ANALISIS *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR & DISTRIBUSI DENGAN MENGGUNAKAN *SCOR MODEL*

(STUDI KASUS DI PT “X” BANDUNG)

Kiki Setyo Rizki

Program Studi Teknik Industri,Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan, Bandung

ABSTRAK

Dewasa ini sektor industri terus berkembang dengan pesat,sehingga segala aspek yang terdapat pada sebuah industri sangatlah menentukan keberhasilan dan kemajuan industri tersebut. Salah satu aspek yang menentukan keberhasilan adalah terpenuhinya tingkat pelayanan kepada pelanggan.Hal ini juga menjadi perhatian utama PT”X” sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur dan distribusi,bahwa pelayanan kepada pelanggan menjadi sesuatu yang sangat penting. Dari hasil survey yang dilakukan terhadap kepuasan pelanggan khusunya yang berkaitan dengan masalah waktu pengiriman dirasa masih belum baik.Untuk itu perlu dilakukan perbaikan dari performansi *supply chain* perusahaan agar bisa memenuhi harapan pelanggan.Metode yang digunakan untuk pengukuran performansi supply chain perusahaan dengan pendekatan model *Supply Chain Operation Reference* (SCOR).

Tahap awal analisis dengan melakukan pemetaan terhadap proses *supply chain* diperusahaan yang berjalan saat ini dengan cara observasi langsung dan melakukan *interview* dengan para pemegang proses.Proses pengukuran kinerja supply chain perusahaan dilakukan dengan menggunakan *SCOR Model*.Dari hasil pengukuran performansi *supply chain* perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan saat ini didapat kinerja untuk *Perfect Order Fullfillment 45%,Order Fullfillment Cycle Time 2.5 hari,% of Orders Delivered In Full 99.9% dan Delivery Performance to Customer Commit Date 45%.* Dengan hasil pengukuran Ini menunjukan bahwa saat ini kinerja *supply chain* perusahaan belum bisa dikatakan baik dan harus diperbaiki.Usulan adalah sesuai dengan tujuan dari penelitian ini adalah memberikan usulan terhadap rancangan terhadap proses *supply chain* dan ukuran kinerja dari sistem *supply chain management* yang tepat di PT “X”.

Kata Kunci : Performansi *Supply Chain,Supply Chain Operation Reference* (SCOR

**PENDAHULUAN**

Dewasa ini sektor industri terus berkembang,sehingga segala aspek yang terdapat pada sebuah industri sangat menentukan keberhasilan dan kemajuan industri tersebut. Salah satu aspek yang menentukan keberhasilan adalah terpenuhinya tingkat *service level* dari pelanggan. Menciptakan keunggulan bersaing merupakan salah satu strategi perusahaan untuk membentuk laba dan memberikan kepuasan kepada pelanggan..Untuk mengatasi tingkat persaingan yang semakin ketat saat ini maka setiap perusahaan harus memiliki suatu strategi yang dianggap efektif agar perusahaan mampu menjaga eksistensinya. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan dituntut dalam menterjemahkan keinginan pelanggan, pemenuhan kebutuhan akan barang secara cepat dan tepat yang dapat menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Fenomena manajemen operasi yang sebelumnya hanya berfokus pada transformasi bahan baku menjadi barang/jasa, kini berkembang menjadi sesuatu yang kompleks dengan mendeklarasikan pemahaman manajemen rantai pasok yang merupakan integrasi dari keseluruhan elemen dari perusahaan dalam memenuhi permintaan konsumen, yaitu merupakan kesatuan dari *supplier, manufacturing, customer, dan delivery process.* Seperti yang dikutip dalam buku Heizer dan Render (2009: 360) mengungkapkan bahwa persaingan saat ini sudah bukan lagi persaingan antar perusahaan namun persaingan antar mitra bisnis dalam suatu jaringan rantai pasok.

