



**ANALISIS *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN 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*

SKRIPSI

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

Oleh:

Umniyatur Rohimah
NIM.120810201101

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2016**

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI RI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Umniyatur Rohimah
NIM : 120810201101
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Operasional
Judul : ANALISIS *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* TERHADAP
KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
MODEL SCOR VERSI 10.0 PADA PERUSAHAAN DAERAH
PERKEBUNAN BANONGAN KABUPATEN SITUBONDO

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 dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 22 Juni 2016

Yang menyatakan,

Umniyatur Rohimah
NIM : 120810201101

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : ANALISIS *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* TERHADAP
KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
MODEL SCOR VERSI 10.0 PADA PERUSAHAAN
DAERAH PERKEBUNAN BANONGAN KABUPATEN
SITUBONDO
Nama Mahasiswa : Umniyatur Rohimah
NIM : 120810201101
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Operasional
Disetujui Tanggal : 15 Juni 2016

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Handriyono M.Si.
NIP. 19620802 199002 1 001

Drs. Hadi Wahyono, MM.
NIP. 19540109 198203 1 003

Menyetujui,
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM.
NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

**ANALISIS *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN MODEL SCOR VERSI 10.0
PADA PERUSAHAAN DAERAH PERKEBUNAN BANONGAN
KABUPATEN SITUBONDO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Umniyatur Rohimah

NIM : 120810201101

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Operasional

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

22 Juni 2016

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

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs. Didik Pudjo Musmedi M.S. : (.....)

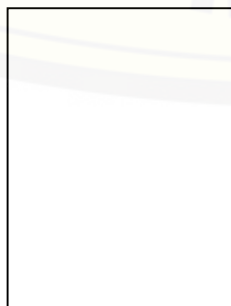
NIP. 19610209 198603 1 001

Sekretaris : Hadi Paramu MBA, Ph. D. : (.....)

NIP. 19690120 199303 1 002

Anggota : Gusti Ayu Wulandari S.E., M.M : (.....)

NIP. 19830912 200812 2 001



Mengetahui/ Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Moehammad Fathorazzi, M.Si

NIP. 19630614 199002 1 001

PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadiran Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, kupersembahkan skripsi ini kepada:

1. Segalanya dalam hidupku yaitu Ibunda Anna Farida, Pahlawan yang selalu ada untukku yaitu Ayahanda Edy Yulianto, dan Adikku tercinta Anida Sholihah. Kuhaturkan terimakasih atas segala pengorbanan, kasih sayang, serta do'a yang selalu dipanjatkan dan mungkin tidak dapat terbalas dengan apapun.
2. Prof. Dr. H. Muhammad Saleh, M.Ec, atas segala bimbingan, dukungan, dan bantuan yang telah diberikan selama ini.
3. Semua guru-guru sejak Taman Kanak-Kanak hingga Perguruan Tinggi yang telah mendidik dan memberikan ilmunya.
4. Almamater Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang kubanggakan.

MOTTO

“Man Jadda WaJada”

“Barang siapa yang bersungguh-sungguh maka dia akan berhasil”

(Mahfudzot)

“Innallaha laa yughayyiru maa bi qoumin, hatta yughoyyiru maa bi anfusihim”

“Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum, sebelum mereka mengubah keadaan mereka sendiri”

(QS: Ar-Ra'd ayat 11)

“Banyak hal yang bisa menjatuhkanmu, tapi satu-satunya hal yang benar-benar dapat menjatuhkanmu adalah sikapmu sendiri”

(RA. Kartini)

RINGKASAN

Analisis *Supply Chain Management* Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Model SCOR Versi 10.0 Pada Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo; Umniyatur Rohimah, 120810201101; 2016; 73 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Supply Chain Management 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. Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan atau biasa disebut sebagai Perusda Banongan merupakan tempat penelitian ini berlangsung. Terdapat beberapa masalah yang ditemukan pada rantai pasoknya. Permasalahan tersebut ditinjau dari aspek *supplier*, produksi, dan distributor. 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. Ditinjau dari aspek distributor, permasalahannya yaitu keterlambatan pengiriman tebu ke pabrik-pabrik gula setempat.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan objek penelitian yaitu tebu. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung dari sumbernya dengan menggunakan sistem wawancara untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Sedangkan data sekunder diperoleh dari pihak *intern* perusahaan berupa data penjadwalan, data keuangan, data pesanan, data persediaan, data produksi, data distribusi, data pengembalian, dan data penjualan. Metode Analisis yang digunakan adalah Model SCOR versi 10.0. SCOR membagi proses-proses rantai pasokan menjadi lima proses inti yaitu *plan*, *make*, *deliver*, dan *return*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses *plan* yang menjadi tolak ukur utama berhasil atau gagalnya Perusda Banongan untuk memaksimalkan hasil produksinya. Dalam hal ini perencanaan kegiatan produksi ini perlu diatur sedemikian rupa sehingga pada prakteknya semua kegiatan sudah terkontrol dan terkendali.

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah Perusda Banongan perlu melakukan pendekatan dengan pemasok sehingga bahan baku yang digunakan sesuai dengan yang diinginkan dan mampu memenuhi permintaan pasar. Pendekatan yang dimaksud adalah membuat suatu perjanjian/kontrak khusus dengan pemasok antara berapa jumlah bahan baku yang diinginkan, kapan bahan baku dikirim, dan berapa biayanya, hal ini akan menumbuhkan rasa percaya (*trust*) yang tinggi antara pihak Perusda Banongan dan pemasok.

SUMMARY

Analysis of Supply Chain Management of Company Performance Using SCOR Model Version 10.0 in Regional Company Banongan Estate District Situbondo; Umniyatur Rohimah, 120810201101; 2016; 73 pages; Departement of Management, Faculty Of Economics, University Of Jember

Supply Chain Management is the management activities which do by all component, both internal and external companies concerning the relationships with several companies that are in the scope of the supply chain to achieve the purpose to complete and satisfy the last consumers need in the same way. Regional Company Banongan Estate or commonly known as Perusda Banongan is where this research took place. There are several problems found in the supply chain. Those problems observed from the aspect of suppliers, production, and distributors. Judging from the supplier aspects, the problem that arise is the delays of seeds receipt and fertilizers, and make the planting schedules delayed from the predetermined time. Judging from the aspects of production, the problem is there are some damaged cane so that the production does not run smoothly. Judging from the aspects of the distributor, the problem is the delays of cane delivery to sugar mills locals.

This research is descriptive research with the object that is sugarcane. The data which is used in this study are primary and secondary data. Primary data is a data collected directly from the source by using a system of interviews to get the required information in the study. While secondary data is a data obtained from internal party of the companies such as scheduling data, financial data, order data, inventory data, production data, the distribution data, the returns data and sales data. The analysis method which id used is the SCOR Model version 10.0. SCOR divide the supply chain processes into five core processes that are plan, make, deliver, and return.

The results of this research indicate that the plan process becomes primary gauge of the success or failure of Perusda Banongan to maximize the production. In this case the planning of production activities need to be arranged perfectly so that in the practice all the activities have been controlled and restrained.

The conclusion of this research is Perusda Banongan need to approach the suppliers so that the raw materials that is used in appropriate with the desired and is able to complete the market demand. The approach is intended to make an agreement/contract with the supplier specifically with how much raw material is desired, when the raw material is sent, and how much it is costs, it will grow the trust between the Perusda Banongan side and the suppliers.

PRAKATA

Puji syukur alhamdulillah kehadirat Allah SWT atas rahmat, hidayah, dan karuniaNya yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ANALISIS *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN MODEL SCOL VERSI 10.0 PADA PERUSAHAAN DAERAH PERKEBUNAN BANONGAN KABUPATEN SITUBONDO.” Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Oleh karena itu, penulis menerima segala saran dan kritik yang berguna untuk perbaikan skripsi ini.

Penyusunan skripsi ini dapat berjalan sebagai mana mestinya karena adanya dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. DIKTI yang telah memberikan Beasiswa Bidik Misi selama saya menempuh perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
2. Dr. Moehammad Fathorrazi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Dr. Handriyono, M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember dan sekaligus menjadi Dosen Pembimbing I yang telah dengan dengan sepenuh hati memberikan banyak semangat dan nasehat yang membangun dan bermanfaat bagi penulis.
4. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
5. Drs. Hadi Wahyono, M.M., selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan dengan sabar memberikan dorongan dan curahan ilmunya sehingga sangat bermanfaat bagi penulis.

6. Drs. Didik Pudjo Musmedi, M.S., Hadi Paramu, MBA, Ph.D., dan Gusti Ayu Wulandari, S.E., M.M. selaku Dosen Penguji skripsi yang telah banyak memberikan kritik dan saran yang sangat bermanfaat.
7. Pahlawan tanpa tanda jasa (bapak/ ibu guru dan dosen) yang telah berjasa untuk pendidikanku mulai dari tingkat dasar sampai dengan perkuliahan.
8. Motivator terhebat Eriyanto, yang telah membuka mata dan hatiku serta selalu bersamaku dalam keadaan apapun dan bagaimanapun.
9. Saudara-saudaraku Mbak Yanti dan Mbak Reni, yang telah memberikan kesempatan padaku merasakan memiliki seorang kakak yang sangat menyayangiku dan mampu mengatasi semua permasalahanku dengan bijak.
10. Sahabat-sahabatku “3nd_sil”, “MO 2012”, dan “KKN 72”, yang sudah menemaniku dan menjadi sahabatku terbaik sampai dengan saat ini.
11. Teman – teman jurusan manajemen 2012 yang berjuang bersama di bangku perkuliahan, terutama Riski Fatmawati, Fitriani Putri, Fariyah Kurniawati, Maisaroh P.D, Yuliatin, dan Dewi Mariatul Q.
12. Keluarga Pondok Pesantren Ath-Toybah, yang sudah memberi warna dan makna dalam bagian hidupku selama 4 tahun ini, terutama Ainun Fariyah Fatah dan Chamelia.

Semoga Allah selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga Skripsi ini bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 22 Juni 2016

Penulis

Umniyatur Rohimah

NIM.120810201101

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
.....	
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
.....	
DAFTAR LAMPIRAN	xv
.....	
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Kajian Teoritis	7
2.1.1 Rantai Pasokan	7
2.1.1.1 Pengertian Rantai Pasokan	7
2.1.1.2 Pengertian Manajemen Rantai Pasokan	8
2.1.1.3 Fungsi <i>Supply Chain Management</i>	11
2.1.1.4 Tujuan Strategis pada <i>Supply Chain Management</i>	11
2.1.1.5 Manfaat <i>Supply Chain Management</i>	12

2.1.1.6 Area Cangkupan Manajemen Rantai Pasokan.....	13
2.1.1.7 Prinsip-prinsip <i>Supply Chain Management</i>	16
2.1.1.8 Tantangan dalam Mengelola <i>Supply Chain</i>	17
2.1.1.9 Implementasi <i>Supply Chain Management</i>	20
2.1.2 Kinerja Perusahaan	21
2.1.3 <i>Supply Chain Operation Reference</i>	23
2.2 Penelitian Terdahulu	27
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	29
BAB 3. METODE PENELITIAN	31
3.1 Rancangan Penelitian	31
3.2 Jenis dan Sumber Data	31
3.3 Teknik Pengumpulan Data	32
3.4 Metode Analisis Data	32
3.5 Kerangka Pemecahan Masalah	42
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	44
4.1.1 Riwayat Perusahaan	44
4.1.2 Dasar Hukum Pengelolaan Perusahaan Daerah	45
4.1.3 Letak Perusahaan	47
4.1.4 Struktur Organisasi	47
4.1.5 Aspek Produksi	50
4.1.5.1 Bahan Baku dan Bahan Penolong	50
4.1.5.2 Proses Produksi	51
4.1.5.3 Biaya Produksi	54
4.1.5.4 Hasil Produksi	55
4.2 Hasil Analisis Data dan Pembahasan	57
4.2.1 Pemetaan Level 1	57
4.2.2 Pemetaan Level 2	65
4.3 Keterbatasan Penelitian	71
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	72
5.1 Kesimpulan	72

5.2 Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN	76

DAFTAR TABEL

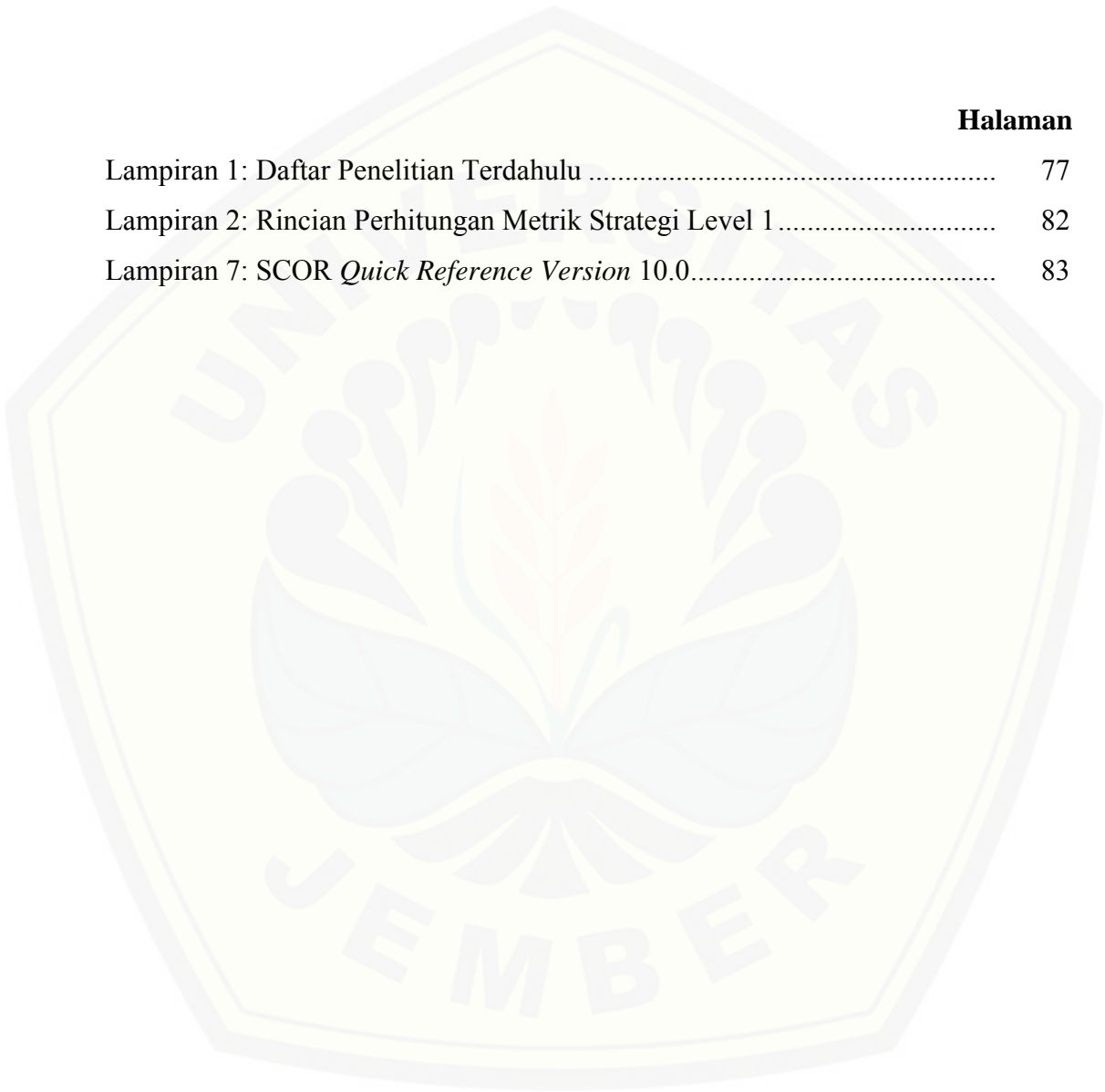
	Halaman
2.1 Lima Bagian Utama dalam Sebuah Perusahaan Manufaktur yang Terkait dengan Fungsi-Fungsi Utama Rantai Pasokan	15
3.1 Atribut Kinerja dan Metrik Strategi	34
3.2 Hubungan antara Atribut Kinerja dengan Metrik Strategi Level 1	35
3.3 Perencanaan Metrik Strategi Level 1 pada Rantai Pasokan.....	39
4.1 Rekapitulasi Biaya Per Petak Tahun 2013-2014.....	54
4.2 Data Produksi Tebu (KSU) pada MT. 2013-2014	56
4.3 Data Produksi Tebu (KSD) pada MT. 2013-2014	57
4.4 Ruang Lingkup Unsur-Unsur Proses SCOR.....	61
4.5 Metrik Strategi Level 1 Perusda Banongan	63

