

**ANALISIS *SUPPLY CHAIN RISKS* DAN *SUPPLY CHAIN DESIGN STRATEGY* PADA 10 PELAKU USAHA INDUSTRI *FASHION* DI  
KOTA BANDUNG**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana  
Manajemen

**Oleh:**

**Nastiti Liring Bestari**

**2017120053**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**

**Terakreditasi oleh BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018**

**BANDUNG**

**2021**

**THE ANALYSIS OF SUPPLY CHAIN RISKS AND SUPPLY CHAIN  
DESIGN STRATEGY TOWARD 10 FASHION INDUSTRIES IN  
BANDUNG**



**UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete part of the requirements  
For Bachelor's Degree in Management

**By:**  
**Nastiti Liring Bestari**  
**2017120053**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY**  
**FACULTY OF ECONOMICS**  
**PROGRAM IN MANAGEMENT**

**Accredited by BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018**

**BANDUNG**

**2021**

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN



PERSETUJUAN UNTUK DISIDANGKAN

**ANALISIS *SUPPLY CHAIN RISKS* DAN *SUPPLY CHAIN DESIGN STRATEGY* PADA 10 PELAKU USAHA INDUSTRI *FASHION* DI  
KOTA BANDUNG**

Oleh:

Nastiti Liring Bestari

2017120053

Bandung, 23 Januari 2021

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Dr. Istiharini, S.E., M.M., CMA

Pembimbing Skripsi,

Katlea Fitriani, ST., MSM., CIPM

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Nastiti Liring Bestari  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 10 Agustus 1999  
No. Pokok Mhs./NPM : 2017120053  
Program Studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**ANALISIS SUPPLY CHAIN RISKS DAN SUPPLY CHAIN DESIGN  
STRATEGY PADA 10 PELAKU USAHA INDUSTRI FASHION  
DI KOTA BANDUNG**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan: Katlea Fitriani, ST., MSM., CIPM

### MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaannya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak manapun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.  
Pasal 70 : Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal :23

Januari 2021

Pembuat pernyataan :



(Nastiti Liring Bestari)

## ABSTRAK

Menurut Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF) salah satu PDB terbesar berasal dari subsektor *fashion*. Kota Bandung merupakan kota yang terbukti memiliki perkembangan pesat industri *fashion* dengan menawarkan produk-produk yang memiliki kualitas, dan desain yang terbaik. Industri *fashion* dalam perkembangannya tidak terlepas dari berbagai risiko-risiko yang terjadi di dalam rantai pasokan. Maka, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui serta memetakan risiko-risiko rantai pasokan (*Supply Chain Risk*) dan mengetahui desain rantai pasokan (*Supply Chain Design Strategy*) seperti apa yang diterapkan oleh 10 pelaku usaha industri *fashion* Kota Bandung saat ini.

Risiko rantai pasokan didefinisikan sebagai kejadian yang memiliki dampak negatif terhadap operasional rantai pasokan. Desain rantai pasokan memiliki pengertian kemampuan untuk pulih dari gangguan dengan mengembangkan kapabilitas responsif, khususnya melalui redundansi dan fleksibilitas. Risiko rantai pasokan memiliki dua dimensi yaitu risiko makro dan risiko mikro. Dimensi risiko makro memiliki enam indikator yaitu politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan. Dimensi risiko mikro memiliki enam indikator yaitu permintaan, manufaktur, penawaran, transportasi, informasi, dan keuangan. Sementara itu, desain rantai pasokan tiga dimensi yaitu *sourcing strategy*, *redundant strategy*, dan *flexible strategy*. Dimensi *sourcing strategy* memiliki dua indikator yaitu *strict supplier selection* dan *global sourcing*. Dimensi *redundant strategy* memiliki dua indikator yaitu *multi-sourcing* dan *strategic stock*. Dimensi *flexible strategy* memiliki dua indikator yaitu *flexible transportation*, dan *factory re-design*.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif karena memiliki tujuan untuk menjelaskan atau mendeskripsikan risiko rantai pasokan dan desain rantai pasokan yang dimiliki oleh 10 pelaku usaha industri *fashion* di Kota Bandung. Objek penelitian ini meliputi UNKL347, Speed Tuner, Proshop, Watchourwords, Hafs, W Clothing Delegation, Kite, Buttonpatch, Rabbit and Wheels, dan Holla Club. Teknik pengumpulan data atau informasi dilakukan secara observasi dan wawancara pada manajer atau pemilik, maupun karyawan. Analisa data yang digunakan adalah mengkuantitatifkan data yang diperoleh secara kualitatif dengan menggunakan teknik rubrik penilaian (*scoring rubric*).