Secara formal rantai pasok dapat didefinisikan sebagai suatu proses terintegrasi dimana *raw materials* atau bahan baku diproduksi menjadi produk akhir kemudian didistribusikan kepada konsumen. Dalam suatu rantai pasok terdapat tiga macam aliran utama, yaitu aliran produk, uang dan informasi. Pengelolaan dan sinkronisasi ketiga aliran inilah yang menjadi ruh dan jiwa dari *supply chain management* ungkap Beamon (1999:275). *SCM* merupakan cara untuk mengintegrasikan rantai pasokan barang sampai pendistribusiannya ke tangan pelanggan. Hal ini merupakan sesuatu yang sangat kompleks, karena begitu banyak pihak yang terlibat dan tergabung dalam rangkaian *supply chain management*. *SCM* merupakan salah satu proses yang sudah menjadi perhatian khusus bagi setiap perusahaan dalam mengelola arus pertukaran bahan baku, informasi serta keuangan antar perusahaan terjadi (Ervil, et al 2009). Salah satu aspek fundamental dalam suatu operasi perusahaan adalah manajemen kinerja dan perbaikan secara berkelanjutan. Begitu juga di dalam *management supply chain* diperlukan pengukuran performansi kinerja rantai pasok. Hal ini perlu dilakukan karena rantai pasok bukan hanya melibatkan internal perusahaan saja akan tetapi *supplier* pun harus memiliki kinerja yang bagus menurut Pujawan (2005:233). Perkembangan praktek maupun literatur yang terkait dengan pengukuran kinerja rantai pasok saat ini belum berada pada kondisi yang mapan. Banyak kesepakatan yang masih harus dicapai, termasuk membedakan antara sistem pengukuran kinerja untuk aktivitas-aktivitas rantai pasok pada sebuah perusahaan dan sistem pengukuran kinerja terintegrasi antar organisasi pada sebuah rantai pasok. *SCM* dalam suatu perusahaan dapat diketahui efektifitas kinerja nya dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja. Metode yang banyak digunakan untuk mengukur performansi *SCM* perusahaan pada saat ini adalah *SCOR* model *(Supply Chain Operational Reference).*

*Supply Chain Operations Reference (SCOR)* merupakan suatu model acuan dari operasi rantai pasok yang mengintegrasikan tiga elemen utama dalam manajemen, yaitu *business process reeingineering, benchmarking* dan *process measurement* ke dalam kerangka fungsi dalam rantai pasok. Model diperlukan untuk mengukur performansi dari proses *SCM* suatu perusahaan. *SCOR model* diorganisasikan dalam lima proses utama rantai pasok yaitu *plan, source, make, deliver* dan *return.* Beberapa perusahaan telah membuktikan bahwa *SCOR model* sudah teruji baik dalam rangka mengukur tingkat kinerja rantai pasok pada suatu perusahaan yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk perbaikan proses bisnis selanjutnya. Perusahaan yang telah menerapkan *SCOR model* untuk mengukur kinerja rantai pasok suatu perusahaan,

PT “X” adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang manufaktuing dan distribusi untuk produk-produk material building dengan skala nasional.Perusahaan yg berpusat di bandung ini mempunyai pabrik dan gudang utama yg berlokasi diwilayah cimahi jawa barat.Seluruh proses produksi berpusat di lokasi tersebut.Untuk kantor pemasaran dan gudang distribusi tersebar di seluruh wilayah Indonesia.Untuk proses pendistribusian produk jadinya,PT ‘X” langsung mendistribusikan produk jadinya ke gudang-gudang diseluruh wilayah Indonesia.Untuk selanjutnya didistribusikan ke para pelanggannya.Jika melihat dari total produknya,produk cat (paint) merupakan produk dengan kontribusi terbesar,selain ada produk2 lainnya seperti tilegrout,cement adhesive. Tantangan yang dihadapi berubah dan semakin berat dari masa ke masa,ditambah dengan adanya pasar bebas ASEAN. Seiring dengan pasar yang semakin global dan munculnya teknologi informasi, persaingan di dunia bisnis semakin ketat. Tuntutan para pelanggan perusahaan ini juga semakin tinggi, variasi produk menjadi semakin penting. Pelanggan mulai menuntut aspek kecepatan respon, inovasi dan fleksibilitas.Begitu pula yang dihadapi PT “X”,sebagai perusahaan yang memproduksi dan medistribusikan cat sebagai produk andalannya harus mampu bersaing dengan para pesaing-pesaingnya. PT “X” mempunyai visi: *Covering Indonesia with wide-range of innovative, high quality, and environmental friendly coatings* (Menjangkau wilayah Indonesia dengan berbagai macam produk pelapis yang inovatif, berkualitas tinggi dan ramah lingkungan).

Salah satu indikator suatu perusahan mampu melayani dengan baik adalah bagaimana kinerja dari tingkat pelayanan terhadap pelanggannya. Pada tahun 2015 PT “X” melakukan survey pelanggan dengan tujuannya salah satunya adalah bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan perusahaan.

Tabel 1.1

Hasil Survey Pelanggan 2015

Sumber : Marketing PT”X”

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kepuasan Lama Kirim** | **Pelanggan** | **%** | **Tingkat Kepuasan** |
| Sangat Tidak Puas | 123 | 10.4% |  |
| Tidak Puas | 381 | 32.2% | 42.6% |
| Puas | 579 | 49% |  |
| Sangat Puas | 99 | 8.4% | 57.4% |

Tabel memperlihatkan bahwa hanya 57.4% dari total pelanggan yang disurvey menyatakan kepuasannya terhadap kinerja SCM perusahaan,khususnya dalam hal waktu pengiriman. Untuk itu dalam mencapai visi perusahaan dan melihat tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang masih dibawah sangat kecil perlu dilakukan analisis untuk mencari permasalahan yang terjadi di dalam proses *supply chain* perusahaan.

