

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia, sebagai negara tropis, memiliki potensi melimpah dalam tanaman yang telah digunakan secara turun-temurun sebagai obat tradisional. Jamu, yang merupakan obat tradisional khas Indonesia, telah menjadi bagian tak terpisahkan dari budaya masyarakat Indonesia selama bertahun-tahun. Sejak tahun 2008, industri, usaha, dan subsektor jamu, obat tradisional, dan kosmetik di Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang pesat. Perkembangan industri jamu dan obat tradisional di Indonesia terlihat dari peningkatan jumlah perusahaan yang beroperasi dalam sektor ini, diversifikasi produk jamu dan obat tradisional yang ditawarkan, serta meningkatnya permintaan pasar baik dalam negeri maupun internasional (Murdopo, 2014: 2).



Gambar 1.1 Data Tren Pertumbuhan Obat Tradisional, Industri Kimia dan Farmasi 2017 s.d 2022 Q1

(Sumber: Badan Pusat Statistik)

Gambar 1.1 menunjukkan obat tradisional, industri kimia dan farmasi di Indonesia mengalami pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) positif dari tahun ke tahun. Industri produk herbal/tradisional di Indonesia diperkirakan akan menunjukkan pertumbuhan yang kuat selama periode proyeksi. Perusahaan-perusahaan farmasi besar telah berinvestasi di industri jamu dan rempah-rempah Indonesia, yang memiliki prospek yang menjanjikan (BrightIndonesia, 2022).

Dunia perindustrian saat ini semakin berkembang pesat yang menyebabkan semakin meningkatnya persaingan antar perusahaan. Perindustrian saat ini dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat bertahan dalam persaingan dunia industri. Pengukuran kinerja merupakan langkah penting dalam memantau berbagai aspek rantai nilai perusahaan. pengukuran kinerja *supply chain* memegang peran krusial dalam menjaga keberhasilan dan kelancaran operasi bisnis. Melalui pengukuran kinerja, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang mendalam tentang efisiensi dan efektivitas sistem *supply chain*. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada, seperti keterlambatan pengiriman, persediaan berlebihan, atau biaya transportasi yang tinggi, yang dapat menghambat kinerja keseluruhan (Lambert et.al, 2016: 5).

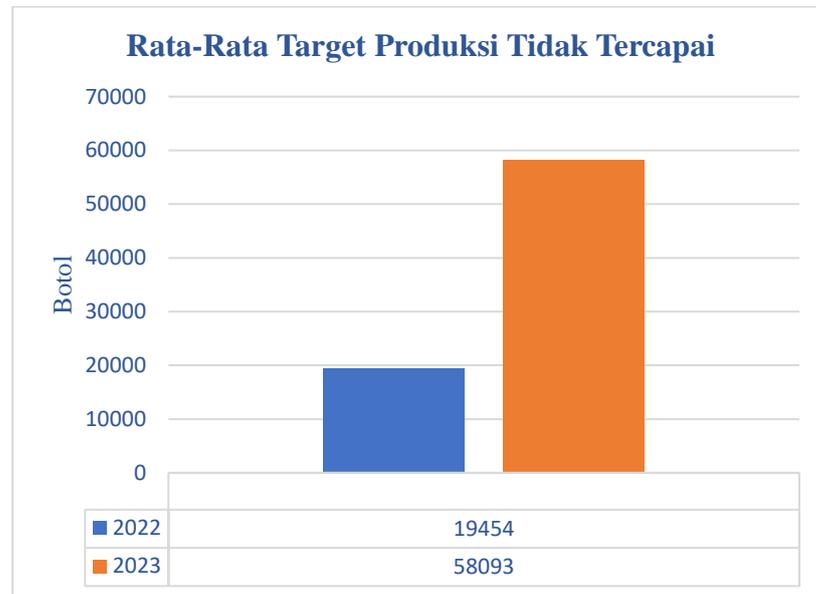
Adanya informasi yang akurat dan terkini mengenai kinerja *supply chain*, perusahaan dapat mengambil tindakan yang tepat untuk memperbaiki masalah yang terjadi. Pujawan (2005) dalam Prasetyo et.al (2021) beberapa metode yang diterapkan untuk mengukur kinerja suatu industri antara lain

Integrated Performance Measurement (IPMS), *Balanced Score Card (BSC)*, *performance prism* dan *Supply Chain Operation Reference (SCOR)*. Peneliti akan menggunakan metode SCOR dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. SCOR digunakan untuk merancang dan mengelola *supply chain* secara holistik yang dimulai dengan penentuan proses utama dalam *supply chain* sampai *Key Performance Indicator (KPI)*, sementara AHP digunakan untuk menentukan bobot tingkat kepentingan. Kedua metode ini dapat digunakan secara terpisah dalam analisis dan pengelolaan *supply chain*. Peneliti akan melakukan pengukuran kinerja *supply chain* dengan model SCOR 12.0 di PT. Naturindo Fresh Kulon Progo.

