

# **Analisis Pengendalian Rantai Pasok dengan Menggunakan Metode Supply Chain Operation References (SCOR) untuk Memaksimalkan Profit**

(Studi Kasus : Umkm S12 Headwear Bandung)

Supply Chain Control Analysis by Using Supply Chain Operation References (SCOR)  
Method to Maximize Profit

(Case Study: Umkm S12 Headwear Bandung)

<sup>1</sup>Ingriani Listiawan, <sup>2</sup>Nining Koesdiningsih

<sup>1,2</sup>Prodi Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,  
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: <sup>1</sup>ingriani@gmail.com, <sup>2</sup>nining\_koesdiningsih@yahoo.com

**Abstract.** This study aims to find out and analyze supply chain control in S12 Headwear Bandung by using the SCOR method to maximize supply chain profit and make MSME S12 Headwear a superior company of competitors. The type of research used in this research is quantitative descriptive and the method used in this study is a case study method. Data collection techniques used in this study were conducted through interviews through a question and answer process to the General Manager of the Company, observation to find out the state of the S12 Headwear supply chain, and documentation to analyze the documents obtained from S12 Headwear Bandung. The results of this performance measurement obtained 5 performance matrices divided into 5 performance attributes in the SCOR including, Reliability with actual results of 85.12% and reference value of 95%, this is because there are still many products distributed late. To overcome delays in implementing raw material planning is the best solution. Responsiveness with the total duration of the supply chain process is in accordance with the target company of 23 days, Agility with a total duration needed 26 days while the company's target is 23 days, Cost required during 2017 is 65.53% above the company's expectation is 75%, and last Asset Management with a total of 50.63 days is still longer than the company's target of 35.63 days.

**Keywords:** Performance, SCOR, Supply Chain Management

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengendalian rantai pasok di S12 Headwear Bandung dengan menggunakan metode SCOR untuk dapat memaksimalkan profit rantai pasokan dan menjadikan UMKM S12 Headwear perusahaan yang unggul dari kompetitor. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara melalui proses tanya jawab kepada Manager Umum Perusahaan, observasi untuk mengetahui keadaan rantai pasok S12 Headwear, dan dokumentasi untuk menganalisis dokumen-dokumen yang didapat dari S12 Headwear Bandung. Hasil dari pengukuran kinerja ini didapatkan sebanyak 5 matriks kinerja yang terbagi kedalam 5 atribut kinerja dalam SCOR diantaranya adalah, *Reliability* dengan hasil actual sebesar 85,12% dan nilai acuan 95%, hal ini dikarenakan masih banyaknya produk yang didistribusikan terlambat. Untuk mengatasi keterlambatan melakukan perencanaan bahan baku menjadi solusi terbaik. *Responsiveness* dengan total durasi proses rantai pasok sudah sesuai dengan target perusahaan 23 hari, *Agility* dengan total durasi yang dibutuhkan 26 hari sementara target perusahaan adalah 23 hari, *Cost* yang dibutuhkan selama periode 2017 sebesar 65,53% diatas ekspektasi perusahaan adalah 75%, dan terakhir *Asset Management* dengan total 50,63 hari masih lebih lama dari yang ditargetkan perusahaan yaitu 35,63 hari.

**Kata Kunci:** Kinerja, Manajemen Rantai Pasok, SCOR

## **A. Pendahuluan**

Di era globalisasi ini, perkembangan yang terjadi pada dunia fashion di Indonesia sangat berkembang pesat, salah satunya perkembangan topi yang memiliki model beragam. Bagi satuan Usaha Mikro Kecil Menengah atau UMKM yang bergerak di bidang fashion, tidak hanya kondisi perusahaan saja yang menjadikan satuan UMKM terus mengalami perkembangan, namun terlebih lagi pemilik sebuah unit usaha menjadi kunci utama bagi keberhasilan didalam industri fashion yang makin bersaing.

