

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Industri Kecil dan Menengah

Industri Kecil dan Menengah merupakan sub-sektor yang mengelola jenis-jenis industri yang berskala kecil atau menengah seperti industri rumah tangga, dan industri skala kecil lainnya yang lebih mudah untuk dibentuk oleh masyarakat ekonomi menengah kebawah (Ratnasari & Kirwani, 2013). Menurut Ratnasari, Industri Kecil Menengah (IKM) juga merupakan bentuk pemberdayaan masyarakat ekonomi bawah yang bergerak dalam berbagai sektor ekonomi. Sehingga jumlah IKM sangat banyak dan tersebar disemua sektor ekonomi dan di seluruh wilayah Indonesia. Karena tersebar di berbagai sektor dan wilayah, maka sektor IKM dapat menyerap banyak tenaga kerja secara merata dalam setiap wilayah.

Menurut Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia tentang Rencana Strategis Kementerian Perindustrian Indonesia Tahun 2015, Industri Kecil dan Menengah juga memiliki ragam produk yang sangat banyak, mampu mengisi wilayah pasar yang luas, dan menjadi sumber pendapatan bagi masyarakat luas serta memiliki ketahanan terhadap berbagai krisis yang terjadi. Maka dari itu, tumbuh dan berkembangnya IKM akan memberikan dampak yang besar dalam mewujudkan ekonomi nasional yang tangguh, dan maju yang berciri kerakyatan.

Ditetapkannya suatu usaha atau kegiatan ekonomi menjadi sebuah Industri Kecil dan Menengah didasarkan pada jumlah tenaga kerja dan nilai investasi, namun tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Besaran jumlah tenaga kerja dan nilai investasi untuk Industri Kecil dan Menengah ditetapkan oleh Menteri.

Dalam rangka meningkatkan pengamanan terhadap pengusaha Industri Kecil dan Menengah dalam negeri ditetapkan bahwa industri kecil hanya dapat dimiliki oleh warga Negara Indonesia, dan industri menengah tertentu dicadangkan untuk dimiliki oleh warga negara Indonesia. Data mengenai jumlah Industri Kecil dan Menengah di Indonesia pada tahun 2014 sebanyak 3,52 juta unit usaha. Jumlah tersebut meningkat pada semester pertama tahun 2018 menjadi 4,49 juta unit usaha. Dapat disimpulkan bahwa terdapat penambahan jumlah Industri Kecil dan Menengah sekitar 970 ribu unit usaha dalam 4 tahun terakhir.

2.1.2 *Supply Chain Management*

Menurut (Pujawan & Mahendrawathi, 2017), *Supply Chain* merupakan jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan mengantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Perusahaan-perusahaan tersebut biasanya termasuk *supplier*, pabrik, distributor, toko atau ritel, serta perusahaan-perusahaan pendukung seperti perusahaan jasa logistik. Istilah *supply chain* diartikan juga sebagai rantai pasok yang biasanya memiliki arus atau aliran sebanyak 3 macam, dimana aliran tersebut dapat berupa aliran barang atau material yang mengalir dari hulu ke hilir (*upstream to downstream*). Dapat dicontohkan dalam kasus pengiriman bahan baku yang dikirim dari *supplier* ke pabrik, yang selanjutnya setelah bahan baku diolah menjadi produk jadi akan dikirim melalui distributor kemudian melalui pengecer hingga sampai ke konsumen atau pemakai akhir. Kemudian aliran dalam *supply chain* dapat berupa aliran uang atau finansial dari hilir ke hulu (*downstream to upstream*). Selanjutnya dalam *supply chain* terdapat aliran informasi yang dapat mengalir baik dari hulu ke hilir atau hilir ke hulu.

Sedangkan kata *management* atau manajemen menurut (Terry & Leslie, 2013) merupakan suatu proses tertentu atau bersifat khas yang terdiri dari tindakan-tindakan antara lain: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.