Berdasarkan hasil penelitian, dari variabel *supply chain risks* dimensi risiko makro merupakan dimensi yang paling berdampak bagi 10 pelaku usaha industri *fashion* Kota Bandung. Adapun indikator dari dimensi risiko makro yang paling berdampak adalah indikator teknologi. Dari dimensi risiko mikro indikator yang paling berdampak adalah indikator permintaan. Dari variabel *supply chain design strategy* dimensi *sourcing strategy* merupakan dimensi yang paling banyak diterapkan oleh 10 pelaku usaha industri *fashion* Kota Bandung. Adapun indikator dari dimensi *sourcing strategy* indikator yang lebih banyak diterapkan oleh sepuluh pelaku usaha industri *fashion* adalah indikator *strict supplier selection*. Dari dimensi *redundant strategy* indikator yang lebih banyak diterapkan oleh sepuluh pelaku usaha industri *fashion* adalah indikator *multi-sourcing*. Dari dimensi *flexible strategy* indikator yang lebih banyak diterapkan oleh sepuluh pelaku usaha industri *fashion* adalah indikator *flexible transportation*. Hasil penelitian ini hanya berlaku pada 10 pelaku usaha industri *fashion* Kota Bandung yang penulis teliti.

Kata Kunci: Risiko Rantai Pasokan, Desain Rantai Pasokan, Industri *Fashion*.

## ABSTRACT

*According to Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF), one of the biggest contribution for gross domestic product (GDPs) comes from fashion industry sub-sectors. Bandung city is a city that is proven to have a rapid development in the fashion industries by offering products of the best quality and design. The fashion industry in its development cannot be separated from the various risks that occur in the supply chain. So, the purpose of this research is to find out and mapping the supply chain risks and to know the supply chain design are applied at ten companies fashion industry in Bandung city.*

*Supply chain risk defined as events that have a negative impact on supply chain operations. Supply chain design refers to the ability to recover from disruptions by developing responsive capabilities, in specifically through redundancy and flexibility. Supply chain risk has two dimensions, namely macro risk and micro risk. The macro risk dimension has six indicators, namely political, economic, social, technological, legal and environmental. The micro risk dimension has six indicators, namely demand, manufacturing, supply, transportation, information, and finance. Meanwhile, supply chain design has three dimensions, namely sourcing strategy, redundant strategy, and flexible strategy. The sourcing strategy dimension has two indicators, namely strict supplier selection and global sourcing. The redundant strategy dimension has two indicators, namely multi-sourcing and strategic stock. The flexible strategy dimension has two indicators, namely flexible transportation and factory re-design.*

*This research belongs to the type of descriptive research because it aims to explain or describe the supply chain risks and supply chain designs that are owned by 10 companies fashion industry in Bandung city. The objects of this research were include UNKL347, Speed Tuner, Proshop, Watchourwords, Hafs, W Clothing Delegation, Kitc, Buttonpatch, Rabbit and Wheels, and Holla Club. Data and information collection is done by observation and interviews with managers or company owners, as well as employees. The data analysis used is to quantify the data obtained qualitatively using the scoring rubric technique.*

*Based on the research results, from supply chain risk variable, the macro risk dimension is the most impactful for ten companies fashion industries in Bandung city. From the macro risk dimension, the technology indicator has the most impactful for ten companies fashion industries in Bandung city. From the micro risk dimension, the demand indicator has the most impactful for ten companies fashion industries in Bandung city. From supply chain design strategy variable, the dimensions of sourcing strategy are the dimensions most widely applied by ten companies fashion industries in Bandung city. The indicators of the dimension of the sourcing strategy indicator that are mostly applied by ten companies fashion industries in Bandung city are the indicator strict supplier selection. The indicators of the dimension of the redundant strategy indicator that are mostly applied by ten companies fashion industries in Bandung city are the indicator multi-sourcing. The indicators of the dimension of the flexible strategy indicator that are mostly applied by ten companies fashion industries in Bandung city are the indicator flexible transportation. The results of this study only apply to the for ten companies fashion industries in Bandung city who the authors studied.*

**Keywords:** *Supply Chain Risk, Supply Chain Design Strategy, Fashion Industry*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan pada Allah SWT karena berkat rahmat serta bimbingan-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis *Supply Chain Risks* dan *Supply Chain Design Strategy* Pada 10 Pelaku Usaha Industri *Fashion* Di Kota Bandung” tepat pada waktunya. Skripsi ini untuk memenuhi syarat kelulusan penulis dalam jenjang Pendidikan S1, program studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

Dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini penulis menyadari terdapat banyak hambatan serta rintangan yang penulis harus hadapi dan lalui. Dalam melalui segala hal tersebut penulis mendapat bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada:

