**BAB I**

**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang Masalah**

Saat ini pelaku industri mulai menyadari bahwa memberikan jaminan ketersediaan produk yang dibutuhkan oleh pelanggan adalah hal utama dalam menjaga kelangsungan bisnis, dimana kinerja sebuah perusahaan dituntut untuk bisa memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya, salah satunya adalah dengan menjamin bahwa ketersediaan produk yang dibutuhkan oleh pelanggan bisa selalu terjamin ketersediaanya hal tersebut bisa dilakukan dengan menerapkan strategi *supplay chain management* (manajemen rantai suplai). Manajemen rantai suplai saat ini sudah banyak diterapkan dibanyak perusahaan sebagai bagian terpenting dalam mengintegrasikan antara pemasok, pembuat dan konsumen.

Dibanyak industri menerapkan manajemen rantai suplai merupakan keunggulan kompetitif tersendiri, dan mengelola manajemen rantai suplai tidaklah mudah karena akan melibatkan banyak pihak di dalam maupun diluar perusahaan ditambah lagi dengan berbagai ketidakpastian yang ada di sepanjang rantai suplai serta semakin tingginya persaingan di pasar. Ketidakpastian yang pertama adalah ketidakpastian permintaan atau pesanan, ketidakpastian yang kedua adalah ketidakpastian dari supplier yang berupa *lead time* pengiriman, harga bahan baku atau komponen, ketidakpastian kualitas, dan yang ketiga adalah ketidakpastian internal yang bisa diakibatkan oleh kerusakan mesin, kinerja mesin yang kurang sempurna, ketidakhadiran tenaga kerja, waktu maupun kualitas produk.

Salah satu aspek fundamental manajemen rantai suplai adalah manajemen kinerja dan perbaikan secara berkelanjutan, untuk itu diperlukan sistem pengukuran yang mampu mengevaluasi kinerja rantai suplai secara keseluruhan dari sebuah perusahaan agar bisa menghasilkan manajemen rantai suplai yang sesuai dengan yang diharapkan. Sistem pengukuran kinerja diperlukan untuk melakukan monitoring dan pengendalian, mengkomunikasikan tujuan organisasi ke fungsi-fungsi pada rantai suplai, mengetahui di mana posisi suatu organisasi relatif terhadap pesaing maupun terhadap tujuan yang hendak dicapai, dan menentukan arah perbaikan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam bersaing. Sehingga dengan demikian manajemen rantai suplai yang diterapkan bisa meningkatkan produktivitas total dalam perusahaan.

PT. Bukit Muria Jaya (BMJ) merupakan perusahaan yang dimiliki oleh Djarum yang memproduksi kertas rokok dan kemasan, dalam hal ini ingin meningkatkan daya saing dengan keunggulan kompetitif melalui strategi manajemen rantai suplai yang bisa diandalkan terhadap kompetitornya di Asia yang saat ini mulai bermunculan.

Kinerja rantai suplai di sebuah perusahaan amat sangat tergantung dari proses setiap elemen yang terlibat didalamnya, karena proses bisnis rantai suplai merupakan proses yang terintegrasi maka setiap elemen yang terlibat harus memiliki kinerja yang baik agar memberikan hasil akhir kepada kinerja rantai suplai secara keseluruhan, misalnya target untuk *cash to cash* *cycle time* adalah 30 hari (target pembayaran dari customer) hal ini tidak akan bisa tercapai bila produk yang dikirim mengalami keterlambatan atau tidak sesuai dengan permintaan customer.

Hal ini pula yang terjadi didalam rantai suplai divisi paper dimana setiap elemen yang memberi kontribusi terhadap kinerja rantai suplai harus bisa ditentukan elemen mana yang memberikan kontribusi atau pengaruh yang besar terhadap kinerja rantai suplai yang ada di divisi paper. Disamping itu pula diperlukan adanya desain rantai suplai yang mengacu kepada pengukuran kinerja rantai suplai itu sendiri atau bahkan desain organisasi yang ada bisa disesuaikan dengan bisnis proses dalam rantai suplai untuk mempermudah koordinasi dan monitoring terhadap setiap elemen yang terlibat.

Dalam hal ini rantai suplai yang ada di PT. Bukit Muria Jaya terbagi dua karena disesuaikan dengan bisnis unit/divisi yang ada, yaitu divisi paper (kertas rokok) dan divisi packaging (kemasan rokok dan lainya), oleh karena itu penentuan elemen pengukuran kinerja rantai suplai hanya dilakukan di divisi paper.

**1.2 Perumusan Masalah**

Alat ukur yang sejauh ini efektif untuk menganalisa dan menghadapi kondisi peningkatan daya saing dan efisiensi produk adalah melalui strategi manajemen rantai suplai (SCM). Beberapa literatur menjelaskan bahwa SCM adalah praktik pendistribusian produk yang tidak hanya menggeser pola distribusi secara tradisional, tetapi juga merupakan suatu strategi yang lebih maju dalam menciptakan konsumen menjadi lebih loyal.

