



ANALISIS KINERJA *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* DENGAN PENDEKATAN *SCOR MODEL* PADA CV. DENARA DUTA MANDIRI

Lili Jayanti¹ I Nyoman Nurcaya²

Article History:

Submitted: 25 April 2023

Revised: 15 Mei 2023

Accepted: 07 Juli 2023

Keywords:

Performance Measurement;

SCOR;

Supply Chain Management;

Kata Kunci:

Pengukuran kinerja;

SCOR;

Supply Chain Management;

Koresponding:

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Udayana, Bali,

Indonesia

Email: lilijayanti20@gmail.com

Abstract

Supply Chain Management is a management activity to integrate the supply chain network from suppliers to consumers. The *SCOR* model is an approach used to determine whether the supply chain network is efficient or not. The purpose of this study was to determine the performance of *Supply Chain Management* at CV. Denara Duta Mandiri. This research is classified as descriptive research through a quantitative approach using the *SCOR Model*. Interviews and observations are used as data collection methods. The results of performance measurement using the *SCOR* method show a *POF* value of 99.91%, *OFCT* for 3 days, *COGS* for 48.43%, and *CTCCT* for 353 days. This research implies that by applying the *Supply Chain Management* theory using a good *SCOR Model* approach, the company can find out the company's current performance compared to similar companies. So that it can make evaluations and improvements in improving its supply chain performance.

Abstrak

Supply Chain Management adalah kegiatan pengelolaan untuk mengintegrasikan jaringan rantai pasok mulai dari *supplier* sampai ke konsumen. *SCOR* model merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengetahui efisien tidaknya jaringan rantai pasok tersebut. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kinerja *Supply Chain Management* pada CV. Denara Duta Mandiri. Penelitian ini tergolong penelitian deskriptif melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan *SCOR Model*. Wawancara dan observasi digunakan sebagai metode pengumpulan data. Hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *SCOR* menunjukkan nilai *POF* sebesar 99,91%, *OFCT* selama 3 hari, *COGS* sebesar 48,43%, dan *CTCCT* selama 353 hari. Implikasi dari penelitian ini adalah dengan menerapkan teori *Supply Chain Management* menggunakan pendekatan *SCOR Model* yang baik, maka perusahaan dapat mengetahui kinerja perusahaan saat ini dibandingkan dengan perusahaan sejenis. Sehingga dapat melakukan evaluasi dan perbaikan dalam peningkatan kinerja rantai pasoknya.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia²

Email: ichangnur1@unud.ac.id

PENDAHULUAN

Industri kecantikan berkembang sangat pesat yang dipengaruhi oleh perubahan tren permintaan konsumen, sehingga seringkali mengalami permintaan yang tidak stabil. Diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pentingnya peningkatan kinerja tidak hanya pada internal perusahaan, tetapi juga pada pihak-pihak lain yang terlibat dengan perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan mengantarkan produk ke tangan pemakai akhir yaitu konsumen. Pihak-pihak tersebut merupakan jaringan dari *supply chain*, yang terdiri dari supplier, pabrik, distributor, toko atau ritel, serta perusahaan pendukung seperti jasa logistik. Persaingan tidak lagi antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Tetapi antara satu rantai pasok dengan rantai pasok yang lainnya (Pujawan & Mahendrawathi, 2017, p. 8). *Supply chain management* adalah integrasi keseluruhan aktivitas dalam mendapatkan material ataupun servis, kemudian diubah menjadi barang dan dikirimkan ke pelanggan (Mahroby *et al.*, 2021). Tujuan akhir dari setiap rantai pasokan adalah untuk mengirimkan produk berupa barang atau jasa secara tepat jumlah, lokasi dan waktu (Ayyildiz & Taskin Gumus, 2021). Disamping memaksimalkan kepuasan pelanggan, SCM juga dilakukan untuk meminimalkan biaya yang dikeluarkan perusahaan (Khadijah *et al.*, 2021). SCM dapat dikatakan baik apabila perusahaan mampu mengembangkan keunggulan kompetitifnya (Febryani *et al.*, 2020). Rantai pasokan yang berkelanjutan sangat penting untuk menciptakan daya saing dalam hal harga, kualitas, ketergantungan, fleksibilitas dan daya tanggap (Nguyen & Sarker, 2018). Kinerja *supply chain* perusahaan diukur dengan model SCOR. SCOR terdiri atas lima atribut untuk mengukur kinerja, yaitu keandalan atau *Reliability*, kecepatan merespon atau *Responsiveness*, ketangkasan atau *Agility*, biaya atau *Cost*, dan manajemen aset atau *Assets management* Paul (2014, p. 111).