Salah satu UMKM yang bergerak dalam produksi topi di kota Bandung, yaitu UMKM topi S12 Headweartelah banyak mengalami perkembangan, karena kualitas dari produk yang dihasilkan terbilang baik. Maka dari itu pengukuran kinerja rantai pasok di suatu perusahaan sangat penting sekali untuk memaksimalkan profit perusahaan dan mengoptimalkan nilai keseluruhan rantai pasok dari produk yang dihasilkan. Pada penelitian ini metode SCOR di pilih karena metode SCOR menjabarkan matriks-matriks SCOR level satu sampai dengan level tiga yang terbagi dalam lima performace atribut, yaitu *Reliability, Responsiveness, Agility, Cost, Asset Management*. *Performance attribute* merupakan satu sel atribut yang digunakan untuk menilai proses rantai pasok supply chain dari berbagai sudut pandang yang berbeda. Dengan menggunakan metode SCOR diharapkan pengukuran keefektifan kinerja rantai pasok lebih optimal karena tidak hanya melihat biaya sebagai tolak ukur. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengendalian rantai pasok produk topi di S12 Headwear Bandung?
2. Bagaimana pengukuran performansi rantai pasok produk topi untuk memaksimalkan profit dengan menggunakan metode SCOR di S12 Headwear Bandung?

Selanjutnya, tujuan dalam penelitian ini diuraikan dalam pokok-pokok sbb.

1. Untuk mengetahui pengendalian rantai pasok produk topi di S12 Headwear Bandung.
2. Untuk mengetahui pengukuran performansi rantai pasok produk topi untuk memaksimalkan profit dengan menggunakan metode SCOR di S12 Headwear Bandung.

## B. Landasan Teori

Heizer & Render (2015:4) menyatakan bahwa “Manajemen Operasi adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Kegiatan yang menghasilkan barang dan jasa nerlangsung di semua organisasi.” Sedangkan Stevenson (2009:4) berpendapat bahwa “manajemen operasi adalah sistem manajemen atau serangkaian proses dalam pembuatan produk atau penyediaan jasa.”

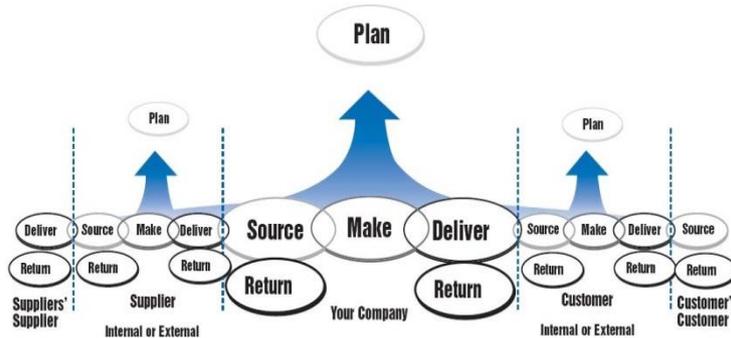
Dari definisi para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen operasi adalah satu set aktivitas untuk mengontrol proses transformasi barang dan jasa dimana proses tersebut dimulai dari input menjadi output. Dari suatu output yang dihasilkan akan menciptakan nilai bagi keseluruhan rantai pasok yang bersangkutan.

Schroeder (2011:189) berpendapat bahwa “Supply Chain Management (SCM) adalah proses merencanakan, mendesain, dan mengendalikan arus informasi dan material di sepanjang rantai pasok dengan tujuan untuk memenuhi keinginan konsumen pada sebuah cara efisien sekarang dan di masa yang akan datang.” Sementara itu Christopher (2011:4) mengemukakan “*Supply chain management* adalah hubungan timbal balik antara penyedia dan pelanggan untuk menyampaikan nilai-nilai yang sangat optimal kepada pelanggan dengan biaya yang cukup rendah namun memberikan keuntungan *supply chain* secara menyeluruh.” Ada beberapa metode yang digunakan dalam penilaian keefektifan kinerja perusahaan antara lain:

1. *Balance Score Card* (BSC) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang hendak diwujudkan di masa depan. (Mulyadi, 2001:1)
2. *Performance Prism Integrated Performance Measurement* (IPMS) pengukurankinerja yang bertujuan untuk mendeskripsikan bentuk pengukuran kinerja dalam arti yang tepat, integrase, efektif dan efisien.

3. *Supply Chain Operation Reference (SCOR)* adalah model yang mengintegrasikan tiga unsur utama dalam manajemen, yaitu *business process reengineering (BPR)*, *benchmarking*, dan *best practice analysis (BPA)* kedalam kerangka lintas fungsi supply chain. SCOR membagi proses-proses *supply chain* menjadi lima proses inti yaitu *plan, source, make, deliver dan return.*(SCOR Version 11.0, 2012).

Supply Chain Operations Reference Model, SCOR Version 11.0 menjelaskan pemetaan yang dilakukan untuk mendapatkan gambaran model yang jelas mengenai aliran material, aliran informasi dan aliran keuangan dari suatu rantai pasok perusahaan yang terbagi kedalam 5 proses inti, yaitu *Plan, Source, Make, Deliver, Return.*



**Gambar 1.** Pemetaan Rantai Pasok

Dari Gambar diatas dapat diuraikan bahwa tujuan dari proses pemodelan ini adalah :

1. Untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif terhadap rantai pasok
2. Memudahkan proses analisis kinerja rantai pasok
3. Memudahkan untuk mendapatkan gambaran rinci dari setiap rantai pasokan, sehingga proses penghubungan antar aktifitas lebih mudah.

Selain memiliki lima proses inti tersebut, SCOR memiliki *performance attribute*. *Performance attribute* merupakan satu sel atribut yang digunakan untuk menilai proses rantaisuplai dari berbagai sudut pandang yang berbeda. Perusahaan menggunakan SCOR untuk mengidentifikasi, mengukur, mengorganisasi ulang, dan meningkatkan proses rantai pasokan.(Heizer Render, 2015:497). Terdapat lima atribut yang digunakan dalam penilaian performa dari rantai supply dengan menggunakan metode SCOR 11.0. Dalam satu atribut,terdapat beberapa metrik yang dapat dipakai sebagai metrik pengukuran kinerja (*SupplyChain Council* 2012). Berikut lima atribut kinerja tersebut:

1. ***Supply Chain Reliability*** berkaitan dengan keandalan suatu proses rantai pasok dari suatu perusahaan. Indikator yang mengukur keandalan proses tersebut adalah *Perfect Order Fulfillment (POF)*.

**POF** adalah persentase dari pesanan yang terkirim lengkap kuantitas, dokumen dan tepat waktu sesuai dengan permintaan pelanggan dan barang yang dikirim tidak memiliki masalah mutu. Adapun cara menentukan nilai POF adalah:

$$POF = \frac{\text{Total Pendistribusian sempurna}}{\text{Total Pesanan}} \times 100\%$$

Sumber (*Supply Chain Council, 2012:1.1.11*)

2. ***Supply Chain Responsiveness*** berkaitan dengan kecepatan waktu dalam merespon setiap perubahan-perubahan yang terjadi pada suatu proses rantai pasok dari suatu perusahaan. Indikator yang mengukur kecepatan waktu dalam merespon setiap perubahan tersebut adalah *Order Fulfillment Cycle Time*

(OFCT).

**OFCT** = (jumlah waktu (hari) yang dibutuhkan sejak dari order diterima dari pelanggan sampai produk yang disorder tersebut dikirim) / (total produk yang diterima oleh pelanggan)

Sumber : (*Supply Chain Council, 2012:1.2.1*)

3. **Supply Chain Agility** berkaitan dengan kefleksibelan perusahaan dalam menghadapi setiap perubahan pasar untuk memelihara keuntungan kompetitif rantai pasokan. Indikator yang mengukur kecepatan waktu dalam merespon setiap perubahan tersebut adalah *Upside Supply Chain Flexibility (USCF)*.

**USCF** adalah waktu yang dibutuhkan untuk mencapai 20% peningkatan yang tidak diprediksi dalam pengiriman kuantitas

4. **Supply Chain Cost** berkaitan dengan biaya-biaya yang dibutuhkan pada suatu proses rantai pasok dari suatu perusahaan. Indikator yang mengukur biaya-biaya yang dibutuhkan pada suatu proses rantai pasok dari suatu perusahaan tersebut adalah *Cost of Goods Sold (COGS)*.

