

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pengukuran kinerja sangat bermanfaat bagi perusahaan besar maupun perusahaan kecil menengah. Salah satu manfaat pengukuran kinerja yaitu untuk mengetahui apakah kinerja perusahaan sudah sesuai dengan target perusahaan (Pratiwi Ajeng dan Harjono, 2013). tidak hanya itu pengukuran kinerja pada perusahaan juga berfungsi sebagai acuan atau tolok ukur dalam menentukan strategi perusahaan agar perusahaan bisa berkembang. Maka dari itu perusahaan yang telah melakukan pengukuran kinerja akan mampu bersaing dalam era bisnis modern.

Pengukuran kinerja pada perusahaan tidak hanya pada finansial saja, melainkan dari perspektif lain yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan seperti perencanaan produksi, supplier bahan baku, proses produksi, kapasitas pengiriman, kepuasan pelanggan dan lain – lain. Adanya pengukuran kinerja pada perusahaan mempunyai keuntungan yaitu untuk mengevaluasi kinerja perusahaan apakah sudah sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan.

Pengukuran kinerja rantai pasok merupakan salah satu aspek fundamental dalam manajemen kinerja dan perbaikan secara berkelanjutan pada rantai pasok (I Nyoman Pujawan, 2010). Sistem pengukuran kinerja yang mampu mengevaluasi kinerja supply chain secara representatif sangat diperlukan untuk keberlanjutan perusahaan.

Indonesia merupakan negara yang kaya akan budaya, begitu pula dengan makanan khasnya. Dari banyaknya makanan khas tersebut, yang berperan penting didalamnya yaitu UKM (usaha kecil menengah) makanan, karena UKM makanan yang terus menjaga cita rasa makan khas indonesia.

Pada bisnis modern ini yang turut bersaing didalamnya bukan hanya perusahaan – perusahaan besar saja, melainkan UKM skala kecil menengah pun turut serta bersaing, salah satunya yaitu UKM petis. Indonesia memiliki banyak

sekali makanan khas, bahkan tidak sedikit makanan khas tersebut yang berbahan baku petis. Hal ini lah yang membuat UKM petis masih bisa bertahan sampai saat ini. Petis merupakan bahan baku masakan tradisional Indonesia, petis juga berguna untuk membuat rasa yang dominan pada masakan. Petis biasanya berbahan baku dari ikan, udang dan kupang.

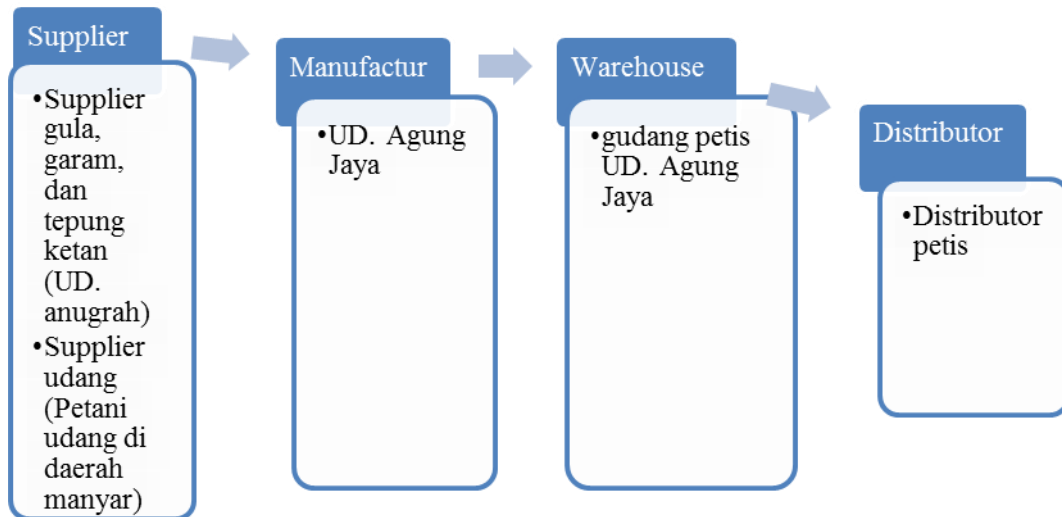
Menurut hasil sensus ekonomi tahun 2016 oleh Badan Pusat Statistik UKM makanan dan minuman di Indonesia berjumlah 4.466.222. Banyaknya UKM makanan di Indonesia yang membuat persaingan antar UKM semakin sengit. Menurut (DISKOPUKM, 2016) jumlah UKM di Gresik sekitar 168.393, salah satunya yaitu UKM petis. UKM petis di Gresik merupakan salah satu UKM yang masih bertahan dengan adanya persaingan pasar modern. Melihat kondisi wilayah di Gresik yang banyak sekali tambak membuat para pelaku usaha petis mudah untuk mendapatkan bahan baku. Tidak hanya itu pemasaran dari petis tersebut pun tidak sulit karena banyak sekali pasar-pasar tradisional di wilayah Gresik.



