

Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasok pada Produk Susu Perah Menggunakan Metode SCOR di Koperasi Peternak Susu Sapi Bandung Utara (KPSBU) Lembang

Analysis of Performance Measurement of Supply Chain Management in Dairy Milk Products Using the SCOR Method in North Bandung Dairy Cow Farmer Cooperative (KPSBU)

¹Adinda Pramita Rusnanda Putri, ²Tasya Aspiranti

^{1,2}*Prodi Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116*

Email :¹adindapramitadanty@gmail.com, ²tasyaaspiranti@unisba.co.id

Abstract: This study aims to determine how the current supply chain performance at KPSBU Lembang and how the performance of the queue system using the SCOR matrix. The research method used is quantitative descriptive. Data collection techniques used in this study were observation, interviews and library research. The data analysis technique used is the SCOR matrix. The results of the study show that the current supply chain performance involves several entities such as cow milk suppliers (suppliers), manufacturers (milk processing industry) and end consumers. The time needed by KPSBU Lembang in distributing cow's milk to IPS is in less than 1 day due to the nature of milk that is not durable so the distribution is carried out for approximately 2 hours. The results of the calculation of supply chain performance with the SCOR matrix produce a perfect order fulfillment (POF) value of 86.9% with a full order time cycle (OFCT) for 2 days. While the value of the cost of goods sold (COGS) is 42.3% with the cash to cash cycle time (CTCCC) for 2 days.

Keywords: Supply Chain Management, Supply Chain Flow Patterns, SCOR Matrix

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja rantai pasok saat ini pada KPSBU Lembang dan bagaimana kinerja sistem antrian dengan menggunakan matriks SCOR. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini observasi, wawancara dan penelitian kepustakaan. Teknik analisis data yang digunakan adalah matriks SCOR. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rantai pasok saat ini melibatkan beberapa entitas seperti pemasok susu sapi (*supplier*), pamanufaktur (industri pengolahan susu) dan konsumen akhir. Waktu yang dibutuhkan oleh KPSBU Lembang dalam mendistribusikan susu sapi kepada IPS adalah dalam waktu kurang dari 1 hari karena sifat susu yang tidak tahan lama maka pendistribusian dilakukan selama kurang lebih 2 jam. Hasil perhitungan kinerja rantai pasok dengan matriks SCOR menghasilkan nilai *perfect order fulfillment* (POF) sebesar 86,9% dengan *order fulfillment cycle time* (OFCT) selama 2 hari. Sedangkan nilai *cost of goods sold* (COGS) adalah sebesar 42,3% dengan *cash to cash cycle time* (CTCCC) selama 2 hari.

Kata Kunci : Manajemen Rantai Pasok, Pola Aliran Rantai Pasok, Matriks SCOR

A. Pendahuluan

Koperasi merupakan salah satu wadah usaha untuk meningkatkan peran ekonomi dalam upaya kesejahteraan dan berorientasi kepada kepuasan pelayanan anggota. Pembinaan koperasi bertujuan agar mendorong tingkat pertumbuhan dan pengembangan serta kemajuan koperasi agar mampu berdiri sendiri. Koperasi Peternakan Sapi Bandung Utara (KPSBU) Lembang merupakan

badan usaha milik perseorangan yang bergerak dibidang produksi susu sapi perah dimana memfokuskan bisnisnya pada pengolahan susu sapi. Koperasi Peternakan Sapi Bandung Utara (KPSBU) melakukan kegiatannya meliputi pembelian bahan baku, proses produksi serta pendistribusian hingga sampai ke konsumen akhir. Koperasi Peternakan Sapi Bandung Utara (KPSBU) Lembang mendistribusikan produk susu murninya ke 2 perusahaan Industri Pengolahan Susu (IPS) dan

sisanya dijual ke eceran dan agen anggota. Industri Pengolahan Susu yang terlibat yaitu PT. Danone *Dairy* Indonesia dan PT Frisian Flag Indonesia.

