

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan di bidang industri kreatif, khususnya subsektor Tekstil dan Produk Tekstil (TPT), memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia. Namun dalam tiga tahun terakhir, industri TPT mengalami tekanan yang semakin berat akibat penurunan permintaan global, kenaikan biaya produksi, ketidakstabilan harga bahan baku, dan meningkatnya produk impor murah yang membuat produk lokal semakin sulit bersaing. Kondisi tersebut menyebabkan banyaknya terjadi penutupan pabrik dan pemutusan hubungan kerja di berbagai sentra industri. Data Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API) yang dimuat dalam artikel Bisnis.com menunjukkan bahwa sejak 2022 hingga 2024, lebih dari 60 pabrik tekstil berhenti beroperasi dan sekitar 250.000 pekerja kehilangan pekerjaan, menggambarkan kondisi paling kritis dalam satu dekade terakhir, bahkan pada tahun 2024, API menyatakan bahwa industri TPT Indonesia berada dalam situasi “paling sulit”, disebabkan beban impor bahan baku naik sementara tingginya aliran produk impor semakin menekan pelaku industri lokal (Nurdifa, 2024).

Tekanan terhadap industri tekstil nasional juga tercermin dari tingginya volume impor. Data yang dimuat dalam GoodStats menunjukkan bahwa volume impor tekstil Indonesia mencapai 2,19 juta ton dengan nilai US\$ 8,94 miliar, semakin memperkuat persaingan yang tidak seimbang antara produk lokal dan produk impor murah (Yonatan, 2025). Kondisi ini tidak hanya berdampak pada

produsen tekstil skala besar, tetapi juga industri turunannya, termasuk industri tas, yang sebagian besar bahan bakunya berasal dari sektor TPT.

Bandung, sebagai kota sentra konveksi nasional sekaligus pusat kreativitas berbahan tekstil, turut merasakan dampaknya. Produk impor murah secara signifikan menurunkan daya saing UMKM Indonesia (Hardini et al., 2025). Meningkatnya peredaran produk fashion impor murah dapat menurunkan omset konveksi lokal (Iqbal et al., 2025). Sejalan dengan itu, maraknya produk impor juga berdampak negatif pada keberlangsungan industri tekstil nasional (Siagian et al., 2023).

Selain tekanan eksternal, pelaku industri tas dihadapkan pada dinamika pasar digital yang berubah dengan cepat. Data Statistik *E-Commerce* 2025 dari BPS menunjukkan tren kenaikan transaksi online, namun pola permintaan yang terbentuk tidak stabil. Aktivitas belanja online yang pada kuartal III 2025 meningkat sebesar 6,19% (qtq), tetapi fluktuasinya tinggi sehingga menyulitkan pelaku usaha dalam melakukan perencanaan produksi secara akurat (Setyowati, 2025).

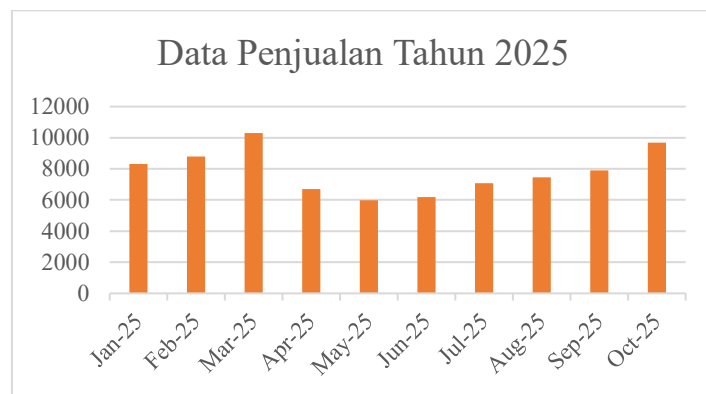
Pada saat yang sama, biaya bahan baku juga mengalami kenaikan. Kategori tekstil, pakaian, dan produk kulit tercatat sebagai sektor dengan kenaikan Indeks Harga Perdagangan Besar (IHPB) tahunan tertinggi pada Januari 2025 (BPS, 2025). Kenaikan ini menggambarkan peningkatan biaya bahan baku seperti kain, kulit sintetis, furing, benang, dan komponen aksesoris tas. Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan bahwa rantai pasok industri tas tengah menghadapi tekanan di

berbagai titik mulai dari aspek perencanaan, pengadaan, proses produksi, distribusi, hingga pengendalian kualitas.

