

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

CV. XYZ ini adalah sebuah unit usaha yang bergerak dibidang pembuatan kaos polos dan kaos sablon. Usaha CV. XYZ ini berdiri pada tahun 2017, menawarkan beragam macam desain dan warna dari kaos yang diproduksi serta kemudahan dalam memesan kaos sablon baik satuan maupun banyak. Selain itu CV. XYZ juga memberikan kemudahan ketika memesan, yaitu bisa melalui *e-commerce* maupun bisa langsung menghubungi narahubung yang telah CV. XYZ sediakan, sehingga konsumen tidak perlu repot-repot untuk datang ke tempat CV. XYZ secara langsung. Kantor utama CV. XYZ berada di Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur. Target pasar dari CV. XYZ sendiri yaitu para masyarakat baik pria maupun wanita karena kaos yang diproduksi oleh CV. XYZ bisa dipakai oleh semua jenis kelamin dengan beragam ukuran, dan tidak hanya itu CV. XYZ pun menerima pelanggan yang ingin menjadi reseller yang biasanya akan menjual kembali produk dari CV. XYZ tersebut. Selain itu CV. XYZ menjawab kebutuhan pasar akan kaos dengan bahan yang memiliki kualitas premium tidak kalah dengan pesaing, seperti kaos yang diproduksi CV. XYZ tidak mudah luntur serta kualitas sablon dari konveksi CV. XYZ memiliki ketahanan tidak mudah rusak dan tahan lama.

Visi dan Misi CV. XYZ

Visi

Menjadi perusahaan konveksi yang unggul terkemuka dipercaya dengan kualitas yang baik dan pelayanan yang professional.

Misi

- Memberikan layanan dan produk terbaik kepada setiap pelanggan
- Memberikan solusi bernilai positif kepada konsumen
- Memberikan manfaat bagi masyarakat setempat
- Menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi karyawan

Visi ini merupakan komitmen CV. XYZ untuk menjadi usaha yang terkenal dan memiliki banyak pelanggan. Selain itu CV. XYZ berkomitmen untuk selalu menjamin kualitas baik dari segi produk maupun pelayanan.

Misi ini memberikan gambaran yang perlu dilakukan untuk mencapai visi dari UrbanOutfits. Untuk menjadi usaha yang selalu diminati CV. XYZ harus menjual produk dengan bahan-bahan berkualitas. Mulai dari bahan yang dipakai dan ketahanan dari bahan tersebut. Agar konsumen semakin tertarik membeli produk CV. XYZ maka harga yang ditawarkan relative murah dengan bahan yang berkualitas sehingga dapat dijangkau oleh konsumen dari semua kalangan.

Selain dalam meningkatkan minat konsumen maka pelayanan kepada pelanggan sangat penting. Memberikan kenyamanan bagi konsumen untuk melakukan transaksi akan memberikan kesan tersendiri bagi konsumen sehingga dapat menjadi pelanggan.

Karena kaos merupakan pakaian yang umum digunakan dimasyarakat dalam kehidupan sehari-hari. CV. XYZ membuat kaos yang berbeda dengan toko kaos lain yang sudah ada. CV. XYZ menawarkan pelanggan dengan kualitas bahan yang enak digunakan dan sablon yang berkualitas. Kaos yang dibuat oleh ahlinya dengan jahitan yang rapi, sablon yang berkualitas serta desain yang beraneka ragam dan menarik. Kaos adalah hal yang termasuk gaya hidup bagi anak muda jaman sekarang. Selain desain yang dibuat, CV. XYZ juga menerima pesanan dengan desain yang dibuat sendiri oleh pembeli. Elemen-elemen utama yang di tawarkan antara CV. XYZ dengan toko kaos yang lain pada umumnya:

1. Bahan kaos yang berkualitas tinggi.
2. Jahitan kaos yang rapi.
3. Desain yang menarik.
4. Memberikan pelayanan yang prima.