**PEMBAHASAN**

1. Pengukuran Metrik Level 1

*Supply Chain Council* menjelaskan bahwa analisis level satu dimulai dengan mendefinisikan tujuan bisnis (*business objectives*) produk secara umum. Hal ini dilakukan agar analisis *supply chain management* yang akan dilakukan sejalan dengan strategi dan fokus pada tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan. Fokus perusahaan saat ini adalah memenuhi kebutuhan pelanggan dengan service level yang baik.

Pada pengukuran *metric strategic* Level 1, yang pertama dilakukan adalah melakukan pengukuran kinerja untuk atribut Realibility (keandalan).Dilakukan dengan menghitung kinerja *Perfect Order Fullfillment (POF)*. Pada bab sebelumnya sudah dijelaskan bahwa *Perfect Order Fullfillment (POF)* adalah penilaian terhadap kinerja pengiriman terhadap pengiriman dengan kondisi yang lengkap dan tepat waktu sesuai dengan waktu yang sudah disepakati atau dijanjikan.Pada bab sebelumnya juga telah dilakukan perhitungan terhadap metric ini untuk masing-masing bulannya.Data yang digunakan adalah data pesanan pelanggan untuk tahun 2015.Perusahaan “X” menjanjikan kepada para pelanggannya bahwa satu hari setelah pesanan diterima maka akan dilakukan pengiriman.Artnya bahwa Pesanan harus terkirim secara penuh dalam waktu maksimal satu hari setelah pesanan diterima. Dari Gambar 1 dibawah dapat dilihat realitas kinerja *Perfect Order Fullfillment (POF)* untuk jenis produk AA012D506000\_AA01 setiap bulannya.

Gambar 1

Diagram batang hasil perhitungan POF tahun 2015

Dalam SCOR Model Metrik Level-1 untuk diagnostik kinerja secara keseluruhan dari rantai pasokan, metrik ini juga dikenal sebagai metrik strategis dan indikator kinerja utama (KPI). Dan digunakan menetapkan target yang realistis untuk mendukung arah strategis.Dalam hal ini dengan melihat pada realita hasil perhitungan terhadap *Perfect Order Fullfillment (POF)* pada perusahaan PT “X” sebesar 45%,maka perusahaan dapat menentukan indikator utama kinerja (KPI) nya.Jika melihat pada fokus perusahaan PT “X” saat ini adalah bagaimana dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan service level yang baik,maka target dari indikator kinerja utama nya adalah 100%.Artinya Target untuk nilai *Perfect Order Fullfillment (POF)* adalah 100%.

Analisis selanjutnya adalah terhadap pengukuran atribut responsiveness,dimana pada penelitian ini hanya untuk metric level 1 nya adalah *Order Fullfillment Cycle Time (OFCT).*Yaitu pengkuran terhadap kinerja dari rata-rata waktu pemenuhan pesanan pelanggan,mulai dari pesanan diterima dari pelanggan sampai dengan pesanan tersebut dapat diterima oleh pelanggan.Pada bab sebelumnya sudah dilakukan pengumpulan dan pengolahan datanya,hasil dari perhitungannya dapat dilihat dalam Gambar 2 dibawah ini.

Gambar 2

Diagram BatangHasil perhitungan *Order Fullfillment Cycle Time (OFCT)*

Dari Gambar 2 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata dalam periode tahun 2015 nilai dari *Order Fullfillment Cycle Time (OFCT)* adalah 2.5.Artinya bahwa rata-rata waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk memenuhi pesanan pelanggan adalah 2.5 hari.

1. Pengukuran Metrik Level 2

Dalam *SCOR Model* metrik level 2 berfungsi sebagai diagnose pengukuran kinerja metric level 1.Kalau kita lihat hasil-hasil perhitungan untuk metric level 1 dimana untuk *Perfect Order Fullfillment (POF)* = 45% perlu dilakukan pengukuran untuk metrik level 2 nya.

Hasil perhitungan untuk metrik *Orders Delivered In Full* dapat dilihat pada Gambar 3 berikut.

Gambar 3

Diagram Batang nilai *% of Orders Delivered In Full*

Dari hasil perhitungan diperoleh rata-rata untuk *Orders Delivered In Full* selama periode tahun 2015 adalah 99.9%.Artinya bahwa 99.9% pesanan dapat dipenuhi jika tidak memperhatikan dari sisi waktu yang dijanjikan atau ditargetkan.