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Gambar Model Sederhana dari Rantai Pasokan dan Tiga Macam Aliran yang Dikelola.....	8
2.2 Gambar Lima Proses Inti Rantai Pasokan pada SCOR.....	25
2.3 Gambar Kerangka Konseptual	29
3.1 Gambar Pemetaan Level 2 SCOR Model	40
3.2 Gambar Kerangka Pemecahan Masalah.....	42
4.1 Gambar Struktur Organisasi Perusda Banongan.....	49
4.2 Gambar Proses Produksi Tebu	53
4.3 Gambar Rantai Pasokan I Perusda Banongan	58
4.4 Gambar Rantai Pasokan II KSU dengan Pabrik Gula Olean	59
4.5 Gambar Rantai Pasokan III Perusda Banongan (KSD)	60
4.6 Gambar Pemetaan Level 2 Rantai Pasokan Perusda Banongan.....	66
4.7 Gambar Keputusan Manajemen Dalam Proses Pengendalian	70

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1: Daftar Penelitian Terdahulu	77
Lampiran 2: Rincian Perhitungan Metrik Strategi Level 1	82
Lampiran 7: SCOR <i>Quick Reference Version</i> 10.0.....	83



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keunggulan bersaing pada era ini tidak hanya ditentukan oleh kemampuan sebuah industri untuk menciptakan banyak *output* per satuan waktu. Produktivitas memang tetap penting, tapi tidak cukup sebagai bekal untuk bersaing di pasar. Untuk dapat bertahan hidup antar jejaring bisnis saat ini, dimana setiap aktivitas perusahaan berbasis pada penggunaan teknologi baik teknologi manufaktur maju maupun teknologi informasi dan komunikasi, perusahaan harus mau dan memperbaiki daya saing mereka. Perusahaan harus meningkatkan fleksibilitas sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar secara cepat dengan kualitas pelayanan yang tinggi.

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 menterjemahkan kebutuhan pasar ke dalam keputusan-keputusan operasi dan mampu mengeksplorasi kemampuan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

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. Mulai dari pemasok alat dan bahan yang memiliki kualitas yang dibutuhkan, pabrik yang mengelola bahan baku dan bahan penolong dengan menggunakan alat yang sesuai menjadi produk jadi dan distribusi yang menghantarkan bahan dan alat dari pemasok ke pabrik dan menyalurkan dari barang jadi ke tangan konsumen. Sehingga perlu adanya suatu keunggulan kompetitif yang merupakan arah strategi perusahaan yang bukan merupakan tujuan akhir, tetapi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan juga menggunakan keunggulan kompetitif sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan kinerja perusahaan yang diinginkan. Kinerja perusahaan merupakan hasil sesungguhnya atau *output* yang dihasilkan sebuah perusahaan yang kemudian diukur dan dibandingkan dengan hasil atau *output* yang diharapkan. Agar mampu bersaing dan memiliki kinerja perusahaan yang baik maka dapat didukung dengan mengimplementasikan *Supply chain management*.

Supply Chain Management 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)*.

Model SCOR adalah salah satu 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 *process measurement* ke dalam kerangka lintas fungsi rantai pasokan. SCOR membagi proses-proses rantai pasokan menjadi lima proses inti yaitu *plan, make, deliver, dan return* (Pujawan, 2005).

Penggunaan model SCOR dalam merancang sistem pengukuran kinerja rantai pasokan berdasarkan proses, membuat perusahaan mampu mengevaluasi kinerja rantai pasokan dan mengetahui dimana posisi suatu organisasi relatif

bersaing terhadap pesaing, serta menentukan arah perbaikan bagi penciptaan keunggulan bersaing.

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*, produksi, dan distributor. Ditinjau dari aspek *supplier*, permasalahan yang muncul adalah keterlambatan penerimaan bibit dan pupuk karena kurangnya armada yang tersedia untuk mengirim, sehingga menyebabkan jadwal tanam mundur dari waktu yang telah ditentukan. Ditinjau dari aspek produksi, permasalahannya yaitu terdapat beberapa tebu yang rusak karena kegiatan tebang angkut yang buruk, sehingga kegiatan produksi tidak berjalan lancar. Perusda Banongan dituntut untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui manajemen rantai pasokan. Memiliki produk yang berkualitas dengan harga yang kompetitif pada waktu dan tempat yang tepat dapat menjadikan perusahaan meningkatkan daya saing untuk memenangkan persaingan.

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi yang sudah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu dengan topik manajemen rantai pasokan dilakukan oleh Ayu Chairunisa Luthfiana dan Yandra Rahadian Perdana (2006), dengan objek penelitian pada PT. Indofarma Global Medika (IGM) dengan menggunakan model SCOR versi 8.0 dan AHP. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai pengukuran performa PT. IGM pada level satu: *perfect order fulfillment* 100%, *order fulfillment cycle time* 2 hari, *deliver cycle time* 30 hari, *supply chain flexibility and adaptability* 72%, dan *cash to cash cycle time* 30 hari. *Performance attributes* yang diprioritaskan oleh perusahaan adalah *supply chain asset management*. Apabila PT. IGM mampu mengatur seluruh asset dengan benar maka perputaran

aset akan lebih cepat dan keuntungan dapat dicapai. *Performance* yang selanjutnya adalah *supply chain responsiveness, flexibility, cost, dan reability*.

Widya Anggraeni (2009), Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model SCOR versi 7.0. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Crown Closures Indonesia dalam memenuhi bahan bakunya harus menjalin kerjasama dengan beberapa pemasok untuk satu jenis bahan baku. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari monopoli dalam harga dan produk.

David Panggabean (2009), penelitian ini dilakukan dengan menggunakan perhitungan EOQ dan *safety stock*. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan didapatkan bahwa jumlah EOQ dengan mempertimbangkan biaya-biaya yang telah digunakan oleh *retailer* dan PT. Perkebunan Nusantara III Gunung Para merupakan ukuran pemesanan optimal. Dengan menggunakan konsep *supply chain management*, jumlah *safety stock* pada PT. IKN sebanyak 2.903 kg dan pada PT. Risupren sebanyak 2.649 kg. Dengan koordinasi sistem secara total akan memperoleh penghematan biaya-biaya persediaan.

Anas Mutakin dan Musa Hubeis (2011) dengan objek penelitian pada PT. Indocement Tunggul Prakasa Tbk dengan menggunakan model SCOR versi 9.0. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Indocement Tunggul Prakasa Tbk telah menerapkan manajemen rantai pasokan secara terintegrasi dan menghasilkan kinerja yang cukup baik, namun kurang memperhatikan proses pengirimannya.

Regina Suharto dan Devie (2013), melakukan penelitian dengan menggunakan analisa *partial least square*. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara *supply chain management* terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Penerapan *supply chain management* yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik dari kinerja keuangan maupun operasionalnya.

Ni Putu Ayu Febriarini (2015), melakukan penelitian menggunakan model SCOR versi 9.0. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat

disimpulkan bahwa proses *make* membutuhkan waktu yang 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.

Nofan Hadi Ahmad dan Evi Yulawati (2015), melakukan penelitian menggunakan model SCOR versi 10.0 dan AHP. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa perbaikan dilakukan disisi *upstream*, hal ini dilakukan berdasarkan analisa pengukuran *supply chain* pada SCORcards PT. XYZ terlihat bahwa beberapa atribut kinerja supply chain yang dianggap kritis yaitu : *upsdte supply chain flexibility* sebesar 13,7%, *upside supply chain adaptability* sebesar 11,8%, *downside supply chain adaptability* sebesar 11,8%, dan *cost of good sold* sebesar 16,48%. Atribut kinerja tersebut harus segera diperbaiki berada pada posisi major opportunity. Sedangkan pada atribut OFCT sebesar 47,8% dan CTCCT sebesar 51,3%. Atribut ini juga membutuhkan perbaikan karena berada pada posisi *medium* sehingga perlu perbaikan dan pencegahan sejak dini.

Persamaannya antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama menggunakan analisis *Supply Chain Management*. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan atribut kinerja yang diteliti dengan menggunakan analisis model SCOR versi 10.0. Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, peneliti ingin melakukan penelitian kembali apakah dengan objek yang berbeda mampu menghasilkan hasil analisis yang konsisten atau berbeda dengan penelitian terdahulu. Sehingga penelitian ini penting dilakukan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana merumuskan strategi dengan menerapkan analisis *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan menggunakan model SCOR versi 10.0 pada Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan model SCOR versi 10.0 pada Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bermanfaat bagi beberapa pihak, antara lain :

a. bagi akademisi

hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan wawasan, pengalaman, dan gambaran hasil dilapangan mengenai penerapan *supply chain management*, serta dijadikan sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian selanjutnya.

b. bagi perusahaan

hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam penentuan kebijakan strategi di masa yang akan datang, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan untuk mendapatkan sistem suplai yang kompetitif dan berfokus kepada sirkonisasi aliran produk dan informasi untuk menciptakan nilai pelanggan yang tinggi dengan menerapkan manajemen rantai pasokan dalam kegiatan produksinya.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoretis

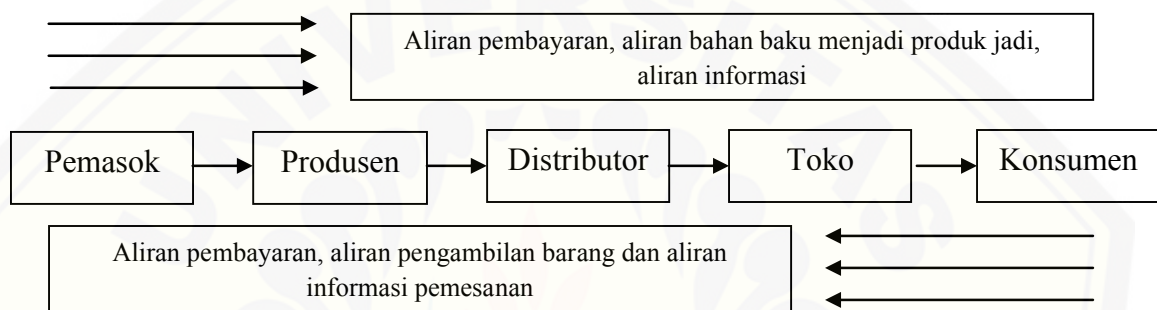
2.1.1 Rantai Pasokan (*Supply Chain*)

2.1.1.1 Pengertian Rantai Pasokan (*Supply Chain*)

Siahaya (2015:13) mengungkapkan bahwa, *supply chain* (rantai pasokan) adalah suatu sistem organisasi dalam penyaluran barang (*flow of goods*) kepada pelanggan. *Supply chain* merupakan jaringan dari beberapa organisasi yang saling berhubungan dan memiliki tujuan yang sama dalam menyelenggarakan penyaluran barang dengan baik. *Supply chain* merupakan konsep dalam melihat persoalan peyaluran barang dan pemecahannya bukan hanya sebagai persoalan internal masing-masing perusahaan, tapi dilihat sebagai masalah yang lebih luas sejak dari bahan baku (*raw material*) sampai barang jadi (*finished product*) yang dipakai konsumen, merupakan satu kesatuan mata rantai penyaluran barang.

Pujawan (2005:5) mengungkapkan bahwa, *supply chain* adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Perusahaan-perusahaan tersebut biasanya termasuk *supplier*, pabrik, distributor, toko atau ritel, serta perusahaan-perusahaan pendukung seperti jasa logistik. Pada suatu *supply chain* biasanya ada tiga macam aliran yang harus dikelola. Pertama adalah aliran barang yang mengalir dari hulu (*upstream*) ke hilir (*downstream*) dan begitu pula sebaliknya. Tiga macam aliran tersebut adalah aliran produk, aliran uang, dan aliran informasi. Contohnya yang pertama adalah aliran produk yang dikirim dari *supplier* ke pabrik. Setelah produk selesai diproduksi, mereka dikirim ke distributor, lalu pengecer atau ritel, kemudian ke pemakai akhir. Yang kedua adalah aliran uang dan sejenisnya yang mengalir dari hilir ke hulu. Yang ketiga adalah aliran informasi yang bisa terjadi terjadi dari hulu ke hilir ataupun

sebaliknya. Informasi tentang pesediaan produk yang masih ada di masing-masing supermarket sering dibutuhkan oleh distributor maupun pabrik. Informasi tentang ketersediaan kapasitas produksi yang dimiliki oleh supplier juga sering dibutuhkan oleh pabrik. Informasi tentang status pengiriman bahan baku sering dibutuhkan oleh perusahaan yang mengirim maupun yang akan menerima. Perusahaan pengepalan harus membagi informasi seperti ini supaya pihak-pihak yang berkepentingan bisa memonitori untuk perencanaan yang lebih akurat.



Gambar 2.1 Model sederhana dari rantai pasokan dan tiga macam aliran yang dikelola

Sumber : Pujawan (2005:5)

2.1.1.2 Pengertian Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*)

Pujawan (2005:7) mengungkapkan bahwa istilah *supply chain management* pertama kali dikemukakan oleh Oliver dan Weber pada tahun 1982. *Supply chain management* berawal dari kegiatan logistik militer yang sangat berperan dalam menentukan kemenangan perang. Teknik logistik kemudian dipakai dalam kegiatan pengiriman barang dan terjadi kerjasama antar perusahaan pengiriman barang dengan gudang. Perusahaan mulai mencari cara untuk menurunkan biaya produksi. Perusahaan multinasional memindahkan pabrik ke negara lain yang mempunyai biaya produksi lebih murah. Pada saat muncul teknologi informasi, ilmu logistik berperan lebih pesat dan lebih efisien melalui komunikasi dan kolaborasi sehingga dapat menekan biaya produksi, meningkatkan kualitas, dan mengurangi kesalahan manusia (Siahaya, 2015:7).

