

BAB V PEMBAHASAN

5.1. Analisis Proses Bisnis CV. Perfectra

Dalam menjalankan aktivitas bisnis, CV. Perfectra menjalankan peran ganda dalam waktu yang sama, yaitu sebagai supplier dan juga sebagai *customer*. Peran sebagai supplier dimulai saat menerima order dari konsumen hingga berhasil memenuhi order tersebut. Selanjutnya, peran sebagai *customer* dimulai, yaitu dengan mencari supplier yang dapat menyediakan order tersebut. Dengan adanya peran ganda ini, menyebabkan kompleksitas pekerjaan dan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh CV. Perfectra menjadi sangat besar.

Sebelum CV. Perfectra menerima PO (*Purchase Order*) resmi dari konsumen, terdapat proses *development* yang harus dilakukan hingga mendapat persetujuan dari konsumen bahwa CV. Perfectra mampu memenuhi seluruh spesifikasi produk seperti yang diinginkan konsumen. Proses inilah yang menentukan bisa tidaknya perusahaan mendapatkan order. Maka dari itu, pada proses *development* ini CV. Perfectra dan supplier harus mampu bekerja sama agar order tidak diberikan kepada pihak lain.

Proses *development* dimulai dengan komunikasi antara pihak *merchandiser* konsumen dengan *marketing* CV. Perfectra melalui *email*, yang berisi spesifikasi produk (bentuk, ukuran, bahan, warna, dll), estimasi kuantitas order yang dibutuhkan, estimasi tanggal produk akan dipakai, *target price*, dan informasi tambahan lainnya. Selain komunikasi melalui email, jika konsumen memiliki contoh dan standar produk yang diinginkan, konsumen akan mengirimkan sebagian *sample* tersebut ke kantor CV. Perfectra. Sample tersebut yang kemudian akan menjadi acuan dalam pembuatan PPS (*Pre Production Sample*). Kemudian, pihak *procurement* mengumpulkan supplier-supplier yang berkompeten untuk membuat produk yang diinginkan konsumen. Informasi mengenai spesifikasi produk dibagikan kepada masing-masing

supplier. Selanjutnya CV. Perfectra menyaring mana saja supplier yang mampu bekerja sama dan memenuhi semua permintaan yang telah ditentukan, termasuk harga yang sudah diperhitungkan dengan margin yang harus diperoleh CV. Perfectra serta *lead time* yang telah ditentukan. Pada proses ini, bisa jadi tidak hanya 1 (satu) supplier saja yang akan dipilih. Hal ini untuk mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang dapat muncul dan membutuhkan opsi lain, sehingga tidak perlu mengulang proses *development* yang sama di waktu berikutnya. Selanjutnya CV. Perfectra akan mengirimkan sample kepada masing-masing supplier dan menyisakan sebagian sample sebagai *keeping* yang akan dipakai kembali saat proses pengecekan berikutnya.

CV. Perfectra memiliki kebijakan waktu pembuatan *sample* tergantung jenis dan tingkat kesulitan produk yang dibuat. Setelah menunggu sampai waktu yang ditentukan, kemudian seluruh *sample* dari masing-masing supplier dikumpulkan dan dilakukan pengecekan mana saja sample yang memenuhi spesifikasi. *Sample* yang lolos pada proses pengecekan ini selanjutnya dimasukkan ke dalam *sample card* CV. Perfectra dan dibuat ke dalam beberapa opsi, serta informasi dan dokumentasi mengenai *sample* tersebut dirangkum dalam email untuk mempermudah dalam pemantauan dan pengecekan. Selanjutnya, *sample* tersebut dikirim ke konsumen untuk diajukan. Selanjutnya, konsumen akan melakukan pengecekan dan akan memberikan penilaian melalui email, apakah *sample* tersebut *reject*, perlu diperbaiki, atau sudah sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Jika *sample* telah dinyatakan *approved*, maka selanjutnya *merchandiser* konsumen akan mengirim PO (*purchase order*) resmi melalui email. CV. Perfectra akan membalas PO tersebut dengan mengirimkan PI (*Proforma Invoice*) yang harus ditandatangani kedua belah pihak sebagai tanda persetujuan kerja sama. Namun jika *sample* tersebut *reject* atau perlu diperbaiki, maka proses *development* akan diulang kembali dengan pembuatan *sample* sebelumnya. Proses ini dilakukan hingga didapat keputusan bahwa *sample* sudah *approved* atau justru malah *drop order*.

Setelah diperoleh opsi *sample* yang telah disetujui oleh konsumen, selanjutnya bagian procurement memastikan dan mengidentifikasi supplier yang bersangkutan. Lalu CV. Perfectra akan mengirimkan PO kepada supplier tersebut. Selanjutnya supplier akan melakukan proses produksi dan akan mengirim pesanan ke Gudang CV. Perfectra sesuai waktu yang telah disepakati di awal. Dalam kurun waktu produksi ini, proses *follow up* sangat penting agar proses produksi dapat dipantau dan berjalan sesuai rencana. Selain mengirimkan produk pesanan, supplier juga mengirimkan tagihan kepada pihak *accounting* CV. Perfectra agar dapat dilakukan untuk penjadwalan pembayaran.

Barang akan diterima oleh bagian Gudang yang selanjutnya akan dilakukan proses pengecekan spesifikasi produk. Jika tidak sesuai spesifikasi, maka akan dilakukan proses komplain kepada supplier untuk selanjutnya digantikan dengan produk yang telah diperbaiki. Jika sudah sesuai spesifikasi, selanjutnya dilakukan pengepakan sesuai standar yang dimiliki CV. Perfectra. Jika proses *packing* telah selesai dan dokumen pengiriman (surat jalan, *invoice* bermaterai, faktur pajak) telah diterbitkan, maka produk siap untuk dikirim ke konsumen melalui ekspedisi yang telah ditentukan. Selain itu, bagian Gudang juga akan membuat laporan barang keluar kepada bagian *accounting* sebagai bukti administratif.

Selanjutnya, pesanan akan diterima oleh bagian Gudang dari konsumen dan dilakukan proses pengecekan barang maupun kelengkapan administratif. Jika hasilnya pesanan telah sesuai dengan spesifikasi, maka proses selanjutnya adalah proses pembayaran. Konsumen akan menerima tagihan dari bagian *accounting* CV. Perfectra. Namun jika hasil yang didapat ditemukan complain, maka perlu dilakukan validasi atas complain tersebut. Dan jika complain sudah terverifikasi, maka selanjutnya CV. Perfectra akan memintakan barang pengganti kepada supplier dan akan dikirim setelah barang pengganti telah selesai dibuat.

