

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

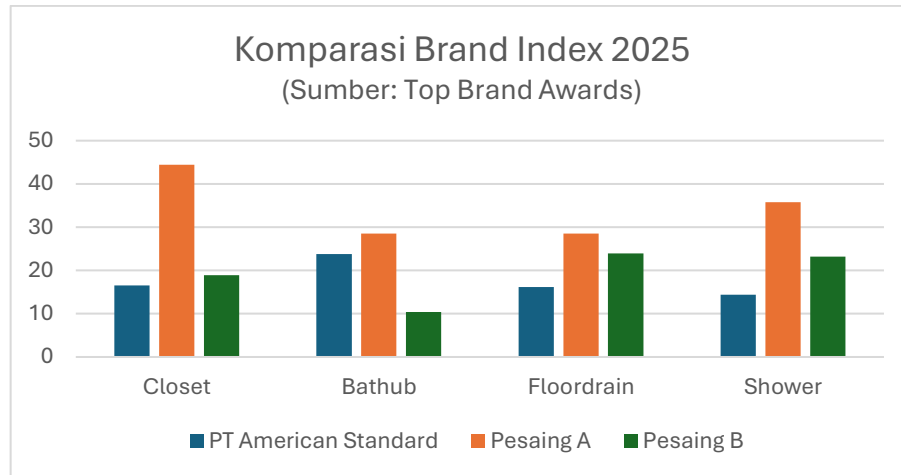
Dalam industri manufaktur yang kompetitif serta permintaan pasar yang kian bertumbuh, kemampuan untuk merespons secara cepat dan tepat merupakan faktor penentu keberhasilan. Pada Tabel I.1 menunjukkan data keuangan terbaru LIXIL Group yang merupakan induk perusahaan dari PT American Standard Indonesia, menunjukkan pertumbuhan pendapatan yang signifikan pada kawasan Asia, dengan bertumbuh sebesar 6,0% pada *fiscal year* 2025, mengindikasikan adanya peningkatan permintaan pasar yang harus diantisipasi. Dibawah ditampilkan data pertumbuhan keuangan PT American Standard Indonesia.

Tabel I-1 Rekapitulasi Revenue 5 Tahun Terakhir

<i>Fiscal Year Ending March 2025 – Year-on-Year Comparison (USD Million)</i>							
<i>Revenue by Region</i>	<i>FYE 2021</i>	<i>FYE 2022</i>	<i>FYE 2023</i>	<i>FYE 2024</i>	<i>FYE 2025</i>	<i>Increase / Decrease</i>	<i>%</i>
Asia	789.90	954.40	1213.60	1135.60	1204.90	69.30	6.10%

(Sumber : www.lixil.com)

Meskipun PT American Standard Indonesia mencatatkan peningkatan pendapatan sebesar 6% selama *fiscal year* 2025, pencapaian tersebut belum cukup untuk memperluas dominasi perusahaan di pasar nasional. Hal ini tercermin dalam Gambar 1.1 yang menampilkan komparasi *brand index* tahun 2025 berdasarkan data dari Top Brand Index. Dalam grafik tersebut, terlihat jelas bahwa PT American Standard Indonesia masih tertinggal dari para pesaing utamanya, terutama dalam kategori produk utama seperti *Closet*, *Bathtub*, *Floordrain*, dan *Shower*. Pesaing A, misalnya, mendominasi kategori *Closet* dan *Shower* dengan indeks masing-masing sekitar 40 dan 35, jauh melampaui indeks PT American Standard yang berada di posisi terbawah di semua kategori. Ketertinggalan ini menunjukkan bahwa meskipun ada pertumbuhan pendapatan, perusahaan belum berhasil memperkuat citra merek dan loyalitas konsumen di pasar. Oleh karena itu, peningkatan pendapatan yang terjadi selama tahun fiskal 2025 belum dapat dianggap sebagai keberhasilan yang signifikan dalam konteks persaingan industri secara keseluruhan.



