

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang uraian latar belakang masalah yang dihadapi perusahaan, gambaran umum perusahaan, identifikasi/rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Meningkatnya kepercayaan para *stakeholder* menjadi salah satu alasan dalam menentukan orientasi dan strategi bisnis perusahaan. Perusahaan wajib menjaga tingkat kepercayaan terhadap kinerja perusahaan dalam melayani kebutuhan konsumen. Hal penting ini juga berarti tantangan bagi perusahaan dalam merumuskan tujuan dan strategi bisnis yang akan menghasilkan pengelolaan manajemen dan bisnis yang berkinerja lebih baik, lebih berdaya tanggap dan lebih efisien dibandingkan perusahaan lain. Menurut Suparno (2004), *Supply Chain Management* merupakan sekelompok pendekatan yang diterapkan untuk melakukan integrasi aktivitas dari suatu jaringan rantai pasok mulai dari hulu (*inbound*) hingga hilir (*outbound*) secara efisien sehingga produk dapat dihasilkan dan didistribusikan dengan jumlah yang tepat, ke lokasi yang benar, dalam waktu yang tepat, dan biaya yang minimum.

Tujuan kinerja perusahaan harus dicapai baik, dikelola dengan terstruktur dan dikolaborasikan dalam sinergitas bersama pemasok dan stakeholder lainnya agar kinerja rantai pasok tetap berada pada nilai yang dapat mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Agar hal ini dapat tercapai perusahaan harus dapat melakukan perbaikan berkelanjutan dari sebuah proses rantai pasokan yang hanya dapat dilakukan apabila diketahui bagaimana kinerja dari proses bisnis tersebut, jika kinerja tersebut rendah maka diperlukan prioritas untuk memperbaikinya dan jika ternyata kinerja tersebut baik maka dilakukan pula upaya-upaya untuk mempertahankan kinerja tersebut.

PT Food Station Tjipinang Jaya merupakan badan usaha milik daerah Provinsi DKI Jakarta yang bergerak pada bidang penjualan pangan. Perusahaan dalam bisnisnya menghasilkan dan menjual produk-produk pangan pokok masyarakat seperti beras, telur, ketan, susu dan produk lain-lain. Dalam proses untuk menghasilkan produk yang dapat dinikmati masyarakat, perusahaan melakukan bisnis dimulai dari hulu yaitu melakukan kerja sama panen dengan gabungan kelompok tani, pencarian bahan baku, kemudian diproses menjadi produk dan pada hilir dilakukan pendistribusian baik ke pasar retail modern maupun pasar tradisional. Alur proses ini merupakan konsep utama penggerak rantai pasok yang harus dapat dicarikan strategi bisnis yang jitu serta solusi perbaikan-perbaikan yang optimal.

Perusahaan memiliki beragam permasalahan pada tiap proses bisnis yang ada. Dalam lingkup perencanaan stok, permasalahan timbul berkaitan dengan tingginya selisih jumlah perencanaan stok dengan stok yang dibutuhkan perusahaan

untuk kebutuhan permintaan pelanggan. Selanjutnya pada proses pembuatan produk untuk keperluan *Make to stock*, perusahaan juga belum mampu mengidentifikasi permasalahan teknis yang terjadi selama proses produksi berlangsung hal ini menjadi sebab capaian-capaian rencana produksi terhadap *output* belum mampu terpenuhi. Kontribusi dari segi kualitas bahan baku yang diterima untuk membuat produk yang dimaksud juga berdampak terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan khususnya pada kualitas hasil produksi. Permasalahan yang dihadapi perusahaan bertambah dengan tidak cukup baiknya *service level* pendistribusian produk pada pusat-pusat distribusi, kendala ini turut berkontribusi dalam terhambatnya pemenuhan stock persediaan produk di pasaran. Produk akhir yang sudah didistribusikan ke mitra retail modern juga tak jarang mendapatkan permintaan pengembalian (*Return*) ke gudang penyimpanan.