Para peneliti banyak menggunakan pendekatan model SCOR untuk menentukan kinerja rantai pasokan, termasuk penelitian yang dilakukan oleh Farhan *et al.*, (2020). Pada penelitian ini didapatkan hasil OFCT, POF, COGS, dan CTCCT belum mencapai target yang diinginkan, sehingga diperlukan evaluasi dan perbaikan yang dilakukan perusahaan. Pada penelitian Prastyo & Aspiranti (2020) penelitiannya memperoleh hasil bahwa nilai COGS belum memiliki memenuhi kinerja target, sedangkan nilai POF, OFCT, dan CTCCT sudah mencapai kinerja yang baik. Sejalan dengan penelitian dari Herlina *et al.*, (2020) memperoleh hasil bahwa metrik OFCT belum memenuhi target kinerja, sedangkan metrik POF, COGS, dan CTCCT sudah mencapai kinerja yang baik. Hasil tersebut menunjukkan perlunya memperbaiki kembali kinerja OFCT dengan mempersingkat pengiriman. Penelitian dari Sinaga *et al.*, (2021) menunjukkan kinerja rantai pasok tidak efisien karena hasil pengukuran metrik POF dan OFCT berada di bawah nilai *benchmark* yang ditetapkan.

Penelitian dengan model SCOR dapat dilakukan pada berbagai jenis industri, salah satunya di CV. Denara Duta Mandiri. CV. Denara Duta Mandiri merupakan industri usaha yang bergerak dibidang produksi Spa dan Kosmetik. CV. Denara Duta Mandiri telah menerapkan *Supply Chain Management*, namun masih belum optimal. Hal ini ditandai dengan adanya permasalahan yang terjadi pada *supply chain* perusahaan pada bagian pengadaan bahan baku. Ketika terjadi lonjakan permintaan secara signifikan saat *high season* atau musim ramai wisatawan menyebabkan permintaan menjadi tidak stabil, dan membuat perusahaan kesulitan dalam memproyeksikan pengadaan bahan baku, sehingga berakibat pada proses produksi menjadi tertunda dan bagian produksi harus menunggu lebih lama sampai bahan baku tiba. Hal ini juga menyebabkan pendistribusian produk membutuhkan waktu yang lebih lama, sehingga dapat menyebabkan biaya operasional yang tidak efisien disepanjang rantai pasok, kehilangan kesempatan dalam penjualan produk, serta ketidakpuasan konsumen. Perusahaan perlu memperhatikan kinerjanya melalui kolaborasi yang baik dengan berbagai pihak-pihak terkait dalam jaringan rantai pasok guna memberi kepuasan kepada konsumen dan dapat bersaing secara kompetitif dengan meksimalkan kinerja setiap elemen dari *supply chain*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah studi kasus kegiatan *Supply Chain Management* CV. Denara Duta Mandiri apakah sudah optimal atau belum. Penelitian ini tergolong penelitian deskriptif melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis SCOR. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data primer diperoleh dari karyawan perusahaan dengan observasi serta wawancara. Data sekunder didapat melalui profil perusahaan, website resmi, dan laporan tahunan perusahaan. Penelitian dilakukan di CV. Denara Duta Mandiri yang mana belum pernah melakukan pengukuran pada kinerja SCM di perusahaan sehingga belum ada evaluasi lebih lanjut. Variabel yang digunakan adalah Kinerja SCM yang dapat diukur melalui 4 dimensi atribut kinerja, antara lain: keandalan atau *Reliability*, kecepatan merespon atau *Responsiveness*, biaya atau *Cost*, dan manajemen aset atau *Assets management*.

Analisis data menggunakan model SCOR atau *Supply Chain Operation Reference* untuk mengukur kinerja perusahaan dengan atribut kinerja beserta metrik turunannya (Paul, 2014, p. 115).

Reliability/Keandalan = Pemenuhan Pesanan yang Sempurna (POF)

$$POF = \frac{\text{Total pesanan} - \text{Jumlah pesanan yang bermasalah}}{\text{Total pesanan}} \times 100\%$$

Responsiveness/Kecepatan merespon = Waktu Siklus Pemenuhan Pesanan (OFCT)

$$OFCT = \frac{\text{Jumlah aktual waktu pesanan yang dikirim}}{\text{Jumlah pesanan yang dikirim}}$$

Cost/Biaya = Harga Pokok Penjualan (COGS)

$$COGS = \text{Inventori awal} + \text{Harga pokok produksi} - \text{Inventori akhir}$$

Asset management/manajemen aset = Waktu Siklus Kas ke Kas (CTCCT)

$$CTCCT = \text{Inventory days of supply} + \text{Average days of account receivable} - \text{Average days of account payable}$$

