

Pengukuran Kinerja *Supply Chain Management* dengan Menggunakan Pendekatan *Supply Chain Operation Reference (SCOR)*

Suci Wiherni Dyah Hastuti¹, Sumartini², Mokh. Adib Sultan³

Program Studi Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

Program Studi Pendidikan Ekonomi, FPEB, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

Program Studi Manajemen, FPEB, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

Abstract

Miski Aghnia Corporation (MACo) is a manufacturing company producing leather shoes, bags and clothing. The company has constraints in production that affect the effectiveness and efficiency of all company activities. The company has a good supply chain management (supply chain management), but so far it has never measured supply chain performance involving all relevant parties. The purpose of this study was to determine the description of supply chain management performance and supply chain management performance levels measured using the supply chain operation reference (SCOR) approach. The method used to measure supply chain management performance is a supply chain operation preference (SCOR) based on Analytical Hierarchy Process (AHP). SCOR divides the supply chain process into five core parts namely plan, source, make, deliver and return. The performance attributes used in this study are adjusted to the company's conditions and their importance is measured using the Analytical Hierarchy Process (AHP) with the help of the Software Expert Choice 11.0 program. The results of the calculation obtained a total performance value of 55.43. This value shows that the company's supply chain management performance is in the average category

Keyword: AHP; SCOR, supply chain management; supply chain performance

Abstrak

Miski Aghnia Corporation (MACo) adalah salah satu perusahaan manufaktur yang memproduksi sepatu kulit, tas dan pakaian. Perusahaan memiliki kendala dalam produksi sehingga mempengaruhi efektivitas dan efisiensi seluruh kegiatan perusahaan. Perusahaan memiliki manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) yang cukup baik namun selama ini belum pernah melakukan pengukuran kinerja rantai pasokan yang melibatkan seluruh pihak terkait. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kinerja *supply chain management* dan tingkat kinerja *supply chain management* yang diukur dengan menggunakan pendekatan *supply chain operation reference (SCOR)*. Metode yang digunakan untuk mengukur kinerja *supply chain management* adalah *supply chain operation preference (SCOR)* berbasis *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. SCOR membagi proses *supply chain* menjadi lima bagian inti yaitu *plan, source, make, deliver* dan *return*. Atribut kinerja yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan kondisi perusahaan dan tingkat kepentingannya diukur menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dengan bantuan program *Software Expert Choice 11.0*. Hasil dari perhitungan diperoleh nilai total kinerja sebesar 55,43. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja *supply chain management* perusahaan berada dikategori *average (rata-rata)*.

Kata Kunci: AHP; SCOR; kinerja *supply chain, supply chain management*

Corresponding author. suciwdyahhastuti@gmail.com

History of article. Received: April 2020, Revision: Juni 2020, Published: September 2020

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi dan liberalisasi ekonomi ini sudah mulai diorganisasikan secara formal dalam berbagai bentuk perjanjian dagang dan industri, baik secara bilateral, multilateral, ataupun antar regional. Dampak globalisasi yang paling dirasakan adalah persaingan yang semakin ketat di berbagai kegiatan ekonomi, terutama di sektor industri (Silalahi, 2014). Perusahaan harus menyadari bahwa efisiensi saja tidaklah

cukup untuk dapat bersaing dalam kondisi lingkungan yang makin kompetitif saat ini, tetapi diperlukan kerjasama antar perusahaan dalam suatu kemitraan berbasis koordinasi melalui pengembangan manajemen rantai pasokan yang merupakan strategi alternatif yang memberikan solusi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Anatan, 2010).

Supply chain management didefinisikan sebagai desain, perencanaan, pelaksanaan, kontrol, dan pemantauan kegiatan rantai pasokan dengan tujuan menciptakan nilai bersih, membangun infrastruktur kompetitif, meningkatkan logistik di seluruh dunia, menyinkronkan pasokan dengan permintaan dan mengukur kinerja secara global (Lagat, Kemboi, & Koech, 2016).

Penerapan manajemen rantai pasokan mampu mengatasi berbagai ketidakpastian dan variasi pada bisnis, seperti ketidakpastian permintaan, fluktuasi harga bahan baku, penundaan pengiriman, serta permintaan musiman (Kumar *et al.*, 2013). Salah satu aspek fundamental dalam *Supply Chain Management* adalah manajemen kinerja dan perbaikan secara berkelanjutan. Untuk menciptakan manajemen kinerja yang efektif diperlukan sistem pengukuran yang mampu mengevaluasi kinerja *supply chain* secara holistik (Pujawan dan Mahendrawathi, 2017).