Gambar I-1 Komparasi brand index 2025

(sumber: Top Brand Indeks)

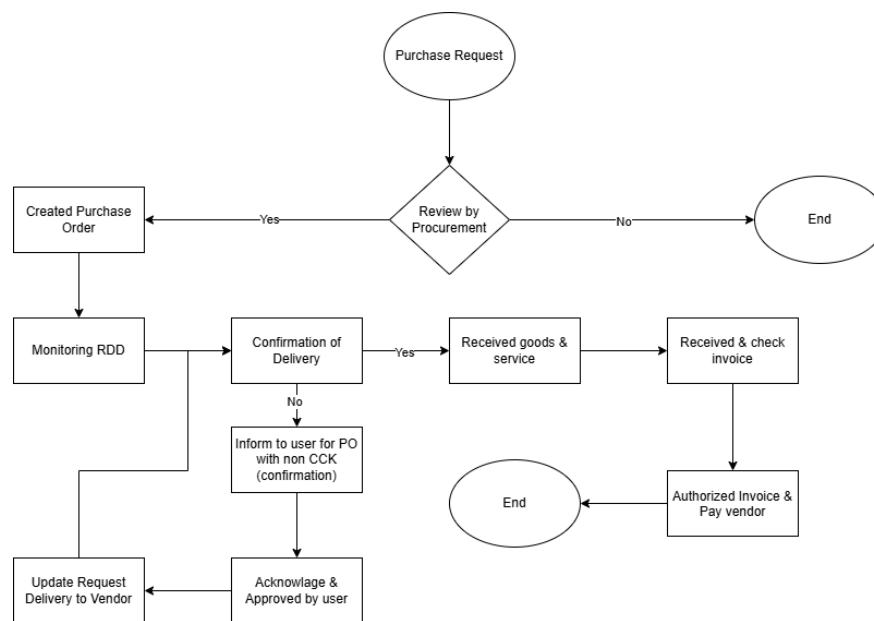
PT American Standard Indonesia (PASI), sebagai salah satu pemain utama pada pasar ini, menerapkan strategi produksi yang sejenis dengan pesaingnya, yaitu *Make-to-Stock* (MTS) guna memastikan ketersediaan produk bagi konsumen. Namun, efektivitas strategi ini sangat bergantung pada kinerja rantai pasok yang baik terutama pada fungsi pengadaan. Meskipun memiliki posisi pasar yang kuat, kinerja operasional PASI saat ini menghadapi tantangan signifikan yang termanifestasi dalam sebuah kegagalan: keterlambatan rata-rata penerimaan material di divisi pengadaan yang mencapai 13,71 hari selama kuartal 4 tahun 2024.

No:	PO Number	Product Name	Penyerahan	PO Deliv. Date	Keterlambatan	Keterangan
1	5500038889	Carton Box Tank	12/21/2024	11/26/2024	25	Packaging
2	5500038890	Carton Box Bowl	12/27/2024	12/04/2024	23	Packaging
3	5500038891	Carton Box Tank	1/20/2025	12/24/2024	27	Packaging
4	5500038892	Carton Box Bowl	1/13/2025	12/04/2024	40	Packaging
5	5500039217	NaF325-K(Sodium feldspar 325 mesh) JUMBO	12/11/2024	12/27/2024	-16	Raw Material
6	5500039218	NaF325-K(Sodium feldspar 325 mesh) JUMBO	12/24/2024	12/27/2024	-3	Raw Material
7	5500039257	Kaolin Powder # 325 Mesh (NMS)	01/04/2025	1/15/2025	0	Raw Material
Rata – Rata					13.71	

Gambar I-2 Data po kuratal 4-2024

Sumber: (Data internal perusahaan)