SCOR Card merupakan hasil output dari analisis SCOR. SCOR Card membantu untuk melakukan tolok ukur perusahaan yang dianalisis dengan perusahaan lain dalam industri. SCOR Card disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1.
SCOR Card

Nomor	Atribut Kinerja	Metrik	Data Aktual	Data Benchmark		
				Superior	Advantage	Parity
1	<i>Reliability</i>	POF	%	%	%	%
2	<i>Responsiveness</i>	OFCT	Hari	Hari	Hari	Hari
3	<i>Cost</i>	COGS	%	%	%	%
4	<i>Asset Management</i>	CTCCT	Hari	Hari	Hari	Hari

Sumber: Data diolah, 2020

Data *benchmark* didapatkan dari jenis perusahaan yang sama dan akan dibandingkan antara data aktual dengan data *benchmark*, tujuannya agar posisi kinerja perusahaan terhadap perusahaan sejenis dapat diketahui (Anggitta & Aspiranti, 2020). Data *benchmark* terbagi atas tiga kategori, diantaranya *superior*, *advantage*, dan *parity*. Evaluasi dan analisis yang lebih mendalam perlu dilakukan, jika data aktual ada di posisi *advantage*, *parity* atau di bawah *parity*, (Bolstorff & Rosenbaum, 2007).

Setelah mendapatkan data aktual maka langkah selanjutnya adalah menghitung *gap analysis*. *Loast Opportunity Measurement* (LOM) merupakan metode yang digunakan untuk menentukan *gap analysis* dengan membandingkan antara Nilai Aktual Perusahaan dengan data Benchmark perusahaan

sejenis Daniel *et al.*, (2020). Analisis ini hanya bisa digunakan untuk metrik POF dan COGS terkait pendapatan Berikut merupakan contoh perhitungan LOM:

1) LOM pada POF

$$\text{Opportunity} = \left(\text{Total Pendapatan} \times \left(100 - \frac{\text{POF Aktual}}{100} \right) - \text{Total Pendapatan} \times \left(100 - \frac{\text{POF Target}}{100} \right) \right) \times \text{Laba kotor}$$

2) LOM pada COGS

$$\text{Opportunity} = ((\text{Total Pendapatan} \times \text{COGS Aktual}) - (\text{Total Pendapatan} \times \text{COGS Target})) \times \text{Laba kotor}$$

Hasil perhitungan *gap analysis* dan LOM dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2.
Gap Analysis Data Aktual dengan Kinerja Target

Atribut Kinerja	Metrik	Data Aktual	Data Target	Gap Analysis	Opportunity
Reliability	POF	%	%	%	
Responsiveness	OFCT	Hari	Hari	Hari	
Cost	COGS	%	%	%	
Asset Management	CTCCT	Hari	Hari	Hari	

Sumber: Data diolah, 2020

HASIL DAN PEMBAHASAN

Reliability (keandalan)

Metrik *Perfect Order Fulfillment* (POF) digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja pada atribut *reliability*. Data yang digunakan untuk menghitung metrik ini yaitu data penjualan produk dan jumlah pesanan bermasalah selama periode tahun 2021. Data penjualan produk dan perhitungan POF pada CV. Denara Duta Mandiri Tahun 2021 dapat dilihat pada Tabel 3 dan Tabel 4.

Berdasarkan data dibawah, maka metrik POF dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{POF} = \frac{\text{Total pesanan} - \text{Jumlah pesanan yang bermasalah}}{\text{Total pesanan}} \times 100\%$$

Tabel 3.
Data Penjualan Produk CV. Denara Duta Mandiri Tahun 2021

Periode	Penjualan (pcs)					Total (pcs)	Total Penjualan (Rp)
	Body Scrub Cream 100g	Bath salt 100g	Natural Soap 100g	Body Lotion 100g	Body Butter 100g		
Januari	1360	1167	965	1287	988	5.767	70.218.000
Februari	1256	1525	1066	1308	1250	6.405	76.215.000
Maret	1486	953	1206	1100	988	5.733	70.269.000
April	1896	1839	1409	1308	1106	7.558	88.540.000
Mei	1980	1323	1034	1687	1165	7.189	90.164.500
Juni	2187	2524	1814	1875	1150	9.550	108.427.500
Juli	2380	1822	1467	1906	1088	8.663	104.289.000
Agustus	2199	1199	2125	2075	900	8.498	101.077.500
September	1790	1144	2180	1873	1005	7.992	93.595.500
Oktober	1533	1095	1307	1554	754	6.243	74.410.500
November	1276	1012	1244	1430	810	5.772	68.599.000
Desember	2268	2457	2307	2080	1089	10.201	114.410.500
Total	21.611	18.060	18.124	19.483	12.293	89.571	1.060.216.000

