

Analisis Supply Chain Management Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Model SCOR Versi 10.0 Pada Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo

(Analysis Of Supply Chain Management Of Company Performance Using SCOR Model Version 10.0 In Regional Company Banongan Estate District Situbondo)

Umniyatur Rohimah, Handriyono, Hadi Wahyono

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember (UNEJ)

Jln. Kalimantan 37, Jember 68121

E-mail : umniyaturumniyatur@gmail.com

Abstrak

Artikel ini dilakukan dengan menganalisis *Supply Chain Management* (SCM) pada Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan atau yang biasa disebut Perusda Banongan dengan mendeskripsikan seluruh data yang terkumpul untuk memberikan usulan strategi yang tepat. Artikel ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan metode deskriptif. Metode analisis data dalam artikel ini adalah proses SCOR yaitu *plan, source, make, deliver, dan return*. Hasil analisis atribut kinerja *Supply Chain Reliability, Supply Chain Responsiveness, Supply Chain Flexibility, Supply Chain Costs, dan Supply Chain Asset Management*, dapat ditunjukkan dengan nilai *Perfect Order Fulfillment* (POF) sebesar 158,85%, *Order Fulfillment Cycle Time* (OFCT) sebesar 434 hari, *Cash to Cash Cycle Time* (CTCCT) sebesar 7 hari, *Return on Supply Chain Fixed Assets* (ROFA) sebesar 66,2%, dan *Return on Working Capital* (ROWC) sebesar 37,8%. Angka ini menunjukkan bahwa kinerja Perusda Banongan dikatakan belum optimal dan dibutuhkan strategi *Implementation control* dalam kegiatan tebang angkutnya.

Kata Kunci: *Supply Chain Management*, Kinerja, Strategi, SCOR

Abstract

This article was conducted by analyzing the Supply Chain Management (SCM) at the Regional Company Banongan Estate or commonly referred to Perusda Banongan with describes all the data collected to make a proposal with the basic strategy right. This article is a quantitative approach and using descriptive methods. The analysis method of this article namely SCOR, is processes plan, source, make, deliver, and return. The results of the analysis of the performance attributes of Supply Chain Reliability, Supply Chain Responsiveness, Supply Chain Flexibility, Supply Chain Costs, and Supply Chain Asset Management, can be indicated by the value Perfect Order Fulfillment (POF) amounted to 158.85%, Order Fulfillment Cycle Time (OFCT) of 434 days, Cash to Cash Cycle Time (CTCCT) for 7 days, Return on Supply Chain Fixed Assets (Rofa) amounted to 66.2%, and Return on Working Capital (ROWC) amounted to 37.8%. This figure shows that the performance of Perusda Banongan said was not optimal and Implementation control strategy is needed in the logging of transport.

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

Pendahuluan

Setiap perusahaan yang ingin menang atau bertahan dalam persaingan harus memiliki strategi yang tepat. Strategi akan mengarahkan jalannya organisasi ke tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Strategi diperlukan oleh satu unit operasi dalam sebuah perusahaan secara keseluruhan. Strategi pada hakekatnya bukanlah sebuah keputusan atau aksi tunggal melainkan adalah kumpulan berbagai keputusan dan aksi yang dilakukan oleh suatu organisasi atau beberapa organisasi secara bersama-sama. Dalam menyusun strategi operasi, kebutuhan pasar maupun ketersediaan sumber daya harus sama-sama dipakai sebagai acuan. Dengan kata lain, suatu strategi harus mampu menerjemahkan kebutuhan pasar ke dalam keputusan-keputusan operasi dan mampu mengeksplorasi kemampuan sumber daya.

Kata sumber daya bukan lagi hanya sumber daya internal

perusahaan, namun merupakan kumpulan sumber daya yang mengarah pada kinerja perusahaan yang mendukung semua aktivitas sehingga produk bisa sampai ke tangan pelanggan dengan harga, kualitas, dan waktu yang tepat. Oleh karena itu, kinerja dari setiap lini baik dari hulu ke hilir maupun sebaliknya harus dalam kondisi yang sangat baik.

Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan atau biasa disebut sebagai Perusda Banongan merupakan perusahaan milik pemerintah Kabupaten Situbondo yang terletak di wilayah sebelah timur sekitar ±30 km dari kota Situbondo. Perusahaan ini bergerak dibidang perkebunan yang menghasilkan tebu dan kelapa. Perusda Banongan menyuplai hasil tebunya ke salah satu pabrik gula di wilayah Asembagus dan menjual hasil kelapanya pada beberapa distributor yang ada. Terdapat beberapa masalah yang ditemukan pada rantai pasoknya. Permasalahan tersebut ditinjau dari aspek *supplier*, dan produksi. Ditinjau dari aspek *supplier*, permasalahan

yang muncul adalah keterlambatan penerimaan bibit dan pupuk sehingga menyebabkan jadwal tanam mundur dari waktu yang telah ditentukan. Ditinjau dari aspek produksi, permasalahannya yaitu terdapat beberapa tebu yang rusak sehingga kegiatan produksi tidak berjalan lancar. Perusda Banongan dituntut untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui manajemen rantai pasokan.

Supply Chain Management (manajemen rantai pasokan) merupakan kegiatan manajemen yang dilakukan oleh semua pihak baik internal perusahaan maupun eksternal perusahaan yang menyangkut hubungan dengan perusahaan-perusahaan yang terdapat pada lingkup rantai pasokan guna mencapai tujuan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan konsumen akhir yang sama. Salah satu alat untuk mengukur kinerja *Supply Chain Management* yakni dengan alat *Supply Chain Operations Reference* (SCOR).

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Artikel ini merupakan artikel penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang menuturkan dan menafsirkan data yang berkenaan dengan fakta, keadaan, variabel, dan fenomena yang terjadi saat penelitian berlangsung dan menyajikan apa adanya. Objek penelitian ini yaitu tebu pada Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis *Supply Chain Management* (SCM) terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan model SCOR versi 10.0 pada Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam artikel ini adalah data kuantitatif. Sedangkan sumber data dalam artikel ini adalah data primer dan sekunder. Data primer didapatkan langsung dari sumbernya dengan sistem wawancara. Data sekunder dalam artikel ini berupa data penjadwalan, data keuangan, data pesanan, data persediaan, data produksi, dan data penjualan. Data ini diperoleh dari dokumen atau catatan perusahaan.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam artikel ini adalah model *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) versi 10.0. model SCOR merupakan model dari operasi rantai pasokan berdasarkan integrasi tiga unsur utama manajemen ke dalam kerangka lintas fungsi rantai pasokan. SCOR membagi proses-proses rantai pasokan menjadi lima proses inti yaitu *plan*, *source*, *make*, *deliver*, dan *return*. SCOR juga memiliki tiga hirarki proses yang menunjukkan dekomposisi proses dari proses yang bersifat umum ke proses yang bersifat detail. Tiga hirarki proses tersebut adalah level 1, level 2, dan level 3.

Hasil Penelitian

Data Penelitian

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini pada Perusda Banongan yang disajikan sebagai berikut :

Tabel 1. Data Penelitian

Petak	Biaya Tebang	Biaya PC (<i>Plan</i>)	Jumlah
-------	--------------	--------------------------	--------

	(Rp)	<i>Cane</i> (Rp)	(Rp)
1	-	-	-
2	13.001.010	-	13.001.010
3	26.713.280	-	26.713.280
4	38.574.420	-	38.574.420
5	77.622.260	35.711.550	113.333.810
6	57.375.920	3.023.500	60.399.420
7	53.167.850	-	53.167.850
8	52.530.500	14.335.200	66.865.700
9	32.019.900	53.663.100	85.683.000
10	5.275.300	119.004.700	124.380.000
11	4.688.250	261.150	4.949.400
12	14.430.850	-	14.430.850
13	35.144.650	40.000	35.184.650
14	49.160.230	51.054.020	100.214.250
15	52.956.850	-	52.956.850
16	38.573.950	-	38.573.950
17	54.288.000	14.367.700	68.655.700
18	39.809.680	15.855.350	55.665.030
19	20.822.420	-	20.822.420
20	21.278.850	27.745.200	49.024.050
21	5.688.950	45.133.912	50.822.862
22	32.014.950	-	32.014.950
23	25.833.400	13.748.300	39.581.700
24	25.070.930	56.417.750	81.488.680
25	6.813.192	50.030.150	56.843.342
26	51.775.650	8.235.500	60.011.150
27	31.951.000	5.229.500	37.180.500
28	57.286.270	19.005.000	76.291.270
29	10.295.700	-	10.295.700
30	5.573.480	-	5.573.480
31	30.454.020	77.934.960	108.388.980
Jumlah	970.291.712	610.796.542	1.581.088.254

Sumber: data diolah dari Perusda Banongan, 2015

Perusda Banongan selama masa tebang (MT) 2013-2014 melakukan dua bentuk area rantai pasokan, yaitu area kerjasama usaha (KSU) dengan PG. Olean dan area kelola sendiri (KSD).