Keterlambatan ini bukan hanya sekedar isu logistik sembarang, melainkan sebuah ancaman nyata bagi strategi yang secara langsung merusak fondasi strategi MTS, hal itu juga dapat menyebabkan kekurangan stok, menurunkan tingkat layanan dan mengganggu jadwal produksi. Kegagalan ini terjadi dalam proses pengadaan yang menjadi tulang punggung operasional guna memenuhi permintaan pasar. Divisi *procurement* atau pengadaan memiliki fungsi yaitu membeli bahan dan jasa yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan produk dan layanannya sendiri (Stanton, 2023). Kesuksesan pengadaan bergantung pada lokasi ataupun perkembangan pemasok, pemahaman mengenai kapabilitas dan memilih dengan siapa kita bekerja sama dapat digapai dengan *continous improvement*. (Bowersox, Closs, Cooper, & John C, 2013) Berikut merupakan diagram alur dari *procurement process flow*



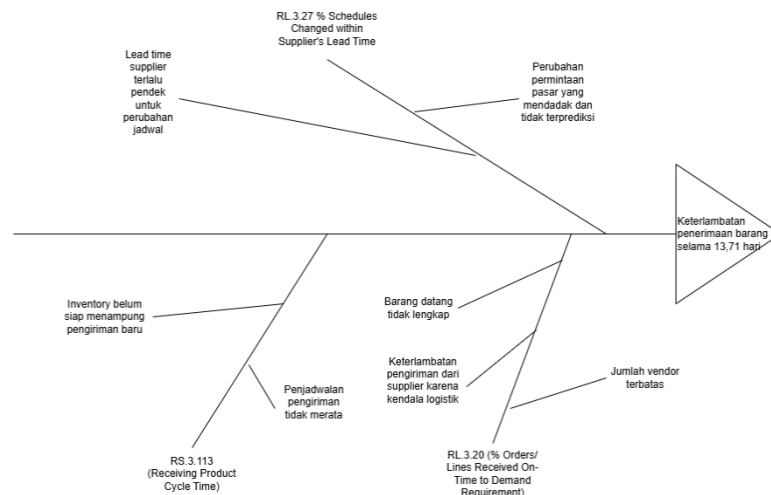
Gambar I-3 Procurement Process Flow

(Sumber : Data Internal Perusahaan)

Jika ingin mengatasi permasalahan yang cukup kompleks ini secara fundamental, diperlukan sebuah pendekatan yang terstruktur dan berbasis data. Penelitian ini mengadopsi kerangka kerja *Supply Chain Operations Reference* (SCOR) versi 12.0, sebuah metodologi yang diakui secara global untuk menganalisis, mengukur, dan mengoptimalkan proses rantai pasok. Melalui penerapan SCOR Racetrack, penelitian ini dilakukan guna mengurai masalah umum "keterlambatan 13,71 hari"

menjadi kesenjangan kinerja yang spesifik pada tiga metrik SCOR Level 3. Metrik-metrik kritis tersebut adalah RL.3.20 (*% Orders/Lines Received On-Time to Demand Requirement*), yang mengukur keandalan pengiriman; RL.3.27 (*% Schedules Changed within Supplier's Lead Time*), yang mengukur fleksibilitas pemasok; dan RS.3.113 (*Receiving Product Cycle Time*), yang mengukur kecepatan proses penerimaan barang. Identifikasi yang dilakukan pada metrik ini memungkinkan pergeseran fokus dari gambaran umum masalah menuju akar penyebab masalah kinerja.

Analisis yang lebih dalam dibutuhkan untuk menggabungkan temuan SCOR dengan analisis SWOT perusahaan yang mengungkapkan bahwa akar permasalahan tersebut adalah satu kelemahan strategis internal, yaitu; Ketergantungan pada jumlah vendor yang terbatas. Pilihan pemasok yang sempit ini membuat kondisi rantai pasok PASI menjadi kaku dan rentan terhadap tingginya fluktuasi permintaan pasar yang dinamis. Ketika terjadi perubahan yang mendadak, baik itu permintaan naik ataupun permintaan turun, perusahaan tidak memiliki fleksibilitas untuk beralih kepada pemasok alternatif, yang mengakibatkan perubahan jadwal tidak ter-elakkan dan penumpukan di area penerimaan akan menjadi masalah selanjutnya. Dengan demikian, tantangan inti yang dihadapi bukanlah sekadar ketidakpastian pasar (faktor eksternal), melainkan ketidakmampuan rantai pasok internal untuk beradaptasi akibat keterbatasan strategis dalam sumber pengadaan. Berdasarkan keterikatan antara berbagai akar penyebab masalah ini dengan induk utama permasalahannya dirangkum dalam diagram *Fishbone* berikut.



