

Analisis Kinerja Rantai Pasok Menggunakan Metode SCOR pada Tumbuhan Hortikultura Komoditi Tomat di PT. Bimandiri Agro Sedaya

Tommy Saptiadi, Nining Koesdiningsih

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Bandung
Bandung, Indonesia

tommy.saptiadi98@gmail.com, nining_koesdiningsih@gmail.com

Abstract—This study aims to determine the supply chain control at PT. Bimandiri Agro Sedaya by using the SCOR method and analyzing the problems that occur in the company, then providing solutions to the problems found so as to improve company performance. This type of research used is quantitative descriptive and the method used is a case study. Data collection techniques using structured and unstructured interviews with the HRD 2, observations to determine the supply chain condition, and documentation to obtain secondary data obtained from the company. The results of this performance measurement obtained from the performance attributes in the SCOR are, POF with an actual result of 65.91% and a reference value of 80%, this is because many demand tomatoes does't fulfilled to distributed by company. OFCT with the duration of the supply chain process is in accordance with the company's target of 1 day. COGS of 65.09% still not appropriate with expectations with a reference target of 48% so the need to reduce the value of COGS with savings or efficiency in all fields. CTCCT of 14 days still has not reached the company's target of 7 days so the need to reduce interest costs and opportunity costs.

Keywords—Performance, Supply Chain Management, SCOR.

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengendalian rantai pasok pada PT. Bimandiri Agro Sedaya dengan menggunakan metode SCOR dan menganalisis permasalahan yang terjadi pada perusahaan, kemudian memberikan solusi terhadap permasalahan-permasalahan yang ditemukan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara terstruktur dan tidak terstruktur dengan HRD 2, observasi untuk mengetahui keadaan rantai pasok, dan dokumentasi untuk memperoleh data sekunder yang didapat dari perusahaan. Hasil pengukuran kinerja ini didapatkan dari atribut kinerja dalam SCOR diantaranya adalah, POF dengan hasil aktual sebesar 65,91% dan nilai acuan 80%, ini dikarena banyaknya permintaan tomat tidak terpenuhi untuk oleh perusahaan. OFCT dengan durasi proses rantai pasok sudah sesuai dengan target perusahaan yaitu 1 hari. COGS sebesar 65,09% masih belum sesuai ekspetasi dengan target acuan 48% sehingga perlunya menurunkan besarnya nilai COGS dengan penghematan atau efisiensi di

segala bidang. CTCCT sebesar 14 hari masih belum mencapai target perusahaan yaitu 7 hari sehingga perlunya melakukan pengurangan beban bunga dan *opportunity cost*.

Kata kunci—Kinerja, Manajemen Rantai Pasok, SCOR.

I. PENDAHULUAN

Agribisnis merupakan suatu kegiatan dibidang pertanian yang berperan dalam lingkup bisnis dalam memperoleh keuntungan. Komoditas sayuran menjadi fokus utama pada sektor hortikultura. Kondisi geografis yang baik membuat Jawa Barat menjadi sangat potensial sebagai penghasil sayuran. Kabupaten Bandung Barat merupakan daerah yang memproduksi jenis sayuran dengan kualitas baik.

PT.Bimandiri Agro Sedaya adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang *packing house*. Para petani setempat terutama yang berada di daerah lembang menjalin kerjasama atau bermitra dengan PT. Bimandiri Agro Sedaya dalam menyediakan pasokan kebutuhan sayuran, perusahaan melakukan penyortiran dan pengemasan kemudian mendistribusikannya ke pasar modern. Dalam proses pemasarannya perusahaan tidak mampu memenuhi permintaan dari pasar modern terutama pada komoditi tomat.