Rantai pasok susu sapi perah ini dimulai dari pemasok yang merupakan mata rantai yang sangat berpengaruh terhadap ketersediaan bahan baku (kualitas dan kuantitas) yang dihasilkan dan kemudian akan didistribusikan pada mata rantai yang terlibat dalam rantai pasok susu sapi perah di koperasi. Proses penyampaian produk susu untuk sampai ke industri dipengaruhi oleh standar kualitas susu yang telah ditetapkan oleh industri susu. Pada umumnya harga susu ditingkatkan industri tergolong rendah, sedangkan jumlah produksi dan standar kualitas yang dihasilkan oleh peternak sapi masih tergolong rendah juga. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja mata rantai yang terlibat dalam rantai pasok susu sapi. Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja rantai pasok susu sapi perah di Koperasi Peternakan Sapi Bandung Utara (KPSBU) Lembang menggunakan metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR).

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang ada, maka tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui :

1. Kinerja rantai pasok pada produk susu sapi pada Koperasi Peternakan Sapi Bandung Utara (KPSBU) Lembang saat ini.
2. Pola aliran rantai pasok pada produk susu sapi dengan menggunakan metode SCOR di Koperasi Peternakan Sapi Bandung Utara (KPSBU) Lembang.

B. Landasan Teori

Manajemen Rantai Pasok

Manajemen rantai pasok merupakan serangkaian kegiatan yang

meliputi penjadwalan dan pengendalian terhadap pengadaan, produksi, persediaan dan pengiriman barang ataupun jasa kepada pelanggan yang mencakup operasi, logistik dan pengelolaan informasi mulai dari pelanggan hingga ke pemasok.

“Supply chain management (SCM) embraces activities from material procurement for manufacturing to distribution, client service and eventually recycling and disposal of the product at the end of their life. Thus, SCM involves integration of processes, definition of common goals, mutually sharing risks and rewards with the purpose of creating and maintaining long-term cooperative relationships, which can encompass suppliers, intermediaries, third-party service providers, and customers”.

Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa Manajemen rantai pasok mencakup kegiatan dari pengadaan bahan baku, pengolahan, distribusi, layanan dan pembuatan produk akhir pada siklus hidup mereka. Dengan demikian, SCM melibatkan integrasi proses, definisi tujuan, risiko dan penghargaan dengan tujuan menciptakan dan memelihara hubungan kerja sama dengan jangka panjang (dalam Lima-Junior, Luiz Cesar Ribeiro Carpinrtti, 2019:2).

“Supply chain management is network of companies that work together to create and deliver a product into the hands of end user. These companies usually include suppliers, manufacturers, distributors, or retailers, as well as support companies such as logistics services companies.”

Pengertian tersebut dapat dipahami bahwa Manajemen rantai pasokan adalah jaringan perusahaan yang bekerja sama untuk menciptakan dan mengirimkan produk ke tangan

pengguna akhir. Perusahaan-perusahaan ini biasanya termasuk pemasok, produsen, distributor, atau pengecer, serta perusahaan pendukung seperti perusahaan jasa logistic (Abdurrozzaq Hasibuan, 2018:2).

Dari definisi diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa Manajemen rantai pasok merupakan kegiatan dalam pengadaan bahan baku, pengolahan, pendistribusian sampai jatuh kepada konsumen akhir. Hal ini mencakup pada pemasok, perantara, penyediaan pada pihak ketiga, hingga pelanggan sebab, manajemen rantai pasok merupakan jaringan perusahaan yang bekerja sama untuk menciptakan dan mengirimkan produk ke tangan pengguna akhir

Supply Chain Operations Reference (SCOR)

Supply Chain Operations Reference (SCOR) adalah salah satu cara untuk mengukur kinerja rantai pasok dengan menggunakan metode SCOR. Metode ini diperkenalkan oleh *Supply chain council* (SCC) sebagai model pengukur kinerja rantai pasokan diseluruh industri. Model SCOR adalah model referensi proses untuk operasi rantai pasokan yang dikembangkan oleh SCC, Pittsburgh, PA. SCOR membagi proses rantai pasokan menjadi lima proses. *Plan* (proses perencanaan), *Source* (proses pengadaan), *Make* (proses produksi), *Deliver* (proses pengiriman), dan *Return* (proses pengembalian).

