaan selama 2016, 2017, dan 2018.
2. Perhitungan bobot dilakukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

#### **1.6 Asumsi-asumsi**

Asumsi-asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Semua kebijakan perusahaan selama penelitian ini tidak mengalami perubahan secara signifikan.
2. Responden dianggap benar-benar mengetahui tentang proses *supply chain* di PT. Ravana Jaya.

## 1.7 Sistematika Penelitian

Pada sub-bab ini dijelaskan mengenai rincian laporan yang berisi tentang tahapan-tahapan secara umum yang dilakukan dalam penelitian ini:

### BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang permasalahan yang diangkat, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian.

### BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi tentang landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini, yang berasal dari berbagai studi literatur sesuai dengan permasalahan yang ada serta beberapa penelitian terdahulu yang terkait. Studi literatur yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja *supply chain*, *Supply Chain Operation Reference (SCOR)*, *Key Performance Indicator (KPI)*, *Snorm (Normalisasi)*, dan *Analytical Hierarchie Process (AHP)* yang digunakan untuk menentukan bobot setiap proses inti, dimensi, dan KPI.

### BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai tahapan-tahapan terstruktur terkait metode yang digunakan dalam melakukan penelitian yang dipresentasikan oleh diagram alir metode penelitian.

### BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini berisi pengumpulan dan pengolahan data yang digunakan untuk bahan analisa dan interpretasi data. Dari pengumpulan dan pengolahan data dapat diketahui hasil yang diinginkan dari penelitian ini sesuai dengan permasalahan yang dihadapi.

### BAB 5 ANALISIS DAN INTERPRETASI

Pada bab ini dipaparkan mengenai analisis dari hasil proses pengukuran kinerja dengan metode *Supply Chain Operation References (SCOR)* yang telah dilakukan. Analisis lebih ditekankan pada Analisis hasil pembobotan *Key Performance Indicator (KPI)* yang digunakan, analisis *scoring system*, analisis performansi KPI, dan Intrepretasi hasil pengukuran kinerja yang diperoleh.

## BAB 6 PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan terkait hasil dari penelitian ini serta saran untuk penelitian selanjutnya yang sejenis.