Gambar 1.1 Petis udang UD. Agung Jaya

UD Agung Jaya merupakan usaha kecil menengah petis yang berdiri sejak tahun 1970. Awalnya usaha ini merupakan usaha rumahan, lalu sekitar tahun 1985 usaha ini mulai berkembang dengan pesat karena besarnya permintaan. Tahun 2015 industri petis udang Ibu Umeya resmi terdaftar di DISPERINDAG dengan nomor izin usaha 2023525011237-20. Usaha Petis udang ini beralamatkan di Jalan Ir. Soekarno RT 3 RW 3 desa Legowo Kecamatan Bungah Kabupaten

Gresik. Hasil produksi akhir berupa petis dengan bahan baku udang yang didapat dari petambak di daerah Manyar dan Bungah. Produk tersebut dijual pada distributor di daerah Gresik, Surabaya, dan Sidoarjo. Rantai pasok UD Agung Jaya bisa dilihat pada gambar 1.2.



Gambar 1.2. rantai pasok UD. Agung Jaya

Pada gambar diatas menjelaskan rantai pasok dari UD. Agung Jaya yang dimulai dari supplier bahan baku UD. Agung Jaya yaitu supplier gula dari surabaya dan supplier garam juga tepung ikan yaitu UD. Anugrah lalu supplier udang dari petani udang di kecamatan manyar Gresik. Bahan baku yang sudah ada di proses menjadi petis oleh UD. Agung Jaya, lalu dikirim ke gudang petis UD. Agung Jaya sebelum dikirimkan pada konsumen. Konsumen dari UD. Agung Jaya yaitu distributor petis di daerah Surabaya, Gresik, Sidoarjo dan Lamongan.

Menurut Rizal (2018) Usaha kecil menengah memiliki keterbatasan pada ketersediaan sumber daya manusia, dan modal. Kualitas sumber daya manusia sangat berperan penting terhadap kinerja UKM. Sebagian besar UKM tumbuh secara tradisional dan merupakan usaha yang turun menurun. Keterbatasan kualitas sumber daya manusia dari segi pendidikan, pengetahuan dan keterampilannya sangat berpengaruh terhadap manajemen pengolahan usahanya. UD. Agung Jaya juga mengalami permasalahan tersebut pada aliran

rantai pasok dan pada pembuatan produk sampai ke pelanggan teridentifikasi sebagai berikut.

