

# I. PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Pelaku industri mulai sadar bahwa guna menyediakan produk yang murah, cepat serta berkualitas, diperlukan adanya perbaikan internal dalam sebuah perusahaan yang tidak cukup mudah. Ketiga aspek tersebut sangat memerlukan adanya peran dari semua pihak yang dimulai dari pemasok yang bertugas mengolah serta mempersiapkan bahan baku dari alam menjadi komponen, industri yang mengolah serta mengubah komponen dan bahan baku menjadi produk jadi dengan nilai jual, transportasi yang melakukan pengiriman barang ataupun bahan baku dari pemasok ke industri, serta jaringan distribusi yang menyampaikan perihal produk sampai ke tangan konsumen. Kesadaran mengenai pentingnya peran semua pihak dalam menciptakan hingga menyalurkan produk sesuai dengan *supply chain management* merupakan metode, alat serta pendekatan pengelolaannya. Maka dari itu diperlukannya pengukuran mengenai kinerja manajemen rantai pasok guna mengetahui semua aktivitas mengenai pemenuhan permintaan konsumen secara kuantitatif. Adanya kinerja rantai pasok yang baik, akan membuat industri semakin terarah serta mampu memberikan keuntungan baik untuk pihak agroindustri, pemasok, pengecer, maupun konsumen.

Kota Batu merupakan kota yang berada di provinsi Jawa Timur, terletak pada 90 kilometer barat daya Kota Surabaya dan 15 kilometer barat laut Kota Malang dengan ketinggian 680-1.200 mdpl (meter diatas permukaan laut) serta memiliki suhu rata-rata 12-19 derajat Celcius. Jalur Kota Batu merupakan jalur yang menghubungkan Kota Malang dan Kediri serta Kota Malang dan Jombang. Kota Batu sangat cocok digunakan untuk pengembangan berbagai komoditas tanaman subtropis, seperti tanaman apel. Apel merupakan salah satu komoditas yang mempunyai prospek pengembangan yang cukup menguntungkan di Kota Batu. Menurut Data Dinas Pertanian Kota Batu tahun 2010 menunjukkan bahwa produktivitas buah apel sebesar 17,05 kg/pohon dalam sekali panen. Pada tahun 2015 populasi tanaman buah apel di Kota Batu sebanyak 1,1 juta pohon yang mampu menghasilkan 671,2 ton buah apel dalam sekali panen. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Kota Batu merupakan kota dengan penghasil buah apel

tertinggi di provinsi Jawa Timur serta di pulau Jawa. Lahan kebun apel tersebut berada di wilayah Bumiaji yang tersebar di tujuh titik. Tujuh titik tersebut tersebar di enam desa, diantaranya desa Sumbergondo, Tulungrejo, Punten, Bulukerto, Giripurno, dan Bumiaji. Daerah tersebut mampu meningkatkan perkembangan sektor pariwisata di Kota Batu dan menimbulkan efek berganda yang salah satunya adalah industri pengolahan makanan dan minuman yang berasal dari olahan buah apel mengingat buah apel tidak mampu tahan lama. Ketersediaan bahan baku apel yang mencukupi, membuat diversifikasi produk olahan buah apel semakin meningkat dengan berdirinya suatu usaha atau industri salah satunya industri kecil.

Industri kecil didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar. Kota Batu memiliki banyak industri kecil yang mengolah apel *sub-grade* menjadi produk olahan baru yang mempunyai nilai tambah serta harga jual yang lebih tinggi dan memanfaatkan buah apel sebagai bahan baku dari produk olahan buah apel. Salah satu hasil olahan apel kualitas *sub-grade* adalah keripik apel. Keripik merupakan makanan ringan (*snack food*) yang tergolong pada jenis makanan *crackers*, yaitu memiliki sifat kering dan renyah (Sulistiyowati, 2004 dalam Sukardi, 2011). Keripik apel merupakan produk olahan makanan yang mentransformasikan buah apel menjadi keripik apel dengan cara digoreng menggunakan metode tertentu, yang mana buah apel di iris tipis-tipis lalu ditiriskan menggunakan alat *vacuum frying*. Produk ini banyak disukai karena rasanya yang enak, tahan lama, praktis dan mudah dibawa serta disimpan dan dinikmati kapan saja (Sulistiyowati, 2004).