1. Drs. H. Yadi Kussuryadi MM dan Ir. Hj. Sri Daty, selaku orang tua penulis yang telah memberikan doa tanpa henti, bimbingan, memberi semangat, dan dukungan secara moril dan materil.
2. Kresnadayu Tresnadi, Bima Hadistira, Nur Zalfa Salsabila, Nelly Siti Annisa, dan Tsania Shofia Afifa, selaku kakak-kakak dan adik penulis yang telah memberi semangat, mendengarkan cerita dan mendukung penulis selama penyusunan skripsi.
3. Ibu Katlea Fitriani, ST., MSM., CIPM selaku dosen pembimbing sekaligus dosen wali yang selalu memberikan arahan, dan semangat selama perkuliahan. Terimakasih juga karena selalu meluangkan waktu untuk membimbing ditengah-tengah kesibukan yang dimiliki sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi tepat waktu.
4. Ibu Dr. Istiharini, S.E., M.M., CMA. selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Dr. Budiana Gomulia, Dra., M.Si. selaku Dekan Studi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

6. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu dan pembelajaran pada penulis selama masa perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan.
7. Nadhif Qinthara Agustian selaku sahabat Penulis yang selama penyusunan skripsi selalu memotivasi, menyemangati, memberi perhatian, dan mendengarkan keluh kesah.
8. Stefanus Christian Rinaldi selaku sahabat penulis sejak awal perkuliahan selalu memberikan semangat, dukungan, keseruan selama perkuliahan, sekaligus menjadi saingan yang dapat memotivasi untuk terus maju.
9. Asqolany Gita, Cindy Tanadi, Felicia Juan, Taffarel Bagus yang selalu memberikan dukungan satu sama lain, bersama-sama berbagi canda tawa, dan belajar Bersama selama perkuliahan.
10. Nadia Ayu Safira, dan Shafira Nurul Widya selaku sahabat penulis dari SMA yang menjadi tempat untuk berbagi cerita mengenai kesedihan, kebahagiaan, dan saling mendoakan satu sama lain.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan, doa, dan semangat bagi Penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Bandung, 22 Januari 2021

Nastiti Liring Bestari



## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| ABSTRAK .....                                      | i   |
| ABSTRACT .....                                     | ii  |
| KATA PENGANTAR .....                               | iii |
| BAB 1 PENDAHULUAN .....                            | 1   |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian .....               | 1   |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                         | 4   |
| 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....           | 4   |
| 1.4. Kegunaan Penelitian.....                      | 5   |
| 1.5. Kerangka Pemikiran .....                      | 5   |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....                       | 10  |
| 2.1. Definisi Supply Chain Management (SCM) .....  | 10  |
| 2.2. Supply Chain Risks Management .....           | 12  |
| 2.3. Supply Chain Risks .....                      | 19  |
| 2.4. Definisi Supply Chain Resilience (SCRES)..... | 23  |
| 2.5. Supply Chain Design Strategy .....            | 24  |
| BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....            | 30  |
| 3.1. Metode Penelitian.....                        | 30  |
| 3.2 Langkah-Langkah Penelitian.....                | 31  |
| 3.3 Teknik Pengumpulan Data .....                  | 33  |
| 3.4 Populasi dan Sampel Penelitian .....           | 34  |
| 3.5 Teknik Analisa Data.....                       | 36  |
| 3.6 Operasionalisasi Variabel.....                 | 38  |
| 3.7 Objek Penelitian .....                         | 45  |
| BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....                    | 56  |

|  |     |
|--|-----|
| 4.1. Risiko-Risiko Rantai Pasokan ( <i>Supply Chain Risk</i> ) yang Dihadapi oleh 10 Pelaku Usaha Industri Fashion Kota Bandung.....   | 56  |
| 4.1.1 Dimensi Risiko Makro .....   | 56  |
| 4.1.1.1 Indikator Politik ( <i>Political</i> ) .....   | 57  |
| 4.1.1.2 Indikator Ekonomi ( <i>Economic</i> ) .....  | 60  |
| 4.1.1.3 Indikator Sosial ( <i>Social</i> ) .....   | 63  |
| 4.1.1.4 Indikator Teknologi ( <i>Technological</i> ).....  | 66  |
| 4.1.1.5 Indikator Hukum ( <i>Legal</i> ).....  | 68  |
| 4.1.1.6 Indikator Lingkungan ( <i>Environmental</i> ).....   | 69  |
| 4.1.1.7 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Risiko Makro.....   | 71  |
| 4.1.2 Dimensi Risiko Mikro .....   | 75  |
| 4.1.2.1 Indikator Permintaan ( <i>Demand</i> ) .....   | 75  |
| 4.1.2.2 Indikator Manufaktur ( <i>Manufacturing</i> ) .....  | 77  |
| 4.1.2.3 Indikator Penawaran ( <i>Supply</i> ).....   | 80  |
| 4.1.2.4 Indikator Informasi ( <i>Information</i> ) .....   | 83  |
| 4.1.2.5 Indikator Transportasi ( <i>Transportation</i> ).....  | 85  |
| 4.1.2.6 Indikator Keuangan ( <i>Financial</i> ) .....  | 86  |
| 4.1.2.7 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Risiko Mikro.....   | 88  |
| 4.2. Desain Rantai Pasokan ( <i>Supply Chain Design Strategy</i> ) yang Diterapkan 10 Pelaku Usaha Industri Fashion Kota Bandung ..... | 91  |
| 4.2.1 Dimensi <i>Sourcing Strategy</i> .....   | 91  |
| 4.2.1.1 Indikator <i>Strict Supplier Selection</i> .....   | 91  |
| 4.2.1.2 Indikator <i>Global Sourcing</i> .....   | 96  |
| 4.2.1.3 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi <i>Sourcing Strategy</i> .....  | 97  |
| 4.2.2 Dimensi <i>Redundant Strategy</i> .....  | 99  |
| 4.2.2.1 Indikator <i>Multi-Sourcing</i> .....  | 100 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.2.2 Indikator <i>Strategic Stock</i> .....                                  | 101 |
| 4.2.2.3 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi <i>Redundant Strategy</i> ...  | 104 |
| 4.2.3 Dimensi <i>Flexible Strategy</i> .....                                    | 105 |
| 4.2.3.1 Indikator <i>Flexible Transportation</i> .....                          | 106 |
| 4.2.3.2 Indikator <i>Factory Re-Design</i> .....                                | 107 |
| 4.2.3.3 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi <i>Flexible Strategy</i> ..... | 109 |
| BAB 5_KESIMPULAN DAN SARAN .....  | 111 |
| 5.1. Kesimpulan .....   | 111 |
| 5.2. Saran .....  | 112 |
| DAFTAR PUSTAKA .....  | 114 |
| LAMPIRAN.....   | 122 |
| RIWAYAT HIDUP.....  | 178 |

