

BAB I

PENDAHULUAN

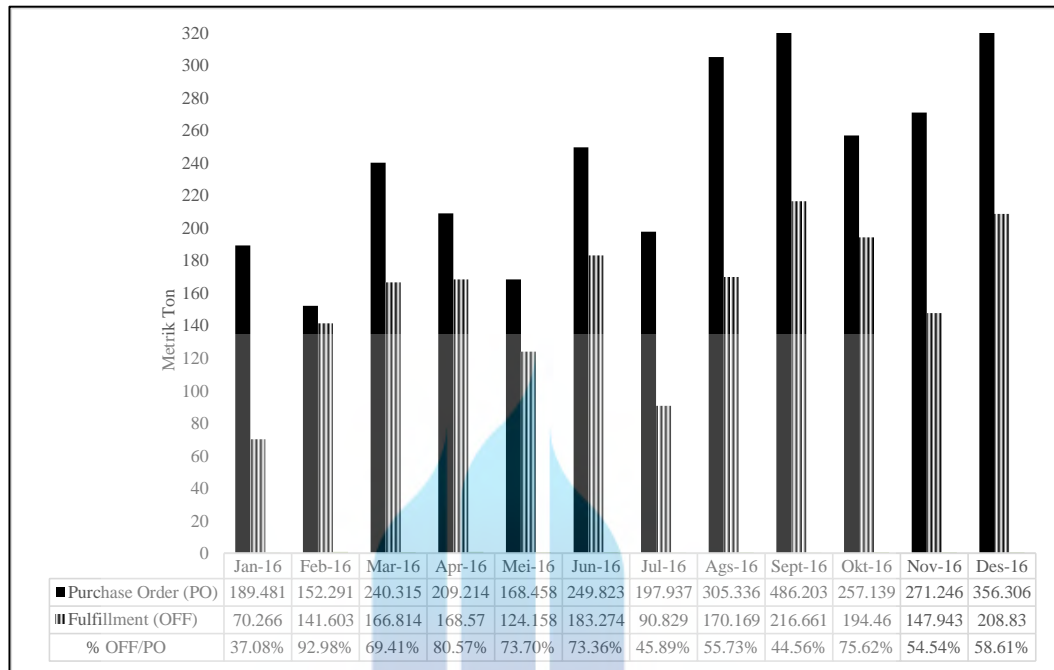
1.1. Latar Belakang

Persaingan bisnis awal tahun 2016 yang semakin ketat seiring dengan era perdagangan bebas antar negara di Asia Tenggara atau dikenal dengan istilah *ASEAN Economic Community (AEC)*, perusahaan lokal dituntut untuk berbenah sehingga mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan harga yang kompetitif. PT Baja Bahana Utama (BBU) sebagai perusahaan lokal yang memproduksi rangka atap baja ringan berupaya untuk melakukan pembenahan internal sehingga kegiatan operasional berjalan dengan efektif.

Agar kegiatan operasional berjalan efektif, PT BBU melakukan evaluasi proses bisnis perusahaan dalam rangka membangun rantai pasok yang terintegrasi *supply chain management integration (SCMI)*. Berbagi informasi (*information sharing*), koordinasi arus barang (*coordination of physical good flows*), dan proses bisnis yang terintegrasi (*integration business process*) ialah tantangan penting dalam mengelola rantai pasok yang terintegrasi (Prajogo & Olhager, 2012; Gibson, & Flanagan, 2002; Sahin & Robinson, 2002).

Kinerja perusahaan dalam memenuhi pesanan pelanggan (*order fulfillment*) pada periode Januari 2016 sampai dengan Desember 2016 tidak dapat dicapai secara optimal 100%. Titik terendah tingkat pemenuhan pesanan terjadi pada bulan Januari yang hanya dapat dicapai sebesar 37.08%, kemudian bulan

September 44.56% dan bulan Juli sebesar 45.89%. Pada Gambar 1.1. dijelaskan kinerja pemenuhan pesanan periode Januari 2016 sampai dengan Desember 2016.



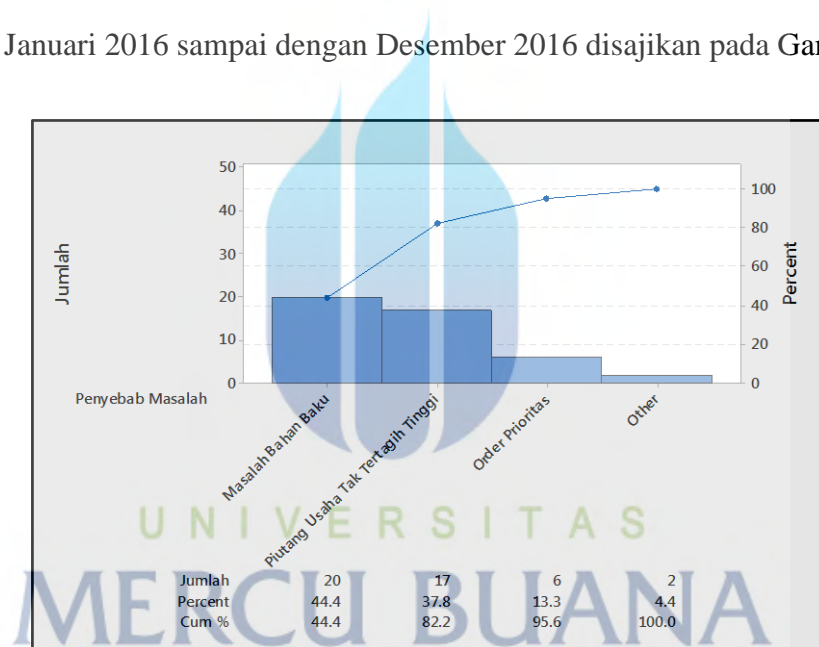
Gambar 1.1. Kinerja Pemenuhan Pesanan (*order fulfillment performance*)

