

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dewasa ini sektor industri terus berkembang, sehingga segala aspek yang terdapat pada sebuah industri sangat menentukan keberhasilan dan kemajuan industri tersebut. Salah satu aspek yang menentukan keberhasilan adalah terpenuhinya tingkat *service level* dari pelanggan. Menciptakan keunggulan bersaing merupakan salah satu strategi perusahaan untuk membentuk laba dan memberikan kepuasan kepada pelanggan.. Untuk mengatasi tingkat persaingan yang semakin ketat saat ini maka setiap perusahaan harus memiliki suatu strategi yang dianggap efektif agar perusahaan mampu menjaga eksistensinya. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan dituntut dalam menterjemahkan keinginan pelanggan, pemenuhan kebutuhan akan barang secara cepat dan tepat yang dapat menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan.

Tantangan yang dihadapi dunia manufaktur berubah dan semakin berat dari masa ke masa. Seiring dengan pasar yang semakin global dan munculnya teknologi informasi, persaingan di dunia bisnis semakin ketat. Tuntutan pelanggan juga semakin tinggi, variasi produk menjadi semakin penting. Pelanggan mulai menuntut aspek kecepatan respon, inovasi dan fleksibilitas. Pelaku industri mulai sadar bahwa untuk menyediakan produk yang murah, berkualitas, dan cepat tidaklah cukup. Ketiga aspek tersebut membutuhkan peran serta semua pihak dari mulai *supplier*, *manufacturer*, serta *distributor* untuk menyampaikan produk ke tangan pelanggan. Kesadaran akan

pentingnya peran semua pihak inilah yang kemudian melahirkan konsep baru pada tahun 1990-an yaitu *supply chain management* (Pujawan, 2005:3-4)

Menurut Ross, logistik dapat dilihat sebagai evolusi melalui empat yang area berbeda: pergudangan dan manajemen transportasi, manajemen total biaya, manajemen logistik terpadu dan pasokan management (Ross 1997). Semua perkembangan sejauh ini di tingkat vertikal atau berorientasi pada fungsi, terutama pada area outbound logistik dari end-produser kepada pelanggan.

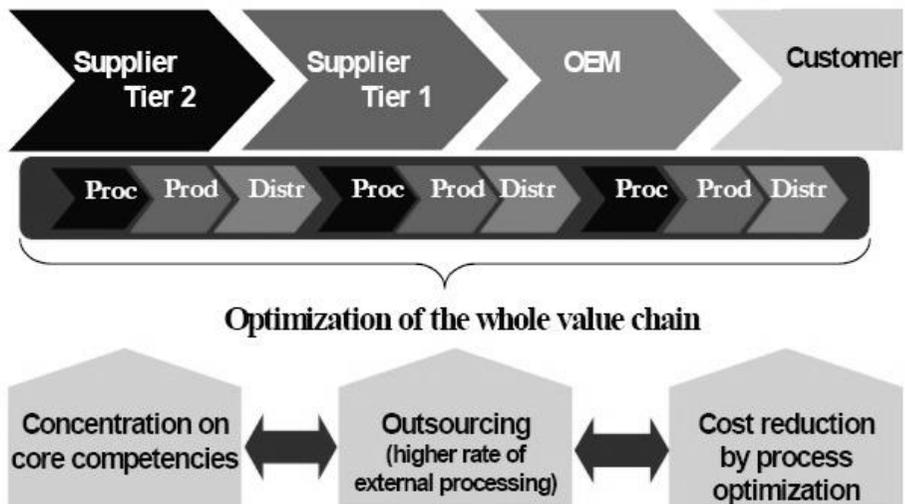


Figure 1: Optimization of the whole supply chain, Source: Marcus Gaffron 2001

Gambar 1.1  
Optimization of whole supply chain  
Sumber : Marcus Gaffron 2001

Fenomena manajemen operasi yang sebelumnya hanya berfokus pada transformasi bahan baku menjadi barang/jasa, kini berkembang menjadi sesuatu yang kompleks dengan mendefinisikan pemahaman manajemen

rantai pasok yang merupakan integrasi dari keseluruhan elemen dari perusahaan dalam memenuhi permintaan konsumen, yaitu merupakan kesatuan dari *supplier, manufacturing, customer, dan delivery process*. Seperti yang dikutip dalam buku Heizer dan Render (2009: 360) mengungkapkan bahwa persaingan saat ini sudah bukan lagi persaingan antar perusahaan namun persaingan antar mitra bisnis dalam suatu jaringan rantai pasok.