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.
Perhitungan Metrik *Perfect Order Fulfillment*

Periode	Total Penjualan (pcs)	Retur/Rusak (pcs)	Perfect Order Fulfillment (POF)
Januari	5.767	-	100%
Februari	6.405	-	100%
Maret	5.733	40	99,30%
April	7.558	-	100%
Mei	7.189	-	100%
Juni	9.550	3	99,97%
Juli	8.663	2	99,98%
Agustus	8.498	-	100%
September	7.992	15	99,81%
Oktober	6.243	-	100%
November	5.772	-	100%
Desember	10.201	23	99,77%
Total Keseluruhan	89.571	83	99,91%

Sumber: Data diolah, 2021

***Responsiveness* (kecepatan merespon)**

Metrik OFCT digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja pada atribut *responsiveness*. Data yang digunakan untuk menghitung metrik ini merupakan detail proses mulai dari penerimaan pesanan dan berakhir saat konsumen menerima pesanan. Data OFCT pada CV. Denara Duta Mandiri Tahun 2021 disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5.
Data Siklus Waktu Pemenuhan Pesanan CV. Denara Duta Mandiri

Proses	Detail Proses	Waktu Rata-Rata
<i>Deliver Cycle Time</i>	Pesanan Diantar (proses packing sampai diterima pelanggan)	3 Hari
Total		3 Hari

Sumber: Data diolah, 2022

Cost (biaya)

COGS digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja pada atribut *cost*. Data yang digunakan merupakan data *inventory* awal, data pembelian, dan data *inventory* akhir periode 2021. Data tersebut dapat dilihat pada Tabel 6 dan Tabel 7.

Tabel 6.
Data Produksi CV. Denara Duta Mandiri Tahun 2021

Periode	Produksi (pcs)	Produksi (Rp)
Januari	6.000	35.109.000
Februari	6.500	37.150.000
Maret	6.000	35.134.500
April	7.650	45.270.000
Mei	7.200	43.082.500
Juni	9.700	51.214.000
Juli	8.700	50.144.500
Agustus	8.500	49.839.000
September	8.000	46.798.000
Oktober	6.508	37.205.500
November	6.000	35.250.000
Desember	11.000	63.565.500
Total Keseluruhan	91.758	529.762.500

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 7.
Data Inventori Awal dan Inventori Akhir Tahun 2021

Periode	Inventori Awal (Rp)	Inventori Akhir (Rp)
Tahun 2021	362.805.290	379.523.633

Sumber: Data diolah, 2021

Perhitungan COGS dapat dilakukan dengan rumus berikut ini:

$$\begin{aligned} \text{COGS (Rp)} &= \text{Inventori Awal} + \text{Harga pokok produksi} - \text{inventori akhir} \\ &= \text{Rp } 362.805.290 + \text{Rp } 529.762.500 - \text{Rp } 379.523.633 \\ &= \text{Rp } 513.044.157 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{COGS (\%)} &= \frac{\text{COGS}}{\text{Pendapatan}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 513.044.157}{\text{Rp } 1.059.338.000} \times 100\% \\ &= 48,43\% \end{aligned}$$

Asset management Efficiency (efisiensi manajemen aset)

Metrik CTCCT digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja pada atribut manajemen aset. Pada perhitungan dengan metrik CTCCT menggunakan data pemasokan persediaan (hari), piutang (hari), dan utang (hari). Data utang dan piutang CV. Denara Duta Mandiri Tahun 2021 dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8.
Data Utang dan Piutang CV. Denara Duta Mandiri Tahun 2021

Periode	Utang (Rp)	Piutang (Rp)
2021	42.167.460	328.897.900

Sumber: Data diolah, 2021

$$\begin{aligned}
 \text{CTCCT} &= \text{Inventory Day of Supply} + \text{Account days of account receivable} - \text{Average days of} \\
 &\quad \text{account payable} \\
 &= 270 \text{ hari} + 113 \text{ hari} - 30 \text{ hari} \\
 &= 353 \text{ hari}
 \end{aligned}$$

Hasil benchmarking

Benchmark kinerja *Supply Chain Management* perusahaan CV. Denara Duta Mandiri dilakukan dengan beberapa perusahaan sejenis antara lain PT. Martina Berto Tbk, PT. Mustika Ratu Tbk, dan PT. Victoria Care Indonesia Tbk. Data *benchmarking* dan perbandingan dengan data aktual disajikan dalam Tabel 9.