Kondisi serupa dialami oleh perusahaan XYZ sebuah UKM produsen tas lokal yang berdiri sejak 2012 di Kota Bandung, yang memasarkan produknya melalui berbagai platform digital dan mitra *retailer*. Perusahaan XYZ memiliki 30 tenaga kerja yang membantu jalannya proses produksi dan memiliki kapasitas produksi sekitar 10.000 unit tas setiap bulannya. Berdasarkan data internal perusahaan tahun 2025, ditemukan berbagai fluktuasi signifikan pada proses rantai pasok, antara lain:

1. Fluktuasi *Quantity* Paket Terkirim: Di mana volume tertinggi mencapai 10.299 paket pada Maret 2025, namun turun drastis menjadi hanya 5.997 paket pada Mei 2025. Ketidakkonsistenan ini menandakan permintaan yang tidak stabil sehingga menyulitkan perusahaan dalam melakukan perencanaan yang akurat pada proses *plan*.
2. Ketidakstabilan *Quantity* Tas Keluar (Output Produksi): Jumlah tas yang dihasilkan mencapai titik tertinggi sebesar 10.681 unit pada Maret 2025, tetapi anjlok hampir 50% hingga 5.423 unit pada Juni 2025. Penurunan ini mengindikasikan adanya hambatan baik pada pengadaan bahan baku (*source*) maupun proses produksi (*make*).
3. Peningkatan Retur yang Signifikan: pada Juni 2025 jumlah retur hanya 20 unit, pada Oktober 2025 jumlah tersebut melonjak menjadi 113 unit, menunjukkan adanya permasalahan kualitas produk atau kendala dalam proses pengiriman (*return*).

4. Pola Penjualan Bulanan yang tidak Stabil: Terlihat dalam gambar 1.1 yang menunjukkan data penjualan perusahaan XYZ pada Januari-Oktober tahun 2025.



Sumber: Perusahaan XYZ

Gambar 1. 1
Data Penjualan Tahun 2024-2025

Fluktuasi penjualan tersebut menunjukkan adanya volatilitas permintaan yang mengindikasikan ketidakakuratan peramalan (*plan*) dan ketidakseimbangan antara kapasitas produksi dan kebutuhan pasar.

Secara teoretis, kinerja *Supply Chain Management* (SCM) idealnya mampu mengintegrasikan operasi mulai dari penjadwalan kebutuhan bahan baku hingga saat pelanggan menerima produk. Metode *Supply Chain Operations Reference* (SCOR) menjadi salah satu metode evaluasi SCM yang komprehensif, melalui lima proses inti yaitu *plan*, *source*, *make*, *deliver*, dan *return*. Rantai pasok yang efektif ditandai dengan kemampuan perusahaan merencanakan permintaan (*plan*) secara akurat, memperoleh bahan baku (*source*) secara konsisten, menghasilkan produk (*make*) tepat waktu dan sesuai standar, mengirimkan pesanan (*deliver*) secara efisien, dan menangani pengembalian barang (*return*) secara responsif (APICS, 2017:2).

Namun, hasil evaluasi awal terhadap data perusahaan XYZ menunjukkan kondisi ideal (*das sollen*) dan kondisi nyata (*das sein*) berbeda satu sama lain. Pada aspek *plan*, fluktuasi penjualan memperlihatkan bahwa peramalan permintaan belum akurat. Pada aspek *source*, penurunan output produksi pada periode tertentu mengindikasikan potensi kendala ketersediaan bahan baku. Pada aspek *make*, variasi jumlah tas keluar menunjukkan efisiensi produksi belum stabil. Pada aspek *deliver*, fluktuasi jumlah paket terkirim mencerminkan bahwa proses pemenuhan pesanan belum optimal. Sementara pada aspek *return*, peningkatan tingkat retur menunjukkan adanya masalah kualitas produk maupun distribusi. Kesenjangan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa banyak UMKM tekstil menghadapi kendala pada rantai pasok, bahan baku, dan produksi sehingga penjualan stagnan (Nurhidayah et al., 2023). Penelitian lanjutan menegaskan bahwa lemahnya SCM berdampak pada daya saing dan kualitas produk UMKM tekstil (Nurhidayah et al., 2024). Selain itu, banyak UMKM kesulitan memperoleh bahan baku tepat waktu dan berkualitas, kondisi tersebut dapat memperparah ketidakstabilan produksi dan distribusi (Nawara et al., 2025). Namun, penelitian-penelitian tersebut belum secara komprehensif menggunakan metode SCOR. Di sisi lain, belum ada penelitian yang secara spesifik mengevaluasi industri tas di Kota Bandung melalui kerangka SCOR. Hal ini menunjukkan adanya *research gap* baik dari sisi metodologi maupun konteks penelitian UKM tas.

