



**EVALUASI KINERJA *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*
PADA PRODUK BERAS ORGANIK “KELOMPOK
USAHA TANI JAYA II” DESA ROWOSARI,
SUMBER JAMBE JEMBER**

THE PERFORMANCE EVALUATION OF ORGANIC RICE SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT “KELOMPOK USAHA TANI JAYA II” AT ROWOSARI,
SUMBER JAMBE JEMBER

SKRIPSI

Oleh :

DEA INTAN WAHYU PERMATASARI

150810201280

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2019**



**EVALUASI KINERJA *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*
PADA PRODUK BERAS ORGANIK “KELOMPOK
USAHA TANI JAYA II” DESA ROWOSARI,
SUMBER JAMBE JEMBER**

THE PERFORMANCE EVALUATION OF ORGANIC RICE SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT “KELOMPOK USAHA TANI JAYA II” AT ROWOSARI,
SUMBER JAMBE JEMBER

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh :

DEA INTAN WAHYU PERMATASARI

150810201280

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2019

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL

UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Dea Intan Wahyu Permatasari
Nim : 150810201280
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Operasional
Judul : Evaluasi Kinerja Supply Chain Management Pada Produk Beras
“Kelompok Usaha Tani Jaya II” Desa Rowosari, Sumber Jambe
Jember.

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata kemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 28 Juni 2019

Yang menyatakan,

Dea Intan Wahyu Permatasari

NIM : 150810201280

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Evaluasi Kinerja Supply Chain Management Pada Produk Beras Organik “Kelompok Usaha Tani Jaya II” Desa Rowosari, Sumber Jambe, Jember.

Nama Mahasiswa : Dea Intan Wahyu Permatasari

NIM : 150810201280

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Operasional

Disetujui Tanggal : 28 Juni 2019

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Eka Bambang Gusminto, M.M.

NIP. 19670219 199203 1 001

Dr. Handriyono, M.Si.

NIP. 19620802 199002 1 001

Mengetahui,
Koordinator Program Studi
S1 Manajemen

Hadi Paramu, S.E., MBA., Ph.D.

NIP. 19690120 199303 1 002

PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI

Evaluasi Kinerja Supply Chain Management Pada Produk Beras “Kelompok Usaha Tani Jaya II” Desa Rowosari, Sumber Jambe Jember.

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Dea Intan Wahyu Permatasari

NIM : 150810201280

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

11 Juli 2019

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs. Didik Pudjo Musmedi, M.S.
NIP. 19610209 198603 1 001 : (.....)

Sekretaris : Dra. Susanti Prasetyaningtiyas, M.Si.
NIP. 19660918 199203 2 002 : (.....)

Anggota : Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb.
NIP. 19630402 198802 1 001 : (.....)

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA
NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah atas berkat rahmat Allah SWT, maka selesailah tugas dan tanggung jawab sebagai mahasiswa. Skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk pengabdian, hormat dan ungkapan terima kasih saya kepada:

1. Kedua orang tua saya tercinta, Ibu Diana Prasety Ning Tyas dan Bapak Dwi Wahyu Putra Utomo yang selalu tulus memberikan kasih sayang, doa, serta dukungan tiada henti;
2. Adik saya Dafinah Wahyu Inara yang selalu menghibur, memberikan doa, serta semangat dalam menyelesaikan studi;
3. Bapak/Ibu Guru saya sejak Taman Kanak-kanak hingga Sekolah Menengah Atas, serta Bapak/Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu dan seluruh kemampuannya untuk membimbing dengan sabar kepada saya sepenuh hati;
4. Teman-teman Manajemen Operasional 2015, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

MOTTO

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras untuk (urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya engkau berharap”.

(QS. Al-Insyirah : 6-8)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”.

(Al-Baqarah : 286)

Dari hati jadi aksi, dari hati turun ke kaki. Cita-cita jangan hanya disimpan di dalam pikiran, tapi harus diwujudkan dan di perjuangkan.

(Merry Riana)

RINGKASAN

Evaluasi Kinerja Supply Chain Management Pada Produk Beras Organik “Kelompok Usaha Tani Jaya II” Desa Rowosari, Sumber Jambe Jember; Dea Intan Wahyu Permatasari; 150810201280;2019;72 Halaman; Jurusan Manajemen; Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Perusahaan penggilingan padi merupakan salah satu industri yang tergolong sangat besar di Indonesia. Industri ini memiliki peranan yang sangat vital dalam mengkonversi padi menjadi beras yang siap di olah untuk dikonsumsi ataupun disimpan sebagai cadangan. *Supply chain management* dalam rantai pasok yang terintegrasi terdapat beberapa proses diantaranya hubungan jangka panjang antara industri dan pemasok. Salah satu alat untuk mengukur kinerja *Supply Chain Management* yakni dengan metode *Supply Chain Operations Reference* (SCOR). Model SCOR adalah model operasi rantai pasokan yang pada dasarnya merupakan model berdasarkan proses yang mengintegrasikan tiga elemen utama dalam manajemen, yaitu *Business Process Reengineering* (BPR), *Benchmarking*, dan *Best Practice Analysis* (BPA) ke dalam kerangka lintas fungsi rantai pasokan SCOR membagi proses-proses rantai pasokan menjadi lima proses inti yaitu *plan, source, make, deliver* dan *return*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja *supply chain management* pada Kelompok Usaha Tani Jaya II dengan menggunakan metode SCOR versi 11.0. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif berasal dari data primer yang diperoleh dari observasi dan wawancara. Sedangkan data kuantitatif berasal dari data sekunder yang diperoleh dari pihak intern perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai Cost Of Goods Sold (COGS) yang tinggi, hal tersebut terjadi pada proses *source*. Jika nilai COGS tinggi maka pendapatan akan semakin kecil. Oleh sebab itu, matrik COGS perlu penelitian lebih lanjut di level berikutnya, yang berguna untuk mencari fenomena yang menyebabkan tingginya nilai COGS pada proses *source*.

Kata Kunci: Persediaan, *Supply Chain Management* (SCM), *Supply Chain Operation Reference* (SCOR)

SUMMARY

Evaluation of Supply Chain Management Performance in Organic Rice Products "Kelompok Usaha Tani Jaya II" Rowosari Village, Sumber Jambe Jember; Dea Intan Permatasari Revelation; 150810201280; 2019; 72 pages; Management major; Faculty of Economics and Business, University of Jember.

The rice milling company is one of the very large industries in Indonesia. This industry has a vital role in converting rice into rice which is ready to be consumed or stored as a reserve. Supply chain management in an integrated supply chain has several processes including long-term relationships between industry and suppliers. One of the tools to measure Supply Chain Management performance is the method of Supply Chain Operations Reference (SCOR). The SCOR model is a supply chain operation model which is basically a process-based model that integrates the three main elements in management, namely Business Process Reengineering (BPR), Benchmarking, and Best Practice Analysis (BPA) into the framework of the SCOR supply chain cross-sharing process the supply chain process becomes five core processes, namely plan, source, make, deliver and return.

This study aims to evaluate the performance of supply chain management in Jaya Farmers Group II using the SCOR version 11.0 method. The data used in this study are qualitative data and quantitative data. Qualitative data comes from primary data obtained from observation and interviews. While quantitative data comes from secondary data obtained from internal parties.

The results of this study indicate that the Cost Of Goods Sold (COGS) value is high, this occurs in the source process. If the COGS value is high, the income will be smaller. Therefore, the COGS matrix needs further research at the next level, which is useful for finding phenomena that cause high COGS values in the source process.

Keyword: Inventory, *Supply Chain Management (SCM)*, *Supply Chain Operation Reference (SCOR)*

PRAKATA

Alhamdulillah puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya yang telah dilimpahkan sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi dengan judul “Evaluasi Kinerja Supply Chain Management Pada Produk Beras Organik “Kelompok Usaha Tani Jaya II” Desa Rowosari, Sumber Jambe Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Penulis menyadari bahwa tidak sepenuhnya bekerja sendiri tanpa ada dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Hadi Paramu, S.E., MBA., Ph.D., selaku Koordinator Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Drs. Eka Bambang Gusminto, M.M. dan Dr. Handriyono, M.Si, selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan saran dan motivasi, serta meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penyusunan skripsi ini;
4. Drs. Didik Pudjo Musmedi, M.S., Dra. Susanti Prasetyaningtiyas, M.Si., dan Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb., selaku dosen penguji yang telah memberikan saran serta masukan yang bermanfaat, sehingga skripsi ini menjadi lebih baik;
5. Seluruh dosen dan staf administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuannya;
6. Orang tua saya tecinta Bapak Dwi Wahyu Putra Utomo dan Ibu Diana Prasetyo Ning Tyas, juga adik saya Dafinah Wahyu Inara. Terimakasih atas segala motivasi, dukungan, semangat, doa, pengorbanan, serta cinta dan kasih sayang dengan setulus hati yang selalu diberikan;
7. Seluruh pihak Kelompok Usaha Tani Jaya II, selaku objek penelitian skripsi yang membantu dalam penyelesaian skripsi ini;

8. Sahabatku tersayang, Kinanti Cahyaning Putri yang sudah saya anggap seperti saudara sendiri, yang menemani, menghibur, dan memberikan support, semangat, motivasi, serta canda tawa satu sama lain;
9. Teman-temanku tersayang, Nindy, Elma, Diyah, Dinda, Ridi dan Resa yang selalu mendengarkan keluh kesah disaat mulai lelahnya mengerjakan skripsi;
10. Teman seperjuangan Manajemen 2015 dan Keluarga Operasional 2015 yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini;
11. Seluruh pihak yang telah membantu memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebutkan satu persatu sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT selalu memberikan hidayah dan rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis menyadari akan kekurangan penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 28 Juni 2019

Penulis

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN	iii
TANDA PERSETUJUAN	iv
JUDUL SKRIPSI	v
PERSEMBAHAN	vi
PRAKATA.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja	8
2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja	8
2.1.3 Pengertian Supply Chain Management.....	9
2.1.4 Komponen dan Area Cakupan Supply Chain Management	10
2.1.5 Elemen-elemen Supply Chain Management.....	10
2.1.6 Mengukur Kinerja Supply Chain Management	11
2.1.7 Supply Chain Operation Reference (SCOR)	13
2.2 Penelitian Terdahulu	18
2.3 Kerangka Konseptual.....	20
BAB 3. METODE PENELITIAN	22
3.1 Rancangan Penelitian.....	22
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	22
3.2.1 Jenis Data.....	22

3.2.2 Sumber Data	23
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	23
3.4 Metode Analisis Data.....	23
3.5 Kerangka Pemecahan Masalah	28
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	30
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	30
4.1.1 Sejarah Kelompok Usaha Tani Jaya II	30
4.1.2 Letak Kelompok Usaha Tani Jaya II	31
4.1.3 Struktur Organisasi dan Jumlah Karyawan	31
4.1.4 Aspek Produksi	33
4.1.5 Aspek Pemasaran.....	38
4.1.6 Aspek SDM	38
4.2 Hasil Analisis Data dan Pembahasan.....	38
4.2.1 Rantai Pasokan Kelompok Usaha Tani Jaya II.....	38
4.2.2 Evaluasi Kinerja Supply Chain Management dengan menggunakan model SCOR versi 11.0.....	41
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	56
5.1 Kesimpulan	56
5.2 Saran	57