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap hasil pengukuran pada metrik *Delivery Performance to Customer Commit Date*.Yaitu kinerja terhadap kemampuan perusahaan untuk memenuhi pesanan pelanggan sesuai waktu yang diminta oleh pelanggan atau waktu yang sudah ditentukan.. Dalam Gambar 4 berikut dapat dilihat hasil perhitungan dari *Delivery Performance to Customer Commit Date* yang sudah dilakukan pada bab sebelumnya.

Gambar 4

Diagram Batang nilai

*Delivery Performance to Customer Commit Date(DPCCD)*

Dari Gambar 4 diatas dapat dilihat bahwa selama tahun 2015 rata-rata darinilai untuk kinerja *Delivery Performance to Customer Commit Date* = 45%.Artinya bahwa hanya 45% dari total pesanan yang diterima,yang mampu dipenuhi sesuai waktu yang telah dijanjikan atau ditentukan.

Tabel 1

Target Kinerja Level 1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Performance Attribute | Strategic Metric | Kinerja | Target Kinerja | Gap |
| Reliability | Perfect Order Fullfillment | 45% | 100% | 55% |
| Responsiveness | Order Fullfillment Cycle Time | 2.5 hari | 1 hari | 1.5 hari |

**KESIMPULAN**

1. Hasil Perhitungan kinerja untuk masing-masing atribut di level 1 dan level 2 sesuai dengan batasan pada penelitian ini:

Level 1

* 1. Perfect Order Fullfillment 45 %
  2. Order Fullfillment Cycle Time 2.5 hari

Level 2

1. % of Orders Delivered In Full 99.9 %
2. Delivery Performance to Customer Commit Date 45%
3. Dengan Hasil Perhitungan kinerja yang didapatkan perusahaan dapat menentukan target dari masing-masing atribut dan untuk metric level 1 dan level 2,sehingga bisa diketahui seberapa besar gap yang terjadi saat ini.Untuk target dan gap dari hasil perhitungannya sebagai berikut :

Level 1

* 1. Perfect Order Fullfillment 55 %
  2. Order Fullfillment Cycle Time 1.5 hari

Level 2

1. % of Orders Delivered In Full 0.05 %
2. Delivery Performance to Customer Commit Date 55%
3. Dari hasil analisis terhadap ukuran kinerja dari metrik-metrik dalam SCOR Model bisa diambil kesimpulan bahwa ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi target adalah jika komponen waktu digunakan sebagai perhitungan. Nilai *Order Fullfillment Cycle Time (OFCT)* yang sudah dihitung adalah 2.5 hari,artinya bahwa pesanan baru dapat dikirim dalam waktu 2.5 hari,sementara waktu yang dijanjikan dan ditentukan adalah 1 hari.
4. Dari hasil pemetaan terhadap proses-proses *supply chain management* di perusahaan,terutama pada proses delivery,didapatkan bahwa estimasi waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk memenuhi pesanan pelanggan berkisar di 2 hari.Sehingga disain alur prosesnya selama ini tidak memungkinkan untuk dapat mencapai target 1 hari.Untuk itu perlu dilakukannya suatu improvement atau perbaikan terhadap beberapa alur prosesnya.

DAFTAR PUSTAKA

1. Ballou, Ronald. H., 1973, *Business Logistics Management*, Edisi Kedua, Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
2. Dewi Yanna, 2009, Pengukuran Kinerja Supply Chain Biro Pabrik Kantong PT.Semen Padang Menggunakan *Supply Chain Operation Reference (SCOR) Model*, Universitas Andalas, Padang.
3. Dwi Anditya Rizki, 2012, Analisis Proses Supply Chain Management Dengan Metode SCOR Model di PT Bukit Asam,Tbk, Universitas Telkom, Bandung.
4. Hai Lu & Yirong Su, 2009,An Approach Towarrds Overall Supply Chain Efficiency, School of Economics and Commercial Law Göteborg University, Sweden.
5. Manahan P Tampubolon,Prof.Dr.SE,MM, 2014, *Manajemen Operasi & Rantai Pemasok*, Edisi Pertama, Mitra Wacana Media, Jakarta.
6. Moch.Ahlan Munajat, Analisis Performansi Rantai Pasok Menggunakan Model *Supply Chain Operations Reference* (SCOR) di PT.Asno Horie Indonesia, Universitas Komputer Indonesia, Bandung.
7. Nofan Hadi Ahmad, 2013,Analisa Pengukuran Dan Perbaikan Kinerja Supply Chain Di PT”XYZ”,Institut Teknologi Adi Tama, Surabaya.
8. Paul,John, 2014, Panduan Penerapan Transformasi Rantai Suplai dengan Model *SCOR*®, Edisi Satu ,PPM (Edisi Bahasa Indonesia), Jakarta.
9. Supply Chain Council, 2012, Supply Chain Operations Reference Model,United State of America.