“*The SCOR model is a diagnostic tool for Supply Chain Management (SCM) that enables users to understand the processes involved in a business organization and to identify the vital features that lead to customer satisfaction*”. Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa Model SCOR adalah alat diagnostik untuk *Supply Chain Management* (SCM) yang memungkinkan pengguna untuk

memahami proses yang terlibat dalam organisasi bisnis dan untuk mengidentifikasi fitur-fitur penting yang mengarah pada kepuasan pelanggan (dalam E.N Ntobe, L. Label, A.D. munson, L.A. Santaaulalia, 2015:2).

Menurut Jay Heizer dan Berry Rander (2016:521) *Supply Chain Operations Reference* adalah Perencanaan (merencanakan kegiatan untuk pemasokan dan permintaan), Sumber (kegiatan pembelian), Membuat (kegiatan produksi), Pengiriman (kegiatan distribusi) dan Pengembalian (kegiatan Rantai pasokan lingkaran tertutup). Sistem pemeliharaan oleh *Supply Chain Council* (SCC) non-profit. Perusahaan menggunakan SCOR untuk mengidentifikasi, mengukur mengorganisasi ulang dan meningkatkan proses rantai pasokan.

Atribut Kinerja berhubungan dengan strategi perusahaan. Setiap atribut akan memiliki tolok ukur masing-masing dalam Metriks SCOR Model. Berikut ini adalah atribut yang sering ada dalam metriks standard dari SCOR Model:

Reliability

Reliability berkaitan dengan kemampuan melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan. Fokus dari *reliability* adalah ketepatan waktu, ketepatan kuantitas dan ketepatan kualitas.

Responsiveness

Responsiveness berkaitan dengan kecepatan waktu respon setiap pelaksanaan fungsi-fungsi yang berada di setiap mata rantai.

Agility

Agility berkaitan dengan kemampuan untuk fleksibel dan beradaptasi dalam menghadapi setiap perubahan yang dipicu oleh faktor

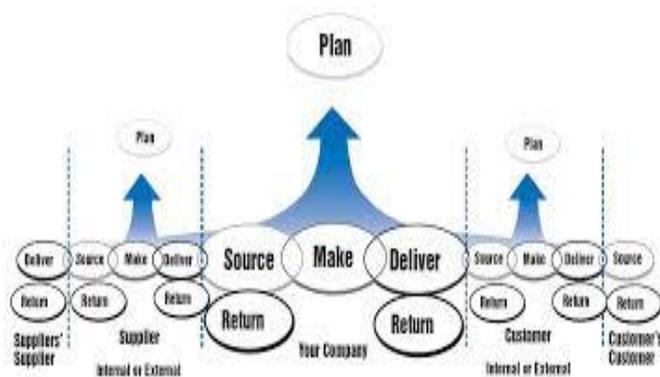
eksternal.

Cost

Cost berkaitan dengan biaya-biaya di dalam Supply chain. Termasuk di dalamnya terdapat *labor costs, material costs, management and transportation costs*.

Asset Management Efficiency

Asset management efficiency atau efisiensi dalam pengelolaan asset berkaitan dengan utilitas nilai suatu barang, penyusutan inventori, *insourcing vs outsourcing*. Adapun bentuk dari rantai pasok yang digambarkan oleh model SCOR adalah:



Gambar 1. Supply Chain Model

Sumber: Supply-Chain Council, www.supply-chain.org

Ada lima ruang lingkup dari proses SCOR, yaitu:

1. *Plan*

Plan merupakan proses-proses yang berkaitan dengan keseimbangan antara permintaan actual dengan apa yang telah direncanakan.

2. *Source*

Source merupakan proses-proses yang berkaitan dengan pembelian material atau bahan baku untuk memenuhi permintaan yang ada.

3. *Make*

Make merupakan proses-proses yang berhubungan dengan proses transformasi bahan baku menjadi produk setengah jadi maupun produk jadi untuk memenuhi permintaan yang ada.