Metode SCOR menjadi relevan untuk digunakan karena menawarkan metrik kinerja yang dapat menilai seberapa baik setiap proses rantai pasokan berjalan pasok secara menyeluruh dan memberikan gambaran objektif mengenai

area yang perlu diperbaiki. SCOR dikembangkan oleh *Supply Chain Council* dan diadopsi oleh APICS. SCOR terdiri dari lima proses inti, yaitu *plan*, *source*, *make*, *deliver*, dan *return*, serta dilengkapi indikator kinerja seperti *Perfect Order Fulfillment* (POF), *Order Fulfillment Cycle Time* (OFCT), *Cost of Goods Sold* (COGS), dan *Cash to Cash Cycle Time* (CTCCT). metode SCOR dinilai mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang efektivitas rantai pasok karena mencakup dimensi *reliabilitas*, *responsivitas*, *agility*, *cost*, dan *asset management* (Saleheen et al., 2021).

Sejumlah penelitian menunjukkan efektivitas SCOR dalam menganalisis performa rantai pasok UMKM, khususnya dalam mengidentifikasi titik kritis pengelolaan SCM pada UMKM kopi (Anjani et al., 2020). Selain itu, penerapan SCOR v12 pada industri *make to order* dan membuktikan bahwa SCOR dapat digunakan untuk menentukan prioritas perbaikan SCM secara akurat (Kusrini et al., 2021).

Dengan demikian, penelitian mengenai Analisis Kinerja SCM menggunakan SCOR di perusahaan XYZ menjadi penting dilakukan. Secara praktis, penelitian ini dibutuhkan untuk menemukan titik-titik penting dalam rantai pasokan perusahaan XYZ, mengukur performa setiap proses SCOR berdasarkan data aktual, serta menemukan penyebab utama ketidakefisienan untuk perbaikan operasional. Secara akademis, studi ini menambah pengetahuan tentang penerapan metode SCOR pada tas UMKM, sebuah topik yang masih jarang diteliti.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja SCM pada perusahaan XYZ menggunakan metode SCOR, mengidentifikasi

proses rantai pasok yang menjadi prioritas perbaikan, dan memberikan saran taktis yang dapat dipraktikkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi SCM perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini mengangkat judul “Analisis Kinerja *Supply Chain Management* Menggunakan Metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) di perusahaan XYZ Bandung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Penulis berupaya untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang dapat diselesaikan berdasarkan informasi yang disebutkan di atas. Masalah-masalah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana SCM perusahaan manufaktur tas di perusahaan XYZ saat ini?
2. Bagaimana kinerja SCM perusahaan manufaktur tas di perusahaan XYZ jika diukur menggunakan metode SCOR?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. SCM perusahaan manufaktur tas di perusahaan XYZ saat ini.
2. Kinerja SCM perusahaan manufaktur tas di perusahaan XYZ jika diukur menggunakan metode SCOR.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

1.4.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perkembangan ilmu pengetahuan pada semua pihak, diantaranya:

1. Penelitian ini adalah untuk meningkatkan pengetahuan tentang SCM, serta analisis kinerja SCM perusahaan menggunakan metode SCOR.
2. Semoga penelitian ini dapat menjadi referensi bagi para peneliti di masa mendatang yang melakukan studi tentang subjek yang sama.
3. Hal ini dapat membantu masyarakat umum memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang ilmu manajemen dan pentingnya SCM yang efisien dalam suatu bisnis.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Diharapkan semua orang akan memperoleh manfaat dari temuan penelitian ini, diantaranya:

1. Bagi pihak manajemen, temuan studi ini diharapkan dapat memberikan gambaran umum tentang kondisi kinerja SCM saat ini, memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi potensi inefisiensi mulai dari pengadaan bahan baku hingga distribusi produk jadi kepada konsumen. Dengan demikian, organisasi dapat menggunakan temuan studi ini untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional secara keseluruhan.
2. Bagi perusahaan manufaktur, perusahaan dapat menggunakan penelitian ini sebagai referensi bagi perusahaan manufaktur lain untuk melakukan evaluasi dan meningkatkan efektivitas SCM menggunakan metode SCOR,

khususnya dalam mengidentifikasi serta mengatasi potensi ketidakefisienan operasional.

3. Bagi pelaku UMKM, penelitian ini memberikan gambaran praktis tentang penerapan manajemen rantai pasok yang efisien pada usaha skala kecil, serta mendorong UMKM memanfaatkan metode SCOR untuk mengevaluasi kinerja dan meningkatkan daya saing.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di dalam perusahaan XYZ yaitu perusahaan manufaktur yang memproduksi tas lokal. Yang beralamat di Jl. Sidomukti No. T-5, Sukalayu, Kec. Cibeunying Kaler, Kota Bandung, Jawa Barat 40123. Data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara dan dokumentasi kepada beberapa pihak manajemen perusahaan seperti pemilik, bagian manajemen, dan bagian operasional yang terlibat dalam rantai pasok.

1.5.2 Jadwal Penelitian

Untuk mengumpulkan dan memproses data yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti, penulis melakukan penelitian dari September 2025 hingga Juni 2026, sebagaimana dirinci dalam Lampiran 1.