

**EVALUASI KINERJA *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* DENGAN
MENGGUNAKAN MODEL *SUPPLY CHAIN OPERATION REFERENCE*
(SCOR) PADA CV CUSTOM LIVING INDONESIA**

Skripsi

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana
Manajemen (S.M)**

Pada Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta



DISUSUN OLEH:

Disusun oleh :

RAYMOND PANJAITAN

NPM: 16 03 22982

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

DESEMBER 2020

Skripsi

**EVALUASI KINERJA *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* DENGAN
MENGUNAKAN MODEL *SUPPLY CHAIN OPERATION REFERENCE*
(SCOR) PADA CV CUSTOM LIVING INDONESIA**



Raymond Panjaitan

NPM: 16 03 22982

Telah Dibaca dan Disetujui oleh :

Pembimbing,

Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

SURAT KETERANGAN

No. 017/J/I

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Jumat, 18 Desember 2020 dengan susunan penguji sebagai berikut:

1. Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D. (Ketua Penguji)
2. A. Jatmiko Wibowo, SE., SIP., MSF. (Anggota)
3. Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc. (Anggota)

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Raymond Panjaitan

NPM : 160322982

Dinyatakan

Lulus Dengan Revisi

Pada saat ini skripsi Raymond Panjaitan telah selesai direvisi dan revisian tersebut telah diperiksa dan disetujui oleh semua anggota panitia penguji.

Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY.

Dekan,

Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D.
FASULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

**EVALUASI KINERJA *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* DENGAN
MENGUNAKAN MODEL *SUPPLY CHAIN OPERATION REFERENCE*
(SCOR) PADA CV CUSTOM LIVING INDONESIA**

Benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan hasil plagiasi dari karya orang lain. Ide, data hasil penelitian maupun kutipan dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan kaki dan daftar pustaka. Apabila kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 11 November 2020

Yang Menyatakan



Raymond Panjaitan

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus atas berkat dan anugerah yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan baik. Tujuan dari penulisan skripsi dengan judul “**EVALUASI KINERJA *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* DENGAN MODEL *SUPPLY CHAIN OPERATION REFERENCE (SCOR)* PADA CV CUSTOM LIVING INDONESIA**” adalah untuk memenuhi syarat untuk menyelesaikan jenjang pendidikan tinggi program strata-1 (S-1) di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Program Studi Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini, penulis dibantu oleh berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan tugas akhir ini, antara lain :

1. Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan anugerah yang telah menuntun, menyertai dan menguatkan penulis selama penyusunan skripsi ini sehingga dapat menyelesaikan dengan baik.
2. Bapak Drs. Budi Suprpto, MBA, Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta
3. Ibu Debora Wintriarsi Handoko, SE., MBA., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
4. Ibu Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc., selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dengan baik dan tulus serta memberikan masukan dan saran didalam penulisan skripsi. Terima

Kasih atas waktu yang telah diluangkan, ide serta masukan dan saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

5. Seluruh Dosen Program Studi Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah bersedia mendidik dan membagikan ilmu kepada penulis.
6. Buat keluarga penulis Bapak, Mama, Kakak Meyta dan Abang Oton yang selalu mendoakan dan mendukung dalam situasi apapun, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
7. Devaline Manurung yang selalu mendukung, memberikan motivasi dan mendoakan penulis dalam proses menyusun skripsi ini.
8. CV Custom Living Indonesia yang telah bersedia menjadi objek penelitian dalam penulisan skripsi ini. Terima kasih atas waktu yang diluangkan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian di CV Custom Living Indonesia dengan baik.
9. Teman-teman PI dan PH Himpunan Mahasiswa Program Studi Manajemen (HMPSM) yang memberikan semangat serta saran dalam proses penyusunan skripsi, yaitu : Andro, Maria, Tesya, Stephen, Ezra, Addo, Brenda dan Erin.
10. Terima kasih kepada teman-teman Himpunan Mahasiswa Program Studi Manajemen (HMPSM) khususnya divisi Learning Resource Development (LRD) yang telah mengajarkan penulis banyak hal dan pengalaman baru.
11. Kak Ranita yang telah meluangkan waktu untuk membantu penulis dan memberikan motivasi dalam penulisan skripsi.

12. Untuk teman-teman KKN 76 khususnya Kelompok 17 Ngaliyan Gn A yang mendoakan dan memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
13. Untuk teman-teman ADPL dan ASKO KKN 77 khususnya wilayah 4 yang selalu memberikan dukungan dan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
14. Untuk keluarga besar Naposo TuanDibangarna Yogyakarta yang selalu memberikan semangat, dukungan dan mendoakan penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
15. Untuk orang-orang yang belum disebutkan, terima kasih untuk doa, dukungan dan partisipasinya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis tentu menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih memiliki banyak kekurangan, sehingga kritik dan masukan yang membangun dari pembaca sangat penulis harapkan.