Permasalahan pertama adalah keterlambatan pengiriman dari supplier gula. Meskipun tidak selalu pengiriman gula oleh supplier terlambat tetapi hal tersebut berpengaruh terhadap tingkat produktivitas perusahaan. Hasil produksi tidak stabil dan target produksi tidak terpenuhi. pengiriman oleh supplier udang dikategorikan terlambat apabila pengiriman lebih dari 4 hari dari waktu pemesanan. Pengiriman gula, tepung ketan, dan garam dikategorikan terlambat apabila lebih dari 8 hari dari hari pemesanan. Keterlambatan pengiriman tersebut disebabkan oleh stock gula dari supplier kosong. Data dari pengiriman dari *supplier* dijabarkan di table 1.1

Tabel 1.1 Kedatangan Bahan Baku

	<b>Bahan Baku</b>	<b>Supplier</b>	<b>Tanggal Pemesanan</b>	<b>Tanggal Kedatangan</b>	<b>Berat (kg)</b>	<b>Status</b>
1	Udang	Petani Tambak	01-Apr	03-Apr	200	Normal
	Garam	UD. Anugrah	24-Mar	31-Mar	100	Normal
	Tepung Ketan	UD. Anugrah	24-Mar	31-Mar	100	Normal
	Gula	UD. Anugrah	24-Mar	01-Apr	150	Normal
2	Udang	Petani Tambak	05-Apr	08-Apr	200	Normal
	Garam	UD. Anugrah	01-Apr	07-Apr	100	Normal
	Tepung Ketan	UD. Anugrah	01-Apr	06-Apr	100	Normal
	Gula	UD. Anugrah	01-Apr	10-Apr	150	Late
3	Udang	Petani Tambak	11-Apr	14-Apr	170	Normal
	Garam	UD. Anugrah	08-Apr	15-Apr	90	Normal
	Tepung Ketan	UD. Anugrah	08-Apr	15-Apr	90	Normal
	Gula	UD. Anugrah	08-Apr	15-Apr	110	Normal

4	Udang	Petani Tambak	20-Apr	22-Apr	300	Normal
	Garam	UD. Anugrah	14-Apr	21-Apr	150	Normal
	Tepung Ketan	UD. Anugrah	14-Apr	22-Apr	150	Normal
	Gula	UD. Anugrah	14-Apr	23-Apr	200	Late
5	Udang	Petani Tambak	26-Apr	29-Apr	300	Normal
	Garam	UD. Anugrah	20-Apr	28-Apr	120	Normal
	Tepung Ketan	UD. Anugrah	20-Apr	29-Apr	120	Late
	Gula	UD. Anugrah	20-Apr	29-Apr	150	Late
6	Udang	Petani Tambak	01-Mei	05-Mei	230	Normal
	Garam	UD. Anugrah	26-Apr	04-Mei	120	Normal
	Tepung Ketan	UD. Anugrah	26-Apr	04-Mei	120	Normal
	Gula	UD. Anugrah	26-Apr	04-Mei	150	Normal
7	Udang	Petani Tambak	19-Mei	21-Mei	200	Normal
	Garam	UD. Anugrah	14-Mei	22-Mei	100	Normal
	Tepung Ketan	UD. Anugrah	14-Mei	22-Mei	100	Normal
	Gula	UD. Anugrah	14-Mei	21-Mei	120	Normal

#### *Sumber Data Perusahaan*

Permasalahan yang kedua yaitu permintaan *customer* yang *fluktuatif* yang menyebabkan perusahaan kesulitan dalam melakukan perencanaan produksi Perencanaan bahan baku juga terkadang tidak akurat. Adapun data permintaan *customer* pada table 1.2

Table 1.2 Data Permintaan UD. Agung Jaya

Periode dan Tanggal Produksi	Jumlah permintaan
Periode 1	420 kg
03 April 2018 S/D 08 April 2018	
Periode 2	490 kg
09 April 2018 S/D 15 April 2018	
Periode 3	450 kg
16 April 2018 S/D 22 April 2018	
Periode 4	600 kg
23 April 2018 S/D 29 April 2018	
Periode 5	650 kg
30 April 2018 S/D 05 Mei 2018	
Periode 6	440 kg
07 Mei 2018 S/D 13 Mei 2018	
Periode 7	500 kg
14 Mei 2018 S/D 20 Mei 2018	
Periode 8	560 kg
21 Mei 2018 S/D 27 Mei 2018	