Pengukuran kinerja memainkan peran penting dalam peningkatan organisasi. Ukuran kinerja dapat menentukan tingkat kemajuan organisasi dan menentukan tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan organisasi. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai efektivitas strategi dalam *Supply Chain Management* (SCM) dan untuk mengidentifikasi keberhasilan dan peluang di masa depan (Kusrini, Subagyo, & Masruroh, 2014).

PT Miski Aghnia Corporation merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi sepatu kulit, tas dan pakaian. Perusahaan telah menerapkan konsep *supply chain management* untuk mengatur aliran proses produksi dari mulai pengiriman bahan baku ke tangan pengrajin sampai dengan pengiriman produk jadi ke tangan konsumen. 90% produk berasal dari pengrajin yang berjumlah lebih kurang 219 orang yang berasal dari 3 daerah yaitu: Cibaduyut, Cicalengka dan Soreang, sedangkan 10% produk dihasilkan dengan cara memproduksi sendiri. Miski Aghnia Corporation

mengalami kendala produksi diantaranya adalah keterlambatan pasokan bahan baku dan permintaan pesanan produk tidak dapat terpenuhi sesuai waktu yang telah disepakati yang mengakibatkan seluruh kegiatan perusahaan terhambat. Selain itu, Miski Aghnia Corporation selama ini belum pernah melakukan pengukuran kinerja rantai pasokan yang melibatkan seluruh pihak terkait.

Untuk melakukan pengukuran *supply chain management*, diperlukan pendekatan yang tepat agar dapat memberikan hasil yang baik dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan kinerja perusahaan yang belum tercapai. Model SCOR diperkenalkan pada tahun 1996 dan telah disahkan oleh *Supply-Chain Council* (SCC), sebuah organisasi global perusahaan yang tertarik pada SCM. Model SCOR adalah model referensi proses bisnis, yang menyediakan kerangka kerja (*toolkit*) yang mencakup proses bisnis SC, metrik, praktik terbaik, dan fitur teknologi. Model SCOR mencoba untuk mengintegrasikan konsep-konsep rekayasa ulang proses bisnis, benchmarking, pengukuran proses, dan analisis praktik terbaik dan menerapkannya pada *supply chain* (Theeranuphattana & Tang 2008).

Akyuz & Erkan (2010) dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa dengan perkembangan terakhir, model SCOR yang dibuat oleh SCC (*Supply Chain Council*) semakin banyak digunakan dan meningkatkan visibilitas, berkontribusi pada pengembangan dan evolusi sistem pengukuran kinerja rantai pasokan dan model kematangan dengan cara: (1) Menyediakan cara standar untuk melihat rantai pasokan (standar lintas industri), (2) Menawarkan kerangka kerja 'scorecard' yang konsisten untuk pengembangan kinerja, (3) Menekankan orientasi proses dan menghilangkan orientasi fungsional, (4) Mengaktifkan tolok ukur lintas-industri.

Berdasarkan pada permasalahan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gambaran kinerja *supply chain management* di perusahaan dan untuk mengetahui tingkat

kinerja *supply chain management* yang diukur dengan menggunakan pendekatan *supply chain operation reference* (SCOR). Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan masukan dan pertimbangan untuk pengukuran kinerja *supply chain management* sehingga perusahaan mampu secara maksimal memperbaiki dan meningkatkan kinerja *supply chain*.

