

Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasok Produk Susu Sapi Perah dengan menggunakan Metode SCOR dalam upaya Peningkatan Kinerja

Bagas Ismail*, Tasya Aspiranti, Rabiatul Adwiyah

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

*bagasismail27@gmail.com, ad_tasya@yahoo.com, rabiatul1989@gmail.com.

Abstract. Dairy cooperatives are organizations that play an important role in milk production in Indonesia. One of the most successful dairy cooperatives in Indonesia is KPSBU Lembang. The rapid growth of the KPSBU Lembang is important to study as a benchmark for other dairy cooperatives and their efforts to increase milk production in the country. This study aims to observe supply chain management patterns, measure supply chain performance and design improvement proposals to improve supply chain performance of KPSBU Lembang. The research was conducted using the method SCOR version 12.0. The type of research used in this research is descriptive quantitative and the method used in this research is a case study. Data collection techniques used are direct observation, interviews, documentation, and literature study. The results of this study are members of the KPSBU Lembang supply chain consisting of dairy farms, KPSBU Lembang, dairy processing industries, outlets KPSBU Lembang, and end consumers. In the performance calculation, it was found that all supply chain components have not been managed well enough. Evidenced by the final result of 69% included in the category average from a scale of 0-100. There are several supply chain system sub-operations that cause less inefficiency metrics that need to be corrected. Based on the analysis that has been carried out, the recommended best practice recommendations are BP.021 sales and operations planning, BP.161 enterprise level spend analysis and BP.131 alternative supplier benchmarking. Recommendations are suggested to the company to increase the population of female cattle, improve feeding and management, and intensify the implementation of Artificial Insemination (AI).

Keywords: *Performance Measurement, Supply Chain, Improvement, SCOR®12.0.*

Abstrak. Koperasi susu merupakan organisasi yang berperan penting dalam produksi susu di Indonesia. Salah satu koperasi susu yang paling sukses di Indonesia adalah KPSBU Lembang. Pesatnya pertumbuhan KPSBU Lembang ini penting untuk ditelaah sebagai tolak ukur bagi koperasi susu lainnya dan upayanya untuk meningkatkan produksi susu di dalam negeri. Penelitian ini bertujuan untuk mengamati pola manajemen rantai pasok, mengukur kinerja rantai pasok dan merancang usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja rantai pasok KPSBU Lembang. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode SCOR versi 12.0. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah observasi langsung, wawancara, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Adapun hasil dari penelitian ini yaitu, anggota rantai pasok KPSBU Lembang terdiri dari peternakan sapi perah, KPSBU Lembang, industri pengolahan susu, outlet KPSBU Lembang, dan konsumen akhir. Didalam perhitungan kinerja ditemukan bahwa seluruh komponen rantai pasok belum terkelola dengan cukup baik. Dibuktikan dengan hasil akhir sebesar 69% termasuk kedalam kategori (average) dari skala 0-100. Terdapat beberapa sub operasi sistem rantai pasokan yang menyebabkan ketidakefisienan metrik yang kurang sehingga perlu diperbaiki. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, rekomendasi perbaikan best practices yang disarankan adalah BP.021 sales and operations planning, BP.161 enterprise level spend analysis dan BP.131 alternative supplier benchmarking. Rekomendasi yang disarankan kepada perusahaan agar melakukan penambahan populasi sapi betina, perbaikan pemberian pakan dan tata laksana, dan intensifikasi pelaksanaan Inseminasi Buatan (IB).

Kata Kunci: *Pengukuran Kinerja, Rantai Pasok, Perbaikan, SCOR®12.0.*

A. Pendahuluan

Salah satu peternakan sapi perah dengan produksi dan populasi sapi perah terbesar di Jawa Barat yaitu Koperasi Peternakan Sapi Bandung Utara (KPSBU Lembang). Kendala yang dialami oleh KPSBU Lembang diantaranya adalah terdapat ketidakseimbangan antara permintaan susu yang tinggi dibandingkan dengan hasil produksi yang bisa dihasilkan. Hal tersebut dipengaruhi oleh produktivitas sapi ternak yang kurang optimal yang menyebabkan kinerja perusahaan menjadi menurun. Kemudian terdapat keterlambatan pengiriman susu. Hal ini disebabkan karena perjalanan yang memerlukan waktu yang cukup lama dengan kendala kemacetan yang sering tidak dapat diprediksi. Dan belum adanya evaluasi yang efektif terhadap kinerja perusahaan. Selama ini perusahaan hanya mengacu kepada capaian kinerja finansial dan dievaluasi pada akhir tahun dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT).