Pujawan (2005:7) menyatakan bahwa *Supply chain management is the systematic, strategic coordination of the traditional business functions within a particular company and across businesses within the supply chain for the purpose of improving the long-term performance of the individual company and the supply chain as a whole*. Jadi, *supply chain management* tidak hanya berorientasi kepada urusan internal sebuah perusahaan, melainkan juga urusan eksternal yang menyangkut hubungan dengan perusahaan-perusahaan mitra kerja. Semangat kolaborasi dan koordinasi pada *supply chain management* tidak mesti (tidak boleh) mengobankan kepentingan tiap individu perusahaan. *Supply chain management* yang baik bisa meningkatkan kemampuan bersaing bagi *supply chain* secara keseluruhan, namun tidak menyebabkan satu pihak berkorban dalam jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan pengertian, kepercayaan, dan aturan main yang jelas.

Anatan dan Ellitan (2008:46) mengungkapkan bahwa, manajemen rantai pasokan merupakan strategi alternatif yang memberikan solusi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengurangan biaya operasi dan perbaikan pelayanan konsumen dan kepuasan konsumen. Manajemen rantai pasokan menawarkan suatu mekanisme yang mengatur proses bisnis, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi biaya operasional perusahaan.

Manajemen rantai pasokan adalah integrasi aktifitas pengadaan bahan dan pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan. Seluruh aktifitas ini mencakup aktifitas pembelian dan pengalihdayaan (*outsourcing*), ditambah fungsi lain yang penting bagi hubungan antara pemasok dengan distributor. Manajemen rantai pasokan yang efektif menjadikan para pemasok sebagai “mitra” dalam strategi perusahaan untuk memenuhi pasar yang selalu berubah. Suatu keunggulan bersaing dapat bergantung pada hubungan strategis jangka panjang yang dekat dengan sedikit pemasok. Perusahaan mengharuskan memilih pemasok paling utama berdasarkan biaya. Pemasok seperti ini harus mampu merancang produk murah yang

memenuhi kebutuhan fungsional, meminimalkan persediaan, dan mengurangi waktu tunggu (Heizer dan Render, 2004:4).

Supply chain management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistic management activities, importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third party service providers, and customers. In essence, supply chain management within and across companies (Council of Supply Chain Management Professionals).

Supply chain management as the identification, acquisition, access, positioning, and management of resource and related capabilities the organization needs or potentially needs in the attainment of its strategic objectives (Institute for Supply Management).

Supply chain management is the integration of competent business sources of flow of goods encompasses the planning and management of procurement and logistics activities and related information from the point of origin to the point of consumption, includes coordination and collaboration with channel partners (supplier, manufacturer, warehouse, transporter, distributor, retailer, and customer) for the purpose of conforming to customers' requirements (Willem Siahaya).

Siahaya (2015:12) menyatakan bahwa, *supply chain management* merupakan pengintegrasian sumber-sumber bisnis yang kompeten baik di dalam maupun di luar perusahaan untuk mendapatkan sistem suplai yang kompetitif dan berfokus kepada sirkonisasi aliran produk dan aliran informasi untuk menciptakan nilai pelanggan (*customer value*) yang tinggi. Sumber-sumber bisnis yang diintegrasikan meliputi pemasok (*Suppliers*), pabrikan, gudang, pengangkut, distributor, pengecer, dan konsumen yang bekerja secara efisien sehingga produk yang dihasilkan dan didistribusikan dipenuhi tepat jumlah, kualitas, waktu, dan lokasi. *Supply chain management* adalah suatu konsep atau mekanisme untuk meningkatkan produktivitas seluruh perusahaan yang tergabung dalam rantai pasok melalui optimalisasi kualitas dan waktu. *Supply chain management* merupakan

fungsi bisnis yang vital untuk mengkoordinasikan pengelolaan aliran barang dan merupakan kunci kompetisi (*competitive weapon*).

2.1.1.3 Fungsi *Supply Chain Management* (SCM)

Ada dua fungsi *supply chain management* secara umum yaitu:

- a. *supply chain management* (SCM) secara fisik mengkonversi bahan baku menjadi produk jadi dan menghantarkannya ke pemakai akhir. Fungsi pertama ini berkaitan dengan ongkos-ongkos fisik yaitu ongkos material, ongkos penyimpanan, ongkos produksi, ongkos transportasi, dan sebagainya.
- b. *supply chain management* (SCM) sebagai mediasi pasar, yakni memastikan bahwa apa yang disuplai oleh *supply chain* mencerminkan aspirasi pelanggan atau pemakai akhir tersebut. Fungsi kedua ini berkaitan dengan biaya-biaya survey pasar, perancangan produk, serta biaya-biaya akibat tidak terpenuhinya aspirasi konsumen oleh produk yang disediakan oleh sebuah rantai *supply chain*. Ongkos-ongkos ini bisa berupa ongkos *markdown*, yakni penurunan harga produk yang tidak laku dijual dengan harga normal, atau ongkos kekurangan *supply* yang dinamakan dengan *stock-out cost*.

2.1.1.4 Tujuan Strategis pada *Supply Chain Management* (SCM)

Pujawan (2005:29) menyatakan bahwa strategi tidak bisa dilepaskan dari tujuan jangka panjang, tujuan inilah yang diharapkan akan tercapai. Keputusan-keputusan jangka pendek mestinya harus mendukung organisasi atau *supply chain* ke arah tujuan-tujuan strategis. Tujuan-tujuan strategis tersebut perlu dicapai untuk membuat *supply chain* menang atau setidaknya bertahan dalam persaingan pasar. Untuk bisa memenangkan persaingan pasar maka *supply chain* harus bisa menyediakan produk yang murah, berkualitas, tepat waktu, dan bervariasi.

Keempat tujuan strategis tersebut sangat penting di mata pelanggan. Namun, perlu disadari bahwa tingkat kepentingan untuk masing-masing tujuan berbeda-beda. Untuk mencapai tujuan-tujuan strategis tersebut maka *supply chain* harus bisa menerjemahkan tujuan ke dalam kemampuan sumber daya yang dimiliki. Dalam konteks operasi *supply chain*, tujuan-tujuan strategis bisa dicapai

apabila memiliki kemampuan untuk beroperasi secara efisien, menciptakan kualitas, cepat, fleksibel, dan inovatif.

2.1.1.5 Manfaat *supply chain management* (SCM)

Adapun manfaat dari menerapkan *supply chain management* (SCM) menurut Siahaya (2015:25) secara umum adalah sebagai berikut:

- a. meminimalkan inventori
kegiatan *supply chain management* dapat menekan dan mengoptimalkan tingkat inventori melalui pengendalian dan informasi intensif.
- b. mengurangi biaya
pengintegrasian kegiatan aliran produk dari pemasok sampai konsumen akhir, berarti dapat mengurangi biaya.
- c. mengurangi *lead time*
koordinasi, sistem, data, dan informasi yang tepat dalam pelaksanaan aliran barang, dapat mengurangi *lead time* pengadaan, produksi, dan distribusi.
- d. meningkatkan pendapatan
konsumen yang setia dan menjadi mitra perusahaan, berarti meningkatkan pendapatan perusahaan.
- e. ketepatan waktu penyerahan
sistem aliran barang terintegrasi dan terkontrol dapat menghasilkan penyerahan barang tepat waktu.
- f. menjamin kelancaran aliran barang
pengintegrasian semua elemen *supply chain management* melalui sistem informasi dapat memperlancar aliran barang.
- g. menjamin kualitas
kualitas bahan baku dan hasil produksi barang jadi, akan terjamin karena sejak awal sudah dikendalikan.
- h. menghindari kehabisan persediaan (*stock-out*)
sistem kemitraan dengan *supplier* serta informasi intensif menghasilkan tingkat persediaan optimal.
- i. meningkatkan akurasi peramalan kebutuhan

berdasarkan data dan informasi yang akurat, maka tingkat peramalan kebutuhan menjadi lebih akurat.

- j. kepuasan pelanggan
kualitas produk dan layanan yang baik menjadikan konsumen setia dan yakin terhadap produk.
- k. mengurangi jumlah pemasok (*supplier*)
pemasok terbatas yang kompeten dapat mengurangi biaya, keragaman dan memudahkan pelacakan (*tracking*).
- l. mengembangkan kemitraan (*partnership*)
kerjasama jangka panjang mempunyai tujuan yang sama dan saling percaya serta berbagi risiko.
- m. peningkatan kompetensi sumber daya manusia
kompetensi sumber daya manusia akan semakin meningkat, baik pengetahuan maupun keterampilan dalam penggunaan teknologi tinggi.
- n. perusahaan semakin berkembang
perusahaan yang mendapatkan keuntungan akan menjadi besar dan berkembang.
- o. meningkatkan daya saing
jaringan *supply chain management* yang berhasil dan nilai *supply chain* yang meningkat, secara otomatis akan meningkatkan daya saing perusahaan.

2.1.1.6 Area Cangkupan Manajemen Rantai Pasokan

Supply chain management (SCM) melaksanakan kegiatan aliran barang meliputi perencanaan, pengadaan, produksi, penyimpanan, transportasi, dan distribusi, mulai dari titik awal bahan baku (hulu) sampai ke titik pemakaian (hilir). Merancang *supply chain network* (jaringan rantai pasok) merupakan keputusan yang sangat penting, karena merupakan strategi jangka panjang dan memerlukan biaya besar apabila terjadi perubahan yang memerlukan perbaikan dan penyesuaian. Kegiatan jaringan rantai pasok menyangkut penentuan lokasi produksi, lokasi gudang (*warehouse*), dan pemilihan pemasok dan distributor.

Hal-hal dasar yang perlu diperhatikan untuk membangun jaringan rantai pasok yang optimal menurut Siahaya (2015:17) adalah:

1. perencanaan
perencanaan adalah proses penyeimbangan antara permintaan dan pasokan untuk menentukan tindakan terbaik dalam memenuhi kebutuhan. Perencanaan merupakan proses awal yang strategis, menentukan tolok ukur untuk menilai efisiensi, kualitas, harga, dan nilai pelanggan. Perencanaan mencakup peramalan kebutuhan, pengadaan, pengendalian persediaan, produksi, distribusi, dan keuangan.
2. pengadaan
penentuan sumber pengadaan dan pemilihan pemasok yang terbaik serta pelaksanaan kontrak untuk menjaga kualitas, komitmen, transportasi, waktu penyerahan barang, serta sistem pembayaran.
3. produksi
mentransformasikan bahan baku (*raw material*) menjadi produk jadi (*finished product*) sesuai kebutuhan pelanggan. Menentukan sistem, langkah, jadwal, pemeriksaan, dan pengepakan. Kegiatan produksi dilaksanakan berdasarkan peramalan kebutuhan (*demand forecasting*) atau atas dasar pesanan (*order*).
4. pengiriman
pengaturan pengiriman pesanan pelanggan, jaringan pergudangan dan distribusi, pemilihan distributor dan sistem ekspedisi.
5. pengembalian
mengidentifikasi kondisi produk dan menangani proses pengembalian barang dari konsumen karena kesalahan pengiriman dan cacat atau rusak.

Elemen mendukung SCM terdiri dari sembilan elemen manajemen yang sangat berperan dalam keberhasilan kegiatan aliran barang yaitu elemen *procurement* (pembelian), *logistic* (transportasi, pergudangan, distribusi), *inventory* (persediaan), *demand forecasting* (peramalan kebutuhan), *supplier* (pemasok), *production* (produksi), *information* (informasi), *quality* (kualitas), dan *customer* (pelanggan), (Siahaya, 2015:16).

Manajemen rantai pasokan mencakup ruang lingkup pekerjaan dan tanggung jawab yang luas. Kegiatan-kegiatan yang ada dalam ruang lingkup manajemen rantai pasokan yakni seluruh kegiatan yang berkaitan dengan aliran material, informasi, dan uang. Kegiatan-kegiatan utama yang masuk ke dalam klasifikasi manajemen rantai pasokan adalah :

Tabel 2.1 Lima bagian utama dalam sebuah perusahaan manufaktur yang terkait dengan fungsi-fungsi utama rantai pasokan

Bagian	Cangkupan kegiatan antara lain
Pengembangan Produk	Melakukan riset pasar, merancang produk baru, melibatkan pemasok dalam perancangan produk baru
Pengadaan	Memilih pemasok, mengevaluasi kinerja pemasok, melakukan pembelian bahan baku dan komponen, memonitor <i>supply risk</i> , membina dan memelihara hubungan dengan pemasok
Perencanaan & Pengendalian	Perencanaan permintaan, peramalan permintaan, perencanaan kapasitas, perencanaan produksi dan persediaan
Operasi/Produksi	Eksekusi, produksi, pengendalian kualitas
Pengiriman/Distribusi	Perencanaan jaringan distribusi, penjadwalan pengiriman, mencari dan memelihara hubungan dengan perusahaan jasa pengiriman, memonitori <i>service level</i> di tiap pusat distribusi

Sumber : Pujawan (2005:9)

Kelima klasifikasi di atas biasanya tercermin dalam bentuk pembagian departemen atau divisi pada perusahaan manufaktur dan sering dinamakan *functional division*. Kerena mereka dikelompokkan sesuai dengan fungsinya.

2.1.1.7 Prinsip-prinsip *Supply Chain Management* (SCM)

Prinsip utama yang harus dipegang dalam sirkonisasi dan koordinasi aktivitas-aktivitas *supply chain* adalah menciptakan resultan yang lebih besar, bukan hanya bagi tiap anggota rantai, tetapi keseluruhan sistem. Kesuksesan implementasi prinsip biasanya membutuhkan perubahan-perubahan pada tingkatan strategis maupun taktis. Sebaliknya kegagalan biasanya ditandai oleh ketidakmampuan manajemen mendefinisikan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengiring komponen-komponen *supply chain* yang kompleks ke arah yang sama. Siahaya (2015:20) memberikan tujuh prinsip dalam *supply chain management* (SCM) yaitu meliputi:

- a. prinsip integrasi
semua elemen yang terlibat dalam rangkaian *supply chain management* (SCM) berada dalam satu kesatuan yang kompak dan bersama menyadari adanya saling ketergantungan.
- b. prinsip jejaring
semua elemen berada dalam hubungan kerja yang selaras.
- c. prinsip ujung ke ujung
proses operasional mencakup elemen pemasok yang paling hulu sampai ke konsumen yang paling hilir.
- d. prinsip saling tergantung
setiap elemen dalam *supply chain management* (SCM) menyadari untuk mencapai tujuan bersama dan meningkatkan daya saing, diperlukan kerjasama yang saling menguntungkan.
- e. prinsip komunikasi
data yang akurat memberikan informasi yang tepat untuk memperlancar aliran barang.
- f. prinsip kemitraan
pemasok, manufaktur, distributor, dan pelanggan berkerjasama, saling membagi dan mengkomunikasikan informasi, mempunyai tujuan yang sama, saling percaya dan mengutamakan kualitas dan waktu.
- g. prinsip dukungan

mendapat dukungan penuh dari manajemen dan fungsi operasional perusahaan dalam proses perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengendalian.