**COGS** adalah biaya-biaya yang dibutuhkan pada suatu proses rantai pasok dari suatu perusahaan yang mencakup biaya langsung untuk material, biaya upah tenaga kerja dan biaya overhead COGS diartikan dengan harga pokok penjualan. Untuk menentukan nilai COGS adalah :

$$\text{COGS} = \text{Biaya tenaga kerja} + \text{Biaya Bahan Baku} + \text{Biaya Overhead}$$

Sumber (*Supply Chain Council, 2012 : 1.4.53*)

5. **Supply Chain Asset Management Efficiency (Assets)** berkaitan dengan pengelolaan asset perusahaan khususnya yang berkaitan dengan nilai suatu barang. Indikator yang mengukur asset perusahaan tersebut adalah *Cash-to-cash cycle time (CTCCT)*.

**CTCCT** mengukur kecepatan *supply chain* mengubah persediaan menjadi uang. Semakin pendek waktu yang dibutuhkan, maka semakin bagus *supply chain*. Perusahaan baik memiliki siklus *cash-to-cash* pendek.

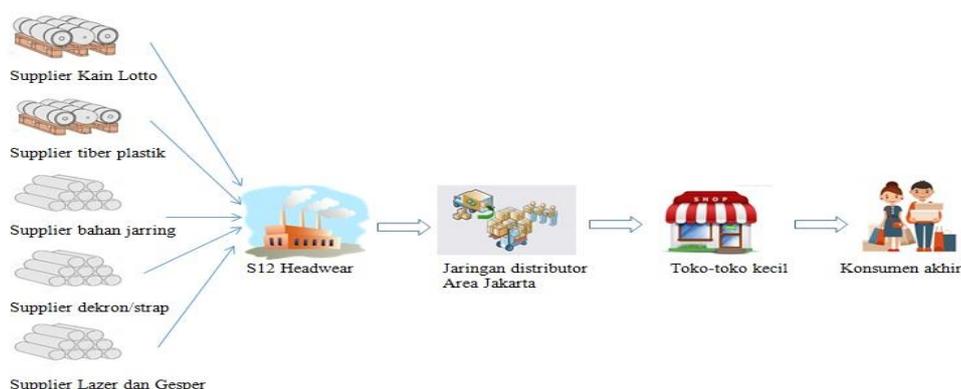
$$\text{CTCCT} = \text{Hari pemasokan persediaan} + \text{Hari piutang outstanding} - \text{Hari utang outstanding}$$

Sumber (*Supply Chain Council, 2012:1.5.1*)

## C. Hasil Penelitian

### Pemetaan Rantai Pasok

S12 Headwear dalam menjalankan operasi produksinya menerapkan rantai pasok yang melibatkan berbagai tahapan-tahapan mata rantai dari *supplier* hingga ke pelanggan. Pada pemetaan rantai pasok ini menjelaskan mengenai jangkauan dari rantai pasok yang terdiri dari proses integrasi antara perencanaan (*plan*), pengadaan (*source*), pembuatan (*make*), pengiriman (*deliver*), dan pengembalian (*return*). Berikut merupakan pemetaan rantai pasok di S12 Headwear Bandung.



**Gambar 2.** Pemetaan Rantai Pasok S12 Headwear Bandung

Dari gambar yang diuraikan di atas dapat disimpulkan ada beberapa pelaku utama dari rantai pasok yang terlibat dalam rantai pasok S12 Headwear, yaitu:

1. Supplier
2. Manufactures
3. Distributors
4. Retail Outlets
5. End Customer

Chain yang digunakan S12 Headwear sangat efektif untuk dapat memaksimalkan keuntungan perusahaan karena memiliki beberapa kelebihan yaitu memudahkan topi untuk sampai ke tangan konsumen yang tempatnya jauh di luar Bandung, permintaan topi dilakukan dalam jumlah yang banyak serta siklus perputaran modal lebih stabil dengan waktu yang telah ditentukan.