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Produksi Beras Organik Tahun 2018	4
Tabel 2.1 Elemen-elemen SCM.....	11
Tabel 2.2 Atribut Kinerja Pada SCOR Versi 11.0	15
Tabel 2.3 Indikator Pada SCOR Versi 11.0	16
Tabel 3.1 Perhitungan Indikator Pengukuran Rantai Pasokan Level 1.....	26
Tabel 4.1 Ruang Lingkup Unsur SCOR (Pemetaan Level 1)	43
Tabel 4.2 SCOR Level 1 Kelompok Usaha Tani Jaya II.....	46
Tabel 4.3 Gap Analysis antara Data Aktual dan Data Kinerja Target.....	48
Tabel 4.4 Perhitungan Opportunity COGS dan LOM.....	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	20
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kelomok Usaha Tani Jaya II.....	33
Gambar 4.2 Tahapan Proses Penggilingan Gabah	36
Gambar 4.3 Proses Pengubahan Nilai Gabah Menjadi Beras	37
Gambar 4.4 Rantai Pasokan Kelompok Usaha Tani Jaya II	39
Gambar 4.5 Rantai Pasokan Kelompok Usaha Tani Jaya II	42
Gambar 4.6 Pemetaan Level 2 Rantai Pasokan Kelompok Usaha Tani Jaya II.....	51
Gambar 4.7 Pemetaan Level 3 Rantai Pasokan Kelompok Usaha Tani Jaya II.....	55
Gambar 4.8 Fishbone Analysis Proses Source.....	56

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan di dunia bisnis saat ini mengalami persaingan yang sangat ketat menghadapi era globalisasi, saling berlomba-lomba untuk memenuhi berbagai kebutuhan konsumen. Mulai dari kalangan menengah ke bawah sampai kalangan menengah keatas menginginkan produk dengan kualitas terbaik dan dengan harga yang ekonomis. Di Negara yang sedang berkembang seperti Indonesia ini perekonomian mengalami perubahan yang cukup signifikan, semakin hari semakin mengalami peningkatan baik dibidang ekonomi, pembangunan ataupun perindustrian.

Dunia industri di Indonesia saat ini mengalami persaingan yang sangat ketat seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Banyaknya perusahaan baru yang bermunculan dengan keunikannya itu juga dapat menyebabkan persaingan yang semakin kompleks. Dengan semakin tingginya persaingan, dalam dunia industri maka peningkatan kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan. Kinerja perusahaan yang dikerjakan dengan baik dalam lingkungan eksternal maupun internal harus berjalan dengan efisien dan efektif, hal ini dilakukan sebagai upaya untuk menghadapi persaingan. Suatu perusahaan agar selalu dapat memenuhi permintaan konsumen membutuhkan peran dari semua pihak mulai dari supplier yang menyediakan bahan baku, perusahaan yang menggunakan bahan baku untuk proses produksinya, transportasi, hingga jaringan distribusi yang akan menyampaikan produk sampai ke konsumen. Maka dari itu peran dari semua pihak mulai dari *supplier*, perusahaan, distributor, dan pelanggan harus saling bersinergi satu sama lain.

Aktivitas seperti pengadaan bahan baku, proses produksi dan pendistribusian adalah aktivitas utama yang dilakukan oleh industri manufaktur pada umumnya. Proses pengadaan bahan baku harus dikendalikan secara cermat dan teliti, hal ini dimaksudkan agar persediaan bahan baku tidak mengganggu jalannya proses produksi. Pada proses pengadaan bahan baku diperlukan hubungan kerjasama antar pemasok dan perusahaan, maka diperlukan evaluasi

terhadap pemasok agar dapat membantu perusahaan untuk mencapai hasil produksi yang diinginkan. Evaluasi terhadap pemasok akan berdampak langsung terhadap perusahaan. Proses produksi tidak akan berjalan tanpa adanya persediaan bahan baku yang cukup. Aktivitas proses produksi dalam pengelolaan bahan baku perlu menggunakan teknik dan alat yang tepat agar proses produksi berjalan dengan lancar dan proses distribusi produk dapat sampai ke pelanggan dengan harga, kualitas dan waktu yang tepat. Semua aktivitas mulai dari pengadaan bahan baku sampai distribusi produk ke konsumen harus berjalan dengan efektif dan efisien, hal tersebut dapat memberikan keunggulan yang kompetitif bagi perusahaan dan dapat menjadi strategi untuk menghadapi persaingan. Agar perusahaan mampu bersaing dan memiliki kinerja yang lebih baik, maka salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan menerapkan konsep manajemen rantai pasokan.

Konsep manajemen rantai pasok adalah pengintegrasian aktivitas pengadaan bahan baku dan pelayanan, perubahan menjadi produk setengah jadi sampai produk jadi, serta pengiriman ke pelanggan (Heizer & Render, 2005:4)

Supply chain management dalam rantai pasok yang terintegrasi terdapat beberapa proses diantaranya hubungan jangka panjang antara industri dan pemasok. Beberapa indikator dalam *supply chain management* adalah strategi hubungan dengan pemasok, hubungan dengan pelanggan, tingkatan berbagai informasi, kualitas berbagi informasi antara pemasok dan pemilik usaha, dan penundaan. Respon yang cepat dalam pengiriman bahan baku sangat penting dalam *supply chain management* (Suhong, Ragu-Nathanb, & Raob, 2006).

Salah satu alat untuk mengukur kinerja *Supply Chain Management* yakni dengan metode *Supply Chain Operations Reference* (SCOR). Model SCOR adalah model operasi rantai pasokan yang pada dasarnya merupakan model berdasarkan proses yang mengintegrasikan tiga elemen utama dalam manajemen, yaitu *Business Process Reengineering* (BPR), *Benchmarking*, dan *Best Practice Analysis* (BPA) ke dalam kerangka lintas fungsi rantai pasokan SCOR membagi proses-proses rantai pasokan menjadi lima proses inti yaitu *plan*, *source*, *make*, *deliver* dan *return* (Pujawan, 2005:242). Penggunaan model SCOR dalam

merancang sistem pengukuran kinerja rantai pasokan dan mengetahui dimana posisi suatu organisasi relatif bersaing terhadap pesaing, serta menentukan arah perbaikan untuk penciptaan keunggulan persaingan.

Perusahaan penggilingan padi merupakan salah satu industri yang tergolong sangat besar di Indonesia. Industri ini memiliki peranan yang sangat vital dalam mengkonversi padi menjadi beras yang siap di olah untuk dikonsumsi ataupun disimpan sebagai cadangan. Beras adalah masalah hajat hidup orang banyak. Namun peningkatan ketahanan pangan di Indonesia sering berjalan tidak optimal, hal ini biasanya dikaitkan dengan kurangnya keanekaragaman bahan pangan dan inovasi pengolahan bahan pangan yang dihasilkan.

Kelompok Usaha Tani Jaya II adalah salah satu kelompok usaha para petani beras yang berada di desa Rowosari Kecamatan Sumber Jambe Kabupaten Jember. Kelompok usaha ini bergerak pada bidang industri manufaktur dan menghasilkan beras. Kelompok Usaha Tani Jaya II ini menerima bahan baku sepenuhnya dari para petani di daerah sekitar Sumber Jambe. Dalam kegiatan produksi diawali dengan proses pengeringan padi yang dilakukan dengan mesin pengering padi yang disebut *dryer*. Tahap berikutnya terdapat dua proses yang dilakukan yaitu *Husking* dan *Polishing*. *Husking* adalah tahap melepaskan beras yang menghasilkan beras pecah kulit, digunakan sebagai pemecah kulit gabah. *Polishing* adalah proses penyosohan beras yang menghasilkan beras putih.

Produk beras yang dihasilkan dijual kepada agen-agen besar yang meliputi wilayah Jember, Lumajang, Pasuruan, dan kelompok usaha tani ini menjadi supplier utama Perum Bulog wilayah Jember dan Surabaya. Kelompok Usaha Tani Jaya II dalam setiap bulannya memproduksi beras organik kurang lebih 50-70 ton, yang dikemas dalam bentuk kemasan 1kg. Permintaan akan terus bertambah dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan ketersediaan bahan baku guna memenuhi kebutuhan konsumen.

Tabel 1.1 Data Produksi Beras Organik Tahun 2018

Bulan (thn.2018)	Jumlah Produksi Beras Organik perbulan (kg)
Januari	54.939
Februari	49.622
Maret	54.939
April	57.841
Mei	59.768
Juni	57.841
Juli	66.717
Agustus	66.717
September	64.566
Oktober	68.739
November	66.522
Desember	68.739

Sumber : Kelompok Usaha Tani Jaya II Jember, 2019

Berdasarkan tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa permintaan terus bertambah dari waktu ke waktu.

Ditinjau dari aspek *supplier* terdapat permasalahan yang dihadapi dalam rantai pasokan kelompok usaha tani jaya II ini yaitu adanya keterlambatan penerimaan bahan baku dari *supplier*, hal tersebut dikarenakan kurangnya pasokan padi dari beberapa *supplier*, sehingga menyebabkan terhambatnya proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan. Dari kinerja *supply chain management* menunjukkan bahwa kelompok usaha tani jaya II memiliki rantai pasokan yang cukup kompleks. Maka dari itu kelompok usaha tani jaya II diharuskan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui manajemen rantai pasokan agar perusahaan mampu memiliki daya saing untuk menghadapi para pesaing.

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi yang sudah dilakukan oleh banyak peneliti sebelumnya. Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran kinerja *supply chain management* yang telah dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan metode Supply Chain Operation Reference (SCOR), pengukuran

ini dilakukan untuk mengetahui kinerja supply chain management yang sudah dilakukan oleh perusahaan apakah sudah berjalan sesuai dengan tujuan atau malah mengalami kemunduran. Hasil dari pengukuran ini akan dijadikan acuan untuk melakukan perbaikan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama menggunakan analisis pendekatan supply chain management. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian. Penelitian terdahulu yang sudah dilakukan mengenai pengukuran kinerja rantai pasokan dilakukan oleh Ni Putu Ayu Febriarini (2015), penelitian ini merupakan penelitian mengenai analisis kinerja Manajemen Rantai Pasokan menggunakan metode SCOR versi 9.0. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa proses *make* membutuhkan waktu paling lama. Alternatif yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan Perusahaan Songket Jepun Bali dalam proses *make* adalah menambah jumlah karyawan. Namun karena pekerjaan sebagai tukang tenun kurang diminati oleh kaum muda, maka alternatif lain yang bisa ditawarkan adalah bekerjasama dengan lebih banyak produsen kain tenun dalam memenuhi pesanan konsumen.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Umniyatur Rohimah (2016), penelitian ini merupakan penelitian mengenai analisis *supply chain management* menggunakan metode SCOR versi 10.0. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pada proses *execution* menjadi fokus utama dalam permasalahan yang ada, sehingga Perusda Banongan perlu melakukan beberapa strategi yaitu : tindakan dan pembersihan gulma yang intensif; membuat perjanjian/kontrak khusus mitra kerja; menumbuhkan rasa percaya yang tinggi dengan mitra kerja; menjaga loyalitas; menjadwalkan dan melaksanakan kegiatan tebang angkut sesuai dengan ketentuan kontrak; mengawasi kegiatan tebang angkut secara langsung; menjaga hubungan sesama pekerja.