Yogyakarta, 11 November 2020

Penulis

Raymond Panjaitan

MOTTO

*“Aku tahu, bahwa Engkau sanggup
melakukan sesuatu dan tidak ada
rencana-Mu yang gagal”*

(Ayub 42:2)





Tugas Akhir ini kupersembahkan untuk :

Tuhan Yesus

Papa dan Mama tercinta

Kakak Meyta Iriantine Panjaitan

Abang Pahothon Immanuel Panjaitan

Semua keluarga dan teman-teman yang saya kasihi

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 LATAR BELAKANG.....	1
1.2 RUMUSAN MASALAH.....	3
1.3 BATASAN MASALAH.....	4
1.4 TUJUAN PENELITIAN.....	4
1.5 MANFAAT PENELITIAN	5
1.6 SISTEMATIKA PENULISAN	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Manajemen Rantai Pasokan (<i>Supply Chain Management</i>)	8
2.2 Kinerja Rantai Pasokan	9
2.3 SCOR (Supply Chain Operation Reference).....	11
2.4 Validitas	16
2.5 Analytical Hierarchy Process (AHP).....	17
2.6 Normalisasi Snorm De Boer.....	19
2.7 Penelitian Terdahulu	21
BAB III METODE PENELITIAN	24
3.1 Jenis Penelitian.....	24
3.2 Obyek Penelitian dan Responden.....	24
3.3 Populasi dan Pemilihan Sampel.....	24
3.4 Jenis dan Sumber data	25
3.5 Teknik Pengumpulan Data	26
3.6 Metode Analisis Data	26
3.6.1 Identifikasi rantai pasokan perusahaan	26
3.6.2 Dekomposisi proses SCOR.....	27
3.6.3 Validasi Key Performance Indicator (KPI).....	27
3.6.4 Pembobotan terhadap KPI	28
3.6.5 Normalisasi menggunakan Snorm De Boer.....	28
3.6.6 Menghitung nilai performa total	29
3.6.7 Evaluasi terhadap kinerja rantai pasokan	29
3.6.8 Kesimpulan dan saran.....	29

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	30
4.1 Company Profile	30
4.2 Indikator Kinerja.....	31
4.3 Validasi Key Performance Indicator.....	33
4.4 Hasil validasi KPI	34
4.5 Performa KPI.....	35
4.6 Pemetaan Model SCOR.....	36
4.6.1 Struktur Hierarki Model SCOR.....	36
4.6.2 Perhitungan Matriks SCOR menggunakan AHP	37
4.6.2.1 Perbandingan berpasangan AHP Level 1.....	37
4.6.2.2 Perbandingan berpasangan AHP Level 2 (Plan)	39
4.6.2.3 Perbandingan berpasangan AHP Level 2 (Source)	41
4.6.2.4 Perbandingan berpasangan AHP Level 2 (Make)	43
4.6.2.5 Perbandingan berpasangan AHP Level 2 (Deliver).....	45
4.6.2.6 Perbandingan Berpasangan AHP Level 3 (Plan Reliability)	47
4.6.2.7 Perbandingan Berpasangan AHP Level 3 (Source Reliability)	49
4.6.2.8 Perbandingan Berpasangan AHP Level 3 (Source Responsiveness)..	51
4.6.2.9 Perbandingan Berpasangan AHP Level 3 (Make Reliability)	53
4.6.2.10 Hasil perbandingan berpasangan untuk setiap kriteria.....	55
4.7 Perhitungan Normalisasi.....	55
4.8. Perhitungan Total Performa.....	56
4.9 Analisis	58
BAB V PENUTUP.....	62
5.1 Kesimpulan.....	62
5.2 Implikasi Manajerial	62
5.3 Keterbatasan Penelitian	63
5.4 Saran	63

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Definisi Atribut Kerja SCOR.....	13
Tabel 2.3 Sistem Monitoring Indikator Kinerja.....	20
Tabel 4.1 Matriks SCOR.....	33
Tabel 4.2 Validasi tiap Indikator.....	34
Tabel 4.3 Matrik SCOR yang telah di validasi	35
Tabel 4.4 Performa KPI	36
Tabel 4.5 perbandingan berpasangan level 1	37
Tabel 4.6 Hasil pembagian tiap elemen	38
Tabel 4.7 Perbandingan berpasangan Level 2 (<i>Plan</i>)	39

Tabel 4.8 Hasil pembagian tiap elemen level 2 (<i>Plan</i>)	40
Tabel 4.9 Perbandingan berpasangan level 2 (<i>Source</i>)	41
Tabel 4.10 Hasil pembagian tiap elemen level 2 (<i>Source</i>).....	42
Tabel 4.11 Perbandingan berpasangan level 2 (<i>Make</i>)	43
Tabel 4.12 Hasil pembagian tiap elemen level 2 (<i>Make</i>).....	43
Tabel 4.13 Perbandingan berpasangan Level 2 (<i>Deliver</i>).....	45
Tabel 4.14 Hasil pembagian tiap elemen level 2 (<i>Deliver</i>).....	45
Tabel 4.15 Perbandingan berpasangan level 3 (<i>Plan Reliability</i>)	47
Tabel 4.16 Hasil pembagian tiap elemen level 3 (<i>Plan Reliability</i>)	47
Tabel 4.17 Perbandingan berpasangan level 3 (<i>Source Reliability</i>)	49
Tabel 4.18 Hasil pembagian tiap elemen level 3 (<i>Source Reliability</i>).....	49
Tabel 4.19 Perbandingan berpasangan level 3 (<i>Source Responsiveness</i>)	51
Tabel 4.20 Hasil pembagian tiap elemen level 3 (<i>Source Responsiveness</i>).....	51
Tabel 4.21 Perbandingan berpasangan level 3 (<i>Make Reliability</i>).....	53
Tabel 4.22 Hasil pembagian tiap elemen level 3 (<i>Make Reliability</i>)	53
Tabel 4.23 Tabel Hasil Perhitungan AHP.....	55
Tabel 4.24 Tabel 4.24 Nilai Normalisasi KPI.....	56
Tabel 4.25 Skor Akhir KPI	56
Tabel 4.26 Hasil perhitungan performa atribut performansi.....	57
Tabel 4.27 Perhitungan performa level 1	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Struktur SCOR	12
Gambar 2. 2 Level SCOR	16