5.2. Perancangan Indikator Kinerja

Perancangan indikator kinerja dilakukan dengan menggunakan kerangka SCOR dengan memadukan *performance* kinerja metrik (SCOR *processes*) dan strategi kinerja atribut. Pengukuran kinerja metrik dilakukan dengan mengidentifikasi proses-proses yang terjadi dengan melibatkan 5 (lima) variabel utama proses, yaitu *plan* (perencanaan), *source* (pembelian produk), *make* (proses produksi), *deliver* (pengiriman), dan *return* (pengembalian produk cacat). Sedangkan kinerja atribut dilakukan dengan menganalisa atribut kerja yang digunakan, yang meliputi *reliability*, *responsiveness*, *agility*, *cost*, dan *assets*.

Langkah awal dalam perencanaan indikator kinerja adalah dengan mengetahui proses bisnis yang dilakukan oleh CV. Perfectra. Selanjutnya, proses bisnis tersebut digunakan sebagai acuan dalam penjabaran aktivitas-aktivitas bisnis pada SCOR *processes*. Variabel utama proses yang pertama adalah *plan* (perencanaan). Proses *plan* diturunkan menjadi *plan source* pada level 2 (dua) karena proses perencanaan difokuskan hanya pada pembelian produk. *Plan source* kemudian dijabarkan hingga diperoleh 4 (empat) sub-proses pada level 3, yaitu identifikasi permintaan produk *development*, menentukan *source*, menyeimbangkan kemampuan supplier dengan permintaan *customer*, dan membuat PPS (*Pre Production Sample*).

Variabel utama proses yang kedua adalah *source* (pembelian produk). Proses *source* diturunkan menjadi *source make to order* pada level 2 (dua) karena pembelian produk yang dilakukan oleh CV. Perfectra merupakan produk yang memiliki spesifikasi berbeda dengan produk umum di pasaran. *Source make to order* kemudian dijabarkan hingga diperoleh 7 (tujuh) sub-proses pada level 3, yaitu melakukan pemesanan, membuat pesanan, mengirim pesanan, menerima pesanan, melakukan pengecekan dokumen pesanan, input data barang masuk, dan mengesahkan dokumen pembayaran.

Variabel utama proses yang ketiga adalah *make* (proses produksi). Proses *make* diturunkan menjadi *make to order* pada level 2 (dua). Meskipun CV. Perfectra tidak melakukan proses pembuatan produk, namun aktivitas produksi yang dilakukan guna meningkatkan nilai tambah dilakukan pada produk khusus yang memiliki spesifikasi yang telah ditentukan oleh konsumen. *Make to order* kemudian dijabarkan hingga diperoleh 4 (empat) sub-proses pada level 3, yaitu melakukan pengecekan barang masuk, pengepakan, merilis produk untuk pengiriman, dan membuat laporan barang keluar.

Variabel utama proses yang keempat adalah *deliver* (pengiriman produk). Proses *deliver* diturunkan menjadi *deliver make to order product* pada level 2 (dua) karena pengiriman produk yang dilakukan oleh CV. Perfectra harus sesuai spesifikasi yang diminta oleh konsumen. *Deliver make to order product* kemudian dijabarkan hingga diperoleh 6 (enam) sub-proses pada level 3, yaitu pengecekan pesanan dengan produk yang akan dikirim, menentukan ekspedisi pengiriman, membuat dokumen pengiriman, memuat produk, mengirim produk, dan membuat tagihan.

Variabel utama proses yang kelima adalah *return* (pengembalian produk cacat). Proses *return* diturunkan menjadi *deliver return defective product* pada level 2 (dua) karena pengembalian produk hanya dilakukan jika produk yang dikirim tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah disepakati sejak awal. *Deliver return defective product* kemudian dijabarkan hingga diperoleh 5 (lima) sub-proses pada level 3, yaitu mengklaim produk cacat, validasi produk cacat, penjadwalan pengiriman produk pengganti, menerima dan memverifikasi produk pengganti, dan mengirim produk pengganti ke konsumen.

Setelah diperoleh metrik level 3 pada SCOR *processes*, selanjutnya mengkategorikan sub-proses tersebut ke dalam indikator kinerja atribut. Pengkategorian ini dapat dilihat pada tabel 4.3. selanjutnya, indikator kinerja atribut tersebut yang akan digunakan sebagai KPI (*Key Performance Indicator*) pada penelitian ini.

5.3. Hasil Perhitungan Indikator Kinerja

Perancangan indikator kinerja dilakukan dengan menggunakan kerangka SCOR. Langkah pertama yang dilakukan adalah dengan menentukan performansi kinerja metriks melalui SCOR *processes*. Pada tahap ini dilakukan dekomposisi proses atau penguraian proses yang terjadi pada masing-masing variabel utama proses, yaitu *plan*, *source*, *make*, *deliver*, dan *return*. Selanjutnya, langkah kedua adalah dengan penentuan strategi kinerja atribut, yaitu dengan cara mengkategorikan hasil pada SCOR *processes* ke dalam indikator kinerja atribut. Pada tahap ini dilakukan analisa kinerja atribut yang digunakan, yaitu meliputi *reliability*, *responsiveness*, *agility*, *cost*, dan *assets*. Hasil dari langkah pertama dan kedua ini menghasilkan 32 (tiga puluh dua) indikator kinerja yang ditampilkan pada tabel 4.3.

Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah melakukan validasi terhadap keseluruhan indikator kinerja yang diperoleh pada tahap sebelumnya. Proses validasi dilakukan dengan mempertimbangkan pendapat dari *stakeholder* dan karyawan terkait mengenai tingkat kepentingan masing-masing indikator kinerja. Penilaian tingkat kepentingan masing-masing indikator kinerja dilakukan dengan cara mengisi kuesioner yang telah disediakan oleh peneliti. Hasil dari kuesioner tersebut selanjutnya diolah dan dianalisa dengan menggunakan Skala Likert. Hasil yang diperoleh dari proses ini adalah didapat 16 (enam belas) indikator kinerja tervalidasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai KPI (*Key Performance Indicator*) pada penelitian ini. Indikator kinerja tervalidasi ditampilkan pada tabel 4.7.