2.1.1.8 Tantangan dalam Mengelola *Supply Chain*

Mengelola *supply chain* bukanlah hal yang mudah. *Supply chain* melibatkan sangat banyak pihak di dalam maupun di luar sebuah perusahaan serta menangani cangkupan kegiatan yang luas. Berikut beberapa masalah yang ditimbulkan dalam praktik kegiatan *supply chain management* menurut Siahaya (2015:33) yakni:

1. varitas produk (*variety of products*)
strategi perusahaan terfokus pada konsumen (*customer oriented*), sehingga produk disesuaikan dengan keinginan individu konsumen. Banyak jenis produk membuat produsen sulit memenuhi keinginan konsumen.
2. umur produk (*product of life cycles*)
umur produk makin menurun membuat perusahaan sulit mengatur strategi pasokan barang, karena perusahaan membutuhkan waktu khusus.
3. kebutuhan pelanggan (*customer demand*)
Konsumen menuntut penenuhan permintaan secara cepat, meskipun permintaan sangat mendadak dan bukan merupakan produk standar.
4. fragmentasi pemilik (*ragmentation of ownership*)
supply chain management melibatkan banyak pihak dengan kepentingan masing-masing, sehingga membuat kegiatan rantai pasokan semakin rumit.
5. Globalisasi
Globalisasi membuat *supply chain management* semakin kompleks karena pihak yang terlibat mencakup berbagai negara dan bangsa.

Masalah ini ditambah lagi dengan berbagai ketidakpastian yang ada serta semakin tingginya persaingan di pasar, SCM membutuhkan pendekatan dan model pengelolaan yang tangguh untuk bisa tetap bertahan dalam dunia bisnis. Hal di atas ditambah lagi dengan berbagai aturan dan tuntutan dari pemerintah maupun masyarakat untuk menjaga aspek lingkungan pada kegiatan *supply chain*.

Beberapa tantangan dalam mengelola *supply chain* menurut Pujawan (2005:17) yakni:

1. kompleksitas struktur *supply chain*

suatu *supply chain* biasanya sangat kompleks, melibatkan banyak pihak di dalam maupun di luar perusahaan. Pihak-pihak tersebut sering kali memiliki kepentingan yang berbeda-beda, bahkan tidak jarang bertentangan antara satu dengan lainnya. Perubahan jadwal produksi secara tiba-tiba sering harus terjadi karena bagian pemasaran menyepakati perubahan *order* (pesanan) dari pelanggan. Di sisi lain, bagian produksi biasanya cukup resistan terhadap perubahan-perubahan mendadak seperti itu karena akan berakibat pada rendahnya utilitas mesin dan seringnya pengadaan bahan baku harus dimajukan atau diubah. Ini akan membuat kinerja bagian produksi kelihatan kurang bagus. Konflik antar bagian ini merupakan satu tantangan besar dalam mengelola sebuah *supply chain*.

2. ketidakpastian

ketidakpastian merupakan sumber utama kesulitan pengelolaan *suatu supply chain*. Ketidakpastian menimbulkan ketidakpercayaan diri terhadap rencana yang sudah dibuat. Sebagai akibatnya, perusahaan sering menciptakan pengaman di sepanjang *supply chain*. Pengaman ini bisa berupa persediaan (*safety stock*), waktu (*safety time*), ataupun kapasitas produksi maupun transportasi. Di sisi lain ketidakpastian sering menyebabkan janji tidak bisa terpenuhi. *Customer service level* akan lebih rendah pada situasi dimana ketidakpastian cukup tinggi.

Berdasarkan sumbernya, ada tiga klasifikasi utama ketidakpastian pada *supply chain*. **Pertama** adalah ketidakpastian permintaan. Ketidakpastian permintaan dapat berasal dari kesalahan peramalan penjualan, kesalahan administrasi persediaan, adanya syarat pengiriman minimum dari pabrik, dan keharusan supermarket untuk mengakomodasikan ketidakpastian mereka. Semakin ke hulu ketidakpastian permintaan ini biasanya semakin meningkat. Peningkatan ketidakpastian atau variasi permintaan dari hilir ke hulu pada suatu *supply chain* dinamakan *bullwhip effect*.

Siahaya (2015:32) mengungkapkan bahwa, *bullwhip effect* (BE) adalah suatu keadaan yang terjadi dalam *supply chain*, dimana permintaan dari konsumen mengalami perubahan yang menyebabkan distorsi permintaan dari setiap tahapan *supply chain*. Keadaan ini berpengaruh pada produksi yang tidak efisien, utilisasi distribusi menjadi rendah, pelayanan konsumen dan *image* perusahaan menjadi buruk. Adanya perlakuan penimbunan barang oleh pihak tertentu, mengakibatkan terjadi lonjakan permintaan yang menimbulkan gejala pasar.

Anatan dan Ellitan (2008:100), mengatakan terdapat empat faktor penyebab timbulnya *bullwhip effect* yakni meliputi :

- a. peramalan permintaan yang kurang tepat, karena proses *information sharing* tidak tepat. Solusi peramalan dapat dilakukan dengan menggunakan *smoothing method* dari data histori keseluruhan penjualan yang ada.
- b. *order batching*, dapat terjadi jika ada penumpukan *order*.
- c. fluktuasi harga, dapat memicu timbulnya *bullwhip effect* karena jika ada *discount rush demand* dan akan menyebabkan *rush order material*, artinya menyelesaikan penemuan permintaan yang berfluktuasi akan menimbulkan masalah pada rantai lain karena *rush order material* menjadi meningkat, kemungkinan biaya pesan menjadi tinggi. Begitu pula sebaliknya.
- d. *rationing*, artinya jika permintaan melebihi *supply* yang ada maka permintaan tersebut akan dijatah dengan menggunakan perbandingan yang sama atas *order*-nya.

Ketidakpastian **kedua** berasal dari arah *supplier*. Ini bisa berupa ketidakpastian pada *lead time* pengiriman, harga bahan baku atau komponen, ketidakpastian kualitas, serta kuantitas material yang dikirim. Sedangkan sumber yang **ketiga** adalah ketidakpastian internal yang bisa diakibatkan oleh kerusakan mesin, kinerja mesin yang tidak sempurna, ketidakhariran tenaga kerja, serta ketidakpastian waktu maupun kualitas produksi.

2.1.1.9 Implementasi *Supply Chain Management* terhadap Keunggulan Kompetitif

Seiring perkembangan lingkungan bisnis yang makin kompetitif, perusahaan harus bisa merespon setiap tantangan yang ada, baik makin kritisnya konsumen untuk mendapatkan pelayanan secara personal maupun untuk memenuhi kebutuhan produk spesifik dengan waktu tunggu yang pendek dan kualitas produk yang tinggi. Mendapatkan produk yang tepat, pada tingkat harga yang tetap, dan pada waktu yang tepat tidak hanya penting untuk mencapai kesuksesan perusahaan tetapi juga menjadi kunci kemampuan perusahaan untuk bertahan hidup dalam persaingan bisnis, yang memungkinkan perusahaan untuk bersaing dalam kondisi persaingan pasar yang sangat kompetitif saat ini. Menghadapi kondisi ini, kerjasama antar perusahaan penting untuk meningkatkan kemampuan inovasi dan memanfaatkan kompetensi dan sumber daya inti di antara perusahaan yang bekerjasama. Dengan kata lain, manajemen rantai pasokan diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Anatan dan Ellitan, 2008:92).

Perusahaan harus bisa mencapai keunggulan kompetitif sehingga dapat memenangkan persaingan global. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki strategi operasional yang tepat dan mendukung strategi perusahaan baik dalam hal teknologi dan fasilitas, kebijakan operasional, dan operasional organisasi. Jika suatu keunggulan kompetitif dapat dicapai oleh sebuah perusahaan maka keunggulan kompetitif ini akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Manajemen rantai pasokan merupakan wujud implementasi strategi sistem jejaring bisnis dalam membangun hubungan antar perusahaan yang berbasis pada koordinasi. Konsep manajemen rantai pasokan memperlihatkan proses ketergantungan antar berbagai pihak atau perusahaan yang terkait dalam sebuah sistem jejaring bisnis yang dikenal dengan konsep kemitraan. Kemitraan merupakan suatu tipe hubungan dimana tanggung jawab dan keuntungan potensial dibedakan dari satu bentuk koordinasi terikat dengan hubungan penjual dan pembeli secara umum dan tingkat investasi spesifik secara khusus. D'Amours et al. (1991) mengemukakan bahwa persainagan akan cenderung berubah, perusahaan bersaing dengan perusahaan tetapi rantai pasokan bersaing dengan rantai pasokan. Pendapat tersebut di dukung oleh Speakman et al. (1998) yang

mengemukakan pentingnya integrasi antar mitra bisnis dalam suatu rantai pasokan. Ia menyarankan suatu model bisnis yang lebih terintegrasi dan kolaboratif melalui pendelegasian proses-proses inti dalam bisnis. Melalui proses intergrasi diharapkan dapat memberikan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja rantai pasokan secara keseluruhan. Dalam proses intergrasi tersebut, teknologi informasi (TI) dan sistem-sistem yang terkait diperlukan untuk mentransformasi cara perusahaan dalam menggunakan rantai pasokan sehingga memberikan perbedaan dan prioritas kompetitif (Anatan dan Ellitan, 2008:63).

2.1.2 Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Sutrisno (2010:172) mengemukakan bahwa kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang sudah ditetapkan, akan tetapi di dalam kinerja tersebut harus memiliki beberapa kriteria agar meningkatkan produktivitas sehingga apa yang diharapkan bisa berjalan sesuai apa yang diinginkan. Meningkatkan kinerja yang baik harus introspeksi diri demi tercapainya kinerja yang lebih baik ke depannya, bekerja sesuai posisi, porsi, dan *job*-nya masing-masing. Kinerja memiliki hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka upaya untuk mengendalikan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal yang penting. Siahaya (2015:27) mengungkapkan untuk mengukur kinerja aktivitas *supply chain management* dapat melalui tolak ukur sebagai berikut :

1. biaya

biaya yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas aliran barang, meliputi biaya bahan baku, produksi, tenaga kerja, penyimpanan, transportasi, dan distribusi. Kinerja biaya diukur dan dibandingkan terhadap nilai (biaya) acuan.

2. waktu

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

3. kapasitas

kapasitas merupakan ukuran seberapa besar volume pekerjaan yang bisa 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.

4. 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.

5. 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 energi.

6. utilisasi

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

7. *outcome*

outcome merupakan hasil dan proses atau aktivitas aliran barang. Pada proses produksi, *outcome* bisa berupa nilai tambah yang diberikan pada produk yang dihasilkan. *Outcome* sulit diukur karena seringkali tidak berwujud.

Aspek yang mendasar untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas suatu perusahaan adalah perbaikan sistem secara keseluruhan, perbaikan ini dilakukan

dengan cara pengolahan kinerja. Kunci dari pengolahan kinerja adalah pengukuran kinerja. Moehariono (2012:97) mengungkapkan terdapat beberapa aspek dalam pengukuran kinerja, antara lain:

1. menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi perusahaan, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. merumuskan indikator kinerja dan pengukuran kinerja, yang mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama dan kunci indikator kinerja.
3. mengukur tingkat pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran perusahaan.
4. mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan perusahaan dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada perusahaan seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil perusahaan ke depannya.

2.1.3 *Supply Chain Operation Reference (SCOR)*

Supply Chain Operation Reference (SCOR) merupakan suatu model konseptual yang dikembangkan oleh *Supply Chain Council (SCC)*, yaitu sebuah organisasi *non-profit independent* sebagai standar antar industri (*cross industry*). Tujuan dari standarisasi yang telah dilakukan SCC adalah untuk memudahkan pemahaman rantai pasok sebagai suatu langkah awal dalam rangka memperoleh suatu manajemen rantai pasok yang efektif dan efisien dalam menopang strategi perusahaan.

Supply Chain Council (SCC) merupakan organisasi yang terbentuk pada tahun 1996 oleh Pittligio, Rabin, Todd, dan McGrath (PRTM) dan lembaga riset AMR di Amerika, SCC beranggotakan 69 orang sukalerawan yang terdiri dari para praktisi dunia industri dan para peneliti. Model SCOR mempunyai kerangka yang menggabungkan antara proses bisnis rantai pasok, pengukuran kinerja berdasarkan *best practice* ke dalam suatu struktur yang terintegrasi sehingga

proses komunikasi antar pelaku rantai pasok dan aktivitas manajemen rantai pasok dapat berjalan secara optimal.

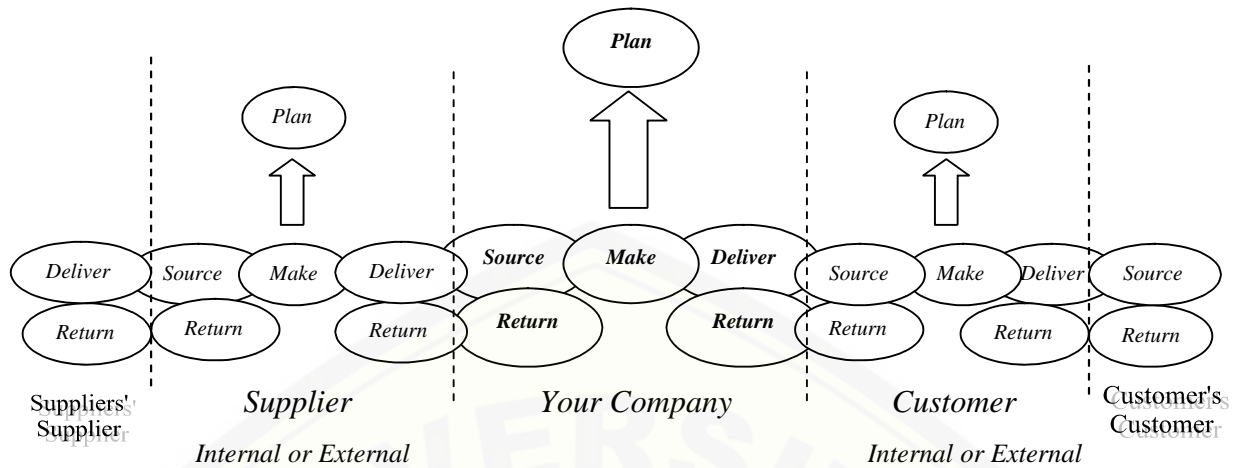
Pujawan (2005:242) mengungkapkan bahwa, penerapan model SCOR pada manajemen rantai pasok menyediakan pengamanan dan pengukuran proses rantai pasok secara menyeluruh. Model SCOR adalah salah satu model operasi rantai pasokan yang pada dasarnya merupakan model berdasarkan proses yang mengintegrasikan tiga unsur utama dalam manajemen, yaitu *business process reengineering* (BPR), *benchmarking*, dan *process measurement* ke dalam kerangka lintas fungsi rantai pasokan. Ketiga unsur tersebut memiliki fungsinya masing-masing, yaitu:

- a. *Business Process Reengineering* yang pada dasarnya menangkap proses yang saat ini sedang terjadi (*as is*) dan mendefinisikan proses yang diinginkan (*to be*).
- b. *Benchmarking* adalah kegiatan untuk mendapatkan data kinerja operasional dari perusahaan sejenis. Target internal kemudian berdasarkan kinerja *best in class* yang diperoleh.
- c. *Process Measurement* berfungsi untuk mengukur, mengendalikan, dan memperbaiki proses pada rantai pasokan (*supply chain*).

SCOR memiliki tiga hirarki proses yang menunjukkan bahwa SCOR melakukan dekomposisi proses dari proses yang bersifat umum ke proses yang bersifat detail. Tiga hirarki proses tersebut menurut Pujawan (2005:244) adalah:

- a. Level 1 merupakan level tertinggi yang memberikan definisi umum dari lima proses ini yakni *plan, source, make, deliver, dan return*. Fungsi dari kelima proses inti tersebut menurut Pujawan (2005:242) adalah:
 1. *Plan* yaitu proses menyeimbangkan antara permintaan dan pasokan untuk menentukan tindakan terbaik dalam memenuhi kebutuhan pengadaan, produksi, dan pengiriman. Perencanaan meliputi proses memperkirakan kebutuhan distribusi, perencanaan dan pengendalian persediaan, perencanaan produksi, perencanaan material, perencanaan kapasitas, dan dengan perencanaan keuangan melakukan penyesuaian rencana rantai pasok.