Hasil Analisis Data

Terdapat dua level yang digunakan dalam pengukuran model SCOR yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu pemetaan level 1 dengan pengukuran metrik strategi dan pemetaan level 2 dengan pendekatan proses.

Tabel 2. Metrik Strategi Level 1 Perusda Banongan

Atribut Kinerja	Metrik Strategi	Target	Data Aktual	Keterangan
Supply Chain Reliability	POF (%)	100%	158,85 %	Kinerja pengelolaan kebun optimal
Supply Chain Responsiveness	OFCT (Hari)	427 Hari	434 Hari	Kecepatan waktu untuk merespon pesanan belum optimal
Supply Chain Flexibility	USCF (Hari)	N/A	N/A	N/A
	USCA (%)	N/A	N/A	N/A
	DSCA (%)	N/A	N/A	N/A
Supply Chain Costs	SCMC (%)	N/A	N/A	N/A
	COGS (%)	N/A	N/A	N/A
Supply Chain Asset Management	CTCCT (Hari)	3 Hari	7 Hari	Kecepatan waktu untuk pembayaran pesanan belum optimal
	ROFA (%)	100%	66,2%	Besarnya tingkat pengembalian yang diinvestasikan pada aset tetap belum optimal
	ROWC (%)	100%	37,8%	Besarnya tingkat pengembalian yang diinvestasikan pada pendapatan belum optimal

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa bahwa POF sebesar 158,85%, angka ini menunjukkan kinerja pengolahan kebun sudah optimal. Hal ini terlihat dari biaya tebang lebih besar dari biaya penanaman tebu, walaupun terdapat beberapa petak kebun yang biayanya tinggi akibat dari banyaknya gulma sehingga diperlukan pemeliharaan yang lebih insensif.

OFCT sebesar 434 hari, angka ini menunjukkan waktu respon terhadap permintaan pelanggan mundur seminggu dari rencana awal, karena pada proses penggarapan kebun terjadi kegiatan tebang angkut yang lambat dan tidak teratur akibat dari keterlambatan pengiriman bibit dan pupuk dari *supplier*, sehingga tidak sesuai dengan kesepakatan yang ada. Hal ini juga ditambah lagi dengan kurangnya tenaga untuk pengelolaan kebun dan tebang.

USCF, USCA, dan DSCA tidak dapat diperhitungkan, karena Perusda Banongan bukan merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi barang jadi. Pada proses penanaman tebu tidak dapat diketahui secara pasti fleksibilitas pemenuhan pesanan dikatakan meningkat atau menurun sehingga *supply*

chain flexibility tidak dapat dihitung.

SCMC dan COGS tidak dapat diperhitungkan karena tidak ada ketentuan pasti tentang target perusahaan dalam menentukan keseluruhan biayanya. Hal ini dikibatkan oleh kelancaran pabrik itu sendiri dalam pengolahan tebu. Semakin baik kinerja mesin dan tenaga pengolahannya, semakin lancar pula kegiatan rantai pasoknya, sehingga menyebabkan biaya-biaya bisa ini ditekan. Biaya SCMC yang sesungguhnya sebesar Rp 1.581.088.254,- sedangkan biaya COGS sebesar Rp 176.875.561,-. Biaya-biaya ini menunjukkan kinerja perusda banongan masih perlu diperbaiki dan ada kemungkinan untuk naik ke posisi *best in class* dengan mempelajari alur hulu hilirnya dengan perencanaan yang lebih matang.

CTCCT sebesar 7 hari, angka ini menunjukkan bahwa perlunya peninjauan kembali karena waktu antara pembayaran pelanggan ke perusahaan tidak sesuai dengan yang dijanjikan, hal ini terlihat dari mundurnya waktu 4 hari sehingga diperlukan kesepakatan ulang antara pihak Perusda Banongan dan pabrik.