*Supply chain management* merupakan keseluruhan proses produksi, distribusi, dan pemasaran, Simchi-Levi, *et al* (2008) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan *supply chain management* adalah serangkaian pendekatan yang diterapkan untuk mengintegrasikan supplier, produsen (*manufacture*), gudang (*warehouse*), dan tempat penyimpanan lainnya secara efisien sehingga produk dihasilkan dan didistribusikan dengan kuantitas yang tepat, lokasi tepat, dan waktu tepat untuk memperkecil biaya dan memuaskan keinginan konsumen melalui produk yang berdaya saing.

Masalah yang terjadi di PT. Bukit Muria Jaya saat ini adalah belum adanya pengukuran kinerja rantai suplai sehingga faktor apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif yang dimiliki, serta bagaimana peta dan pola rantai suplai yang diterapkan oleh PT. Bukit Muria Jaya sehingga bisa menjadi nilai lebih dimata pelanggan. Dengan demikian maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana struktur rantai suplai dengan model POA di divisi paper PT. BMJ ?
2. Menentukan desain pengukuran kinerja rantai suplai di divisi paper PT. BMJ dengan pendekatan *Analytic Network Process* (ANP) ?

**1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahuai kinerja manajemen rantai suplai yang ada di PT. Bukit Muria Jaya dengan demikian agar bisa melakukan perbaikan sehingga memiliki kinerja manajemen rantai suplai yang memiliki keunggulan kompetitif, dalam hal ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Membuat struktur rantai suplai di divisi paper PT. BMJ berdasarkan model POA
2. Merancang dan menentukan bobot metrik pengukuran kinerja rantai suplai yang ada di divisi paper PT. BMJ.

Manfaat penelitian dalam hal ini dapat mengetahui kinerja rantai suplai yang ada sehingga bisa melakukan perbaikan sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan manfaat penelitian bagi ilmu pengetahuan diharapkan dapat menjadi sumber informasi ilmiah bagi perkembangan ilmu pengetahuan, dan referensi penelitian khususnya manajemen rantai suplai, sehingga dapat dijadikan bahan penelitian selanjutnya.

**1.4 Pembatasan dan Asumsi**

Proses bisnis rantai suplai yang meliputi bahan baku hingga pengiriman produk ke konsumen/pelanggan, dengan demikian penelitian ini dibatasi pada lingkup bahasan yang berfokus pada kinerja rantai suplai di divisi paper PT. Bukit Muria Jaya yang mencakup :

1. Proses bisnis rantai suplai yang diteliti hanya di PT. BMJ divisi paper.
2. Pengukuran kinerja rantai suplai dengan model *Peformance of Activity* (POA) hanya dilakukan di perusahaan tidak melibatkan supplier dan customer.
3. Asumsi dalam analisis kinerja rantai suplai dengan pendekatan *Analytic Network Process* (ANP) seperti halnya metoda MCDA (*Multicriteria Decision Analysis*) lainya yang mengizinkan menganalisa pemilihan variabel yang berbeda, dengan tujuan membuat keputusan yang efisien dan diandalkan berdasarkan pendapat kelompok ahli dalam hal ini praktisi yaitu manajer sampai direktur terkait di PT. BMJ. Semua teknik MCDA bekerja dengan baik pada asumsi kriteria bebas (*independent*).

Karena itu, ANP dipilih untuk menghitung keadaan yang saling tergantung (*interdependence*), pada ANP asumsi-asumsi dari hierarki antar tingkat keputusan tidak memiliki hubungan.

**1.5 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan di divisi paper PT. Bukit Muria Jaya yang beralamat di Jl. Karawang Spoor, komplek Resinda, Karawang.

**1.6 Sistematika Penulisan**

Agar memahami lebih jelas laporan tesis ini, dilakukan dengan cara mengelompokkan materi menjadi beberapa sub bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang informasi umum yaitu latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan, ruang lingkup, asumsi, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi tinjauan pustaka bagi teori-teori yang mendasari, relevan dan terkait dengan subyek dan permasalahan yang dihadapi dalam penyusunan laporan tesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ketiga ini memberikan gambaran mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini mulai dari pengidentifikasian masalah hingga analisa dan menarik kesimpulan penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pengumpulan data yang dilakukan meliputi data umum perusahaan, data pendukung yang berkaitan dengan metodologi penelitian. Sedangkan pada pengolahan data dilakukan perhitungan pengukuran kinerja rantai suplai berdasarkan beberapa katagori.

BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pada bab kelima ini memuat analisa terhadap hasil yang diperoleh pada tahap pengumpulan dan pengolahan data. Selain itu diajukan beberapa usulan untuk menyempurnakan konsep pengukuran performansi kegiatan rantai suplai.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab akhir ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan serta yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya. Di samping itu disertakan juga beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan.