

Pengukuran Kinerja Rantai Pasok pada PT. Saudagar Buah Indonesia dengan Menggunakan Metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR)

SUPPLY CHAIN PERFORMANCE MEASUREMENT IN SAUDAGAR FRUIT INDONESIA USING THE SUPPLY CHAIN OPERATION REFERENCE (SCOR) METHOD

Syafrizal Saragih^{1*}, Totok Pujiyanto², Irfan Ardiansah³

^{1*}Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Industri Pertanian, Universitas Padjadjaran

(Email: syafrizal16001@mail.unpad.ac.id)

²Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Industri Pertanian, Universitas Padjadjaran

(Email: totok.pujiyanto@unpad.ac.id)

³Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Industri Pertanian, Universitas Padjadjaran

(Email: irfan@gadjah.net)

*Penulis korespondensi: syafrizal16001@mail.unpad.ac.id

ABSTRACT

The increase in industrial sector growth is inseparable from the role of small and medium industries (SMI). One of the IKMs located in Jatinangor District, Sumedang Regency is PT. Saudagar Buah Indonesia which is engaged in the food processing industry with a well-known brand is Frutivez. PT. Saudagar Buah Indonesia is having problems in supply chain management performance. Therefore, PT. Saudagar Buah Indonesia need supply chain performance measurement so that it is known which parts of the supply chain activities have low performance values so that analysis of the problem and finding a solution can be carried out. Measurement of supply chain performance in this study uses the Supply Chain Operations Reference (SCOR) method and determining the weight value of each supply chain performance metric using Analytical Hierarchy Process (AHP). The results of the supply chain performance measurement at PT. Saudagar Buah Indonesia is 84.19 including in the average criteria. Supply chain attributes that have less than optimal performance values are responsiveness, adaptability, and asset management. PT. Saudagar Buah Indonesia must make improvements to the sales sector, the manufacturing sector, and the company's financial cycle.

Keywords: *Small and Medium Industries (SMI), Supply Chain Management, Supply Chain Operations Reference (SCOR), Analytical Hierarchy Process (AHP)*

ABSTRAK

Peningkatan pertumbuhan sektor industri tidak terlepas dari peran industri kecil menengah (IKM). Salah satu IKM yang berlokasi di Kecamatan Jatinangor, Kabupaten Sumedang adalah PT. Saudagar Buah Indonesia yang bergerak dibidang industri pengolahan pangan dengan merek yang dikenal yaitu Frutivez. PT. Saudagar Buah Indonesia sedang mengalami masalah dalam kinerja manajemen rantai pasok. Oleh sebab itu, PT. Saudagar Buah Indonesia memerlukan pengukuran kinerja rantai pasok agar diketahui bagian-bagian dari kegiatan rantai pasok yang memiliki nilai kinerja yang rendah sehingga dapat dilakukan analisis masalah dan penemuan solusinya. Pengukuran kinerja rantai pasok dalam penelitian ini menggunakan

metode *Supply Chain Operations Reference* (SCOR) dan penentuan nilai bobot tiap metrik kinerja rantai pasok menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil dari pengukuran kinerja rantai pasok pada PT. Saudagar Buah Indonesia adalah 84,19 termasuk dalam kriteria sedang. Atribut rantai pasok yang memiliki nilai kinerja kurang maksimal adalah responsivitas, adaptabilitas, dan manajemen aset. PT. Saudagar Buah Indonesia harus melakukan perbaikan pada sektor penjualan, sektor pengolahan, dan siklus keuangan perusahaan.

Kunci: Industri Kecil Menengah (IKM), Manajemen Rantai Pasok, *Supply Chain Operations Reference* (SCOR), *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

PENDAHULUAN

Pertumbuhan sektor industri di Indonesia setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan. Peningkatan tersebut tidak terlepas dari adanya peran industri kecil menengah (IKM). Salah satu jenis industri yang lagi populer saat ini adalah produk industri dari bahan pertanian atau sering disebut dengan agroindustri. Ada banyak bahan pertanian yang dapat diolah menjadi produk yang berkualitas dan memiliki nilai yang lebih tinggi termasuk mangga dan pisang. Buah mangga dan pisang merupakan komoditas hortikultura unggulan di Indonesia yang sudah banyak dijadikan menjadi produk-produk pangan yang berkualitas dan mempunyai nilai tambah yang tinggi. Terkhususnya di Jawa Barat, buah-buah ini merupakan jenis tanaman yang paling banyak diproduksi. Pada tahun 2018 buah pisang menjadi komoditas paling banyak diproduksi di Jawa Barat dengan total 11.258.986 kuintal dan diikuti oleh buah mangga dengan jumlah produksi 4.045.421 kuintal. Ditahun berikutnya yaitu pada tahun 2019 buah pisang dan mangga kembali menjadi komoditas hortikultura dengan jumlah produksi tertinggi yaitu sebanyak 11.897.829 kuintal dan 3.766.907,74 kuintal (BPS Jawa Barat, 2020). Kondisi tersebut dapat menyebabkan bertambahnya produsen agroindustri yang menyediakan produk-produk dari bahan buah mangga dan pisang sehingga tercipta persaingan bisnis antar perusahaan sejenis.

PT. Saudagar Buah Indonesia termasuk industri kecil menengah yang memproduksi produk berbahan dasar buah mangga dan pisang dengan merek dagang Frutivez. Dalam melakukan proses bisnisnya, PT. Saudagar Buah Indonesia memiliki masalah dalam manajemen rantai pasok seperti bagian hilir rantai pasok pada proses penjualan, manajemen pengolahan, siklus keuangan perusahaan dan permasalahan rantai pasok lain yang mungkin belum diketahui. Hal-hal tersebut dapat mengganggu proses atau kegiatan rantai pasok pada perusahaan. Oleh sebab itu, PT. Saudagar Buah Indonesia perlu mengetahui ukuran kinerja rantai pasok pada perusahaannya. Ukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas dari sistem yang sudah dilakukan sehingga dapat dilakukan perbandingan dengan sistem lainnya. Intinya ukuran yang didapat bertujuan sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan dalam meningkatkan dan memperbaiki aktivitas rantai pasok yang sudah dilakukan (Mentzer dkk., 2001).