2. *Source* yaitu proses pengadaan dan atau jasa guna memenuhi permintaan. Proses ini mencakup penjadwalan pengiriman dari pemasok, menerima, mengecek, dan memberikan otorisasi pembayaran untuk barang yang dikirim pemasok, memilih pemasok, mengevaluasi kinerja pemasok, dan sebagainya.
3. *Make* yaitu proses yang mengubah bahan baku dan bahan pendukung menjadi sebuah produk yang diinginkan konsumen. Kegiatan produksi ini tidak hanya dilakukan secara massal, tetapi dapat juga dilakukan atas dasar peramalan untuk memenuhi target persediaan dan untuk memenuhi pemesanan. Proses produksi mencakup proses penjadwalan produksi, melakukan kegiatan produksi dan melakukan pengendalian kualitas, mengolah barang setengah jadi, memelihara fasilitas setengah jadi, dan sebagainya.
4. *Deliver* yaitu proses penghantaran barang atau jasa untuk memenuhi permintaan. Proses pengiriman meliputi proses diantaranya yaitu menangani pesanan dari pelanggan, memilih perusahaan jasa pengiriman, menangani kegiatan pergudangan produk jadi, dan mengirim tagihan ke konsumen.
5. *Return* yaitu proses pengembalian atau menerima pengembalian produk karena beberapa alasan. Proses yang tercakup dalam proses pengembalian diantaranya mengidentifikasi kondisi produk, meminta otorisasi pengembalian barang cacat, penjadwalan pengembalian, dan melakukan pengembalian.



Gambar 2.2 Lima proses inti rantai pasokan pada SCOR

Sumber : diolah dari *Supply Chain Council*, 2015

- b. Level 2 merupakan level konfigurasi. Pada level ini rantai pasokan perusahaan dikonfigurasi melalui pendekatan proses dalam pengukuran kinerja *supply chain*. Perusahaan bisa membentuk konfigurasi saat ini (*as is*) maupun yang diinginkan (*to be*).
 1. *Planning* adalah proses mengidentifikasi tujuan perusahaan, membuat strategik untuk mencapai tujuan dan mengembangkan rencana aktivitas kerja dalam perusahaan.
 2. *Execution* adalah suatu tindakan/penerapan dari rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci.
 3. *Enable* adalah pengaaturan antara perencanaan dan pelaksanaan.
- c. Level 3 merupakan proses yang mengandung definisi elemen proses, *input*, *output*, metrik masing-masing elemen proses serta referensi (*benchmark* dan *best practice*).
 1. *Benchmark* adalah kegiatan untuk mendapatkan data kinerja operasional dari data perusahaan sejenis
 2. *Best practice* adalah suatu ide atau gagasan mengenai suatu teknik, metode, proses, aktivitas, insentif/penghargaan yang lebih efektif dalam mencapai keberhasilan yang luar biasa dibandingkan dengan lainnya.

SCOR melakukan analisis dan dekomposisi proses, sehingga memungkinkan SCOR bisa mengukur kinerja *supply chain* secara objektif berdasarkan data yang ada, serta bisa mengidentifikasi dimana perbaikan perlu dilakukan untuk menciptakan keunggulan bersaing. SCOR tentu saja membutuhkan usaha yang tidak sedikit untuk menggambarkan proses bisnis saat ini (*as is*) maupun mendefinisikan proses yang diinginkan (*to be*).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu acuan untuk penelitian selanjutnya, meskipun terdapat perbedaan seperti subjek penelitian, metode penelitian, variabel penelitian ataupun indikator penelitian. Berikut beberapa penelitian terdahulu tentang management rantai pasokan diantaranya dilakukan oleh Ayu Chairunisa Luthfiana dan Yandra Rahadian Perdana (2006), dengan objek penelitian pada PT. Indofarma Global Medika (IGM) dengan menggunakan model SCOR versi 8.0 dan AHP. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai pengukuran performa PT. IGM pada level satu: *perfect order fulfillment* 100%, *order fulfillment cycle time* 2 hari, *deliver cycle time* 30 hari, *supply chain flexibility and adaptability* 72%, dan *cash to cash cycle time* 30 hari. *Performance attributes* yang diprioritaskan oleh perusahaan adalah *supply chain asset management*. Apabila PT. IGM mampu mengatur seluruh aset dengan benar maka perputaran aset akan lebih cepat dan keuntungan dapat dicapai. *Performance* yang selanjutnya adalah *supply chain responsiveness, flexibility, cost, dan reability*.

Widya Anggraeni (2009), Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model SCOR versi 7.0. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Crown Closures Indonesia dalam memenuhi bahan bakunya harus menjalin kerjasama dengan beberapa pemasok untuk satu jenis bahan baku. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari monopoli dalam harga dan produk.

David Panggabean (2009), penelitian ini dilakukan dengan menggunakan perhitungan EOQ dan *safety stock*. Berdasarkan hasil penelitian yang telah

dilakukan didapatkan bahwa jumlah EOQ dengan mempertimbangkan biaya-biaya yang telah digunakan oleh *retailer* dan PT. Perkebunan Nusantara III Gunung Para merupakan ukuran pemesanan optimal. Dengan menggunakan konsep *supply chain management*, jumlah *safety stock* pada PT. IKN sebanyak 2.903 kg dan pada PT. Risupren sebanyak 2.649 kg. Dengan koordinasi sistem secara total akan memperoleh penghematan biaya-biaya persediaan.

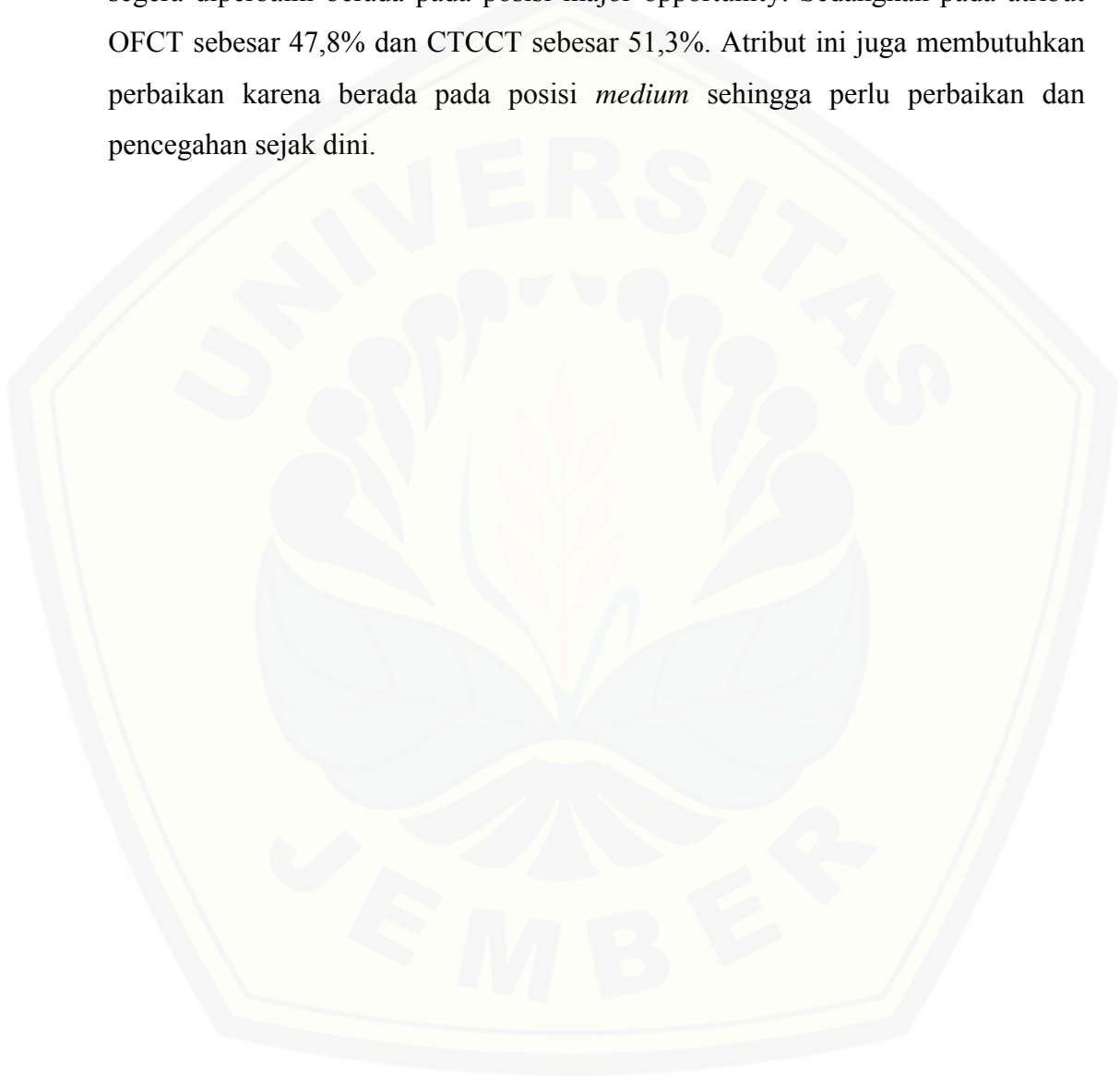
Anas Mutakin dan Musa Hubeis (2011) dengan objek penelitian pada PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk dengan menggunakan model SCOR versi 9.0. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk telah menerapkan manajemen rantai pasokan secara terintegrasi dan menghasilkan kinerja yang cukup baik, namun kurang memperhatikan proses pengirimannya.

Regina Suharto dan Devie (2013), melakukan penelitian dengan menggunakan analisa *partial least square*. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara *supply chain management* terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Penerapan *supply chain management* yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik dari kinerja keuangan maupun operasionalnya.

Ni Putu Ayu Febriarini (2015), melakukan penelitian menggunakan model SCOR versi 9.0. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa proses *make* membutuhkan waktu yang 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.

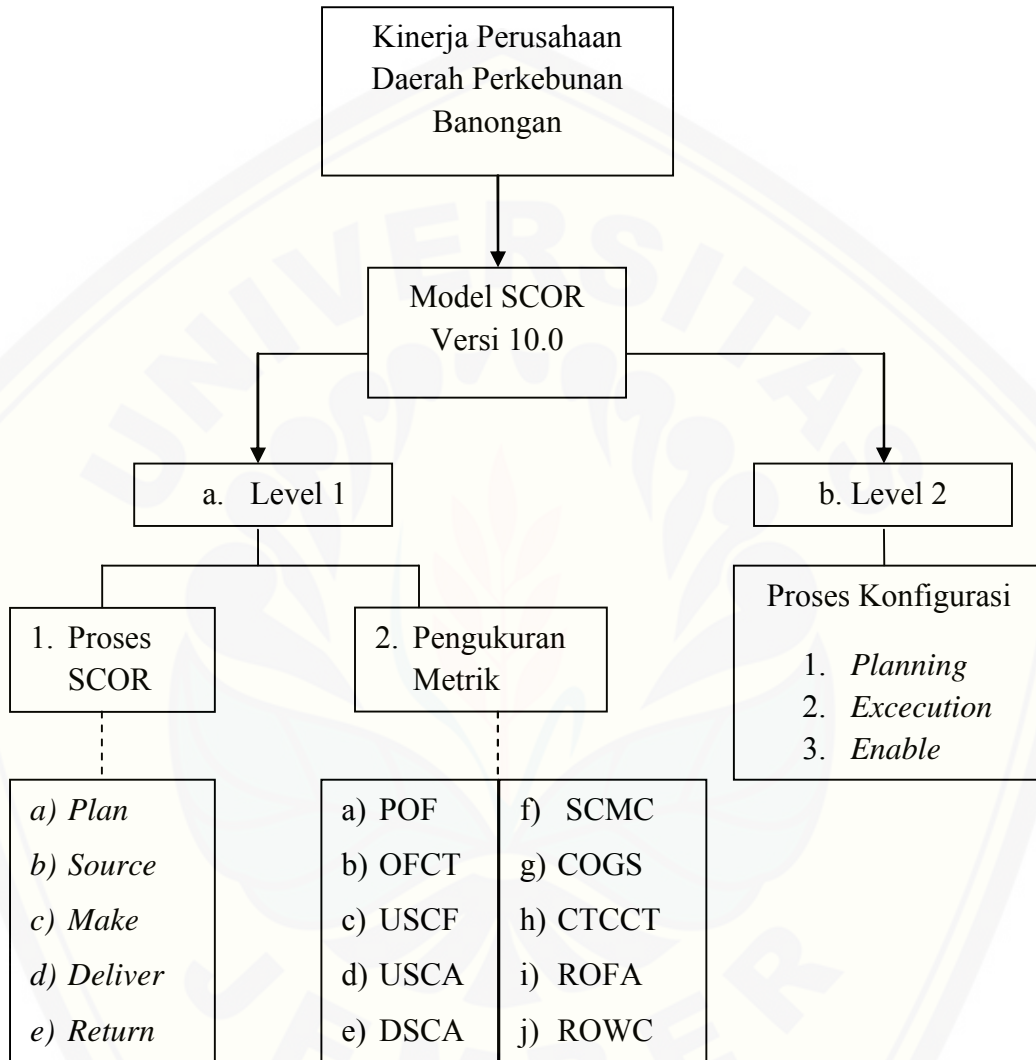
Nofan Hadi Ahmad dan Evi Yuliawati (2015), melakukan penelitian menggunakan model SCOR versi 10.0 dan AHP. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa perbaikan dilakukan disisi *upstream*, hal ini dilakukan berdasarkan analisa pengukuran *supply chain* pada

SCORcards PT. XYZ terlihat bahwa beberapa atribut kinerja supply chain yang dianggap kritis yaitu : *upsdte supply chain flexibility* sebesar 13,7%, *upside supply chain adaptability* sebesar 11,8%, *downside supply chain adaptability* sebesar 11,8%, dan *cost of good sold* sebesar 16,48%. Atribut kinerja tersebut harus segera diperbaiki berada pada posisi major opportunity. Sedangkan pada atribut OFCT sebesar 47,8% dan CTCCT sebesar 51,3%. Atribut ini juga membutuhkan perbaikan karena berada pada posisi *medium* sehingga perlu perbaikan dan pencegahan sejak dini.



2.3 Kerangka Konseptual

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



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu kerangka yang memberikan gambaran secara umum tentang alur sebuah penelitian. Kerangka konseptual dalam penelitian ini menggambarkan bagaimana penerapan manajemen rantai pasokan pada Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo terhadap kinerja perusahaan. Alat analisis yang dilakukan dalam mengevaluasi

dan menganalisis kinerja manajemen rantai pasokan Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Jember yakni model *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) versi 10.0. SCOR memiliki tiga hirarki proses yang menunjukkan bahwa SCOR melakukan dekomposisi proses dari proses yang bersifat umum ke proses yang bersifat detail, akan tetapi dalam penelitian ini hanya akan dilakukan dua hirarki proses yaitu level 1 dan level 2.

a. Level 1 merupakan pemetaan pada tahap awal karena memberikan definisi umum dari lima proses inti dan mengukur kinerja rantai pasokan perusahaan.