Dalam kaitan pencarian langkah solutif atas perbaikan terhadap permasalahan kinerja rantai pasokan Perusahaan, Perusahaan harus dapat melakukan perbaikan yang bertujuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dengan mengidentifikasi indikator kunci performansi kinerja. Mengukur kinerja dan mencari strategi perbaikan yang prioritas untuk dapat dilakukan peningkatan kinerja menjadi langkah mutlak yang harus dilaksanakan perusahaan. Perusahaan dalam menjalankan bisnis sudah melakukan pengukuran kinerja. Namun pengukuran dilakukan secara tradisional dan hanya berdasarkan pada aspek yang hanya dapat dicapai secara finansial dan operasional tertentu saja dimana hal ini bertujuan untuk menggambarkan *profitable* bisnis saja. Penilaian ini kerap dilakukan secara terpisah dan untuk waktu-waktu tertentu saja, seperti saat akan melakukan Rapat Umum Pemegang Saham dan saat dilakukan *overall stock opname* gudang penyimpanan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), sistem pengukuran kinerja tradisional hanya mampu menginformasikan sedikit tentang masa lalu dan tidak dapat membimbing organisasi secara terstruktur menuju perbaikan berkelanjutan untuk menciptakan suatu nilai tambah bagi *stakeholder* terkait. Dalam konteks bisnis modern, pengukuran kinerja tradisional yang hanya fokus pada aspek finansial dan operasional tertentu saja tidak mampu secara akurat mengukur nilai dari aset yang tidak terlihat tersebut. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menggunakan metrik yang lebih holistik dan inklusif dalam mengukur kinerja mereka, termasuk dalam pengukuran aspek-aspek yang tidak dapat dilihat atau diukur secara langsung oleh angka-angka finansial. Dalam bisnis, seringkali terjadi kesalahan dalam pengukuran kinerja karena terlalu fokus pada perspektif finansial. Padahal, nilai *output* atau hasil yang dicapai oleh suatu perusahaan merupakan hasil dari kinerja proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melihat kinerja proses bisnis secara menyeluruh, tidak hanya dari segi finansial, tetapi juga dari segi kualitas, efisiensi, dan efektivitas. Dengan demikian, perusahaan dapat mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi pada ukuran-ukuran proses yang mendetail dan mengambil tindakan

yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Dengan demikian, perusahaan akan mampu mencapai hasil yang lebih optimal dan berkelanjutan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan adanya *Key Performance Indicator* yang tepat, agar perusahaan dapat memantau kinerja mereka secara akurat dan terstruktur, sehingga dapat mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja mereka sesuai dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan.

Supply Chain Operations Reference (SCOR) adalah sebuah model acuan yang dikembangkan oleh *Supply Chain Council* untuk membantu perusahaan dalam merancang, mengelola, dan mengukur kinerja rantai pasok. Model ini menyediakan kerangka kerja umum dan konsisten untuk menggambarkan kegiatan dan proses yang terlibat dalam rantai pasok, serta mengukur kinerja rantai pasok secara holistik.

Model SCOR terdiri dari lima kategori utama yaitu:

<i>Plan</i>	: Perencanaan dan pengelolaan strategis rantai pasok
<i>Source</i>	: Pengadaan bahan baku dan material dari pemasok
<i>Make</i>	: Produksi dan pembuatan produk
<i>Deliver</i>	: Pengiriman produk dan layanan kepada pelanggan
<i>Return</i>	: Pengelolaan pengembalian produk dan pelayanan purna jual

Setiap kategori terdiri dari beberapa proses bisnis dan kinerja kunci yang terkait. Model SCOR memberikan pedoman bagi perusahaan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan meningkatkan kinerja rantai pasok mereka, serta mengevaluasi dan membandingkan kinerja mereka dengan perusahaan lain di industri yang sama.

Dengan menggunakan model SCOR, perusahaan dapat menjaga akurasi peramalan, meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, meningkatkan kualitas produk, mempercepat waktu pengiriman, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, model SCOR menjadi penting dalam industri modern, khususnya dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan kompleksitas rantai pasok yang semakin tinggi.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, identifikasi masalah dapat dijabarkan pada point-point berikut:

1. Akurasi peramalan produksi dan *output* produksi terhadap permintaan aktual yang menjadi *gap* untuk memenuhi ketersediaan *stock*.
2. Jumlah penerimaan bahan baku yang tidak sesuai dari segi kualitas dan kuantitas.
3. Tingkat *service level* pendistribusian yang mempengaruhi ketersediaan *stock* di pasaran.