Untuk mengetahui ukuran kinerja manajemen rantai pasok suatu perusahaan maka diperlukan perhitungan kinerja rantai pasok. Pengukuran kinerja rantai pasok dilakukan untuk mendukung tujuan yang diinginkan oleh perusahaan, sebagai bahan evaluasi kinerja perusahaan dan untuk membuat strategi yang baik untuk masa depan, dan sebagai penentu operasional perusahaan (Katunzi, 2011). Hingga saat ini, belum ada evaluasi kinerja rantai pasok pada PT. Saudagar Buah Indonesia. Berdasarkan hal tersebut, maka didalam penelitian ini akan dilakukan identifikasi sistem manajemen rantai pasok dan sistem kerjasama antara perusahaan dengan pihak-pihak yang terlibat mulai dari aliran produk, aliran informasi, dan aliran keuangan serta mengukur kinerja rantai pasok PT. Saudagar Buah Indonesia dengan menggunakan metode

SCOR (*Supply Chain Operations Reference*) agar diketahui nilai kinerja dari setiap metrik dan atribut rantai pasok pada PT. Saudagar Buah Indonesia. Dengan begitu perusahaan dapat mengetahui sektor rantai pasok mana saja yang perlu dipertahankan kualitas kinerjanya dan sektor mana yang perlu dilakukan perbaikan sehingga diharapkan dapat menciptakan sistem rantai pasok perusahaan yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT. Saudagar Buah Indonesia yang berlokasi di Jalan Raya Jatinangor, Janati Park, Cibeusi, Kecamatan Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif yang menggunakan analisis secara kualitatif dan kuantitatif, karena hasil penelitian akan memaparkan gambaran yang jelas mengenai keadaan rantai pasok di lapangan sesuai dengan fakta dan fenomena yang terjadi sebagai hasil analisis aliran rantai pasok yang terdiri dari aliran informasi, aliran barang, dan aliran keuangan. Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan beberapa cara, yaitu observasi lapangan, wawancara, dan studi pustaka. Analisis data kuantitatif dilakukan dengan mengukur kinerja rantai pasok di PT. Saudagar Buah Indonesia dengan menggunakan metode *supply chain operating reference* (SCOR).

Penelitian diawali dengan menganalisis kondisi rantai pasok pada perusahaan sehingga diketahui elemen-elemen rantai pasok, aliran rantai pasok, manajemen rantai pasok, sumber daya rantai pasok dan proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Data-data yang didapat merupakan data sekunder yang didapat dengan melakukan proses wawancara dan observasi langsung di lapangan. Setelah itu dilakukan pengukuran kinerja rantai pasok perusahaan dengan menggunakan metode SCOR (*Supply Chain Operating Reference*). Metode SCOR merupakan suatu metode yang dikembangkan oleh Dewan Rantai Pasok (*Supply Chain Council*) untuk mengukur kinerja rantai pasok perusahaan, meningkatkan kinerjanya dan mengomunikasikan kepada pihak-pihak yang terlibat di dalam rantai pasok. Model SCOR menyajikan kerangka proses bisnis, indikator kinerja, praktik-praktik terbaik serta teknologi yang unik untuk mendukung komunikasi dan kolaborasi antar mitra rantai pasok sehingga dapat meningkatkan manajemen rantai pasok dan efektivitas penyempurnaan rantai pasok (Paul, 2014).

Pengukuran kinerja rantai pasok perusahaan dilakukan dengan terlebih dahulu menentukan metrik-metrik kinerja yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan mengikuti acuan model SCOR. Setelah itu dilakukan pembobotan metrik kinerja dengan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) yang merupakan suatu metode untuk mengambil keputusan dari berbagai macam permasalahan. Penggunaan metode AHP dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari beberapa proses rantai pasok dalam menganalisis kriteria-kriteria sebagai pendukung keputusan. (Palma Mendoza, 2014). Proses pembobotan metrik kinerja dilakukan dengan memberikan kuisioner kepada pakar yang sangat mengetahui kondisi perusahaan yaitu pemilik usaha. Hasil pembobotan metrik kinerja yang sudah ada akan digunakan dalam perhitungan kinerja rantai pasok perusahaan. Perhitungan kinerja rantai pasok dilakukan dengan melakukan perbandingan nilai aktual dengan nilai target yang terdapat pada perusahaan. Dalam satu atribut, terdapat beberapa matrik yang dapat dipakai sebagai matrik pengukuran kinerja. Atribut kinerja yang dimaksud antara lain *reliability*, *responsiveness*, *flexibility*, *cost*, dan *asset management efficiency* (Supply Chain Council, 2012). Berikut ini atribut dan metrik kinerja rantai pasok beserta metrik kinerja yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Atribut Kinerja Rantai Pasokan Beserta Metrik Kinerja

