

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kontribusi PDB (produk domestik bruto) Kabupaten Sleman terhadap PDB Daerah Istimewa Yogyakarta selama lima tahun terakhir, selalu menduduki peringkat pertama dengan besaran nilai diatas 30 persen. Adapun kontribusinya selama lima tahun berturut-turut adalah sebagai berikut, tahun 2012 sebesar 33,29 persen, tahun 2013 sebesar 33,28 persen, tahun 2014 sebesar 33,17 persen, tahun 2015 sebesar 33,35 persen, dan tahun 2016 sebesar 33,59 persen (BPS, 2017). Industri Kecil dan Menengah (IKM) di wilayah Yogyakarta mengalami pertumbuhan produksi yang cukup signifikan. Terjadi pertumbuhan hingga 17,28% pada periode triwulan IV 2017 bila dibandingkan dengan periode yang sama di 2016 mencapai 17,28%. Peningkatan tersebut, jauh melampaui pertumbuhan industri di tingkat nasional sebesar 4,59%. Produk unggulan kerajinan Yogyakarta diikuti sebanyak 50 IKM binaan Dekranasda Yogyakarta yang terdiri dari IKM batik, lurik, perak, kayu, rajut, kulit, fesyen, dan makanan olahan (Kementrian Perindustrian, 2018).

Lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan harus dapat memenuhi permintaan konsumen yang semakin kompleks. Pada saat ini IKM *Fanri Collection* dimana memproduksi aneka kerajinan dari kulit sapi dan kulit ikan pari harus dapat memenuhi permintaan konsumen. Ketatnya persaingan produk sejenis menjadi salah satu faktor yang menyebabkan perusahaan harus meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi. Masalah pada perusahaan adalah tidak adanya proses *return*, proses *return* menjadi suatu proses yang sangat penting dalam rantai pasok. Proses *return* menjadi salah satu pertimbangan bagi

konsumen, karena konsumen ingin mendapatkan jaminan akan produk yang mereka beli. Tidak hanya pada proses *return*, semua proses produksi dituntut agar bekerja lebih efektif dan efisien. Hal tersebut bertujuan agar perusahaan tetap menguasai segmen pasar di masyarakat. Selain strategi marketing dan periklanan, perusahaan juga harus permintaan tersebut, perusahaan yang saling terkait dalam *supply chain* harus bekerja secara sinergis dalam sistem Manajemen Rantai Pasok. Tujuannya adalah untuk memperluas pasar dan meningkatkan keuntungan. Konsep *supply chain management* (SCM) mulai menjadi pusat perhatian sejak tahun 1980an. SCM sebagai suatu pendekatan terpadu yang meliputi seluruh proses manajemen material, memberikan orientasi kepada proses untuk menyediakan, memproduksi, dan mendistribusikan produk kepada konsumen. Konteks material dalam pengertian *supply chain management* tentunya tidak hanya meliputi bahan baku dan produk jadi saja, tetapi juga termasuk bahan pembantu, komponen, suku cadang, *work in process* (barang setengah jadi) maupun berbagai jenis perlengkapan (*supplies*) yang digunakan untuk mendukung aktivitas operasional perusahaan secara menyeluruh (Azizah & Pramadani, 2018).

Fungsi SCM juga sebagai indikator pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan, Pengukuran kinerja adalah membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan, dengan kata lain sasaran-sasaran yang telah ditargetkan harus diteliti sejauh mana pencapaian yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan (Chotimah et al., 2017). Model *Supply-Chain Operations Reference* (SCOR) adalah suatu model yang dikembangkan oleh *supply chain council* (SCC). Model SCOR digunakan untuk mengukur dan meningkatkan kinerja total rantai pasokan perusahaan. Model ini meliputi penilaian terhadap pengiriman dan kinerja pemenuhan permintaan, pengaturan inventaris dan aset, fleksibilitas produksi, jaminan, biaya-biaya proses, serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi penilaian kinerja keseluruhan pada sebuah rantai pasokan. Model SCOR sendiri berisi beberapa bagian dan diselenggarakan sekitar lima manajemen utama Proses *Plan, Source, Make, Deliver, dan Return*. Dengan menggambarkan rantai pasokan menggunakan proses membangun blok ini, model bisa digunakan untuk menggambarkan rantai pasokan yang sangat sederhana atau sangat kompleks menggunakan seperangkat hampir semua rantai pasokan. Model ini telah mampu menggambarkan dan memberikan