Sayuran komoditi tomat merupakan salah satu sayuran dengan permintaan terbanyak dari toko-toko yang bermitra, namun permintaan toko sangat sulit untuk bisa terpenuhi, ini dikarenakan terjadinya kekurangan pasokan sayuran dari supplier petani yang bermitra. Kegiatan rantai pasok menekankan bagaimana perusahaan memenuhivpermintaan konsumen lebih cepat dengan kuantitas yang tepat dan adanya aliran informasi yang baik antara pemasok dan konsumen (Chopra dan Meindl 2007:19).

Rantai pasok merupakan suatu sistem organisasi dalam kegiatan penyaluran barang (*flow of goods*) kepada pelanggan (Willem Siahaya 2015:14). Perusahaan *Packing house* melakukan pembelian sayuran dari berbagai kelompok petani setelah itu dilakukannya klasifikasian sayuran berdasarkan jenis dan kualitasnya kemudian mengemasnya terlebih dahulu sebelum dikirimkan ke pasar-

pasar modern. Risiko rantai pasok terjadi pada biaya komunikasi yang rendah, dan tingkat transportasi yang lambat, maka perusahaan akan membuat risiko semakin besar.

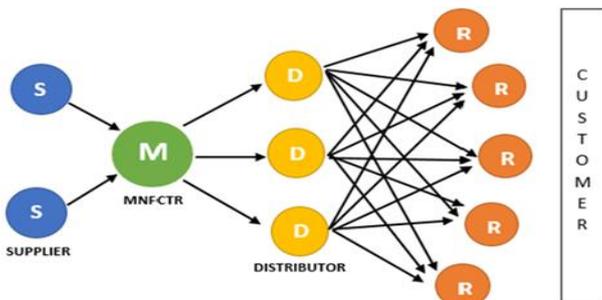
Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut : (1) “Bagaimana rantai pasok yang dilaksanakan oleh PT Bimandiri Agro Sedaya pada tumbuhan hortikultura komoditi tomat saat ini?” (2) “Bagaimana kinerja rantai pasok menggunakan metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) pada tumbuhan hortikultura komoditi tomat di PT Bimandiri Agro Sedaya?”. Selanjutnya, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Rantai pasok yang dilaksanakan oleh PT. Bimandiri Agro Sedaya pada tumbuhan hortikultura komoditi tomat saat ini.
2. Kinerja rantai pasok menggunakan metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) pada tumbuhan hortikultura komoditi tomat di PT Bimandiri Agro Sedaya.

II. LANDASAN TEORI

Menurut Akhmad (2018:12) manajemen operasi merupakan serangkaian kegiatan dalam memproduksi barang dan jasa melalui proses perubahan dari masukan menjadi keluaran. Menurut Rusdiana (2014:15) manajemen operasi adalah suatu kegiatan dalam menciptakan barang dan jasa dari perusahaan yang ditawarkan kepada konsumen yang menjadikan kegiatan ini menjadi fungsi utama perusahaan.

Sistem operasional yang berkaitan dengan kegiatan persediaan pasokan adalah *Supply Chain Management* (SCM), menurut Robert Jacob Richard Chase (2015:6) Proses rantai pasok meliputi proses logistik yang memindahkan produk secara fisik dan proses pergudangan serta penyimpanan yang mengatur posisi produk supaya dapat dikirimkan kepada pelanggan dengan cepat. *Supply Chain Management* merupakan suatu proses manajemen dengan pendekatan terpadu yang meliputi seluruh proses manajemen material, proses dalam menyediakan, memproduksi, dan mendistribusikan produk kepada konsumen (Agus Widyarto 2012:2). Terdapat beberapa alur aktivitas supply chain management yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Aktivitas Supply Chain Management

Sumber : William Siahaya (2015:21)

Pentingnya penerapan manajemen rantai pasok dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan dalam meningkatkan profit, kepuasan pelanggan, memaksimalkan penggunaan asset yang dimiliki perusahaan, pendapatan penjualan serta meminimalisir biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. (M. Ridho Wiguna, dan Nining Koesdiningsih : 2019:1)