## DAFTAR TABEL

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 2. 1 Penelitian terkait SCRM .....   | 14  |
| Tabel 3. 1 Penentuan Skor pada Rubrik Penilaian Dimensi SC Risk dengan Enam (6) Indikator .....  | 37  |
| Tabel 3. 2 Penentuan Skor pada Rubrik Penilaian Dimensi SC Design dengan Dua (2) Indikator ..... | 37  |
| Tabel 3. 3 Operasionalisasi Variabel Supply Chain Risk .....                                     | 39  |
| Tabel 3. 4 Operasionalisasi Variabel Supply Chain Design Strategy .....                          | 42  |
| Tabel 4. 1 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Risiko Makro .....                           | 72  |
| Tabel 4. 2 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Risiko Mikro.....                            | 88  |
| Tabel 4.3 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi <i>Sourcing Strategy</i> .....                | 95  |
| Tabel 4.4 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi <i>Redundant Strategy</i> .....               | 101 |
| Tabel 4.5 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi <i>Flexible Strategy</i> .....                | 106 |

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 1. 1 Dimensi Supply Chain Risks .....   | 6  |
| Gambar 1. 2 Dimensi Supply Chain Design Strategy Menurut Agigi et al (2016)  | 8  |
| Gambar 2. 1 Rantai Pasok (Model SCM) untuk perusahaan Beer.....  | 11 |
| Gambar 2. 2 Hubungan Supply Chain Management (SCM), Risk Management (RM) dan Supply Chain Risk Management (SCRM) ..... | 13 |
| Gambar 2. 3 Supply Chain Decision Making Framework.....  | 25 |
| Gambar 2. 4 Alur Membangun Rantai Pasokan yang Resilience .....  | 26 |
| Gambar 3.1 Urutan Langkah-Langkah Penelitian.....  | 32 |
| Gambar 3.2 Kriteria UMKM & Usaha Besar.....  | 34 |
| Gambar 3.3 Contoh Rubrik Penilaian.....  | 35 |
| Gambar 3.4 <i>T-shirt</i> Produksi Speed Tuner.....  | 46 |
| Gambar 3.5 <i>T-shirt</i> Produksi Kitc.....   | 47 |
| Gambar 3.6 <i>T-shirt</i> Produksi Buttonpatch.....  | 48 |
| Gambar 3.7 <i>T-shirt</i> Produksi UNKL347.....  | 49 |
| Gambar 3.8 <i>T-shirt</i> Produksi Proshop.....  | 50 |
| Gambar 3.9 <i>T-shirt</i> Produksi W Clothing Delegation.....  | 51 |
| Gambar 3.10 <i>T-shirt</i> Produksi Hafs.....  | 52 |
| Gambar 3.11 <i>T-shirt</i> Produksi Watchourwords.....   | 53 |
| Gambar 3.12 <i>T-shirt</i> Produksi Rabbit and Wheels.....   | 54 |
| Gambar 3.13 <i>T-shirt</i> Produksi Holla Club.....  | 55 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Lampiran 1 Wawancara ..... | 122 |
|----------------------------|-----|

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Ekonomi kreatif menjadi salah satu faktor yang akan menjadi tumpuan perekonomian Indonesia yang utama di masa depan. Menurut *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), ekonomi kreatif adalah sebuah evolusi konsep berdasarkan aset kreatif yang berpotensi menghasilkan pertumbuhan dan perkembangan ekonomi. (Putri, 2020). Lalu menurut *Department of Culture, Media and Sport* (DCMS) (1998), ekonomi kreatif adalah industri kreatif sebagai industri yang memiliki asal dalam kreativitas, keterampilan dan bakat individu, dan yang memiliki potensi untuk kekayaan dan penciptaan lapangan kerja melalui generasi dan eksploitasi kekayaan intelektual dan konten. Dalam buku “*The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*” (2001) John Howkins mendefinisikan ekonomi kreatif sebagai terciptanya nilai sebagai hasil dari sebuah ide. Berdasarkan definisi di atas, ekonomi kreatif merupakan pemanfaatan ide, kreatifitas, dan pengetahuan dalam menghasilkan nilai ekonomi.