Tabel 9.
Perbandingan Data Aktual dengan Data Benchmark

No.	Atribut Kinerja	Metrik	Data Aktual	Data Benchmark			
				<i>Best in Class</i>	<i>Superior</i>	<i>Advantage</i>	<i>Parity</i>
1	<i>Supply Chain Reliability</i>	POF	99,91%	92,4%	79%	75%	69%
2	<i>Supply Chain Responsiveness</i>	OFCT	3 Hari	2 Hari	2 Hari	3 Hari	>3 Hari
3	<i>Supply Chain Cost</i>	COGS	48,43%	40%	39,78%	48,5%	68,33%
4	<i>Supply Chain Asset Management</i>	CTCCT	353 Hari	90,6 Hari	112 Hari	160 Hari	463 Hari

Sumber: Data diolah, 2021

Hasil dari Tabel 9 menunjukkan bahwa metrik POF berada pada posisi diatas *superior*, metrik OFCT berada pada posisi *advantage*, metrik COGS berada pada posisi diantara *superior* dan *advantage*, dan metrik CTCCT berada pada posisi antara *advantage* dan *parity*. Setelah mengetahui posisi perusahaan terhadap perusahaan sejenis dari data *benchmark* diatas, maka selanjutnya setiap metrik ditentukan sesuai dengan data benchmark terkait posisi kinerja target yang ingin dicapai. Metrik POF dan metrik OFCT kinerja ditargetkan di posisi *superior*. Penempatan tersebut sejalan dengan misi perusahaan untuk menghasilkan produk yang bermutu dan bermanfaat dengan berkomitmen pada pelayanan dan kepuasan pelanggan. Kemudian metrik COGS dan CTCCT kinerja ditargetkan di posisi *superior*. Hal ini sejalan dengan tujuan perusahaan yaitu menghasilkan keuntungan secara maksimal.

Setelah kinerja target ditentukan, maka langkah berikutnya adalah penentuan *gap analysis* dengan analisis *Lost Opportunity Measurement (LOM)*. Analisis ini hanya bisa digunakan untuk metrik POF dan COGS terkait pendapatan. Disajikan perhitungan LOM untuk metrik POF pada Tabel 10 dan metrik COGS pada Tabel 11.

Tabel 10.
Perhitungan *Opportunity* untuk Metrik POF

Keterangan	Hasil Perhitungan
Pendapatan Total	Rp 1.059.338.000
<i>Perfect Order Fulfillment</i> Aktual	99,91%
<i>Perfect Order Fulfillment</i> Target	79%
Pendapatan Total x ((100 - POF Aktual)/100) (x))	Rp 953.404
Pendapatan Total x ((100 - POF Target)/100) (y))	Rp 222.460.980
Selisih (x) dan (y)	(-) Rp 221.507.576
Laba Bruto ((Pendapatan-HPP)/pendapatan x 100%)	15,2%
Laba Bruto x Selisih (x) dan (y)	Rp 33.669.152

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 10, perhitungan *opportunity* atau peluang yang mampu direalisasikan melebihi pesaing pada metrik POF menghasilkan pendapatan sebesar Rp 33.669.152. Hal ini merupakan nilai gap dari kinerja yang ditargetkan sampai kinerja aktual yang mana lebih besar kinerja aktual dari yang ditargetkan. Itu artinya perusahaan saat ini sudah mampu melampaui target kinerja dari data *benchmark*.

Tabel 11.
Perhitungan *Opportunity* untuk Metrik COGS

Keterangan	Hasil Perhitungan
Pendapatan Total	Rp 1.059.338.000
COGS Aktual	48,43%
COGS Target	39,78%
Pendapatan Total x COGS Aktual (x)	Rp 513.037.393
Pendapatan Total x COGS Target (y)	Rp 421.404.656
Selisih (x) dan (y)	Rp 91.404.656
Laba Bruto	51,57%
Laba Bruto x Selisih (x) dan (y)	Rp 47.255.002

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 11, perhitungan *opportunity* atau peluang yang hilang pada metrik COGS dalam menghasilkan tambahan pendapatan sebesar Rp 47.255.002 ketika perusahaan belum mampu memenuhi target kinerja yang ditetapkan.

