

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin ketat pada era globalisasi ini menuntut perusahaan untuk kembali menyusun strategi bisnisnya sehari-hari. Esensi dari persaingan terletak pada bagaimana perusahaan saling berusaha untuk mencapai suatu target tertentu. Menurut Anwar N.S (2011), mengatakan bahwa perusahaan-perusahaan diharuskan mampu memenuhi kepuasan pelanggan, mengembangkan produk tepat waktu, mengeluarkan biaya yang rendah dalam bidang persediaan dan penyerahan produk, mengelola industri secara cermat dan fleksibel.

Banyak perusahaan memiliki sebuah struktur *supply chain* yang cukup kompleks. Perusahaan-perusahaan ini sadar bahwa untuk meningkatkan daya saing mereka dan memuaskan konsumen, maka *supply chain* dalam struktur mereka perlu dikelola dan dikembangkan dengan baik. Modal, manusia, dan teknologi merupakan faktor-faktor yang menunjang penerapan *supply chain management* di perusahaan-perusahaan untuk dapat berjalan dengan efektif. *Supply chain management* yang efektif memungkinkan suatu perusahaan atau organisasi untuk menghasilkan suatu produk dengan biaya yang rendah dan meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan melalui ketersediaan produk dan pengurangan waktu siklus pemesanan (Banomyong, 2011).

Manajemen rantai pasok atau dikenal dengan istilah *Supply Chain Management* (SCM) adalah suatu kesatuan proses yang mencakup aktivitas produksi mulai produk setengah jadi diperoleh dari pemasok, proses penambahan nilai (produksi) yang merubah bahan baku menjadi barang jadi, proses penyimpanan persediaan barang (*inventory*) sampai proses pengiriman barang tersebut ke konsumen. Salah satu alat manajemen yang dipandang mampu menaikkan tingkat efektivitas dan efisiensi tersebut adalah manajemen rantai pasokan. Dalam Syarif A.M (2012), Ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) Tujuan dari SCM adalah untuk melakukan efektifitas dan efisiensi mulai dari *suppliers, manufacturers, warehouses, stores*. (2) SCM mempunyai dampak

terhadap pengendalian biaya. (3) SCM mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan kepada *customer*.

Sebuah studi UKM di Merseyside, Inggris mengungkapkan manfaat yang dirasakan dari SCM untuk Usaha Kecil Menengah (UKM). Potensi manfaat termasuk peningkatan layanan pelanggan dan responsif, meningkatkan komunikasi rantai pasokan, pengurangan risiko, mengurangi pengembangan produk proses siklus waktu, pengurangan duplikasi proses antar-organisasi, pengurangan persediaan dan peningkatan perdagangan (Meehan dan Muir, 2008). Dalam studi lain yang melibatkan UKM manufaktur perusahaan di Turki, ditemukan bahwa pelaksanaan praktek SCM bisa memberikan manfaat untuk UKM dalam hal mengurangi tingkat persediaan, mengurangi lead time produksi, peningkatan fleksibilitas, peramalan akurasi, penghematan biaya dan sumber daya yang akurat perencanaan (Koh et al., 2007).

Menurut Keputusan Presiden RI no. 99 tahun 1998 pengertian Usaha Kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah dari persaingan usaha yang tidak sehat. Usaha Kecil Menengah (UKM) memiliki kondisi yang berbeda dengan perusahaan, salah satu perbedaan adalah adanya tunjangan sumber daya yaitu modal dan teknologi bagi perusahaan sedangkan UKM tidak memiliki penunjang modal dan teknologi selayaknya perusahaan-perusahaan. Selain itu dari segi rantai pasok barang perusahaan memiliki sistem rantai pasok yang lebih kompleks.