Gambar 1.1 Tempat produksi kaos
Sumber: Peneliti (2024)



Gambar 1.2 Tempat Bahan Baku
Sumber: peneliti (2024)



Gambar 1.3 Salah satu ruangan admin
Sumber: peneliti (2024)



Gambar 1.4 ruang desain
Sumber: peneliti (2024)



Gambar 1.5 tempat produksi sablon (alat sablon digital)
Sumber: peneliti (2024)



Gambar 1.6 tempat press sablon
Sumber: peneliti (2024)

1.2. Latar Belakang Penelitian

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu sektor industri yang menjadi pilar penyangga perekonomian di Indonesia. Peran UMKM sangat besar untuk pertumbuhan perekonomian Indonesia, dengan jumlahnya mencapai 99% dari keseluruhan unit usaha. Pada tahun 2023 pelaku usaha UMKM mencapai sekitar 66 juta. Kontribusi UMKM mencapai 61% dari Pendapatan Domestik Bruto

(PDB) Indonesia, setara Rp9.580 triliun. UMKM menyerap sekitar 117 juta pekerja (97%) dari total tenaga kerja.

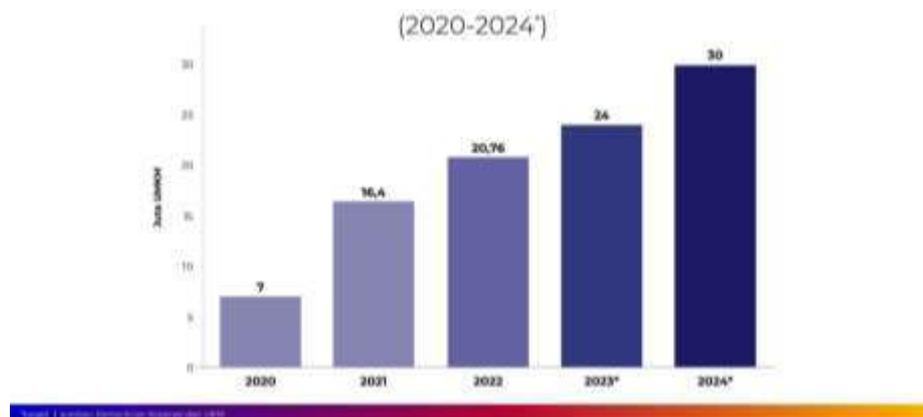


Tahun	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Jumlah UMKM (Juta)	64,39	65,47	64	65,46	65	66
Pertumbuhan (%)		1,98%	-2,24%	2,28%	-0,70%	1,52%

*Dilansir dari berbagai sumber

Gambar 1.7 data UMKM 2018-2023
Sumber: Kadin.id

Kategori UMKM pada dasarnya berdasarkan besarnya modal usaha saat pendirian. Bila modal usahanya mencapai maksimal satu milyar rupiah (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha), maka dikategorikan kelas Usaha Mikro. Usaha dengan modal usaha lebih dari satu milyar rupiah sampai dengan lima milyar rupiah masuk dalam kelas Usaha Kecil. Usaha dengan modal usaha lebih dari lima milyar rupiah sampai dengan sepuluh milyar rupiah masuk dalam kelas Usaha Menengah. Lebih besar dari ini, maka menjadi kelas Usaha Besar.



