

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembangunan dan pertumbuhan Usaha Kecil Menengah (UKM) merupakan salah satu motor penggerak pertumbuhan ekonomi (Sriyana, 2010). UKM menjadi salah satu penyumbang solusi terbesar dalam permasalahan pengangguran dan peningkatan mutu masyarakat di Indonesia. Diperkuat dengan adanya data dari Badan Pusat Statistik tahun 2012 menyatakan jumlah UKM mencapai sekitar 99% dari populasi unit usaha serta menampung lebih dari 92% jumlah tenaga kerja dan menyumbang laju pertumbuhan sekitar 3,0% dari 5,0% tingkat pertumbuhan ekonomi nasional. Hal ini menunjukkan tingkat laju pertumbuhan usaha yang lebih tinggi dibanding usaha-usaha besar.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah atau yang biasa dikenal dengan UMKM menunjukkan peranan yang penting bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia dari tahun ke tahun. Pasca krisis ekonomi yang melanda Indonesia pada tahun 1997-1998 bisnis UMKM merupakan pelaku bisnis yang dapat bertahan dan justru mengalami peningkatan tenaga kerja yang signifikan. Berdasarkan data statistik, pasca krisis ekonomi UMKM mengalami pelonjakan jumlah tenaga kerja dari 85 juta jiwa hingga 107 juta jiwa sampai tahun 2012 lalu (LPPI-BI, 2015). Data tersebut juga membuktikan bahwa UMKM mampu mendominasi sektor bisnis di Indonesia.

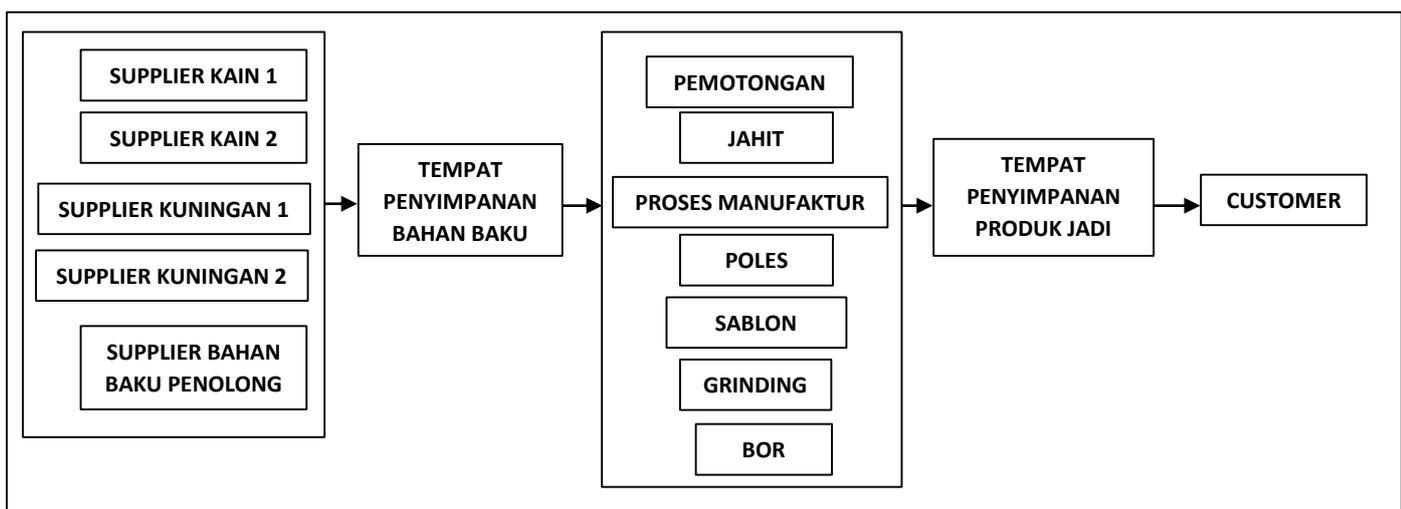
Kajian Bank Indonesia bersama dengan Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) menegaskan bahwa UMKM telah andil dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Berdasarkan data statistik, UMKM membantu penyerapan tenaga kerja hingga 97% dari seluruh tenaga kerja yang ada di Indonesia (LPPI-BI, 2015). Dengan demikian, UMKM juga berkontribusi besar dalam pemberantasan pengangguran di Indonesia.