Menurut Valerie Botta-Genoulaz (2010:56) Model referensi SCOR adalah alat untuk analisis, diagnosis, desain dan implementasi dan digunakan untuk membantu menganalisis, mengevaluasi, dan meningkatkan *Supply Chain Global*. Terdapat atribut kerja pada model SCOR yaitu:

a. *Perfect Order Fulfillment* (POF)

POF adalah persentase dari pesanan yang terkirim lengkap dan pada waktunya sesuai dengan permintaan pelanggan dan barang yang dikirim tidak memiliki masalah mutu. Cara menentukan nilai POF adalah:

$$POF = \frac{\text{Total Pesanan} - \text{Jumlah Pesanan Bermasalah}}{\text{Total Pesanan}} \times 100\%$$

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

OFCT adalah jumlah waktu (hari) yang dibutuhkan sejak dari order diterima sampai produk diterima ditempat pelanggan. Besarnya nilai OFCT dapat diukur dari rata-rata jumlah hari yang dibutuhkan dalam pengiriman semen ke pelanggan, mulai dari pelanggan memesan barang hingga barang sampai ke tangan pelanggan.

c. *Cost of Good Sold* (COGS)

COGS adalah biaya langsung untuk material dan biaya upah yang dibutuhkan untuk membuat produk. COGS diartikan dengan harga pokok penjualan. Untuk menentukan nilai COGS adalah :

$$COGS = \text{Inventori awal} + \text{pembelian selama periode} - \text{inventori akhir}$$

d. *Cash-To-Cash Cycle Time* (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. Tiga komponen dalam perhitungan CTCCT adalah :

$$CTCCT = \text{inventory days of supply} + \text{average days of account receivable} - \text{average days of account payable}$$

GAP *analysis* digunakan untuk menghitung besarnya perbedaan antara kondisi aktual perusahaan dengan kondisi yang ditargetkan perusahaan. Dalam penelitian ini besarnya perbedaan tersebut di terjemahkan ke dalam besarnya peningkatan pendapatan apabila kinerja perusahaan ditingkatkan dan peningkatan kinerja tersebut dapat mencapai atau memenuhi target perusahaan yang telah ditetapkan. Opportunity merupakan suatu besaran peningkatan pendapatan apabila kinerja untuk metrik-metrik POF dan OFCT ditingkatkan sampai pada posisi yang ditargetkan. Dalam menghitungnya data total penjualan dan persentase laba kotor yang dihasilkan oleh produk sangat diperlukan.

Peneliti menggunakan GAP *analysis* dengan metode *The Lost GAP analysis* dilakukan dengan menggunakan

data selisih besar data yang terjadi (*actual*) dengan data *benchmark* yang dituju oleh perusahaan yaitu pada level rendah (*parity*), menengah (*advantage*) atau tinggi (*superior*). Data *benchmark* didapat dari perbandingan dengan perusahaan sejenis dan berada pada regional sama dan dianggap melakukan kegiatan rantai pasok paling baik.

Lost Opportunity Measure (LOM). Metode ini dipilih karena menggunakan data yang lebih mudah untuk didapatkan dibandingkan dengan metode yang lain. Data yang dibutuhkan untuk metode LOM adalah data pendapatan dan persen laba kotor. Analisis LOM hanya dilakukan pada metrik POF dan COGS karena untuk metrik OFCT tidak berhubungan dengan data pendapatan dan untuk metrik CTCCT membutuhkan data persen bunga per hari dan perusahaan tidak mengaplikasikan bunga pada kegiatan hutang-piutang. Berikut adalah contoh perhitungan LOM pada POF dan COGS:

a. LOM pada POF

$$Opportunity = \{(Total\ Pendapatan \times (100 - POF\ aktual/100) - (Total\ Pendapatan \times (100 - POF\ target/100))\} \times \text{Persen Laba Kotor}$$

b. LOM pada COGS

$$Opportunity = \{(Total\ Pendapatan \times COGS\ aktual - (Total\ Pendapatan \times COGS\ target)\} \times \text{Persen Laba Kotor}$$