Gambar 1.8 jumlah UMKM masuk 2020-2024
Sumber: Kadin.id

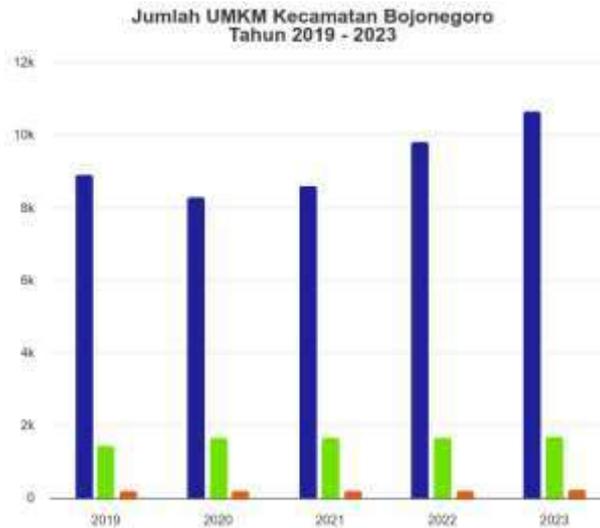


Gambar 1.9 pertumbuhan produksi IMK 2023
Sumber : Kadin.id

Berdasarkan data pada website KADIN Indonesia pada tahun 2023, usaha Industri Mikro Kecil (IMK) tumbuh positif di setiap triwulan, dengan rata-rata pertumbuhan naik sebesar 2,55 persen. Kelompok industri pakaian jadi (Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia/KBLI 14) menjadi kelompok industri dengan kontribusi nilai tambah terbesar kedua tumbuh dari waktu ke waktu, dengan rata-rata pertumbuhan naik sebesar 3,02 persen. Industri makanan (KBLI 10), sebagai kelompok industri dengan kontribusi nilai tambah terbesar, mengalami perlambatan pertumbuhan dengan rata-rata turun sebesar 0,003 persen. Sementara, kelompok industri pengolahan tembakau (KBLI 12) dan industri logam dasar (KBLI 24) berkontraksi cukup dalam dengan rata-rata pertumbuhan masing-masing turun sebesar 39,82 persen dan 29,13 persen.



Gambar 1.10 persebaran UMKM dengan nilai tambah terbesar 2023



Gambar 1.12 Jumlah UMKM Kecamatan Bojonegoro 2019-2023
 Sumber: data.bojonegorokab.go.id

Jumlah UMKM Kecamatan Bojonegoro Tahun 2019-2023 yang terbagi usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah mencapai 91.390 unit dengan rincian pada 2019 sebanyak 10.601, tahun 2020 sebanyak 10.204, tahun 2021 sebanyak 10.523, tahun 2022 sebanyak 11.736, tahun 2023 sebanyak 12.586.

Menurut UU Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), uraian usaha dapat dibagi sebagai berikut :

Tabel 1 kriteria UMKM

No	Uraian	Kriteria	
		Asset	Omset/tahun
1.	Usaha Mikro	Maks. 50 Juta	Maks. 300 Juta
2.	Usaha Kecil	>50 juta – 1 miliar	>300 Juta – 2,5 miliar
3.	Usaha Menengah	>1 miliar – 10 miliar	>2,5 miliar – 50 miliar

Berdasarkan syarat-syarat di atas CV. XYZ termasuk kedalam badan Usaha Kecil, karena kekayaan bersih lebih dari Rp. 300.000.000,- sampai dengan Rp. 1.000.000.000,- per-tahun.

Dengan ketatnya persaingan bisnis antar UMKM tersebut, maka mendorong para pelaku usaha untuk meningkatkan kinerjanya (Nadira, 2022). Untuk meningkatkan kinerja, pelaku usaha harus mengetahui indikator kinerja apa saja yang belum maksimal dan perlu ditingkatkan, sehingga upaya peningkatan kinerja yang akan dilakukan menjadi tepat sasaran. Oleh karena itu pengukuran kinerja menjadi hal yang penting untuk dilakukan. Menurut I Nyoman Punjawan &

Mahendrawathi (2017), pengukuran kinerja dalam *supply chain* diperlukan untuk melakukan pemantauan dan pengendalian, mengomunikasikan tujuan organisasi ke fungsi-fungsi pada *supply chain*, mengetahui posisi organisasi relatif terhadap pesaing maupun terhadap tujuan yang hendak dicapai serta menentukan arah perbaikan untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing.