Bisnis konveksi adalah salah satu bisnis yang berkembang di Indonesia. Mengapa bisnis konveksi dapat berkembang di Indonesia, karena pakaian merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia, maka pasar untuk menjualnya pun akan selalu ada. Industri konveksi akan berkembang dan diperkirakan tumbuh

hingga 30% (Harian Ekonomi NERACA, 07-07-2012). Kebutuhan akan pakaian ini mutlak harus dipenuhi mengingat sangat diperlukan untuk kelangsungan hidup. Permintaan pasar untuk usaha ini sangat besar. Maka dari itu usaha tersebut dapat direalisasikan dengan rencana peningkatan modal usaha, penambahan tenaga kerja. Jumlah kapasitas produksi. Peningkatan distribusi penjualan dan meningkatkan strategi pemasaran.

Melihat perkembangan yang pesat dan dukungan pemerintah yang mulai meningkat dari Usaha Kecil Menengah (UKM), menjadi peluang yang besar untuk meningkatkan usaha dari UKM tersebut. Dalam hal ini peneliti melakukan penelitian pada UKM Ar Rahma sebuah usaha kecil yang bergerak dalam bidang konveksi (pembuatan baju wisuda) beralamatkan di desa Hulaan kecamatan Menganti kabupaten Gresik, UKM yang menerapkan system *make to Order* ini memproduksi berbagai macam keperluan wisuda seperti *Baju toga*, topi toga, Gordon, Samir, Map Ijazah, Bum-Bum ijazah, Almamater, Bendera Fakultas, cendera mata dari akrilik maupun resin dan lain-lain. Usaha yang didirikan pada tahun 2007 ini telah menjadi salah satu *market leader* untuk industri konveksi di daerah Gresik Selatan.

Dalam produksi Baju Wisuda (Toga) dibutuhkan bahan baku yang didatangkan dari beberapa supplier :



Gambar 1.1 Aliran *supply chain* UKM Ar Rahma

Dari gambar tersebut dapat diketahui bahwa aliran Supply Chain dimulai dari pembelian bahan baku Baju Wisuda dari beberapa Supplier antara lain supplier

kain, kuningan, dan bahan baku penolong seperti benang, cairan HCl, Gunting, Koran bekas, dll. Setelah proses pembelian, bahan baku disimpan di tempat penyimpanan untuk menunggu proses produksi berlangsung.

Proses produksi Baju wisuda (toga) secara umum dimulai dari proses pemotongan kain, pemotongan kuningan, sablon kuningan, proses jahit kain sesuai dengan ukuran pesanan, pemolesan kuningan, pengeboran kuningan. Setelah selesai proses produksi. Produk yang dihasilkan akan dilakukan pengecekan oleh QC terlebih dahulu untuk ditentukan apakah produk layak untuk diteruskan ke proses selanjutnya atau tidak. Jika produk lolos pengecekan dan dinyatakan layak, maka produk akan dikemas (*Packaging*) dan selanjutnya akan disimpan di gudang sebelum dilakukan pengiriman ke pelanggan. Jika produk dinyatakan tidak sesuai, maka produk akan dikembalikan ke proses produksi untuk dilakukan perbaikan atau pengerjaan ulang. Pada lini *logistic*, jika pesanan melebihi 1000 pcs perusahaan menggunakan jasa pihak ketiga untuk melakukan pengiriman produk ke pelanggan, akan tetapi jika pesanan kurang dari 1000 pcs akan dikirim sendiri oleh angkutan transportasi UKM.

Dalam menjalankan usahanya UKM Ar Rahma teridentifikasi mengalami beberapa masalah, dengan melihat kinerja di proses *Plan* UKM belum mempunyai perencanaan yang matang dari proses pembelian atau pengadaan bahan baku, permasalahan dilihat dari pembelian bahan baku yang hanya mengandalkan perkiraan tanpa mempertimbangkan data masa lalu, jika perkiraan salah maka UKM memesan kembali Bahan baku ke *Supplier*, dari hal tersebut biasanya terjadi keterlambatan pengiriman oleh *Supplier* dikarenakan pihak UKM menginginkan pengiriman yang cepat. Kemudian perencanaan proses produksi tidak adanya *safety stock* sehingga membuat pegawai kerja serba cepat jika ada pesanan dengan kuantitas banyak, lalu hingga proses pengiriman dilihat dari seringnya keterlambatan pengiriman dikarenakan seringnya perubahan kuantitas customer dari pesanan awal.