Sumber: data diolah dari *sales report* (2016)

Proses pemenuhan pesanan adalah proses yang melibatkan beberapa kegiatan yang dilakukan oleh bagian berbeda dan saling ketergantungan antara tugas, sumber daya dan pihak yang terlibat dalam proses. Kegiatan utama dalam proses pemenuhan pesanan terdiri dari kegiatan manajemen permintaan (*demand management*), aktivitas produksi (*manufacturer*) dan pengiriman (*delivery*) (Lin, 1998). Ketersediaan sumber daya dalam hal ini bahan baku *mother coil* yang siap untuk diproses oleh bagian produksi merupakan salah satu faktor penting dalam upaya memenuhi setiap permintaan pelanggan. Menurut Keely *et.al*, (2001)

agar pemenuhan pesanan dapat berjalan dengan efektif membutuhkan integrasi dari pabrik, logistik dan rencana pemasaran.

Berdasarkan hasil identifikasi awal dari data laporan penjualan untuk periode Januari 2016 sampai dengan Desember 2016 diketahui bahwa 2 (dua) masalah utama yang dihadapi oleh PT BBU saat ini ialah tidak mencukupinya bahan baku yang tersedia untuk diproduksi sebesar 44.4% dan tingginya piutang usaha yang belum tertagih sebesar 37.8%. Diagram Pareto masalah yang dihadapi PT BBU periode Januari 2016 sampai dengan Desember 2016 disajikan pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2. Diagram Pareto Penyebab Masalah Tidak Terpenuhinya Pesanan

Sumber: data diolah dari *sales report* (2016)

Masalah bahan baku yang tidak mencukupi sesuai dengan kebutuhan pada waktu yang telah ditetapkan sesuai dengan rencana produksi, menyebabkan terjadinya keterlambatan proses produksi di pabrik. Proses produksi pesanan yang terlambat juga menyebabkan pengiriman barang jadi kepada pelanggan mengalami keterlambatan. Masalah ketersediaan bahan baku berkaitan langsung

dengan proses pengadaan bahan baku dan kondisi keuangan perusahaan. Proses penerbitan surat tagihan (*invoice*) yang terlambat menyebabkan tingkat piutang usaha tak tertagih tinggi sehingga *cash flow* perusahaan terganggu. Kondisi *cash flow* yang terganggu menyebabkan keterlambatan pembayaran pengadaan bahan baku sehingga pemasok tidak dapat mengirimkan bahan baku sesuai jadwal yang ditentukan. Tidak terintegrasinya antar bagian yang terlibat dalam serangkaian proses pemenuhan pesanan dengan proses pengadaan bahan baku dan proses penerbitan surat tagihan melalui *software* IT/ERP yang tepat menyebabkan proses pemenuhan pesanan mengalami masalah dan kinerja pemenuhan pesanan tidak optimal.

Berdasarkan fenomena diatas, PT BBU perlu melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja pemenuhan pesanan (*order fulfillment*) dengan cara melakukan perancangan ulang proses bisnis pemenuhan pesanan dan mengintegrasikan antar bagian yang terkait dalam proses pemenuhan pesanan melalui pemilihan *software* IT/*Enterprise Resource Planning* (ERP) yang tepat. Pendekatan yang digunakan dalam rangka mendesain ulang proses bisnis pemenuhan pesanan untuk mendukung rantai pasok internal yang terintegrasi (*internal supply chain management integration*) ialah dengan menggunakan metode *business process redesign to support supply chain integration* (BPR-SCI) (Mendoza *et. al*, 2014).

Pendekatan *business process re-design for supply chain integration* dengan 8 (delapan) langkah yaitu langkah pertama komitmen manajemen, langkah kedua pemahaman tentang bisnis, langkah ketiga identifikasi proses yang relevan dengan

supply chain & menentukan target untuk *re-design*, langkah keempat mendefinisikan tujuan perbaikan, langkah kelima menganalisis proses bisnis saat ini (*as is*), langkah keenam mendesain proses yang akan datang (*to be*), langkah ketujuh implementasi dan langkah kedelapan evaluasi perubahan (Mendoza *et al*, 2014).