Maka dari itu *supply chain management* dapat didefinisikan sebagai suatu proses atau metode tertentu yang memuat beberapa tindakan yang dilakukan seperti perencanaan hingga pengawasan mengenai proses rantai pasok yang memiliki beberapa aliran di dalamnya sehingga aktivitas suatu rantai pasok dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, *supply chain management* merupakan suatu metode pendekatan yang digunakan dalam pengelolaan rantai pasok suatu perusahaan.

Dalam bukunya (Pujawan & Mahendrawathi, 2017) juga menjelaskan bahwa *supply chain management* tidak hanya berorientasi terhadap urusan internal sebuah perusahaan, namun juga mencakup urusan eksternal yang menyangkut hubungan atau relasi dengan perusahaan-perusahaan partner. Diperlukannya koordinasi dan kolaborasi antar perusahaan dalam *supply chain* dikarenakan setiap perusahaan dalam *supply chain* memiliki tujuan untuk memuaskan konsumen akhir yang sama serta setiap perusahaan harus bekerjasama untuk membuat produk yang bisa diterima oleh pelanggan, baik dari sisi harga, kualitas, maupun ketepatan waktu kirim. Suatu *supply chain management* yang baik mampu meningkatkan kemampuan bersaing bagi *supply chain* secara keseluruhan, namun tidak menyebabkan satu pihak berkorban dalam jangka panjang.

2.1.3 Supply Chain Operation References (SCOR)

Menurut (Pujawan & Mahendrawathi, 2017) dalam penelitian yang dilakukan oleh (Liputra et al., 2018), untuk menciptakan manajemen kinerja yang efektif diperlukan sistem pengukuran yang mampu mengevaluasi kinerja rantai pasok secara holistik.

Sejalan dengan filosofi *supply chain management* yang mendorong terjadinya integrasi antar fungsi, dan pendekatan proses (*process-based approach*) banyak digunakan untuk merancang sistem pengukuran kinerja rantai pasok. Dalam penelitiannya, (Liputra et al., 2018) mengungkapkan juga bahwa model acuan berbasis proses yang sering digunakan dalam pengukuran kinerja rantai pasok adalah model *supply chain operations reference* (SCOR).

Model SCOR terkenal sebagai salah satu metode pengukuran kinerja rantai pasok yang mampu menghubungkan *business processes, performance metrics, standard practices*, dan *people skills* ke dalam sebuah struktur terpadu (APICS, 2017). Dalam sebuah perusahaan, khususnya perusahaan manufaktur, kinerja operasional perusahaan memiliki dampak besar terhadap biaya produk, keandalan produk, waktu siklus, dan variabel lainnya. Sehingga pengukuran kinerja manufaktur menjadi subjek penting dalam penelitian yang akan dilakukan dalam sebuah perusahaan dan model *supply chain operations reference* (SCOR) ini mencakup semua hal yang digunakan dalam tindakan manajemen rantai pasok (Hwang, Han, Jun, & Park, 2014). Penerapan model *Supply Chain Operation References* (SCOR) dapat mengidentifikasi indikator kinerja rantai pasok dengan menunjukkan proses rantai pasok perusahaan, sehingga dapat dijadikan evaluasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan serta mengeliminasi sejumlah aktivitas yang tidak perlu dalam sebuah rantai pasok (Susanty, 2017).

Selain itu dalam model *Supply Chain Operation References* (SCOR) terdapat 5 komponen utama antara lain:

1. Plan

Dalam suatu rangkaian rantai pasok, tahapan *plan* merupakan tahapan awal yang dilakukan. Tahapan ini memuat proses perencanaan akan kebutuhan pasokan dalam suatu permintaan tertentu, perencanaan produksi, serta perencanaan proses pemasaran yang akan dilakukan.

2. Source

Dalam komponen *source*, terdapat proses pengadaan bahan baku yang memuat aktivitas pemilihan *supplier* dari segi kualitas bahan baku, kualitas pengiriman dan *service* serta penawaran yang diberikan oleh *supplier* bahan baku.