Di dalam Aliran *supply chain* terdapat permasalahan hubungan komunikasi, dari hal tersebut menyebabkan permasalahan *miss* komunikasi antara *owner* dengan *supplier (source)*, *owner* dengan pegawai (*Make*), dan *owner* dengan konsumen (*delivery*). Masalah *miss* komunikasi antara lain pada saat pengiriman

bahan baku oleh *supplier* yang terkadang terlambat dari jadwal yang telah ditentukan. Keterlambatan bahan baku akan mengakibatkan jumlah persediaan bahan baku kosong atau habis. Jika bahan baku yang dikerjakan tidak ada, akan berakibat dengan proses produksi yang terlambat. Data keterlambatan pengiriman oleh *supplier* tahun 2017-2018 dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Data Keterlambatan Pengiriman oleh *Supplier* tahun 2017-2018

Bulan	2017		2018	
	<i>Supplier 1</i>	<i>Supplier 2</i>	<i>Supplier 1</i>	<i>Supplier 2</i>
January	1 hari	-	-	-
Februari	-	1 hari	2 hari	-
Maret	-	2 hari	1 hari	-
April	2 hari	-	-	1 hari
Mei	-	-	-	-
Juni	-	-	-	-
July	2 hari	-	2 hari	-
Agustus	1 hari	-	1 hari	1 hari
September	-	2 hari	2 hari	-
Oktober	-	1 hari	-	1 hari
November	2 hari	-	-	1 hari
Desember	-	-	-	-

Identifikasi masalah selanjutnya antara *owner* dengan pegawai (*Make*), permasalahannya adalah terlambatnya pemberitahuan oleh *owner* mengenai kuantitas pesanan *customer*, yang berdampak dengan pengiriman produk jadi ke *customer* menjadi terlambat pada saat produksi. Alasan *owner* terlambat dalam memberitahukan mengenai perubahan kuantitas pesanan *customer* dikarenakan pembayaran awal yang dilakukan oleh *customer* terlambat dari jadwal yang telah disepakati. Kemudian juga terjadi masalah tentang keluhan pegawai mengenai pemakaian mesin jahit, potong, bor, gerinda dan alat pendukung proses produksi yang kurang mumpuni bagi pekerja.

Selain itu terdapat juga permasalahan antara *owner* dengan konsumen (*delivery*) disebabkan oleh konsumen yang sering mengubah kuantitas pesanan awal dan jadwal pengiriman pesanan, akibat dari hal tersebut mengharuskan *owner* untuk melakukan *overtime* pekerja untuk memenuhi kelebihan pesanan, lembur (*overtime*) berdampak langsung kepada *owner* yang membayar lebih untuk pegawai. apabila perusahaan tidak melakukan *overtime* pegawai, dampak yang akan dialami oleh perusahaan yaitu terjadi keterlambatan dalam pengiriman

produk jadi. Jika terjadi keterlambatan pengiriman produk jadi, dari jadwal awal yang telah ditentukan maka nama baik dari perusahaan akan dipertaruhkan karena tidak bisa memenuhi permintaan konsumen dengan baik dalam hal ini perubahan kuantitas pesanan. Masalah lain yang dialami antara *owner* dengan konsumen adalah perubahan pesanan awal yang berkurang maupun waktu pengiriman yang ditunda oleh konsumen, hal tersebut akan berdampak pada tempat penyimpanan produk jadi yang menumpuk, akibat penumpukan barang jadi hal tersebut dapat mengganggu ruang kerja dari pegawai UKM Ar Rahma. Daftar *customer* UKM Ar Rahma pada tahun 2017-2018 dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2 Daftar *Customer* UKM Ar Rahma pada tahun 2017 - 2018

No	Customer (Universitas)	2017			2018		
		Pesanan Awal	Pesanan Akhir	Margin	Pesanan Awal	Pesanan Akhir	Margin
1	Institute Teknologi Sepuluh November	750	823	73	700	770	70
2	Wijaya Putra	200	220	20	190	200	10
3	Wijaya Kusuma	500	520	20	500	500	0
4	Universitas W.R Supratman	220	220	0	230	250	20
5	Mahardika	1300	1400	100	1100	1250	150
6	Politeknik Perkapalan Negri Sursbaya	900	920	20	880	930	50
7	Universitas Airlangga	1500	1500	0	-	-	-
8	Universitas Negri Surabaya	470	500	30	500	540	40
9	UNITAL	270	300	30	-	-	
10	Universitas Negri Islam Lamongan	265	330	65	300	300	0
11	Universitas Gresik	200	200	0	-	-	-
12	Maskumambang	200	210	10	120	130	10
13	Al-Azhar Menganti	100	100	0	-	-	-
14	Universitas Tujuh Belas Agustus	550	550	0	-	-	-
15	Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan	230	230	0	200	230	30
16	Institute Teknologi Sepuluh November	830	850	20	800	860	60
17	Wijaya Putra	240	240	0	250	270	20
18	Wijaya Kusuma	500	520	20	500	550	50
19	Universitas W.R Supratman	250	250	0	260	260	0
20	Mahardika	1600	1670	70	1500	1640	140
21	Politeknik Perkapalan Negri Sursbaya	980	990	10	890	940	-50
22	Universitas Airlangga	1600	1630	30	-	-	-
23	Universitas Negri Surabaya	480	510	30	500	560	60