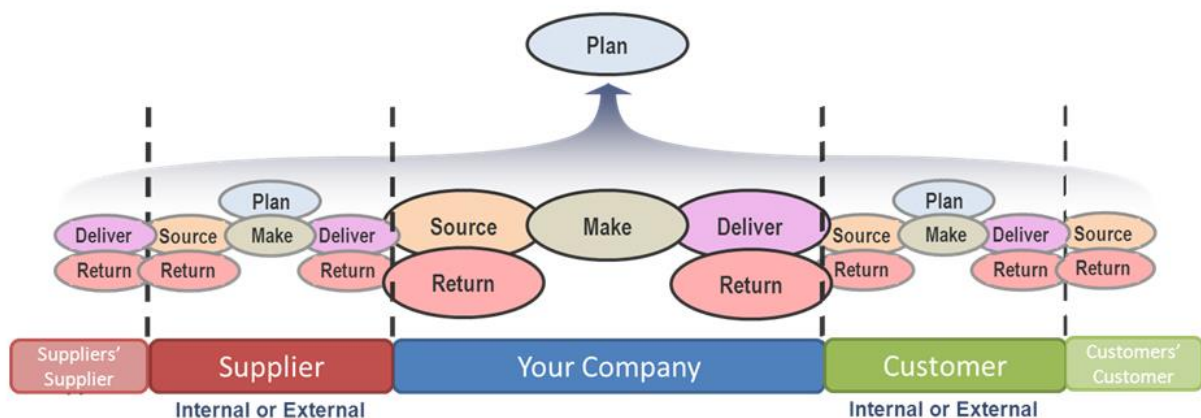
Rantai pasokan (*supply chain*) adalah saluran yang lebih panjang yang membentang dari bahan mentah hingga komponen sampai produk akhir yang dihantarkan ke pembeli akhir (Kotler & Keller, 2009). Manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) menggambarkan koordinasi dari keseluruhan kegiatan rantai pasokan, dimulai dari bahan baku dan diakhiri dengan pelanggan yang puas. Dengan demikian, sebuah rantai pasokan mencakup pemasok; perusahaan manufaktur dan/atau penyedia jasa; dan perusahaan distributor, grosir dan/atau pengecer yang mengantarkan produk dan/atau jasa ke konsumen akhir (Heizer & Render, 2014).

Melalui *Supply Chain Management*, perusahaan dapat mengurangi perencanaan pengeluaran operasional untuk pengadaan, pembuatan dan transportasi dapat dilakukan

pada waktu yang tepat. Pelacakan pesanan, produk, dan eksekusi yang lebih baik cenderung meningkatkan kinerja dan kualitas (Vencataya, Seebaluck, & Doorga, 2016).

Pengukuran kinerja menggambarkan umpan balik atau informasi tentang kegiatan sehubungan dengan memenuhi harapan pelanggan dan tujuan strategis. Ini mencerminkan perlunya peningkatan di bidang-bidang dengan kinerja yang tidak memuaskan. Dengan demikian, efisiensi dan kualitas dapat ditingkatkan (Chan, 2003). Pengukuran kinerja dan metrik memiliki peran penting untuk dimainkan dalam menetapkan tujuan, mengevaluasi kinerja, dan menentukan tindakan di masa depan (Gunasekaran, Patel, & Mcgaughey, 2004).

SCOR adalah suatu model acuan dari proses *supply chain*. SCOR pada dasarnya juga merupakan model yang berdasarkan proses. Model ini mengintegrasikan tiga elemen utama dalam manajemen, yaitu *business process reengineering*, *benchmarking*, dan *process measurement* ke dalam kerangka lintas fungsi dalam *supply chain* (Pujawan dan Mahendrawathi, 2017). Berikut ini merupakan lima proses inti yang terdapat dalam model SCOR.



Gambar 2.1 Lima Proses Inti *Supply Chain* Pada Model SCOR

SCOR memiliki lima dimensi yaitu *Reliability*, *Responsiveness*, *Agility*, *Costs*, *Asset Management Efficiency* (*Assets*) (Pujawan dan Mahendrawathi, 2017).