PT. Naturindo Fresh Kulon Progo adalah perusahaan yang berfokus pada kesehatan alami Indonesia yaitu pengolahan dan penanaman tanaman obat herbal seperti jamu, makanan dan minuman kesehatan. Semua tahap produksi dilakukan dengan mematuhi Standar Operasional Prosedur (SOP) yang didasarkan pada Cara Pembuatan Obat Tradisional yang Baik (CPOTB). Hasil produk tersebut akan dialihkan ke rekan bisnisnya yaitu PT. Naturindo Surya Niaga yang berperan sebagai industri distribusi retail. Kedua perusahaan tersebut di bawah satu naungan kepemilikan yaitu Naturindo Fit. Secara garis besar proses produksi PT. Naturindo fresh Kulon Progo meliputi pengolahan, pengemasan primer dan sekunder. Kondisi *supply chain* yang berjalan di perusahaan tersebut dapat digambarkan secara umum yang dimulai dari *supplier* bahan baku simplisia (bahan alamiah) yang bersifat beli putus dari beberapa *supplier* dan bahan baku kemasan

yang dibutuhkan oleh perusahaan. Bahan baku yang diterima kemudian digunakan dalam proses manufaktur. Kemudian, produk akhir dihasilkan melalui proses produksi dan terakhir adalah hasil produk akan didistribusikan ke rekan bisnisnya.

Penilaian kinerja PT. Naturindo fresh Kulon Progo dilakukan 6 bulan sekali dengan menggunakan sistem *Key Interpersonal Performance* (KIP) yang mengacu pada kinerja atau kemampuan individu. Penilaian dilakukan oleh *leader* masing-masing divisi terhadap personal atau karyawan dalam divisi tersebut. Evaluasi kinerja juga dilakukan dalam 1 bulan sekali pada awal bulan. Evaluasi kinerja tersebut dilakukan setelah adanya penetapan target produksi baru, dengan mengumpulkan beberapa divisi yang setara dalam level organisasi, kemudian akan dievaluasi oleh level organisasi yang lebih tinggi. Selain itu, selama 6 bulan sekali dilakukan *meeting* dengan direktur utama perusahaan dengan mengevaluasi laporan hasil produksi, keuangan beserta perencanaan untuk kedepannya. Terakhir, melakukan *meeting* secara global dengan rekan bisnisnya yaitu PT. Naturindo Surya Niaga selama 1 tahun sekali dengan tujuan untuk membahas target produk yang terjual, laporan masuk produksi, target *marketing* dan juga anggaran produksi dan Sumber Daya Manusia (SDM).