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Alur proses produksi dan pemasaran komoditi tomat pada PT Bimandiri Agro Sedaya dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Proses produksi dan pemasaran pada PT Bimandiri Agro Sedaya
Sumber : PT Bimandiri Agro Sedaya (2018)

Komoditi tomat merupakan salah satu permintaan yang sangat besar di PT. Bimandiri agro sedaya. Dalam perkembangan bisnisnya PT. Bimandiri agro sedaya ini mendapatkan kepercayaan dari beberapa perusahaan yang bermitra. Manajemen rantai pasok PT Bimandiri Agro Sedaya merupakan permasalahan yang sedang hangat dibicarakan saat ini. Siklus yang lengkap dari *supply chain management* dimulai dari *supplier* bahan baku, ke kegiatan operasional perusahaan, berlanjut ke distribusi sampai kepada konsumen. Hal penting yang menjadi dasar pemikiran pada konsep ini adalah fokus pada pemenuhan permintaan dan mengoptimalkan nilai pada rantai pasokan.

Hal ini juga dirasakan oleh PT. Bimandiri Agro Sedaya yang dalam kondisi saat ini jika ditinjau dari sudut *Supply Chain Management* terlihat bahwa pengiriman komoditi tomat mengalami banyak kendala yang sulit dalam memenuhi tingkat permintaan pelanggan. Hal ini menyebabkan terganggunya kelancaran pekerjaan pelanggan yang pada akhirnya PT. Bimandiri agro sedaya menerima keluhan atau komplain dari pelanggan atas tidak terpenuhinya tingkat pengiriman. Berdasarkan data yang dikumpulkan tahun 2018, PT. Bimandiri agro sedaya telah beberapa kali mengalami turunya tingkat penerimaan pengiriman komoditi tomat dari pelanggan. Dengan kondisi seperti ini sudah seharusnya manajemen PT. Bimandiri agro sedaya melakukan evaluasi dan mencari solusinya agar masalah ini tidak akan terulang kembali.

Hasil Analisis menggunakan metode scor dapat dilihat tabel berikut :

TABEL 1. HASIL PERHITUNGAN METODE SCOR

No	Performance Atribut	Metrik	Data Aktual	Data Benchmark			Requirement GAP	Opportunity
				Superior	Advantage	Parity		
1	<i>Supply Chain Reliability</i>	POF	65,91%	80%	71,08%	59%	14,09%	Rp. 14.261.642.477
2	<i>Supply Chain responsiveness</i>	OFCT	1 Hari	1 Hari	2 Hari	3 Hari	1 Hari	Menjaga Kestabilan dan Kehandalan Pasokan / Pengiriman
3	<i>Supply Chain Cost</i>	COGS	65,09%	27,54%	48%	66,48%	17,09%	Rp. 1.729.818.808.567
4	<i>Supply Chain Asset Management</i>	CTCCT	14 Hari	7 Hari	18 Hari	29 Hari	7 Hari	Mengurangi beban bunga dan opportunity cost

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019.

Dari tabel diatas, didapat nilai POF = 65,91% dengan target perusahaan sebesar 80% artinya kinerja PT Bimandiri Agro Sedaya dalam kemampuan memenuhi pesanan pelanggannya masih belum begitu memuaskan sehingga perlu untuk melakukan evaluasi terhadap permasalahan yang berhubungan dengan pengiriman barang ke pelanggan yang tidak memenuhi permintaan dan kualifikasi tomat yang baik dari ritel yang bermitra sehingga peluang perusahaan kehilangan pendapatan sebesar Rp. 14.261.642.477 Nilai OFCT didapatkan 1 hari, artinya kinerja rantai pasok komoditi tomat di PT. Bimandiri Agro Sedaya sudah optimal dari sistem *delivery* yang melakukan pengiriman setiap hari untuk memenuhi kebutuhan ritel, perusahaan harus tetap menjaga kestabilan dan kehandalan pasokan. Metrik COGS = 65,09% dengan target 48%, artinya kemampuan perusahaan memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan harga pokok penjualan serendah mungkin belum bisa memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan semakin kecil nilai COGS akan semakin baik kinerja perusahaan. Metrik CTCCT = 14 hari dengan target 7 hari, artinya waktu yang dibutuhkan rantai pasok untuk merubah persediaan barang menjadi uang perlu ditingkatkan agar menjadi lebih baik.