Penelitian lain juga pernah dilakukan oleh Najib Muntaha (2017). Penelitian ini merupakan penelitian mengenai analisis kinerja *Supply Chain Management* menggunakan metode SCOR versi 10.0. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa masalah yang timbul ada pada proses *make*. Pemenuhan kebutuhan kualitas bahan baku yang baik, kebutuhan tenaga ahli dan

mesin yang digunakan dalam proses produksi sudah berumur tua kinerja mesin sudah tidak optimal. Untuk dapat mengatasi permasalahan yang ada perlu dilakukan perbaikan mesin atau dengan melakukan pembelian mesin baru. Dengan melakukan peningkatan pada kinerja mesin penggilingan yang digunakan saat ini, maka akan mampu meningkatkan kinerja pada rantai pasokan khususnya pada proses *make*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana evaluasi kinerja *supply chain management* pada produk beras organik “Kelompok Usaha Tani Jaya II” Jember dengan menggunakan metode SCOR?
- b. Bagaimana upaya perbaikan yang harus dilakukan “Kelompok Usaha Tani Jaya II” Jember ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui kinerja *supply chain management* pada produk beras “Kelompok Usaha Tani Jaya II” Jember dengan menggunakan metode SCOR.
- b. Untuk memberikan upaya perbaikan pada “Kelompok Usaha Tani Jaya II” Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada berbagai pihak, antara lain :

- a. Bagi Pihak Perusahaan

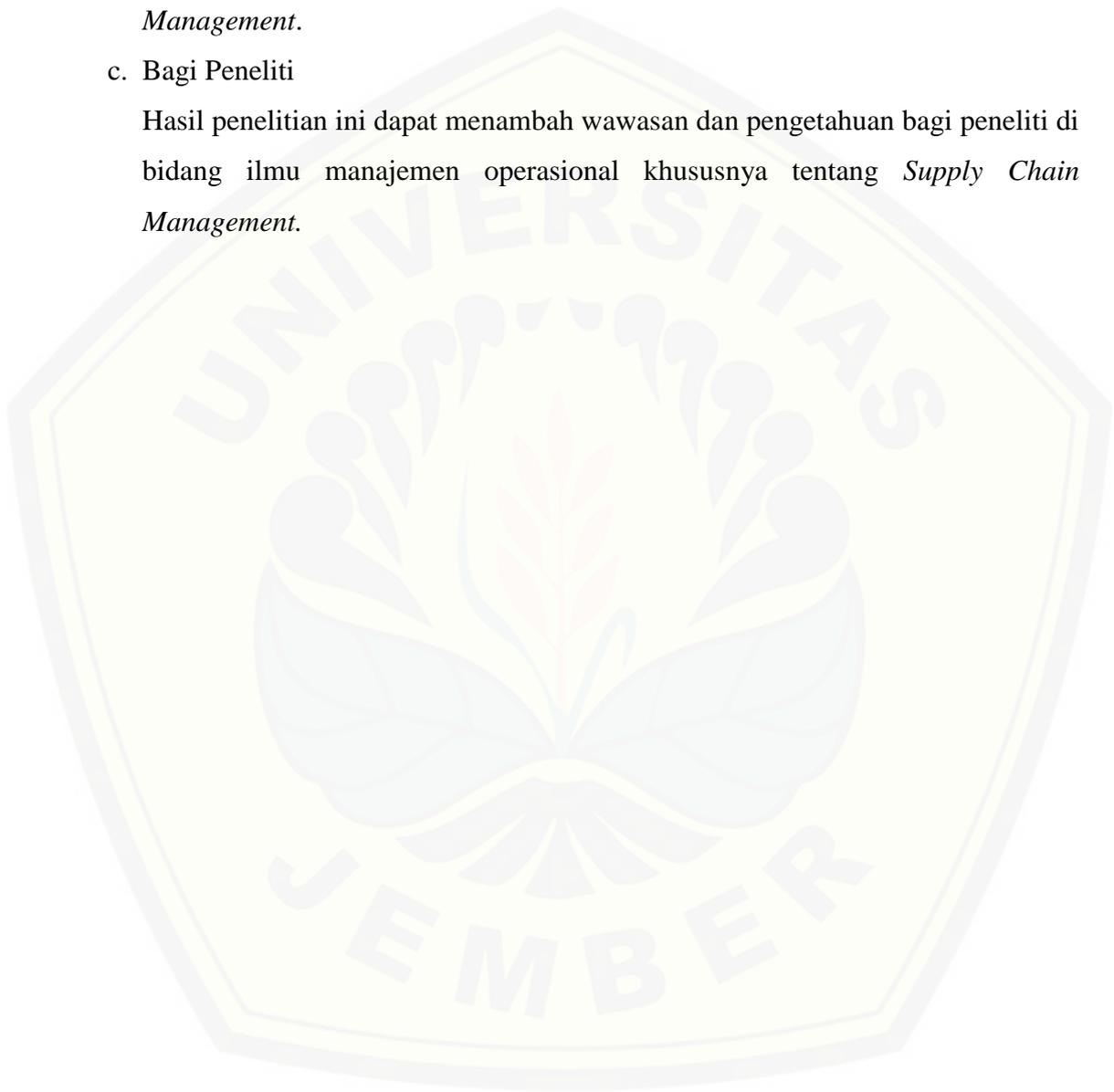
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan penting dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan melalui *Supply Chain Management*.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan sebagai data dasar untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *Supply Chain Management*.

c. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti di bidang ilmu manajemen operasional khususnya tentang *Supply Chain Management*.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Untuk meningkatkan efektifitas suatu perusahaan maka diperlukan perbaikan sistem secara keseluruhan yaitu pengelolaan kinerja. Kunci dari pengelolaan kinerja adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah bagian dari proses manajemen kinerja sebagai proses dalam organisasi untuk mengelola kinerja sejalan dengan tujuan perusahaan dan strategi fungsional (Rika, 2009). Menurut (Junaedi, 2002) pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun proses. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses mengukur pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan di dalam organisasi.

2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Gaspersz, 2003). Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah :

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan terhadap pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.1.3 Pengertian Supply Chain Management

Supply Chain Management adalah pengintegrasian aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir serta pengiriman ke pelanggan. Tujuannya adalah untuk membangun sebuah rantai pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Kunci bagi manajemen rantai pasokan yang efektif adalah menjadikan para pemasok sebagai mitra dalam strategi perusahaan untuk memenuhi pasar yang selalu berubah (Heizer & Render, 2005).

Menurut (Siahaya, 2015), *Supply Chain Management* adalah pengintegrasian sumber bisnis yang kompeten dalam penyaluran barang, mencakup perencanaan dan pengelolaan aktivitas pengadaan dan logistik serta informasi terkait mulai dari tempat bahan baku sampai tempat konsumsi, termasuk koordinasi dan kolaborasi dengan jaringan mitra usaha (pemasok, manufaktur, pergudangan, transportasi, distributor, retailer, dan konsumen) untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Selain itu, *Supply Chain Management* juga biasa disebut sebagai kegiatan transformasi hingga menjadi produk setengah jadi, kemudian menjadi produk jadi dan diteruskan dengan pengiriman kepada konsumen melalui sistem distribusi, kegiatan yang dilakukan mencakup pembelian tradisional dan berbagai kegiatan penting yang berhubungan dengan supplier dan distributor, kegiatannya meliputi penetapan pengangkutan, pembayaran secara tunai atau kredit, *supplier*, distributor, hutang maupun piutang, dan pergudangan (Indrajit & Djokopranoto, 2002).

Jika rantai pasokan (*supply chain*) adalah jaringan fisiknya, yaitu semua perusahaan yang terlibat dalam memasok bahan baku, memproduksi barang, maupun mengirimkannya ke pemakai akhir, maka *Supply Chain Management* adalah metode, alat, atau pendekatan pengelolaan.

2.1.4 Komponen dan Area Cakupan Supply Chain Management

Komponen dari *Supply Chain Management* menurut (Turban, 2004), terdapat tiga komponen utama, yaitu :

1. Rantai *supply* hulu (*Upstream Supply Chain*)

Bagian *upstream supply chain* meliputi aktivitas dari suatu perusahaan manufaktur dengan para penyalurnya (yang mana dapat manufaktur, assembler atau kedua-duanya) dan koneksi mereka kepada penyalur mereka (para penyalur *second-tiered*). Hubungan para penyalur dapat diperluas kepada beberapa strata, semua jalan dari asal material. Di dalam *upstream supply chain* aktivitas utamanya adalah pengadaan.

2. Manajemen *Internal* Suplai Rantai (*Internal Supply Chain Management*)

Bagian dari *internal supply chain* meliputi semua proses pemasukan barang ke gudang yang digunakan dalam mentransformasikan masukan dari para penyalur kedalam keluaran organisasi itu. Hal ini meluas dari waktu masukan masuk kedalam organisasi. Di dalam rantai *supply internal*, perhatian utama adalah manajemen produksi, pabrikasi dan pengendalian persediaan.

3. Segmen Rantai Suplai Hilir (*Downstream Supply Chain Segment*)

Downstream (arah muara) *supply chain* meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. Di dalam *downstream supply chain*, perhatian diarahkan pada distribusi, pergudangan, transportasi, dan *after – sales – service*.

2.1.5 Elemen-elemen Supply Chain Management

Dalam kegiatan *supply chain management* pasti melibatkan banyak pihak, baik dari pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan. Semua pihak harus mampu berjalan beriringan agar dapat berkolaborasi dengan baik dan dengan cara memaksimalkan performa dari semua pihak. Seluruh pihak yang terkait harus memperhatikan elemen-elemen kunci dalam manajemen rantai

pasokan. Menurut (Stevenson, 2007) *Supply Chain Management* terdiri dari elemen-elemen kunci dijelaskan dalam tabel 2.1 :

Tabel 2.1 Elemen-elemen Supply Chain Management

Elemen	Kegiatan
<i>Customer</i> (konsumen)	Menentukan produk dan jasa apa yang diinginkan konsumen.
<i>Forecasting</i> (peramalan)	Memprediksi jumlah dan waktu yang diinginkan konsumen.
<i>Design</i> (desain)	Mengelompokkan pelanggan, keinginan, manufaktur, dan waktu masuk pasar.
<i>Capacity Planning</i> (perencanaan kapasitas)	Mencocokkan permintaan dan persediaan.
<i>Processing</i> (pemrosesan)	Mengontrol kualitas dan penjadwalan kerja.
<i>Inventory</i> (persediaan)	Menghubungkan permintaan sambil mengontrol biaya untuk menahan investasi.
<i>Purchasing</i> (pembelian)	Mengevaluasi potensi supplier, kebutuhan pendukung untuk operasi dari barang dan jasa.
<i>Supplier</i> (pemasok)	Memonitor kualitas supplier, ketepatan waktu pengiriman, fleksibilitas, menjaga relasi dengan supplier.
<i>Location</i> (lokasi)	Menentukan lokasi dari fasilitas.
<i>Logistic</i> (logistik)	Menentukan cara terbaik untuk memindahkan.