Secara formal rantai pasok dapat didefinisikan sebagai suatu proses terintegrasi dimana *raw materials* atau bahan baku diproduksi menjadi produk akhir kemudian didistribusikan kepada konsumen. Dalam suatu rantai pasok terdapat tiga macam aliran utama, yaitu aliran produk, uang dan informasi. Pengelolaan dan sinkronisasi ketiga aliran inilah yang menjadi ruh dan jiwa dari *supply chain management* ungkap Beamon (1999:275). *SCM* merupakan cara untuk mengintegrasikan rantai pasokan barang sampai pendistribusiannya ke tangan pelanggan. Hal ini merupakan sesuatu yang sangat kompleks, karena begitu banyak pihak yang terlibat dan tergabung dalam rangkaian *supply chain management*. *SCM* merupakan salah satu proses yang sudah menjadi perhatian khusus bagi setiap perusahaan dalam mengelola arus pertukaran bahan baku, informasi serta keuangan antar perusahaan terjadi (Ervil, et al 2009). Salah satu aspek fundamental dalam suatu operasi perusahaan adalah manajemen kinerja dan perbaikan secara berkelanjutan. Begitu juga di dalam *management supply chain* diperlukan pengukuran performansi kinerja rantai pasok. Hal ini perlu dilakukan karena rantai pasok bukan hanya melibatkan internal perusahaan saja akan tetapi *supplier* pun harus memiliki kinerja yang bagus menurut Pujawan (2005:233). Perkembangan praktek maupun literatur yang terkait dengan pengukuran kinerja rantai pasok saat ini belum berada pada kondisi yang mapan. Banyak kesepakatan yang masih harus dicapai, termasuk

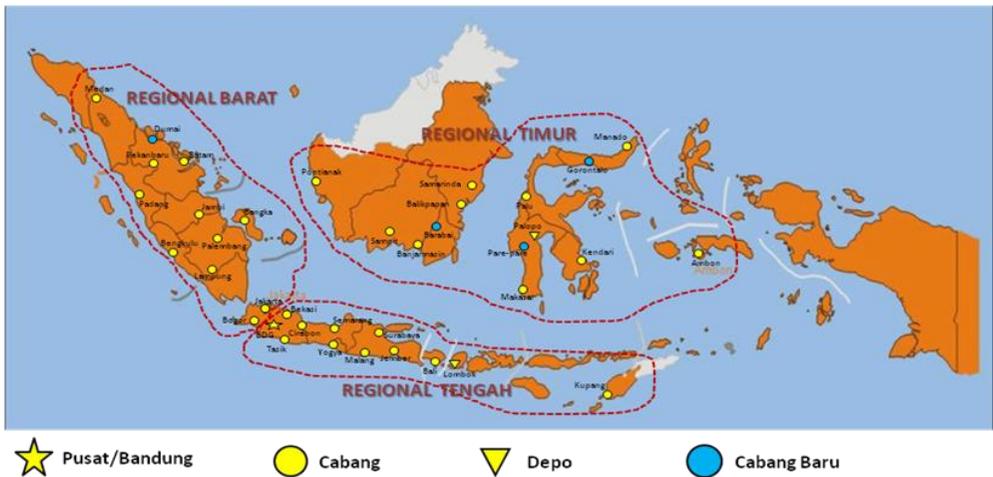
membedakan antara sistem pengukuran kinerja untuk aktivitas-aktivitas rantai pasok pada sebuah perusahaan dan sistem pengukuran kinerja terintegrasi antar organisasi pada sebuah rantai pasok. *SCM* dalam suatu perusahaan dapat diketahui efektifitas kinerjanya dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja. Metode yang banyak digunakan untuk mengukur performansi *SCM* perusahaan pada saat ini adalah *SCOR* model (*Supply Chain Operational Reference*).

*Supply Chain Operations Reference (SCOR)* merupakan suatu model acuan dari operasi rantai pasok yang mengintegrasikan tiga elemen utama dalam manajemen, yaitu *business process reengineering*, *benchmarking* dan *process measurement* ke dalam kerangka fungsi dalam rantai pasok. Model diperlukan untuk mengukur performansi dari proses *SCM* suatu perusahaan. *SCOR model* diorganisasikan dalam lima proses utama rantai pasok yaitu *plan*, *source*, *make*, *deliver* dan *return*. Beberapa perusahaan telah membuktikan bahwa *SCOR model* sudah teruji baik dalam rangka mengukur tingkat kinerja rantai pasok pada suatu perusahaan yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk perbaikan proses bisnis selanjutnya. Perusahaan yang telah menerapkan *SCOR model* untuk mengukur kinerja rantai pasok suatu perusahaan,

PT “XYZ” adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang manufaktuing dan distribusi untuk produk-produk material building dengan skala nasional. Perusahaan yg berpusat di bandung ini mempunyai pabrik dan gudang utama yg berlokasi di wilayah cimahi jawa barat. Seluruh proses produksi berpusat di lokasi tersebut. Untuk kantor pemasaran dan gudang distribusi tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Untuk proses pendistribusian produk jadinya, PT ‘XYZ” langsung mendistribusikan produk jadinya ke gudang-gudang diseluruh wilayah Indonesia. Untuk selanjutnya

didistribusikan ke para pelanggannya. Jika melihat dari total produknya, produk cat (paint) merupakan produk dengan kontribusi terbesar, selain ada produk2 lainnya seperti tilegrout, cement adhesive.