**EVALUASI KINERJA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DENGAN
MENGUNAKAN MODEL SUPPLY CHAIN OPERATION REFERENCE
(SCOR) PADA CV CUSTOM LIVING INDONESIA**

Disusun oleh:

Raymond Panjaitan

NPM: 16 03 22982

Pembimbing

Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja *supply chain management* dengan menggunakan model *Supply Chain Operation Reference* (SCOR). Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif dengan studi kasus (*single case study*). Obyek dalam penelitian ini yaitu CV Custom Living Indonesia yang bergerak dalam bidang pembatan *furniture* dan *handycraft*. Teknik pengumpulan data dengan cara kuantitatif dan kualitatif. Proses analisis data membahas tentang kinerja rantai pasokan pada perusahaan dengan diukur menggunakan indikator pada metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) setelah itu dilanjutkan dengan melakukan validasi *Key Performance Indicator* (KPI) lalu dilanjutkan dengan memberikan pembobotan terhadap KPI dengan menggunakan AHP.

Kata kunci : *Supply Chain Management*, kinerja rantai pasokan, *Supply Chain Operation Reference* (SCOR)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Persaingan dalam dunia perindustrian menjadi tantangan utama bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas produksinya. Perusahaan dituntut untuk berpikir kreatif untuk mengimplementasikan strategi bersaing dengan menghasilkan barang/jasa yang lebih berkualitas, murah dan cepat dibandingkan dengan pesaing. Kepuasan konsumen merupakan tolak ukur dalam menentukan apakah perusahaan memiliki kinerja yang baik dan maju. Kondisi ini menunjukkan pentingnya peningkatan kinerja, tidak hanya dalam suatu perusahaan tetapi juga pihak-pihak lain pada *suplly chain* yang terkait, agar dapat bersaing dengan perusahaan atau *supply chain* lainnya. Kinerja yang baik dari *supply chain* tentunya akan meningkatkan konsumen (Liputra, 2018). Manajemen rantai pasokan (SCM) saat ini telah menjadi salah satu inovasi paling signifikan, karena berfokus pada keunggulan kompetitif (Behrouzi dan amp ; Wong, 2011). Mempertahankan keunggulan kompetitif juga memaksa pengalihan terus-menerus dan peningkatan fitur produk, kualitas, biaya, opsi dan layanan. Efektivitas rantai pasokan telah bergabung dengan kualitas produk dan waktu kepasar sebagai pembeda kompetitif utama. Keberhasilan bagi banyak perusahaan sekarang tergantung pada kemampuan mereka untuk menyeimbangkan aliran produk dan perubahan proses dengan memenuhi permintaan pelanggan untuk pengiriman dan fleksibilitas. Oleh

karena itu, mengelola operasi rantai pasokan menjadi penting bagi kemampuan perusahaan untuk bersaing secara global. (Gordon Stewart, 1997).

Untuk mewujudkan semua tujuan perusahaan, maka perusahaan harus memenuhi kebutuhan konsumen dengan baik. Dalam menjalankan rantai pasokan dibutuhkan perencanaan yang baik agar dapat memenuhi permintaan pelanggan dengan tepat waktu. Penyelarasan kegiatan organisasi dengan strategi dapat mengarah perusahaan ke keunggulan kompetitif (Hanson et al, 2011). Dengan menjalin hubungan dengan pemasok dapat membantu perusahaan menjalankan proses produksi secara efektif dan efisien. Tidak hanya menjalankan hubungan baik kepada pemasok, aliran dari proses produksi yang terkendali juga membantu perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.

Tidak hanya perusahaan besar, perusahaan skala kecil menengah (UKM) harus memperhatikan kinerja rantai pasokannya. Untuk mengetahui kinerja dari rantai pasokan yang telah diterapkan, perusahaan membutuhkan alat ukur agar dapat mengukur keefektifan dan keefesienan dari rantai pasokan, untuk membuat kinerja rantai pasokan semakin efisien maka Supply Chain Council (SCC) mengembangkan sebuah model yaitu Supply Chain Operation Reference (SCOR) untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan efektivitas rantai pasokan mereka, dan untuk menyediakan pendekatan berbasis proses untuk kegiatan Supply Chain Management (Stewart, 1997). *Supply Chain Operations Reference (SCOR)* adalah model referensi industri yang diterima secara luas untuk operasi SC yang diperkenalkan untuk membantu perusahaan dalam pemetaan, pengembangan dan referensi operasi SC, dan menilai dan memantau tingkat kinerja SC (Rotaru, 2013).

Pada model SCOR menyediakan informasi yang berorientasi pada proses umum untuk berkomunikasi diantara mitra rantai pasok dalam bidang keputusan berikut : *Plan* (Rencana), *Source* (Sumber), *Make* (Membuat), *Delivery* (Mengirimkan) dan *Return* (Pengembalian). Kelima proses tersebut akan menjadi indikator dalam melakukan penelitian terhadap kinerja rantai pasokan. Matriks yang ada dalam SCOR juga menjadi indikator dalam pengukuran kinerja rantai pasokan. Matriks tersebut antara lain *reliability*, *responsiveness*, *agility*, *costs* dan *asset*. Model SCOR terkenal karena mampu menghubungkan proses bisnis, matrik kinerja, standar praktek, dan keterampilan orang dalam struktur terpadu (APICS, 2019).