Sumber : *Operational Management* (Stevenson, 2007)

2.1.6 Mengukur Kinerja Supply Chain Management

Menurut (Siahaya, 2015), kinerja aktivitas *Supply Chain Management* dapat diukur melalui tolak ukur :

a) Biaya

Biaya yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas aliran barang, meliputi biaya bahan baku, produksi, tenaga kerja, penyimpanan, transportasi dan

distribusi. Kinerja biaya dapat diukur dan dibandingkan terhadap nilai (biaya) acuan.

b) Waktu

Waktu yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas aliran barang. Kecepatan proses dan suplai ditentukan oleh waktu yang dialokasikan oleh setiap elemen *Supply Chain*. Waktu yang dimaksud mencakup pengadaan, pengembangan produk baru, produksi dan distribusi. Kinerja waktu dapat diukur dan dibandingkan terhadap standart waktu yang telah ditentukan.

c) Kapasitas

Kapasitas merupakan ukuran berapa besar volume pekerjaan yang bias dilakukan oleh suatu sistem atau unit dari *Supply Chain* pada periode tertentu. Kapasitas diperlukan untuk perencanaan produksi dan pengiriman ke pelanggan. Kinerja kapasitas merupakan perbandingan antara volume pekerjaan terhadap rencana awal.

d) Kapabilitas

Kapabilitas merupakan kemampuan agregat untuk melaksanakan aktivitas aliran barang. Kinerja kapabilitas *Supply Chain* meliputi kehandalan mesin produksi, fleksibilitas dan ketersediaan bahan baku dan barang jadi.

e) Produktivitas

Sejauh mana sumber daya pada *Supply Chain* digunakan secara efektif dalam mengubah input menjadi output. Kinerja produktivitas diukur melalui *ratio* antara keluaran yang efektif terhadap keseluruhan input yang terdiri dari modal, tenaga kerja, bahan baku dan energy.

f) Utilisasi

Merupakan tingkat pemakaian sumber daya dalam kegiatan *Supply Chain* terhadap kemampuan unit bersangkutan. Kinerja utilisasi meliputi utilisasi mesin, pabrik dan gudang.

g) Outcome

Merupakan hasil dari proses atau aktivitas aliran barang. Pada produksi, *outcome* bisa berupa nilai tambah yang diberikan pada produk yang dihasilkan. *Outcome* sulit di ukur karena seringkali tidak berwujud.

2.1.7 Supply Chain Operation Reference (SCOR)

Menurut Supply Chain Council (2012), SCOR model merupakan suatu model yang dikembangkan oleh Supply Chain Council untuk mengukur performa dari rantai pasokan suatu perusahaan. SCOR merupakan alat manajemen yang cakupannya mulai dari pemasok bahan baku hingga konsumen akhir. Model SCOR mengintegrasikan tiga elemen utama dalam manajemen yaitu *business process reengineering benchmarking*, dan proses *measurement* kedalam kerangka lintas fungsi dalam rantai pasokan. Ketiga elemen tersebut memiliki fungsi sebagai berikut:

- a) *Business process reengineering* pada hakekatnya menangkap proses kompleks yang terjadi saat ini (*as-is*) dan mendefinisikan proses yang diinginkan (*to-be*).
- b) *Benchmarking* adalah kegiatan untuk mendapatkan data kinerja operasional dari perusahaan sejenis. Target internal kemudian ditentukan berdasarkan kinerja *best in class* yang diperbolehkan.
- c) *Process measurement* berfungsi untuk mengukur, mengendalikan dan memperbaiki proses-proses *supply chain*.

Pengukuran kinerja menggunakan SCOR merupakan keseluruhan dari manajemen rantai pasokan yang mencakup proses *plan, source, make, deliver*, dan *return* dari pemasok bahan baku hingga ke konsumen akhir. Dibawah ini dijelaskan mengenai kelima proses tersebut:

- a) *Plan*, merupakan proses yang menyeimbangkan permintaan dan pasokan untuk menentukan tindakan terbaik dalam memenuhi kebutuhan pengadaan, produksi, dan pengiriman. *Plan* mencakup proses menaksir kebutuhan produksi, perencanaan dan pengendalian persediaan, perencanaan produksi, perencanaan material, perencanaan kapasitas, dan melakukan penyesuaian *supply chain plan* dengan *financial plan*.
- b) *Source*, merupakan proses pengadaan barang maupun jasa untuk memenuhi permintaan. Proses yang mencakup meliputi penjadwalan pengiriman dari *supplier*, menerima, mengecek dan memberikan otorisasi pembayaran untuk

barang yang dikirim *supplier*, memilih *supplier*, mengevaluasi kinerja *supplier*, dan lainnya. Jadi, proses bias berbeda tergantung pada apakah barang yang dibeli termasuk *stocked*, *make-to-order*, atau *engineer-to-order products*.

- c) *Make*, merupakan proses untuk mentransformasikan bahan baku atau komponen menjadi produk yang diinginkan pelanggan. Kegiatan *make* atau produksi dapat dilakukan atas dasar ramalan untuk memenuhi target stock (*make-to-stock*), atas dasar pesanan (*make-to-order*), atau *engineer-to-order*. Proses yang terlibat disini adalah penjadwalan produksi, melakukan kegiatan produksi dan melakukan pengendalian kualitas, mengolah barang setengah jadi, memelihara fasilitas produksi dan lainnya.
- d) *Deliver*, merupakan proses untuk memenuhi permintaan terhadap barang maupun jasa. Biasanya meliputi *order management*, transportasi dan distribusi. Proses yang terlibat diantaranya adalah menangani pesanan dari pelanggan, memilih perusahaan jasa pengiriman, menangani kegiatan perdagangan produk jadi, dan mengirim tagihan ke pelanggan.
- e) *Return*, merupakan proses pengembalian atau menerima pengembalian produk karena berbagai alasan. Kegiatan yang terlibat antara lain identifikasi kondisi produk, meminta otorisasi pengembalian barang cacat, penjadwalan pengembalian dan melakukan pengembalian. *Post-delivery-customer support* juga merupakan bagian dari proses *return*.

Dalam metode SCOR kriteria pengukuran kinerja dapat disebut dengan atribut. Terdapat lima atribut kinerja yaitu *reliability* rantai pasokan (*reliability*), *responsiveness* rantai pasokan (*responsiveness*), *agility* rantai pasokan (*agility*), biaya manajemen rantai pasokan (*cost*) dan mendayagunakan aset (*assets*). Berikut penjelasan terkait atribut yang digunakan dalam SCOR versi 11.0.

Tabel 2.2 Atribut Kinerja Pada SCOR Versi 11.0

Atribut Kinerja	Definisi
<i>Reliability</i>	Kemampuan untuk melakukan tugas-tugas seperti yang diharapkan. <i>Reliability</i> berfokus pada prediktabilitas hasil dari sebuah proses.
<i>Responsiveness</i>	Kecepatan untuk melakukan tugas. Kecepatan bagi rantai pasokan untuk menyediakan produk kepada pelanggan.
<i>Agility</i>	Kemampuan untuk merespon pengaruh eksternal, kemampuan untuk merespon perubahan pasar untuk mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif.
<i>Cost</i>	Biaya operasi proses rantai pasokan. Ini termasuk biaya tenaga kerja, biaya material, biaya manajemen, biaya transportasi.
<i>Assets</i>	Kemampuan untuk mendayagunakan asset, strategi pengelolaan asset dalam <i>supply chain</i> meliputi pengurangan persediaan dan <i>insourcing</i> atau <i>outsourcing</i> .

Sumber: Supply Chain Council (2012)

Menurut Supply Chain Council (2012), atribut-atribut kinerja tersebut merupakan dasar dari penilaian kinerja menggunakan SCOR. *Reliability*, *Responsiveness* dan *Agility* merupakan atribut yang menitikberatkan kepada konsumen, sedangkan *Costs* dan *Assets* menitikberatkan pada internal perusahaan. Setiap atribut kinerja memiliki satu atau lebih indikator untuk matriks level-1. Matriks level-1 ini menyajikan perhitungan dimana organisasi dapat mengukur

seberapa sukses dalam mencapai posisi yang diinginkan dalam ruang pasar yang kompetitif. Berikut ini merupakan indikator-indikator pengukuran kinerja rantai pasokan berdasarkan atributnya :

Tabel 2.3 Indikator Pada SCOR versi 11.0

Atribut Kinerja	Indikator Level-1
<i>Reliability</i>	Pemenuhan pesanan secara sempurna.
<i>Responsiveness</i>	Waktu tunggu pemenuhan pesanan.
<i>Agility</i>	Fleksibilitas atas pemenuhan pesanan Adaptabilitas atas rantai pasokan Adaptabilitas bawah rantai pasokan
<i>Cost</i>	Nilai resiko keseluruhan
<i>Assets</i>	Waktu Siklus <i>cash-to-cash</i> Pengembalian asset tetap rantai pasokan Pengembalian modal kerja

Sumber: Supply Chain Council (2012)

Penjelasan dari indikator level-1 adalah sebagai berikut:

- 1) Indikator pemenuhan pesanan secara sempurna adalah indikator yang menunjukkan presentase kinerja pengiriman dalam pemenuhan pesanan dengan dokumentasi yang lengkap dan akurat dan tidak ada kerusakan pengiriman. Komponen mencakup semua item dan kuantitas yang dikirim dan diterima secara tepat waktu bagi pelanggan, serta dokumentasi, faktur pengepakan, tagihan penyampaian, faktur dan lain-lain.
- 2) Indikator waktu tunggu pemenuhan pesanan adalah rata-rata waktu siklus aktual untuk memenuhi pesanan pelanggan. Untuk masing-masing pesanan individu, waktu siklus ini dimulai dari penerima pesanan dan berakhir dengan penerimaan pesanan oleh pelanggan.
- 3) Indikator fleksibilitas atas rantai pasokan merupakan jumlah hari yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan tak terduga.

- 4) Indikator adaptabilitas atas rantai pasokan adalah presentase kenaikan jumlah produk yang dapat dicapai untuk memenuhi lonjakan permintaan.
- 5) Indikator adaptabilitas bawah rantai pasokan adalah presentase penurunan pesanan yang mampu diatasi dengan tidak ada penambahan biaya atau denda biaya sebelum pengiriman.
- 6) Indikator nilai resiko keseluruhan yaitu jumlah dari profitabilitas kejadian resiko yang mengakibatkan dampak kerugian untuk semua rantai pasokan.
- 7) Indikator biaya total pelayanan ialah jumlah total dari biaya rantai pasokan untuk mengirimkan produk ke tangan konsumen. Biaya total ini termasuk biaya langsung dan tidak langsung terhadap kegiatan dalam rantai pasokan.
- 8) Indikator siklus *cash-to-cash* terkait dengan waktu tunggu yang diperlukan untuk pengembalian modal ke perusahaan setelah pengeluaran untuk bahan baku. Untuk hal pelayanan, ini merupakan waktu dari titik antara sebuah perusahaan membayar untuk sumberdaya yang dikonsumsi untuk menghasilkan layanan hingga perusahaan menerima pembayaran dari pelanggan untuk layanan tersebut.
- 9) Indikator siklus pengembalian asset tetap rantai pasokan mengukur kembalinya penerimaan sebuah perusahaan terhadap modal yang diinvestasikan pada asset tetap rantai pasokan.
- 10) Indikator pengembalian modal kerja yaitu pengukuran menilai besarnya investasi relatif terhadap modal kerja perusahaan dibandingkan dengan pendapatan yang dihasilkan dari rantai pasokan. Komponen ini mencakup piutang, hutang, persediaan, pendapatan rantai pasokan, beban pokok penjualan dan biaya manajemen pasokan.