Saat ini total seluruh kantor dan gudang distribusi di seluruh wilayah Indonesia sebanyak 33 kantor & gudang distribusi, seperti tampak dalam gambar 1.2 berikut:



Gambar 1.2  
Peta distribusi PT “X”

Pendistribusian produk hasil produksi langsung dikirim dari gudang pusat di cimahi ke gudang-gudang di seluruh wilayah Indonesia yang juga berfungsi sebagai kantor perwakilan penjualan. Untuk selanjutnya didistribusikan ke outlet-outet sesuai dengan permintaan. Saat ini total produk yang didistribusikan sekitar 2000an ton tersebar ke seluruh Indonesia.

Untuk wilayah bandung raya proses pendistribusian produk,khususnya untuk pemenuhan pesanan pelanggan langsung ditangani dari pabrik yang berada di cimahi.Pendistribusian dilakukan setiap harinya setelah pesanan-pesanan diterima oleh perusahaan.

Tantangan yang dihadapi berubah dan semakin berat dari masa ke masa,ditambah dengan adanya pasar bebas ASEAN. Seiring dengan pasar yang semakin global dan munculnya teknologi informasi, persaingan di dunia bisnis semakin ketat. Tuntutan para pelanggan perusahaan ini juga semakin tinggi, variasi produk menjadi semakin penting. Pelanggan mulai menuntut aspek kecepatan respon, inovasi dan fleksibilitas.Begitu pula yang dihadapi PT “XYZ”,sebagai perusahaan yang memproduksi dan medistribusikan cat sebagai produk andalannya harus mampu bersaing dengan para pesaing-pesaingnya. PT “XYZ” mempunyai visi: *Covering Indonesia with wide-range of innovative, high quality, and environmental friendly coatings* (Menjangkau wilayah Indonesia dengan berbagai macam produk pelapis yang inovatif, berkualitas tinggi dan ramah lingkungan).

Salah satu indikator suatu perusahaan mampu melayani dengan baik adalah bagaimana kinerja dari tingkat pelayanan terhadap pelanggannya. Pada tahun 2015 PT “XYZ” melakukan survey pelanggan dengan tujuannya salah satunya adalah bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan perusahaan. Tabel 1.1. menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan dari hasil survey yang dilakukan terhadap lama lama pengiriman

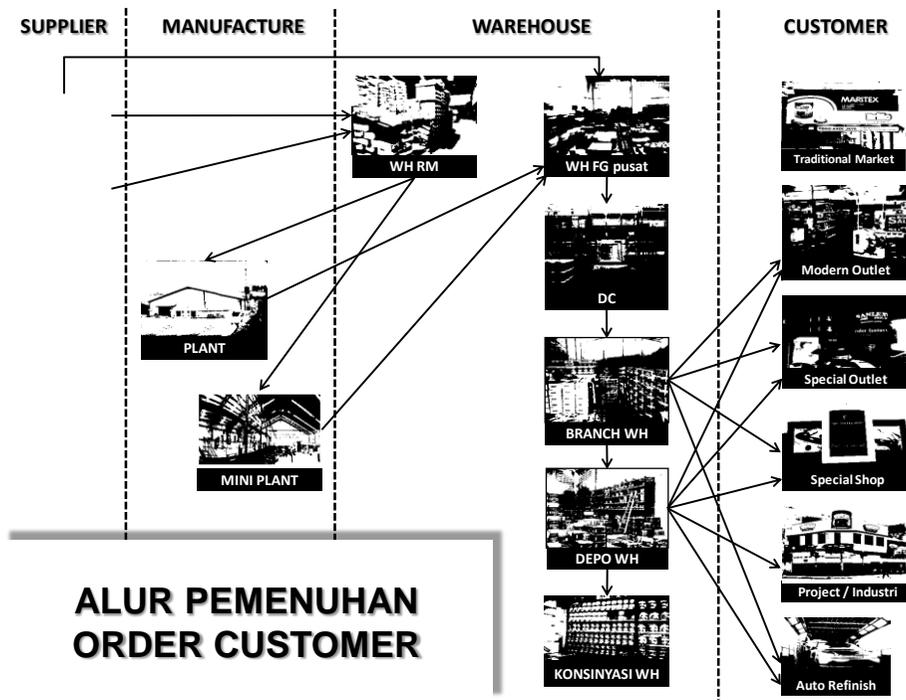
Tabel 1.1  
 Hasil Survey Pelanggan 2015