Dengan adanya metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) diharapkan perusahaan dapat memaksimalkan rantai pasokan sehingga dapat meningkatkan produktivitas industri dan memperoleh keunggulan yang kompetitif.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Pengukuran kinerja rantai pasokan perusahaan telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya, antara lain : Ditemukan bahwa adanya hubungan positif antara praktik penggunaan metode *supply chain operation reference* (SCOR) mempengaruhi kinerja rantai pasokan khususnya dalam hal manajemen resiko (Göçer Aysu, 2015). SCOR digunakan untuk mengaitkan tujuan strategis dengan metriks. AHP digunakan untuk analisis hierarki metric dan menentukan

pembobotan. (Batuhan Kocaoğlu, 2013). Pada penelitian yang dilakukan (Rotaru dan Kristian, 2013) yang dilakukan untuk mengidentifikasi penanganan masalah untuk mempertimbangkan kembali cara SCRM terintegrasi dalam SCOR. oleh karena itu, reposisi yang disarankan dari proses SCRM saja, memungkinkan beberapa masalah paling mendesak yang dilaporkan untuk di tangani.

Maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana kinerja rantai pasokan yang terdapat pada CV Custom Living Indonesia ketika diukur dengan menggunakan indikator yang terdapat pada metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) yaitu *Plan, Source, Make, delivery* dan *Return* lalu dilanjutkan dengan melakukan validasi *Key Performance Indikator* (KPI) dan memberikan pembobotan terhadap KPI dengan menggunakan AHP.

1.3 BATASAN MASALAH

Agar masalah yang akan diteliti tidak meluas, maka penulis melakukan penelitian dengan menggunakan data bulan Januari 2020 – Juni 2020.

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian untuk mengetahui bagaimana dimensi pada metode *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) dapat membantu kinerja rantai pasokan pada perusahaan yang dilanjutkan dengan melakukan validasi *Key Performance Indicator* (KPI).

1.5 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat dari hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Teoritis

Penelitian ini digunakan untuk menerapkan teori mengenai *Supply Chain Management* (SCM) dan mengimplementasikan model *Supply Chain Operation Reference* (SCOR)

2. Praktis

Bagi perusahaan:

Sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen maupun pihak lain yang terkait dalam upaya menjalankan kinerja rantai pasokan perusahaan secara efektif dan efisien.

Bagi penulis:

Penelitian ini bermanfaat bagi peneliti untuk menerapkan ilmu dan teori yang diperoleh pada masa perkuliahan ke dalam kondisi yang riil, khususnya ilmu *Supply Chain Management*.

Bagi pihak lain:

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan, ilmu dan referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika yang digunakan dalam penulisan tugas akhir ini adalah

sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan teori yang relevan dengan topik penelitian dan penelitian terdahulu.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian seperti jenis data yang digunakan, metode pengumpulan data, metode untuk mengolah data dan metode analisis yang digunakan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil analisis data yang diperoleh dengan menggunakan metode analisis data yang digunakan dan pembahasan mengenai hasil penelitian yang telah diperoleh.

BAB V KESIMPULAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian yang dilakukan.



BAB V

PENUTUP

Pada bab ini akan membahas tentang kesimpulan dan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, implikasi manajerial, keterbatasan peneliti serta saran.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*), maka dapat diambil beberapa kesimpulan bahwa :

1. Kinerja rantai pasokan pada CV Custom Living Indonesia dikategorikan “rata-rata” dengan nilai performa sebesar 69,84
2. Peningkatan kinerja rantai pasokan untuk level 1 dirprioritaskan pada proses *return* dengan nilai performa 50 dikategorikan “marginal” sehingga belum mencapai target untuk perusahaan . Pada level 2 ada aspek yang perlu ditingkatkan kinerjanya yaitu pada aspek *source responsiness* dengan nilai 39 dikategorikan “rendah”.

5.2 Implikasi Manajerial

Di era globalisasi saat ini perusahaan harus mampu bersaing dengan kompetitor. Setiap perusahaan pasti sudah menerapkan kinerja rantai pasokan atau dengan kata lain *supply chain*, dimana secara tidak langsung kita dapat mengetahui performa dari perusahaan. Penelitian ini membahas mengenai kinerja rantai pasokan pada perusahaan perseorangan yaitu CV Custom Living Indonesia, dimana tujuannya untuk menilai kinerja rantai pasokan dengan menggunakan metode SCOR (*Supply Chain Operation Reference*) dengan menggunakan lima dimensi yaitu *plan, source, make, deliver* dan *return*. Hasil kinerja rantai pasokan yang diperoleh dari CV Custom Living Indonesia

berdasarkan penelitian yaitu 69,84 yang di kategorikan “rata-rata” dengan adanya standarisasi dari kinerja rantai pasok yang di tetapkan oleh SCC (*Supply Chain Council*). Akan tetapi didalam dimensi SCOR secara keseluruhan masih ada aspek yang harus diperbaiki agar kinerja rantai pasok CV Custom Living Indonesia semakin baik kedepannya. Aspek yang harus diubah yaitu *source responsiveness*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini diantaranya data hanya dapat melalui wawancara karena data bersifat rahasia sehingga perusahaan tidak dapat memberikan data secara langsung, hal ini disebabkan kebijakan dari perusahaan CV Custom Living Indonesia. Selain itu penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan saja sehingga hasil dari penelitian tidak dapat dipakai secara umum karena bergantung pada kondisi perusahaan serta validasi dari perusahaan.

5.4 Saran

1. Bagi CV Custom Living Indonesia

Perusahaan harus mempertahankan KPI (*Key Performance Indicator*) yang memiliki kinerja baik dan melakukan perbaikan terhadap indikator yang memiliki kinerja yang rendah seperti KPI yang terdapat pada aspek *source responsiveness*. Tujuannya agar kinerja rantai pasokan perusahaan mampu mencapai tingkat kategori “*excellent*” .