4. *Deliver*

Deliver merupakan proses-proses yang berkaitan dengan persediaan barang jadi, termasuk didalamnya mengenai manajemen transportasi, *warehouse* yang semuanya itu untuk memenuhi permintaan konsumen.

5. *Return*

Return merupakan proses-proses yang berkaitan dengan proses pengembalian produk karena alasan tertentu, misalnya karena produk tidak sesuai dengan permintaan konsumen, dan lain sebagainya.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah Metode Penelitian Studi Kasus yaitu penelitian yang bertujuan mendeskripsikan fenomena atau gejala sosial yang khas dari Koperasi Peternakan Bandung Utara (KPSBU) Lembang. Studi kasus sebagai metode penelitian yang memiliki tujuan penting dalam meneliti dan mengungkap keunikan serta kekhasan karakteristik yang terdapat dalam kasus yang diteliti, dimana kasus tersebut menjadi penyebab mengapa penelitian dilakukan.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Metode penelitian yang disusun dalam rangka memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah yang berasal dari subjek atau objek penelitian Koperasi Peternakan Sapi

Bandung Utara (KPSBU) Lembang. Penelitian deskriptif berfokus pada penjelesan sistematis tentang fakta yang diperoleh saat penelitian dilakukan. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis terdiri dari :

1. Wawancara
2. Observasi
3. Dokumentasi

Rancangan analisis data dalam penelitian terdiri dari :

1. Mengumpulkan Data
Pengumpulan data ini digunakan untuk menghitung pengukuran kinerja rantai pasok pada produk susu sapi perah dengan mengidentifikasi matrik pada tiap- tiap level. Data yang digunakan yaitu berupa data pesanan, waktu pengiriman, pesanan yang dikirim, biaya bahan, biaya persediaan pasokan dan piutang.
2. Mengidentifikasi Matrik Tiap Level
Rancangan pengukuran kinerja dibuat berdasarkan model SCOR dengan mengidentifikasi matrik level 1 yaitu berupa proses SCM yang ada pada SCOR. Proses – proses tersebut antara lain *plan* (proses merencanakan), *source* (proses pengadaan bahan baku), *make* (proses produksi), *deliver* (proses pengiriman), dan *return* (proses pengembalian). Metrik pada level 2 yaitu dimensi untuk pengukuran kinerja SCM. Dimensi yang digunakan antara lain *Reliability* (Kehandalan), *Responsiveness*

(Ketanggapan), *Flexibility* (Respon), *Cost* (Biaya), dan *Asset* (Kekayaan).

3. Menentukan Model Pengukuran Kinerja

Model Pengukuran Kinerja:

- a. POF (Perfect Order Fullfilment)

Rumus POF :

$$POF = \frac{\text{Total pesanan} - \text{Jumlah pesanan bermasalah}}{\text{Total pesanan}}$$

- b. OFCT (*Order Fulfillment Cycle-Time*)

Indikator siklus waktu tunggu pemenuhan pesanan adalah waktu yang dibutuhkan pelanggan memesan produk sampai pesanan tersebut diterima.

Rumus OFCT:

$$OCFT = \text{Jumlah waktu siklus aktual untuk semua pesanan dikirim}$$

- c. COGS (*Cost of Good Sold*) Indikator yang menerangkan seluruh biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh barang yang dijual atau harga perolehan dari barang yang dijual.

Rumus COGS:

$$COGS = \text{Inventori Awal} + \text{Pembelian selama periode} - \text{Inventori Akhir}$$

- d. CTCCT (*Cash-to-cash cycle time*) Indikator siklus *cash to cash* menerangkan perputaran keuangan perusahaan mulai dari pembayaran bahan baku ke pemasok, sampai pembayaran atau pelunasan produk oleh konsumen.