Konsep ekonomi kreatif dapat memajukan perekonomian sendiri sudah terbukti dengan adanya kontribusi produk domestik bruto (PDB) nasional. Ketua Umum *Indonesia Creative City Network* menyebutkan bahwa pada 2019 ekonomi kreatif memberikan kontribusi PDB nasional sekitar 8 persen atau sekitar Rp 1.200 triliun (Sofia, 2020). Menurut Kepala Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf), ekonomi kreatif semakin diminati dan memiliki potensi yang cukup menjanjikan (Saputri, 2018). Jika dilihat dari data PDB tersebut disimpulkan bahwa ekonomi kreatif memberikan kontribusi positif kepada pendapatan negara.

Ada 16 sub sektor yang termasuk ekonomi kreatif antara lain animasi dan film, aplikasi dan game, musik, desain interior, desain produk, fotografi, arsitektur, periklanan, penerbitan, desain komunikasi visual (DKV), *fashion*, seni pertunjukkan, seni rupa, kriya, televisi dan radio, kuliner. Keseluruhan

kontribusi dari 16 sub sektor tersebut, sub sektor kuliner, kriya, dan *fashion* memberikan kontribusi terbesar pada pertumbuhan ekonomi kreatif.

1. Pertumbuhan sub sektor industri kuliner berkontribusi sebesar (41,69%), (Kompasiana, 2019)
2. Pertumbuhan sub sektor *fashion* mampu berkontribusi sekitar 18,01% atau Rp 116 triliun dalam Gairah Ekonomi Kreatif Indonesia (CNBC,2019).
3. Pertumbuhan sub sektor kriya berkontribusi sebesar Industri Kriya (15,70%), (Kompasiana, 2019)

Berdasarkan data diatas, salah satu ekonomi kreatif yang memberikan kontribusi besar adalah industri *fashion*. Hal tersebut terjadi karena adanya peningkatan pada kesadaran masyarakat Indonesia akan *fashion* yang mengarah pada *lifestyle* (gaya hidup) yang semakin *modern*. Menteri Perindustrian mengatakan bahwa pertumbuhan industri *fashion* Indonesia terus bertambah setiap tahun yang menjadikan industri *fashion* masih menjadi salah satu penghasil devisa terbesar dengan nilai ekspor sampai Juli 2018 mencapai US\$ 8,2 miliar (Rp 122 triliun) dan nilai pertumbuhan ekspornya 8,7% (Yulistara, 2018). Dengan adanya kemampuan ekspor tersebut diyakini produk *fashion* Indonesia mampu menguasai pasar *fashion* dunia sebesar 1,9% (Yulistara, 2018). Hal ini mengindikasikan bahwa produk *fashion* Indonesia sudah diterima oleh dunia internasional dan menjadi peluang bisnis terbesar untuk Indonesia.

Di Indonesia, Kota Bandung yaitu wilayah ibu kota provinsi Jawa Barat merupakan salah satu kota yang memiliki industri *fashion* yang berkembang pesat. Menurut salah satu desainer yang berasal dari Kota Bandung dalam ajang mode “Fashionaxy 4.0” mengatakan bahwa beragam *factory outlet*, toko hingga distro yang terdapat di Kota Bandung menawarkan beragam busana dengan model, desain dan kualitas bahan terbaik menjadikan Kota Bandung sebagai barometer tren industri *fashion* bagi semua kalangan (Makmun, 2020). Beberapa perancang busana dari Bandung juga sudah memperlihatkan eksistensi karya-karyanya secara nasional sampai internasional. Sejumlah mahasiswa Indonesia yang berasal dari Bandung menampilkan karya busana sopannya pada ajang *Adelaide Fashion Festival* yang diselenggarakan di Australia (Campbell, 2018). Kota Bandung juga sudah mendeklarasikan sebagai Bandung Pusat Fashion Muslim Dunia karena



menurut Ridwan Kamil Kota Bandung terus menghasilkan ide-ide kreatif yang ditandai dengan terkenalnya merek-merek *fashion* asal Kota Bandung eksis di pasar nasional (Hidayat, 2018). Hal tersebut menjadikan Kota Bandung menjadi kota yang mempunyai perkembangan sangat pesat dalam dunia *fashion*.