Langkah selanjutnya yang dilakukan setelah memperoleh KPI adalah mencari nilai aktual masing-masing indikator kinerja. Data yang digunakan dalam perhitungan nilai aktual ini merupakan data yang diperoleh langsung dari CV. Perfectra dalam kurun waktu Januari 2019 hingga Maret 2019. Selanjutnya data-data tersebut dihitung menggunakan rumus yang dikeluarkan oleh SCC. Hasil perhitungan nilai aktual masing-masing indikator kinerja disajikan pada

tabel 4.28. Hasil yang diperoleh memiliki skala nilai yang berbeda-beda. Maka dari itu diperlukan menyeragaman skala ukuran nilai pada masing-masing indikator kinerja. Penyeragaman skala ukuran nilai dilakukan dengan menggunakan normalisasi *Snorm de Bour*. Dalam perhitungan *Snorm de Bour* diperlukan suatu nilai sebagai perbandingan kondisi terbaik dan terburuk atau yang disebut sebagai S_{max} dan S_{min} . Penentuan nilai S_{max} dan S_{min} pada penelitian ini diperoleh dari data masa lalu serta kebijakan yang digunakan di perusahaan agar pengambilan keputusan lebih sesuai dengan kondisi aktual di perusahaan. Maka dari itu, penentuan nilai kinerja terbaik (S_{max}) dan nilai kinerja terburuk (S_{min}) dilakukan berdasarkan *lower is better* yaitu semakin kecil nilai maka kinerja yang dihasilkan semakin baik dan *nominal is better* yaitu semakin mendekati nominal tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya maka kinerja yang dihasilkan semakin baik.

Hasil perhitungan S_{max} dan S_{min} perusahaan ditampilkan pada tabel 4.29. Seperti pada indikator kinerja *Customer commit date achievement time customer receiving* yang diartikan sebagai waktu pencapaian dalam penerimaan barang oleh pelanggan sesuai dengan tanggal yang telah disepakati. Rumus yang digunakan untuk menghitung indikator kinerja ini adalah jumlah order yang dikirim tidak sesuai dengan tanggal komitmen dibagi dengan jumlah order pada periode tertentu. Artinya, semakin kecil nilai yang diperoleh maka makin baik performansi yang didapat karena semakin sedikit order yang dikirim tidak sesuai dengan jadwal yang direncanakan. Maka dari itu indikator kinerja ini menggunakan prinsip *Lower is better*, dengan S_{max} nilai kinerja terbaik adalah 0 yang artinya pernah terjadi tidak ada keterlambatan pada pengiriman barang yaitu pada bulan September 2019 dari total 12 pesanan sehingga pencapaian terbaiknya adalah 0 dan S_{min} nilai kinerja terburuk adalah 0.6 yang artinya nilai terburuk pernah terjadi keterlambatan pengiriman sejumlah 6 pesanan dari total 10 pesanan pada bulan Juni 2019. Yang termasuk dalam kategori *lower is better* juga terjadi pada indikator kinerja *Delivery item accuracy (by internal)*,

Shipping documentation accuracy (by supplier), Document accuracy (by supplier), Payment documentation accuracy (by supplier), Delivery item accuracy by supplier, Delivery quantity accuracy by supplier, Perfect condition, Order delivered defect free conformance, Document accuracy (by internal), Percentage of orders delivered in full, Shipping document accuracy (by internal), dan Payment documentation accuracy (by internal).

Indikator kinerja *Receive product from supplier cycle time* diartikan sebagai waktu yang dibutuhkan untuk menerima barang dari supplier. Karena perusahaan telah memiliki kebijakan dan ketentuan dalam waktu penerimaan barang, maka nilai kinerja terbaik adalah yang mencapai nilai tertentu yang telah ditetapkan perusahaan. Nilai yang telah ditetapkan oleh perusahaan ditampilkan pada tabel 4.11, dimana nilai 3 (tiga) menjadi nilai terbaik yaitu dengan waktu pengiriman diantara 1 (satu) sampai 3 (tiga) hari. Sedangkan nilai terburuk dengan penilaian 1 (satu) adalah waktu pengiriman lebih dari 6 (enam) hari. Maka dari itu indikator kinerja ini termasuk dalam kategori *nominal is better*. Yang termasuk dalam kategori *nominal is better* lainnya adalah indikator kinerja *Ship product cycle time (by internal)* dan *Return cycle time*.

5.4. Penilaian Indikator Kinerja

Penilaian indikator kinerja dilakukan dengan menggunakan *traffic light system*. Hasil dari normalisasi skala nilai yang telah dilakukan sebelumnya menggunakan *Snorm de bour* selanjutnya dikategorikan berdasarkan zona warna pada *traffic light system*. Nilai pada masing-masing indikator kinerja dikategorikan ke dalam 3 (tiga) zona warna, yaitu warna merah untuk kategori nilai indikator kinerja jauh dari nilai yang ditargetkan dan perlu segera dilakukan perbaikan, warna kuning untuk kategori nilai indikator kinerja belum mencapai target namun sudah mendekati nilai yang diinginkan perusahaan sehingga perlu dilakukan pengontrolan dan perbaikan, serta warna hijau untuk

kategori indikator kinerja yang telah mencapai target yang ditentukan perusahaan dan perlu terus dipertahankan.

Indikator kinerja yang berada pada zona merah dan perlu segera dilakukan perbaikan adalah indikator kinerja *return cycle time* pada bulan Januari 2019 dengan nilai indikator kinerja 28.57%. Sedangkan indikator kinerja yang termasuk dalam kelompok warna kuning yaitu perlu dilakukan pengontrolan serta perbaikan walaupun tidak darurat terdapat pada indikator kinerja *Customer commit date achievement time customer receiving* pada bulan Januari 2019 hingga Maret 2019 dengan nilai indikator kinerja secara berurutan sebesar 63%, 72.17%, dan 66.67%; *Delivery item accuracy by supplier* pada bulan Januari 2019 hingga Maret 2019 dengan nilai indikator kinerja secara berurutan sebesar 60.04%, 77.5%, dan 78.4% ; *Percentage of orders delivered in full* pada bulan Januari 2019 hingga Maret 2019 dengan nilai indikator kinerja secara berurutan sebesar 71.41%, 77.9%, dan 62.91%; serta *return cycle time* pada bulan Februari 2019 dengan nilai indikator kinerja sebesar 71.43% dan pada bulan Maret 2019 dengan nilai indikator kinerja sebesar 64.29%. Indikator kinerja yang memiliki lebih dari 1 (satu) kategori warna akan diklasifikasikan ke dalam kategori warna yang lebih membutuhkan perbaikan. Sebagai contoh indikator kinerja *return cycle time* pada bulan Januari 2019 termasuk dalam kategori warna merah sedangkan pada bulan Februari 2019 dan Maret 2019 termasuk dalam kategori warna kuning. Maka dari itu indikator kinerja *return cycle time* akan dikelompokkan dalam zona warna merah karena lebih darurat dibandingkan dengan kelompok warna kuning. Indikator kinerja yang termasuk dalam kategori warna merah dan kuning akan dibahas lebih lanjut pada sub bab perbaikan indikator kinerja.