1. SCOR membagi proses-proses rantai pasokan menjadi lima proses inti yaitu *plan, source, make, deliver, dan return*.

a) *Plan* misalnya proses memperkirakan kebutuhan pembelian bahan baku.

b) *Souce* misalnya penjadwalan pengiriman dari pemasok.

c) *Make* misalnya penjadwalan produksi dan kegiatan produksi.

d) *Deliver* misalnya proses pengiriman produk ke tangan pelanggan.

e) *Return* misalnya mengidentifikasi kondisi produk.

2. Pemetaan level 1 akan dilakukan pengukuran dalam bentuk metrik kinerja manajemen rantai pasokan, terdapat sepuluh metrik strategi kinerja yang diukur yaitu:

a) *Perfect Order Fulfillment* (POF),

b) *Order Fulfillment Cycle Time* (OFCT),

c) *Upside Supply Chain Flexibility* (USCF),

d) *Upside Supply Chain Adaptability* (USCA),

e) *Downside Supply Chain Adaptability* (DSCA),

f) *Supply Chain Management Cost* (SCMC),

g) *Cost of Good Sold* (COGS),

h) *Cash to Cash Cycle Time* (CTCCT),

i) *Return on Supply Chain Fixed Asset* (ROFA), dan

j) *Return on Working Capital* (ROWC)

b. Level 2 merupakan pemetaan lebih lanjut dari pendefinisian setiap katagori terhadap proses dari level 1. Pada Proses ini rantai pasokan perusahaan akan

dikonfigurasi melalui tiga proses yaitu *planning*, *excecution*, dan *enable*, sehingga dapat diuraikan lebih jelas proses-proses yang ada pada rantai pasokan menjadi unsur-unsur yang mendefinisikan strategi perusahaan untuk berkompetisi.

1. *Planning*, proses perencanaan menyeluruh seluruh proses SCOR.
2. *Execution*, proses pelaksanaan yang meliputi *source*, *make*, *deliver*, dan *return*.
3. *Enable*, proses yang dapat dilakukan misalnya mengelola aset modal, mengelola penilaian kinerja, dan mengelola transportasi.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan 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.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Sugiono (2011:225) mengungkapkan bahwa data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka yang dapat dihitung atau diukur secara matematis. Sedangkan data kualitatif yaitu data yang tidak dapat dihitung atau diukur secara sistematis. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung dari sumbernya dengan menggunakan sistem wawancara untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Sedangkan data sekunder yaitu data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data sekunder diperoleh dari pihak *intern* perusahaan berupa data penjadwalan, data keuangan, data pesanan, data persediaan, data produksi, data distribusi, data pengembalian, dan data penjualan. Data ini juga bisa diperoleh dari literatur dan dokumen perusahaan.

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 tebu. Wawancara dilakukan kepada pimpinan Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo. Pertanyaannya terkait dengan penerapan *supply chain managemenet* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan pada Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo.
2. Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan melihat langsung, mendengar, dan mengamati objek yang akan diteliti dan dipergunakan untuk menyesuaikan dengan data yang diperoleh. Observasi yang dilakukan di Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo yaitu melakukan pengamatan langsung dalam setiap aktivitasnya, misalnya cara pengolahan keuangan, adanya perubahan penjadwalan, dan peninjauan di perkebunan tebu secara langsung.
3. Inspeksi dokumen yaitu teknik pengumpulan data melalui pemeriksaan terhadap dokumen tertulis maupun elektronik dari Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo berupa dokumen keuangan, penjadwalan, dan persediaan.

3.4 Metode Analisi Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan 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. Adapun langkah- langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data
Data yang dikumpulkan dari perusahaan merupakan data yang berkaitan dengan proses dan kinerja manajemen rantai pasokan yakni data penjadwalan, data keuangan, dan data persediaan. Data tersebut kemudian diolah dalam

bentuk tabel untuk mempermudah peneliti mempelajari dan melakukan analisa data.

2. Melakukan analisis dengan menggunakan model SCOR versi 10.0

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

- a. Langkah pertama pada hirarki proses model SCOR yang merupakan tingkat tertinggi. Pada tingkatan ini perusahaan menganalisis sendiri kinerjanya, memberikan definisi umum dari lima proses inti yaitu *plan, source, make, deliver, dan return*.
- b. Langkah kedua melakukan pengukuran kinerja aktual rantai pasokan dengan menggunakan SCORcards pada masing-masing atribut kinerja manajemen rantai pasokan.

Model SCOR analisis level 1 dilakukan dengan *gap analysis*. *Gap analysis* adalah alat ukur yang digunakan untuk menghitung besarnya peningkatan pendapatan apabila target yang ditetapkan untuk setiap metrik dapat tercapai. Atribut kinerja yang diukur yaitu *reliability, responsiveness, flexibility, costs*, dan *asset management*. Untuk menganalisis kinerja manajemen rantai pasokan Perusda Banongan menggunakan analisis model SCOR versi 10.0 sebagaimana tercantum pada tabel 3.1 parameter atribut menggunakan metrik strategi sebagai berikut.

Tabel 3.1 Atribut kinerja dan metrik strategi level 1

	<i>Performance Attributes</i>				
	<i>Costumer Facing</i>			<i>Internal Facing</i>	
<i>Level 1 Strategic Metrics</i>	<i>Relia- bility</i>	<i>Respon- siveness</i>	<i>Flexi- bility</i>	<i>Cost</i>	<i>Asset Mana- gement</i>
<i>Perfect Order Fulfillment</i>	√				
<i>Order Fulfillment Cycle Time</i>		√			
<i>Upside Supply Chain Flexibility</i>			√		
<i>Upside Supply Chain Adaptability</i>			√		
<i>Downside Supply Chain Adaptability</i>			√		
<i>Supply Chain Management Cost</i>				√	
<i>Costs of Good Sold</i>				√	
<i>Cash to Cash Cycle Time</i>					√
<i>Return on Supply Chain Fixed Assets</i>					√
<i>Return on Working Capital</i>					√

Sumber : diolah dari *Supply Chain Council*, 2015

Tebel 3.1 menunjukkan ada 10 metrik level 1 yang terdapat pada model SCOR versi 10.0. Metrik-metrik tersebut berada pada *costumer facing* dan *internal facing*. *Costumer facing* merupakan metrik yang penting bagi pelanggan, pada *costumer facing* akan menjelaskan bagaimana perusahaan membuat kebijakan sehingga mampu berinteraksi (melayani) dengan pelanggan secara langsung dan *internal facing* merupakan metrik yang penting untuk mengawasi internal perusahaan tetapi tidak langsung menjadi perhatian pelanggan. Hubungan

antara kelima atribut kinerja yang diukur dalam model SCOR dengan metrik strategi level 1 akan dijelaskan pada tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2 Hubungan antara atribut kinerja dengan metrik strategi level 1

Atribut Kinerja	Penjelasan Atribut Kinerja	Matrik Strategi Level 1
	Kinerja rantai pasok dalam pengiriman :	
<i>Supply chain reliability</i>	produk yang sesuai, pada tempat yang tepat, di waktu yang tepat, dengan kondisi produk yang baik, dalam jumlah yang tepat, dengan dokumentasi yang tepat kepada pelanggan yang tepat	<i>Perfect order fulfillment</i>
<i>Supply chain responsiveness</i>	Kecepatan rantai pasokan menghantarkan produk kepada pelanggan	<i>Order fulfillment cycle time</i> <i>Upside supply chain flexibility</i>
<i>Supply chain flexibility</i>	Ketangkasan rantai pasokan dalam merespon perubahan pasar untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif	<i>Upside supply chain adaptability</i> <i>Downside supply chain adaptability</i>
<i>Supply chain cost</i>	Hubungan biaya dengan operasi rantai rantai pasokan	<i>Supply chain management cost</i> <i>Cost of good sold</i> <i>Cash to cash cycle time</i>
<i>Supply chain asset management</i>	Efektifitas sebuah organisasi dalam mengelola semua asset (asset tetap dan modal kerja) untuk mendukung kepuasan permintaan	<i>Return on supply chain fixed assets</i> <i>Return on working capital</i>

Sumber : diolah dari *Supply Chain Council*, 2015

Tabel 3.2 menunjukkan hubungan atribut kinerja dengan metrik strategi, hal ini ditegaskan dengan penjelasan pada setiap atribut kinerja. *Supply chain*

reliability diukur menggunakan *perfect order fulfillment* (POF). *Supply chain responsiveness* diukur menggunakan *order fulfillment cycle time* (OFCT). *Supply chain flexibility* diukur menggunakan *upside supply chain flexibility* (USCF), *upside supply chain adaptability* (USCA), dan *downside supply chain adaptability* (DSCA). *Supply chain cost* diukur menggunakan *supply chain management cost* (SCMC) dan *cost of good sold* (COGS). *Supply chain asset management* diukur menggunakan *cash to cash cycle time* (CTCCT), *return on supply chain fixed asset* (ROFA), dan *return on working capital* (ROWC). Definisi dari setiap pengukuran matrik strategi akan dijelaskan sebagai berikut.

a. *Perfect Order Fulfillment* (POF)

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

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

b. *Order Fulfillment Cycle Time* (OFCT)

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

c. *Upside Supply Chain Flexibility* (USCF)

USCF adalah jumlah waktu (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, sumber daya, produksi, penghantaran produk, dan pengembalian. Perlu diingat bahwa hari yang berlalu belum tentu jumlah hari yang diperlukan untuk semua kegiatan karena beberapa peristiwa terjadi secara bersamaan.

d. *Upside Supply Chain Adaptability (USCA)*

USCA adalah persentase kenaikan jumlah maksimum produk terkirim yang dapat dipertahankan (*sustainable*) dan dapat dicapai selama 30 hari.

e. *Downside Supply Chain Adaptability (DSCA)*

DSCA adalah persentase pengurangan kuantitas yang dipesan dalam 30 hari sebelum pengiriman tanpa persediaan atau biaya tambahan.

f. *Supply Chain Management Cost (SCMC)*

SCMC adalah semua biaya langsung dan tak langsung yang berhubungan dengan pelaksanaan proses rantai pasokan.

SCMC = biaya perencanaan + biaya *sourcing* + biaya pembuatan produk + biaya pengiriman + biaya pengembalian

g. *Cost of Good Sold (COGS)*

COGS adalah biaya langsung untuk material dan biaya upah yang dibutuhkan untuk membuat produk.

COGS = biaya pembelian bahan baku + biaya menghasilkan produk + biaya pekerja + biaya tidak langsung

h. *Cash to Cash Cycle Time (CTCCT)*

CTCCT adalah jumlah waktu (hari) yang diperlukan untuk mengukur kecepatan rantai pasokan dan mengubah persediaan menjadi uang. Semakin singkat waktu yang dibutuhkan, maka akan semakin bagus rantai pasokan. 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*

Berdasarkan tiga komponen di atas, maka perhitungan CTCCT adalah :

CTCCT = rataan persediaan + rataan *account receivable* – rataan *account payable*

i. *Return on Supply Chain Fixed Asset (ROFA)*

ROFA adalah besarnya tingkat pengembalian yang diperoleh dari modal yang diinvestasikan pada aset tetap dalam rantai pasok.

$$\text{ROFA} = \frac{\text{penerimaan} - \text{COGS} - \text{SCMC}}{\text{aset tetap}}$$

j. *Return on Working Capital (ROWC)*

ROWC adalah besarnya investasi relatif kepada posisi modal kerja perusahaan dibandingkan dengan pendapatan yang diperoleh dari rantai pasok.

$$\text{ROWC} = \frac{\text{penerimaan} - \text{COGS} - \text{SCMC}}{\text{pendapatan}}$$

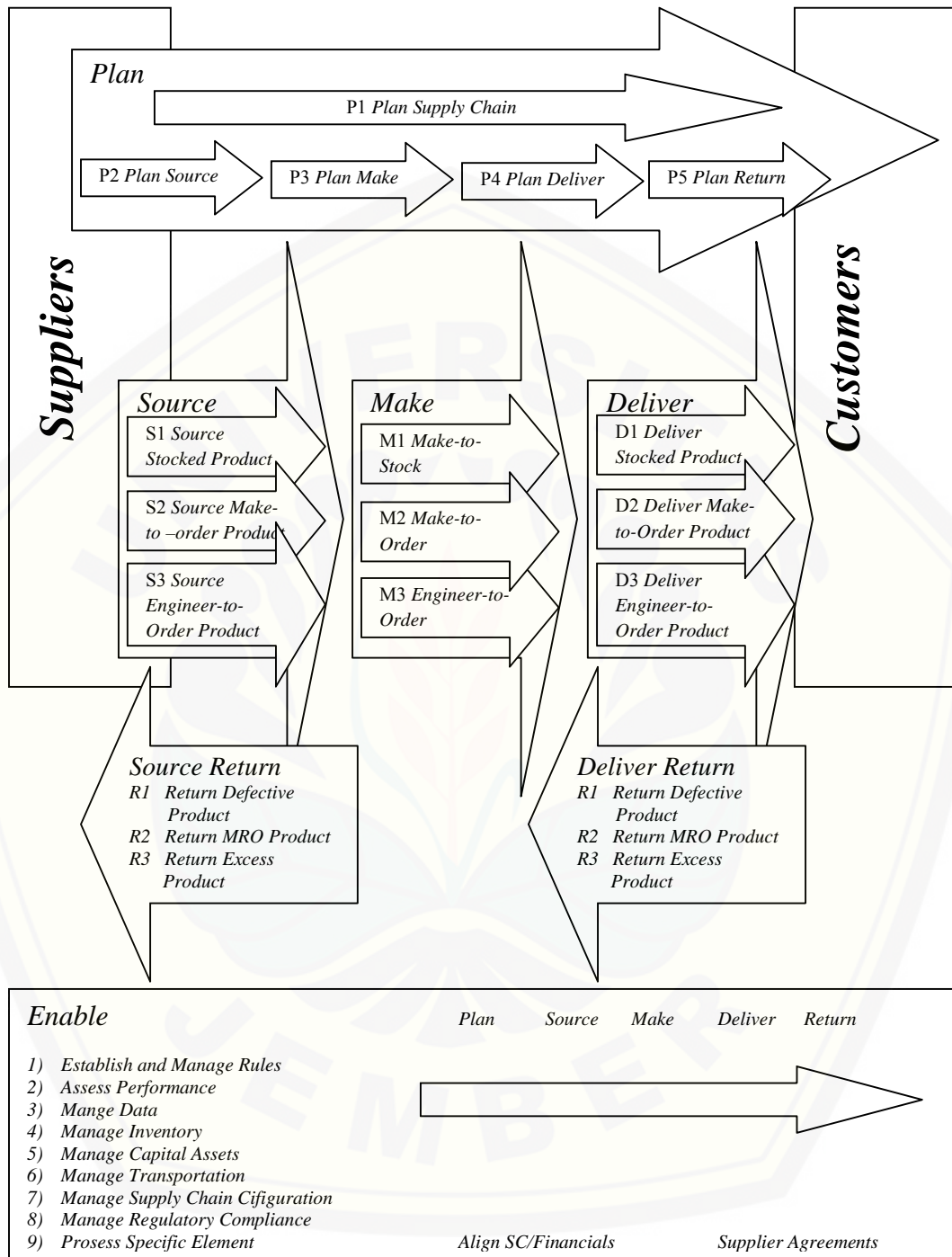
Pengukuran kinerja rantai pasok dilakukan melalui pengambilan data-data yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja rantai pasok di Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo sesuai dengan atribut kinerja yang telah ditentukan. Hasil pengukuran kinerja *supply chain* dilakukan dengan melihat hasil data aktual dibandingkan targetnya dengan skala rating pada tabel 3.3 sebagai berikut.