### Pengukuran Performansi Rantai Pasok menggunakan Metode SCOR

Rantai pasok topi S12 Headwear akan diukur dengan metric kinerja yang telah ditentukan. Pengukuran ini dilakukan dengan membandingkan data benchmark dengan lima atribut kinerja rantai pasok yaitu, supply chain reliability, supply chain responsiveness, supply chain agility, supply chain cost dan supply chain asset management. Pada tabel 1 ditampilkan Gap Analysis data nilai actual pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode SCOR dengan nilai acuan perusahaan.

**Tabel 1.** Gap Analysis

| Dimensi                 | Atribut Kinerja                        | Nilai Aktual Perusahaan | Nilai Acuan Perusahaan |
|-------------------------|----------------------------------------|-------------------------|------------------------|
| <i>Reliability</i>      | <i>Perfect Order Fullfillment</i>      | 85,12%                  | 95%                    |
| <i>Responsiveness</i>   | <i>Order Fullfillment Cycle Time</i>   | 23 hari                 | 23 hari                |
| <i>Agility</i>          | <i>Upside Supply Chain Flexibility</i> | 26 hari                 | 23 hari                |
| <i>Cost</i>             | <i>Cost of Good Sold</i>               | 72,29%                  | 75%                    |
| <i>Asset Management</i> | <i>Cash to Cash Cycle Time</i>         | 47,30 hari              | 32,30 hari             |

Sumber: Data diolah, 2018

Pada tabel 4.16 dapat diketahui perbandingan antara hasil nilai actual dengan menggunakan perhitungan metode SCOR dengan nilai acuan perusahaan. Dapat dilihat bahwa performa perusahaan untuk memenuhi pesanan dengan sempurna belum terlaksana dengan baik. Hasil perhitungan POF yaitu 85,12% masih dibawah nilai acuan perusahaan yaitu 95%. Hal ini disebabkan masih banyaknya pendistribusian topi tidak

tepat waktu yang dilakukan oleh S12 Headwear. Setelah diteliti lebih lanjut, hal itu terjadi karena perusahaan tidak melakukan forecasting sebelumnya sehingga permintaan topi tidak sesuai dengan pengadaan bahan baku. Selain itu CD distributor Jakarta tidak hanya menjual topi yang ready stock tetapi juga menerima pesanan custom dari konsumen sehingga pihak perusahaan harus melakukan *reorder* bahan baku lagi kepada supplier sesuai dengan pesanan konsumen. Adapula beberapa kendala lainnya yang menjadi faktor pendistribusian tidak sempurna yaitu ada beberapa barang cacat/rusak sehingga dikembalikan lagi oleh pihak CD distributor Jakarta ke S12 Headwear.

Kecepatan perusahaan dalam memenuhi pesanan konsumen yang diukur dengan metric OFCT sudah dikatakan baik karena sesuai dengan nilai acuan perusahaan yaitu 23 hari. Untuk metric USCF yang mengukur keandalan perusahaan apabila terjadi peningkatan pesanan sekitar 20%, perusahaan berharap tetap menjaga efisiensi kinerja perusahaan untuk tetap stabil yaitu 23 hari dan hasil perhitungan actual dengan metric USCF masih belum baik yaitu 26 hari. Hal ini terjadi karena sebagian besar proses produksi masih dilakukan oleh tenaga kerja manusia dengan kemampuan kinerja yang terbatas. Maka merekrut tenaga kerja harian dapat menjadi usulan perbaikan dalam menghadapi peningkatan jumlah pesanan agar S12 Headwear tetap menjaga efisiensi dan keuntungan rantai pasok.

Pada perhitungan metric COGS sudah sangat baik karena perusahaan perlu mengeluarkan biaya-biaya dalam proses produksi sebanyak 72,29% dari yang ditargetkan sebelumnya adalah 75% dari profit penjualan. Dan atribut kinerja yang terakhir adalah metric CTCCT dimana perputaran modal perusahaan membutuhkan waktu 47,30 hari sedangkan target perusahaan adalah 32,30 hari. Perusahaan mengharapkan untuk memperoleh pembayaran lebih cepat dari CD Jakarta dari yang terjadi pada tahun 2017 guna meningkatkan efisiensi kegiatan operasional S12 Headwear.