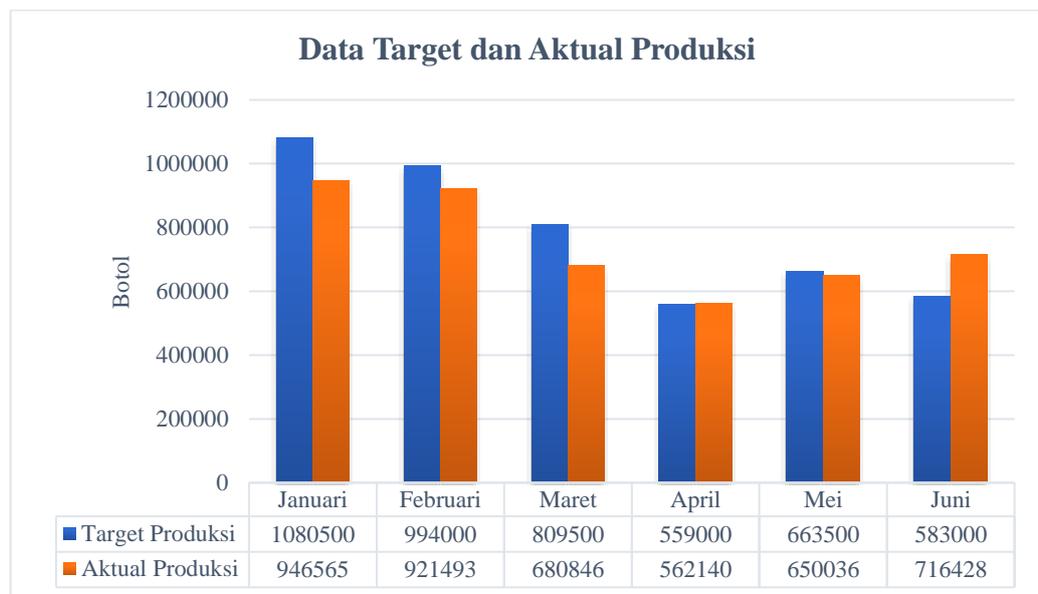


Gambar 1.2 Rata-Rata Target Produksi Tidak Tercapai 2022 dan 2023

(Sumber: PT. Naturindo Fresh Kulon Progo, 2023)

Hasil dari pengamatan, wawancara dan *study* dokumentasi yang telah dilakukan oleh peneliti. Dapat diketahui bahwa terdapat sistem penilaian dan evaluasi kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Penilaian dan evaluasi kinerja tersebut terbilang belum cukup efektif, hal ini ditandai dengan adanya perbedaan rata-rata tidak tercapainya target produksi perusahaan antara tahun 2022 – 2023, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.2. Rata-rata tidak tercapainya target produksi pada tahun 2022 sebesar 19.454 botol sedangkan pada tahun 2023 sebesar 58.093 botol, terlihat perbedaan yang cukup signifikan di antara kedua tahun tersebut. Hal itu terjadi, dikarenakan perusahaan memproduksi produk yang berbeda antara tahun 2022 dan 2023 sehingga memerlukan adaptasi dari hal tersebut. Selain itu, perusahaan juga perlu melakukan penyesuaian terhadap proses perencanaan produksi (*production planning*) yang telah dirancang dan

diterapkan. Data pada Gambar 1.2 akan dikhususkan menjadi Gambar 1.3 yang menunjukkan target dan aktual produksi selama 6 bulan terakhir tahun 2023.



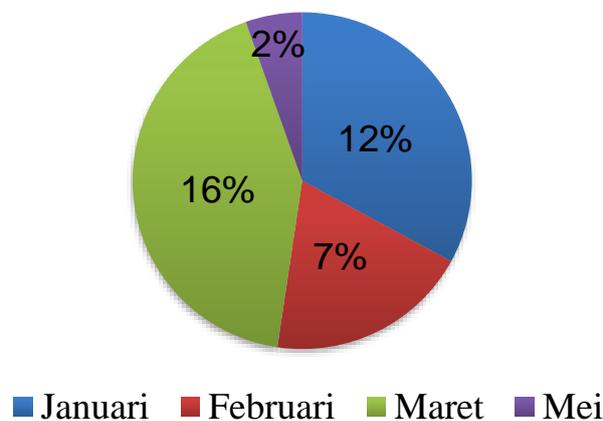
Gambar 1.3 Data Target dan Aktual Produksi

(Sumber: PT. Naturindo Fresh Kulon Progo, 2023)

Berdasarkan Gambar 1.3 menunjukkan target dan aktual produksi yang terjadi selama enam bulan terakhir. Perusahaan hanya mampu memenuhi target produksinya pada bulan April dan Juni, sisanya tidak tercapai. Hasil perhitungan yang dilakukan, besarnya persentase tidak tercapainya target produksi pada bulan Januari 12%, Februari 7%, Maret 16% dan Mei 2% dengan total 37% seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.4. Tidak tercapainya target produksi tersebut akan menyebabkan permintaan pelanggan tidak terpenuhi. Kepuasan pelanggan dan membangun reputasi yang baik merupakan salah satu atribut kinerja atau performansi dalam konsep SCOR yaitu *reliability* (keandalan). APICS,

2017: 7, *reliability* mencerminkan seberapa baik suatu *supply chain* dapat menghasilkan dan memberikan produk dengan tingkat kualitas dan ketepatan waktu yang tinggi. Jika hal tersebut dibiarkan secara berkelanjutan, maka dampak yang diterima oleh perusahaan adalah kehilangan pendapatan, kerugian reputasi perusahaan, bahkan kehilangan pelanggan.