Rumus CTCCT:

$$CTCCT = \text{Inventory Days Supply} + \text{Account Receivable} - \text{Account Payable}$$

4. Hasil Perhitungan Kinerja Rantai Pasok Menggunakan SCOR
 Perhitungan Supply Chain menggunakan metode SCOR di Koperasi Peternakan Sapi Bandung Utara (KPSBU) Lembang ini ditinjau dari empat atribut kinerja beberapa rantai pasok seperti, *supply chain reliability*, *supply chain responsiveness*, *supply chain cost* dan *supply chain asset management*. Hasil dari analisis SCOR akan menghasilkan output berupa SCORcard. Berikut adalah bentuk SCORcard yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian:

Tabel 1 SCOR Card

Atribut Performa	Metrik	Data Aktual	Benchmark		
			Superior	Advantage	Parity
<i>Supply Chain Reliability</i>	POF	%	%	%	%
<i>Supply Chain Responsiveness</i>	OFCT	Hari	Hari	Hari	Hari
<i>Supply chain Cost</i>	COGS	%	%	%	%
<i>Supply Chain Asset Managemen</i>	CTCCT	Hari	Hari	Hari	Hari

Sumber : *Supply Chain SCOR*

5. Benchmarking
 Data *benchmark* ini digunakan untuk menentukan kinerja target, memberikan gambaran mengenai besarnya gap antara kinerja perusahaan dengan kinerja perusahaan yang menjadi acuan dalam data *benchmark* dan tren kinerja dari tahun ke tahun, serta membantu dalam mengarahkan pengembangan rantai pasok. Data *benchmark* diperoleh dari perusahaan sejenis, nanti nya data aktual perusahaan dan data *benchmark* dari industri sejenis secara global dibandingkan untuk mengetahui posisi kinerja Koperasi Peternakan Sapi

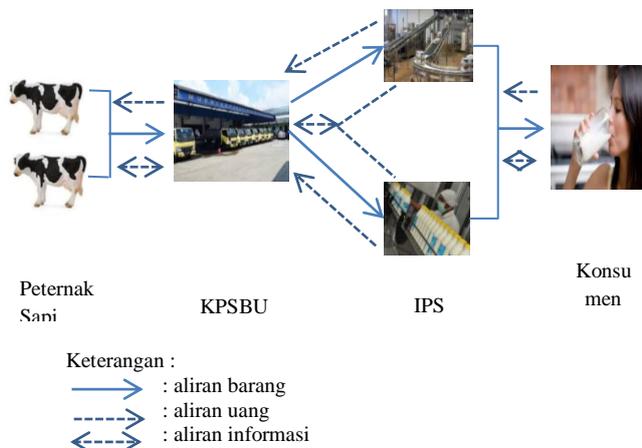
Bandung Utara (KPSBU) Lembang.
 6. Gap Data Aktual dengan *Benchmarking*
 Setelah mendapatkan data aktual dari hasil perhitungan masing-masing metrik maka langkah selanjutnya adalah menghitung *Gap Analysis*. Langkah ini digunakan untuk menghitung besarnya perbedaan antara kondisi aktual dan menetapkan kinerja target untuk masing-masing metrik berdasarkan data *benchmark*. Besarnya perbedaan berdasarkan gap analysis dapat dilihat setelah melihat besarnya perbedaan kondisi antara aktual dengan *benchmark*, kolom *opportunity* diisi dengan besarnya peningkatan pendapatan, bila kinerja untuk metrik-metrik tersebut ditingkatkan sampai pada posisi yang ditargetkan. Untuk menghitung *opportunity*, diperlukan data nilai total pendapatan dan persentase laba kotor yang dihasilkan oleh suatu produk.
 7. Rekomendasi Perbaikan Rantai Pasok
 Rekomendasi perbaikan ini didapatkan jika sudah menghitung rangkaian metode *supply chain reference operation*, perhitungan *benchmarking*, perhitungan *opportunity* dan *requirement gap* pada perusahaan yang diteliti untuk menghasilkan solusi rekomendasi perbaikan pada *supply chain* Koperasi Peternakan Sapi Bandung Utara (KPSBU) Lembang.
 8. Meningkatkan Kinerja Rantai Pasok
 Mengukur tingkatan kinerja

perusahaan merupakan tahapan akhir dari hasil pengukuran dan analisis *supply chain management* kinerja yang baik dapat memberikan keberhasilan perusahaan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Kinerja Rantai Pasok pada Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Lembang Saat Ini.