UKM yang memiliki peran cukup penting dalam kemajuan ekonomi di Kabupaten Sidoarjo salah satunya adalah industri Kerajinan Tas di Tanggulangin, Sidoarjo. Industri Tas Tanggulangin ini adalah salah satu ikon pariwisata di Sidoarjo yang sudah lama menjadi salah satu UKM industri andalan di Jawa Timur. Sebagai industri yang sudah berkembang sejak lama, industri tas Tanggulangin telah menghasilkan banyak jenis tas yang dipasarkan tidak hanya di wilayah Jawa Timur melainkan juga di luar pulau Jawa bahkan pemasarannya juga sampai ke luar negeri. Hal ini menggambarkan bahwa industri kerajinan tas Tanggulangin juga memiliki struktur *supply chain* yang cukup kompleks. UKM yang cenderung bermodal kecil dan memiliki teknologi yang kurang memadai

serta terbatasnya sumber daya, hasil kinerja penerapan *supply chain management* yang ditunjukkan oleh industri tas Tanggulangin tidaklah sama dengan perusahaan-perusahaan besar.

Sejumlah penelitian menunjukkan penerapan *supply chain management* memiliki dampak positif terhadap kinerja yang dirancang dalam sebuah perusahaan. Green et.al (2008) menunjukkan bahwa strategi supply chain management berdampak secara positif terhadap kinerja logistik dan kinerja pemasaran. Pendekatan inovasi SCM dapat membantu UKM untuk menyeimbangkan biaya dan kendala waktu (Thakkar et al., 2009). Menurut Lipparini and Sobrero (1994) melaporkan bahwa UKM sering bergantung pada hubungan pemasok sebagai kunci utama untuk menghubungkan kemampuan internal dan eksternal serta keahlian yang dimiliki UKM serta meningkatkan inovasi mereka. Perusahaan kecil membangun pemasok hubungan yang mendalam dengan harapan untuk meningkatkan stabilitas pasokan dan mengurangi risiko kekurangan pasokan (Ellegaard, 2006 dalam Chin et.al. 2012). Namun, perusahaan-perusahaan kecil sering beroperasi dengan kapasitas terbatas dalam keuangan, manajemen dan personil (Anja et al., 2009) Selain itu, UKM memiliki penggunaan teknologi informasi terbatas (Dyerson et al., 2009) dan sering mengandalkan teknologi usang (Hendrickson, 2009). Tidak bisa dipungkiri bahwa implementasi *supply chain management* membutuhkan biaya, beresiko, dan memiliki banyak tantangan (Vaaland & Heide, 2007). Disamping itu terdapat beberapa indikasi bahwa UKM kurang berpotensi dalam pemanfaatan keuntungan dari *supply chain management* ketika mencoba untuk menerapkan dalam menjalankan bisnis nya.

Untuk semakin meningkatkan kapasitas, kapabilitas serta kinerjanya, usaha kecil perlu mengidentifikasi rantai pasok yang dimilikinya. Dengan mengidentifikasi rantai pasok yang dimilikinya, UKM dapat meningkatkan efisiensi dan melakukan pengembangan rantai pasok yang dimiliki. Koperasi INTAKO merupakan himpunan dari pengrajin-pengrajin dan pengusaha kecil di kecamatan Tanggulangin. Koperasi INTAKO berperan sangat penting dalam menyediakan bahan baku, melakukan mediasi pemasaran dan order serta melakukan perjanjian kerjasama kesepakatan harga, sehingga pengrajin tidak

dipermainkan oleh konsumen. Salah satu kelemahan dari koperasi INTAKO untuk berkembang yang merupakan himpunan dari UKM adalah belum teridentifikasi dengan jelas rantai pasok yang digunakan pada UKM sehingga koperasi INTAKO terkena dampaknya. Selain itu masalah utama koperasi INTAKO yang menyangkut UKM anggota koperasi adalah keuangan yang tidak stabil dan sulitnya mencari pinjaman modal (Partamo, 2004). Pengadaan bahan baku juga menjadi masalah karena mahalny harga bahan baku. Mahalnya bahan baku ini menempati urutan terbesar dalam beban biaya yang harus dikeluarkan UKM yaitu sebesar 32%, sedangkan tenaga kerja dan bahan bakar masing – masing hanya 23% dan 21% (Sriyana, 2010).

Untuk mengetahui performansi supply chain koperasi INTAKO diperlukan suatu pengukuran melalui pendekatan, yaitu *Supply Chain Operation Reference* (SCOR). Penerapan metode SCOR pada *supply chain management* menyediakan pengamatan dan pengukuran proses *supply chain* secara menyeluruh. Selain itu juga dapat diberikan rekomendasi perbaikan untuk indikator kinerja perusahaan yang belum mencapai target. *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) adalah suatu model acuan dari operasi *supply chain*. SCOR mampu memetakan bagian-bagian *supply chain* secara lebih terperinci.