Tabel 3.3 Perencanaan Metrik Strategi Level 1 pada Rantai Pasokan

Atribut Kinerja	Matrik Strategi	Target	Data Aktual	Keterangan
<i>Supply Chain Reliability</i>	POF	%	%	
<i>Supply Chain Responsiveness</i>	OFCT	Hari	Hari	
<i>Supply Chain Flexibility</i>	USCF	Hari	Hari	
	USCA	%	%	
	DSCA	%	%	
<i>Supply Chain Costs</i>	SCMC	%	%	
	COGS	%	%	
<i>Supply Chain Asset Management</i>	CTCCT	Hari	Hari	
	ROFA	%	%	
	ROWC	%	%	

Sumber : diolah dari *Supply Chain Council*, 2015

Model SCOR analisis level 2 merupakan level konfigurasi proses dan pengkatagorian proses. Pada tahapan ini dilakukan pendefinisian katagori-katagori terhadap setiap proses pada level 1, mulai dari proses yang berkaitan dengan pemasok, aktivitas produksi, dan distribusi sampai produk diterima oleh konsumen. Level ini menyusun proses sejalan dengan strategi rantai pasokan. Pemetaan level 2 terdapat tiga tipe proses SCOR, yaitu *planning* (perencanaan), *excecution* (pelaksanaan), dan *enable* (kemungkinan dari sebuah perencanaan dan pelaksanaannya).



Gambar 3.1 Pemetaan Level 2 SCOR Model

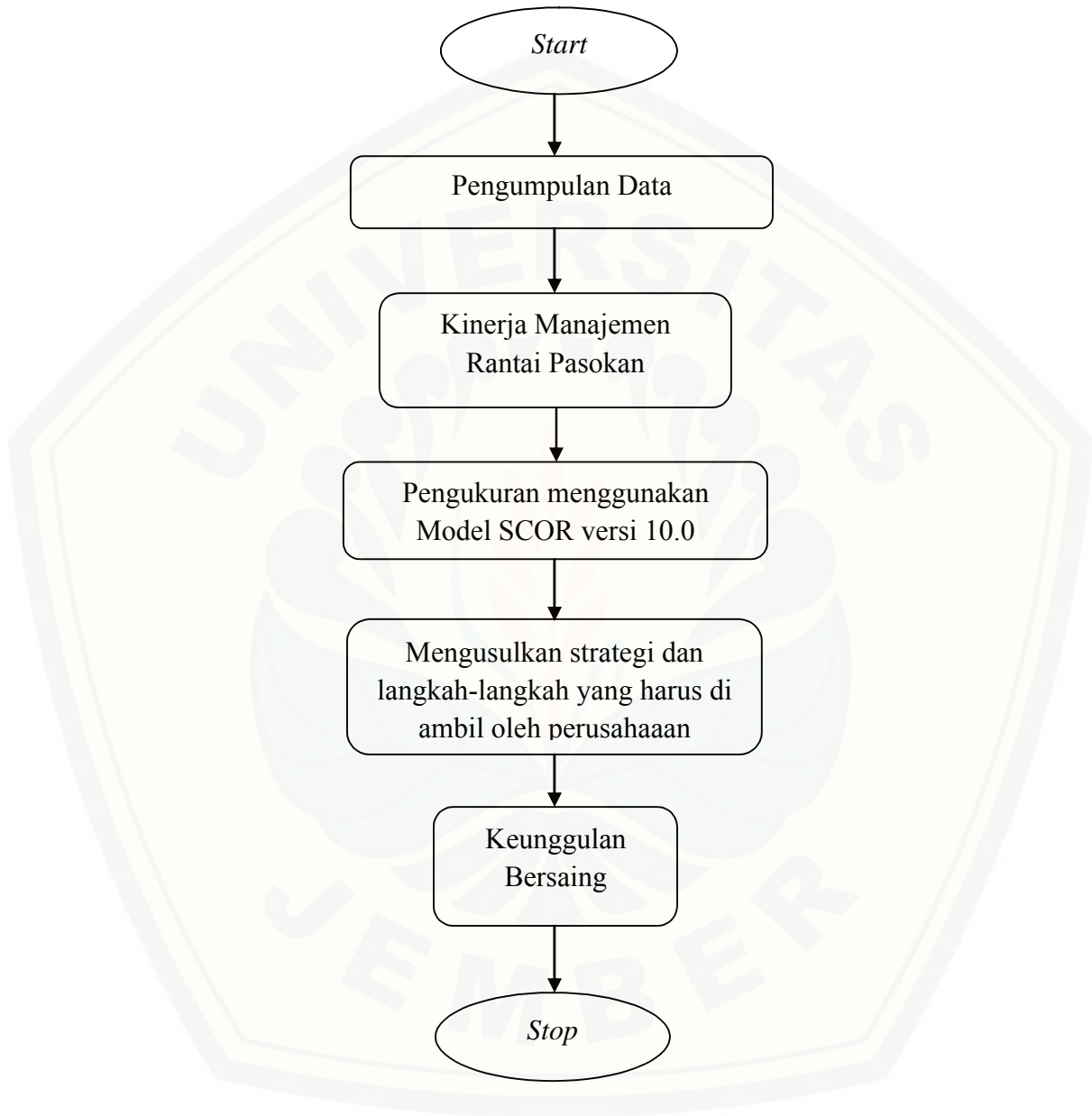
Sumber : diolah dari *Supply Chain Council*, 2016

Setelah didapatkan gambaran dan simpulan akan permasalahan yang ada, maka peneliti mengusulkan strategi dan langkah-langkah apa yang harus di ambil oleh perusahaan sehingga langkah yang akan di ambil nanti akan menyelesaikan permasalahan dan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing secara keseluruhan dalam rantai pasokan.



3.5 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini digambarkan dalam gambar 3.2 sebagai berikut.



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

1. *Start*, yaitu tahap awal atau persiapan meliputi kegiatan perumusan masalah, penetapan tujuan serta persiapan lainnya berkaitan dengan penelitian. Melakukan observasi untuk mengetahui gambaran umum mengenai objek penelitian.
2. Tahap pengumpulan data, yaitu mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian.
3. Penelitian ini menganalisis *Supply Chain Management* (SCM) terhadap kinerja Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo.
4. Penelitian ini menggunakan pengukuran kinerja model *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) versi 10.0.
5. Peneliti memberikan usulan strategi dan langkah-langkah yang harus diambil sehingga langkah yang akan di ambil nanti akan menyelesaikan permasalahan dan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing secara keseluruhan dalam rantai pasokan.
6. Peneliti mengharapkan usulan strategi-strategi dalam penelitian ini memberikan solusi alternatif atas masalah yang dihadapi oleh perusahaan dan berdampak positif terhadap keunggulan bersaing yaitu kemampuan perusahaan untuk berkompetisi.
7. *Stop*, yaitu tanda berakhirnya suatu penelitian.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis *supply chain management* terhadap kinerja Perusahaan Daerah Perkebunan Banongan Kabupaten Situbondo. Berikut beberapa *point-point* penting dari penelitian ini antara lain:

1. Proses produksi tebu membutuhkan waktu yakni sekitar 61 minggu atau kurang lebih 1 tahun. Perusda Banongan melakukan kontrak kemitraan (*strategic alliances*) dengan PG Olean pada MT 2013 - 2014 sehingga pada tahun tersebut dibagi dua daerah pengelolaan kebun, yaitu daerah Kerjasama Usaha (KSU) dan Kelola Sendiri (KSD).
2. Berdasarkan metrik strategi didapatkan nilai POF sebesar 158,85%, OFCT sebesar 434 hari, CTCCT sebesar 7 hari, ROFA sebesar 66,2%, dan ROWC sebesar 37,8%.
3. Pada pendekatan proses, proses *execution* menjadi fokus utama dari permasalahan yang ada, sehingga perlu dilakukan tindakan perbaikan yang mencakup tindakan perbaikan segera, tindakan perbaikan mendasar, dan merevisi standar.
4. Tindakan perbaikan ini akan menunjang penerapan *Implementatnion Control*, yaitu pengendalian atas dasar hasil implementasi strategi secara keseluruhan dalam rantai pasokan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti mengajukan saran sebagai berikut.

1. Saran untuk akademisi

Penelitian selanjutnya diharapkan mampu melakukan analisis SCOR dengan lengkap yaitu level 1, level 2, dan level 3. Sehingga penelitian ini bisa digunakan sebagai tambahan wawasan, pengalaman, dan gambaran hasil di lapangan mengenai penerapan *Supply Chain Management*. Peneliti menyarankan waktu penelitian lebih lama sampai strategi dapat benar-benar dijalankan pada perusahaan dengan memilih waktu produktif perusahaan dengan bijak, mengumpulkan data yang maksimal untuk kegiatan penelitian, dan menerapkan strategi yang didapat sehingga diketahui tingkat perubahan dan perbaikan pada perusahaan tersebut.

2. Saran untuk Perusda Banongan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam penentuan kebijakan strategi dimasa yang akan datang, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Anas, Mutakin dan Musa Hubeis.2011.**Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasokan dengan SCOR Model 9.0 (Studi Kasus di PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk).**Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen: Institut Pertanian Bogor

Ayu, Chairunisa Luthfiana dan Yandra Rahadian Perdana.2006.**Pengukuran Performansi Supply Chain dengan Pendekatan Supply Chain Operation Reference (SCOR) dan Analytical Hierarchy Proses (AHP): Studi Kasus PT. Indofarma Global Medika.**Teknik Industri: UIN Sunan Kalijaga

David, Panggabean.2009.**Analisis Logistik dengan Menggunakan Konsep Supply Chain Management (SCM) di PT. Perkebunan Nusantara III Gunung Para.**Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik: Universitas Sumatera Utara

Edy, Sutrisno.2010.**Budaya Organisasi.**Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Heizer, Jay dan Barry, Render.2006.**Manajemen Operasi Edisi Ketujuh.** Jakarta: Salemba Empat

I, Nyoman Pujawan.2005.**Supply Chain Management Edisi Pertama.** Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya: Guna Widya

Iwan, Purwanto.2006.**Manajemen Strategi.**Bandung: Yrama Widya

Lina, Anatan dan Lena Ellitan.2008.**Supply Chain Mangement Teori dan Aplikasi**.Bandung: Alfabeta

Ni, Putu AF.2015.**Analisis Kinerja Manajemen Rantai Pasokan dengan menggunakan Model SCOR Versi 9.0 (Studi Kasus : Perusahaan Songket Jepun Bali)**.Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi: Universitas Jember

Nofan, Hadi Ahmad dan Evi Yuliawati.2015.**Analisa Pengukuran dan Perbaikan Kinerja Supply Chain di PT. XYZ**.Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri: Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya

Regina, Suharto dan Devie.2013.**Analisa Pengaruh Supply Chain Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan**.Akuntansi Bisnis: Universitas Kristen Petra

Sugiono.2011.**Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D**.Bandung: Alfabeta

Widya, Anggraeni.2009.**Pengukuran Kinerja Pengolahan Rantai Pasokan pada PT.Crown Closures Indonesia**.Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri: Universitas Gunadarma

Willem, Siahaya.2015.**Sukses Supply Chain Management Akses Demand Chain Management**.Bogor: In-Media

www.supply-chain.org.2016.**Supply Chain Operation Reference (SCOR) Model Version 10.0**



LAMPIRAN

Daftar Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Objek Penelitian	Metode Analisis	Hasil
1	Ayu Chairunisa Luthfiana dan Yandra Rahadian Perdana (2006)	PT. Indofarma Global Medika (IGM)	Model SCOR versi 8.0 dan AHP	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai pengukuran performa PT. IGM pada level satu: <i>perfect order fulfillment</i> 100%, <i>order fulfillment cycle time</i> 2 hari, <i>deliver cycle time</i> 30 hari, <i>supply chain flexibility and adabtibility</i> 72%, dan <i>cash to cash cycle time</i> 30 hari. <i>Performance attributes</i> yang diprioritaskan oleh perusahaan adalah <i>supply chain asset management</i> . Apabila PT. IGM mampu mengatur seluruh asset dengan benar maka perputaran aset akan lebih cepat dan keuntungan dapat dicapai. <i>Performance</i> yang selanjutnya adalah <i>supply chain responsiveness, flexibility, cost, dan reability</i> .
2	Widya Anggraeni (2009)	PT. Crown Closures Indonesia	SCOR versi 7.0 dan AHP	Untuk memenuhi kebutuhan bahan bakunya, PT. Crown Closures Indonesia bekerjasama dengan beberapa

				pemasok untuk satu jenis bahan baku. Hal ini dilakukan agar terjadinya sportifitas serta menghilangkan monopoli dalam harga dan produk.
3	David Panggabean (2009)	PT. Perkebunan Nusantara III Gunung Para	EOQ dan <i>safety stock</i>	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan didapatkan bahwa jumlah EOQ dengan mempertimbangkan biaya-biaya yang telah digunakan oleh <i>retailer</i> dan PT. Perkebunan Nusantara III Gunung Para merupakan ukuran pemesanan optimal. Dengan menggunakan konsep <i>supply chain management</i> , jumlah <i>safety stock</i> pada PT. IKN sebanyak 2.903 kg dan pada PT. Risupren sebanyak 2.649 kg. Dengan koordinasi sistem secara total akan memperoleh penghematan biaya-biaya persediaan.
4	Anas Mutakin dan Musa Hubeis (2011)	PT. Indocement Tungal Prakasa Tbk	SCOR versi 9.0	Level 1 adalah $POF = 82,43\%$, $OFCT = 2$ hari, $COGS = 53,84\%$, dan $CTCCT = 53$ hari. Dari hasil <i>benchmark</i> , nilai POF dan COGS belum mencapai target. Sedangkan nilai OFCT dan CTCCT telah

				<p>melewati target yang telah diterapkan. Dari penelitian <i>gap analysis</i>, diperoleh PT. ITP Tbk mengalami banyak biaya yang hilang karena ketidakefisienan dan ketidakefektifan SCM.</p> <p>Pada level 2 diperoleh hasil proses <i>deliver</i> semen memiliki kinerja paling rendah dan dilakukan analisis pada level 3 guna memaparkan lebih terperinci proses <i>deliver</i> dengan kerja paling rendah.</p> <p>PT. ITP Tbk telah menerapkan SCM dengan baik, yaitu menerapkan kelima proses manajemen inti dalam SCM sehingga seluruh unsur rantai pasokan saling terintegrasi dan menghasilkan kinerja cukup baik. Namun, kurang memperhatikan proses pengiriman.</p>
5	Regina Suharto dan Devie (2013)	178 Perusahaan di Surabaya	<i>Partial least square</i> (PLS)	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara <i>supply chain management</i> terhadap keunggulan bersaing pada

				perusahaan manufaktur di Surabaya. Penerapan <i>supply chain management</i> yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik dari kinerja keuangan maupun operasionalnya.
6	Ni Putu Ayu Fibriarini (2015)	Perusahaan Songket Jepun Bali	SCOR versi 9.0	Hasil analisis data dan pembahasan dari penelitian ini adalah proses <i>make</i> membutuhkan waktu yang 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.
7	Nofan Hadi Ahmad dan Evi Yulawati (2015)	PT. XYZ	SCOR versi 10.0 dan AHP	Perbaikan dilakukan disisi <i>upstream</i> , hal ini dilakukan berdasarkan analisa pengukuran <i>supply chain</i> pada

				<p>SCORcards PT. XYZ terlihat bahwa beberapa atribut kinerja supply chain yang dianggap kritis yaitu : <i>upsdte supply chain flexibility</i> sebesar 13,7%, <i>upside supply chain adaptability</i> sebesar 11,8%, <i>downside supply chain adaptability</i> sebesar 11,8%, dan <i>cost of good sold</i> sebesar 16,48%. Atribut kinerja tersebut harus segera diperbaiki berada pada posisi major opportunity. Sedangkan pada atribut OFCT sebesar 47,8% dan CTCCT sebesar 51,3%. Atribut ini juga membutuhkan perbaikan karena berada pada posisi <i>medium</i> sehingga perlu perbaikan dan pencegahan sejak dini.</p>
--	--	--	--	--

Sumber : Ayu Chairunisa Luthfiana dan Yandra Rahadian Perdana (2006), Widya Anggraeni (2009), David Panggabean (2009), Anas Mutakin dan Musa Hubeis (2011), Regina Suharto dan Devie (2013), Ni Putu Ayu Febriarini (2015), dan Nofan Hadi Ahmad dan Evi Yulawati (2015).