Menurut Data Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu (2016) terdapat 112 industri kecil di Kota Batu yang menggunakan apel sebagai bahan baku, yang diantaranya terdapat 20 industri kecil dengan salah satu produknya adalah keripik apel dan 10 industri kecil yang hanya memproduksi keripik apel. Berdasarkan penjelasan paragraf sebelumnya, tersedianya bahan baku dari sektor pertanian terutama buah apel mampu mendorong berkembangnya industri pengolahan buah apel, hal itu didukung oleh pernyataan Santoso (2009) mengenai

pengembangan komoditas buah apel yang tidak hanya mendukung ketersediaan buah apel secara nasional, namun juga mampu mendorong pertumbuhan berbagai usaha olahan pada buah apel. Salah satu contoh olahan buah apel di Kota Batu adalah keripik apel. Peningkatan penjualan produk olahan apel ini dapat terjadi apabila kualitas dari produk tersebut baik. Kualitas produk ini dapat terjaga apabila perusahaan mampu bekerjasama dan membangun kemitraan antar pelaku usaha yang memiliki kinerja baik. Tingginya minat terhadap produk olahan apel ini menyebabkan meningkatnya kebutuhan akan buah apel sehingga membutuhkan rantai pasok (*supply chain*) yang terintegrasi dengan baik mulai dari petani hingga produk sampai ke tangan konsumen.

Rantai pasok merupakan suatu jaringan perusahaan yang secara bersama-sama bekerja dalam menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir (Pujawan, 2005). *Supply chain* menurut Indrajit dan Djokopranoto (2005) menyangkut hubungan terus-menerus mengenai barang, uang dan informasi. Barang umumnya mengalir dari hulu ke hilir, uang mengalir dari hilir ke hulu, sedangkan informasi mengalir dari hulu ke hilir maupun hilir ke hulu. Manajemen rantai pasok merupakan faktor kunci untuk mencapai tujuan suatu perusahaan yaitu memenangkan persaingan, meningkatkan pelayanan serta keuntungan. Tujuan tersebut dapat tercapai apabila perusahaan mampu meningkatkan kinerja rantai pasok yang terjalin secara terus-menerus dan secara berkesinambungan. Pihak-pihak yang terkait dalam rantai pasok meliputi pemasok hingga konsumen akhir.

Fungsi dari manajemen rantai pasok menurut Sinulingga (2013) adalah untuk mengkoordinasikan aliran bahan, informasi dan uang antara semua perusahaan terkait seperti perusahaan pemasok dan perusahaan lainnya yang terkait dengan pasokan bahan, perusahaan manufaktur yang melakukan pengolahan bahan yang dipasok, perusahaan distributor dan perusahaan *retailer*. Sasaran yang ingin dicapai dalam manajemen rantai pasok antara lain menurunkan biaya persediaan, mengurangi biaya produksi secara menyeluruh dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pemenuhan kebutuhan yang bermutu tinggi. Integrasi dan peran seluruh elemen yang ada dalam rantai pasok merupakan hal penting yang harus diperhatikan. Rantai pasok mempunyai struktur yang kompleks serta melibatkan banyak pihak, baik internal maupun eksternal perusahaan yang dimulai dari

pemasok, produsen, distributor sampai pada konsumen akhir. Hal ini akan menimbulkan masalah jika perusahaan tidak mengetahui sejauh mana kinerja rantai pasok yang sudah dicapai. Oleh karena itu perlu adanya pengukuran kinerja rantai pasok untuk mengevaluasi kinerja rantai pasok pada perusahaan. Menurut Yuwono, dkk (2002) pengukuran kinerja adalah pengukuran yang dilakukan pada berbagai macam aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat dalam perusahaan. Hasil dari pengukuran akan digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian aktivitas, perencanaan dan pengendalian. Kinerja rantai pasok pada industri kecil keripik apel penting untuk diketahui. Adanya kinerja rantai pasok yang baik, maka kinerja agroindustri akan semakin terarah dan memberikan keuntungan baik untuk pihak agroindustri, pemasok, pengecer, maupun konsumen.