Pengukuran kinerja pada sebuah rantai pasokan berdasarkan metode SCOR terdiri dari empat level. Level-1 mendefinisikan ruang lingkup dan isi dari SCOR. Pada level ini ditetapkan target kinerja. Level-1 digunakan untuk menilai “kesehatan” secara keseluruhan dari rantai pasokan. Metrik ini juga dikenal sebagai metrik strategi dan indikator kinerja utama. Melakukan *benchmarking* pada metric level-1 dapat membantu menetapkan target yang realistis untuk

mendukung pencapaian tujuan. Level-2 merupakan penjelasan dari metrik level-1. Setiap proses akan dikategorikan sesuai dengan item serta kegiatan yang dilakukan untuk menyampaikan produk ketangan konsumen. Pada tahap ini SCOR menjelaskan tentang aliran sumber input, input, proses, output, dan tujuan output beserta proses-proses yang terjadi didalamnya. Level-3 menjelaskan secara detail apa yang telah ada pada level-2 dan mendefinisikan kemampuan perusahaan untuk berkompetisi. Level-4 merupakan tahap untuk mencapai kemampuan bersaing (Supply Chain Council, 2012).

2.2 Penelitian Terdahulu

Peneliti menggunakan beberapa penelitian sebagai acuan, diantaranya adalah Ni Putu Ayu Febriarini (2015), penelitian ini merupakan penelitian mengenai analisis kinerja Manajemen Rantai Pasokan menggunakan metode SCOR versi 9.0. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa proses *make* membutuhkan waktu paling lama. Alternatif yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan Perusahaan Songket Jepun Bali dalam proses *make* adalah menambah jumlah karyawan. Namun karena pekerjaan sebagai tukang tenun kurang diminati oleh kaum muda, maka alternatif lain yang bisa ditawarkan adalah bekerjasama dengan lebih banyak produsen kain tenun dalam memenuhi pesanan konsumen.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Umniyatur Rohimah (2016), penelitian ini merupakan penelitian mengenai analisis *supply chain management* menggunakan metode SCOR versi 10.0. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pada proses *execution* menjadi fokus utama dalam permasalahan yang ada, sehingga Perusda Banongan perlu melakukan beberapa strategi yaitu : tindakan dan pembersihan gulma yang intensif; membuat perjanjian/kontrak khusus mitra kerja; menumbuhkan rasa percaya yang tinggi dengan mitra kerja; menjaga loyalitas; menjadwalkan dan melaksanakan kegiatan tebang angkut sesuai dengan ketentuan kontrak; mengawasi kegiatan tebang angkut secara langsung; menjaga hubungan sesama pekerja.

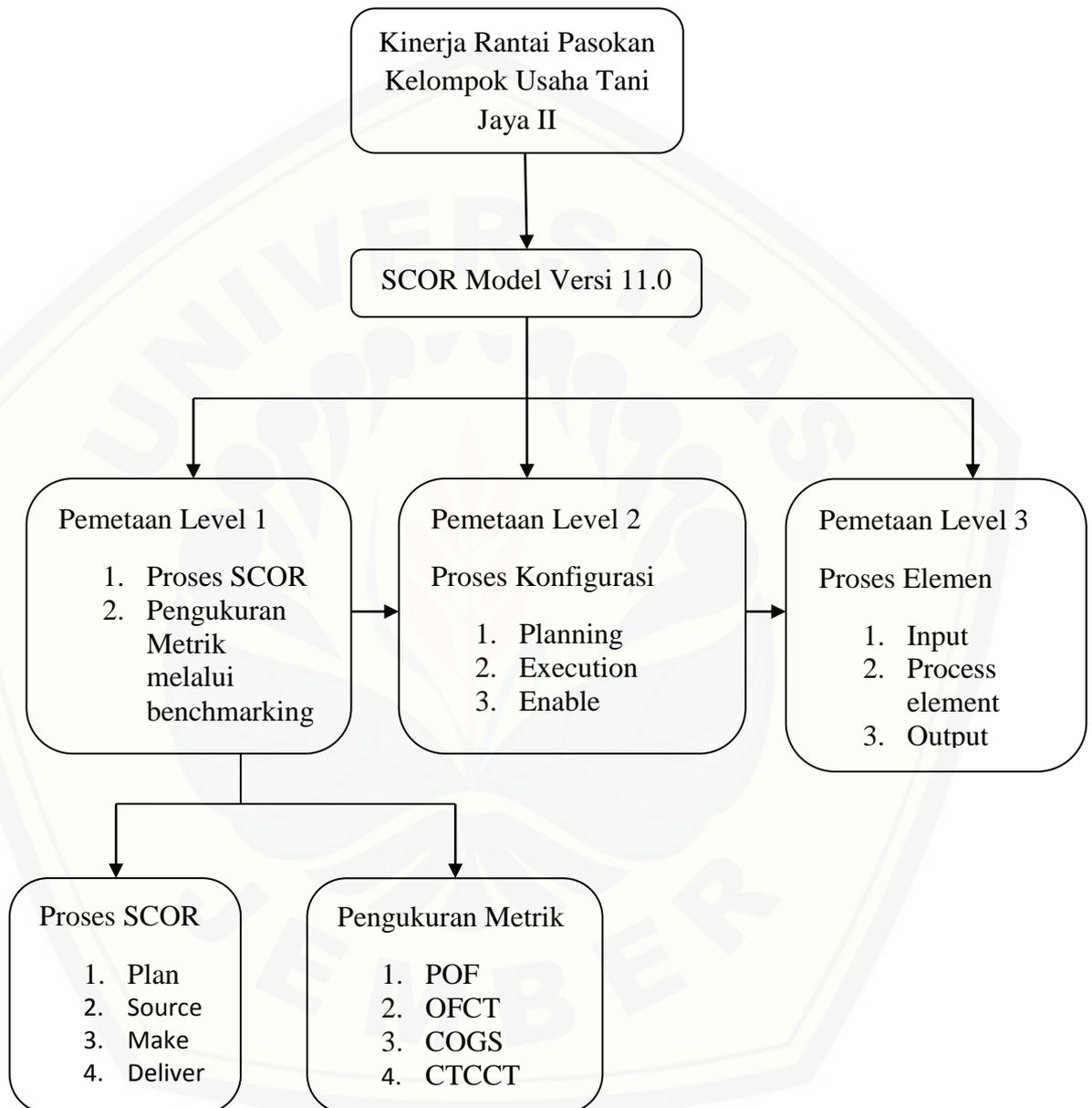
Penelitian lain juga pernah dilakukan oleh Najib Muntaha (2017). Penelitian ini merupakan penelitian mengenai analisis kinerja *Supply Chain Management* menggunakan metode SCOR versi 10.0. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa masalah yang timbul ada pada proses *make*. Pemenuhan kebutuhan kualitas bahan baku yang baik, kebutuhan tenaga ahli dan mesin yang digunakan dalam proses produksi sudah berumur tua kinerja mesin sudah tidak optimal. Untuk dapat mengatasi permasalahan yang ada perlu dilakukan perbaikan mesin atau dengan melakukan pembelian mesin baru. Dengan melakukan peningkatan pada kinerja mesin penggilingan yang digunakan saat ini, maka akan mampu meningkatkan kinerja pada rantai pasokan khususnya pada proses *make*.

Penelitian lain mengenai pengukuran kinerja dilakukan oleh Agung Riezal Tri Satiyo (2017). Penelitian ini merupakan penelitian tentang analisis kinerja manajemen rantai pasokan menggunakan metode SCOR versi 11.0. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pada proses *source* khususnya pengadaan bahan baku membutuhkan biaya yang paling besar dari pada proses *make* dan *delivery* yakni sebesar 40%. Hal tersebut diakibatkan karena harga bahan baku dari supplier yang relatif tinggi, jarak bahan baku dari supplier yang cukup jauh di luar kota, musim yang mempengaruhi bahan baku, serta tidak adanya catatan *stocked* bahan baku sehingga tidak ada pengontrolan terhadap bahan baku.

Penelitian lain mengenai pengukuran kinerja dilakukan oleh M. Bahrul Ulum (2018). Penelitian ini merupakan penelitian mengenai analisis kinerja *supply chain* menggunakan metode SCOR versi 11.0. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat masalah rantai pasokan yang menyebabkan nilai COGS tinggi yaitu proses *source*, dikarenakan UD. Sumber Makmur memperoleh bahan baku cukup mahal dari para pemasok atau pengepul. Hal tersebut diakibatkan karena belum memasuki musim panen padi dan harga yang fluktuatif.

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian dapat disusun kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini diawali dengan mengumpulkan data dan informasi mengenai kinerja rantai pasokan Kelompok Usaha Tani Jaya II. Penelitian dilakukan untuk mengevaluasi dan menganalisis kinerja rantai pasokan Kelompok Usaha Tani Jaya II. Alat analisis yang dilakukan dalam mengevaluasi dan menganalisis kinerja

rantai pasokan Kelompok Usaha Tani Jaya II yakni SCOR Versi 11.0. SCOR Model versi 11.0 mengevaluasi kinerja rantai pasokan melalui tiga pemetaan.

Pemetaan Level 1 merupakan pemetaan pada tahap awal karena memberikan definisi umum dari lima proses inti dan mengukur kinerja rantai pasokan menjadi lima proses inti yaitu *plan*, *source*, *make*, *deliver*, dan *return*. Pada pemetaan level 1 dilakukan juga pengukuran metrik kinerja rantai pasokan dengan metode *benchmarking* dengan perusahaan sejenis. Terdapat empat atribut kinerja yang diukur dalam bentuk metrik yaitu *Perfect Order Fulfillment* (POF), *Order Fulfillment Cycle Time* (OFCT), *Cost Of Goods Sold* (COGS), dan *Cash To Cycle Time* (CTCCT).

Pemetaan level 2 merupakan pemetaan lebih lanjut dari pendefinisian setiap kategori terhadap proses pada kevel 1. Proses yang berkaitan dengan pemasok, aktivitas produksi dan distribusi sampai produk sampai ke tangan konsumen dibagi menjadi tiga proses yakni *planning*, *execution* dan *enable*. Pemetaan level 3 merupakan tahap akhir dalam penelitian ini. Pemetaan level 3 adalah tahapan untuk menguraikan proses-proses yang ada pada rantai pasokan menjadi unsur-unsur yang mendefinisikan kemampuan perusahaan untuk berkompetisi.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian berbasis deskriptif. Menurut (Subana & Sudrajat, 2005) penelitian deskriptif yaitu penelitian yang menuturkan dan menafsirkan data yang berkenaan dengan fakta, keadaan, variable, dan fenomena yang terjadi saat penelitian berlangsung dan menyajikannya apa adanya. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan deskripsi dengan maksud menjawab pertanyaan penelitian.

Penelitian ini didahului dengan pendekatan dan observasi awal perusahaan mengenai kinerja rantai pasokan perusahaan. Evaluasi dan analisis data dengan metode SCOR versi 11.0 dilakukan setelah semua data yang dibutuhkan terkumpul. Pada akhir penelitian ditentukan solusi atas masalah setelah dilakukan evaluasi dan analisis data serta saran kepada Kelompok Usaha Tani Jaya II desa Rowosari Kecamatan SumberJambe, Jember.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Data Kuantitatif

Menurut (Sugiono, 2004:14) mengungkapkan bahwa data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka yang dapat dihitung atau di ukur secara sistematis. Data kuantitatif dalam penelitian ini yaitu data penjualan, data keuangan, data persediaan, data produksi, dan data distribusi.

b. Data Kualitatif

Menurut (Sugiono, 2004:14) data kualitatif yaitu data yang tidak dapat dihitung atau di ukur secara sistematis. Data kualitatif dalam penelitian ini yaitu sejarah perusahaan, struktur organisasi, proses produksi dan aktivitas kegiatan rantai pasokan.