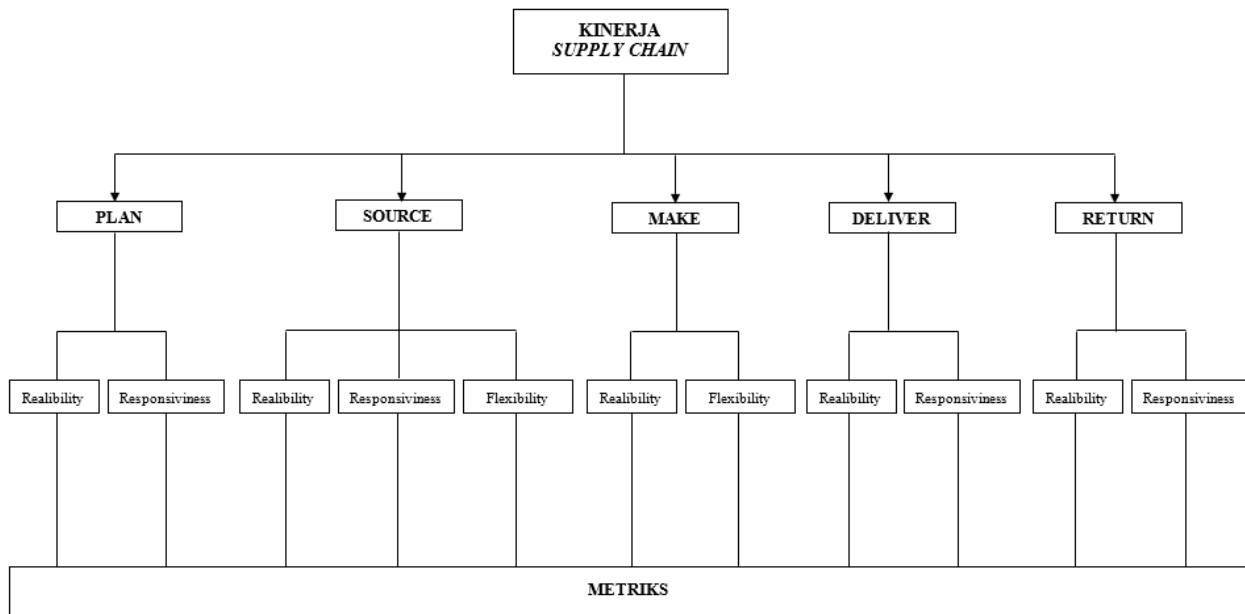
Analytical Hierarki Proses (AHP) merupakan cara pengambilan keputusan yang paling efektif atas berbagai persoalan yang kompleks dengan jalan menyederhanakan dan

mempercepat pencarian solusi atas persoalan yang kita alami (Thomas L. Saaty, 1993). Secara umum, dengan menggunakan AHP, prioritas yang dihasilkan akan konsisten dengan teori, logis, transparan, dan partisipatif. Dengan tuntutan yang semakin tinggi terkait dengan transparansi dan partisipasi, AHP akan sangat cocok untuk persiapan prioritas kebijakan publik yang menuntut transparansi dan partisipasi (Prasetya et al., 2017).

METODE

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui ukuran kinerja *supply chain management* di PT Miski Aghnia Corporation

dengan menggunakan metode *supply chain operation reference (SCOR)* berbasis *analytical hierarchy process (AHP)*. Data diperoleh langsung dari perusahaan yang diteliti yang merupakan sumber pengolahnya dan data pendukung lainnya diperoleh dari literatur, artikel, jurnal ilmiah, serta situs di internet yang berkaitan dengan penelitian. Identifikasi *supply chain management* perusahaan dilakukan dengan cara mengamati dan menyusun kerangka *supply chain management* dengan menggunakan pendekatan SCOR. Berikut ini adalah hierarki kinerja *supply chain management* pada PT Miski Aghnia Corporation.



Gambar 3.1 Hierarki Kinerja *Supply Chain Management*

Perhitungan kinerja *supply chain* di PT Miski Aghnia Corporation menggunakan metode *Supply Chain Operation Reference (SCOR)* dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Perhitungan Nilai Aktual

Perhitungan nilai aktual dilakukan dengan mengumpulkan data aktual dan kuisisioner kepada pihak-pihak terkait. Dalam perhitungan nilai aktual untuk setiap metrik pada hierarki SCOR model pengukuran kinerja menggunakan rumus sesuai yang ada

pada *Supply Chain Operation Reference (SCOR)*.

Perhitungan Nilai Normalisasi

Menurut Sumiati (2012), *Scoring System* berfungsi untuk menyamakan skala nilai dari masing-masing *Key Performance Indicator (KPI)*. Sehingga perusahaan mampu mengukur dan menentukan tingkat pencapaian dari masing-masing *Key Performance Indicator (KPI)*. Setiap indikator memiliki bobot yang berbeda-beda dengan skala ukuran yang berbeda-beda pula.

Oleh karena itu, diperlukan proses penyamaan parameter, yaitu dengan cara normalisasi tersebut. Proses normalisasi dilakukan dengan rumus normalisasi *Snorm De boer*, yaitu:

$$S_{norm} = \frac{Si - S_{min}}{S_{max} - S_{min}} \times 100 \text{ atau } \frac{(Si - S_{min})}{(S_{max} - S_{min})} = \frac{Skor - 0}{100 - 0}$$

Keterangan:

S_i = Nilai indikator aktual yang berhasil dicapai

S_{min} = Nilai pencapaian performansi terburuk dari indikator performansi

S_{max} = Nilai pencapaian performansi terbaik dari indikator performansi

Pembobotan tingkat kepentingan dengan AHP

Tahapan pembobotan KPI dilakukan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pembobotan ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari tiap level dan KPI. Pada AHP, ditetapkan skala kuantitatif 1 sampai 9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lainnya. Kuisisioner akan diberikan kepada pimpinan/manajer perusahaan yang berkaitan dengan proses manajemen rantai pasok.