Pengukuran mengenai kinerja rantai pasok dapat dilakukan dengan berbagai metode, salah satunya *Supply Chain Operation Reference (SCOR)*. *Supply Chain Operation Reference (SCOR)* merupakan metode terbaik dalam mengevaluasi kinerja rantai pasok karena metode selain SCOR hanya berfokus pada aktivitas dari internal suatu bisnis, lembaga ataupun perusahaan saja, sedangkan SCOR secara khusus dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari suatu rantai pasok. Model *Supply Chain Operation Reference (SCOR)* mampu mem-*breakdown* proses rantai pasok menjadi 5 proses inti, yaitu *plan* (perencanaan), *source* (pengadaan), *make* (produksi), *deliver* (pengiriman) dan *return* (pengembalian). Sehingga dengan ini dapat dilakukan penelitian dengan judul “KINERJA MANAJEMEN RANTAI PASOK (*SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*) KERIPIK APEL PADA INDUSTRI KECIL DI KOTA BATU” menggunakan model SCOR untuk mengetahui kinerja rantai pasok pada industri kecil keripik apel di Kota Batu.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Menurut Indrajit (2006) orientasi perusahaan adalah memenuhi keinginan para konsumen dalam tiga hal pokok, yaitu harga, mutu dan layanan baik itu kecepatan, kemudahan dan sebagainya. Oleh karena itu, untuk memenuhi keinginan konsumen maka diperlukannya konsep rantai pasok. Konsep tersebut merupakan

suatu sistem organisasi dalam menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Menurut Pujawan (2005) manajemen rantai pasok mengelola tiga macam aliran yang terdiri dari aliran barang, aliran keuangan dan aliran informasi yang berhubungan dengan pihak-pihak yang terkait. Pengolahan buah apel menjadi keripik apel perlu adanya pengelolaan baik secara internal maupun eksternal perusahaan yang meliputi pemasok, produsen, distributor dan konsumen. Hubungan yang terbentuk dalam elemen ini harus dikelola dengan baik guna menghasilkan produk keripik apel yang murah, berkualitas dan cepat sesuai dengan yang diharapkan konsumen. Manajemen rantai pasok ini dilakukan agar produksi berjalan sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Manajemen rantai pasok yang diterapkan tidak selalu lancar, sehingga menimbulkan adanya kendala di sepanjang rantai pasokan. Industri kecil keripik apel di Kota Batu yang selama ini berkembang sering mengalami masalah pada pengadaan bahan baku oleh pemasok yang menyebabkan kurangnya persediaan buah apel. Menurut Stevanson (2014) persediaan adalah elemen penting dalam sebagian rantai pasok yang bertujuan untuk menyeimbangkan persediaan. Apabila persediaan mengalami kekurangan akan menyebabkan penundaan produksi dan mengganggu jadwal pengiriman, akan tetapi jika persediaan terlalu banyak akan menyebabkan tambahnya biaya yang tidak diperlukan. Pemasok dalam hal ini belum mampu memberikan pengadaan bahan baku apel secara maksimal dari segi kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan standar operasional perusahaan. Apabila proses persediaan terkendala maka hal tersebut akan berdampak pada kurang optimalnya proses produksi dalam memenuhi permintaan konsumen. Ketika terjadi peningkatan permintaan, industri kecil belum mampu memenuhi permintaan pasar, hal ini menandakan bahwa proses produksi belum berjalan secara optimal. Apabila proses produksi tidak berjalan secara optimal maka akan mengganggu kelancaran proses pengiriman produk.