Melihat dari kendala-kendala tersebut, perusahaan memerlukan sistem pengukuran kinerja rantai pasok yang dapat menjadi suatu acuan dalam menganalisis dan mengintegrasikan capaian sistem rantai pasoknya pada seluruh mata rantai yang terlibat. Dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan dan pada akhirnya dapat menjadi keunggulan bersaing dalam menghadapi persaingan usaha serta sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan produksi susu nasional. Kemudian dilihat dari karakteristik sifat susu yang mudah rusak sehingga dapat mengakibatkan kerugian bagi pihak-pihak yang terkait. Untuk mencapai produktivitas yang maksimal, sistem peternakan sapi perah harus dilakukan secara intensif sehingga perlu keterampilan dan keuletan yang maksimal dari setiap individu peternak.

Menurut Chopra dan Meindl (2013) pengukuran kinerja sangat penting untuk memungkinkan dan mengendalikan strategi, serta mengatur koordinasi untuk memenuhi permintaan konsumen rantai pasokan. Kemudian didukung oleh pendapat dari Pujawan & Mahendrawathi, (2017) Untuk menciptakan manajemen kinerja yang efektif diperlukan sistem pengukuran yang mampu mengevaluasi kinerja rantai pasok secara holistik.

Pendekatan model yang paling relevan dan banyak digunakan untuk mengukur performansi kinerja rantai pasokan perusahaan pada saat ini adalah metode Supply Chain Operation Reference (SCOR®). Menurut Delipinar dan Kocaoglu (2016), model SCOR dikembangkan sebagai alat ukur kinerja rantai pasok untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja perusahaan. Analisis kinerja pada rantai pasok susu sapi perah penting dilakukan untuk mengetahui pola dan capaian manajemen rantai pasok, mengevaluasi masalah, dan menawarkan solusi yang memungkinkan untuk dilaksanakan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: “Bagaimana pola aliran rantai pasok produk susu sapi perah di KPSBU Lembang saat ini?”, “Bagaimana capaian kinerja rantai pasok pada produk susu sapi perah menggunakan metode SCOR 12.0 di KPSBU Lembang?”, dan “Bagaimana usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja rantai pasok di KPSBU Lembang?” Selanjutnya, tujuan dalam penelitian ini diuraikan dalam pokok-pokok sbb.

1. Untuk menganalisis pola aliran rantai pasok produk susu sapi perah di KPSBU Lembang saat ini.
2. Menganalisis kinerja rantai pasok produk susu sapi perah dengan menggunakan metode SCOR 12.0 di KPSBU Lembang.
3. Menganalisis usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja rantai pasok di KPSBU Lembang.

B. Metodologi Penelitian

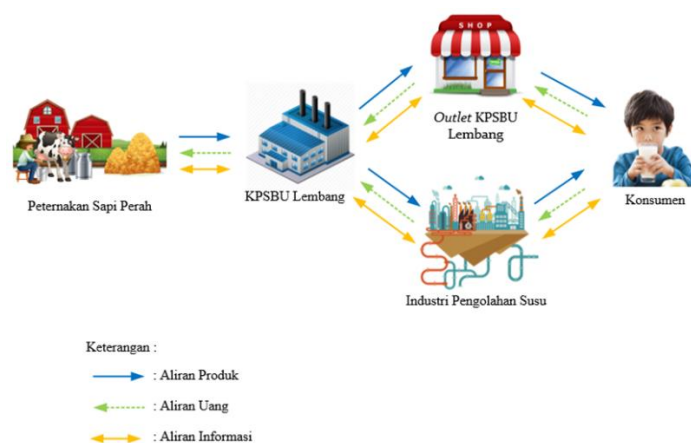
Peneliti menggunakan metode studi kasus dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Objek penelitian ini adalah sistem rantai pasok yang ada di KPSBU Lembang. Penelitian ini berfokus untuk mengukur dan menganalisis kinerja dari sistem rantai pasok yang ada di KPSBU Lembang. Dengan jenis data yang digunakan adalah data primer berupa gambaran umum perusahaan, data peramalan, permintaan, produksi, bahan baku, pengiriman, pengadaan, waktu siklus dan biaya. Dan data sekunder berupa jurnal, skripsi, buku, internet dan data historis yang diperoleh dari buku RAT KPSBU Lembang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah memberikan definisi umum dari pola aliran rantai pasok di KPSBU Lembang. Mengukur kinerja rantai pasok perusahaan dengan terlebih dahulu menentukan metrik-metrik kinerja yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan mengikuti acuan model SCOR 12.0 dan langkah terakhir adalah penilaian persentase kinerja perusahaan dengan pengaplikasian *performance indicator* pada model SCOR 12.0.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pola Aliran Rantai Pasok di KPSBU Lembang saat ini.