Indikator kinerja *Delivery item accuracy (by internal), Receive product from supplier cycle time, Shipping documentation accuracy (by supplier), Document accuracy (by supplier), Payment documentation accuracy (by supplier), Delivery quantity accuracy by supplier, Perfect condition, Order*

delivered defect free conformance, *Document accuracy (by internal)*, *Shipping document accuracy (by internal)*, *Ship product cycle time (by internal)*, dan *Payment documentation accuracy (by internal)* memiliki nilai indikator kinerja dalam kategori warna hijau yang berarti nilai indikator kinerja sudah mencapai target perusahaan. Keseluruhan indikator kinerja tersebut memiliki nilai di atas 80% dan dapat disimpulkan bahwa performansi kinerja CV. Perfectra sudah sangat baik.

5.5. Perbaikan Indikator Kinerja

Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya, terdapat 4 (empat) indikator kinerja yang perlu dilakukan perbaikan, yaitu indikator kinerja *return cycle time* yang berada pada zona warna merah, indikator kinerja *customer commit date achievement time customer receiving*, *delivery item accuracy by supplier*, dan *percentage of orders delivered in full* yang berada pada zona warna kuning. Berikut adalah perbaikan yang dapat dilakukan pada masing-masing indikator kinerja tersebut:

1. *Return Cycle Time*

Penyebab utama lamanya waktu pengiriman produk pengganti dari sisi *man power* adalah proses *follow up* yang kurang optimal dan kurangnya kemampuan negosiasi. Hal ini disebabkan karena 2 (dua) hal, yaitu lambatnya respon dari masing-masing pihak dan karyawan yang kurang disiplin. Lambatnya respon bisa terjadi baik dari pihak konsumen yang terlalu lama dalam memberikan konfirmasi terkait komplain barang *reject*, dari pihak supplier yang terlalu lama dalam merespon terkait komplain yang diterima, serta dari pihak CV. Perfectra yang terlalu lama dalam memberikan tanggapan terkait klaim baik kepada pihak ihak konsumen maupun pihak supplier. *Person in Charge* yang bertanggung jawab pada indikator kinerja ini adalah bagian *procurement*. Maka perbaikan yang diperlukan dari masalah *slow response* yang dilakukan oleh pihak CV.

Perfectra adalah dengan cara bagian *procurement* harus merespon sesegera mungkin terkait klaim produk rusak serta sesegera mungkin mengadakan klaim tersebut ke pihak supplier dan segera meminta penggantian produk. Sedangkan untuk kasus karyawan yang kurang disiplin dalam melakukan proses pemantauan penggantian produk cacat disebabkan karena belum adanya target *to do list* yang harus dilakukan setiap harinya. Target *to do list* sangat diperlukan agar diseluruh aktivitas yang dilakukan oleh karyawan terkait dapat dilakukan berdasarkan prioritas dan tidak ada hal yang lupa untuk dikerjakan. Karyawan dapat membuat target *to do list* di pagi hari sebelum melakukan pekerjaan apapun, yaitu dengan membuat daftar pekerjaan yang masih *pending* sebagai prioritas utama, pekerjaan yang memerlukan *follow up* ekstra, pekerjaan yang sudah memasuki *deadline*, serta pekerjaan terkait perencanaan ke depan. Penyebab lain dari *return cycle time* adalah kurangnya kemampuan negosiasi. Hal ini dapat dipengaruhi karena karyawan yang belum berpengalaman. Ketika semua hal telah dilakukan namun terbentur regulasi dan peraturan perusahaan, hal yang dapat dilakukan agar dapat mempercepat segala proses adalah dengan bernegosiasi. Yang perlu dilakukan agar karyawan memiliki kemampuan bernegosiasi adalah dengan cara terus melatih cara berkomunikasi yang baik dengan mitra kerja, menjalin hubungan baik dengan semua pihak, fleksibel, dan memberi target kepada karyawan agar dapat mencari cara dalam memecahkan masalah dengan cara masing-masing.

Penyebab lain dari lamanya waktu penggantian produk pengganti dari sisi mesin adalah keterbatasan jumlah mesin. Keterbatasan jumlah mesin menyebabkan antrian jadwal produksi yang sangat panjang karena seluruh jadwal produksi telah direncanakan dan diatur oleh bagian PPIC. Selain itu perusahaan tidak memiliki anggaran untuk penambahan jumlah mesin, maka dari itu, ketika tiba-tiba harus merencanakan produksi produk pengganti, perusahaan kesulitan dalam alokasi mesin yang akan digunakan, sehingga

mengakibatkan lamanya waktu penggantian produk pengganti. Meskipun aspek mesin merupakan penyebab dari pihak supplier, namun CV. Perfectra harus memiliki cara untuk menangani masalah ini, yaitu dengan cara bagian *procurement* membuat perjanjian di awal dengan pihak supplier tentang waktu penggantian produk cacat. Hal ini diperlukan karena jika terjadi keterlambatan dalam penggantian produk pengganti maka akan berpengaruh terhadap proses produksi konsumen CV. Perfectra. Dengan adanya perjanjian tersebut, maka pihak supplier akan memprioritaskan mesin untuk pembuatan produk pengganti dan akan berusaha untuk menyelesaikan dan mengirim produk pengganti sesuai waktu yang telah disepakati sebelumnya.

Dari segi material, terdapat 2 (dua) penyebab masalah pada *return cycle time*, yaitu keterlambatan kedatangan bahan baku dan banyaknya bahan baku yang *reject*. Penyebab keterlambatan kedatangan bahan baku disebabkan karena waktu pemesanan / pembelian bahan baku yang sangat mepet. Selain itu, perusahaan memiliki kebijakan untuk minimasi persediaan guna mengurangi *inventory* bahan baku, sehingga bahan baku akan habis digunakan untuk produksi sesuai jumlah pemesanan dan untuk penggantian produk pengganti sudah tidak ada stok bahan baku. Sedangkan untuk banyaknya bahan baku yang *reject* disebabkan oleh kurangnya proses *quality inspection* sehingga banyak bahan baku yang cacat lolos dari pengecekan dan menyebabkan produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang kurang baik atau *reject* sehingga perlu memproduksi ulang. Hal ini akan memakan waktu lebih lama lagi yang mengakibatkan lamanya waktu penggantian produk. Aspek material merupakan penyebab dari pihak supplier. Namun yang dapat CV. Perfectra lakukan untuk menangani masalah pada segi material adalah dengan memiliki standar kualitas untuk bahan baku serta meminta supplier untuk memiliki cadangan bahan baku guna mengantisipasi adanya klaim produk.

