

BAB I PENDAHULUAN

Globalisasi dan liberalisasi ekonomi telah membawa perubahan yang sangat cepat dan berdampak luas bagi perekonomian, baik di tingkat nasional maupun internasional. Perkembangan globalisasi dan liberalisasi ekonomi ini sudah mulai diorganisasikan secara formal dalam berbagai bentuk perjanjian dagang dan industri, baik secara bilateral, multilateral, ataupun antar regional. Dampak globalisasi yang paling dirasakan adalah persaingan yang semakin ketat di berbagai kegiatan ekonomi, terutama di sektor industri. Perubahan ini juga meliputi perubahan perilaku dan orientasi *stakeholders* agar dapat lebih beradaptasi dengan proses industrialisasi yang berkembang. Di sisi pelaku usaha, perubahan yang terjadi menekankan pada ketahanan perusahaan dalam menghadapi persaingan (Silalahi, 2014).

Keadaan ini akan membuat pelaku usaha di semua industri berusaha berpikir mengenai strategi yang berbeda dan tepat sasaran demi menarik serta mempertahankan pelanggan (Ariani & Dwiyanto, 2013). Posisi pasar yang kompetitif dan reputasi perusahaan yang baik dapat dengan cepat diterjemahkan ke dalam pangsa pasar dan laba, tetapi perbedaan itu seringkali hanya diperoleh melalui komitmen filosofis terhadap layanan yang didukung oleh perhatian yang rajin terhadap apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan (Zineldin and Bredenlow dalam Dominic, Goh, Wong, & Chen, 2010).

Perusahaan harus menyadari bahwa efisiensi saja tidaklah cukup untuk dapat bersaing dalam kondisi lingkungan yang makin kompetitif saat ini, tetapi diperlukan kerjasama antar perusahaan dalam suatu kemitraan berbasis koordinasi melalui pengembangan manajemen rantai pasokan yang merupakan strategi alternatif yang memberikan solusi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Anatan, 2010).

Persaingan akibat dari globalisasi ekonomi tersebut telah menjadi tantangan bagi negara-negara ASEAN, tidak terkecuali Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2019). Seakan tidak mau kalah dengan pertumbuhan ekonomi dunia yang berkembang pesat, kini Indonesia juga sedang berusaha untuk mematangkan sektor

industri di berbagai bidang agar bisa mempertahankan posisinya di mata dunia. Berbicara mengenai industri nasional, pemerintah tidak bisa mengabaikan sektor industri manufaktur yang memiliki kontribusi signifikan terhadap keseluruhan industri nasional. Kekuatan dari industri manufaktur terletak dari produk industri itu sendiri yang berupa barang *tradable* (dapat diperdagangkan). Sifat dapat diperdagangkan ini akan mampu menggerakkan rantai nilai dari produsen hingga ke konsumen akhir (Silalahi, 2014). Terutama industri manufaktur non-migas yang keberadaannya tidak bisa diabaikan. Industri non-migas memberikan kontribusi besar bagi PDB Nasional. Berikut ini adalah data pertumbuhan industri pengolahan non-migas tahun 2014-2019.