4. Tingginya permintaan pengembalian produk dari *customer* dan/atau mitra distributor ritel modern.
5. Belum dilakukannya proses identifikasi indikator penilaian kinerja proses inti rantai pasok dan pengukuran performansi rantai pasok.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, permasalahan dalam laporan ini mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Berapa jumlah *Key Performance Indicators* (KPI) tervalidasi yang sesuai dengan model SCOR.
2. Berapa bobot kinerja atas masing-masing KPI tervalidasi menggunakan *Analytical Hierarchy Process*.
3. Bagaimana hasil penilaian kinerja atas *Key Performance Indicators* tervalidasi menggunakan metode *Objective Matrix*?
4. Seberapa banyak dan apa saja prioritas perbaikan untuk nilai *Key Performance Indicators* yang rendah mengacu pada hasil penilaian menggunakan OMAX tersebut dengan metode *Traffic Light System*?

1.4 Batasan Masalah

Agar penulisan laporan menjadi terstruktur dan terinci, penulis fokus kepada penulisan terkait hal-hal berikut ini:

1. Proses pengambilan data terbatas pada data internal perusahaan dalam lingkup waktu periode tahun 2022.
2. Secara terperinci data yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah produk Beras yang diproduksi dari bahan baku Muncul dan Sintanur serta didistribusikan oleh PT Food Station Tjipinang Jaya ke gerai retail modern market PT SAT.
3. Penelitian performansi kinerja *Supply Chain* pada PT Food Station Tjipinang Jaya berdasarkan metode SCOR dengan melakukan pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process*.
4. Penilaian pada KPI tervalidasi dilakukan menggunakan metode *Objective Matrix* berdasarkan data yang ada dan penentuan prioritas perbaikan atas hasil penilaian performansi KPI menggunakan metode *Traffic Light System*.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan Batasan masalah yang telah dijelaskan, penulis dapat menjabarkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi berapa banyak dan apa saja indikator *Key Performance Indicators* tervalidasi oleh Perusahaan.
2. Menentukan bobot masing-masing kinerja atas KPI tervalidasi.
3. Mendapatkan hasil performansi kinerja *Key Performance Indicators* pada rantai pasokan.

4. Menentukan prioritas perbaikan performansi kinerja KPI tervalidasi pada rantai pasok perusahaan.

1.6 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap dengan adanya penelitian ini maka terdapat manfaat yang bisa dirasakan seperti:

1. Bagi Perusahaan:
Perusahaan dapat melakukan perbaikan berkelanjutan berdasarkan hasil *control* kinerja *Supply Chain Management* yang dilakukan dan memberikan masukan bagi perusahaan dalam mengembangkan suatu kerangka sistem pengukuran kinerja *Supply Chain Management* yang sesuai dengan kondisi dan tujuan strategis perusahaan.
2. Bagi Perpustakaan:
Untuk menambah perbendaharaan perpustakaan yang berguna dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai perbandingan bagi mahasiswa di masa yang akan datang khususnya yang berhubungan dengan pengukuran kinerja *Supply Chain* khususnya model SCOR.
3. Bagi Mahasiswa
Menjadi acuan bagi Mahasiswa untuk menambah dan mengembangkan ilmu pengetahuan tentang pengukuran kinerja *Supply Chain* khususnya SCOR.

1.7 Sistematika Penulisan Penelitian

Untuk dapat mempermudah penulisan pada Tugas Akhir ini, maka pembahasan disusun dalam beberapa bab, antara lain:

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi/rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II Landasan Teori

Bab ini berisi pembahasan mengenai teori yang digunakan untuk mendukung penyusunan dan pengolahan data terkait dengan topik penelitian.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini merupakan pembahasan mengenai tata cara pengambilan data penelitian dan metode apa saja yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV Hasil

Bab ini berisi hasil pengumpulan data selama penelitian yang dilakukan oleh peneliti. hasil pengumpulan data didapat secara langsung maupun tidak langsung.

BAB V Pembahasan

Bab ini berisi penjelasan dan penafsiran hasil dari penelitian yang telah dilakukan, analisis data, serta perbandingan dengan hasil penelitian terdahulu.

BAB VII Kesimpulan

Bab ini berisi kesimpulan yang dapat diperoleh berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, serta memberi saran kepada pihak perusahaan sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam meningkatkan dan mengembangkan kinerja sesuai permasalahan pada topik penelitian.