Atribut Kinerja	Definisi	Metrik Level 1
Reliabilitas Rantai Pasok	Kinerja rantai pasok perusahaan dalam memenuhi produk yang akan dibeli oleh konsumen dengan memperhatikan jumlah produk, akurasi kuantitas pengiriman dan kondisi produk yang sempurna saat akan dikirim sampai ketangan konsumen sehingga dapat memberikan kepercayaan kepada konsumen mengenai produk yang akan dibeli.	<ul style="list-style-type: none"> a. Produk yang laku terjual b. Ketepatan kuantitas pengiriman c. Pesanan kondisi sempurna
Responsivitas Rantai Pasok	Kecepatan waktu rantai pasok perusahaan dalam melakukan aktivitas proses bisnis untuk memenuhi pesanan konsumen.	<ul style="list-style-type: none"> a. Waktu pemenuhan pesanan b. Waktu siklus pengemasan c. Waktu siklus penjadwalan pengiriman d. Waktu pengolahan
Adaptabilitas Rantai Pasok	Kemampuan rantai pasok dalam mempertahankan jumlah dari target yang telah ditentukan dan dapat merespon perubahan pasar.	<ul style="list-style-type: none"> a. Fleksibilitas rantai pasokan atas b. Penyesuaian rantai pasokan atas c. Penyesuaian rantai pasokan bawah
Biaya rantai pasok	Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan pada proses rantai pasokan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Biaya tenaga kerja produksi b. Biaya produksi c. Biaya pengiriman
Manajemen aset rantai pasok	Efektifitas perusahaan dalam mengatur kondisi aset yang dimiliki untuk mendukung proses bisnis rantai pasok dan memenuhi pesanan konsumen.	<ul style="list-style-type: none"> a. Siklus <i>Cash to Cash</i> b. Lama pembayaran hutang c. Lama penerimaan piutang

Sumber : (Supply Chain Council, 2010)

Setelah dilakukan perhitungan kinerja rantai pasok perusahaan, selanjutnya dapat ditentukan kriteria kinerja rantai pasok perusahaan dengan cara menjumlahkan hasil dari setiap metrik pada masing-masing atribut. Hasil dari kinerja dari setiap atribut rantai pasok dijumlahkan kemudian dirata-ratakan sehingga didapat nilai kinerja rantai pasok perusahaan. Atribut-attribut yang memiliki nilai kinerja yang rendah kemudian dianalisis penyebabnya sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan rantai pasok. Nilai kinerja yang telah didapat kemudian disesuaikan dengan kriteria nilai kinerjanya. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui

keadaan rantai pasok pada perusahaan. Klasifikasi Nilai Standar Kinerja Rantai Pasok dapat dilihat pada Tabel 2.

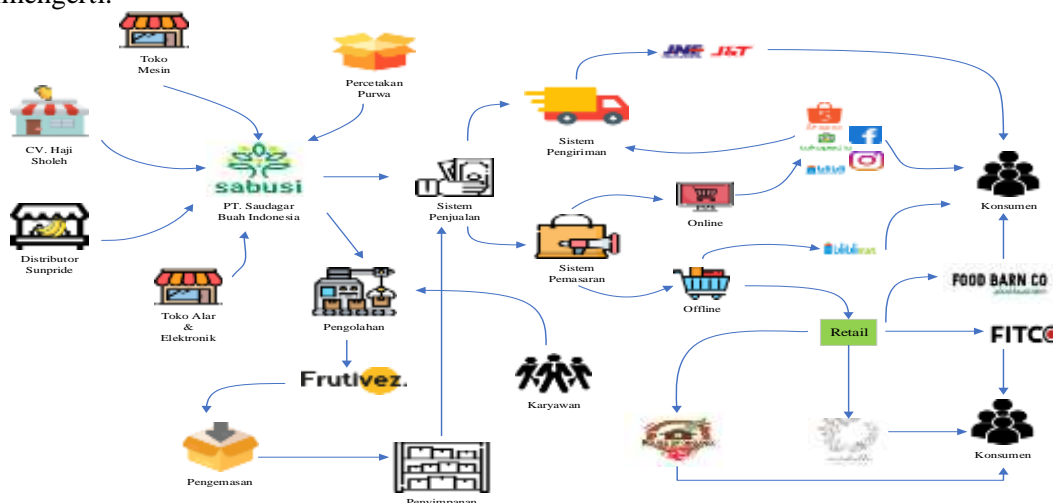
Tabel 2. Klasifikasi Nilai Standar Kinerja Rantai Pasok

Nilai Kinerja	Kriteria
95 – 100	Sangat baik (<i>Excellent</i>)
90 – 94	Baik (<i>Above Average</i>)
80 – 89	Sedang (<i>Average</i>)
70 – 79	Kurang (<i>Below Average</i>)
60 – 69	Sangat Kurang (<i>Poor</i>)
<60	Buruk (<i>Unacceptable</i>)

Sumber : (Monzcka & Handfield, 2011)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keadaan kondisi rantai pasok pada perusahaan diawali dengan melakukan pemetaan struktur aliran rantai pasok pada perusahaan. Pemetaan dilakukan dengan terlebih dahulu mengidentifikasi elemen-elemen yang terlibat pada kegiatan rantai pasok perusahaan. Elemen-elemen dibagi menjadi tiga golongan yaitu, *upstream supply chain*, *internal supply chain*, dan *downstream supply chain*. Elemen-elemen yang terlibat dalam kegiatan rantai pasok PT. Saudagar Buah Indonesia adalah CV. Haji Soleh sebagai penyuplai bahan baku *pure* mangga, Distributor Sunpride sebagai penyuplai bahan baku Pisang Cavendish, Percetakan Purwa Pagarsih penyuplai kemasan produk, toko perlengkapan alat dan mesin, toko perlengkapan elektronik, PT. Saudagar Buah Indonesia sebagai *central* kegiatan rantai pasok, konsumen, Blibli, Shopee, dan Tokopedia, pihak jasa ekspedisi (JNE dan J&T) sebagai pihak ketiga untuk mengirimkan barang, toko *online* (Bibli, Shopee, dan Tokopedia), dan media sosial (Facebook dan Instagram). Elemen-elemen yang sudah di kemudian dipetakan dengan menggunakan *Rich Picture Diagram* agar dapat diketahui alur dari proses kegiatan rantai pasok sehingga lebih jelas dan mudah dimengerti.