2. Bagi penelitian selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya bisa mengembangkan kinerja rantai pasok dengan menambahkan aspek *cost* dan *asset* kedalam setiap proses yang

ada pada SCOR sehingga dapat memberikan hasil kinerja rantai pasokan secara keseluruhan.



DAFTAR PUSTAKA

- Behrouzi, F. &. (2011). An investigation and identification of lean supply chain performance measures in the automotive SMEs. *Research and Essays, Vol. 6 No. 24*, 5239-5252.
- B Kocaoğlu, B. G. (2014). A SCOR based approach for measuring a benchmarkable supply chain performance. *Journal of Intelligent Manufacturing Vol. 24*, 113-132.
- Rotaru, K., Wilkin, C., & Ceglowski, A. (2014). Analysis of SCOR's Approach to Supply Chain Risk Management. *International Journal of Operations & Production Management Vol. 34 No. 10*, 1246-1268.
- Göçer, A. Y. (2015). A New Framework For Supply Chain Risk Management Through Supply Chain Management Capability. *Yonetim bilimleri Dergisi Cilt 13, Sayı 1*: 26, 151-174.
- Müller, M. F. (2003). An incentive scheme for true information providing in Supply Chains. *vol 31, issue 2*, 45-57.
- Stewart, G. (1997). Supply Chain Operations Reference Model (SCOR): The First Cross-Industry Framework For Integrated SupplyChain Management. *Logistics Information Management, vol 10 no 2*, 62-67.
- Heizer, J. d. (2011). Manajemen Operasi : Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan. *Penerbit Salemba Empat*.
- Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. *Alfabeta. Anggota IKAPI*.

- Suharso, P. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Bisnis: Pendekatan Filosofi Dan Praktis. *PT. Indeks*.
- Council., S. C. (2012). Supply Chain Operations Reference Model. United States of America. *Supply Chain Council*.
- Chen, S. J. (2007). A systematic approach for supply chain improvement using design structure matrix. . *Journal of Intelligent Manufacturing, Vol 18, 285-299*.
- Embretson, S. (2007). Construct Validity: A Universal Validity System or Just Another Test Evaluation Procedure. *Educational Researcher Vol. 36 No.8, 449-455*.
- Borade A.B, K. B. (2013). Analytical hierarchy process- based framework for VMI adoption. *International Journal Production Research Vol. 51 No. 4, 963*.
(Handfield, 1999)
- Darojat, E. W. (2017). Pengukuran Performansi Perusahaan dengan Menggunakan Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR).
- APICS, Supply Chain Operations Reference (SCOR) Framework, [Online], Diakses dari <http://www.apics.org/apics-forbusiness/frameworks/scor/> [2019, 24 September].
- Liputra, D. T. (2018). Pengukuran Kinerja Rantai Pasok dengan Model Supply Chain Operation References (SCOR) dan Metode Perbandingan Berpasangan. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri. vol 7 no 2, 119-125*.

Wahyuniardi, R. S. (2017). Pengukuran kinerja supply chain dengan pendekatan supply chain operation reference (SCOR). *jurnal ilmiah teknik industri* . 16(2), 123-132.

Levi, David Simchi, Philip Kamin Sky & Edith Simchi Levi. (2000). Designing and Managing the Supply Chain: Concept, Strategies and Case Studies.

Hertz, H. S. 2009. The 2009-2010 Criteria for Performance Excellence. Baldrige National Quality Program, Gaithersburg, MD-USA.

Rainer JRK, Cegielski CG. (2011). Introduction Information Systems : Supporting and Transforming Business. New York (US): John Wiley & Sons, Inc.

Ruky, Achmad S. 2001. Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System) : Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima. Gramedia, Jakarta.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Lampiran indikator kinerja

Penanya : Menurut bapak apa saja indikator yang dapat mengukur kinerja perusahaan dalam melakukan perencanaan awal?

Narasumber : Pertama saya mau jelaskan dulu perusahaan ini ya mas, perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur furnitur dan handycraft. Di perusahaan kami bersifat *made to order* dan produknya dibuat secara custom, jadi mengikuti selera konsumen. Pada proses perencanaan yang dilakukan list project yang sudah diberikan ke perusahaan, melihat desain dari konsumen lalu menghubungi supplier untuk memesan bahan-bahan yang dibutuhkan sehingga dapat membuat produk yang dipesan konsumen

Penanya : Menurut bapak kegiatan apa yang menjadi indikator kinerja perusahaan dalam pemesanan bahan baku?

Narasumber : Menurut saya dalam pemesanan bahan baku ada berbagai macam bahan baku tentu melihat ketersediaan supplier dalam memenuhi pesanan, ada yang 1 ada yang sampai 1 bulan contohnya seperti kayu karena ada kualifikasi kayu tertentu yang dibutuhkan konsumen. Selain itu pada periode bulan tertentu karena kondisi pandemik sehingga ada pemesanan bahan baku

yang lebih, agar menjadi cadangan di gudang. Kami juga melihat supplier yang mau menerima pembayaran secara kredit karena sistem *made to order*

Penanya : Apakah target penjualan dibutuhkan dalam proses perencanaan awal?

Narasumber : Menurut saya target penjualan sangat dibutuhkan, tetapi target penjualan yang di targetkan tidak terlalu tinggi untuk perencanaan awal tetapi ada minimal target penjualan, itu yang menjadi acuan untuk target penjualan selanjutnya

Penanya : Apa saja yang dapat dinilai untuk mengukur kinerja dari supplier?

Narasumber : Dengan cara seberapa cepat merespon pesanana dan kecepatan memenuhi bahan baku.

Penanya : Dalam melakukan proses produksi, menurut bapak apa saja indikator kinerja perusahaan selama terjadinya proses produksi?