| <b>Kepuasan Lama Kirim</b> | <b>Pelanggan</b> | <b>%</b> | <b>Tingkat Kepuasan</b> |
|----------------------------|------------------|----------|-------------------------|
| Sangat Tidak Puas          | 123              | 10.4%    |                         |
| Tidak Puas                 | 381              | 32.2%    | 42.6%                   |
| Puas                       | 579              | 49%      |                         |
| Sangat Puas                | 99               | 8.4%     | 57.4%                   |

Sumber : Marketing PT"XYZ"

Tabel memperlihatkan bahwa hanya 57.4% dari total pelanggan yang disurvei menyatakan kepuasannya terhadap kinerja SCM perusahaan, khususnya dalam hal waktu pengiriman. Untuk itu dalam mencapai visi perusahaan dan melihat tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang masih dibawah sangat kecil perlu dilakukan analisis untuk mencari permasalahan yang terjadi di dalam proses *supply chain* perusahaan, khususnya dalam tahap proses *delivery*.

Gambar 1.3 menampilkan alur pemenuhan pesanan dari pelanggan mulai dari porses manufaktur hingga proses pendistribusian produk ke pelanggan sesuai dengan permintaannya. Sejalan dengan rencana tersebut diatas perlu untuk dianalisa sistim rantai pasokannya sehingga dapat mencapai tujuan dari visi dan misi perusahaan dengan peningkatan kinerja perusahaan.



Gambar 1.3  
 Alur Pemenuhan Order Pelanggan  
 Sumber : SCM PT “XYZ”

## 1.2 Perumusan Masalah

Dari pemaparan latar belakang diatas,dalam penelitian ini,permasalahan yang dirumuskan adalah berkaitan dengan masalah-masalah :

- a. Bagaimana memetakan sistem Supply Chain Management di perusahaan PT “XYZ” pada kondisi saat ini?
- b. Bagaimanakah usulan rancangan *Supply Chain Management* dan kinerja *Supply Chain Management* di PT “XYZ” ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Memetakan proses sistem supply chain management di perusahaan.
- b. Memperoleh usulan rancangan dan kinerja sistem supply chain management yang tepat di PT “XYZ”.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Memberikan usulan berupa rancangan atau perbaikan sistem supply chain management di perusahaan.

### 1.5 Batasan Penelitian

Adapun batasan masalah pada penelitian ini, meliputi :

- a. Supply Chain Management di PT “XYZ” mulai dari proses penerimaan pesanan pelanggan sampai dengan pemenuhan pesanan pelanggan.
- b. Penelitian lebih dilakukan pada proses *delivery* sebagai salah satu bagian proses SCM.
- c. Penelitian ini menganalisis Supply Chain Management dengan mengacu pada *SCOR*<sup>®</sup> *Model* sampai dengan level 2 dengan atribut tertentu dan memberikan penilaian kinerjanya.
- d. Analisis dalam penelitian ini dibatasi untuk satu jenis produk yaitu produk AA012D506000\_AA01 yang merupakan produk pareto perusahaan dengan *demand* untuk wilayah distribusi bandung raya.
- e. Perhitungan dan analisis pada penelitian ini dibatasi hanya pada elemen *Deliver* pada model SCOR.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan laporan tesis ini mengikuti standar penulisan sebagai berikut :

### **Bab I Pendahuluan**

Berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan. Dalam bab ini dibahas tentang latar belakang permasalahan yang ada, dan tujuan diadakannya penelitian.

### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Berisi dasar-dasar dan landasan teori yang berhubungan dengan penelitian serta hasil penelitian terdahulu dengan topik permasalahan yang sama.

### **Bab III Kerangka Pemecahan Masalah**

Berisi penjelasan mengenai bagaimana penelitian dan proses pemecahan masalah terhadap kasus ini akan dilaksanakan disertai penjelasan mengenai penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode penolahan dan analisis data.

### **Bab IV Pengumpulan dan pengolahan data**

Berisi teknik pengumpulan dan pengolahan dengan menggunakan metode yang dipilih.

### **Bab V Analisis dan Pembahasan**

Berisi tentang analisa terhadap hasil pengolahan data-data serta pembahasan terhadap hasil.

## **Bab VI Kesimpulan**

Berisi kesimpulan tentang hasil analisis yang telah dilakukan beserta pembahasannya, dan saran yang dapat diberikan.