Perhitungan nilai akhir kinerja *supply chain*

Hasil pengukuran nilai akhir kinerja rantai pasok diperoleh dari perhitungan normalisasi dan pembobotan nilai akhir dari indikator atau metrik kinerja yang akan menjadi nilai subjektivitas perusahaan berdasarkan tingkat kepentingan

Tabel 3.1 Sistem Monitoring Indikator Kinerja

Sistem Monitoring	Indikator Kinerja
< 40	Poor
40 – 50	Marginal
50 – 70	Average
70 – 90	Good
> 90	Exellent

Sumber: *Performance Measurement and Improvement Trienekens dan Improvement in Suplly Chain* (Hvolby, 2000 dalam Sumiati, 2012)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukan penelitian dan pengukuran kinerja di PT Miski Aghnia Corporation, maka diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4.1 Hasil Perhitungan Nilai Aktual

Level 1	Level 2	Level 3	Nilai Aktual	Nilai Terbaik	Nilai Terburuk	Satuan
Plan	Reliability	Forecast Accuracy	38,72	50	10	Persen/bulan
		Inventory for Level Packaging	10,71	5	15	Persen/bulan
	Responsiveness	Time to Identify New Product	5	3	8	Hari
		Specification Planning Cycle Time	4	2	7	Hari
Source	Reliability	Defect Rate	19,08	0	25	Persen/Tahun
		Source Fill Rate	83,97	100	85	Persen/Tahun
		Deviation	7	4	14	Hari
	Responsiveness	Material Arival Schedule	7	4	14	Hari
		Number of Meeting with Supplier	2	4	0	Kali/Bulan
		Purchase Order Cycle Time	14	18	7	Hari

Level 1	Level 2	Level 3	Nilai Aktual	Nilai Terbaik	Nilai Terburuk	Satuan
	<i>Flexibility</i>	<i>Source Flexybility</i>	14	18	7	Hari
<i>Make</i>	<i>Realibility</i>	<i>Failure in Process</i>	16,02	0	18,4	Persen/Bulan
		<i>Make Employee Realibility</i>	83,97	100	85	Persen/Bulan
	<i>Flexybility</i>	<i>Product Item Flexibility</i>	3	6	0	Item
<i>Deliver</i>	<i>Reliability</i>	<i>Fill Rate</i>	84,1	100	90	Persen/Bulan
		<i>Number of Meeting of Customer Deliver Deadline</i>	2	2	0	Kali/Tahun
	<i>Responsiveness</i>	<i>Return Rate From Company to Supplier</i>	1	2	1	Hari
<i>Return</i>	<i>Reliability</i>	<i>Customer Complain</i>	16,02	5	15,76	Persen/Bulan
		<i>Project Client Repaired Time</i>	1	0	3	Kali/Bulan
	<i>Responsiveness</i>	<i>Product Replacement Time</i>	7	4	12	Hari
			7	4	12	Hari

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

Setelah memperoleh nilai aktual untuk masing-masing level, maka selanjutnya dilakukan perhitungan nilai normalisasi dengan tujuan agar masing-masing level dpat

memberikan satuan yang sama. Perhitungan nilai normalisasi menggunakan rumus snorom de boer. Berikut ini adalah hasil perhitungan normalisasi.

Tabel 4.2 Hasil Nilai Normalisasi

Level 1	Level 2	Level 3	Nilai Aktual	Nilai Terbaik	Nilai Terburuk	Skor
<i>Plan</i>	<i>Reliability</i>	<i>Forecast Accuracy</i>	38,72	50	10	71,8
		<i>Inventory for Level Packaging Time to Identify New Product</i>	10,71	5	15	57,1
	<i>Responsiveness</i>	<i>Specification Planning Cycle Time</i>	5	3	8	60
			4	2	7	60
<i>Source</i>	<i>Reliability</i>	<i>Defect Rate</i>	19,08	0	25	20,8
		<i>Source Fill Rate Deviation</i>	83,97	100	85	6,86
		<i>Material Arival Schedule</i>	7	4	14	70
	<i>Responsiveness</i>	<i>Number of Meeting with Supplier</i>	2	4	0	50
		<i>Purchase Order Cycle Time</i>	14	18	7	63,63
		<i>Source Flexybility</i>	14	18	7	63,63