Akan tetapi, dengan adanya pandemi COVID-19 yang mulai terjadi sejak Bulan Maret 2020 di Indonesia ini berdampak pada perekonomian Indonesia. Seluruh industri termasuk keberlangsungan industri *fashion* kota Bandung terkena dampaknya. Data Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (KUMKM) Kota Bandung menunjukkan, sektor *fashion* mengalami rata-rata penurunan omzet 79% (Nursyabani, 2020). Pada Bulan Mei pusat perbelanjaan pun sementara ditutup karena adanya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) Bandung Raya dan Jawa Barat. PSBB yang dilakukan tersebut menimbulkan kekhawatiran bagi pelaku UMKM *fashion* terkait rantai pengiriman dan proses produksi (Rachmawati, 2020). Lalu beberapa tenaga kerja yang bekerja di pabrik yaitu PT Masterindo Jaya Abadi dilaporkan terkena virus COVID-19 ini dan membuat Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung terpaksa menghentikan kegiatan operasional perusahaan tersebut (Rizaldi, 2020). Pengehentian sementara kegiatan operasional perusahaan yang bergerak di industri *fashion* Kota Bandung pun berdampak pada produktifitas perusahaan dan penjualan produk pada konsumen akhir.

Risiko-risiko yang dihadapi oleh industri *fashion* di Kota Bandung semakin meningkat karena adanya pandemi COVID-19 ini. Direktur Eksekutif Asosiasi Pengusaha Indonesia (Apindo) mengatakan terganggunya rantai pasokan industri nonpangan seperti industri tekstil akan butuh waktu lama untuk diperbaiki dan pemulihan diperkirakan tidak akan selesai dalam enam bulan atau satu tahun ke depan (Yunianto, 2020). Untuk dapat bertahan di situasi perekonomian yang tidak kondusif akibat pandemi COVID-19 ini perusahaan yang bergerak di industri *fashion* dapat mengatasi dengan pemetaan risiko. *Supply Chain Risk Management (SCRM)* adalah suatu koordinasi ataupun kolaborasi antar pemain dalam rantai pasok dalam mengatur risiko rantai pasok untuk mencapai profit dan keberlanjutan (Brindley, 2004). *Supply Chain Risk Management (SCRM)* dapat membantu industri *fashion* dalam memetakan risiko-risiko (*Supply Chain Risk*) yang dapat ditimbulkan dalam rantai pasok terutama selama masa pandemi COVID-19.

*Supply Chain Risk* yang sudah dipetakan akan menjadi acuan untuk desain rantai pasokan (*Supply Chain Design Strategy*) agar rantai pasokan industri *fashion* Kota Bandung mempunyai ketahanan (*resilience*) terhadap gangguan selama masa pandemi. *Supply Chain Design Strategy* merupakan bagian dari *Supply Chain Resilience (SCRES)*. *Supply Chain Resilience (SCRES)* didefinisikan sebagai ketahanan (*resilience*) perusahaan dalam menghadapi sebuah gangguan yang terjadi di dalam rantai pasokan yaitu kemampuan perusahaan untuk waspada, beradaptasi, dan merespons dengan cepat memulihkan keadaan yang disebabkan oleh gangguan rantai pasokan (Wang & Gupta, 2011) (Thun, Drüke, & Hoenig, 2011)). Peningkatan SCRES dari suatu perusahaan dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan melakukan pemetaan *Supply Chain Risk Management (SCRM)*. Perusahaan yang berada pada industri *fashion* harus mengetahui secara pasti risiko-risiko apa yang akan mereka hadapi dari rantai pasok lalu memetakan risiko tersebut untuk mendesain rantai pasokan. Maka, Penulis ingin memahami fenomena tersebut, sehingga judul dari skripsi ini adalah “**Analisis *Supply Chain Risks* dan *Supply Chain Design Strategy* pada 10 Pelaku Usaha Industri *Fashion* di Kota Bandung**”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Risiko-risiko rantai pasokan (*Supply Chain Risk*) apa saja yang dihadapi oleh 10 pelaku usaha industri *fashion* Kota Bandung saat ini?
2. Desain rantai pasokan (*Supply Chain Design Strategy*) seperti apa yang diterapkan 10 pelaku usaha industri *fashion* Kota Bandung saat ini?

## **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Untuk mengetahui serta memetakan risiko-risiko rantai pasokan (*Supply Chain Risk*) apa saja yang dihadapi oleh 10 pelaku usaha industri *fashion* Kota Bandung saat ini.

2. Untuk mengetahui desain rantai pasokan (*Supply Chain Design Strategy*) seperti apa yang diterapkan 10 pelaku usaha industri *fashion* Kota Bandung saat ini.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk :

1. Bagi Penulis

Diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan, mengasah kemampuan penulis dalam melihat gejala dan masalah yang ada dari sudut pandang ilmu manajemen operasi, serta penulis dapat mengaplikasikan ilmu manajemen yang telah diperoleh selama perkuliahan di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan.