dasar untuk perbaikan rantai pasokan untuk proyek global serta proyek-proyek spesifik lokasi (Chotimah et al., 2017).

Saat ini SCOR telah mengalami pembaharuan hingga versi 12.0 yang diluncurkan oleh *supply chain council* (SCC) pada tahun 2017. Hal ini disebabkan adanya pembaruan pada beberapa metrik yang terdapat pada SCOR 11.0. Beberapa pembaruan tersebut difokuskan pada penambahan sE10 dan sE11 pada elemen *enable*, pembaruan definisi metrik RL.11, adanya perubahan pada atribut *agility* pada AG.1.1, AG.1.2 DAN AG.1.3, dan adanya perubahan hirarki pada atribut *cost* yang semula total biaya melayani diganti menjadi total biaya manajemen rantai pasokan serta adanya pembaruan definisi elemen *make, deliver dan enable* agar lebih menyelaraskan dengan industri jasa dan lingkungan digital. Model SCOR dilakukan untuk pengukuran kinerja pada setiap proses rantai pasok melalui beberapa atribut dan metrik. Kelemahan metode SCOR sendiri adalah metode ini hanya dapat mengukur kinerja tidak dapat melakukan pembaharuan secara berkelanjutan (APICS, 2017). Adapun atribut pada metode SCOR ini adalah *reliability, responsiveness, cost, agility, dan assets management*. Sedangkan pada metrik SCOR terbagi menjadi beberapa level dimana Metrik adalah sebuah alat untuk mengukur kinerja standar dari proses-proses dalam *supply chain*. Salah satu syarat utama pengukuran kinerja ini adalah *reliable* dan *valid*. *Reliability* berhubungan dengan konsistensi dari instrumen-instrumen penelitian. Sementara *validitas* berhubungan dengan ketepatan definisi dari sebuah variabel (Edwards, 2018). Metode SCOR memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan metode lain seperti *Balanced Scorecard* (BSC), *performance prism* dan *integrated performance measurement system* (IPMS) yang ruang lingkup penelitiannya hanya pada aktivitas –aktivitas internal dari perusahaan sedangkan untuk SCOR ini fokus pada pengukuran terhadap aktivitas dari hulu ke hilir.

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis kinerja *supply chain management* produk kerajinan kulit dengan pendekatan SCOR (*Supply chain Operations Reference*) model serta memberikan alternatif pemecahan masalah dalam mengevaluasi kinerja rantai pasokan berupa usulan perbaikan kinerja proses produksinya serta dibandingkan dengan 11 IKM kulit lainnya. Penelitian ini dilakukan di IKM Fanri *Collection* yang merupakan produsen tas berbahan kulit sapi dan ikan pari. Dengan cara menganalisis kinerja rantai pasok diharapkan perusahaan mampu lebih efektif dan efisien dalam kegiatan produksinya. Sehingga