3. Make

Dalam suatu rangkaian rantai pasok, komponen *make*, memuat proses pembuatan produk jadi dari bahan baku yang telah didapatkan. Proses pembuatan produk jadi atau proses produksi ini mempertimbangkan permintaan konsumen dan analisis pasar mengenai produk yang akan dibuat.

4. Deliver

Terdapat proses pengelolaan pemesanan produk oleh pelanggan atau pemakai produk akhir. Dalam proses ini meliputi manajemen permintaan, transportasi, dan distribusi produk jadi kepada pelanggan.

5. Return

Komponen *return* dalam rangkaian rantai pasok berisi tentang proses pengembalian produk jadi yang telah diterima oleh pelanggan karena berbagai alasan yang selanjutnya dapat dilakukan proses perbaikan produk.

6. Enable

Dalam komponen *enable*, terdapat proses penerapan perencanaan dan pelaksanaan rantai pasok yang diharapkan mampu mendukung perbaikan dalam rantai pasok yang telah ada. Dalam proses ini terdapat atribut proses *manage supply chain performance* yang mempunyai pendefinisian suatu proses penentuan target kinerja untuk metrik rantai pasok yang berhubungan dengan strategi dan tujuan bisnis secara keseluruhan termasuk juga didalamnya terdapat pelaporan kinerja perusahaan yang pada akhirnya digunakan untuk mengidentifikasi celah kinerja dan analisis permasalahan yang ada serta

mengembangkan dan menerapkan tindakan korektif untuk mengatasi celah dan permasalahan kinerja tersebut. Kemudian terdapat pula atribut proses *manage supply chain human resources* yang merupakan pendefinisian dari suatu proses pengembangan, pengaturan, dan pengelolaan struktur organisasi pada tingkat pekerja, baik pekerja tetap maupun pekerja tambahan dengan kualifikasi yang tepat dalam mendukung proses bisnis dan tujuan rantai pasokan.

Sedangkan menurut (Pujawan & Mahendrawathi, 2017), dalam model *Supply Chain Operation References* (SCOR) ini terdapat beberapa atribut kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi suatu rantai pasok antara lain:

1. Aspek Keandalan (Reliability)

Kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai yang diharapkan: tepat waktu, kualitas dan kuantitas produk yang sesuai dengan permintaan pelanggan.

2. Aspek Kemampuan Reaksi (Responsiveness)

Kecepatan waktu dalam melaksanakan sebuah proses yang dapat diukur dalam siklus waktu pemenuhan pesanan.

3. Aspek Fleksibilitas (Flexibility / Agility)

Kemampuan untuk merespons perubahan eksternal dalam rangka tetap mempertahankan *positioning* dalam pasar produk.

4. Aspek Biaya (Cost)

Biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan setiap proses dalam suatu rantai pasok. Biaya tersebut dapat mencakup biaya tenaga kerja, biaya material atau bahan baku, biaya transportasi, dan biaya penyimpanan. Aspek biaya ini dapat diukur menggunakan alat ukur *cost of goods sold*.

5. Aspek Aset (Asset Management Efficiency)

Kemampuan untuk memanfaatkan aset perusahaan secara produktif, hal ini dapat ditunjukkan antara lain dengan tingkat persediaan barang yang rendah dan utilisasi kapasitas yang tinggi.

2.1.4 Normalisasi *Snorm De Boer*

Proses normalisasi data dilakukan karena setiap indikator pengukuran kinerja rantai pasok memiliki bobot dan parameter yang berbeda-beda. Normalisasi merupakan teknik yang digunakan untuk menghilangkan kerangkapan data, mengurangi kompleksitas data, dan mempermudah dalam proses modifikasinya. Proses normalisasi yang dilakukan untuk data yang memiliki nilai dan skala yang berbeda-beda dapat dilakukan menggunakan rumus normalisasi *Snorm de Boer*. Menurut (Trienekens, J. H & Hvolby, H.H, 2000) persamaan normalisasi *Snorm de Boer* dapat dijabarkan sebagai berikut:

Terdapat dua macam persamaan yang digunakan dalam proses normalisasi *Snorm de Boer*, dimana persamaan pertama berlaku apabila nilai data yang terbesar menjadi nilai yang terbaik, sedangkan persamaan kedua berlaku apabila nilai data yang terkecil menjadi nilai yang terbaik.