Tabel 12.
Gap Analysis Data Aktual terhadap Kinerja Target

Atribut Kinerja	Metrik	Data Aktual	Data Target	Gap Analysis	Opportunity
<i>Reliability</i>	POF	99,91%	79%	20,91%	Rp 33.669.152
<i>Responsiveness</i>	OFCT	3 Hari	2 Hari	1 Hari	Meningkatkan kinerja pengiriman
<i>Cost</i>	COGS	48,43%	39,78%	8,65%	Rp 47.255.002
<i>Asset Management</i>	CTCCT	353 Hari	112 Hari	241 Hari	Meningkatkan kinerja pengelolaan aset

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis data kinerja *Supply Chain Management* pada CV. Denara Duta Mandiri, maka diperoleh hasil dan pembahasan sebagai berikut.

Metrik POF memperoleh nilai rata-rata sebesar 99,91%. Angka tersebut menunjukkan kemampuan CV. Denara Duta Mandiri dalam memenuhi pesanan konsumennya khususnya

pengiriman produk secara tepat waktu, jumlah, dan kualitas sudah baik. Namun masih terdapat beberapa retur barang yang terjadi yang disebabkan oleh kerusakan kemasan pada produk dan salah pengiriman produk. Berdasarkan data *benchmark* dengan perusahaan sejenis, perusahaan CV. Denara Duta Mandiri menempati posisi *superior*. Hal ini menunjukkan posisi perusahaan paling unggul dari perusahaan sejenisnya dalam hal pemenuhan pesanan yang sempurna. Dimana semakin besar nilai POF menunjukkan bahwa suatu perusahaan memiliki kemampuan yang semakin baik dalam memenuhi pesanan pelanggan (Setiawan & Muhandi, 2021). Dapat dikatakan perusahaan sudah mampu memenuhi kinerja target. Sejalan dengan penelitian Hidayatullah (2020), Prastyo & Aspiranti (2020), dan Putra *et al.*, (2019) diperoleh nilai POF telah mencapai kinerja target.

Berdasarkan hasil perhitungan OFCT didapatkan waktu rata-rata proses dari pesanan diterima, pengemasan, sampai pengiriman dilakukan selama 3 hari. Proses penerimaan pesanan dan pengemasan membutuhkan waktu 1 hari dan proses pengiriman barang dari pihak ekspedisi membutuhkan waktu rata-rata 2 hari. Jumlah total waktu tersebut merupakan waktu rata-rata yang dibutuhkan, namun kadang kala bisa lebih cepat ataupun lebih lambat dari 3 hari tergantung situasi jasa pengirim dan jarak pengiriman barang. Berdasarkan data *benchmark* pada metrik OFCT, maka diperoleh *gap* sebesar 1 hari. Hal ini menunjukkan perusahaan belum mampu mencapai kinerja yang ditargetkan. Oleh karena itu, dapat dikatakan perusahaan belum mampu mencapai kinerja yang ditargetkan. Sejalan dengan penelitian Anggitta & Aspiranti (2020), Farhan *et al.*, (2020) dan Herlina *et al.*, (2020) yang belum mampu mencapai kinerja target pada metrik OFCT.

Berdasarkan perhitungan metrik COGS didapatkan rata-rata nilai COGS sebesar 48,43% dari total penjualan pada tahun 2021. Semakin baik kinerja perusahaan dalam menekan biaya produksi sekecil mungkin ditandai dengan semakin kecil nilai COGS (Wulandari & Nurcaya, 2023). Faktor yang mempengaruhi hasil kinerja metrik ini adalah karena faktor tingginya biaya produksi yang terjadi pada tahun 2021. Biaya tersebut meliputi biaya bahan baku, biaya pengangkutan, dan biaya tenaga kerja langsung. Dapat dikatakan bahwa perusahaan masih belum mencapai kinerja yang ditargetkan. Selaras dengan penelitian K. P. Wulandari & Nurcaya (2023), Prastyo & Aspiranti (2020), dan Putra *et al.*, (2019) yang belum mampu memenuhi kinerja target.