perusahaan tidak hanya mendapatkan keuntungan jangka pendek saja seperti peningkatan profit, juga mendapatkan keuntungan jangka panjang seperti adanya kerjasama dengan berbagai pihak. Setelah mendapatkan hasil kinerja pada IKM kemudian dilakukan *benchmarking* terhadap 11 IKM lainnya khususnya pada proses *return*. Hal ini untuk mengetahui posisi IKM *Fanri Collection* pada proses *benchmarking* sehingga didapati masalah apa saja yang dihadapi dan cara penyelesaiannya.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan pengelolaan rantai pasok adalah kurangnya pemahaman betapa pentingnya kinerja rantai pasok. IKM *Fanri Collection* mengalami permasalahan serupa dengan IKM lainnya. Bagaimana rantai pasok dilaksanakan belum efektif dan efisien. Setiap proses yang dilakukan oleh IKM adalah suatu hal yang sangat penting untuk menjadikan setiap prosesnya efektif dan efisien. Namun, masalah kembali terjadi dimana tidak semua IKM memiliki proses *return* atau pengembalian produk yang sudah berada di tangan konsumen karena produk mengalami kecacatan. Sehingga rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah: Bagaimana kinerja *supply chain* atau rantai pasok pada IKM *Fanri Collection* dengan menggunakan metode SCOR 12.0 dan bagaimana posisi IKM *Fanri Collection* pada proses *return* dibandingkan dengan sebelas IKM lainnya. Serta memberikan saran yang tepat untuk mengatasi masalah yang dialami oleh IKM.

Berdasarkan latar belakang permasalahan pada IKM *Fanri Collection*, maka terdapat beberapa pertanyaan yang akan dirumuskan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana kinerja rantai pasok pada IKM *Fanri Collection*?
2. Bagaimana posisi IKM *Fanri Collection* dalam proses *benchmark* terhadap 11 IKM Kulit yang ada pada Kabupaten Sleman dan Kabupaten Bantul?
3. Bagaimana nilai kinerja *performance* pada IKM *Fanri Collection*?

1.3 Batasan Penelitian

Agar tujuan penelitian dapat tercapai dengan tepat, maka perlu adanya batasan-batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di IKM Kulit Fanri *Collection*.
2. Metode yang digunakan adalah SCOR 12.0 berdasarkan pada proses dan *performance*.
3. KPI yang digunakan sesuai dengan keadaan yang ada pada IKM.
4. Data diperoleh melalui observasi dan wawancara di IKM Kulit Fanri *Collection*.
5. Data yang diambil adalah data pada bulan Februari, Maret, dan April.
6. Hasil kinerja komponen proses dan *performance* akan diberikan sebatas analisis penyebab.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, adapun tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini, yaitu:

1. Mengetahui indikator ukuran kinerja pada IKM Fanri *Collection*.
2. Mengetahui posisi kinerja IKM Fanri *Collection* terhadap 11 IKM.
3. Mengetahui nilai kinerja *performance* IKM Fanri *Collection*.

1.5 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap penelitian kali ini memiliki manfaat bagi:

1. Bagi IKM, dapat mengetahui hasil pengukuran kinerja rantai pasok dengan menggunakan metode SCOR 12.0. Memberikan usulan untuk meningkatkan kinerja rantai pasok, guna membantu dalam merancang strategi bisnis yang lebih baik.

2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan penelitian ini dapat membantu sebagai referensi penelitian selanjutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan menjadi pembahasan pada bab ini.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Pada bab ini dilakukan kajian terhadap penelitian terdahulu , manajemen rantai pasok, pengukuran kinerja melalui model SCOR.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai metodologi penelitian yang akan diuraikan menjadi lima sub bab yaitu Fokus Kajian, Konseptual Model, Data Yang Diperlukan, Kebutuhan Data, dan Diagram Alir Penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menjelaskan mengenai pengumpulan data untuk penilaian atribut-atribut pada model SCOR Data tersebut akan diolah menjadi nilai hasil pengukuran kinerja rantai pasok perusahaan.

BAB V PEMBAHASAN

Hasil dari pengukuran kinerja rantai pasok perusahaan dan perbandingan hasil pengukuran kinerja.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah diperoleh hasil yang diharapkan dari penelitian maka dilakukan penarikan kesimpulan dari pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya dan saran / pendapat untuk penyempurnaan dan pengembangan penelitian.