Untuk *Larger is Better*

$$Snorm (skor) = \frac{(SI - Smin)}{Smax - Smin} \times 100$$

Untuk *Lower is Better*

$$Snorm (skor) = \frac{(Smax - SI)}{Smax - Smin} \times 100$$

Keterangan :

SI : Nilai indikator aktual yang berhasil dicapai.

S max : Nilai pencapaian kinerja terbaik dari indikator kinerja.

S min : Nilai pencapaian kinerja terburuk dari indikator kinerja.

Setelah didapatkan skor akhir dari perhitungan, selanjutnya dilakukan pengelompokan kedalam beberapa kategori indikator kinerja dengan skala 0 – 100 dengan penjabaran sebagai berikut:

Tabel 2.1 Kategori Indikator Kinerja

Nilai Indikator	Kategori Indikator Kinerja
< 40	<i>Poor</i>
40 – 50	<i>Marginal</i>
50 – 70	<i>Average</i>
70 – 90	<i>Good</i>
> 90	<i>Excellent</i>



2.2 Penelitian Terdahulu

Pada tabel dibawah ini peneliti jabarkan beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini. Adapun beberapa perbedaan yang terdapat pada penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Perbedaan tersebut antara lain adalah adanya proses pendekatan terhadap proses *enable* yang berhubungan dengan proses bisnis pengelolaan pada IKM Brill Leather. Selanjutnya dilakukan *benchmarking* terhadap proses *enable* dengan menggunakan data pembandingan dari penelitian sejenis mengenai IKM kerajinan kulit yang berada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Selain itu, terdapat pula perbedaan dalam penentuan bobot tiap atribut perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini. Jika pada penelitian terdahulu digunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dalam proses penentuan bobotnya, namun pada penelitian ini bobot perhitungan setiap atribut disamaratakan dengan tujuan penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 2.2 Kajian Terdahulu

No	Nama Penulis	Tahun	Judul	Hasil
1	Dhaniya Tri Wigati, Alfina Budi Khoirani, Safira Alsana, dan Dwipa Rizki Utama	2017	Pengukuran Kinerja <i>Supply Chain</i> Dengan Menggunakan <i>Supply Chain Operation Reference (SCOR)</i> Berbasis <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	Dalam penelitian penilaian kinerja <i>supply chain</i> , UKM XYZ memiliki atribut yang paling berpengaruh yaitu pada proses Make dengan nilai akhir 44,69. Nilai akhir kinerja SCM berdasarkan pendekatan scor pada UKM XYZ sebesar 90,82 yang berarti tergolong kedalam kinerja yang <i>excellent</i> dan beberapa strategi diterapkan pada proses <i>Plan, Deliver</i> serta Return untuk meningkatkan kinerja yang kurang memuaskan.
2	Rizki Wahyuniardi, Moh. Syarwani dan Ryan Anggani	2017	Pengukuran Kinerja <i>Supply Chain</i> Dengan Pendekatan <i>Supply Chain Operation Reference (SCOR)</i>	Tingkat kepentingan atribut kinerja yang diukur berdasarkan pembobotan dengan kuesioner subjektif menghasilkan nilai atribut kinerja <i>reliability</i> sebesar