Gambar 1. Peta Struktur Kondisi Rantai Pasok PT. Saudagar Buah Indonesia **Manajemen Rantai Pasok**

Manajemen rantai pasok PT. Saudagar Buah Indonesia dibagi menjadi beberapa bahasan yaitu sistem transaksi dan kesepakatan kontraktual.

1. Sistem Transaksi

Terdapat beberapa jenis sistem transaksi yang disepakati oleh perusahaan dengan elemen-elemen rantai pasok. Jenis sistem transaksi pada manajemen rantai pasok PT. Saudagar Buah Indonesia dijelaskan pada Tabel 3.

Tabel 3. Sistem Transaksi Rantai Pasok PT. Saudagar Buah Indonesia

Elemen yang terlibat	Sistem Transaksi	Penjelasan Mekanisme Transaksi
PT. Saudagar Buah Indonesia dengan CV. Haji Sholeh dan Distributor Sunpride	Pembayaran langsung	PT. Saudagar Buah Indonesia menanyakan stok yang tersedia pada pihak supplier. PT. Saudagar Buah Indonesia melakukan pemesanan kepada CV. Haji Sholeh dan Distributor Sunpride yang merupakan <i>supplier pure</i> mangga dan pisang. Setelah itu pihak <i>supplier</i> mengonfirmasi pesanan yang diminta. PT. Saudagar Buah Indonesia melakukan pembayaran full kepada pihak CV. Haji Sholeh dan Distributor Sunpride. Barang dikirim oleh pihak <i>supplier</i> ke perusahaan.
PT. Saudagar Buah Indonesia dengan Percetakan Purwa Pagarsih	Pembayaran langsung	PT. Saudagar Buah Indonesia melakukan pemesanan. Percetakan Purwa Pagarsih yang merupakan supplier kemasan mengonfirmasi pesanan. PT. Saudagar Buah Indonesia melakukan pembayaran full. Pihak supplier kemasan melakukan pencetakan kemasan dan mengirim barang ke perusahaan.
PT. Saudagar Buah Indonesia dengan Toko perlengkapan alat elektronik dan mesin	Pembayaran langsung	PT. Saudagar Buah Indonesia melakukan pemesanan alat dan mesin. Pihak toko mengonfirmasi pesanan. PT. Saudagar Buah Indonesia melakukan pembayaran <i>full</i> . Pihak toko mengirimkan barang ke perusahaan.
PT. Saudagar Buah Indonesia dengan pihak retail Fitco dan Michelle Organic Store	Pembayaran dengan metode konsinansi	Pihak retail melakukan pemesanan. Perusahaan mengirimkan produk. Pihak retail menjual produk kepada konsumen. Pihak retail melakukan pembayaran dengan metode konsinansi yaitu membayar berdasarkan produk yang laku dan mendapat keuntungan 25% dari harga jual.
PT. Saudagar Buah Indonesia dengan pihak retail House Of Organix dan Food Barn Co	Pembayaran langsung	PT. Saudagar Buah Indonesia menjual barang secara langsung dengan metode jual putus dan pihak House Of organix dan Food Barn Co melakukan pembayaran <i>full</i> .
PT. Saudagar Buah Indonesia dengan Blibblimart	Pembayaran dengan metode konsinansi	Perusahaan menyetok barang ke Blibblimart. Perusahaan Blibblimart menjual produk ke konsumen. Pihak Blibblimart melakukan pembayaran konsinansi yaitu membayar produk yang berhasil laku dijual dengan mengambil keuntungan 2% dari harga jual.

Elemen yang terlibat	Sistem Transaksi	Penjelasan Mekanisme Transaksi
PT. Saudagar Buah Indonesia dengan Konsumen	Pembayaran langsung	Konsumen melakukan pemesanan dan melakukan pembayaran langsung secara full. Perusahaan mengonfirmasi pesanan dan mengirimkan barang.
Distributor dengan Konsumen	Pembayaran langsung	Konsumen membeli produk secara langsung. Distributor memberikan produk kepada konsumen. Konsumen melakukan pembayaran <i>full</i> secara langsung.

2. Sistem Kontraktual

Kesepakatan kontraktual secara tertulis hanya terjadi antara perusahaan dengan pihak Fitco dan Michelle Organic Store. Jangka waktu perjanjian bisnis antara PT. Saudagar Buah Indonesia dengan pihak Fitco dan Michelle Organic Store adalah satu tahun. Perpanjangan kerjasama dapat dilakukan lagi paling lambat satu bulan sebelum berakhirnya perjanjian. Masing-masing pihak dapat mengakhiri jangka waktu perjanjian maksimal 30 hari sebelum berakhirnya perjanjian. Kesepakatan bisnis dengan pihak-pihak lainnya selain Fitco dan Michelle Organic Store hanya dilakukan secara lisan tanpa ada kesepakatan kontrak secara formal dengan bukti surat perjanjian.

Sumber Daya

Sumber Daya pada rantai pasok PT. Saudagar Buah Indonesia dibagi menjadi sumber daya fisik dan sumber daya manusia.