TABEL 1.1
PERTUMBUHAN (PERSEN) INDUSTRI PENGOLAHAN NON-MIGAS
2014 – 2018 MENURUT CABANG-CABANG INDUSTRI TAHUN DASAR

No	LAPANGAN USAHA	2015	2016	2017	2018	2019
1	Industri Makanan dan Minuman	7,54	8,33	9,23	7,91	7,78
2	Industri Pengolahan Tembakau	6,24	6,24	-0,64	3,52	3,36
3	Industri Tekstil dan Pakaian Jadi	-4,79	-0,09	3,83	8,73	15,35
4	Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki	3,97	8,36	2,22	9,42	-0,99
5	Industri Kayu, Barang dari Kayu dan Gabus dan Barang Anyaman dari Bambu, Rotan dan Sejenisnya	-1,63	1,74	0,13	0,75	-4,55
6	Industri Kertas dan Barang dari Kertas; Percetakan dan Reproduksi Media Rekaman	-0,16	2,61	0,33	1,43	8,86
7	Industri Kimia, Farmasi dan Obat Tradisional	7,61	5,84	4,53	-1,42	8,48
8	Industri Karet, Barang dari Karet dan Plastik	5,04	-8,50	2,47	6,92	-5,52
9	Industri Barang Galian bukan Logam	6,03	5,47	-0,86	2,75	-1,03
10	Industri Logam Dasar	6,21	0,99	5,87	8,99	2,83
11	Industri Barang Logam; Komputer, Barang Elektronik, Optik; dan Peralatan Listrik	7,83	4,33	2,79	-0,61	-0,51
12	Industri Mesin dan Perlengkapan	7,58	5,05	5,55	9,49	-4,13
13	Industri Alat Angkutan	2,40	4,52	3,68	4,24	-3,43
14	Industri Furnitur	5,17	0,46	3,65	2,22	8,35
15	Industri Pengolahan Lainnya; Jasa Reparasi dan Pemasangan Mesin dan Peralatan	4,66	-3,04	-1,68	-0,83	5,17

Sumber : Laporan Kinerja Kementerian Industri 2019

Berdasarkan pada tabel 1.1 dapat diketahui bahwa beberapa sektor ada yang mengalami penurunan dari tahun sebelumnya antara lain, Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki, Industri Kayu, Barang dari Kayu dan Gabus dan Barang Anyaman dari Bambu, Rotan dan Sejenisnya, Industri Barang Galian bukan Logam, Industri Logam Dasar, Industri Mesin dan Perlengkapan, dan Industri Alat Angkutan. Menurut kementerian perindustrian, indikator pendukung terjadinya perlambatan laju pertumbuhan tersebut adalah: a) Penurunan impor bahan baku dan bahan penolong, b) Perlambatan konsumsi listrik untuk industri, dan c) Perlambatan komoditas ekspor non migas (Laporan Kinerja Kementerian Industri, 2019).

Industri kulit menghasilkan beragam produk yang dipengaruhi perubahan zaman, seperti tas, alas kaki, busana, dan sebagainya. Apabila dikembangkan secara optimal, sektor ini dapat menjadi sektor prioritas berdaya saing global. Pasar global yang bersifat terbuka memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi setiap pelaku usaha untuk masuk dan berkompetisi didalamnya. Oleh sebab itu, industri kulit nasional diharapkan dapat meningkatkan daya saingnya guna menghadapi kompetisi dengan negara lain. Peningkatan kualitas dan target pasar menjadi kunci untuk tetap bertahan di tengah persaingan global (Badan Pusat Statistik, 2019). Industri alas kaki, produk kulit dan pakaian jadi merupakan sektor strategis dan menjadi prioritas untuk terus dikembangkan karena mampu memberikan kontribusi cukup signifikan terhadap perekonomian nasional (Kemenperin, 2017).

Menurut Direktur IKM Kimia, Sandang, Aneka dan Kerajinan Kemenperin E Ratna Utarianingrum (Kemenperin, 2017), “Industri alas kaki nasional lebih banyak dihasilkan oleh industri besar dan menengah baik dari segi nilai maupun dalam jumlah produksi. Untuk sebaran industri kecil dan mikro alas kaki di seluruh Indonesia, sebanyak 82 persen berada di provinsi Jawa Barat dan Jawa Timur. Konsentrasi sektor tersebut di wilayah Jawa Barat, meliputi Bogor, Bandung, dan Tasikmalaya. Sedangkan, Jawa Timur, berada di Pasuruan, Sidoarjo, Mojokerto, Jombang, dan Magetan.”