Level 1	Level 2	Level 3	Nilai Aktual	Nilai Terbaik	Nilai Terburuk	Skor
Make	Reliability	Failure in Process	16,02	0	18,4	12,93
		Make Employee Reliability	83,97	100	85	6,86
Deliver	Flexybility	Product Item Flexibility	3	6	0	50
		Fill Rate	84,1	100	90	59
Return	Reliability	Number of Meeting of Customer	2	2	0	100
		Deliver Deadline	1	2	1	100
Return	Reliability	Return Rate From Company to Supplier	16,02	5	15,76	2,41
		Customer Complain	1	0	3	66,66
	Responsiveness	Project Client Repaired Time	7	4	12	62,5
		Product Replacement Time	7	4	12	62,5

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

Berdasarkan pada perhitungan nilai normalisasi tersebut, diketahui bahwa nilai terendah berada pada aspek *failure in Process* yang hanya memiliki skor sebesar 12,93, sedangkan nilai terbesar berada pada aspek *number of meeting of customer* dan *deliver deadline* yang memiliki skor masing-masing adalah 100. Seluruh skor yang diperoleh oleh semua aspek akan berpengaruh terhadap hasil perhitungan akhir kinerja *supply chain* PT

Miski Aghnia Corporation. Perolehan skor yang tinggi disebabkan oleh perusahaan sudah bisa mencapai nilai terbaik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan untuk perolehan skor rendah disebabkan karena perusahaan belum maksimal sehingga diperlukan upaya lebih lanjut serta harus memperbaiki kinerja *supply chain* agar tujuan dapat tercapai.

Tabel 4.3 Nilai Kinerja Supply Chain Pt Miski Aghnia Corporation

No	Metriks Penilaian	Nilai Akhir	Bobot	Nilai Akhir
1	Plan	63,17	0,265	16,74
2	Source	51,56	0,209	10,77
3	Make	26,36	0,204	5,37
4	Deliver	89,15	0,168	14,97
5	Return	49,23	0,154	7,58
TOTAL				55,43

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

Setelah memperoleh nilai aktual, nilai normalisasi serta menghitung tingkat kepentingan menggunakan metode AHP dengan bantuan *software expert choice* 11.0 maka nilai kinerja *supply chain* PT Miski

Aghnia Corporation adalah sebesar 55,43 dan dikategorikan *average* (rata-rata/sedang).

Hasil ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyuniardi, Syarwani, & Anggani (2010) yang menunjukkan bahwa pengukuran kinerja rantai pasok perusahaan

menggunakan pendekatan SCOR berada pada posisi rata-rata. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Prasetya et al., (2017) menunjukkan skor kinerja rantai pasok sebesar 48,224 dengan kategori marjinal (kurang menguntungkan).

Kemudian untuk mengetahui metrik yang membutuhkan perbaikan, maka nilai akhir dari 5 proses inti (*plan, source, make, deliver* dan *return*) dikategorikan berdasarkan kepada sistem monitoring indikator kinerja maka didapatkan hasil sebagai berikut.

Tabel 4.4 Nilai Akhir Pada Lima Proses Inti

No	Aspek	Atribut Kinerja	Nilai Akhir	Bobot	Total	Total Masing-Masing Atribut	Kategori
1	<i>Plan</i>	<i>Realibility</i>	64,45	0,714	46,01	63,17	<i>Average</i>
		<i>Responsiveness</i>	60	0,286	17,16		
2	<i>Source</i>	<i>Realibility</i>	36,91	0,451	16,64	51,56	<i>Average</i>
		<i>Responsiveness</i>	63,63	0,261	16,60		
		<i>Flexibility</i>	63,63	0,288	18,32		
3	<i>Make</i>	<i>Reliability</i>	9,89	0,664	9,56	26,36	<i>Poor</i>
		<i>Flexibility</i>	50	0,336	16,8		
4	<i>Deliver</i>	<i>Realibility</i>	79,5	0,529	42,05	89,15	<i>Good</i>
		<i>Responsiveness</i>	100	0,471	47,1		
5	<i>Return</i>	<i>Realibility</i>	34,53	0,474	16,36	49,23	<i>Marginal</i>
		<i>Responsiveness</i>	62,5	0,526	32,87		