Rincian Perhitungan Metrik Strategi Level 1

- $POF = \frac{\text{Biaya Penebangan (PC)}}{\text{Biaya Penanaman}} \times 100\%$
 $= \frac{970.291.712}{610.796.542} \times 100\%$
 $= 158,85\%$
- OFCT = 434 hari, yaitu total jumlah hari pesanan sampai ketangan konsumen (62 minggu).
- USCF, USCA, dan DSCA tidak dapat diperhitungkan, karena dalam memproduksi tebu tidak dapat diketahui secara pasti fleksibilitas dalam pemenuhan pesanan dapat dikatakan dalam kategori maksimum atau minimum karena hal ini sangat berpengaruh pada keadaan pabrik itu sendiri.
- SCMC = Rp 1.581.088.254,- adalah kesuluruhan dari biaya dari biaya dipesan sampai ketangan konsumen.
- COGS = Rp 176.875.561,- adalah total biaya garap/hektar, termasuk didalamnya adalah biaya garap tebangan, PC, dan pemeliharaan tanaman tebu
- CTCCT= 7 hari, yaitu total jumlah hari pesanan dibayarkan dari konsumen ke Perusda Banongan.
- $ROFA = \frac{\text{Laba Bersih} - \text{SCMC} - \text{COGS}}{\text{Aset Tetap}} \times 100\%$
 $= \frac{\text{Rp } 3.790.553.746 - \text{Rp } 1.581.088.254 - \text{Rp } 176.875.561}{\text{Rp } 3.070.313.024} \times 100\%$
 $= \text{Rp } 66,2\%$
- $ROWC = \frac{\text{Laba Bersih} - \text{SCMC} - \text{COGS}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$
 $= \frac{\text{Rp } 3.790.553.746 - \text{Rp } 1.581.088.254 - \text{Rp } 176.875.561}{\text{Rp } 5.371.642.000} \times 100\%$
 $= \text{Rp } 37,8\%$

SCOR Quick Reference Versi 10.0

PLAN				
P1	P2	P3	P4	P5
<i>Plan Supply Chain</i>	<i>Plan Source</i>	<i>Plan Make</i>	<i>Plan Deliver</i>	<i>Plan Return</i>
P1.1 : <i>Identify, Prioritise, and Aggregate Supply Chain Requirements</i>	P2.1 : <i>Identify, Prioritise, and Aggregate Product Requirements</i>	P3.1 : <i>Identify, Prioritise, and Aggregate Production Requirements</i>	P4.1 : <i>Identify, Prioritise, and Aggregate Delivery Requirements</i>	P5.1 : <i>Assess and Aggregate Return Requirements</i>
P1.2 : <i>Identify, Prioritise, and Aggregate Supply Chain Resources</i>	P2.2 : <i>Identify, Assess and Aggregate Product Resources</i>	P3.2 : <i>Identify, Assess and Aggregate Production Resources</i>	P4.2 : <i>Identify, Assess and Aggregate Delivery Resources</i>	P5.2 : <i>Identify, Assess and Aggregate Return Resources</i>
P1.3 : <i>Balance Supply Chain Resources with Supply Chain Requirements</i>	P2.3 : <i>Balance Product Resources with Product Requirements</i>	P3.3 : <i>Balance Production Resources with Production Requirements</i>	P4.3 : <i>Balance Delivery Resources and Capabilities with Delivery Requirements</i>	P5.3 : <i>Balance Return Resources with Return Requirements</i>
P1.4 : <i>Establish and Communicate Supply Chain Plans</i>	P2.4 : <i>Establish Sourcing Plans</i>	P3.4 : <i>Establish Production Plans</i>	P4.4 : <i>Establish Delivery Plans</i>	P5.4 : <i>Establish and Communicate Return Plans</i>

ENABLE PLAN				
EP1 : <i>Manage Business Rules for Plan Proses</i>	EP2 : <i>Manage Performance of Supply Chain</i>	EP3 : <i>Manage Plan Data Collection</i>	EP4 : <i>Manage Integrated Supply Chain Inventory</i>	EP5 : <i>Manage Integrated Supply Chain Capital Assets</i>
EP6 : <i>Manage Integrated Supply Chain Transportation</i>	EP7 : <i>Manage Planning Configuration</i>	EP8 : <i>Manage Plan Regulatory and Compliance</i>	EP9 : <i>Process Element : Manage Supply Chain Plan Risk</i>	EP10 : <i>Align Supply Chain Unit Plan with Financial Plan</i>

SOURCE		
S1 <i>Source Stocked Product</i>	S2 <i>Source Make – to - Order Product</i>	S3 <i>Source Engineer – to - Order Product</i>
S1.1 : <i>Schedule Product Deliveries</i>	S2.1 : <i>Schedule Product Deliveries</i>	S3.1 : <i>Identify Sources of Supply</i>
S1.2 : <i>Receive Product</i>	S2.2 : <i>Process Element : Receive Product</i>	S3.2 : <i>Select Final Suppliers and Negotiate</i>
S1.3 : <i>Verify Product</i>	S2.3 : <i>Verify Product</i>	S3.3 : <i>Schedule Product Deliveries</i>

S1.4 : <i>Transfer Product</i>	S2.4 : <i>Transfer Product</i>	S3.4 : <i>Receive Product</i>
S1.5 : <i>Authorize Supplier Payment</i>	S2.5 : <i>Authorize Supplier Payment</i>	S3.5 : <i>Verify Product</i>
		S3.6 : <i>Transfer Product</i>
		S3.7 : <i>Aurhorize Supplier Payment</i>
ENABLE SOURCE		
ES1 : <i>Manage Sourcing Business Rules</i>	ES2 : <i>Assess Supplier Performance</i>	ES3 : <i>Maintain Source Data</i>
ES4 : <i>Manage Product Inventory</i>	ES5 : <i>Manage Capital Assets</i>	ES6 : <i>Manage Incoming Product</i>
ES7 : <i>Manage Supplier Network</i>	ES8 : <i>Manage Import/Export Requirements</i>	ES9 : <i>Manage Supply Chain Source Risk</i>
ES10 : <i>Manage Supplier Agreements</i>		

MAKE		
M1 <i>Make – to - Stock</i>	M2 <i>Make – to - Order</i>	M3 <i>Engineer – to- Order</i>
M1.1 : <i>Schedule Production Activities</i>	M2.1 : <i>Schedule Production</i>	M3.1 : <i>Finalize Production</i>

	<i>Activities</i>	<i>Engineering</i>
M1.2 : <i>Issue Material</i>	M2.2 : <i>Issue Sourced/In-Process Product</i>	M3.2 : <i>Schedule Production Activities</i>
M1.3 : <i>Produce and Test</i>	M2.3 : <i>Produce and Test</i>	M3.3 : <i>Issue Sourced/In-Process Product</i>
M1.4 : <i>Package</i>	M2.4 : <i>Package</i>	M3.4 : <i>Produce and Test</i>
M1.5 : <i>Stage Product</i>	M2.5 : <i>Stage Finished Product</i>	M3.5 : <i>Package</i>
M1.6 : <i>Release Product to Deliver</i>	M2.6 : <i>Release Finished Product to Deliver</i>	M3.6 : <i>Stage Finished Product</i>
M1.7 : <i>Waste Disposal</i>	M2.7 : <i>Waste Disposal</i>	M3.7 : <i>Release Product to Deliver</i>
<i>ENABLE MAKE</i>		
EM1 : <i>Manage Production Rules</i>	EM2 : <i>Manage Production Performance</i>	EM3 : <i>Manage Make Information</i>
EM4 : <i>Manage – in – Process Products</i>	EM5 : <i>Manage Make Equipment and Facilities</i>	EM6 : <i>Manage Transportation</i>
EM7 : <i>Manage Production Network</i>	EM8 : <i>Manage Make Regulatory Environment</i>	EM9 : <i>Manage Supply Chain Make Risk</i>

DELIVER			
D1	D2	D3	D4
<i>Deliver Stocked Product</i>	<i>Deliver Make – to – Stock Product</i>	<i>Deliver Engineering – to- Order Product</i>	<i>Deliver Retail Product</i>
D1.1 : <i>Process Inquiry and Quote</i>	D2.1 : <i>Process Inquiry and Quote</i>	D3.1 : <i>Obtain and Respond to RFP/RFQ</i>	D4.1 : <i>Generate Stocking Schedule</i>
D1.2 : <i>Receive, Enter, and Validate Order</i>	D2.2 : <i>Receive, Configure, Enter, and Validate Order</i>	D3.2 : <i>Negotiate and Receive Contract</i>	D4.2 : <i>Receive Product at the Store</i>
D1.3 : <i>Reserve Inventory and Determine Delivery Date</i>	D2.3 : <i>Reserve Inventory and Determine Delivery Date</i>	D3.3 : <i>Enter Order, Commit Resource, and Launch Program</i>	D4.3 : <i>Pick Product from Backroom</i>
D1.4 : <i>Consolidate Orders</i>	D2.4 : <i>Consolidate Orders</i>	D3.4 : <i>Schedule Installation</i>	D4.4 : <i>Stock Shelf</i>
D1.5 : <i>Build Loads</i>	D2.5 : <i>Build Loads</i>	D3.5 : <i>Build Loads</i>	D4.5 : <i>Fill Shopping Cart</i>
D1.6 : <i>Route Shipments</i>	D2.6 : <i>Route Shipments</i>	D3.6 : <i>Route Shipments</i>	D4.6 : <i>Checkout</i>
D1.7 : <i>Select Carriers and Rate Shipments</i>	D2.7 : <i>Select Carriers and Rate Shipments</i>	D3.7 : <i>Select Carriers and Rate Shipments</i>	D4.7 : <i>Deliver and/or Install</i>
D1.8 : <i>Receive Product from Source or Make</i>	D2.8 : <i>Receive Product from Source or Make</i>	D3.8 : <i>Receive Product from Source or Make</i>	

D1.9 : <i>Pick Product</i>	D2.9 : <i>Pick Product</i>	D3.9 : <i>Pick Product</i>	
D1.10 : <i>Pack Product</i>	D2.10 : <i>Pack Product</i>	D3.10 : <i>Pack Product</i>	
D1.11: <i>Load Vehicle and Generate Shipping Docs</i>	D2.11 : <i>Ship Product</i>	D3.11 : <i>Load Vehicle and Generate Shipping Docs</i>	
D1.12 : <i>Ship Product</i>	D2.12 : <i>Ship Product</i>	D3.12 : <i>Ship Product</i>	
D1.13 : <i>Receive and Verify Product by Customer</i>	D2.13 : <i>Receive and Verify Product by Customer</i>	D3.13 : <i>Receive and Verify Product by Customer</i>	
D1.14 : <i>Install Product</i>	D2.14 : <i>Install Product</i>	D3.14 : <i>Install Product</i>	
D1.15 : <i>Invoice</i>	D2.15 : <i>Invoice</i>	D3.15 : <i>Invoice</i>	
ENABLE DELIVER			
ED1 : <i>Manage Deliver Business Rules</i>	ED2 : <i>Assess Delivery Performance</i>	ED3 : <i>Manage Deliver Information</i>	ED4 : <i>Manage Finished Goods Inventories</i>
ED5 : <i>Manage Deliver Capital Assets</i>	ED6 : <i>Manage Transportation</i>	ED7 : <i>Manage Product Life Cycle</i>	ED8 : <i>Manage Import/Export Requirements</i>
ED9 : <i>Manage Supply Chain Deliver Risk</i>			

RETURN					
SR1	DR1	SR2	DR2	SR3	DR3
<i>Source Return Defective Product</i>	<i>Deliver Return Detectife Product</i>	<i>Source Return MRO Product</i>	<i>Deliver Return Detectife Product</i>	<i>Source Return Excess Product</i>	<i>Deliver Return Excess Product</i>
SR1.1 : <i>Identify Defective Product Condition</i>	DR1.1 : <i>Authorize Defective Product Return</i>	SR2.1 : <i>Identify MRO Product Condition</i>	DR2.1 : <i>Authorize MRO Product Return</i>	SR3.1 : <i>Identify Excess Product Condition</i>	DR3.1 : <i>Authorize Excess Product Return</i>
SR1.2 : <i>Disposition Defective Product</i>	DR1.2 : <i>Schedule Defective Return Receipt</i>	SR2.2 : <i>Disposition MRO Product</i>	DR2.2 : <i>Schedule MRO Return Receipt</i>	SR3.2 : <i>Disposition Excess Product</i>	DR3.2 : <i>Schedule Excess Return Receipt</i>
SR1.3 : <i>Request Defective Product Return Authorization</i>	DR1.3 : <i>Receive Defective Product (includes verify)</i>	SR2.3 : <i>Request MRO Product Return Authorization</i>	DR2.3 : <i>Receive MRO Product</i>	SR3.3 : <i>Request Excess Product Return Authorization</i>	DR3.3 : <i>Receive Excess Product</i>
SR1.4 : <i>Schedule Defective Product Shipment</i>	DR1.4 : <i>Transfer Defective Product</i>	SR2.4 : <i>Schedule MRO Shipment</i>	DR2.4 : <i>Transfer MRO Product</i>	SR3.4 : <i>Schedule Excess Product Shipment</i>	DR3.4 : <i>Transfer Excess Product</i>
SR1.5 :		SR2.5 :		SR3.5 :	

<i>Return Defective Product</i>		<i>Return MRO Product</i>		<i>Return Excess Product</i>	
ENABLE RETURN					
ER1 : <i>Manage Business Rules for Return Processes</i>	ER2 : <i>Manage Performance of Return Processes</i>	ER3 : <i>Manage Return Data Collection</i>	ER4 : <i>Manage Return Inventory</i>	ER5 : <i>Manage Return Capital Assets</i>	ER6 : <i>Manage Return Transportation</i>
ER7 : <i>Manage Return Network Configuration</i>	ER8 : <i>Manage Return Regulatory Requirements and Compliance</i>	ER9 : <i>Manage Supply Chain Return Risk</i>			

Sumber : SCOR Quick Reference Verison 10.0 Supply Chain Council