Pada jaringan sistem rantai pasok KPSBU, ada berbagai jenis entitas yang terlibat, yaitu pemasok (*supplier*), pemanufaktur (pabrik), *distributor*, dan *retailer*. Aliran *supply chain* pada KPSBU adalah aliran proses industri mulai dari hulu hingga hilir terkait pada pemasok, manufaktur, dan distribusi. Berikut merupakan pola aliran *supply chain* KPSBU.



Pola aliran rantai pasok pada KPSBU Lembang terbagi dalam 3 aliran yaitu aliran barang, aliran uang dan aliran informasi. Berikut penjelasan dari masing-masing aliran rantai pasok pada KPSBU Lembang

Aliran Barang

Aliran barang rantai pasok dimulai dari peternak sapi sebagai mitra KPSBU Lembang sebagai pemasok susu sapi. Semua susu sapi yang diperoleh dari peternak akan ditampung oleh Koperasi Peternakan

Sapi Bandung Utara. Harga beli dari peternak berdasarkan kesepakatan antara mitra dan perusahaan. Hasil perahan susu dari peternak yang tidak jauh dari lokasi KPSBU akan disetor ke koperasi setiap hari.

Satu buah TPS terdiri dari 15-100 orang peternak dengan syarat pembentukan TPS yaitu setiap TPS harus mampu menyetorkan minimal 100 liter susu setiap paginya. KPSBU Jawa Barat memiliki 645 TPS yang dibuat untuk memudahkan proses pengambilan susu kepada peternak.

Setelah dari TPS, susu lalu dikirim ke Tempat Pelayanan Koperasi (TPK). KPSBU Jawa Barat memiliki 22 TPK yang masing-masing terdiri dari dua sampai enam TPS. Untuk meminimalisir perkembangbiakan bakteri pada susu, susu segar dari peternak harus langsung dikirim ke *cooling unit* (CU) yang dimiliki oleh KPSBU. Proses pendinginan ini dilakukan agar bakteri tidak berkembang biak pada susu karena susu masih harus diantar ke IPS yang berjarak tempuh lebih dari dua jam. Setelah didinginkan, susu lalu dinaikkan ke truk tangki susu yang berkapasitas 6.000-12.500 liter sesuai dengan pesanan perusahaan. Lalu susu dari setiap truk tangki yang akan diberangkatkan wajib melalui proses pemeriksaan yang dilakukan oleh laboratorium KPSBU untuk memastikan bahwa susu yang dikirim sesuai dengan standar IPS juga sebagai salah satu syarat untuk dikeluarkannya surat jalan untuk masing-masing truk tangki susu. Setelah menerima surat jalan, susu-susu pun diberangkatkan ke IPS yang berlokasi di Jakarta yaitu PT. Frisian Flag Indonesia dan Danone Indonesia. Waku yang diperlukan untuk mendistribusikan susu sapi segar ke IPS adalah dalam waktu kurang dari 1 hari, karena jarak masih berada di wilayah yang tidak jauh dari KPSBU

maka waktu yang dihabiskan dalam pengiriman susu selama kurang lebih 2 jam.

Aliran Uang

Aliran uang pada rantai pasok susu sapi terjadi pada konsumen akhir, IPS, KPSBU dan peternak sapi. IPS membayar secara kredit kepada perusahaan yang dibayarkan dua minggu untuk IPS setelah susu dikirim. Peternak akan menerima pembayaran dari KPSBU sesuai dengan jumlah susu yang disetorkan.

Aliran Informasi

Aliran informasi terjadi dari konsumen akhir, ritel dan IPS, Koperasi, dan peternak susu sapi atau sebaliknya. Komunikasi antara koperasi dengan peternak susu sapi menggunakan telepon atau bagian penyuluh KPSBU Lembang melakukan kunjungan kepada peternak untuk memberikan informasi terkait dengan keadaan pasar dan kesepakatan harga. Informasi dari koperasi ke peternak berhubungan dengan kapasitas koperasi, status pengiriman dan berapa pesanan susu yang dikirim. Komunikasi antara koperasi dengan ritel dan IPS dilakukan melalui telepon, *faximile* dan *email*.