Berdasarkan perhitungan pada metrik CTCCT diperoleh hasil 353 hari. Nilai pada metrik CTCCT menunjukkan waktu rata-rata yang dibutuhkan dalam mengubah investasi kas menjadi kas kembali. Metrik ini terdiri atas tiga komponen perhitungan, yaitu *inventory day of supply* selama 270 hari yang menunjukkan waktu rata-rata yang dimiliki perusahaan untuk dapat bertahan dengan persediaan yang dimiliki. Kemudian, *account payable* selama 30 hari menunjukkan waktu rata-rata perusahaan melakukan pembayaran ke pemasok. Terakhir, *account receivable* selama 113 hari menunjukkan waktu rata-rata perusahaan menerima pembayaran dari konsumen. Lamanya jumlah hari yang dibutuhkan perusahaan dalam melakukan perputaran kasnya dipengaruhi oleh penagihan piutang perusahaan terhadap para retailer dengan sistem konsinyiasi yang lama dengan modal tertahan yang cukup besar. Kemudian waktu pembayaran ke pemasok yang cepat bahkan seringkali perusahaan langsung membayar bahan baku tanpa utang, dan juga lamanya persediaan yang tertahan dalam hal ini yang menjadi inventori akhir yang tidak terjual. Hal ini menyebabkan penghambatan arus kas perusahaan. Dapat dikatakan perusahaan belum memenuhi kinerja target. Sejalan dengan penelitian Nurhasanah & Aspiranti (2020) dan Sinaga *et al.*, (2021) yang belum mampu memenuhi kinerja target.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dapat ditarik untuk penelitian dengan metode SCOR ini adalah sebagai berikut. Pada indikator POF menunjukkan total pesanan sempurna yang dilakukan sebesar 99,91% dan berada pada posisi diatas *superior*. Kinerja yang ditargetkan berdasarkan data *benchmark* sebesar 79%, nilai ini menunjukkan kinerja *reliability* atau keandalan perusahaan sudah baik dan sudah mampu melampaui

kinerja target. Pada indikator OFCT menunjukkan waktu yang dibutuhkan dalam pemenuhan pesanan mulai dari orderan diterima sampai ke tangan konsumen rata-rata selama 3 hari dan berada di posisi *advantage* terhadap data *benchmark*. Target kinerja selama 2 hari, yang menandakan perusahaan belum mampu memenuhi kinerja yang ditargetkan. Pada indikator COGS menunjukkan biaya-biaya yang dikeluarkan dalam menjalankan proses-proses *supply chain* sebesar 48,43% yang berada pada posisi diantara *superior* dan *advantage* terhadap data *benchmark*. Kinerja ditargetkan berada pada posisi *superior* sebesar 39,78%. Hal ini menandakan perusahaan belum mampu memenuhi kinerja target. Disebabkan oleh HPP perusahaan yang masih cukup besar bila dibandingkan dengan pesaing. Jika perusahaan mampu mencapai kinerja target, maka berdasarkan perhitungan *opportunity* perusahaan dapat menghasilkan tambahan penghasilan sebanyak Rp 47.255.002,-. Pada indikator CTCCT menunjukkan waktu siklus perputaran kas selama 353 hari yang berada pada posisi antara *advantage* dan *parity* terhadap data *benchmark*. CTCCT ditargetkan memiliki kinerja 112 hari. Hal ini menunjukkan perusahaan belum mampu memenuhi kinerja yang ditargetkan karena perusahaan memerlukan hari yang cukup lama untuk mengubah investasi kas menjadi kas kembali, terkait dengan penagihan piutang yang lama dan persediaan yang tertahan terlalu lama.

Berdasarkan hasil analisis, saran yang dapat diberikan kepada CV. Denara Duta Mandiri untuk mengoptimalkan kinerja *supply chain*nya adalah sebagai berikut. Berdasarkan analisis POF, perusahaan sudah mampu berada pada posisi melampaui kinerja target. Maka dari itu, perusahaan perlu mempertahankan kinerja POF. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan analisis kinerja SCM secara rutin setiap tahunnya, memastikan kesempurnaan dan kesesuaian setiap produk yang akan dikirimkan atau diberikan kepada konsumen sesuai SOP agar kinerja yang ada dapat dipertahankan. Berdasarkan analisis OFCT perusahaan belum mampu memenuhi kinerja target. Diharapkan perusahaan mempertimbangkan untuk mengikuti cara kerja dari perusahaan yang lebih unggul dalam pengiriman menggunakan jasa kelola shopee, atau melakukan ekspansi yang disesuaikan kembali dengan fokus perbaikan dan budget perusahaan, kemudian dapat membentuk hubungan yang baik dengan jaringan *supply chain*, mulai dari tim pengemasan produk, jasa ekspedisi, sampai konsumen. Berdasarkan analisis COGS perusahaan belum mampu memenuhi kinerja target, sehingga diperlukan evaluasi dan efisiensi kembali terkait biaya – biaya yang dikeluarkan, seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya pengangkutan. Disarankan agar perusahaan melakukan peramalan permintaan dekomposisi *Time Series* yang berguna untuk memahami pola dan tren dalam data historis dan menggunakan informasi tersebut untuk meramalkan permintaan di masa depan. Dengan melakukan peramalan permintaan secara akurat maka pemborosan dalam proses produksi dapat diminimalisir. Berdasarkan analisis CTCCT perusahaan belum mampu memenuhi kinerja target. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan negosiasi dengan retailer untuk memperpendek waktu pembayaran barang yang sudah diterima, melakukan negosiasi term pembayaran ke *supplier* agar lebih lama, dan menurunkan tingkat persediaan. Dengan mengurangi jumlah persediaan yang dipertahankan, perusahaan dapat menghindari pengikatan uang tunai dalam persediaan yang tidak terjual.