## **D. Kesimpulan dan Saran**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. Dari Pola Rantai Distribusi yang telah diuraikan, dalam melakukan pengendalian rantai pasokan, S12 Headwear telah menerapkan tiga chain dalam menjalankan usahanya. Hal ini dilakukan guna mengoptimalkan keseluruhan nilai pada rantai pasok dari produk topi yang dihasilkan. Chain ketiga yaitu *Supplier-Manufactures-Distributors-Retailers-End Customers* adalah chain yang paling efektif dalam mengoptimalkan keuntungan rantai pasok S12 Headwear Bandung.
2. Dari hasil pengukuran kinerja SCM pada S12 Headwear, didapatkan perbandingan antara hasil nilai actual dengan menggunakan perhitungan metode SCOR dengan nilai acuan perusahaan. Dapat dilihat bahwa performa perusahaan untuk memenuhi pesanan dengan sempurna masih belum baik hasil perhitungan POF yaitu 85,12% masih dibawah nilai acuan perusahaan yaitu 95%. Kecepatan perusahaan dalam memenuhi pesanan konsumen yang diukur dengan metric OFCT sudah dikatakan baik karena sesuai dengan nilai acuan perusahaan yaitu 23 hari. Untuk metric USCF yang mengukur keandalan perusahaan apabila terjadi peningkatan pesanan sekitar 20%, perusahaan berharap tetap menjaga efisiensi kinerja perusahaan untuk tetap stabil yaitu 23 hari sedangkan hasil perhitungan actual dengan metric USCF masih belum baik yaitu 26 hari. Untuk perhitungan metric COGS sudah baik karena perusahaan perlu mengeluarkan biaya-biaya

dalam proses produksi sebanyak 72,29% dari yang ditargetkan sebelumnya adalah 75% dari profit penjualan. Dan terakhir adalah metric CTCCT dimana perputaran modal perusahaan membutuhkan waktu 47,30 hari dan target perusahaan adalah 32,30 hari karena perusahaan mengharapkan untuk memperoleh pembayaran lebih cepat dari CD Jakarta dari yang terjadi pada tahun 2017 guna meningkatkan efisiensi kegiatan operasional S12 Headwear. Dari 5 metrik yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, secara keseluruhan kinerja S12 Headwear dalam melaksanakan usahanya sudah baik karena ada beberapa yang telah mencapai target dan adapula yang perlu diperbaiki lagi.

### Saran

Saran yang dapat diberikan dari penelitian ini yaitu

1. Pihak S12 Headwear sudah maksimal dalam menerapkan 3 alternatif chain yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas usahanya. Perusahaan harus lebih meningkatkan performa pada chain ke 3 karena chain ke 3 adalah yang paling produktif untuk perputaran modal karena pesanan topi dalam jumlah yang besar dan waktu pembayaran yang telah pasti. Perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi berkala dengan menerapkan Supply Chain Management menggunakan metode SCOR untuk mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan dalam melayani konsumen sehingga dapat menjadi perusahaan yang unggul dari kompetitor dalam industry yang sama.
2. Untuk mempercepat, memudahkan dan mengefisiensikan proses supply chain maka peran dari teknologi dapat membantu tercapainya proses supply chain dengan baik.

### Daftar Pustaka

- Christoper, Michael. (2011). *Logistic and Supply Chain Management (Fourth)*. London: Prentice Hall.
- Heizer, Jay, & Barry Render (2015). *Operation Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontenporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schroeder, Roger G. (2011). *Operational Management : Contenporary Concepts and Cases (Internatio)*. The Me Graw Hill Companles,inc.
- Stevenson, William. J. (2009). *Management Operation*. UK: Prentice Hall.
- Supply Chain Council. (2012). *Supply Chain Operations Reference Model Revision 11.0*. United States of America. Retrieved from [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org)