Penelitian ini diharapkan dapat membantu koperasi kerajinan tas INTAKO di Tanggulangin untuk mengetahui kemampuan, kelemahan, dan prioritas peningkatan usaha tas Tanggulangin saat ini serta dapat memaksimalkan bisnis dalam sistem pendistribusian untuk kedepanya. Penelitian ini juga dapat dijadikan masukan bagi koperasi INTAKO dalam menilai dan mengukur kinerja *supply chain* dalam bisnis industri tas di Tanggulangin

1.2 Perumusan Masalah

- 1) Bagaimana penilaian kinerja *supply chain management* dengan metode SCOR untuk mengkaji kondisi *supply chain* pada koperasi INTAKO di Tanggulangin.
- 2) Bagaimana upaya untuk memperbaiki kinerja *supply chain* di INTAKO

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah

- 1) Menilai kinerja *supply chain management* Industri Tas di koperasi INTAKO yang diukur dengan metode SCOR.
- 2) Upaya perbaikan kinerja *supply chain* di INTAKO

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam sub bab ini akan dibahas mengenai manfaat penelitian dari segi pelaku industri.

1.4.1 Pelaku Industri/Usaha

- 1) Membantu koperasi industri kerajinan tas INTAKO dalam mengetahui kemampuan usahanya saat ini, kelemahan dan prioritas perbaikan dalam *supply chain* di masa yang akan datang.
- 2) Bahan masukan bagi pihak manajemen koperasi INTAKO dalam menilai dan mengukur kinerja *supply chain* dalam usaha/bisnis sehingga dapat dilakukan berbagai perbaikan berkelanjutan dan menguntungkan semua pihak.

1.4.2 Penelitian Selanjutnya

- 1) Menambah pengetahuan mengenai kondisi UKM saat ini khususnya di wilayah Sidoarjo Jawa Timur.
- 2) Bahan referensi bagi peneliti lain yang berminat untuk melakukan penelitian di bidang yang sama maupun penelitian lanjutan.
- 3) Memperoleh informasi yang berkaitan dengan penerapan *supply chain management* terhadap kinerja koperasi di Usaha Kecil Menengah.

1.5 Batasan Penelitian

Adapun batasan-batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Penelitian ini dilakukan di Koperasi INTAKO Tanggulangin, Sidoarjo.

- 2) Subjek dari penelitian ini adalah koperasi yang bertindak sebagai pemasok barang jadi dari produsen dalam jaringan *supply chain*.
- 3) Penelitian ini mengukur kinerja *supply chain management* koperasi INTAKO Tanggulangin dengan ruang lingkup pengukuran adalah suatu proses bisnis.
- 4) Pengukuran kinerja *supply chain* dilakukan hanya pada proses *supply chain* yang berlaku di Industri Tas Tanggulangin.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan berisi rincian dan penjelasan mengenai struktur penulisan laporan penelitian secara ringkas. Penulisan laporan ini dibagi ke dalam beberapa bab dimana tiap bab mempunyai keterkaitan yang berkesinambungan dengan bab selanjutnya. Adapun sistematika penulisannya sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian yang bertopik pengukuran kinerja *supply chain*. Selain itu dijelaskan mengenai rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, asumsi yang digunakan, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas mengenai sejumlah landasan awal dari penelitian ini dengan menggunakan berbagai studi literatur yang dapat menunjang pelaksanaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bagian ini menjelaskan metodologi yang digunakan dalam penelitian yang terdiri dari urutan langkah-langkah proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam menjalankan penelitiannya supaya berjalan dengan sistematis dan sesuai.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan pengolahan data yang digunakan untuk bahan analisis dan interpretasi data. Dari pengolahan data dapat diperoleh hasil yang diinginkan dari penelitian. Hasil tersebut selanjutnya akan dianalisis dan diuraikan secara lebih mendetail dan sistematis dalam bab ini.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini merupakan bagian terakhir, dimana pada bagian bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan dan menguraikan sejumlah saran yang diberikan kepada perusahaan maupun pada penelitian selanjutnya.