Pengiriman merupakan proses untuk memenuhi permintaan barang maupun jasa yang meliputi manajemen pesanan, distribusi bahkan transportasi. Proses pengiriman mencakup pesanan dari pelanggan, memilih perusahaan jasa pengiriman, menangani kegiatan pergudangan produk jadi dan mengirim tagihan kepada pelanggan (Pujawan, 2005). Proses distribusi produk keripik apel terkadang

mengalami keterlambatan yang menyebabkan produk keripik apel tidak sampai ke konsumen tidak tepat waktu. Permasalahan lain adalah adanya pengembalian produk oleh konsumen. Pengembalian produk merupakan proses pengembalian atau menerima pengembalian produk karena berbagai alasan. Kegiatan ini meliputi identifikasi kondisi produk, meminta otorisasi pengembalian produk cacat, penjadwalan pengembalian dan melakukan pengembalian. Produk yang dikembalikan oleh konsumen merupakan produk cacat atau rusak pada kemasan dan produk yang mendekati tanggal kadaluarsa (Pujawan, 2005). Apabila produk dikembalikan dalam jumlah banyak maka perusahaan akan mengalami kerugian karena perusahaan harus mengganti produk yang dikembalikan oleh konsumen dengan produk baru.

Melihat dari beberapa permasalahan dalam rantai pasok menandakan bahwa industri kecil keripik apel membutuhkan manajemen rantai pasok yang terintegrasi melalui pengukuran kinerja rantai pasok. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) yang didalamnya terdapat indikator kinerja yang dapat digunakan untuk melihat pencapaian kinerja rantai pasok pada industri kecil keripik apel di Kota Batu. Indikator yang digunakan diantaranya proses perencanaan (*plan*) yang merupakan keakuratan dalam perencanaan produksi terhadap permintaan produk, ketepatan perencanaan produksi dengan permintaan produk, waktu penyusunan produk serta waktu perubahan rencana. Sedangkan indikator pengadaan (*source*) merupakan ketepatan jumlah permintaan bahan baku, kesesuaian spesifikasi bahan baku, tingkat pengembalian bahan baku, waktu tunggu pengiriman, waktu tunggu pengiriman bahan baku tambahan serta waktu pemilihan pemasok secara mendadak. Selain itu dalam indikator produksi (*make*) merupakan ketepatan jumlah produk, produk yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas serta kesesuaian waktu produksi. Indikator pengiriman (*deliver*) merupakan ketepatan jumlah produk, ketepatan waktu pengiriman, lama waktu pemilihan jasa pengiriman serta waktu tunggu pengiriman ulang. Dalam indikator pengembalian (*return*) merupakan pengembalian produk cacat atau rusak, penggantian produk cacat, ketepatan waktu pengembalian, jumlah komplain serta waktu penyelesaian komplain. Maka dari itu pengukuran kinerja rantai pasok sangatlah dibutuhkan agar industri kecil dapat mengetahui pencapaian

kinerja rantai pasok sesuai dengan diharapkan atau belum. Berdasarkan pada uraian di atas, masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen rantai pasok keripik apel industri kecil di Kota Batu ?
2. Bagaimana kinerja manajemen rantai pasok keripik apel pada industri kecil di Kota Batu ?

### **1.3 Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan dalam lingkup industri kecil di Kota Batu yang dalam proses produksinya hanya memproduksi keripik apel.
2. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data selama satu tahun terakhir dari bulan Januari 2016 sampai bulan Desember 2016.
3. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif untuk menganalisis kinerja manajemen rantai pasok dengan pendekatan SCOR (*supply chain operations reference*).

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah yang telah diajukan, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mendeskripsikan manajemen rantai pasok keripik apel pada industri kecil di Kota Batu.
2. Menganalisis kinerja manajemen rantai pasok keripik apel pada industri kecil di Kota Batu.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan antara lain :

1. Sebagai bahan informasi bagi industri kecil dan pelaku usaha agar dapat menentukan manajemen rantai pasok yang tepat serta berkualitas sebagai strategi dalam pengembangan usahanya serta sebagai bahan informasi dalam meningkatkan kinerja rantai pasok.

2. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai informasi pembaca untuk menambah wawasan khususnya mengenai manajemen rantai pasok dan referensi yang berhubungan kinerja rantai pasok.