Jawa Barat terus dipacu menjadi salah satu pusat industri hulu hingga hilir yang strategis. Pembangunan infrastruktur berupa jalan tol, jaringan rel kereta api, pelabuhan dan bandara di Jabar sisi timur dinilai mempercepat pertumbuhan industri dan menarik investasi (Kemenperin, 2016). Kementerian Perindustrian

terus melakukan berbagai program pengembangan industri prioritas di Jawa Barat untuk meningkatkan daya saing produk industri prioritas di wilayah tersebut. Kelompok-kelompok industri prioritas yang akan didorong daya saingnya antara lain: (1) Industri padat karya; (2) Industri Kecil Menengah; (3) Industri Barang Modal; (4) Industri Berbasis Sumber Daya Alam; dan (5) Industri Pertumbuhan Tinggi. Industri padat karya di Jawa Barat yang akan dikembangkan mencakup industri TPT, alas kaki dan *furniture*. Industri alas kaki mempunyai keunggulan kompetitif untuk bertahan di pasar global sehubungan dengan tumbuhnya industri pendukung (Kemenperin, 2010). Industri kulit, alas kaki, dan aneka merupakan salah satu subsektor yang menjadi prioritas dalam pengembangan industri pengolahan. Produk industri kulit dan barang dari kulit juga termasuk komoditas strategis yang menyumbang devisa negara (Badan Pusat Statistik, 2019).

Kota Bandung merupakan salah satu kota terbesar di Indonesia yang memiliki potensi untuk menjadi kota metropolitan di Indonesia setelah Jakarta. Terletak di ibu kota Provinsi Jawa Barat, Bandung telah menjadi salah satu kota paling menonjol karena pemandangannya yang indah. Bandung menawan untuk *fashionnya* di mana orang mendapatkan pengalaman mereka dengan berbelanja gaya terbaru (Surapranata & Iskandar, 2013). Bandung juga telah menjadi pusat dari berbagai kerajinan kreatif, salah satunya adalah sepatu di Cibaduyut. Kawasan wisata kerajinan sepatu Cibaduyut memiliki potensi yang besar untuk dikembangkan, karena Cibaduyut memiliki ciri khas yang jarang ditemui di kota atau kawasan wisata lain, yaitu sepatunya (Lestari, Rosita, & Marhanah, 2016).

Industri sepatu Cibaduyut telah ada semenjak masa penjajahan Jepang dan masih terus berkembang hingga saat ini. Pertumbuhan industri sepatu cibaduyut tidak dapat dihindarkan dari persaingan baik dalam maupun luar negeri. Salah satu perusahaan yang mematenkan dirinya di dunia industri sepatu cibaduyut adalah Miski Aghnia Corporation yang merupakan perusahaan menyediakan beragam pilihan produk, mulai dari sepatu, sandal, tas, dan *outdoor gear*. Selama menjalankan bisnisnya, Miski Aghnia Corporation selalu berusaha memenuhi tuntutan perkembangan zaman demi menarik pelanggan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa setiap perusahaan pasti mengalami beberapa kesulitan dalam menjalankan bisnisnya, tak terkecuali Miski

Aghnia Corporation yang mengalami perubahan signifikan pada jumlah penjualan produk pada 5 tahun terakhir.

TABEL 1.2
REKAPITULASI JUMLAH PENJUALAN PRODUK MISKI AGHνια
CORPORATION PERIODE TAHUN 2015 - 2019

Tahun	Nama Produk			Total	Rata-Rata Penjualan Pertahun
	Catenzo	Catenzo Junior	Raindoz		
2015	281.572	74.011	108.048	463.631	154.542
2016	283.681	109.355	99.845	492.881	164.293
2017	272.305	146.754	126.150	545.209	181.736
2018	197.446	135.862	116.141	449.449	149.816
2019	153,312	131,890	114,726	399,928	133,309
Rata-Rata Penjualan Setiap Produk	207.031	93.228	90.059		

Sumber: Miski Aghnia Corporation 2019 (Data diolah)

Berdasarkan pada tabel 1.2 dapat diketahui bahwa pada tahun 2016 dan 2017 jumlah penjualan produk mengalami kenaikan masing-masing sebesar 6,30%, dan 10,61%. Namun pada tahun 2018 dan 2019 jumlah penjualan produk mengalami penurunan masing-masing sebesar 17,56% dan 11,01%. Jumlah penjualan produk selama 2 tahun terakhir mempengaruhi total pendapatan bersih yang diperoleh oleh perusahaan. Berikut ini adalah data jumlah pendapatan bersih Miski Aghnia Corporation selama periode tahun 2015 sampai dengan tahun 2019.