Pendekatan yang digunakan untuk menentukan kriteria penting dalam memilih *software* IT/ERP yang tepat ialah menggunakan metode pemeringkatan faktor atau dikenal dengan istilah *Analytical Hierarchy Process* (AHP) (Saaty, 2000). Menurut Grassi (2006) dalam memilih *Computer Managed Maintenance System Software* (CMMS) terdapat 5 (lima) kriteria penting yang menjadi pertimbangan yaitu harga dan biaya (*pricing & cost*), kehandalan (*performance*), implementasi (*implementation*), manajemen data (*data management*), karakteristik tambahan (*auxiliary characteristic*). Sedangkan menurut Gupta (2003) terdapat 2 (dua) kriteria utama dalam memilih *software* untuk solusi *supply chain* yaitu driver utama (*primary drivers*) dan driver pendukung (*secondary drivers*).

1.2. Identifikasi, Perumusan dan Batasan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian diatas, peneliti mengidentifikasi masalah yang dihadapi oleh PT BBU sebagai dasar dilakukannya penelitian ini ialah:

1. Terjadinya *trend* tidak terpenuhinya pesanan (*order fulfillment*) secara optimal 100% selama periode Januari 2016 sampai dengan Desember 2016

merupakan indikasi adanya masalah pada proses pemenuhan pesanan (*order fulfillment process*).

2. Tidak mencukupinya bahan baku sesuai kebutuhan pada periode Januari 2016 sampai dengan Desember 2016 mengindikasikan adanya masalah pada proses pengadaan bahan baku (*purchasing process*) dan proses penerbitan surat tagihan yang merupakan proses pendukung (*supporting process*) pemenuhan pesanan.
3. Antar bagian yang terkait dalam proses pemenuhan pesanan belum terintegrasi oleh *software* IT/ERP yang tepat.

1.2.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, fenomena yang terjadi maka rumusan masalah penelitian ini ialah:

1. Bagaimana proses bisnis pemenuhan pesanan yang saat ini berjalan (*as is*) di PT BBU sehingga menyebabkan kinerja pemenuhan pesanan tidak dapat terpenuhi secara optimal 100%?
2. Bagaimana perbaikan proses pemenuhan pesanan yang dapat direkomendasikan (*to be*) agar dapat meningkatkan kinerja pemenuhan pesanan secara optimal?
3. Apa kriteria penting yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam memilih *software* IT/ERP untuk mendukung integrasi antar bagian yang terlibat dalam proses pemenuhan pesanan?

1.2.3. Batasan Masalah

Peneliti membatasi penelitian ini pada beberapa aspek ialah:

1. Fokus penelitian ini hanya pada proses bisnis internal PT BBU khususnya pada proses pemenuhan pesanan (*order fulfillment process*) tidak mengkaji kaitannya dengan proses bisnis pemasok (*supplier*) dan proses bisnis pelanggan (*customer*).
2. Sub proses yang menjadi *concern* target perbaikan ialah pada proses administrasi pesanan, proses pengadaan bahan baku dan proses *warehousing to invoicing* yang menjadi bagian dari proses pemenuhan pesanan.
3. Perbaikan proses bisnis pemenuhan pesanan hanya sampai pada tahap *design process (to be)* tidak sampai pada tahap implementasi dan evaluasi.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk merancang ulang proses bisnis utama perusahaan yang berkaitan langsung dengan proses pemenuhan pesanan dan menentukan kriteria penting sebagai bahan pertimbangan dalam memilih *software* IT/ERP yang tepat untuk mengintegrasikan antar bagian yang terkait dalam proses pemenuhan pesanan.

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis proses bisnis pemenuhan pesanan yang saat ini berjalan (*as is*) di PT BBU sehingga menyebabkan kinerja pemenuhan pesanan tidak dapat terpenuhi secara optimal 100%.

2. Merancang desain proses bisnis pemenuhan pesanan (*to be*) yang tepat agar mampu meningkatkan kinerja pemenuhan pesanan secara optimal.
3. Menentukan kriteria penting yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam memilih *software* IT/ERP yang tepat sehingga mampu mengintegrasikan antar bagian yang terlibat dalam proses pemenuhan pesanan.

1.4. Manfaat dan Kegunaan Penelitian

1.4.1. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk:

1. Pihak perusahaan sehingga dapat melakukan perbaikan kinerja pemenuhan pesanan melalui rancangan model proses bisnis yang baru hasil analisis menggunakan metodologi *business process re-resign & improvement*.
2. Membantu manajemen perusahaan menentukan kriteria penting yang menjadi dasar pertimbangan dalam memilih *software* IT/ERP untuk mengintegrasikan antar bagian yang terkait dalam proses pemenuhan pesanan.

1.4.2. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna untuk:

1. Keilmuan:

Sebagai bahan referensi untuk penelitian berikutnya yang relevan dengan topik *order fulfillment business process re-design & improvement*.

2. Praktisi:

- Memberikan gambaran tentang teknik dan strategi yang perlu diperhatikan dalam merancang ulang proses bisnis pemenuhan pesanan.
- Memberikan gambaran kriteria-kriteria penting yang menjadi pertimbangan dalam memilih *software* IT/ERP yang tepat untuk mengintegrasikan antar bagian yang terkait dalam proses pemenuhan pesanan.