1. Sumber daya fisik

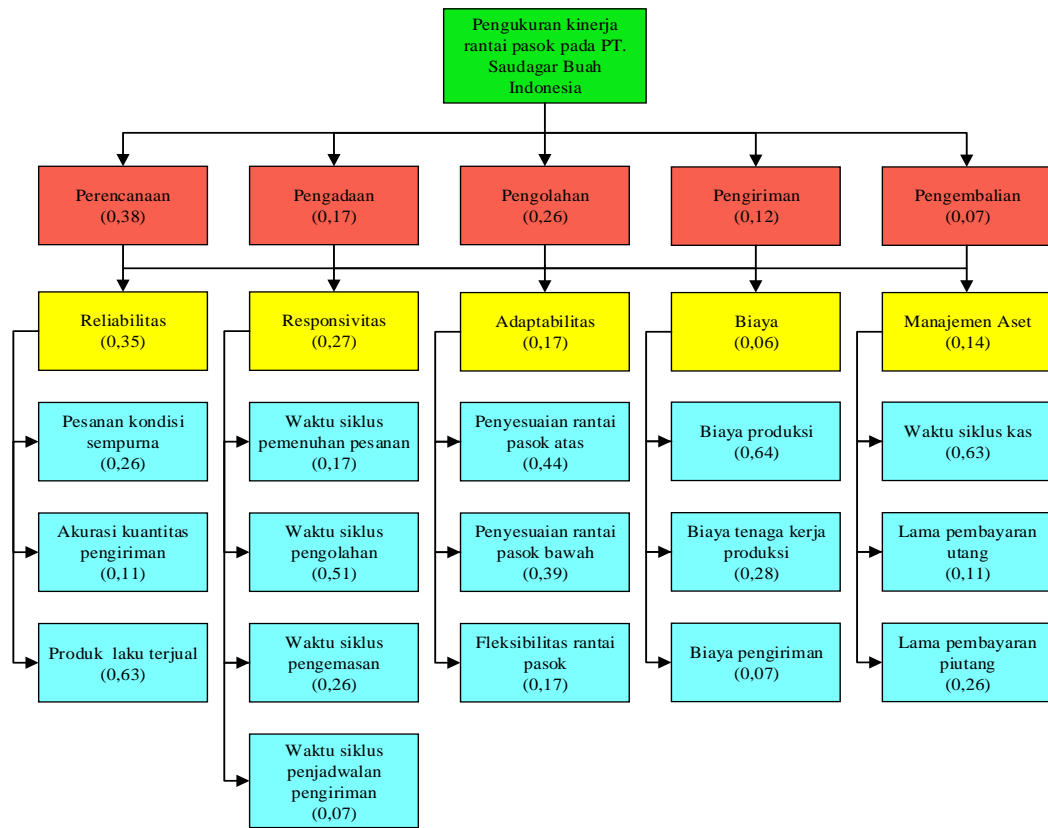
Sumber daya fisik pada PT. Saudagar Buah Indonesia terdiri atas tempat produksi, peralatan dan mesin yang digunakan. Tempat produksi digunakan sebagai tempat untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi. Bagian-bagian tempat produksi terdiri dari ruang penyimpanan bahan baku, ruang pengeringan, ruang pemotongan dan pengemasan produk.

2. Sumber daya manusia

PT. Saudagar Buah Indonesia memiliki sumber daya manusia yang rata-rata merupakan lulusan dari Universitas Padjadjaran. Sumber daya manusia pada PT. Saudagar Buah Indonesia bekerjasama untuk mengembangkan produk yang mereka produksi. Hingga saat ini, PT. Saudagar Buah Indonesia memiliki lima sumber daya manusia di perusahaan yang terdiri atas dua orang dibagian produksi, satu orang dibagian marketing produk, satu orang dibagian administrasi, dan satu orang sebagai pemimpin perusahaan. Jam kerja yang diterapkan oleh PT. Saudagar Buah Indonesia dimulai pada pukul 08.00 – 16.00 WIB dan waktu istirahat pada pukul 12.00 – 13.00 WIB.

Pembobotan Metrik Kinerja Rantai Pasok

Pembobotan metrik kinerja rantai pasok dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pada metode ini setiap metrik yang digunakan akan dilakukan perbandingan berpasangan sehingga didapat nilai dari metrik-metrik pada rantai pasok perusahaan. Pembobotan metrik kinerja rantai pasok akan dibantu oleh pakar yang mengetahui kondisi rantai pasok pada PT. Saudagar Buah Indonesia. Pakar yang dipilih adalah pemilik usaha PT. Saudagar Buah Indonesia yang mengerti alur kegiatan rantai pasok mulai dari hulu sampai hilir.



Gambar 2. Hasil pembobotan metrik kinerja rantai pasok

Hasil Pengukuran Kinerja Rantai Pasok

Pengukuran kinerja rantai pasok pada PT. Saudagar Buah Indonesia menggunakan metode *Supply Chain Operational Reference* (SCOR). Hasil dari pengukuran kinerja rantai pasok ini akan memberikan informasi bagi perusahaan mengenai atribut dan metrik rantai pasok yang sudah efisien dan yang perlu dilakukan perbaikan.

Tabel 4. Nilai Kinerja Rantai Pasok Pada Atribut Reliabilitas

Metrik Kinerja	Satuan	Aktual	Target	Bobot	Nilai Kinerja
Produk laku terjual	pcs	5953	6460	0,63	58,06
Akurasi kuantitas pengiriman	pcs	5953	5953	0,11	11,00
Pesanan Kondisi Sempurna	pcs	5953	5953	0,26	26,00
Total nilai kinerja pada atribut reliabilitas					95,06

Nilai kinerja yang didapat dari atribut reliabilitas adalah sebesar 95,06. Nilai tersebut menunjukkan atribut reliabilitas masuk ke dalam kriteria sangat baik (*excellent*). Pada atribut reliabilitas terdapat metrik-metrik yang dapat memenuhi target yaitu akurasi kuantitas

pengiriman dan pesanan kondisi sempurna. PT. Saudagar Buah Indonesia dapat mengirimkan produk dalam keadaan sempurna dan sesuai dengan kuantitas pesanan yang dikirim dengan persentase 100%, sedangkan pada metrik produk laku terjual selama setahun yaitu agustus 2019 sampai juli 2020, perusahaan hanya dapat menjual 5953 pcs produk dari 6460 pcs yang telah ditargetkan oleh perusahaan. Berdasarkan data tersebut PT. Saudagar Buah Indonesia hanya mampu menjual produk ke konsumen dengan nilai aktual sebesar 92,15% dari nilai target. Hal tersebut dikarenakan masih belum optimalnya proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan sehingga total jumlah produk yang dihasilkan masih belum memenuhi target dari ditentukan oleh perusahaan. Selain itu, masih terdapat produk yang rusak setelah proses pengolahan selesai dikarenakan sifat produk yang tipis dan mudah rapuh saat akan dilakukan pemotongan dan pemindahan ke dalam kemasan.