*Sumber : Data Perusahaan*

Pembayaran oleh pelanggan petis udang merupakan permasalahan selanjutnya yang teridentifikasi. UD Agung Jaya menjual produknya kepada setidaknya 12 pelanggan pedagang besar yang berada di wilayah Gresik, Surabaya, Lamongan, dan Sidoarjo. Pelanggan melakukan pembayaran dengan sistem angsuran. Pengiriman produk petis pada pelanggan dilakukan satu minggu sekali, dan pelunasan pembayaran terkadang pada periode pengiriman selanjutnya. Pelunasan pembayaran dilakukan melebihi dua periode. Pembayaran oleh customer merupakan *cash flow* perusahaan ada juga yang hasil dari pembayaran tersebut digunakan untuk kebutuhan produksi. Apabila terjadi keterlambatan maka perusahaan harus mengeluarkan investasi tambahan lebih untuk membeli kebutuhan produksi. Hal tersebut menyebabkan *cash flow* tidak lancar. Adapun data pembayaran *customer* pada table 1.3

Tabel 1.3 Data Pembayaran *customer*

<i>Customer</i>	<b>Tanggal Setoran Awal</b>	<b>Tanggal Pelunasan</b>	<b>Jumlah Keterlambatan</b>
<i>Customer 1</i>	03-Apr-18	10-Apr-18	7 Hari
<i>Customer 2</i>	03-Apr-18	13-Apr-18	10 Hari
<i>Customer 3</i>	03-Apr-18	13-Apr-18	10 Hari
<i>Customer 4</i>	03-Apr-18	10-Apr-18	7 Hari
<i>Customer 5</i>	04-Apr-18	14-Apr-18	10 Hari
<i>Customer 6</i>	03-Apr-18	13-Apr-18	10 Hari
<i>Customer 7</i>	10-Apr-18	20-Apr-18	10 Hari
<i>Customer 8</i>	10-Apr-18	23-Apr-18	13 Hari
<i>Customer 9</i>	10-Apr-18	27-Apr-18	17 Hari
<i>Customer 10</i>	10-Apr-18	24-Apr-18	14 Hari
<i>Customer 11</i>	10-Apr-18	27-Apr-18	17 Hari
<i>Customer 12</i>	10-Apr-18	24-Apr-18	14 Hari
<b>Rata – Rata</b>			<b>11,583 Hari</b>

*Sumber Data Perusahaan*

Permasalahan selanjutnya yaitu terdapat kecacatan dalam pengiriman produk. Ember sebagai kemasan produk jadi petis pecah dikarenakan terjatuh atau terbentur. Sehingga produk petis yang kemasannya rusak tersebut di *reject* oleh *customer*. Data dari pengiriman dan pengembalian produk petis di table 1.4 adalah sebagai berikut.

Tabel 1.4 Data Pengiriman Produk

<b>Tanggal Pengiriman</b>	<b>Quantitas</b>	<b>Keterangan</b>
03-Apr-18	250 kg	No return
06-Apr-18	200 kg	No return
10-Apr-18	240 kg	No return
13-Apr-18	250 kg	Return 30 kg = 3 ember petis (ember pecah)
17-Apr-18	250 kg	No return
20-Apr-18	280 kg	No return
24-Apr-18	330 kg	Return 30 kg = 3 ember petis (ember pecah)
27-Apr-18	330 kg	No return
02-Mei-18	400 kg	No return
08-Mei-18	250 kg	No return
11-Mei-18	200 kg	No return
15-Mei-18	240 kg	No return
18-Mei-18	250 kg	Return 10 kg = 1ember petis (ember pecah)
22-Mei-18	250 kg	No return
25-Mei-18	300 kg	No return