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

Berdasarkan pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa aspek *plan* dan *source* mendapatkan kategori *average* (rata-rata), aspek *make* berada pada kategori *poor* (rendah) dan aspek *deliver* ada pada kategori *good* (baik) sedangkan *return* berada pada kategori *marginal* (kurang menguntungkan). Secara umum pencapaian kinerja masing-masing atribut kinerja cukup baik, hampir seluruh metrik penilaian mendekati target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Walaupun demikian ada beberapa metrik yang mendapatkan nilai rendah dibandingkan dengan target perusahaan, indikator kinerja tersebut antara lain: *forecast accuracy, defect rate, souch fill rate, failure in process, make employee realibility, fill rate, dan return rate from corporation to supplier*. Sedangkan metrik yang berkontribusi besar terhadap penilaian kinerja karena memiliki nilai yang mendekati target adalah *time to indetify new product specification, number of meeting customer, customer complain, project client repaired time, dan product replacement time*.

Dari keseluruhan metrik penilaian yang disebutkan, sebagian besar berkaitan dengan proses *make* yang memiliki nilai yang masuk ke dalam kategori rendah atau *poor* dan *source* yang mendapatkan kategori rata-rata atau *average*. Hal tersebut dapat terjadi disebabkan karena kurangnya kemampuan dan keterampilan karyawan maupun pengrajin dalam melakukan pekerjaannya, perusahaan kurang teliti dalam memilih bahan baku, serta kurangnya pengawasan dan *quality control* baik dalam pembuatan produk.

Dari keseluruhan metrik penilaian yang disebutkan, sebagian besar berkaitan dengan proses *make* yang memiliki nilai yang masuk ke dalam kategori rendah atau *poor* dan *source* yang mendapatkan kategori rata-rata atau *average*. Hal tersebut dapat terjadi disebabkan karena kurangnya kemampuan dan keterampilan karyawan maupun pengrajin dalam melakukan pekerjaannya, perusahaan kurang teliti dalam memilih bahan baku, serta kurangnya pengawasan dan *quality control* baik dalam pembuatan

produk. Oleh karena itu, Miski Aghnia Corporation harus menyadari bahwa perencanaan mengenai bahan baku, pengawasan produksi, pelatihan karyawan dan pengrajin serta pendistribusian perlu diperhatikan dengan baik agar bisa memenuhi keinginan pelanggan dan dapat bersaing pada kondisi industri saat ini.

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Anatan (2010) bahwa perusahaan harus menyadari bahwa efisiensi saja tidaklah cukup untuk dapat bersaing dalam kondisi lingkungan yang makin kompetitif saat ini, tetapi diperlukan kerjasama antar perusahaan dalam suatu kemitraan berbasis koordinasi melalui pengembangan manajemen rantai pasokan yang merupakan strategi alternatif yang memberikan solusi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Struktur *supply chain* yang kompleks dan melibatkan banyak pihak baik internal maupun eksternal perusahaan dapat menimbulkan permasalahan apabila pihak perusahaan tidak mengetahui sejauh mana performansi *supply chain* telah tercapai. *Supply chain* yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan produk yang murah, berkualitas, dan tepat waktu sehingga target pasar terpenuhi dan dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan (Maulidiya, Setyanto, & Yuniarti, 2014).

KESIMPULAN

Setelah dilakukan penelitian pada Miski Aghnia Corporation, maka dapat diketahui bahwa Miski Aghnia Corporation telah menerapkan konsep *supply chain management* dengan tujuan untuk mengatur aliran proses produksi dari mulai pengiriman bahan baku ke tangan pengrajin sampai dengan pengiriman produk jadi ke tangan konsumen. *Supply Chain Management* pada Miski Aghnia Corporation melibatkan 5 bagian antara lain pemasok, pengrajin, bagian gudang perusahaan, *store* dan mitra bisnis serta konsumen.

Kemudian berdasarkan pada pengukuran kinerja *supply chain management*

yang telah dilakukan pada Miski Aghnia Corporation menggunakan pendekatan *supply chain operation reference*, maka dapat diketahui bahwa terdapat beberapa metrik penilaian yang mendapatkan nilai rendah dibandingkan dengan target perusahaan, antara lain: *forecast accuracy*, *defect rate*, *sourch fill rate*, *failure in process*, *make employee realibility*, *fill rate*, dan *return rate from corporation to supplier*. Untuk metrik penilaian yang berkontribusi besar terhadap penilaian kinerja karena memiliki nilai yang mendekati target adalah *time to indetify new product specification*, *number of meeting customer*, *customer complain*, *project client repaired time*, dan *product replacement time*. Sedangkan menurut hasil akhir kinerja *supply chain management* perusahaan diketahui berada pada kategori *Average* (Rata-rata).