Tabel 5. Nilai Kinerja Rantai Pasok Pada Atribut Responsivitas

Metrik Kinerja	Satuan	Aktual	Target	Bobot	Nilai Kinerja
Waktu siklus pemenuhan pesanan	Hari	22	20	0,17	15,45
Waktu siklus pengolahan	Hari	7	5	0,51	36,43
Waktu siklus pengemasan	Hari	7	7	0,26	26,00
Waktu siklus Penjadwalan pengiriman	Hari	1	1	0,07	7,00
Total nilai kinerja pada atribut responsivitas					84,88

Berdasarkan Tabel 10 dapat dilihat bahwa total nilai kinerja pada atribut responsivitas adalah sebesar 84,88. Hasil tersebut menunjukkan atribut responsivitas masuk ke dalam kriteria sedang (*average*). Pada atribut responsivitas metrik kinerja yang mampu memenuhi data aktual sebesar 100% dari target yang ditentukan adalah metrik waktu siklus pengemasan dan waktu siklus penjadwalan pengiriman. Proses pengemasan selalu dilakukan setelah selesai dilakukan proses pengolahan. Untuk penjadwalan pengiriman produk ke konsumen perusahaan selalu menjadwalkan pengiriman setiap hari produk yang akan dikirim dengan menggunakan jasa ekspedisi JNE dan J&T melalui pembelian online di Shoppe, Tokopedia, dan Blibli.

Pada atribut responsivitas terdapat juga metrik kinerja yang belum bisa memenuhi nilai target yang telah ditentukan yaitu metrik waktu siklus pemesanan dan waktu siklus pengolahan. Pada waktu siklus pengolahan PT. Saudagar Buah Indonesia hanya mampu memenuhi 71,42% dari nilai target dimana perusahaan menargetkan siklus pengolahan 6 kali dalam sebulan, namun pada kenyataannya perusahaan hanya dapat melakukan siklus pengolahan rata-rata 4 kali dalam sebulan. Pada siklus pemenuhan pesanan PT. Saudagar Buah Indonesia hanya mampu memenuhi 90,90% dari nilai target. Waktu siklus pemesanan ini terdiri atas penjumlahan dari waktu pengadaan, waktu pengolahan, dan waktu penjadwalan pengiriman. Berdasarkan data aktual, waktu pengadaan yang dilakukan oleh PT. Saudagar Buah Indonesia adalah 2 kali dalam seminggu atau rata-rata selama 14 hari dalam sebulan sedangkan untuk waktu pengolahan dan waktu penjadwalan masing masing 7 hari dan 1 hari. Apabila ditotalkan waktu siklus pemenuhan pesanan yang terdapat pada PT. Saudagar Buah Indonesia adalah 22, lebih lama 2 hari dari target yang ditentukan.

Tabel 6. Nilai Kinerja Rantai Pasok Pada Atribut Adaptabilitas

Metrik Kinerja	Satuan	Aktual	Target	Bobot	Nilai Kinerja
Penyesuaian rantai pasok atas	pcs	538	650	0,44	36,42
Penyesuaian rantai pasok bawah	pcs	112	65	0,39	22,63
Fleksibilitas rantai pasok	hari	8	8	0,17	17,00
Total nilai kinerja pada atribut adaptabilitas					76,05

Hasil perhitungan kinerja pada atribut adaptabilitas didapat nilai kinerja sebesar 76,05. Hasil tersebut menunjukkan nilai kinerja pada atribut termasuk dalam kelompok kurang (*below average*). Pada fleksibilitas rantai pasok, perusahaan dapat memenuhi peningkatan produksi sesuai dengan target 8 hari sehingga memiliki nilai aktual 100% dari nilai target. Pada penyesuaian rantai pasok atas, perusahaan hanya mampu memproduksi produk rata-rata tiap bulan sebanyak 538 pcs dari target 650 pcs/bulan sehingga pada metrik ini hanya memiliki 82,66% dari nilai target. Penyesuaian rantai pasok bawah juga hanya memenuhi 57% dari nilai target penurunan maksimum dari jumlah produksi dimana perusahaan hanya memberikan batas penurunan maksimum 10% dari total produksi minimum dalam sebulan.

Tabel 7. Nilai Kinerja Rantai Pasok Pada Atribut Biaya

Metrik Kinerja	Satuan	Aktual	Target	Bobot	Nilai Kinerja
Biaya Produksi	Rupiah/bulan	1.805.000	1.805.000	0,64	64,00
Biaya tenaga kerja	Rupiah/bulan	4.800.000	4.800.000	0,28	28,00
Biaya pengiriman	Rupiah/kg	314.000	300.000	0,07	6,69
Total nilai kinerja pada atribut biaya					98,69

Berdasarkan data tersebut, total nilai kinerja dari atribut biaya adalah 98,69. Nilai tersebut masuk dalam kriteria sangat baik (*excellent*). Metrik kinerja biaya produksi dan biaya tenaga kerja sama-sama memiliki nilai persentase 100% dari biaya target yang harus dibayarkan. Biaya produksi merupakan biaya rata-rata yang dikeluarkan perusahaan dalam melakukan proses produksi selama agustus 2019 sampai juli 2020. Sedangkan untuk biaya pengiriman melebihi dari nilai terget yang seharusnya Rp 300.000/bulan menjadi 314.000/bulan. Biaya pengiriman ini juga rata-rata dari biaya pengiriman selama agustus 2019 – juli 2020 yang terdiri dari total biaya pengiriman melalui pembelian secara online melalui toko online, pembelian secara langsung, *packing* produk, dan transportasi untuk mengantarkan produk ke jasa ekspedisi yaitu JNE dan JNT.