*Sumber Data Perusahaan*

Kinerja rantai pasok UD. Agung Jaya perlu diukur karena permasalahan di atas termasuk dalam proses inti *supply chain*. Permasalahan yang teridentifikasi mulai dari hulu sampai hilir aliran *supply chain*. Pada masalah pertama terjadi pada aliran hulu karena distributor perusahaan terkadang telat dalam melakukan pengiriman karena keterbatasan stok yang menyebabkan produktivitas perusahaan tidak stabil. Pada proses produksi belum terdapat standarisasi waktu juga



menyebabkan produksi tidak stabil. Masalah yang ketiga terjadi pada aliran hilir yang dimana *customer* petis UD. Agung Jaya terkadang melakukan pembayaran dengan sistem angsuran sehingga menyebabkan *flow cast* perusahaan terganggu. Adanya masalah-masalah tersebut pada aliran *supply chain* jika tidak segera diukur kinerja *supply chain* maka UD. Agung Jaya akan mengalami penurunan kinerja. Berikut ini merupakan tabel 1.5 rangkuman permasalahan pada rantai pasok UD. Agung Jaya.

Tabel 1.5 kendala pada rantai pasok UD. Agung Jaya

Proses SCOR	Kendala	Dampak
<i>Plan</i>	Permintaan <i>Customer</i> fluktuatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil proses produksi tidak stabil</li> <li>• Forecast bahan baku &amp; produksi tidak akurat</li> </ul>
<i>Source</i>	Keterlambatan Bahan Baku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil Produksi menurun</li> </ul>
<i>Make</i>	Penyusutan Produk dan belum adanya waktu standar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitas Tidak stabil</li> </ul>
<i>Deliver</i>	Kerusakan packaging akibat pengiriman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produk di <i>reject customer</i></li> </ul>
<i>Return</i>	Pembayaran <i>customer</i> dengan sistem angsuran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cost flow</i> perusahaan tidak stabil</li> </ul>

Metode *Supply Chain Operational Reference (SCOR)* adalah salah satu pendekatan yang bisa digunakan untuk menyelesaikan masalah diatas. Metode tersebut mengukur lima proses inti dari *supply chain* yaitu *plan, source, make,*

*delivery*, dan *return*. Dari kelima proses inti tersebut nantinya akan diketahui pada proses mana yang tidak sesuai target perusahaan dengan menggunakan *Key Performansince Indicator*. Menurut Pujawan dan Mahendrawathi (2010) SCOR bisa mengukur kinerja *supply chain* secara obyektif berdasarkan data yang ada serta bisa mengidentifikasi dimana perbaikan perlu dilakukan untuk menciptakan keunggulan bersaing.

*Key Performansince Indicator* dalam pengukuran kinerja berfungsi agar karyawan dalam UKM tersebut juga memahami Target dari KPI.(*Key Performansince Indicator*) yang ada nantinya akan digunakan dalam memonitoring kinerja dari *supply chain* perusahaan. Jika ada kinerja *supply chain* yang tidak sesuai dengan *Key Performansince Indicator* maka kinerja *supply chain* tersebut perlu diperhatikan dan dievaluasi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah ***“Bagaimanakah mengukur kinerja pada rantai pasok UD. Agung Jaya dengan pendekatan supply chain operations referance (SCOR) dan analytical hierarchy process (AHP)?***

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kinerja rantai pasok UD. Agung Jaya dengan *Supply Chain Operations Reference* level 1.
2. Mengidentifikasi kinerja rantai pasok UD. Agung Jaya dengan *Supply Chain Operations Reference* level 2.
3. Mengidentifikasi kinerja rantai pasok UD. Agung Jaya dengan *Supply Chain Operations Reference* level 3.
4. Memberikan usulan dari hasil pengukuran kkerja kinerja rantai pasok pada UD. Agung Jaya.

#### **1.4 Manfaat penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mampu mengetahui kinerja rantai pasok UD. Agung Jaya dengan *Supply Chain Operations Reference* level 1.
2. Mampu mengetahui rantai pasok UD. Agung Jaya dengan *Supply Chain Operations Reference* level 2.
3. Mampu mengetahui kinerja rantai pasok UD. Agung Jaya dengan *Supply Chain Operations Reference* level 3.
4. Mampu memberikan usulan dari hasil pengukuran kinerja rantai pasok UD. Agung Jaya.