No	Nama Penulis	Tahun	Judul	Hasil
3	Agus Purnomo	2015	Analisis Kinerja Rantai Pasok Menggunakan Metode <i>Supply Chain Operation Reference</i> (SCOR) di Industri Tekstil dan Produk Tekstil Sektor Industri Hilir (Studi Kasus pada Perusahaan Garmen PT Alas Indah Remaja Bogor)	19,74, <i>responsiveness</i> sebesar 16,91, <i>agility</i> 11, dan <i>asset management</i> sebesar 12,26. Nilai total kinerja yang dihasilkan sebesar 59,90. Nilai ini menunjukkan bahwa kinerja rantai pasok berada posisi rata-rata atau <i>average</i> . Hasil penelitian yang didapatkan yaitu kinerja rantai pasok PT Alas Indah Remaja dapat dikategorikan sebagai kategori “Baik”. Peningkatan kinerja Rantai Pasok perusahaan diprioritaskan pada proses <i>source</i> karena memiliki kinerja yang paling rendah. Upaya peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan menyeleksi pemasok yang handal sehingga dapat menyediakan bahan baku secara tepat mutu, tepat jumlah, tepat waktu, tepat harga, tepat tempat, dan tepat kontrak. Pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini didasarkan pada 5 proses inti rantai pasok dari hulu ke hilir. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini didapatkan total kinerja rantai pasok PT. DMK adalah sebesar 73,344 yang termasuk ke dalam kategori “Baik”. Namun masih terdapat beberapa indikator kinerja yang masuk dalam kategori <i>average</i> dan <i>marginal</i> yang menjadi prioritas untuk dilakukan perbaikan.
4	Rizqi Rahmawati Chotimah, Bambang Purwanggono, dan Aries Susanty	2018	Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Menggunakan Metode SCOR dan AHP pada Unit Pengantongan Pupuk Urea PT. Dwimatama Multikarsa Semarang	

No	Nama Penulis	Tahun	Judul	Hasil
5	David Try Liputra, Santoso, Nadya Ariella Susanto	2018	Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Dengan Model <i>Supply Chain Operations Reference (SCOR)</i> dan Metode Perbandingan Berpasangan	Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah dapat diketahui bahwa atribut metric kinerja yang memiliki prioritas kepentingan tertinggi adalah kriteria <i>make</i> , atribut <i>reliability</i> , dan sub-kriteria MR-1 (kesesuaian dengan spesifikasi produk). Secara keseluruhan, kinerja saat ini dari rantai pasok perusahaan tersebut termasuk dalam kategori "good".
6	Sahl Hilmy Alim, Dwi Retnoningsih, dan Djoko Koestiono	2018	Kinerja Manajemen Rantai Pasok Keripik Apel pada Industri Kecil di Kota Batu	Berdasarkan hasil dari perhitungan yang telah dilakukan maka dapat dianalisis bahwa kinerja rantai pasok yang terjadi dalam industri kecil keripik apel di Kota Batu belum maksimal. Hal ini dapat ditunjukkan pada hasil perhitungan kinerja rantai pasok dari petani ke industri kecil keripik apel di Kota Batu sebesar 96,6% dan dari industri kecil keripik apel ke toko sebesar 97,3%. Struktur rantai pasok di PT. XYZ dikategorikan sebagai <i>extended supply chain</i> merupakan struktur rantai pasok yang ideal bagi perusahaan dengan kemitraan jangka pendek. Pelaku rantai pasok di PT. XYZ terdiri dari supplier, subcont submaterial, PT. XYZ, subcont jasa finishing, customer OEM, customer simplifikasi, customer export, dan customer after market. Pelaku rantai pasok PT. XYZ sudah menjalankan kegiatan rantai pasoknya untuk mendukung kegiatan
7	Arief Rakhman, Machfud, dan Yandra Yarkeman	2018	Kinerja Rantai Pasok Dengan Menggunakan Pendekatan Metode <i>Supply Chain Operation Reference (SCOR)</i>	

No	Nama Penulis	Tahun	Judul	Hasil
				bisnisnya. Pemilihan strategi subcont untuk proses pendukung dianggap sangat baik dalam meminimalisir beban biaya.