2. Bagi Pelaku usaha industri *fashion*

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pelaku usaha khususnya di industri *fashion* di Kota Bandung untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang terkait dengan pengendalian risiko di dalam rantai pasokan terutama pada saat pandemi COVID-19 dengan melakukan pemetaan *supply chain risks* dan penerapan *supply chain design strategy* pada rantai pasokan.

3. Bagi Peneliti Berikutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk bahan pembelajaran, sumber informasi ilmu pengetahuan, dan tambahan referensi untuk penelitian berikutnya khususnya dalam ilmu manajemen operasional terkait pemetaan *supply chain risks* dan penerapan *supply chain design strategy*.

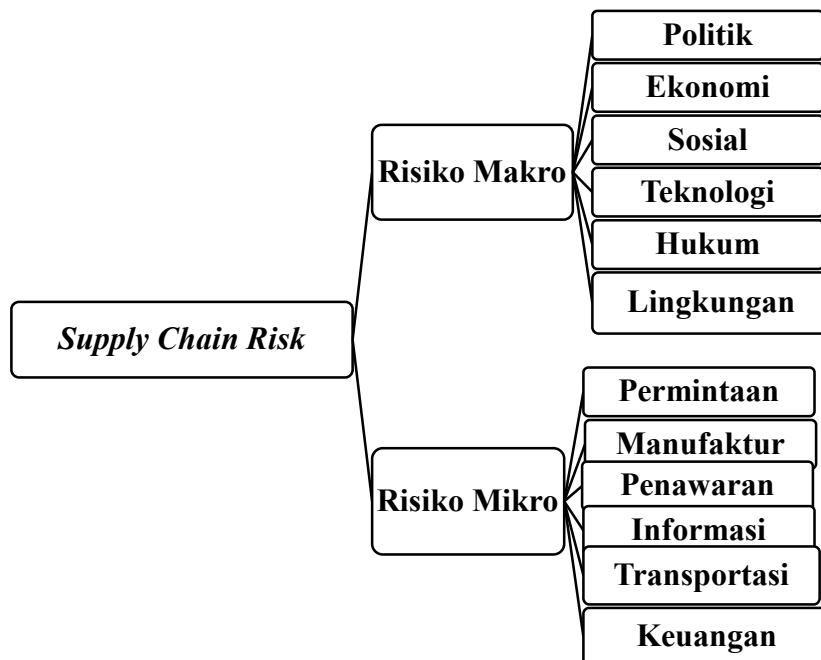
#### **1.5. Kerangka Pemikiran**

*Supply Chain Management (SCM)* adalah suatu hubungan antara pemasok bahan baku, proses produksi, transportasi, sistem distribusi termasuk di dalamnya masalah keuangan dan arus informasi dari suatu produk (Wang & Gupta, 2011). Dalam buku Heizer et al (2017) menjelaskan bahwa *Supply Chain Management (SCM)* merupakan koordinasi semua aktivitas rantai pasokan, dimulai dengan bahan

mentah dan diakhiri dengan memenuhi kepuasan pelanggan. *Supply chain* dalam pelaksanaannya memiliki sejumlah risiko-risiko yang dihadapi. Dalam mengatur risiko rantai pasokan diperlukan *Supply Chain Risk Management (SCRM)* untuk memetakan risiko tersebut ke dalam *Supply Chain Risk (SC Risk)*. Adapun Thun & Hoenig (2011) mengartikan *SCRM* sebagai pengkategorian orientasi lintas perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengurangi risiko tidak hanya di tingkat perusahaan, tetapi (Dash Wu & Olson D, 2010) lebih berfokus pada seluruh rantai pasokan. Menurut Leat & Revoredo-Giha (2013) dalam (Simba *et al.*,2017) mengatakan bahwa risiko rantai pasokan (*SC Risk*) adalah kejadian yang memiliki dampak negatif terhadap operasional rantai pasokan. Berikut ini adalah gambar yang menjelaskan mengenai *SC Risk* berdasarkan (Hernandez & Haddud, 2018):

**Gambar 1. 1**

**Dimensi Supply Chain Risks  
berdasarkan Hernandez & Haddud (2018)**



Sumber : Hasil olahan Penulis

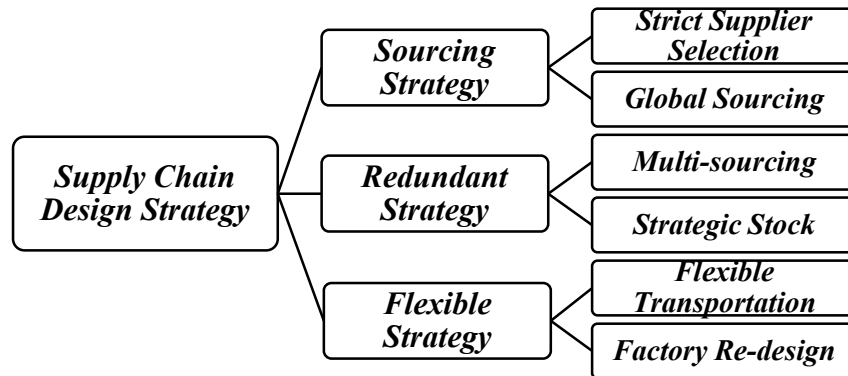
Gambar 1.1 menunjukkan tentang dimensi *Supply Chain Risks* berdasarkan Hernandez & Haddud (2018). Ada dua dimensi yang digunakan, yaitu risiko mikro dan makro. Dimensi risiko makro adalah risiko yang berasal dari