Penyebab lain dari lamanya waktu penggantian produk dari segi metode adalah proses validasi klaim yang sangat lama. Waktu pengaduan atas klaim yang sangat lama dari waktu penerimaan barang menjadi masalah yang sering terjadi. Hal ini disebabkan karena proses validasi membutuhkan waktu yang lama, seperti harus mencocokkan spesifikasi produk dengan standar produk yang sebenarnya jika yang menjadi klaim adalah kualitas barang, serta pengecekan metode dalam perhitungan barang jika yang menjadi klaim adalah kuantitas pesanan. Hal yang perlu dilakukan CV. Perfectra untuk mengatasi masalah ini adalah dengan adanya kerja sama antara bagian *procurement* dan *general affair* untuk membuat sistem dokumentasi yang baik untuk memudahkan proses pengecekan serta memberikan kebijakan tegas atas tenggang waktu maksimal untuk bisa melakukan klaim. Dengan demikian dapat terhindar dari lamanya proses pengecekan spesifikasi karena standar kualitas produk masih mudah untuk ditemukan, serta dokumen-dokumen terkait pesanan tersebut masih tersedia sehingga dapat digunakan dalam proses pengecekan.

2. *Customer Commit Date Achievement Time Customer Receiving*

Customer commit date achievement time customer receiving secara sederhana diartikan sebagai waktu pencapaian dalam penerimaan barang oleh pelanggan sesuai dengan tanggal yang telah disepakati di awal. Indikator kinerja ini merupakan salah satu hal yang sangat diprioritaskan dalam menjalankan proses bisnis di dunia *garment*, khususnya oleh CV. Perfectra. Hal ini dikarenakan di dunia *garment*, masing-masing jenis pakaian telah memiliki waktu penjualan, khususnya bagi negara-negara yang memiliki karakteristik musim tertentu. Sebagai contoh, model A telah didesain untuk digunakan pada musim *summer*, maka perusahaan akan menjual pakaian tersebut menjelang musim *summer*. Jika terjadi keterlambatan, maka pakaian tersebut akan *old season* sehingga

menyebabkan penurunan penjualan karena telah melewati waktu kebutuhan produk tersebut. Maka dari itu, dibutuhkan perencanaan yang matang mulai dari proses perencanaan hingga pengiriman. Jika terjadi keterlambatan dalam bahan-bahan pembuat pakaian tersebut, maka dampak yang paling dirasakan adalah dampak pada *cost*. Beberapa contoh kerugian materiil dari keterlambatan pengiriman bahan ini diantaranya jika tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, maka waktu produksi semakin mepet sehingga diperlukan karyawan lembur. Berdasarkan informasi di lapangan, biaya lembur dapat mencapai 2 kali dari biaya normal. Selain itu, jika pengiriman ke negara tujuan yang awalnya direncanakan menggunakan kapal laut, karena waktu yang sudah sangat mendesak, maka diperlukan pengiriman menggunakan pesawat terbang yang biayanya mencapai 4 kali lipat dari biaya menggunakan kapal laut. Dan kerugian materiil yang paling besar adalah adanya klaim dari konsumen atas keterlambatan pengiriman produk yang menyebabkan *lost sale*. Biasanya klaim berupa omset penjualan dari *style* pakaian tersebut. Maka dari itu, menjaga komitmen waktu pengiriman barang merupakan hal yang sangat penting dan perusahaan memberikan perhatian khusus pada indikator kinerja ini.

Salah satu penyebab buruknya performansi dari *customer commit date achievement time customer receiving* disebabkan oleh masalah pada *man power*. Permasalahan pada *man power* dapat terjadi karena kesalahan dalam perencanaan dan manajemen waktu, sehingga karyawan melakukan pemesanan barang dengan waktu yang mepet. Departement yang bertanggungjawab terhadap indikator kinerja ini adalah bagian *marketing* dan *procurement*, maka permasalahan ini dapat diselesaikan dengan memberikan tanggungjawab penuh kepada bagian *marketing* saat proses *development* hingga turun PO dan bagian *procurement* untuk membuat perencanaan yang matang terkait penjadwalan pesanan, sehingga dapat ditentukan *deadline* masing-masing aktivitas kerja mulai dari proses

development hingga pengiriman pesanan. Permasalahan lain terkait dengan *man power* adalah kurangnya komunikasi 2 (dua) arah, baik antara konsumen dengan CV. Perfectra maupun supplier dengan CV. Perfectra. Hal ini dapat disebabkan karena kurangnya kedekatan personal antar karyawan secara hubungan kerja sehingga menyebabkan komunikasi yang kurang lancar dan tidak menjadi prioritas. Permasalahan ini dapat diselesaikan dengan cara membangun hubungan baik dan menjalin kedekatan personal antar karyawan mitra kerja. Permasalahan lain adalah karyawan dari pihak supplier yang tidak dapat mencapai target yang disebabkan karena banyaknya produk cacat dan kurangnya pengalaman maupun pelatihan. Hal yang dapat dilakukan CV. Perfectra untuk mencegah masalah tersebut adalah dengan meminta pelaporan hasil *output* produksi secara berkala (harian) sehingga bagian *procurement* dapat mengontrol apakah proses produksi berjalan sesuai *planning* atau tidak.

Faktor penyebab permasalahan yang kedua berasal dari metode (*method*) yang diterapkan oleh perusahaan. Terdapat beberapa produk yang memerlukan perlakuan khusus (*special treatment*), seperti cara *finishing* yang memerlukan *additional processes*, cara *packing* yang berbeda, dan lain-lain. Perlakuan khusus ini memerlukan waktu yang lebih lama dari waktu normal pada umumnya, sehingga *lead time* yang diperlukan menjadi lebih panjang. Hal ini dapat diantisipasi pada saat waktu perencanaan, yaitu dengan cara menambahkan *leadtime* yang diperlukan untuk melakukan *special treatment* tersebut dan menyesuaikan dengan *deadline* waktu yang ditentukan oleh konsumen. Dengan demikian dapat diantisipasi hal-hal yang dapat mempengaruhi waktu pengiriman barang. Selain itu, beberapa konsumen mempunyai standar khusus untuk produk-produk yang akan digunakan, sehingga konsumen sering kali meminta untuk melakukan pengujian tertentu untuk memastikan barang tersebut memenuhi standar yang diinginkan. Beberapa contoh tes yang sering diminta oleh konsumen

diantaranya adalah RSL *test*, OEKO-TEX, SGS *standard*, dan lain-lain. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *first output* dari hasil produksi dan harus sama dengan barang yang akan dikirim untuk memastikan bahwa barang yang akan digunakan benar-benar sudah melalui proses *testing*. Pengujian ini memerlukan waktu 3 (tiga) hingga 7 (tujuh) hari. Jika tidak dipersiapkan dengan baik, hal ini akan menjadi masalah besar yang dapat menyebabkan waktu pengiriman yang tertunda hingga produk telah benar-benar dinyatakan lolos pengujian dan konsumen tidak akan menerima barang tersebut tanpa adanya sertifikat yang dibutuhkan. Maka dari itu, bagian *procurement* harus memiliki target waktu penerimaan *first output* untuk dikirim ke Lembaga pengujian dan harus dikomunikasikan dengan supplier agar menjadi prioritas. Dengan demikian, permintaan *testing* ini tidak akan mengganggu proses bisnis CV. Perfectra.