Persentase Tidak Tercapai



Gambar 1.4 Persentase Tidak Tercapainya Target Produksi

(Sumber: PT. Naturindo Fresh Kulon Progo, 2023)

Selain beberapa permasalahan yang diuraikan di atas, keterlambatan pengiriman bahan baku label oleh *supplier* ke PT. Naturindo Fresh Kulon Progo menjadi permasalahan selanjutnya. Keterlambatan tersebut hanya pada kemasan label, dikarenakan perlu dilakukan persetujuan oleh *supplier* dalam waktu yang cukup lama akibat label yang tidak sesuai dengan ketentuan spesifikasi, berbeda dengan kemasan botol, kapsul dan lainnya yang dapat langsung disetujui. Selain itu, kemasan label beberapa kali mengalami *reject*. Kejadian seperti itu akan berdampak pada tertundanya

proses pengemasan dan juga menambah *lead time*. Atribut performansi yang berkaitan dengan permasalahan tersebut adalah *reliability* dan *responsiveness* (ketanggapan), dalam APICS, 2017: 7 *responsiveness* mengukur kemampuan rantai pasokan untuk merespon perubahan permintaan atau perubahan situasi dengan cepat. Jika ada keterlambatan dalam pengiriman bahan baku, *supply chain* mungkin tidak dapat merespon perubahan kebutuhan produksi dengan cepat dan efektif, serta adanya kesalahan atau *reject* dalam bahan baku dapat menghambat proses produksi yang menyebabkan ketidakmampuan untuk memenuhi target produksi. Hal tersebut dapat mengurangi tingkat *reliability* atau keandalan dari *supply chain* perusahaan.

Perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja *supply chain*, pentingnya pengukuran dan penerapan SCOR dalam perusahaan manufaktur membantu mengintegrasikan model rantai pasok yang terkoordinasi dengan lebih baik. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengelola dan mengoptimalkan proses-produk-produksi dengan lebih efisien, mulai dari pengadaan bahan baku hingga distribusi produk jadi kepada pelanggan, serta untuk mengidentifikasi peluang perbaikan terlebih lagi pada *supply chain* yang memiliki permasalahan-permasalahan yang telah diuraikan di atas. Oleh karena itu, peneliti akan melakukan pengukuran kinerja *supply chain* dengan model SCOR 12.0 dan AHP serta mengidentifikasi penyebab terhadap KPI yang memiliki nilai terendah dengan diagram *fishbone* dan merekomendasikan usulan perbaikan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka identifikasi masalah yang dapat disusun sebagai berikut:

1. Penilaian dan evaluasi kinerja *supply chain* yang dilakukan oleh perusahaan belum efektif.
2. Terdapat perbedaan kondisi antara *supply chain* perusahaan manufaktur dan implementasi model SCOR 12.0.
3. Hipotesis I: Tidak tercapainya target produksi bulan Januari, Februari, Maret dan Mei 2023 yang merupakan atribut kinerja *reliability*.
4. Hipotesis II: Keterlambatan dan *reject* bahan baku label yang merupakan atribut kinerja *responsiveness* dan *reliability*.

C. Batasan Masalah

Adapun penetapan batasan masalah yang dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di PT. Naturindo Fresh Kulon Progo.
2. Penelitian dilakukan pada keseluruhan proses *supply chain* perusahaan.
3. Penelitian ini tidak memperhitungkan segala bentuk biaya di perusahaan, dikarenakan adanya kebijakan dari perusahaan. Sehingga atribut performansi *cost* dalam SCOR 12.0 tidak digunakan dalam penelitian ini.
4. Data yang digunakan penelitian adalah data keseluruhan proses *supply chain* bulan Januari – Juni 2023.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka rumusan masalah yang dapat disusun sebagai berikut:

1. Bagaimana hasil pengukuran kinerja *supply chain* menggunakan model SCOR 12.0 dan AHP di PT. Naturindo Fresh Kulon Progo?
2. Bagaimana hasil hipotesis dari pengukuran SCOR 12.0?
3. Apa saja rekomendasi strategi perbaikan berdasarkan hipotesis?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, berikut merupakan tujuan dari penelitian ini:

1. Mendapatkan hasil dan mengukur kinerja *supply chain* menggunakan model SCOR 12.0 dan AHP di PT. Naturindo Fresh Kulon Progo.
2. Mendapatkan hasil hipotesis dari pengukuran SCOR 12.0.
3. Merekomendasikan strategi perbaikan berdasarkan hipotesis.

F. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana atau informasi untuk menyusun pencapaian tujuan bisnis dan dapat melihat perbandingan kinerja PT. Naturindo Fresh Kulon Progo dengan standar industri atau pesaing, serta membantu mendorong budaya perbaikan berkelanjutan dan inovasi dalam operasi bisnis sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi tren dan pola, area yang perlu ditingkatkan, serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.