ROFA sebesar 66,2% dan ROWC sebesar 37,8%, angka ini menunjukkan bahwa besarnya tingkat pengembalian dan investasi perusahaan dibandingkan dengan besarnya aset tetap dan pendapatan yang diperoleh rantai pasok yang masih di bawah target, hal ini karena besarnya laba bersih yang diperoleh lebih kecil dari besarnya aset tetap dan pendapatan Perusda Banongan.

Pembahasan

Analisis yang dilakukan pada pemetaan level 1 dan 2 terkait pada proses *planning*, *execution*, dan *enable* ditemukan bahwa proses *execution* yang menjadi fokus utama dari permasalahan yang ada. Dalam hal ini perencanaan kegiatan produksi ini perlu diatur sedemikian rupa sehingga pada prakteknya semua kegiatan sudah terkontrol dan terkendali. Dari analisis level 2 ditemukan bahwa Perusda Banongan harus mengambil tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan itu mencakup tindakan perbaikan segera, tindakan perbaikan mendasar, dan merevisi standar (Purwanto, 2006:257).

a) Tindakan Perbaikan Segera

Tindakan ini meliputi proses pemeliharaan dan pembersihan gulma yang harus segera dilakukan agar tidak merusak tanaman tebu.

b) Tindakan Perbaikan Mendasar

Tindakan ini meliputi kesepakatan dengan pemasok sehingga bahan baku yang digunakan sesuai dengan yang diinginkan dan mampu memenuhi permintaan pasar.

c) Revisi Standar

Kegiatan akan merevisi kegiatan tebang angkut yang buruk. Gagalnya kegiatan tebang angkut menyebabkan hasil panen tebu tidak sesuai dengan yang diharapkan sehingga menurunkan keuntungan perusahaan, maka dari itu proses tebang angkut hendaknya direncanakan dan dilakukan dengan cermat sehingga kuantitas dan kualitas tebu dapat terjaga.

Berdasarkan tindakan perbaikan tersebut, peneliti mengusulkan Perusda Banongan melakukan strategi *implementation control* (pengendalian implementasi). Proses pengendalian yang baik memiliki tujuan, standar, dan ukuran

kinerja standar yang jelas. Kinerja perusahaan akan dibandingkan berdasarkan kinerja aktual dan standar keberhasilan maupun pendekatan proses pengendalian strategi yang adatif. Ketika kinerja telah memenuhi standar maka strategi yang diterapkan oleh perusahaan sudah optimal. Akan tetapi ketika kinerja tidak memenuhi standar perlu dilakukan identifikasi masalah dan evaluasi strategi yang ada. Jika tidak cocok maka diperlukan menerapkan strategi baru yang akan merubah standar perusahaan.

Kesimpulan dan Keterbatasan Penelitian

Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis *supply chain management* terhadap kinerja Perusahaan berdasarkan permasalahan yang ditinjau dari aspek *supplier* dan produksi. Permasalahan ini bisa diatasi dengan cara melakukan strategi *Implementation Control*, yaitu adanya pengawasan pada saat proses tebang angkut terjadi. Strategi ini dilihat dari data analisis proses SCOR yaitu *plan, source, make, deliver, dan return*.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan masalah dalam penelitian ini adalah metode analisis yang dipakai. Dalam penelitian ini, metode analisis yang digunakan adalah model SCOR versi 10.0. Peneliti tidak menggunakan pemetaan level 3 dalam perhitungannya, hal ini dikarenakan usulan strategi belum tentu diterima oleh perusahaan dan jika usulan strategi tersebut diterapkan akan membutuhkan waktu cukup lama untuk mendapatkan *best practice*-nya, sehingga peneliti hanya menggunakan level 1 dan level 2 agar penelitian ini lebih mengarah kepada permasalahan yang ada, dan mendapatkan hasil usulan strategi yang tepat sasaran.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terimakasih kepada Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi (DIKTI) yang telah memberikan pendanaan melalui beasiswa bidik misi dan Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo selaku objek Penelitian sehingga Penelitian berjalan lancar dan terselesaikan dengan baik.

Daftar Pustaka

- Heizer, J. dan Barry, R., 2006, **Manajemen Operasi Edisi Ketujuh**, Salemba Empat, Jakarta.
- I, Nyoman Pujawan, 2005, **Supply Chain Management Edisi Pertama**, Guna Widya, Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya.
- Iwan, Purwanto, 2006, **Manajemen Strategi**, Yrama Widya, Bandung.
- Willem, Siahaya, 2015, **Sukses Supply Chain Management Akses Demand Chain Management**, In Media, Bogor.