Masalah lain pada metode yang digunakan adalah proses pembuatan *approval* yang memakan waktu cukup lama. Sebagian besar *customer* CV. Perfectra merupakan pabrik-pabrik *garment* yang melayani *brand* luar negeri, sehingga memiliki standar spesifikasi produk yang sangat tinggi. Selain itu, sering kali pembuatan *sample approval* terjadi lebih dari 1 (satu) kali *submission* karena belum memenuhi spesifikasi yang diinginkan, seperti warna yang belum *matching* dengan standar yang diberikan, ukuran belum sesuai, bentuk *reject*, kualitas belum memenuhi standar yang dibutuhkan, dan lain-lain. Hal ini terjadi karena kurangnya pengecekan sebelum *sample approval* diajukan kepada konsumen. Untuk menghindari *sample* yang dapat diberi komentar buruk oleh konsumen, CV. Perfectra perlu melakukan pengecekan dengan teliti *sample* yang akan diajukan dan memastikan spesifikasi produk agar jika ditemukan kesalahan dapat segera dibuat *improvement sample* dengan segera sehingga tidak memakan waktu yang lebih lama lagi. Selain itu, dapat dibuat daftar spesifikasi produk yang harus sangat diperhatikan dalam pembuatan *sample* dan membagikan informasi

tersebut kepada supplier sehingga supplier dapat merencanakan hal tersebut saat proses awal mendesain produk.

Penyebab lain pada keterlambatan pengiriman produk berasal dari material yang digunakan. Masalah utama material adalah keterlambatan kedatangan bahan baku. Keterlambatan bahan baku disebabkan waktu pemesanan yang mepet karena kurangnya perencanaan. Hal ini dapat dicegah dengan melakukan *forecasting* kebutuhan bahan baku. Dengan demikian waktu pemesanan bahan baku dapat dilakukan sebelumnya dan ketika sudah turun PO dari konsumen, bahan baku sudah tersedia. Selain itu kurangnya *follow up* dengan supplier bahan baku juga menyebabkan order bahan baku kurang terkontrol. Hal ini disebabkan karena kurangnya komunikasi 2 (dua) arah dan kelalaian karyawan dalam memantau perkembangan produksi bahan baku. CV. Perfectra dapat mencegah hal ini dengan cara memantau ketersediaan bahan baku mulai saat proses *development*. Dengan demikian, baik CV. Perfectra maupun supplier dapat mengontrol ketersediaan bahan baku jauh sebelum bahan tersebut dibutuhkan dan sudah tersedia ketika sudah akan memulai proses produksi. Masalah pada keterlambatan kedatangan bahan baku juga dapat berasal dari masalah pada ekspedisi pengiriman, seperti terjadinya gangguan saat di perjalanan maupun pemilihan ekspedisi pengiriman yang salah. Hal ini dapat dicegah dengan terus memantau status kiriman dengan cara komunikasi langsung dengan *driver* dari ekspedisi tersebut. Selain itu penting untuk menentukan ekspedisi pengiriman yang telah memiliki *track record* dan kredibilitas yang baik.

Permasalahan lain dari material adalah kualitas bahan baku yang kurang bagus karena adanya tuntutan harga yang murah. Jika menggunakan bahan baku dengan kualitas yang kurang baik, maka produk yang dihasilkan juga kurang maksimal dan dapat menyebabkan banyaknya produk cacat. Jika demikian, maka supplier memerlukan waktu lebih untuk produksi ulang

sebagai pengganti produk cacat tersebut. Meskipun dituntut untuk dapat memberikan harga yang bersaing, CV. Perfectra (*marketing* dan *procurement*) harus memberikan standar kualitas bahan baku yang harus digunakan oleh supplier serta meminta *sample* bahan baku sebelum memulai proses produksi. Dengan demikian CV. Perfectra dapat mengontrol kualitas bahan baku yang digunakan oleh supplier.

Selain kedua permasalahan di atas, permasalahan lain pada material adalah banyaknya bahan baku *reject* yang lolos dan masuk dalam proses produksi. Hal ini disebabkan karena kurangnya proses inspeksi kualitas. Biasanya perusahaan hanya melakukan pengecekan secara *sampling* dan random. Maka kemungkinan lolosnya bahan baku yang memiliki kecacatan sangat besar. Hal ini menyebabkan produk yang dihasilkan juga akan *reject* dan membutuhkan waktu lebih untuk memproduksi produk pengganti. Maka dari itu perusahaan perlu menerapkan proses QC pada setiap lini proses dan kualitas menjadi tanggung jawab semua departemen.

Permasalahan terakhir berasal dari mesin. Mesin rusak dapat menghambat proses produksi sehingga jadwal produksi akan terganggu. Mesin rusak disebabkan oleh kurangnya perawatan mesin karena tingginya target produksi sehingga mesin terus menerus digunakan serta tidak adanya penjadwalan untuk perawatan mesin. Perusahaan perlu menjadwalkan waktu *maintenance* yang disesuaikan dengan jadwal produksi. Selain itu mesin rusak juga disebabkan kurangnya pemahaman cara pengoperasian mesin karena karyawan yang kurang berpengalaman dan kurang pelatihan. Perusahaan perlu memberikan pelatihan kepada karyawan sebelum menggunakan mesin produksi serta memiliki standar dalam penerimaan karyawan sesuai kompetensi yang dibutuhkan. Meskipun permasalahan ini terjadi pada lingkup supplier, CV. Perfectra dapat menanyakan kesiapan dan alokasi mesin sebelum menjalankan proses produksi, sehingga keterlambatan akibat kerusakan mesin dapat dihindari.