Tabel 1.2 Daftar *Customer* UKM Ar Rahma pada tahun 2017 – 2018 (Lanjutan)

No	Customer (Universitas)	2017			2018		
		Pesanan Awal	Pesanan Akhir	Margin	Pesanan Awal	Pesanan Akhir	Margin
24	UNITAL	300	300	0	-	-	-
25	Universitas Negri Islam Lamongan	270	320	50	300	310	10
26	Universitas Gresik	200	200	0	-	-	-
27	Maskumambang	230	250	20	250	280	30
28	Al-Azhar Menganti	120	120	0	-	-	-
29	Universitas Tujuh Belas Agustus	600	600	0	-	-	-
30	Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan	200	230	30	240	240	0

Dengan adanya permasalahan pada aliran *supply chain* tersebut, maka perlu dilakukannya penelitian mengenai kinerja aliran *Supply chain* di UKM Ar rahma. Penelitian ini berfokus pada pengukuran kinerja *supply chain* di UKM Ar-rahma dikarenakan sebelumnya belum pernah dilakukan penelitian terkait hal tersebut. Diharapkan dengan dilakukannya 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).

Penelitian ini menggunakan metode *SCOR (Supply chain Operation Reference)* versi 11.0 dimana metode tersebut dapat menggambarkan dan mengidentifikasi permasalahan *supply chain* secara menyeluruh. Model SCOR dapat menggambarkan setiap permasalahan *supply chain* yang terjadi mulai dari supplier, proses produksi hingga produk sampai pada konsumen akhir dengan melihat 5 proses penting yaitu *plan, source, make, deliver, dan return*. 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).

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 UKM Ar Rahma?”**

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut adalah tujuan dari penelitian ini:

1. Mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) yang sesuai dalam pengukuran kinerja *supply chain* di UKM Ar Rahma.
2. Menentukan dan menghitung :
 - a. Konfigurasi SCOR Level 1,2 dan 3
 - b. Bobot setiap proses inti, dimensi dan *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan dalam pengukuran kinerja *supply chain*.
3. Menghitung skor kinerja *supply chain* di UKM apabila diukur dengan metode *Supply Chain Operation References* (SCOR).
4. Menganalisis hasil dari perhitungan SCOR Kinerja *supply chain* di UKM Ar Rahma
5. Mengusulkan rancangan sistem pengukuran kinerja *supply chain* di UKM Ar Rahma

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi UKM Ar Rahma, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan dalam penerapan konsep *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) dan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) sebagai alat ukur kinerja perusahaan dan pembuat alur rantai pasok barang. Serta sebagai pedoman pengambilan keputusan jangka Panjang dan jangka pendek sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan modal dalam persaingan usaha.
2. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama kuliah ke dalam kondisi riil, terutama ilmu *Supply Chain Management*.

3. Bagi Pembaca, penelitian ini diharapkan akan dijadikan bahan referensi untuk penulis lain yang ingin mengembangkan tulisan atau meneliti objek atau metode yang sama dengan penelitian ini.

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian difokuskan pada proses produksi satu set toga dikarenakan hasil wawancara dengan owner satu set toga merupakan produk yang paling laris
2. Data yang diambil sebagai bahan penelitian adalah data internal perusahaan pada tahun 2017, dan 2018.
3. Perhitungan bobot proses inti, dimensi, dan KPI dilakukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

1.6 Asumsi-Asumsi

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

1. Selama proses penelitian tidak terjadi perubahan kebijakan perusahaan yang signifikan.
2. Bahan dan proses produksi tidak mengalami perubahan saat penelitian berlangsung.
3. Responden dianggap benar-benar mengetahui tentang proses *supply chain* di UKM Ar Rahma.

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, batasan masalah yang digunakan untuk membatasi bahasan sehingga tidak melebar jauh dari topik awal, asumsi-asumsi pada penelitian, serta sistematika penelitian yang berisikan tentang penjabaran isi dari setiap bab.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi mengenai berbagai macam teori-teori konseptual yang mendukung dalam dalam setiap langkah penelitian. Teori tersebut digunakan sebagai penunjang dalam menganalisis permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini, teori atau metode yang digunakan adalah pengukuran kinerja *supply chain* dengan menggunakan *Supply Chain Operation References* (SCOR) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan bobot masing-masing proses inti, dimensi, dan *Key Performance Indicator* (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 berisi mengenai analisis dari hasil proses pengukuran kinerja dengan metode *Supply Chain Opertion References* (SCOR) yang telah dilakukan berdasarkan data yang ada pada perusahaan. Serta dilakukan interpretasi dari hasil penelitian.

BAB 6 PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil dari penelitian serta saran-saran yang dapat dijadikan masukan oleh perusahaan dan untuk penelitian selanjutnya yang sejenis.