DAFTAR PUSTAKA

- Akyuz, G. A., & Erkan, T. E. (2010). Supply Chain Performance Measurement : A Literature Review. *International Journal of Production Research*, 48(17), 5137–5155.
<https://doi.org/10.1080/00207540903089536>
- Anatan, L. (2010). Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Kinerja Rantai Pasok dan Keunggulan Kompetitif. *Karisma*, 4(2), 106–117.
- Chan, F. T. S. (2003). Performance Measurement in A Supply Chain. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 21, 534–548.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s001700300063>
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Mcgaughey, R. E. (2004). A Framework For Supply Chain Performance Measurement. *International Journal of Production Economics*, 87, 333–347.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.08.003>
- Heizer, Jay dan Barry Render. (2015). Manajemen Operasi: Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat
- Indrajit, R.E. dan R. Djokopranoto. 2002.

- Konsep Manajemen Supply Chain. Cara Memandang Mata Rantai Penyediaan Barang. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. (2009). Manajemen Pemasaran Edisi Tiga Belas Jilid 1. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama
- Kumar, R., Singh, R, K, Shankar, R. (2013). Study on coordination issues for flexibility in supply chain of SMEs: a case study. *Global Journal of Flexible System Management*. 14(2):81-92. <https://doi.org/10.1007/s40171-013-0032-y>
- Kusrini, E., Subagyo, & Masruroh, N. A. (2014). Good Criteria for Supply Chain Performance Measurement. *International Journal of Engineering Business Management*, 6(9), 1–7. <https://doi.org/10.5772/58435>
- Lagat, C., Koech, J., & Kemboi, A. (2016). Supply Chain Management Practices, Customer Satisfaction and Customer Loyalty. *European Journal of Business and Management*, 8(21), 1–11. Retrieved from <http://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/31666/32538>
- Maulidiya, N. S., Setyanto, N. W., & Yuniarti, R. (2014). Pengukuran Kinerja Supply Chain Berdasarkan Proses Inti Pada Supply Chain Operation Reference (SCOR) (Studi Kasus Pada PT Arthawenasakti Gemilang Malang). *Jurnal Rekayasa Dan Manajemen Sistem Industri*, 2(4), 696–705. Retrieved from <http://jrmsi.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jrmsi/article/view/119>
- Prasetya, W., Natalia, C., Kristiana, S. P. D., Aldi, B. E., Silalahi, A., Monique, K., & Oktavia, C. W. (2017). Performance Measurement and Analysis of Coffee Supply Chain With SCOR Method (Case Study of North Sumatera Coffee). *Journal of Business Management*, 3(11), 1–17.
- Pujawan, I.N. & Mahendrawathi. (2017). Supply Chain Manajemen, Edisi Tiga. Yogyakarta: Andi
- Saaty, Thomas .L. (1993). Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin. Jakarta: PT. Pustaka Bianaman Pressindo
- Silalahi, S. A. F. (2014). Kondisi Industri Manufaktur Indonesia Dalam Menghadapi Globalisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 5(1), 1–13. <https://doi.org/10.22212/JEKP.V5I1.149>
- Sumiati. (2012). Pengukuran Performansi Supply Chain Perusahaan Dengan Pendekatan Supply Chain Operation Reference (SCOR) Di PT Madura Guano Industri (Kamal-Madura). *Journal of Industri Engineering and Management*, 1–14. Retrieved from <http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/tekmapro/article/view/264>
- Theeranuphattana, A., & Tang, J. C. S. (2008). A Conceptual Model of Performance Measurement For Supply Chains: Alternative Considerations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 125–148. <https://doi.org/10.1108/17410380810843480>
- Vencataya, L., Seebaluck, A. K., & Doorga, D. (2016). Assessing The Impact of Supply Chain Management on Competitive Advantage and Operational Performance: A Case of Four Star Hotels of Mauritius. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 61–69. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84969926607&partnerID=40&md5=4c4fe669758b32c5abc813cfd9265f25>
- Wahyuniardi, R., Syarwani, M., & Anggani, R. (2010). Pengukuran Kinerja Supply Chain Dengan Pendekatan Supply Chain Operation References (SCOR). *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 16(2), 123–132. <https://doi.org/10.23917/jiti.v16i2.4118>