REFERENSI

- Anggitta, R., & Aspiranti, T. (2020). Analisis Kinerja Rantai Pasok pada Produk Bakso Menggunakan Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR) di Warung Bakso Son Haji Sonny Lampung. *Prosiding Manajemen*, 6(1), 250–254. <https://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/manajemen/article/view/20045>
- Ayyildiz, E., & Taskin Gumus, A. (2021). Interval-valued Pythagorean fuzzy AHP method-based supply chain performance evaluation by a new extension of SCOR model: SCOR 4.0. *Complex and Intelligent Systems*, 7(1), 559–576. <https://doi.org/10.1007/s40747-020-00221-9>
- Bolstorff, P., & Rosenbaum, R. (2007). *Supply Chain Excellence: A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model* (Second Edi).
- Daniel, T., Muhandi, & Koesdiningsih, N. (2020). Analisis Kinerja Rantai Pasok Menggunakan Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR) pada KPBS Pangalengan. *Jurnal UNISBA*, 6(1), 463–465.
- Farhan, R., Aspiranti, T., & Cintyawati, C. (2020). Analisis Kinerja Supply Chain Management dengan

- Menggunakan Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR) Pada Komoditi T-Shirt. *Jurnal UNISBA*, 6(2), 827–831. <http://dx.doi.org/10.29313/v6i2.23201>
- Febryani, E., Suseno, Y. D., & Widajanti, E. (2020). Analisis Manajemen Rantai Pasokan Beras Perum Bulog Subdivre Iii Surakarta. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 20, 121–130. <http://ejournal.unisri.ac.id/index.php/Ekonomi/article/view/4388>
- Herlina, R., & M., & Mustika, A. (2020). Analisis Kinerja Rantai Pasok Menggunakan Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR) Pada Produk Hanjuang di CV. Cihanjuang Inti Teknik (CINTEK) Cimahi. *Jurnal Universitas Islam Bandung*, 6(2), 2460–6545. <http://dx.doi.org/10.29313/v6i2.24364>
- Khadijah, A., Hasanah, H., & Suherlan, A. (2021). Pengukuran Model Scor Dan Analisis Swot Pada Rantai Pasok Cumi-Cumi Di Pelabuhan Perikanan Nusantara Karangantu. *Jurnal Intent*, 4(1), 11–24. <http://ejournal.lppm-usbaja.ac.id/index.php/intent/article/view/1399>
- Mahrobby, M. Y., Baihaqi, I., & Bramanti, G. W. (2021). Analisis Risiko Supply Chain pada Peternakan Studi Kasus pada Peternakan Itik Petelur. *Jurnal Teknik ITS*, 10(2), 127–132.
- Nguyen, G. N. T., & Sarker, T. (2018). Sustainable coffee supply chain management: a case study in Buon Me Thuot City, Daklak, Vietnam. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0024-x>
- Nurhasanah, S., & Aspiranti, T. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Supply Chain Management Pada Komoditi Ubi Jalar dengan Menggunakan Metode SCOR Di PT . Bimandiri Agro Sedaya. *Prosiding Manajemen*, 6(2), 728–733.
- Paul, J. (2014). *Transformasi Rantai Suplai dengan Model SCOR*. Jakarta Pusat: Penerbit PPM.
- Prastyo, R. H., & Aspiranti, T. (2020). Analisis Kinerja Manajemen Rantai Pasok Pada Tahu Pukis dengan Menggunakan Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR) di CV. NJ Food Industries Kota Bandung. *Prosiding Manajemen*, 6(2), 908–915. <http://repository.unisba.ac.id/handle/123456789/29683>
- Pujawan, I. N., & Mahendrawathi. (2017). *Supply Chain Management* (Edisi 3). Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Setiawan, P., & Muhardi, M. (2021). Analisis Kinerja Supply Chain Management Dengan Menggunakan Metode SCOR Pada Komoditi Daging Ayam. *Jurnal UNISBA*, 7(1), 138–142. <http://repository.unisba.ac.id/handle/123456789/29628>
- Sinaga, D., Madelan, S., & Saluy, A. B. (2021). Analysis Supply Chain Management Performance Using SCOR Method in Compressor Distributor Company at PT. Pola Petro Development. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(2), 91–102. <https://www.researchgate.net/publication/349370943>
- Wulandari, K. P., & Nurcaya, I. N. (2023). Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasokan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(2), 291–299. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/index>