Tabel 8. Nilai Kinerja Rantai Pasok Pada Atribut Manajemen Aset

Metrik Kinerja	Satuan	Aktual	Target	Bobot	Nilai Kinerja
Waktu siklus kas	hari	79	51	0,63	40,25
Lama pembayaran utang	hari	17	14	0,11	9,06
Lama penerimaan piutang	hari	55	30	0,26	16,95
Total nilai kinerja pada atribut manajemen aset					66,27

Nilai kinerja dari atribut manajemen aset adalah 66,27. Berdasarkan nilai tersebut maka atribut manajemen aset tergolong dalam kriteria sangat kurang. Hal ini dikarenakan setiap metrik kinerja pada atribut manajemen aset tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pada metrik waktu siklus kas, waktu yang ditargetkan oleh perusahaan 51 hari sedangkan data aktualnya melebihi dari nilai target 79 hari. Waktu siklus kas terdiri dari waktu yang diperlukan untuk melakukan pengiriman setelah produk selesai yaitu selama 7 hari dijumlahkan dengan lama penerimaan piutang rata-rata selama 46 hari dikurangi dengan lama pembayaran utang rata-rata selama 17 hari. Waktu siklus kas ini hanya mampu memenuhi 63,88% dari yang ditargetkan oleh perusahaan.

Lama pembayaran utang juga melebihi dari target 14 hari yaitu rata-rata pembayaran utang menjadi selama 17 hari. Berdasarkan hal tersebut perusahaan hanya mampu melakukan pembayaran dengan ketepatan 82,35% dari target jumlah hari yang ditentukan. Begitu pula dengan lama penerimaan piutang, rata-rata piutang yang diterima perusahaan selama 46 hari dari waktu yang ditargetkan penerimaan selama 30 hari sehingga memiliki ketepatan 65,21% dari waktu yang ditargetkan.

Setelah didapat masing-masing nilai kinerja masing-masing atribut yang terdiri dari atribut reliabilitas, responsivitas, adaptabilitas, biaya, dan manajemen aset maka akan didapat hasil kinerja rantai pasok perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 9. Hasil nilai kinerja rantai pasok PT. Saudagar Buah Indonesia

Atribut Kinerja	Nilai kinerja	Keterangan
Reliabilitas	95,06	Sangat Baik (<i>Excellent</i>)
Responsivitas	84,88	Sedang (<i>Average</i>)
Adaptabilitas	76,05	Kurang (<i>Below Average</i>)
Biaya	98,69	Sangat Baik (<i>Excellent</i>)
Manajemen aset	66,27	Sangat Kurang (<i>Poor</i>)
Kinerja Rantai Pasok PT. Saudagar Buah Indonesia	84,19	Sedang (<i>Average</i>)

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja rantai pasok pada atribut reliabilitas, reponsivitas, adaptabilitas, manajemen aset di PT. Saudagar Buah Indonesia maka didapat nilai kinerja rantai pasok perusahaan sebesar 84,19. Nilai kinerja tersebut termasuk dalam klasifikasi kriteria sedang (*average*). Atribut kinerja yang sudah masuk dalam kriteria sangat baik (*excellent*) adalah atribut reliabilitas dan atribut biaya dimana masing-masing mendapatkan nilai 95,06 dan 98,69. Atribut kinerja yang memiliki nilai paling kecil adalah atribut kinerja manajemen aset yaitu sebesar 66,27 yang masuk dalam kriteria sangat kurang (*poor*). Atribut kinerja selanjutnya

yang memiliki kinerja paling kecil setelah atribut manajemen aset adalah atribut adaptabilitas yaitu sebesar 76,05 yang masuk dalam kriteria kurang (*below average*) dan atribut responsivitas dengan nilai 84,88 yang masuk dalam kriteria sedang (*average*).

Setelah dilakukan pengukuran kinerja rantai pasok pada perusahaan maka didapat tiga atribut yang dirasa belum maksimal kinerjanya yaitu atribut responsivitas (84,88), atribut adaptabilitas (76,05) dan atribut manajemen aset (66,27). Ketiga atribut rantai pasok ini perlu dilakukan analisis penyebab kurang maksimalnya kinerja dari masing-masing setiap atribut, sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan kinerja rantai pasoknya.

Kurang maksimalnya nilai dari atribut responsivitas terdapat pada metrik waktu siklus pengolahan yang tidak dapat memenuhi waktu target sehingga mengakibatkan terganggunya waktu siklus pemenuhan pesanan pada atribut yang sama. Untuk dapat memenuhi pesanan perusahaan menargetkan waktu siklus pengolahan dilakukan lima hari sekali, namun pada kenyataannya rata-rata waktu siklus pengolahan dilakukan tujuh hari sekali. Hal ini dikarenakan perusahaan masih belum fokus terhadap jadwal waktu pengolahan sebab masih bergantung pada stok produk pada bulan-bulan tertentu yang belum terjual akibat masa pandemi selama beberapa bulan. Selain itu pada masa pandemi tersebut, perusahaan juga kesulitan dalam memenuhi bahan baku yang dibutuhkan dalam proses pengolahan. Maka dari itu perusahaan harus meningkatkan disiplin kinerja karena perusahaan sendiri tidak bisa menentukan jumlah pesanan pada bulan-bulan berikutnya. Jika waktu siklus pengolahan tidak sesuai target maka akan berpengaruh terhadap jumlah produk yang akan dihasilkan.