Narasumber : Menurut saya indikatornya ketepatan waktu dalam proses produksi. Terkadang ada hal-hal yang menghambat proses produksi antara lain perubahan cuaca. Ketika hujan proses produksinya terhambat karena kita ada proses penjemuran kayu dan rotan. Selain itu tidak semua proses produksi dilakukan *in house* tetapi proses produksi bisa dilakukan dengan mitra, sehingga harus melihat kondisi mitra karena perusahaan ini unik bukan hanya membuat produk untuk dijual tetapi perusahaan bekerja sama dengan mitra contoh : Hotel Hyatt bekerja sama dengan perusahaan

membuat produk seperti meja rias, kursi, dll.

Penanya : Dalam proses pengiriman, menurut bapak apa saja yang menjadi indikator kinerjanya?

Narasumber : waktu pengiriman perlu ada estimasi yang akurat karena konsumen ada yang berada diluar negeri. Belum lagi kerja sama dengan mitra yang ingin produk-produk ini secara urgent, sehingga harus membuat produk secara cepat dan dikirim secara cepat juga ke mitra.

Penanya : Pertanyaan untuk proses yang terakhir, dalam proses pengembalian (return), menurut bapak apa saja kegiatan yang menjadi indikator kinerja ?

Narasumber : Kami ada garansi untuk produk yang reject dikarenakan mungkin rusak pada saat pengiriman, sehingga perusahaan bertanggung jawab terhadap produk yang reject tersebut.

Lampiran 2

Lampiran wawancara validasi indikator kinerja

Penanya : Dari beberapa indikator yang sudah ditanyakan, menurut bapak indikator mana saja yang dapat digunakan untuk mengukur proses *plan*?

Narasumber : Indikatornya yaitu berkomunikasi dengan supplier, berkomunikasi dengan konsumen, penjadwalan produksi, kesalahan penjadwalan produksi dan target penjualan

Penanya : Untuk proses *source*, indikator mana saja yang dapat digunakan?

Narasumber : Ketersediannya bahan baku, keterlambatan pengiriman bahan baku, estimasi pemesanan bahan baku dan kecepatan supplier memenuhi permintaan bahan baku.

Penanya : Selanjutnya pada proses *make*, indikator mana saja yang dapat digunakan?

Narasumber : indikatornya kesalahan dalam memproduksi, perubahan cuaca dan waktu untuk melakukan proses produksi

Penanya : Dalam proses *delivery*, indikator mana saja yang dapat digunakan?

Narasumber : Indikator yang diperlukan yaitu waktu pengiriman barang ke konsumen dan waktu pemenuhan produk urgent dan pengiriman produk

Penanya : Yang terakhir, dalam proses return, apa saja indikator kinerja yang dapat digunakan?

Narasumber : Indikatornya yaitu komplain dari konsumen.

LAMPIRAN 3

Data Tiap KPI

KPI	januari	februari	maret	april	mei	juni	rata-rata
Berkomunikasi dengan supplier	20	20	16	16	18	18	18
Berkomunikasi dengan konsumen	12	12	10	10	11	11	11
Kesalahan penjadwalan produksi	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Penjadwalan produksi	6	6	2	2	4	4	4
Target penjualan (Juta)	Rp 400	Rp 400	Rp 200	Rp 200	Rp 400	Rp 400	Rp 333
Ketidakterseidanya bahan baku	100%	100%	90%	90%	100%	100%	97%
Keterlambatan dalam pengiriman bahan baku	1	0	0	0	0	0	0
Estimasi pemesanan bahan baku	10	10	7	7	7	7	8
Kecepatan <i>supplier</i> memenuhi permintaan bahan baku	100%	100%	70%	70%	90%	90%	87%
Kesalahan dalam memproduksi	1	0	0	0	0	0	1
Perubahan cuaca yang menghambat proses produksi	3	2	1	0	0	0	1
Waktu untuk melakukan proses produksi	45	45	45	45	45	45	45
Ketepatan waktu pengiriman barang ke konsumen	100%	100%	80%	80%	90%	100%	90%
Waktu pemenuhan produk yang <i>urgent</i>	1	0	0	0	0	0	0
Waktu untuk mengirim produk	30	30	30	30	30	30	30
Komplain dari konsumen	0	1	2	2	0	0	1

Lampiran 4

KUESIONER PENGKURAN KINERJA RANTAI PASOK MENGGUNAKAN METODE SCOR

CV CUSTOM LIVING INDONESIA

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER:

Beri tanda *checklist* (✓) pada pilihan yang tersedia untuk jawaban Anda.

Setiap item dari kuesioner memiliki bobot nilai sebagai berikut:

Tabel Skala Kepentingan

SKALA	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dibanding elemen yang lain
5	Elemen yang satu penting dibandingkan elemen yang lain
7	Elemen yang satu benar benar penting dibanding elemen yang lain
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting dibanding elemen yang lain.
2,4,6,8	Nilai tengah diantara dua penilaian

KUESIONER PEMBOBOTAN LEVEL 1

KEY PERFORMANCE INDICATOR

KRITERIA 1	NILAI PERBANDINGAN																		KRITERIA 2
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Plan																			Source
Plan																			Make
Plan																			Deliver
Plan																			Return
Source																			Make
Source																			Delivery
Source																			Return
Make																			Delivery
Make																			Return
Deliver																			Return