TABEL 1.3
REKAPITULASI JUMLAH PENDAPATAN BERSIH MISKI AGHνια
CORPORATION PERIODE TAHUN 2015 – 2019 (DALAM RUPIAH)

Tahun	Nama Produk			Total	Rata-Rata Pendapatan Pertahun
	Catenzo	Catenzo Junior	Raindoz		
2015	30.785.200.872	5.724.515.622	11.654.628.670	48.164.345.164	16.054,781,721
2016	32.419.913.175	8.704.179.855	11.716.016.442	52.840.109.472	17.613,369,824
2017	31.660.761.450	12.319.924.435	14.858.621.065	58.839.306.950	19.613,102,316
2018	23.055.225.652	12.064.111.500	14.356.611.270	49.475.948.422	16.491,982,807
2019	17.556.769.250	11.889.167.228	10.775.699.445	40.221.635.923	13.407.211.974
Rata-Rata Penjualan Setiap Produk	27.095.574.079	10.140.379.728	12.672.315.378		

Sumber: Miski Aghnia Corporation 2019 (Data diolah)

Berdasarkan pada tabel 1.3 dapat diketahui bahwa total pendapatan bersih yang diperoleh oleh Miski Aghnia Corporation pada tahun 2016 naik sebesar

9,70%, dan pada tahun 2017 naik sebesar 11,35%. Sedangkan pada tahun 2018 dan 2019, total pendapatan bersih perusahaan masing-masing mengalami penurunan sebesar 15,91% dan 18,70% dibandingkan dengan total pendapatan pada tahun sebelumnya. Penurunan total penjualan produk dan total pendapatan bersih yang dialami oleh Miski Aghnia Corporation dapat disebabkan oleh banyak faktor baik itu internal maupun eksternal. Salah satu faktor yang mempengaruhi masalah tersebut adalah *supply chain management* (manajemen rantai pasok).

Struktur *supply chain* yang kompleks dan melibatkan banyak pihak baik internal maupun eksternal perusahaan dapat menimbulkan permasalahan apabila pihak perusahaan tidak mengetahui sejauh mana performansi *supply chain* telah tercapai. *Supply chain* yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan produk yang murah, berkualitas, dan tepat waktu sehingga target pasar terpenuhi dan dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan (Maulidiya, Setyanto, & Yuniarti, 2014).

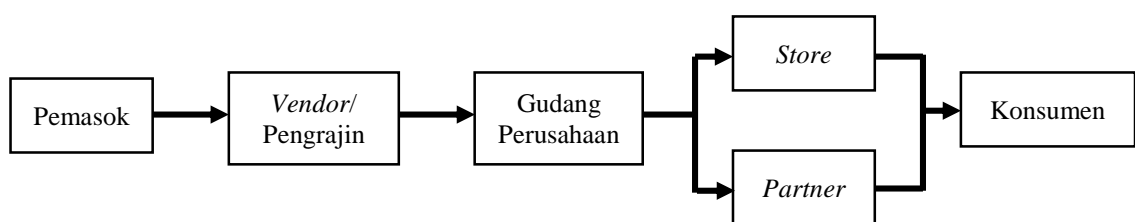
Kebutuhan konsumen yang lebih tinggi, dan lebih cerdas dalam memilih kebutuhan mereka. Mulai dari kelas menengah ke atas selalu menuntut kualitas terbaik dan harga ekonomis. Perusahaan akan melakukan segala upaya untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, layanan yang cepat, dan terus menciptakan inovasi baru untuk tetap menjadi yang terdepan dan bertahan di pasar. Selain produktivitas dan efisiensi yang perlu ditingkatkan, perusahaan juga harus memahami dan mengetahui apa yang dibutuhkan oleh konsumen. Bahwa pentingnya peran semua pihak mulai dari pemasok, produsen, distributor, pengecer, dan pelanggan dalam menciptakan produk yang murah, berkualitas, dan cepat inilah yang kemudian melahirkan konsep baru *Supply Chain Management* (SCM) (Hasibuan et al., 2018).