3.2.2 Sumber Data

a. Data Primer

Data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiono, 2004:129). Data primer dalam penelitian ini adalah data penjualan, data keuangan, data pesanan, data persediaan data produksi, data distribusi dan data yang berasal dari literature lain yang terkait dengan topik penelitian.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan Tanya jawab langsung kepada narasumber yang bersangkutan mengenai objek yang akan diteliti yaitu beras. Wawancara dilakukan kepada pimpinan Kelompok Usaha Tani Jaya II SumberJambe, Jember. Teknik wawancara dilakukan untuk memperoleh data terkait penerapan kinerja rantai pasokan.
2. Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan melihat langsung, mendengar dan mengamati objek yang akan diteliti dan dipergunakan untuk menyesuaikan dengan data yang diperoleh.

3.4 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model SCOR versi 11.0. Model SCOR merupakan model dari operasi rantai pasokan berdasarkan integrasi tiga unsure utama manajemen ke dalam kerangka lintas fungsi rantai pasokan. Adapun langkah-langkah yang dilakukan sebagai berikut :

a. Mengumpulkan Data

Data yang dikumpulkan dari perusahaan merupakan data yang berkaitan dengan proses dan kinerja rantai pasokan yakni data keuangan dan data persediaan. Data kemudian diolah dalam bentuk tabel untuk mempermudah peneliti mempelajari dan melakukan analisis data.

b. Melakukan analisis dengan menggunakan model SCOR versi 11.0

Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengukuran kinerja rantai pasokan adalah sebagai berikut :

- 1) Langkah pertama adalah pemetaan level 1 yang merupakan hirarki proses model SCOR tertinggi, pada tingkatan ini peneliti menganalisis sendiri kinerja dan memberikan definisi umum dari lima proses inti yaitu *plan*, *source*, *make*, *deliver*, dan *return*.

Tahapan ini juga menghitung metrik kinerja level 1 dengan menggunakan perangkat dan berikut cara perhitungannya beserta satuan.

- a) Pemenuhan pesanan secara sempurna (*Perfect Order Fulfillment*)

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

$$\text{POF} = \frac{\text{Total pesanan} - \text{jumlah pesanan bermasalah} \times 100\%}{\text{Total Pesanan}}$$

- b) Waktu tunggu pemenuhan pesanan (*Order Fulfillment Cycle Time*)

OFCT 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 produk ke pelanggan, mulai dari pelanggan memesan barang hingga barang sampai ke tangan pelanggan.

- c) Adaptasi atas rantai pasokan (*Upside Supply Chain Flexibility*)

USCF adalah jumlah hari yang dibutuhkan untuk mencapai peningkatan berkelanjutan dalam menghantarkan produk dalam jumlah yang tidak direncanakan. Perhitungan USCF dengan menghitung jumlah hari antara terjadinya peristiwa yang tidak direncanakan dan kinerja rencana berkelanjutan, sumberdaya, produksi, penghantar produk dan pengembalian. Perlu diingat bahwa hari yang berlaku belum tentu jumlah hari yang diperlukan untuk semua kegiatan karena beberapa peristiwa terjadi secara bersamaan.

d) Biaya total pelayanan (*Cost Of Goods Sold*)

COGS = beban bahan baku langsung + beban pembuatan produk

e) Waktu siklus *cash-to-cash* (*Cash To Cash Cycle Time*)

CTCCT berfungsi untuk mengukur kecepatan rantai pasokan mengubah persediaan menjadi uang. Semakin singkat yang dibutuhkan, maka akan semakin bagus rantai pasokan. Karena perusahaan yang baik memiliki siklus cash to cash yang pendek. Dalam CTCCT terdapat tiga komponen yang dihitung, yakni :

- (1) Rataan *account receivable* adalah ukuran seberapa cepat pelanggan membayar produk yang sudah diterima yang dihitung dalam hari.
- (2) Rataan *account payable* adalah untuk mengatur kecepatan perusahaan membayar ke pemasok untuk komponen yang sudah diterima yang dihitung berdasarkan hari.
- (3) Rataan persediaan atau *inventory days of supply* yang satuannya adalah hari.

Berdasarkan komponen diatas, maka perhitungan CTCCT adalah sebagai berikut :

$$\text{CTCCT} = \text{rataan persediaan} + \text{rataan } \textit{account receivable} - \text{rataan } \textit{account payable}$$

Apabila perhitungan diatas diolah dalam bentuk tabel, maka akan terlihat seperti tabel 3.1:

Tabel 3.1 Perhitungan Indikator Pengukuran Rantai Pasokan Level 1

Atribut Kinerja	Indikator Level-1	Perhitungan	Satuan
<i>Reliability</i>	Pemenuhan pesanan secara sempurna	$(\text{jumlah pesanan sempurna} / \text{jumlah pesanan diterima}) \times 100\%$	%
<i>Responsiveness</i>	Siklus pemenuhan pesanan	Total siklus waktu pemenuhan pesanan (<i>source+make+deliver+deliver</i> untuk retail)	Hari

	Fleksibilitas atas rantai pasokan	Fleksibilitas atas <i>source</i> +fleksibilitas atas <i>make</i> +fleksibilitas atas <i>deliver</i> +	Hari
	Adaptabilitas atas rantai pasokan	(adaptabilitas atas <i>source</i> +adaptabilitas atas <i>make</i> +adaptabilitas atas <i>deliver</i> +)/3	Hari
<i>Agility</i>	Adaptabilitas bawah rantai pasokan	(adaptabilitas atas <i>source</i> +adaptabilitas atas <i>make</i> +adaptabilitas atas <i>deliver</i> +)/3	%
	Nilai resiko keseluruhan	Total nilai resiko pada kegiatan (<i>plan</i> + <i>source</i> + <i>make</i> + <i>deliver</i>)	%
<i>Costs</i>	Biaya total penyampaian produk	Biaya perencanaan+biaya pengadaan bahan baku+biaya penyampaian material+biaya produksi+biaya manajemen pesanan+biaya pemenuhan pesanan+biaya pengembalian	%
	Siklus <i>cash-to-cash</i>	Lamanya siklus penerimaan+lamanya penjualan stok+periode pengeluaran biaya	
<i>Assets</i>	Pengembalian aset tetap rantai pasokan	(penerimaan rantai pasokan-biaya kegiatan rantai pasokan)/aset tetap rantai pasokan	Hari
	Pengembalian modal kerja	(penerimaan rantai pasokan-biaya kegiatan rantai pasokan)/(persediaan+piutang-utang)	%

Sumber: Supply Chain Council (2012)

f) *Gap analysis*

Gap analysis adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menghitung besarnya selisih atau perbedaan peningkatan pendapatan apabila target yang ditetapkan untuk setiap metrik dapat tercapai. Besarnya *opportunity* atau kesempatan yang hilang akibat metrik yang tidak tercapai dapat

dilakukan dengan salah satu dari tiga pendekatan, yakni LOM, COM atau MSM.

- (1) *The lost opportunity measure* (LOM) adalah perhitungan yang dilakukan berdasarkan besarnya pendapatan yang tidak dapat diraih sebelum pesanan masuk dikarenakan produk tidak tersedia.
 - (2) *The canceled order measure* (COM) merupakan perhitungan yang dilakukan berdasarkan besarnya pendapatan yang tidak dapat diraih setelah pesanan masuk yang disebabkan oleh pembatalan pesanan dikarenakan kinerja pengiriman yang kurang baik.
 - (3) *The market share measure* (MSM) adalah perhitungan yang dilakukan untuk menghitung peningkatan pendapatan sebagai dampak dari timbulnya keuntungan bersaing berdasarkan kategori metrik pelanggan (*customer-facing metric*).
- 2) Langkah terakhir yakni peneliti akan memberikan hasil penelitian dan memberikan solusi alternatif atas masalah yang dihadapi oleh Kelompok Usaha Tani Jaya II.

3.5 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Keterangan:

1. *Start* yaitu tahap awal atau persiapan, meliputi kegiatan perumusan masalah, penetapan tujuan serta persiapan lainnya yang berkaitan dengan penelitian. Melakukan observasi untuk mengetahui gambaran umum mengenai objek penelitian.
2. Tahap pengumpulan data yaitu mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian.
3. Kelompok Usaha Tani Jaya II telah memiliki sistem manajemen rantai pasokan sesuai dengan standart dan ketentuan Kelompok Usaha Tani Jaya II.
4. Pengukuran kinerja Kelompok Usaha Tani Jaya II dengan model SCOR versi 11.0
5. Pengukuran tersebut akan menghasilkan kinerja manajemen rantai pasok Kelompok Usaha Tani Jaya II yang terukur dengan model SCOR versi 11.0
6. Evaluasi kinerja manajemen rantai pasokan dengan menggunakan model SCOR versi 11.0 akan memberikan alternative pemecahan masalah dari manajemen rantai pasok Kelompok Usaha Tani Jaya II.
7. *Stop* atau penelitian selesai.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi kinerja *supply chain management* pada Kelompok Usaha Tani Jaya II. Berdasarkan hasil dari evaluasi pengukuran kinerja *supply chain management*, berikut adalah *point-point* penting dalam penelitian ini antara lain :

- a. Pemetaan Level 1 yaitu nilai POF (*Perfect Order Fulfillment*) sebesar 100%, OFCT (*Order Fulfillment Cycle Time*) sebesar 3 hari, COGS (*Cost Of Goods Sold*) sebesar 96,31% dan CTCCT (*Cash To Cash Cycle Time*) sebesar 3,48 hari. Dari hasil pengukuran metrik COGS (*Cost Of Goods Sold*) belum mencapai target yang sudah ditetapkan, sedangkan untuk ketiga metrik lainnya yaitu POF (*Perfect Order Fulfillment*), OFCT (*Order Fulfillment Cycle Time*) dan CTCCT (*Cash To Cash Cycle Time*) telah mencapai target yang telah ditetapkan. Pada pemetaan level 2 diperoleh permasalahan dalam rantai pasokan Kelompok Usaha Tani Jaya II yang menyebabkan nilai COGS (*Cost Of Goods Sold*) tinggi yaitu pada proses *source*, hal ini dikarenakan Kelompok Usaha Tani Jaya II tidak memperhatikan permintaan dengan teliti dan kurangnya lahan tanam beras organik yang menyebabkan kurangnya bahan baku. Pada pemetaan level 3 yang merupakan penelitian lebih lanjut dari pemetaan level 2 mengenai proses *source* yang menyebabkan nilai COGS (*Cost Of Goods Sold*) menjadi tinggi, hal tersebut dikarenakan permintaan yang terus bertambah.
- b. Kelompok Usaha Tani Jaya II memiliki permintaan yang terus bertambah dari waktu ke waktu, hal ini dikarenakan Kelompok Usaha Tani Jaya II yang langsung menerima berapapun permintaan konsumen tanpa melihat atau mengecek bahan bakunya. Upaya perbaikan yang perlu dilakukan oleh Kelompok Usaha Tani Jaya II yaitu lebih mengontrol permintaan yang masuk dan terus menambah persediaan bahan baku atau menambah supplier petani beras organik agar permintaan konsumen tetap terpenuhi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan keterbatasan penelitian, saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

a. Saran untuk Kelompok Usaha Tani Jaya II

Usahakan mengontrol permintaan dengan melihat data-data penjualan di bulan atau tahun sebelumnya, agar tidak selalu kekurangan bahan baku dan sebaiknya menambah pemasok/petani yang menanam padi organik.