KUESIONER PEMBOBOTAN LEVEL 2

KEY PERFORMANCE INDICATOR

Key Performance Indicator	Definisi
Reliability	Kemampuan untuk melakukan tugas seperti yang diharapkan. Keandalan berfokus pada dapat diprediksi hasil suatu proses. Metrik umum untuk keandalan atribut meliputi: Tepat waktu, jumlah yang tepat, kualitas yang tepat.
Responsiveness	Kecepatan di mana tugas dilakukan. Kecepatan rantai pasokan menyediakan produk kepada pelanggan.
Agibility	Kemampuan untuk merespons pengaruh eksternal, kemampuan untuk menanggapi perubahan pasar untuk mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif. Metrik Agility SCOR mencakup Fleksibilitas dan Kemampuan Beradaptasi.
Cost	Biaya operasi proses rantai pasokan. Ini termasuk biaya tenaga kerja, biaya material, biaya manajemen dan transportasi. Metrik biaya tipikal adalah Harga Pokok Penjualan.
Asset Management	Kemampuan untuk memanfaatkan aset secara efisien. Strategi manajemen aset dalam rantai pasokan meliputi pengurangan inventaris dan in-sourcing vs. outsourcing. Metrik meliputi: Hari persediaan persediaan dan pemanfaatan kapasitas.

LEVEL 2 (PLAN)

PLAN																	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PR																	PRS
PR																	PAS
PRS																	PAS

LEVEL 2 (SOURCE)

SOURCE																	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SR																	SRS

LEVEL 2 (MAKE)

MAKE																	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
MR																	MRS

LEVEL 2 (DELIVERY)

DELIVER																	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DR																	DRS
DR																	DA
DRS																	DA

KUESIONER PEMBOBOTAN LEVEL 3

Keterangan:

PR.a	Pertemuan dengan Supplier
PR.b	Pertemuan dengan Konsumen
PRS.a	Penjadwalan produksi
PRS.b	Mengklasifikasikan pengerjaan produk
SR.a	Ketidaktersediaannya bahan baku
SR.b	Keterlambatan dalam pengiriman bahan baku
SRS.a	Estimasi pemesanan bahan baku
SRS.b	Kecepatan supplier memenuhi permintaan bahan baku
MR.a	Kesalahan dalam memproduksi
MR.b	Perubahan cuaca yang menghambat proses produksi

LEVEL 3 (PLAN)

PLAN																		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
PR.a																		PR.b

PLAN																		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
PRS.a																		PRs.b

LEVEL 3 (SOURCE)

SOURCE																		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
SR.a																		SR.b

SOURCE																		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
SRS.a																		SRS.b

LEVEL 3 (MAKE)

MAKE																		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
MR.a																		MR.b

Lampiran 5

Perhitungan Normalisasi

$$\text{Skor PR.a} = \frac{18-16}{18-16} \times 100 = 50$$

$$\text{Skor PR.b} = \frac{11-10}{12-10} \times 100 = 50$$

$$\text{Skor PR.c} = \frac{1-0}{1-0} \times 100 = 100$$

$$\text{Skor PRS.a} = \frac{4-2}{6-2} \times 100 = 50$$

$$\text{Skor PAS.a} = \frac{333-200}{400-200} \times 100 = 67$$

$$\text{Skor SR.a} = \frac{97\%-90\%}{100\%-90\%} \times 100 = 70\%$$

$$\text{Skor SR.b} = \frac{1-0}{1-0} \times 100 = 100$$

$$\text{Skor SRS.a} = \frac{8-7}{10-7} \times 100 = 33$$

$$\text{Skor SRS.b} = \frac{87\%-70\%}{100\%-70\%} \times 100 = 57\%$$

$$\text{Skor MR.a} = \frac{1-0}{1-0} \times 100 = 100$$

$$\text{Skor MR.b} = \frac{1-0}{3-1} \times 100 = 50$$

$$\text{Skor MRS.a} = \frac{45-0}{45-0} \times 100 = 100$$

$$\text{Skor DR.a} = \frac{90\%-80\%}{100-80\%} \times 100 = 50\%$$

$$\text{Skor DRS.a} = \frac{1-0}{1-0} \times 100 = 100$$

$$\text{Skor DA.a} = \frac{30-0}{30-0} \times 100 = 100$$

$$\text{Skor RA.a} = \frac{2-1}{1-0} \times 100 = 50$$

Lampiran 6

Perhitungan Performa tiap KPI

Performa_j = Nilai_{il} x Bobot_{il} + .. + Nilai_{in} x Bobot_{in}

$$\text{Performa PR.a} = 50 \times 0,3 = 15$$

$$\text{Performa PR.b} = 50 \times 0,3 = 15$$

$$\text{Performa PR.c} = 100 \times 0,3 = 30$$

$$\text{Total Performa PR} = 15 + 15 + 30 = 60$$

$$\text{Performa PRS.a} = 50 \times 1 = 50$$

$$\text{Total Performa PRS} = 50$$

$$\text{Performa PAS.a} = 67 \times 1 = 67$$

$$\text{Total Performa PAS} = 67$$

$$\text{Performa SR.a} = 70 \times 0,75 = 52,5$$

$$\text{Performa SR.b} = 100 \times 0,25 = 25$$

$$\text{Total Performa SR} = 77,5$$

$$\text{Performa SRS.a} = 33 \times 0,75 = 25$$

$$\text{Performa SRS.b} = 57 \times 0,25 = 14,2$$

$$\text{Total Performa SRS} = 25 + 14,2 = 39$$

$$\text{Performa MR.a} = 100 \times 0,75 = 75$$

$$\text{Performa MR.b} = 50 \times 0,25 = 12,5$$

$$\text{Total Performa MR} = 75 + 12,5 = 87,5$$

$$\text{Performa MRS.a} = 100 \times 1 = 100$$

$$\text{Total Performa MRS} = 100$$

$$\text{Performa DR.a} = 50 \times 1 = 50$$

$$\text{Total Performa DR} = 50$$

Performa DRS.a = $100 \times 1 = 100$

Total Performa DRS = 100

Performa DA.a = $100 \times 1 = 100$

Total Performa DA =100

Total Performa RA.a = $50 \times 1 = 50$

Total Performa RA = 50



Lampiran 7

Lampiran perhitungan performa atribut performansi

$$\text{Performa}_j = \text{Nilai}_{i1} \times \text{Bobot}_{i1} + \dots + \text{Nilai}_{in} \times \text{Bobot}_{in}$$