Kinerja Rantai Pasok pada Koperasi Peternakan Sapi Bandung Utara (KPSBU) Lembang dengan Menggunakan Metode *Supply Chain Operation Reference*.

Tabel 2 Metrik SCOR Model Level 1 Untuk Menetapkan Kinerja target

Atribut Kinerja	Metrik	Data Aktual	Data Benchmark		
			<i>Superior</i>	<i>Advantage</i>	<i>Parity</i>
<i>Supply Chain Reliability</i>	POF	89,6%	100%	91%	87,7%
<i>Supply Chain Responsiveness</i>	OFCT	3 hari	4 hari	5 hari	6 hari
<i>Supply Chain Cost</i>	COGS	42,3%	30%	41,8%	50,2%
<i>Supply Chain Asset Management</i>	CTCCT	6 hari	18 hari	22 hari	30 hari

Sumber: data diolah, 2019

Berdasarkan hasil yang terdapat pada tabel 2 diatas diperoleh bahwa sesuai dengan tujuan bisnis utama yang telah ditetapkan KPSBU yaitu memberikan tingkat layanan (*services level*) terbaik kepada semua pelanggan tanpa adanya kesalahan dan keterlambatan pengiriman susu sapi maka perusahaan harus menetapkan kinerja target untuk POF pada posisi *superior*. Penetapan kinerja target untuk POF dan OFCT pada posisi *superior* ini sejalan dengan tujuan bisnis utama KPSBU.

Metrik untuk tujuan bisnis ke dua yaitu meningkatkan keuntungan (*profit*) perusahaan yang direpresentasikan dengan metrik COGS dan CTCCT. Pada matriks SCOR tidak disarankan terdapat lebih dari satu tujuan bisnis dengan kinerja target pada posisi *superior*. Lingkup proyek pengembangan rantai pasok yang kompleks, menghendaki adanya pembatasan kinerja target pada posisi *superior* agar usaha perbaikan yang dilakukan fokus hanya pada satu tujuan bisnis saja. Oleh karena itu kinerja target untuk COGS ditetapkan pada posisi *advantage* dan kinerja target untuk CTCCT pada posisi *parity*. Hal ini juga disebabkan aturan dalam SCOR yang tidak memungkinkan lebih dari satu target pada posisi *advantage*.

Setelah menetapkan kinerja target langkah selanjutnya adalah melakukan *Gap Analysis* yang bertujuan untuk menghitung besarnya perbedaan antara kondisi aktual perusahaan dengan kondisi yang ditargetkan perusahaan. Dalam penelitian ini besarnya perbedaan tersebut diterjemahkan ke dalam besarnya peningkatan pendapatan apabila kinerja perusahaan ditingkatkan dan peningkatan kinerja tersebut dapat mencapai atau memenuhi target perusahaan yang telah ditetapkan. Dalam tabel *gap*

analysis yang akan disajikan terlebih dahulu kita menentukan *opportunity*. *Opportunity* adalah besarnya peningkatan pendapatan apabila kinerja untuk metrik-metrik POF dan OFCT ditingkatkan sampai pada posisi yang ditargetkan.

Tabel 3 Gap Analysis Antara Data Aktual dengan Kinerja Target

Metrik	Data Aktual	Data Target	Gap Analysis	Opportunity
POF	89,6%	100%	-10,4%	Rp.3.668.583.026
OFCT	3 hari	3 hari	0	Mempertahankan kehandalan pengiriman
COGS	42,3%	41,8%	0,5%	Rp.18.508.754
CTCCT	6 hari	0	0	Tidak ada data

Sumber : data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 3 diatas maka dapat diketahui *GAP Analysis* antara data aktual dan data target yang ditetapkan perusahaan. *GAP* untuk atribut kinerja *reliability* adalah sebesar -10,4% artinya data aktual kinerja rantai pasok saat ini belum mampu mencapai target 100% dari data *benchmark*. Untuk atribut kinerja *responsiveness* data aktual sudah baik dalam mencapai target yang ditetapkan perusahaan yaitu selama 3 hari. *GAP* atribut kinerja *cost* untuk metrik COGS adalah sebesar 0,5% artinya masih diatas data *branchmark* dari perusahaan sejenis sebesar 41,8%. Sedangkan atribut kinerja *aset management* *GAP* adalah selama 0 hari karena nilai aktual dari perusahaan berada dibawah data *benchmark* perusahaan sejenis.