b. Saran untuk penelitian berikutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan pengembangan penelitian dengan topik yang sama dengan menggunakan metode ataupun alat analisis yang berbeda. Sehingga permasalahan-permasalahan pada supply chain management dapat ditanggulangi dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajeng Pratiwi dan Haryadi Sarjono. 2013. Konsep Perbaikan Kinerja *Supply Chain Management* dengan Pendekatan SCOR Model. *Journal of Logistic and Supply Chain Management*, 3 (3): 171-180.
- Anggasasi, Gevi, Loriza. Analisis *Supply Chain Management (SCM)* Produk Olahan Kopi di Perusahaan Kahyangan Jember. 2015. Skripsi. Universitas Jember.
- Anggraeni, Widya. 2009. Pengukuran Kinerja Pengelolaan Rantai Paokan Pada PT. Crown Closures Indonesia. Tidak Dipublikasikan. *Skripsi*, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri: Universitas Gunadarma.
- Bolstroff, P Dan Reosenbeum, R. 2003. *Supply Chain Excellence : A Handbook For Dramatic Improvement Using The SCOR Model*. AMACOM. New York
- Heizer, Jay dan Render, Barry. 2005. *Manajemen Operasi (Terjemahan)*. Salemba Empat : Jakarta.
- Indrajid, Eko Dan Richardus Djokopramoto. 2002. *Konsep Manajemen Supply Chain*. PT Grasindo: Jakarta.
- Ling, Li. 2007. *Supply Chain Management Concepts, Techniques And Practices Enhacing Value Through Collaboration*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Mutakin A, Dan Hubeis, M. 2011. “Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasokan Dengan SCOR Model 9.0 (Studi Kasus PT Inducement Tunggal Prakasa)”. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*. Departemen Manajemen. Fakultas Ekonomi Dan Manajemen: Institusi Pertanian Bogor. Vol.2 No 3 (2011): 91-103.
- Ni, Putu AF. 2015. “Analisis Kinerja Manajemen Rantai Pasokan Dengan Menggunakan Metode SCOR Versi 9.0 (Studi Kasus : Perusahaan Songket Jepun Bali)”. Tidak Dipublikasikan. Skripsi Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Jember.
- Pujawan, I Nyoman. 2015. *Supply Chain Management*. Guna Widya: Surabaya.
- Rahmad, ridwan. 2012. “model penggilingan padi terpadu untuk meningkatkan nilai tambah”. *Jurnal bulletin teknologi pertanian vol.8 no.2 (2012):101*.
- Sugiono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta : Bandung.

Supply Chain Council. 2012. *Supply Chain Operation Reference Model SCOR Version 11.0 Overview*.

Turban, Rainer Porter. 2004. *Supply Chain Management*. (Online), ([http://Id.Wikipedia.Org/Wiki/Manajemen Rantai Suplai](http://Id.Wikipedia.Org/Wiki/Manajemen_Rantai_Suplai)).

William J. Stevenson dan Sum Chee Chuong. *Management Operasi*. Edisi 9. Terjemahan oleh : Diana Angelica. 2014. Jakarta : Salemba Empat.

www.Supply-Chain.org



Lampiran 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (tahun)	Objek Penelitian	Metode Analisis	Hasil (kesimpulan)
1.	Ni Putu Ayu Febriarini (2015)	Perusahaan Songket Jepun Bali	SCOR versi 9.0	Proses <i>make</i> membutuhkan waktu paling lama. Alternatif yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan Perusahaan Songket Jepun Bali dalam proses <i>make</i> adalah menambah jumlah karyawan. Namun karena pekerjaan sebagai tukang tenun kurang diminati oleh kaum muda, maka alternatif lain yang bisa ditawarkan adalah bekerjasama dengan lebih banyak produsen kain tenun dalam memenuhi pesanan konsumen.
2.	Umniyatur Rohimah (2016)	Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Situbondo	SCOR versi 10.0	Pada proses execution menjadi fokus utama dalam permasalahan yang ada, sehingga Perusda Banongan perlu melakukan beberapa strategi yaitu : tindakan dan pembersihan gulma yang intensif; membuat perjanjian/kontrak khusus mitra kerja; menumbuhkan rasa percaya yang tinggi dengan mitra kerja; menjaga loyalitas; menjadwalkan dan melaksanakan kegiatan tebang angkut sesuai dengan ketentuan kontrak; mengawasi kegiatan tebang angkut secara langsung; menjaga hubungan sesama pekerja.
3.	Najib Muntaha (2017)	UD. Mandiri Banyuwangi	SCOR versi 10.0	Pada proses <i>make</i> . Pemenuhan kebutuhan kualitas bahan baku yang baik, kebutuhan tenaga ahli dan mesin yang digunakan dalam proses produksi sudah berumur tua kinerja mesin sudah tidak optimal. Untuk

				dapat mengatasi permasalahan yang ada perlu dilakukan perbaikan mesin atau dengan melakukan pembelian mesin baru. Dengan melakukan peningkatan pada kinerja mesin penggilingan yang digunakan saat ini, maka akan mampu meningkatkan kinerja pada rantai pasokan khususnya pada proses <i>make</i> .
4.	Agung Riezal Tri Satiyo (2017)	Rumah Makan Seafood Cak Sis	SCOR versi 11.0	Pada proses source khususnya pengadaan bahan baku membutuhkan biaya yang paling besar dari pada proses make dan delivery yakni sebesar 40%. Hal tersebut diakibatkan karena harga bahan baku dari supplier yang relatif tinggi, jarak bahan baku dari supplier yang cukup jauh di luar kota, musim yang mempengaruhi bahan baku, serta tidak adanya catatan stocked bahan baku sehingga tidak ada pengontrolan terhadap bahan baku.
5.	M. Bahrul Ulum (2018)	UD. Sumber Makmur Lumajang	SCOR versi 11.0	Terdapat masalah rantai pasokan yang menyebabkan nilai COGS tinggi yaitu proses source, dikarenakan UD. Sumber Makmur memperoleh bahan baku cukup mahal dari para pemasok atau pengepul. Hal tersebut diakibatkan karena belum memasuki musim panen padi dan harga yang fluktuatif.

Sumber: Ni Putu Ayu Febriarimi (2015), Umniyatur Rohimah (2016), Najib Muntaha (2017), Agung Riezal Tri Satriyo (2017), M. Bahrul Ulum (2018).

Lampiran 2. Perhitungan Kebutuhan Bahan Padi

Kebutuhan bahan baku padi dihitung berdasarkan komposisi penggunaan standart masing-masing kualitas beras terhadap jenis padi. Berdasarkan ketentuan dari Kelompok Usaha Tani Jaya II komposisi bahan baku padi pada masing-masing beras akan ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

Standart kebutuhan bahan baku berdasarkan jenis beras

Jenis Beras	IR 64 (%)	Pandanwangi (%)	Padi Merah (%)	Padi Hitam (%)
Organik Putih	75	25		
Organik Merah			100	
Organik Hitam				100

Sumber : Kelompok Usaha Tani Jaya II, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa komposisi padi yang digunakan untuk jenis beras yang dihasilkan oleh Kelompok Usaha Tani Jaya II adalah sebagai berikut :

a. Beras Organik Putih

Untuk memproduksi beras organik putih dibutuhkan 75% padi jenis IR64 dan sebanyak 25% padi jenis pandanwangi.

b. Beras Organik Merah

Untuk memproduksi beras organik merah membutuhkan 100% padi merah.

c. Beras Organik Hitam

Untuk memproduksi beras organik hitam juga membutuhkan 100% padi hitam.

“Setiap ton padi setelah melalui proses produksi maka akan menghasilkan beras sebanyak 58%, hasil sampingannya adalah dedak sebanyak 15%, sekam sebanyak 10% dan kadar air sebanyak 17%”.

Kebutuhan bahan baku gabah kering giling berdasarkan hasil penjualan beras selama bulan April 2019, dimana Kelompok Usaha Tani Jaya II melakukan penjualan beras organik putih sebanyak 18.000 kg, beras organik merah sebanyak 22.000 kg, dan beras organik hitam sebanyak 14.000 kg. berdasarkan hasil

penjualan beras tersebut maka perhitungan bahan baku masing-masing beras yaitu beras organik putih, beras organik merah dan beras organik hitam yang dihasilkan oleh Kelompok Usaha Tani Jaya II adalah sebagai berikut :

Kebutuhan Jenis Padi Berdasarkan Jenisnya pada April 2019

Jenis Beras	IR 64 (kg)	Pandanwangi (kg)	Padi Merah (kg)	Padi Hitam (kg)
Organik Putih	23.355 kg	7.785 kg		
Organik Merah			38.060 kg	
Organik Hitam				24.220 kg
Total	23.355 kg	7.785 kg	38.060 kg	24.220 kg

Sumber : Kelompok Usaha Tani Jaya II, 2019

Perhitungan kebutuhan padi selama bulan April 2019

a. Kebutuhan padi IR 64 pada beras organik putih

$$75\% \times 1/58\% \times 18.000 \text{ kg} = 23.355 \text{ kg}$$

b. Kebutuhan padi pandanwangi pada beras organik putih

$$25\% \times 1/58\% \times 18.000 \text{ kg} = 7.785 \text{ kg}$$

c. Kebutuhan padi merah pada beras organik merah

$$100\% \times 1/58\% \times 22.000 \text{ kg} = 38.060 \text{ kg}$$

d. Kebutuhan padi hitam pada beras organik hitam

$$100\% \times 1/58\% \times 14.000 \text{ kg} = 24.220 \text{ kg}$$

Hasil produk sampingan dedak dan sekam pada April 2019

Produk Sampingan	Jumlah (kg)
Dedak	14.013 kg
Sekam	9.342 kg

Sumber : Kelompok Usaha Tani Jaya II, 2019

Perhitungan hasil produk sampingan dedak dan sekam adalah sebagai berikut :

a. Dedak = $15\% \times 93.420 = 14.013 \text{ kg}$

b. Sekam = $10\% \times 93.420 = 9.342 \text{ kg}$

Lampiran 3.