Manajemen rantai pasok atau *supply chain management* (SCM) merupakan pendekatan untuk mengoptimalkan integrasi antara *supplier*, manufaktur, gudang, dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat, serta untuk meminimasi biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen (Widyarto, 2019). Penerapan manajemen rantai pasokan didefinisikan mampu untuk mengatasi berbagai variansi pada bisnis dan ketidakpastian, antara lain seperti ketidakpastian permintaan, fluktuasi bahan baku, penundaan pengiriman, dan permintaan musiman.

Produk kaos polos sebagian besar diproduksi oleh usaha rakyat. Salah satu distributor yang menjadi obyek penelitian ini adalah CV. XYZ merupakan perusahaan konveksi yang terletak di Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur. Perusahaan konveksi tersebut memproduksi kaos polos. Melihat dari segi meningkatnya konsumen pada saat ini, maka membuat pesaing antar perusahaan semakin ketat. Sehingga perusahaan harus meningkatkan kualitas dengan selalu memenuhi permintaan produk dari konsumen. Salah satu upaya yang bisa dilakukan yaitu dengan melakukan peningkatan kinerja *supply chain management* (SCM). Kegiatan *supply chain management* (SCM) meliputi berbagai kegiatan pembelian bahan baku dari *supplier*, kegiatan produksi, dan pendistribusian ke pelanggan. Peran serta semua pihak (*stakeholder*) sangat diperlukan demi terciptanya suatu jaringan *supply chain* yang terorganisir. Dalam mengatur proses aliran material dari hulu ke hilir, CV. XYZ juga tak lepas dari kegiatan *supply chain* (rantai pasok). Sampai dengan Juni 2024, jumlah perusahaan yang memasarkan kaos polos produksi bojonegoro sebesar 55 perusahaan (data primer, 2024). Tentu saja hal ini merupakan suatu tantangan bagi perusahaan CV. XYZ untuk bekerja keras meningkatkan kompetensi untuk dapat bersaing. Jika perusahaan tersebut memiliki keunggulan yang tidak hanya kompetitif, namun juga dapat bertahan lama, maka perusahaan tersebut akan memimpin pasar. Menurut Sabri (2020), dengan adanya

hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan landasan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dan melakukan perbaikan-perbaikan untuk meningkatkan kinerja sehingga mereka dapat bersaing di tengah-tengah persaingan yang ketat untuk mencapai keunggulan yang kompetitif.

Tingkat pertumbuhan industry kaos polos di tingkat nasional yang sangat baik serta potensi yang dimiliki CV. XYZ nyatanya tidak sejalan dengan fakta yang ditemukan dilapangan. CV. XYZ melakukan pemberhentian proses produksi pada lini produksi kaos polos pada akhir tahun 2023. Hal tersebut dibuktikan dari hasil omset perusahaan yang mengalami penurunan di tahun 2023.



Dari grafik diatas dapat diketahui bahwa satu tahun awal omset perusahaan CV. XYZ mengalami kenaikan namun di tahun 2023 omset tersebut mengalami penurunan sebesar 31 persen. Setelah dilakukan observasi dan wawancara kepada pihak perusahaan diketahui bahwa selama ini perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja berdasarkan keefektifan kinerja manajemen rantai pasoknya, perusahaan hanya menggunakan biaya sebagai tolak ukur keefektifan kinerja pada perusahaan. Sehingga tidak adanya system pengukuran yang secara spesifik menilai tingkat kepentingan antar pihak yang berkolaborasi dalam aktivitas manajemen rantai pasok yang membutuhkan perhatian untuk dilakukan perbaikan. Padahal manajemen rantai pasok merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu memenangkan persaingan, meningkatkan layanan pelanggan serta keuntungan perusahaan. Oleh karena itu

pengukuran kinerja manajemen rantai pasok perusahaan menjadi fundamental untuk perbaikan berkelanjutan. System pengukuran kinerja diperlukan untuk: a. melakukan monitoring dan pengendalian, b) mengkomunikasikan tujuan organisasi, c) mengetahui dimana posisi suatu organisasi relative terhadap pesaing maupun terhadap tujuan yang hendak dicapai, dan, d) menentukan arah perbaikan untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing.