$$\text{Performa Plan Reliability} = 60 \times 0,548 = 32,88$$

$$\text{Performa Plan Responsiveness} = 50 \times 0,211 = 10,55$$

$$\text{Performa Plan Asset} = 67 \times 0,241 = 16,15$$

$$\text{Total Performa Plan} = 32,88 + 10,55 + 16,15 = 59,6$$

$$\text{Performa Source Reliability} = 77,5 \times 0,75 = 58,1$$

$$\text{Performa Source Responsiveness} = 39 \times 0,25 = 9,75$$

$$\text{Total Performa Source} = 58,1 + 9,75 = 67,85$$

$$\text{Performa Make Reliability} = 87,5 \times 0,5 = 43,75$$

$$\text{Performa Make Responsiveness} = 100 \times 0,5 = 50$$

$$\text{Total Performa Make} = 43,75 + 50 = 93,75$$

$$\text{Performa Deliver Reliability} = 50 \times 0,429 = 21,5$$

$$\text{Performa Deliver Responsiveness} = 100 \times 0,429 = 42,9$$

$$\text{Performa Deliver Agility} = 100 \times 0,143 = 14,3$$

$$\text{Total Performa Deliver} = 21,5 + 42,9 + 14,3 = 78,7$$

$$\text{Performa Return Agility} = 50 \times 1 = 50$$

$$\text{Total Performa Return Agility} = 50$$

Lampiran 8

Lampiran perhitungan performa proses inti

$$\text{Performa}_j = \text{Nilai}_{i1} \times \text{Bobot}_{i1} + \dots + \text{Nilai}_{in} \times \text{Bobot}_{in}$$

$$\text{Performa Plan} = 59,6 \times 0,347 = 20,7$$

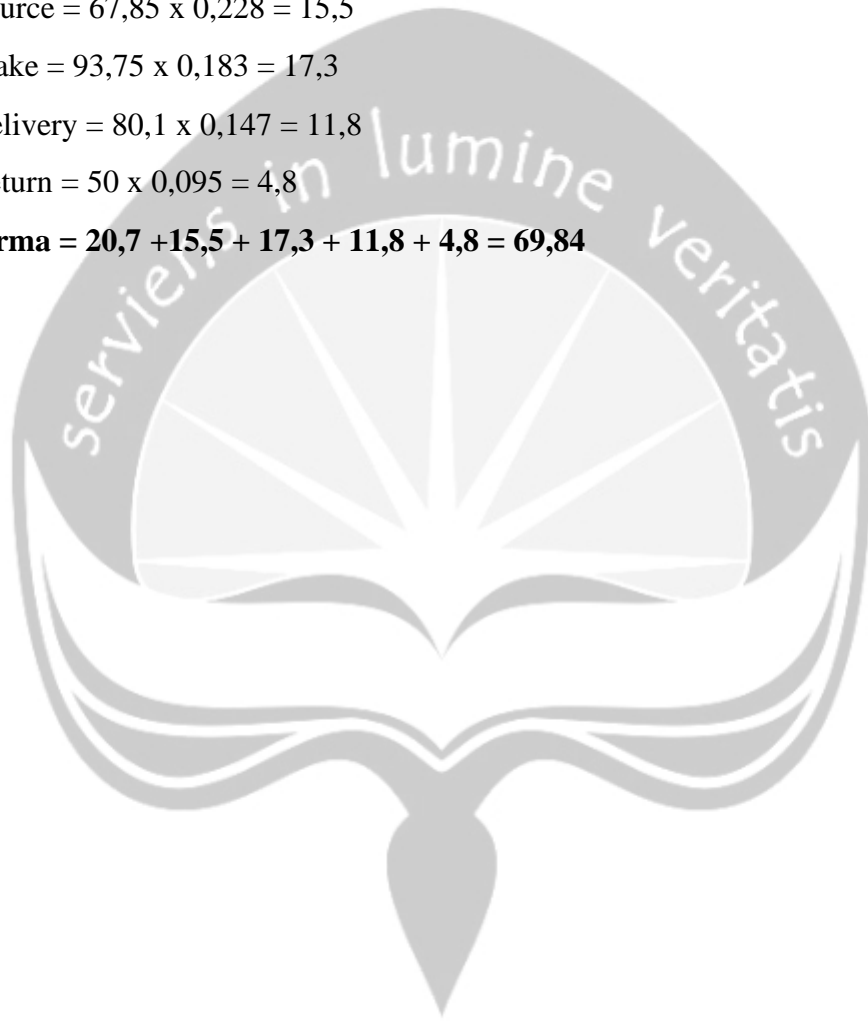
$$\text{Performa Source} = 67,85 \times 0,228 = 15,5$$

$$\text{Performa Make} = 93,75 \times 0,183 = 17,3$$

$$\text{Performa Delivery} = 80,1 \times 0,147 = 11,8$$

$$\text{Performa Return} = 50 \times 0,095 = 4,8$$

$$\text{Total Performa} = 20,7 + 15,5 + 17,3 + 11,8 + 4,8 = 69,84$$



Lampiran 9

Foto produksi