Persediaan awal, pembelian, kebutuhan bahan baku dan persediaan akhir selama bulan April 2019

Persediaan bahan baku awal bulan April 2019

Jenis Padi	Volume	Harga/kg	Jumlah
IR 64	3.355 kg	Rp 5.500	Rp 18.452.500
Pandanwangi	730 kg	Rp 5.500	Rp 4.015.000
Padi merah	2.010 kg	Rp 6.000	Rp 12.060.000
Padi hitam	2.520 kg	Rp 10.000	Rp 25.200.000
Total Persediaan Bahan Baku			Rp 59.727.500

Sumber : Kelompok Usaha Tani Jaya II, 2019

Kalkulasi kebutuhan bahan baku selama bulan April 2019

Jenis Padi	Volume	Harga/kg	Jumlah
IR 64	23.355 kg	Rp 5.500	Rp 128.452.500
Pandanwangi	7.785 kg	Rp 5.500	Rp 42.817.500
Padi Merah	38.060 kg	Rp 6.000	Rp 228.360.000
Padi Hitam	24.220 kg	Rp 10.000	Rp 242.200.000
Total Kebutuhan Bahan Baku			Rp 641.830.000

Sumber : Kelompok usaha Tani Jaya II, 2019

Kalkulasi persediaan bahan baku akhir bulan April 2019

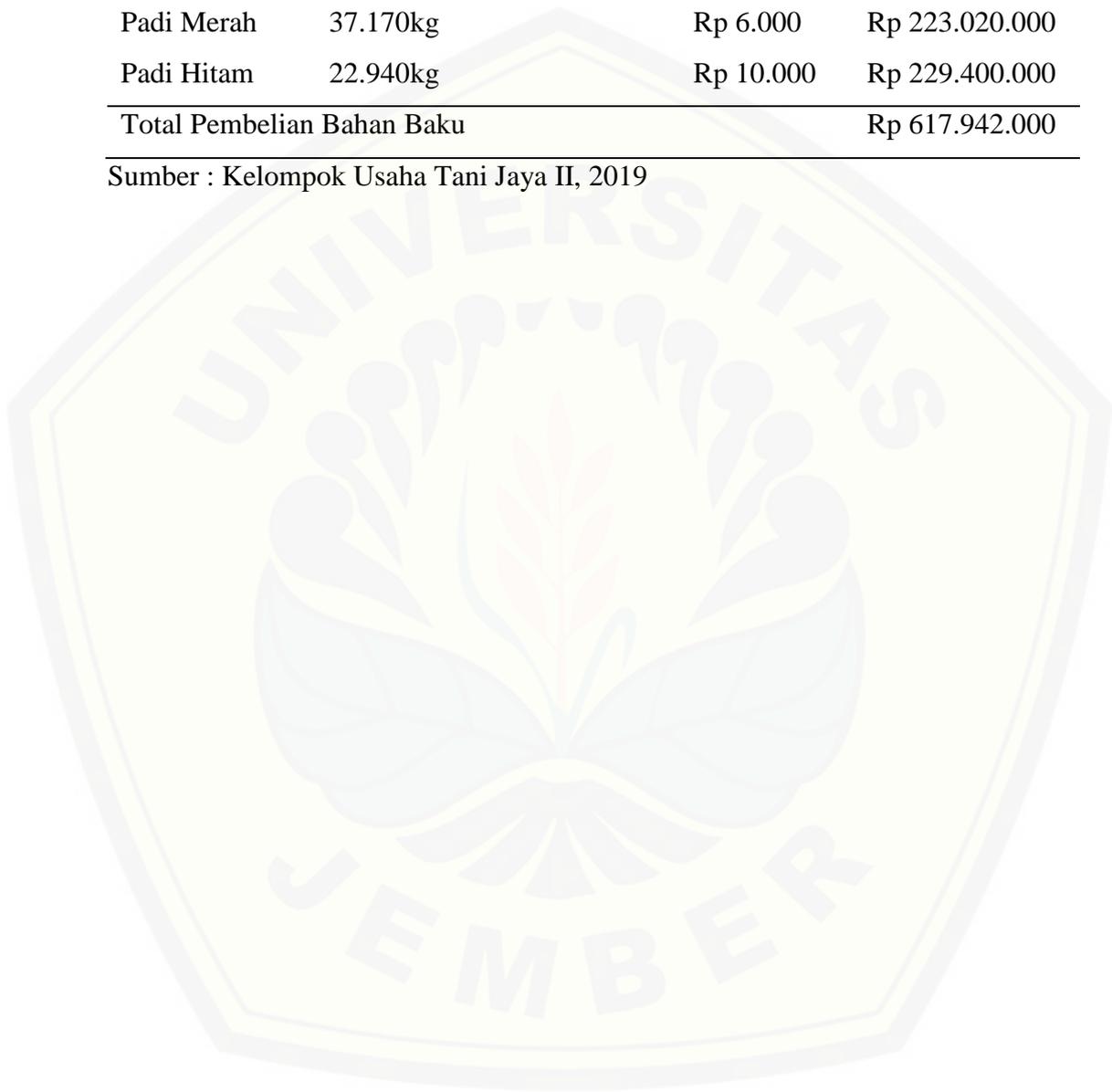
Jenis Padi	Volume	Harga/kg	Jumlah
IR 64	2.010 kg	Rp 5.500	Rp 11.055.000
Pandanwangi	1.030 kg	Rp 5.500	Rp 5.665.000
Padi Merah	1.120 kg	Rp 6.000	Rp 6.720.000
Padi Hitam	1.240 kg	Rp 10.000	Rp 12.400.000
Total Persediaan Bahan Baku			Rp 35.840.000

Sumber : Kelompok usaha Tani Jaya II, 2019

Kalkulasi pembelian bahan baku selama bulan April 2019

Jenis Padi	Volume	Harga/kg	Jumlah
IR 64	22.010kg	Rp 5.500	Rp 121.055.000
Pandanwangi	8.085kg	Rp 5.500	Rp 44.467.000
Padi Merah	37.170kg	Rp 6.000	Rp 223.020.000
Padi Hitam	22.940kg	Rp 10.000	Rp 229.400.000
Total Pembelian Bahan Baku			Rp 617.942.000

Sumber : Kelompok Usaha Tani Jaya II, 2019



Lampiran 4.

Perhitungan beban biaya produksi dan pendapatan selama bulan April 2019

$$\begin{aligned} \text{Beban biaya produksi} &= \text{Biaya produksi beras organik per kg} \times \text{Total produksi} \\ &= \text{Rp } 7000/\text{kg} \times 54.000\text{kg} \\ &= \text{Rp } 378.000.000 \end{aligned}$$

Sumber : Kelompok Usaha Tani Jaya II, 2019

Perhitungan pendapatan penjualan beras, dedak dan sekam selama bulan April
2019

Keterangan	Volume	Harga/kg	Jumlah
Penjualan beras organik putih	18.000 kg	Rp 15.000	Rp 270.000.000
Penjualan beras organik merah	22.000 kg	Rp 17.000	Rp 374.000.000
Penjualan beras organik hitam	14.000 kg	Rp 28.000	Rp 392.000.000
Penjualan dedak	14.013 kg	Rp 1.500	Rp 21.019.500
Penjualan sekam	9.342 kg	Rp 200	Rp 1.868.400
Total pendapatan penjualan			Rp 1.058.887.900

Sumber : Kelompok Usaha Tani Jaya II, 2019

Lampiran 5.

Laporan Harga Pokok Produksi Kelompok Usaha Tani Jaya II bulan April 2019

Bahan baku	
Persediaan bahan baku awal	Rp 59.727.500
Pembelian bahan baku	Rp 617.942.000
Persediaan bahan baku yg tersedia di produksi	Rp 677.669.500
Persediaan bahan baku akhir	(Rp 35.840.000)
Total biaya bahan baku	Rp 641.829.500
Biaya tenaga kerja langsung	Rp 16.000.000
Biaya overhead pabrik (BOP)	Rp 186.875.000
Harga pokok produksi	Rp 844.704.500

Sumber : Kelompok Usaha Tani Jaya II, 2019

Lampiran 6.

Laporan Laba Rugi Kelompok Usaha Tani Jaya II bulan April 2019

Penjualan bersih			
Penjualan			Rp 1.058.887.900
Retur penjualan			Rp 0
Penjualan bersih			Rp 1.058.887.900
Harga pokok penjualan			
Persediaan barang jadi awal	Rp 59.727.500		
Harga pokok produksi	Rp 844.704.500		

Barang tersedia untuk di jual

Rp 904.432.000

Persediaan barang jadi akhir

(Rp 35.840.000)

Harga pokok penjualan

(Rp 868.592.000)

Laba kotor

Rp 190.295.900

Biaya operasional

Total biaya operasional

(Rp 10.476.000)

Laba bersih usaha

Rp 179.819.000

Sumber : Kelompok Usaha Tani Jaya II,2019

Lampiran 7.

Perhitungan metrik strategi level 1

➤ Perfect Order Fulfillment (POF)

POF = $\frac{\text{total penjualan} - \text{jumlah penjualan bermasalah}}{\text{Total penjualan}} \times 100\%$

$$= \frac{(18.000 + 22.000 + 14.000) - 0}{(18.000 + 22.000 + 14.000)} \times 100\%$$

$$= 100\%$$

➤ Order Fulfillment Cycle Time (OFCT)

Nilai metrik strategi OFCT pada kelompok Usaha Tani Jaya II yaitu selama 3 hari. Jumlah total hari pengiriman beras kepada pelanggan yaitu 3 hari, selambat-lambatnya pesanan akan dikirim dalam waktu 3 hari tersebut.

➤ Upside Supply Chain Flexibility (USCF)

USCF tidak dapat diperhitungkan karena dalam proses produksinya tidak dapat diketahui secara fleksibilitas dalam pemenuhan pesanan dikatakan maksimum atau minimum, karena hal ini sangat berpengaruh terhadap keadaan perusahaan.

➤ Cost of Good Sold (COGS)

$$\text{COGS} = \text{beban bahan baku langsung} + \text{beban pembuatan produk}$$

$$= \text{Rp } 641.830.000 + \text{Rp } 378.000.000$$

$$= \text{Rp } 1.019.830.000$$

$$\text{Nilai COGS \%} = \frac{\text{Rp } 1.019.830.000}{\text{Rp } 1.058.887.900} \times 100\%$$

$$= 96,31\%$$

➤ Cash To Cash Cycle Time (CTCCT)

Diketahui bahwa nilai penjualan beras organik selama bulan April 2019 adalah sebesar Rp 1.036.000.000. Jumlah piutang yang dimiliki oleh agen-agen kepada Kelompok Usaha Tani Jaya II adalah sebesar Rp 83.000.000, sedangkan biaya COGS sebesar 96,31%. Jumlah persediaan bahan baku pada akhir bulan April 2019 adalah sebanyak 5.400 kg atau dalam satuan nilai uang sebesar Rp 35.840.000. Maka perhitungan cash to cash cycle time adalah sebagai berikut :

- Nilai penjualan beras per hari = $\frac{\text{Rp } 1.036.000.000}{30 \text{ hari}}$
= Rp 34.533.333
 - Account Receivable (hari) = $\frac{\text{Jumlah Piutang}}{\text{Penjualan per hari}}$
= $\frac{\text{Rp } 83.000.000}{\text{Rp } 34.533.333}$
= 2,40 hari
 - Cost of sales per hari = 96,31% x Rp 34.533.333
= Rp 33.259.053
 - Account Payable (hari) = $\frac{\text{Jumlah hutang}}{\text{Cost of sales per hari}}$
= $\frac{\text{Rp } 0}{\text{Rp } 33.259.053}$
= 0 hari
 - Inventory days of supply = $\frac{\text{Jumlah persediaan}}{\text{Cost of sales per hari}}$
= $\frac{\text{Rp } 35.840.000}{\text{Rp } 33.259.053}$
= 1,08 hari
- CTCCT = inventory days of supply + account receivable – account payable
= 1,08 hari + 2,40 hari – 0 hari
= 3,48 hari