Besarnya *opportunity* untuk metrik OFCT dalam mencapai target yang telah ditetapkan sejalan dengan *opportunity* yang berasal dari metrik POF. Apabila OFCT makin rendah maka secara otomatis membuat nilai POF semakin tinggi dan hal ini berdampak langsung pada peningkatan

pendapatan. Sedangkan *opportunity* untuk metrik COGS diperoleh dengan menghitung besarnya penurunan COGS dengan kondisi bila kinerja target tercapai. Penurunan tersebut secara langsung menandakan peningkatan dalam laba kotor.

D. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pola rantai pasok pada Koperasi Peternakan Sapi Bandung Utara (KPSBU) Lembang, terdapat beberapa entitas yang terlibat, yaitu pemasok (*supplier*) susu sapi, pemanufaktur (pabrik), dan konsumen akhir. KPSBU Jabar mengumpulkan susu segar dari peternak untuk dikirimkan ke Industri Pengolahan Susu dalam hal ini terdiri dari PT. Frisian Flag Indonesia dan PT. Danone Dairy Indonesia.
2. Pada indikator *perfect order fullfilment* (POF) menunjukkan persentase jumlah pesanan dari total pesanan yang diterima yang mampu dilakukan secara sempurna oleh KPSBU Lembang adalah sebesar 86,9%, nilai *crder fullfilment cycle time* (OFCT) adalah selama 3 hari, nilai *cost of good sold* (COGS) adalah sebesar 42,3% dan *cash to cash cycle time* (CTCCT) adalah selama 2 hari.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas maka peneliti memberi saran untuk meningkatkan nilai *perfect order fullfilment* (POF) pada KPSBU Lembang sebaiknya perusahaan meningkatkan kinerja pengiriman susu sapi tersebut agar tidak terlalu lama didalam pengiriman hingga ke tangan industri pengolahan susu (IPS). Untuk meningkatkan *cost of good sold* (COGS) pada KPSBU Lembang sebaiknya perusahaan

menekan biaya produksi untuk meminimalisir harga bahan baku yang naik sehingga menghindari harga jual yang mahal kepada IPS

Daftar Pustaka

- Danese, Pamela and Pietro Romano. 2016. Supply chain integration and efficiency performance: a study on the interactions between customer and supplier integration. The University of Texas-Pan American At 03:48 10 October 2014 (PT)
- Duwimustaroh,Santi, Retno Astuti, Endah Rahayu Lestari.2016. Analisis Kinerja Rantai Pasok Kacang Mete (*Anacardium occidentale* Linn) dengan Metode Data Envelopment Analysis (DEA) di PT Supa Surya Niaga, Gedangan, Sidoarjo. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* Volume 5 Nomor 3: 169-180 (2016)
- Mishra, Rohita Kumar. 2016. Measuring Supply Chain Efficiency : A DEA Approach. *Journal of Operations and Supply Chain Management* 5 (1), pp 45 - 68. ISSN: 1984-3046.
- Pujawan, I. N., Mahendrawati, E. R.. 2015. *Supply Chain Management*. Surabaya : Gunawidya.
- Shi, Yong, Yang Zhuofan, Yan Hong, Tian Xin. 2017.Delivery Efficiency and Supplier Performance Evaluation in China's E-retailing Industry. *J Syst Sci Complex* (2017) 30: 392–410.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : CV.Alfabeta.
- Sustiyana, Syafrial, Mangku Purnomo. 2013. Analisis Supply Chain dan Efisiensi Pemasaran Gula Siwalan di Kabupaten Sumenep Jawa Timur. *Habitat* Volume XXIV, No. 2, Bulan Agustus 2013 ISSN: 0853-516.
- Truong, Huy Quang. 2017. Supply chain management practices and firms' operational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 34 No. 2, 2017 pp. 176-193