3. *Delivery Item Accuracy By Supplier*

Delivery item accuracy diartikan sebagai ketepatan pengiriman barang sesuai dengan spesifikasi yang telah disetujui (*approved*) oleh konsumen. Pada indikator kinerja ini yang menjadi masalah adalah pada keakuratan supplier dalam mengirimkan barang pesanan. Akibat dari kesalahan pengiriman produk yang tidak sesuai spesifikasi ini adalah klaim dan pengembalian produk, sehingga supplier harus memproduksi ulang yang akan memakan waktu lebih lama dari yang dijadwalkan. Selain itu kerugian materiil juga tidak dapat dihindari. Meskipun kesalahan ini berasal dari supplier, tetapi dampak yang dihasilkan juga akan dirasakan oleh CV. Perfectra, seperti mendapat klaim dari konsumen, tidak dapat menepati waktu pengiriman sesuai dengan kesepakatan di awal, menimbulkan *track record* yang buruk, dan lain-lain. Maka dari itu diperlukan usaha untuk mencegah terjadinya hal tersebut.

Kesalahan dalam *delivery item accuracy* dapat terjadi karena masalah pada *man power*, yaitu adanya kesalahan dalam komunikasi. Hal ini dapat disebabkan karena kesalahan dalam menyampaikan standar spesifikasi produk yang telah disetujui kepada bagian-bagian terkait, kurangnya komunikasi antar departemen dalam internal perusahaan seperti pada bagian *procurement* dan *general affair*, serta order ditangani oleh banyak orang sehingga berpotensi menyebabkan kesalahpahaman. Hal yang dapat dilakukan oleh CV. Perfectra untuk menghindari masalah ini adalah dengan membuat kebijakan agar supplier mengirimkan *first output* produk sesegera mungkin agar dapat dianalisis sejak awal jika terjadi kesalahan sehingga dapat diperbaiki dengan segera.

Permasalahan lain berasal dari metode atau cara komunikasi yang diterapkan, yaitu terkadang tidak ada *recap* hitam di atas putih yang biasanya dilakukan melalui *email* atas hasil komunikasi sejak awal proses *development*. Hal ini sangat penting dilakukan agar semua komunikasi dapat

terakumulasi dengan baik dan tidak ada kesalahan karena faktor kelalaian. Namun sering kali komunikasi melalui *email* dianggap kurang praktis dan lebih memilih berkomunikasi menggunakan telepon. Sedangkan komunikasi melalui telepon tidak dapat dipertanggungjawabkan jika terjadi masalah serta dapat menimbulkan kesalahpahaman perspektif pada masing-masing orang. Oleh karena itu hal yang dapat dilakukan oleh CV. Perfectra adalah dengan membiasakan karyawan bagian *procurement* untuk berkomunikasi dan merangkum seluruh komunikasi melalui *email*. Dengan demikian kesalahan dalam komunikasi dapat dihindari.

4. *Percentage of Orders Delivered in Full*

Percentage of orders delivered in full diartikan sebagai persentase order yang dikirim secara *full quantity*. Sering kali ketika terjadi masalah yaitu proses produksi tidak mampu diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan, supplier akan mengirim barang secara parsial, yaitu mengirimkan produk yang telah selesai diproduksi dan sisanya akan dikirimkan setelah barang selesai diproduksi. Hal ini bertujuan untuk menyelamatkan proses produksi pada lini produksi yang sudah dijadwalkan oleh konsumen. Selama pengiriman parsial ini tidak mengganggu proses produksi konsumen, hal ini dapat dilakukan. Namun hal ini memiliki beberapa dampak negatif seperti menjadikan kerja ganda karena memerlukan 2 (dua) kali penanganan, biaya transportasi menjadi lebih besar, dokumentasi yang lebih rumit, meninggalkan *track record* yang buruk, dan lain-lain.

Permasalahan pada performansi *percentage of orders delivered in full* diantaranya disebabkan karena faktor *man power*, yaitu karena adanya kesalahan dalam penentuan waktu siklus produksi. Perhitungan waktu siklus produksi akan mempengaruhi penjadwalan dan pengalokasian mesin. Jika terjadi kesalahan dalam perhitungan waktu siklus, maka dapat dipastikan

perusahaan tidak dapat menepati *commit date* pengiriman produk. Kesalahan dalam penentuan siklus produksi disebabkan karena kurangnya kemampuan dalam menganalisa dikarenakan karyawan kurang berkompeten serta kurang teliti dalam menentukan elemen-elemen dalam proses produksi. Hal ini dapat dicegah dengan merekrut karyawan bagian *procurement* sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, serta melakukan *double check* dalam penentuan waktu siklus, penjadwalan, alokasi mesin, serta terus mengontrol *daily output* dari supplier sehingga dapat diketahui apakah proses produksi berjalan sesuai rencana atau tidak.

Penyebab lain terjadi karena masalah pada material atau bahan baku, seperti jumlah bahan baku yang lebih sedikit dari yang dibutuhkan. Hal ini dapat terjadi karena adanya *over consumption* dan kesalahan dalam perhitungan kebutuhan bahan baku. Kedua hal tersebut dapat dicegah dengan cara bagian *marketing* turut serta melakukan pengecekan pada perhitungan kebutuhan bahan baku saat proses *costing* dilakukan, serta menyarankan kepada supplier untuk menambahkan *allowance* minimal 5% dari jumlah kebutuhan bahan baku. Selain itu kekurangan bahan baku dapat terjadi karena adanya produk cacat yang disebabkan karena adanya kesalahan pada proses produksi, kesalahan pada karyawan, maupun kualitas bahan baku yang kurang baik. Untuk mencegah masalah tersebut, yang dapat dilakukan oleh CV. Perfectra hanya dengan mengontrol *output* yang telah *passed QC* agar sesuai dengan rencana produksi serta mengontrol kualitas bahan baku yaitu dengan cara meminta sample bahan baku sebelum masuk pada proses produksi. Selebihnya upaya lain harus dilakukan oleh supplier guna meminimalisir produk cacat dengan cara mengontrol aktivitas produksi dan memberikan pelatihan kepada karyawan, serta komitmen untuk menggunakan bahan baku yang berkualitas dan harus dilakukan proses pengecekan bahan baku sebelum masuk ke rantai produksi.

Permasalahan terakhir berasal dari faktor kerja mesin, yaitu mesin tidak dapat mencapai target produksi dan mesin rusak. Untuk permasalahan mesin yang tidak dapat mencapai produksi disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya karena mesin yang sudah tua dan tidak ada regenerasi mesin, serta mesin yang sulit dioperasikan sehingga mempengaruhi *output* yang dihasilkan. Selain itu permasalahan lain adalah mesin rusak yang disebabkan kurangnya perawatan pada mesin. Meskipun hal ini merupakan permasalahan pada internal supplier, namun CV. Perfectra dapat membantu mencegah masalah ini dengan cara meminta supplier untuk membuat SOP (*Standard Operating Procedure*) tentang *maintenance* mesin serta memastikan mesin bahwa tidak ada kendala pada mesin yang dapat menghambat proses produksi.