Pada jaringan sistem rantai pasok di KPSBU Lembang, ada berbagai jenis entitas yang terlibat, yaitu berawal dari pemasok yaitu peternak sapi perah, kemudian KPSBU Lembang, Industri Pengolah Susu (IPS), outlet KPSBU Lembang dan konsumen akhir. Umumnya KPSBU mengumpulkan susu segar dari para peternak untuk kemudian dikirimkan ke IPS dan konsumen akhir karena IPS memiliki permintaan susu lebih besar, dalam hal ini IPS yang terjalin terdiri dari PT. Frisian Flag Indonesia dan PT. Danone Dairy Indonesia. Berikut adalah pola aliran rantai pasok yang ada di KPSBU Lembang.



Gambar 1. Pola Aliran Rantai Pasok KPSBU Lembang

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2022.

Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan SCOR 12.0

Penilaian kinerja rantai pasokan dilakukan dengan pengaplikasian *SCORcards* performansi rantai pasok yang berisi perbandingan antara target perusahaan dengan pencapaian data aktual. Adapun untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja rantai pasok perusahaan, digunakan indikator pencapaian kinerja yang mengacu kepada standar indikator kinerja menurut Trienekens dan Hvolby (2000). Hasil perhitungan dijelaskan pada tabel 1.

Tabel 1. *SCORcard* Pencapaian *Performance Indicator* Rantai Pasok KPSBU Lembang Tahun 2020

Atribut Kinerja	Metrik Pengukuran	Data Aktual	Target	Pencapaian	<i>Performance Indicator</i>
<i>Reliability</i>	RL. 1.1 POF	77%	98%	78%	<i>Good</i>
<i>Responsiveness</i>	RS. 1.1 OFCT	6 Hari	3 Hari	50%	<i>Average</i>
<i>Agility</i>	AG. 1.1 USCA	87%	120%	72%	<i>Good</i>
	AG. 1.2 DSCA	76%	90%	84%	<i>Good</i>
	AG. 1.3 VaR	<i>N/A</i>	<i>N/A</i>	<i>N/A</i>	<i>N/A</i>
<i>Cost</i>	CO. 1.1 TSCMC	91%	70%	77%	<i>Good</i>
	CO. 1.2 COGS	42%	30%	71%	<i>Good</i>
	AM. 1.1 CTCCT	10 Hari	7 Hari	70%	<i>Good</i>

<i>Asset</i>	AM. 1.2 ROFA	16%	30%	53%	<i>Average</i>
<i>Management</i>	AM. 1.3 ROWC	54%	80%	67%	<i>Average</i>
Hasil Kinerja Rantai Pasok KPSBU Lembang				69%	<i>Average</i>

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2021.

Dari hasil pengolahan data diatas, maka didapatkanlah hasil akhir dari nilai kinerja rantai pasok KPSBU Lembang yaitu sebesar 69% dan termasuk kedalam kategori sedang (*average*). Hampir setiap target yang ditetapkan oleh KPSBU Lembang untuk setiap metrik kinerja sudah berada dalam pencapaian kategori *good*.