“*Supply chain management* didefinisikan sebagai desain, perencanaan, pelaksanaan, kontrol, dan pemantauan kegiatan rantai pasokan dengan tujuan menciptakan nilai bersih, membangun infrastruktur kompetitif, meningkatkan logistik di seluruh dunia, menyinkronkan pasokan dengan permintaan dan mengukur kinerja secara global” (Lagat, Kemboi, & Koech, 2016). Penerapan manajemen rantai pasokan mampu mengatasi berbagai ketidakpastian dan variasi pada bisnis, seperti ketidakpastian permintaan, fluktuasi harga bahan baku,

penundaan pengiriman, serta permintaan musiman (Kumar *et al.*, 2013). Oleh karena itu, *Supply chain* yang dikelola dengan baik akan menghasilkan produk yang berkualitas dan efisien sehingga target pasar dapat dicapai dan memberikan keuntungan untuk perusahaan.

Salah satu aspek fundamental dalam *Supply Chain Management* adalah manajemen kinerja dan perbaikan secara berkelanjutan. Untuk menciptakan manajemen kinerja yang efektif diperlukan sistem pengukuran yang mampu mengevaluasi kinerja *supply chain* secara holistik (Pujawan dan Mahendrawathi, 2017). Pengukuran kinerja memainkan peran penting dalam peningkatan organisasi. Ukuran kinerja dapat menentukan tingkat kemajuan organisasi dan menentukan tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan organisasi. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai efektivitas strategi dalam *Supply Chain Management* (SCM) dan untuk mengidentifikasi keberhasilan dan peluang di masa depan (Kusrini, Subagyo, & Masruroh, 2014).

Miski Aghnia Corporation telah menerapkan konsep *supply chain management* untuk mengatur aliran proses produksi dari mulai pengiriman bahan baku ke tangan pengrajin sampai dengan pengiriman produk jadi ke tangan konsumen. 90% produk Miski Aghnia Corporation berasal dari pengrajin yang berjumlah lebih kurang 219 orang yang berasal dari 3 daerah yaitu: Cibaduyut, Cicalengka dan Soreang, sedangkan 10% produk dihasilkan dengan cara memproduksi sendiri.



Sumber: PT. Miski Aghnia Corporation 2019

GAMBAR 1.1 **GAMBARAN SUPPLY CHAIN PT. MISKI AGHНИЯ CORPORATION**

Berdasarkan pada gambar 1.1 dapat diketahui bahwa *supply chain* atau rantai pasok PT Miski Aghnia Corporation terdiri dari 5 bagian yaitu pemasok, *vendor*/pengrajin, bagian gudang perusahaan, *store* dan *partner* serta konsumen. Pemasok bahan baku kulit, aksesoris, sol dan lainnya berasal dari 3 wilayah yaitu

Mojokerto, Garut dan Bandung. Pengrajin berasal dari wilayah Cibaduyut, Bandung, sedangkan *partner* berasal dari berbagai wilayah di Indonesia yang bekerja sama baik secara perseorangan maupun kelompok dengan perusahaan untuk menjual produk kepada konsumen. Menurut Bapak Taufik Hidayat selaku Kepala Bagian Operasional PT. Miski Aghnia Corporation, dalam pelaksanaan kinerja *supply chain management* dinilai kurang efektif dan belum pernah dilakukan pengukuran kinerja *supply chain management* yang melibatkan seluruh pihak yang terkait dalam proses tersebut. Selain itu menurut beliau ada beberapa masalah yang berkaitan dengan rantai pasokan PT. Miski Aghnia Corporation, antara lain:

1. Vendor yang memasok bahan baku untuk membuat sepatu sering terlambat mengirimkan barang sehingga berdampak pada kinerja pengrajin dalam membuat produk.
2. Pengrajin tidak bisa memenuhi seluruh permintaan pesanan produk dari PT. Miski Aghnia Corporation sesuai dengan waktu yang telah disepakati karena kekurangan bahan baku yang diakibatkan oleh keterlambatan pengiriman material dari vendor.