gangguan eksternal atau lingkungan luar perusahaan dan berada diluar kendali perusahaan, diluar jaringan pemasok perusahaan yang disebabkan oleh bencana alam, peperangan, adanya terorisme, ketidakstabilan politik (Hernandez & Haddud, 2018). Menurut Hernandez & Haddud (2018), dimensi risiko makro mempunyai enam indikator, yaitu indikator politik, indikator ekonomi, indikator sosial, indikator teknologi, indikator hukum, dan indikator lingkungan. Dimensi risiko mikro adalah risiko yang melekat pada internal organisasi atau proses operasional perusahaan yang menyatu dengan perusahaan dan jaringan pemasok perusahaan (Hernandez & Haddud, 2018). Penyebab risiko mikro dapat berasal dari kapabilitas kualitas perusahaan, keuangan perusahaan, peningkatan aktivitas *outsourcing* (Dash Wu *et al.*, 2010; Thun *et al.*, 2011). Menurut Hernandez & Haddud, (2018), dimensi risiko mikro mempunyai enam indikator, yaitu yang berasal dari indikator permintaan, indikator manufaktur, indikator penawaran, indikator informasi, indikator transportasi, dan indikator keuangan.

Pemetaan risiko yang terjadi melalui SCRM ini dapat menentukan strategi desain rantai pasokan (*Supply Chain Design Strategy*) yang seperti apa yang dapat di adaptasi perusahaan di industri *fashion* Kota Bandung agar dapat mewujudkan rantai pasokan yang tahan terhadap gangguan atau risiko mempunyai ketahanan (*resilience*). *Supply Chain Design Strategy* merupakan bagian dari *Supply Chain Resilience (SCRES)*. *SCRES* diartikan sebagai kemampuan fleksibilitas rantai pasokan yaitu tanggapan yang efektif untuk menghadapi gangguan dengan secara cepat menyerap risiko (Azadeh *et al.*, 2013). Agigi A *et al.*, (2016) mendefinisikan *Supply Chain Design Strategy* sebagai kemampuan untuk pulih dari gangguan dengan mengembangkan kapabilitas responsif, khususnya melalui redudansi dan fleksibilitas. Berikut ini adalah gambar yang menjelaskan mengenai *Supply Chain Design Strategy*:

Gambar 1. 2

Dimensi Supply Chain Design Strategy  
Menurut Agigi et al (2016)



Sumber : Hasil olahan Penulis

Gambar 1.2 menunjukkan tentang dimensi *Supply Chain Design Strategy* berdasarkan (Agigi et al., 2016). Ada tiga dimensi yang digunakan, yaitu:

1. *Sourcing Strategy*: Strategi yang digunakan ketika salah satu pemasok tidak memberikan produktifitas secara efisien, perusahaan masih mempunyai alternatif pemasok lain (Agigi A et al., 2016). Menurut Agigi A et al., (2016), dimensi *sourcing strategy* memiliki dua indikator, yaitu: indikator *strict supplier selection* dan indikator *global sourcing*.
2. *Redundant Strategy*: didefinisikan sebagai strategi ketersediaan tambahan kapasitas dan atau persediaan pada saat waktu yang dibutuhkan (Juttner & Maklan, 2011). Redudansi juga sebuah strategi untuk meningkatkan kapasitas dengan meningkatkan *safety stock* atau juga dengan *multi sourcing strategy* untuk mempertahankan proses produksi pada saat terjadinya risiko atau gangguan yang berkaitan dengan pemasok (Barroso et al., 2011; Klibi et al., 2010; Pettit et al., 2010). Menurut Agigi A et al., (2016), dimensi *redundant strategy* memiliki dua indikator, yaitu: indikator *multi-sourcing* dan indikator *strategic stock*.
3. *Flexible Strategy*: Strategi yang digunakan perusahaan pada saat pemasok lokal tidak bisa memenuhi permintaan spesifikasi unik yang dimiliki suatu produk, maka perusahaan harus memasok secara global (dari luar) (Agigi A et al., 2016). Menurut Agigi A et al., (2016), dimensi *flexible strategy*

memiliki dua indikator, yaitu: indikator *flexible transportation*, dan indikator *factory re-design*.

Penerapan *Supply Chain Design Strategy* yang efektif akan berefek pada rantai pasokan agar mampu bertahan untuk menghindari, memitigasi, dan mengurangi dampak gangguan.