Namun berbagai upaya harus tetap dilakukan perusahaan untuk memperbaiki dan meningkatkan capaian kinerja rantai pasok-nya terutama kinerja yang masih berada pada posisi *average*, karena kinerja rantai pasok yang buruk akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada pelanggannya dan dalam mencapai keunggulan bersaing.

Rekomendasi Perbaikan

Usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja dilakukan berdasarkan hasil atribut kinerja yang belum mencapai target dan mengacu kepada *best practices* SCOR 12.0 maka rekomendasi yang dapat diusulkan adalah BP.021 *sales and operations planning*, BP.161 *enterprise level spend analysis* dan BP.131 *alternative supplier benchmarking*.

Hasil analisis-nya adalah rekomendasi ini berupa upaya peningkatan produksi susu dalam jangka pendek krusial untuk dilaksanakan melalui penambahan populasi sapi betina, perbaikan pemberian pakan dan tata laksana, dan intensifikasi pelaksanaan Inseminasi Buatan (IB). Artinya, mutu menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan di KPSBU Lembang agar susu yang dihasilkan berkualitas terbaik dan konsisten. Perihal ini dilaksanakan melalui inspeksi ketat dalam proses pengolahan susu sapi seperti selalu menerapkan S&OP pada setiap proses pengolahan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pola manajemen rantai pasok di KPSBU Lembang memiliki beberapa entitas yang terlibat, diantaranya yaitu peternak susu sapi, Industri Pengolahan Susu (IPS), KPSBU Lembang, outlet KPSBU Lembang dan konsumen akhir. Umumnya KPSBU mengumpulkan susu segar dari para peternak untuk kemudian dikirimkan ke IPS karena IPS memiliki permintaan susu lebih besar.
2. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan menggunakan metode SCOR versi 12.0 dan dianalisa dengan performance indicator maka dapat disimpulkan bahwa didapatkan hasil akhir dari nilai kinerja rantai pasok KPSBU Lembang yaitu sebesar 69% dan termasuk kedalam kategori sedang (*average*). Walaupun secara keseluruhan nilai kinerja rantai pasok sudah dikelola dengan cukup baik karena sebagian besar metrik pengukuran yang digunakan sudah berada di posisi *good*. Namun Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen rantai pasok di KPSBU Lembang perlu dilakukan peningkatan kinerja lebih lanjut.
3. Usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja dilakukan berdasarkan hasil atribut kinerja yang belum mencapai target dan dianalisis berdasarkan *best practices* SCOR 12.0 maka rekomendasi yang diusulkan adalah BP.021 *sales and operations planning*, BP.161 *enterprise level spend analysis* dan BP.131 *alternative supplier benchmarking*. Dengan kebijakan yang diusulkan oleh penelitian ini meliputi upaya peningkatan produksi susu dalam jangka pendek krusial untuk dilaksanakan melalui penambahan populasi sapi betina, perbaikan pemberian pakan dan tata laksana, dan intensifikasi pelaksanaan Inseminasi Buatan (IB).

Acknowledge

Penulis mengucapkan terimakasih kepada jajaran ketua, pengurus dan pengelola KPSBU Lembang yang telah merespon serta memberikan data dan informasi yang dibutuhkan.

Daftar Pustaka

- [1] Chopra, S. dan Meindl, P. (2013), Manajemen Rantai Pasokan: Strategi, Perencanaan dan Operasi (Edisi ke-5), Pearson, New York.
- [2] Pujawan, I. N., & Mahendrawathi, E. (2017). Supply Chain Management, Edisi Ketiga, Penerbit Andi.
- [3] Delipinar, G. E., & Kocaoglu, B. (2016). Using SCOR model to gain competitive advantage: A Literature. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 398-406.
- [4] Trienekens, J. H., & Hvolby, H. H. (2000). Performance measurement and improvement in supply chains. In *Proceedings of the third CINET Conference; CI 2000 From improvement to innovation: CINET Conference: CI 2000 From Improvement to innovation*, Aalborg, September 18-19, 2000 (pp. 399-409).
- [5] Supply Chain Council. 2021. SCOR Quick Reference Version 12, /SCOR Reference Guide.
- [6] armawati. (2021). Pengaruh Knowledge Management dan Talent Management terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Universitas Islam Bandung*. 1 (1). 36-41