Metode SCOR merupakan metode yang mampu mengukur aktivitas perusahaan dari hulu ke hilir. SCOR diperkenalkan pertama kali pada tahun 1996 oleh Supply Chain Council (SCC) yang mampu menyediakan kerangka kerja secara unik untuk menghubungkan proses bisnis, metric, best practices dan teknologi ke dalam struktur terpadu untuk mendukung komunikasi antara mitra rantai pasokan serta meningkatkan efektivitas manajemen rantai pasokan yang terkait dengan kegiatan dalam perbaikan rantai pasokan. (Supply Chain Council, 2018).

Dengan demikian pengukuran kinerja manajemen rantai pasok diawali dengan melakukan evaluasi terhadap pengukuran kinerja manajemen rantai pasok yang sudah ada dengan menggunakan metode SCOR, metode yang dapat mewakili keadaan yang ada di perusahaan CV. XYZ karena SCOR dapat mengevaluasi keseluruhan kinerja manajemen rantai pasok melalui penjabaran proses (plan, source, make, deliver, dan return). Meskipun metode SCOR telah memberikan standard pengukuran secara keseluruhan, namun belum cukup untuk menggambarkan pengambilan keputusan perusahaan, sehingga pembobotan AHP diperlukan untuk memberikan nilai pembobotan secara kualitatif pada hasil metric SCOR dan dapat menghubungkannya pada hasil pengukuran metrik sebagai referensi pengambilan keputusan dalam melihat kriteria pengukuran yang dipentingkan perusahaan untuk dilakukan perbaikan secara berkelanjutan. Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian ini dilakukan dengan judul **“Mengukur Kinerja Rantai Pasok Dengan Scor Model: Studi Kasus CV. XYZ”**

1.3. Perumusan Masalah

Penelitian ini akan menjawab permasalahan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana kinerja manajemen rantai pasok yang dilakukan CV. XYZ selama ini?

- 2) Faktor apa saja yang menghambat pencapaian kinerja manajemen rantai pasok di CV. XYZ dengan pendekatan SCOR model?
- 3) Bagaimana usulan perbaikan melalui hasil pengukuran kinerja manajemen rantai pasok di CV. XYZ dengan pendekatan SCOR model?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1) Mengevaluasi secara deskriptif kinerja manajemen rantai pasok yang dilakukan CV. XYZ selama ini.
- 2) Mengidentifikasi elemen SCOR model yang menghambat dalam pencapaian kinerja manajemen rantai pasok di CV. XYZ dengan pendekatan SCOR model.
- 3) Memberikan usulan perbaikan pengukuran kinerja manajemen rantai pasok di CV. XYZ dengan pendekatan SCOR model.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Manfaat praktis

Manfaat bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan berguna sebagai referensi dalam melakukan pengukuran kinerja manajemen rantai pasok pada perusahaan dapat mengetahui beberapa indikator pada aktivitas manajemen rantai pasok yang masih perlu dilakukan perbaikan kinerja di masa yang akan datang serta menjadi bahan evaluasi untuk aktivitas kinerja manajemen rantai pasok selanjutnya.

- 2) Manfaat ilmiah

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah ilmiah yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan pendekatan model SCOR pada implementasi dan pengukuran kinerja manajemen rantai pasok pada industry yang memiliki karakter sejenis.

1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Dalam menulis sebuah penelitian tesis, diperlukan sebuah sistematika penulisan agar dapat mempermudah pembaca dalam memberikan gambaran umum tentang penelitian ini. Dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

- a) **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b) BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c) BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif) / Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisa Data.

d) BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e) BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.