Gambar I-4 Fishbone Diagram

Berkaca bahwa sumber daya perusahaan terbatas, penyelesaian masalah ini membutuhkan pemilihan solusi yang bisa berdampak. Penelitian ini memanfaatkan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), sebuah teknik pengambilan keputusan multikriteria yang kuat untuk memprioritaskan berbagai alternatif perbaikan secara objektif. Dengan mempertimbangkan beberapa kriteria bisnis seperti, kebutuhan, dampak, biaya, waktu, dan upaya, AHP juga digunakan untuk mengidentifikasi satu proyek perbaikan yang paling prioritas. Lebih dari sekadar usulan, penelitian ini melangkah lebih jauh dengan merancang rencana implementasi yang detail dan memvalidasi kelayakan finansial dari proyek terpilih, sehingga memberikan sebuah solusi yang tidak hanya tepat sasaran secara strategis tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara bisnis.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi akar penyebab keterlambatan penerimaan material pada divisi pengadaan PT American Standard Indonesia melalui penerapan kerangka kerja SCOR 12.0 Racetrack.
2. Penentuan proyek perbaikan yang paling prioritas dalam mengatasi kesenjangan kinerja operasional berdasarkan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), serta evaluasi terhadap kelayakan implementasi proyek tersebut dari aspek operasional dan finansial.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis kinerja rantai pasok pengadaan menggunakan metrik SCOR Level 3 untuk mengidentifikasi penyebab utama dari kesenjangan kinerja operasional.
2. Menentukan prioritas strategis dari berbagai alternatif solusi perbaikan melalui metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk memastikan alokasi sumber daya yang paling efektif.
3. Merancang dan memvalidasi kelayakan implementasi proyek perbaikan yang terpilih, mencakup rencana kerja (*Work Breakdown Structure*), jadwal (*Gantt chart*), anggaran, dan analisis kelayakan finansial (*Payback Period*, NPV, IRR, BCR).

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Membantu perusahaan melakukan pemantau kinerja rantai pasok di perusahaan.
2. Membantu Perusahaan dalam menentukan keputusan untuk evaluasi dalam kinerja rantai pasok.

1.5 Sistematika Penelitian

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan terdiri dari enam bab secara sistematis yang meliputi:

BAB I Pendahuluan

Bab pendahuluan berisi latar belakang penulis dalam melakukan penelitian serta menjelaskan secara singkat objek dan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini. Kemudian dilanjutkan dengan perumusan masalah, tujuan, manfaat, dan sistematika penulisan yang menjabarkan urutan dari penulisan penelitian ini.

BAB II Landasan Teori

Bab ini berisikan teori-teori yang relevan dan mendukung permasalahan pada penelitian ini. Teori yang diambil berdasarkan referensi buku/penelitian/referensi lainnya.

BAB III Metodologi Penyelesaian Masalah

Bab ini berisi uraian metodologi perancangan, tujuan penelitian, pengumpulan data, pengolahan data, sistematika penyelesaian masalah, batasan dan asumsi penelitian.

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini menguraikan data yang didapat dari penumpukan data dan pengolahan data yang dilakukan dalam model *Supply Chain operation Reference* (SCOR) serta *Analytic Hierarchy Process* (AHP) yang digunakan untuk menunjang pengerjaan tugas akhir serta proses pengolahan data dari penelitian ini.

BAB V Analisis

Bab ini berisikan analisis dan pembahasan penelitian tentang perancangan kinerja rantai pasok dengan merancang strategi rantai pasok *procurement* di PT American Standard Indonesia

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini menjelaskan kesimpulan penelitian yang telah dilakukan mengenai pembobotan prioritas dalam perancangan sistem pengukuran kinerja rantai pasok dan memberikan saran terhadap perusahaan dan peneliti selanjutnya berdasarkan hasil penelitian.