Atribut selanjutnya yang memiliki nilai kinerja yang rendah adalah atribut adaptabilitas dimana atribut ini masuk dalam kriteria *below average* (kurang). Metrik kinerja yang bermasalah adalah metrik penyesuaian rantai pasok atas yang mana kinerja dari metrik ini perlu ditingkatkan. Untuk memenuhi lonjakan permintaan harus dapat memiliki kapasitas produksi minimal 650 pcs/bulan namun kenyataannya hanya dapat memproduksi dengan kapasitas rata-rata sebanyak 538 pcs/bulan. Metrik kinerja yang bermasalah selanjutnya adalah penyesuaian rantai pasok bawah dimana perusahaan menargetkan persentase minimum penurunan kapasitas produksi sebesar 65 pcs atau 10% dari total target produksi selama sebulan. Namun berdasarkan data aktualnya rata-rata penurunan rata-rata kapasitas produksi sebesar 112 pcs/bulan. Penyebab dari permasalahan dari atribut adaptabilitas ini adalah perusahaan tidak konsisten dalam melakukan proses produksi setiap bulannya. Dalam sekali produksi, perusahaan biasanya dapat menghasilkan 110 pcs produk jadi. Untuk memenuhi 650 pcs produk jadi perusahaan seharusnya melakukan proses produksi sebanyak enam kali dalam sebulan namun pada kenyataannya perusahaan hanya melakukan proses produksi rata-rata sebanyak empat kali setiap bulan sehingga tidak dapat memenuhi target minimal total produk yang harusnya diproduksi oleh perusahaan.

Atribut kinerja selanjutnya yang dinilai masih belum maksimal adalah atribut manajemen aset. Atribut ini masuk dalam kriteria *poor* (sangat kurang). Penyebab rendahnya nilai kinerja atribut manajemen aset dikarenakan lamanya penerimaan piutang sehingga mengganggu siklus kas perusahaan. Hal ini dikarenakan perusahaan terlalu percaya kepada pihak-pihak tertentu dalam menjual produknya dengan memberikan hutang atau pembayaran dilakukan tidak secara langsung saat melakukan proses pembelian. Selain itu ada juga pihak yang berhutang kepada pihak perusahaan secara personal namun dalam proses pembayarannya lewat dari waktu yang telah ditentukan. Rendahnya nilai atribut ini juga dikarenakan proses pembayaran utang kepada pihak supplier lewat dari waktu pelunasan yang ditentukan, meskipun lama pembayaran utang tidak selama waktu penerimaan piutang akan tetap mengganggu waktu siklus kas perusahaan. Untuk memaksimalkan nilai kinerja pada atribut manajemen aset, maka

perusahaan harus selalu memperhatikan tenggang waktu penerimaan piutang dan pelunasan utang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah hasil akhir dari pengukuran kinerja rantai pasok pada PT. Saudagar Buah Indonesia adalah sebesar 84,19 dimana masuk dalam kriteria sedang (*average*) dengan rincian nilai kinerja dari masing-masing atribut rantai pasok adalah reliabilitas sebesar 95,06 (kriteria sangat baik), responsivitas sebesar 84,88 (kriteria sedang), adaptabilitas sebesar 76,05 (kriteria kurang), biaya sebesar 98,69 (kriteria sangat baik), dan manajemen aset sebesar 66,27 (kriteria sangat kurang). Atribut-atribut yang perlu dimaksimalkan lagi kinerjanya oleh perusahaan adalah atribut responsivitas, adaptabilitas, dan manajemen aset. Metrik kinerja rantai pasok yang perlu diperbaiki kinerjanya adalah metrik penjualan produk, waktu siklus pemenuhan pesanan, waktu siklus pengolahan, penyesuaian rantai pasok atas, penyesuaian rantai pasok bawah, waktu siklus kas, pembayaran utang dan piutang.

Saran

Saran yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah perusahaan harus dapat memperbaiki sektor rantai pasok pada sistem pengolahan dan sistem penjualan agar kinerja rantai pasok perusahaan lebih maksimal, selain itu perusahaan dapat melakukan perbaikan dalam hal pelunasan utang dan piutang agar tidak mengganggu waktu siklus kas perusahaan. Penelitian ini akan lebih maksimal jika dilakukan penelitian lanjutan khususnya dalam menentukan strategi pemasaran dan mengukur tingkat efisiensi penjualan produk kepada konsumen agar dapat meningkatkan kinerja rantai pasok pada bagian *downstream supply chain*.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Jawa Barat. (2020). Produksi Buah-Buahan Menurut Kabupaten/Kota dan Jenis Tanaman. Bandung.
- Katunzi, T. (2011). Obstacles to Process Integration along The Supply Chain : Manufacturing Firms Perspective. *International Journal of Business and Management*.
- Mentzer, J., W, D. W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., & Zacharia, Z. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*.
- Monzcka, R. M., & Handfield, R. B. (2011). *Purchasing and Supply Chain Management 5th Edition*. Ohio, South - Western US: Cengage Learning.
- Palma-Mendoza JA. 2014. Analytical Hierarchy Process and SCOR Model to Support Supply Chain Re-design. *International Journal of Information Management*.
- Paul. (2014). Panduan Penerapan Transformasi Rantai Suplai Dengan Metode SCOR. *Jakarta (ID): Penerbit PPM*.
- Supply Chain Council. (2012). Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) Revision 11.0. *Supply Chain Operations Management*.
- Supply Chain Council. (2010). Supply Chain Operations Reference Models (SCOR), version 10.0 overview. *Supply Chain Operations Management*.