#### **1.5 Batasan Masalah**

Agar penelitian ini bisa fokus dengan tujuan penelitian maka adapun batasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Benchmarking* dilakukan dengan membandingkan nilai pengukuran performans perusahaan dengan target perusahaan.
2. Penelitian ini hanya pada tahapan analisis dan untuk tahapan implementasi tergantung dari keputusan perusahaan.
3. Pembobotan dengan menggunakan *Analytical Hierarachy Process* hanya pada Proses inti SCOR yaitu *plan, source, make, delivery, return* dan pada *performansince attribute* SCOR yaitu *agility, reliability, responsiveness, cost* dan *asset*
4. Aspek rantai pasok yang dikaji pada penelitian ini dibatasi dari supplier sampai distributor petis udang.

## **1.6. Asumsi Penelitian**

Asumsi pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Key performansince indicator* yang disusun bersama dengan pihak UD. Agung Jaya dapat mewakili performansi dari perusahaan.
2. Responden dalam pengisian kuisisioner pada penelitian ini dianggap mengetahui kondisi real dari perusahaan berdasarkan pengalaman kerja.

## **1.7 Sistematika penulisan**

Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **BAB 1 Pendahuluan**

Pada bab ini diharapkan mampu memberikan gambaran pelaksanaan penelitian dan penjelasan tentang masalah yang ada pada rantai pasok UD. Agung Jaya yang dimana dijelaskan pada latar belakang, rumusan masalah tujuan & manfaat penelitian, batasan penelitian, asumsi penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB 2 Landasan Teori**

Pada bab ini menjelaskan tentang teori-teori yang digunakan oleh penulis untuk menyelesaikan permasalahan yang sudah dijelaskan pada pendahuluan. Adapun teori-teori yang digunakan bisa bersumber dari buku, jurnal, dan skripsi atau peneliti terdahulu. Dalam bab ini Landasan teori yang digunakan yaitu konsep pengukuran kinerja rantai pasok, *Supply Chain Operations Reference (SCOR)*, dan *Analitycal Hirarchy Proses (AHP)*.

### **BAB 3 Metode Penelitian**

Pada bab ini menjelaskan tentang langkah-langkah dalam melakukan penelitian ini dari awal penelitian sampai akhir. Pada bab ini juga berisikan tentang waktu dan tempat penelitian serta langkah dalam

penyelesaian masalah yang dibuat dalam bentuk diagram alir selanjutnya dijabarkan dengan keterangan dari setiap bagian diagram alir yang dibuat.

#### BAB 4 Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bagian ini dijelaskan langkah-langkah pengumpulan data dan pengolahannya. Pengumpulan data yang dilakukan meliputi data-data kualitatif yang diambil dengan teknik wawancara dengan beberapa responden dan data-data kuantitatif yang diambil secara langsung melalui bagian/responden yang terkait sebagai acuan latar belakang masalah. Pengolahan Data dijelaskan pada sub bab selanjutnya. Pengolahan data menggunakan SCOR 12.0 dan AHP.

#### BAB 5 Analisis dan Interpretasi Hasil

Analisis dan interpretasi dilakukan terhadap hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data ini akan dianalisis serta diinterpretasikan berkaitan dengan kesesuaiannya terhadap landasan teori penelitian ini, yakni dengan menganalisis aliran *supply chain* dengan SCOR model, sehingga didapatkan strategi sebagai rekomendasi perbaikan terhadap perusahaan.

#### BAB 6 Simpulan dan Saran

Kesimpulan merupakan hasil penelitian yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian. Sedangkan saran diberikan kepada pihak-pihak yang terkait dengan obyek penelitian dan bagi peneliti berikutnya yang mengangkat topik serupa maupun pengembangan model yang diimplementasikan dalam penelitian ini.