Untuk melakukan pengukuran *supply chain management*, diperlukan pendekatan yang tepat agar dapat memberikan hasil yang baik dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan kinerja perusahaan yang belum tercapai. Model SCOR diperkenalkan pada tahun 1996 dan telah disahkan oleh *Supply-Chain Council* (SCC), sebuah organisasi global perusahaan yang tertarik pada SCM. Model SCOR adalah model referensi proses bisnis, yang menyediakan kerangka kerja (*toolkit*) yang mencakup proses bisnis SC, metrik, praktik terbaik, dan fitur teknologi. Model SCOR mencoba untuk mengintegrasikan konsep-konsep rekayasa ulang proses bisnis, benchmarking, pengukuran proses, dan analisis praktik terbaik dan menerapkannya pada *supply chain* (Theeranuphattana & Tang 2008).

Penelitian yang dilakukan Chotimah, Purwanggono, & Susanty (2017) mendapatkan hasil total kinerja rantai pasok PT. DMK adalah sebesar 73,344 yang masuk dalam kategori Baik. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Prasetya et al., (2017) menunjukkan skor kinerja rantai pasok sebesar 48,224 dengan kategori marjinal (kurang menguntungkan). Akyuz & Erkan (2010) dalam

penelitiannya mengungkapkan bahwa dengan perkembangan terakhir, model SCOR yang dibuat oleh SCC (*Supply Chain Council*) semakin banyak digunakan dan meningkatkan visibilitas, berkontribusi pada pengembangan dan evolusi sistem pengukuran kinerja rantai pasokan dan model kematangan dengan cara: (1) Menyediakan cara standar untuk melihat rantai pasokan (standar lintas industri), (2) Menawarkan kerangka kerja ‘*scorecard*’ yang konsisten untuk pengembangan kinerja, (3) Menekankan orientasi proses dan menghilangkan orientasi fungsional, (4) Mengaktifkan tolok ukur lintas-industri.

Berdasarkan pada pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa Miski Aghnia Corporation mengalami kendala produksi sehingga mengakibatkan kurangnya efektivitas dan efisiensi seluruh kegiatan perusahaan. Miski Aghnia Corporation memiliki manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) yang cukup baik namun selama ini belum pernah melakukan pengukuran kinerja rantai pasokan yang melibatkan seluruh pihak terkait. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja *supply chain management* dengan menggunakan pendekatan *supply chain operation reference* (SCOR). Oleh karena itu, penelitian berjudul, **“Pengukuran Kinerja *Supply Chain Management* Dengan Menggunakan Pendekatan *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) (Studi Kasus Pada Miski Aghnia Corporation di Bandung)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang penelitian di atas, maka dapat di rumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kinerja *supply chain management*
2. Bagaimana tingkat kinerja *supply chain management* yang diukur dengan menggunakan pendekatan *supply chain operation reference* (SCOR)

1.3 Tujuan Penelitian

Dari permasalahan yang didapat, seperti dalam identifikasi masalah maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran kinerja *supply chain management*
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja *supply chain management* yang diukur dengan menggunakan pendekatan *supply chain operation reference* (SCOR)

1.4 Manfaat Penelitian

1. Dari aspek teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan Ilmu Manajemen khususnya di bidang Ilmu Manajemen Operasi yang berkaitan dengan pengukuran kinerja *supply chain management* menggunakan metode pendekatan *supply chain operation reference* (SCOR). Hasil penelitian juga ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dan dapat dijadikan sebagai penambah wawasan tentang pengukuran kinerja *supply chain management*.
2. Dari aspek praktis, penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan masukan dan pertimbangan untuk pengukuran kinerja *supply chain management* sehingga perusahaan mampu secara maksimal memperbaiki dan meningkatkan kinerja *supply chain*.