IV. KESIMPULAN

1. Rantai pasok yang dilakukan pada PT. Bimandiri Agro Sedaya masih belum optimal, masalah yang terjadi pada PT. Bimandiri Agro Sedaya saat ini adalah PT. Bimandiri Agro Sedaya dengan para petani mitranya tidak terikat kontrak yang jelas, pembinaan terhadap pemasok tidak dilakukan secara terus menerus, ini dikarenakan PT. Bimandiri Agro Sedaya menerima para petani dari manapun yang ingin menjual sayurannya di perusahaan. PT. Bimandiri Agro Sedaya hanya memberikan kualifikasi komoditi tomat yang baik menurut perusahaan tetapi tidak memberikan upaya untuk dapat membantu pertumbuhan komoditi tomat para petani seperti menyediakan bibit tomat yang unggul, pupuk tanaman yang baik untuk sayuran, dan pendampingan dan pelatihan penanganan pasca panen untuk petani mitra.
2. Hasil yang diperoleh dari pengukuran kinerja metrik nilai POF nya masih rendah, ini dikarenakan hasil produksi komoditi tomat dari *supplier* tidak memenuhi permintaan, permasalahan kualitas yang menyebabkan jumlah reject dan return yang tinggi. Metrik OFCT sudah optimal dari sistem *delivery* yang melakukan pengiriman setiap hari untuk memenuhi kebutuhan ritel. Metrik masih belum optimal dikarenakan kemampuan perusahaan memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan harga pokok penjualan serendah mungkin belum bisa memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Metrik CTCCT masih perlunya peningkatan dikarenakan waktu yang dibutuhkan rantai pasok untuk merubah persediaan barang menjadi uang perlu ditingkatkan agar menjadi lebih baik. Dari hasil benchmark, nilai POF dan COGS belum mencapai target. Dari penelitian gap analysis, diperoleh PT. Bimandiri Agro Sedaya mengalami banyak biaya yang hilang, karena ketidakefisienan dan ketidakefektifan

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Akhmad. 2018. Manajemen Operasi (Teori dan Aplikasi dalam Dunia Bisnis). Bogor: Azkiya Publishing.
- [2] Chopra dan Meindl. 2007. *Supply Chain Management : Strategy, Planing & Operations Third Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- [3] Robert Jacob Richard Chase. 2015. *Manajemen Operasi dan Rantai Pasokan*. Jakarta: Salemba Empat.
- [4] Rusdiana. 2014. *Manajemen Operasi*. Bandung: CV Pustaka Setia
- [5] Siahaya, Willem. 2015. *Sukses Supply Chain Management Akses Demand Chain Management*. Bogor : Penerbit In Media.
- [6] Valerie Botta-Genoulaz 2010. *Supply Chain Performance: Collaboration, Alignment and Coordination*. United States: Wiley
- [7] Widyarto, Agus. 2012. *Peran Supply Chain Management dalam Sistem Produksi dan Operasi Perusahaan*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta. Jurnal. Vol.16

- [8] Wiguna, M. R., & Koesdiningsih, N. (2019). *Analisis Kinerja Manajemen Rantai Pasok dengan Menggunakan Metode Supply Chain Operations Reference (SCOR) untuk Memaksimalkan Profit (Studi Kasus: PT. Servvo Fire Indonesia)*. Bandung: Universitas Islam Bandung. Jurnal. Vol. 4