5.6. SOP Pengaplikasian SCOR Di Perusahaan

SOP (*Standard Operating Procedure*) merupakan pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan fungsi dari suatu pekerjaan. SOP terdiri dari 7 (tujuh) hal pokok, yaitu efisiensi, konsistensi, minimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja, peta kerja, dan batasan pertahanan. Dengan adanya SOP, semua kegiatan di suatu perusahaan dapat terancang dengan baik dan berjalan sesuai tujuan perusahaan (Gabriele, 2018).

Dalam penyusunan *business process* perusahaan, penetapan pengaturan sistem harus dapat memastikan bahwa alur rantai pasok dapat berjalan secara integrative dalam seluruh lini yang ada di perusahaan. Untuk itu, diperlukan SOP agar menjadi acuan dalam menjalankan kebijakan yang telah dibuat oleh manajemen perusahaan. Sebagai akhir dari penelitian ini, peneliti merancang SOP yang dapat diterapkan perusahaan guna mengaplikasikan SCOR dalam proses bisnis yang dilakukan CV. Perfectra. Dan berikut adalah SOP pengaplikasian SCOR di CV. Perfectra:

SOP Pengaplikasian SCOR

1. Tahap Persiapan
 - a. Sosialisasi kepada seluruh karyawan untuk memahami *job description* masing-masing.
 - b. Sosialisasi kepada seluruh karyawan untuk memahami proses bisnis perusahaan.
 - c. Sosialisasi kepada karyawan mengenai kebijakan-kebijakan yang dimiliki oleh perusahaan.
 - d. Menyiapkan email untuk masing-masing karyawan sebagai media komunikasi yang dapat terdokumentasi dengan baik.
 - e. Menyiapkan aplikasi yang terintegrasi antar departemen sehingga seluruh data dapat diakses oleh karyawan perusahaan. Aplikasi sederhana yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan “*Team View*” yang terpasang pada masing-masing komputer atau dengan melakukan *rooting* dengan mengetahui IP (*Internet Protocol*) number masing-masing karyawan, sehingga seluruh karyawan dapat mengakses data pada masing-masing departemen.
 - f. Membuat data base detail informasi produk, *customer*, dan supplier.
2. Tahap Aplikasi SCOR
 - a. *PLAN*

Proses perencanaan dimulai sejak proses *development* hingga *buyer* menyetujui *sample approval* yang telah dibuat, menerima *purchase order* (PO), identifikasi *source*, dan pembuatan PPS (*Pre Production Sample*). Maka prosedur kerja yang dapat dilakukan guna mengaplikasikan SCOR pada proses *PLAN* adalah:

 1. Karyawan harus membuat data base mengenai spesifikasi produk yang pernah dibuat baik pada *sampling stage* maupun pada *production stage*. Hal ini untuk memudahkan jika dikemudian hari diperlukan informasi mengenai produk-produk yang pernah dibuat.

2. Karyawan harus membagikan informasi mengenai spesifikasi produk dari *customer* ke pihak-pihak yang bersangkutan secara cepat dan tuntas.
 3. Karyawan membuat perencanaan dan target waktu pembuatan sample disesuaikan dengan permintaan dari *customer*.
 4. Karyawan melakukan *follow up* dengan benar kepada *supplier* guna mendapatkan status sample yang sedang dibuat agar sesuai target waktu yang telah direncanakan.
 5. Karyawan harus melakukan pengecekan dengan benar sebelum sample dikirim ke *customer*.
 6. Dalam mengirimkan sample ke *customer* harus disertai dengan *sample card* yang berisi informasi secara mendetail guna memudahkan semua pihak dalam proses dokumentasi.
 7. Sebelum mengirimkan sample ke *customer*, karyawan harus mengirimkan *email* sebagai bentuk rangkuman dokumentasi komunikasi dengan *customer*.
 8. Karyawan melakukan *follow up* dengan benar kepada *customer* guna mendapatkan *comment* atas sample yang telah dikirim agar sesuai target waktu yang telah direncanakan.
 9. Karyawan harus merespon *Purchase Order* (PO) dari *customer* secara cepat, yaitu dengan sesegera mungkin melakukan identifikasi terhadap *supplier*, seperti penentuan *lead time*, negosiasi harga, dan lain-lain.
- b. *SOURCE*

Proses *source* atau pembelian bahan baku dimulai sejak proses melakukan pemesanan ke *supplier* hingga barang tiba di gudang. Maka prosedur kerja yang dapat dilakukan guna mengaplikasikan SCOR pada proses *SOURCE* adalah:

1. Karyawan harus sesegera mungkin melakukan pemesanan kepada supplier dan menyampaikan informasi yang berhubungan dengan order.
 2. Karyawan harus melakukan *follow up* secara intens guna mendapatkan status order melalui laporan *daily output*.
 3. Karyawan harus mendapatkan *first output* dalam waktu maksimal 7 hari setelah mengeluarkan PO guna memastikan hasil produksi sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan.
 4. Karyawan harus mengirimkan sample produksi ke Lembaga Pengujian atau laboratorium untuk produk-produk yang memerlukan *testing* maksimal 7 hari setelah mengeluarkan PO dan mendapatkan sertifikat lulus uji maksimal 7 hari setelah pengiriman sample.
 5. Saat penerimaan produk dari supplier, karyawan harus memastikan kelengkapan dokumen pengiriman dan pembayaran dari supplier.
 6. Karyawan harus melakukan input data masukan setelah menerima barang.
- c. *MAKE*

Proses *make* yang terjadi di CV. Perfectra adalah proses *handling* barang yang telah sampai digudang hingga persiapan sebelum pengiriman, yaitu meliputi melakukan pengecekan barang masuk baik pada kualitas maupun kuantitas, pengepakan sesuai standar perusahaan, merilis produk untuk pengiriman, dan pembuatan laporan barang keluar. Maka prosedur kerja yang dapat dilakukan guna mengaplikasikan SCOR pada proses *MAKE* adalah:

1. Karyawan melakukan pengecekan kualitas secara *sampling* dengan minimal persentase sebesar 30% pada masing-masing *pack* produk dan segera melaporkan kepada supplier jika terjadi ketidaksesuaian pada kualitas produk.

2. Karyawan melakukan pengecekan kuantitas secara *sampling* dengan minimal persentase sebesar 30% pada masing-masing *pack* produk menggunakan metode perhitungan yang sesuai dengan jenis produk dan segera melaporkan kepada supplier jika terjadi ketidaksesuaian pada kuantitas produk.
 3. Karyawan melakukan pengecekan spesifikasi produk sesuai dengan *approved sample* dan PO dari *customer* disertai dengan pembuatan laporan hasil pengujian yang ditandatangani oleh penguji sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada manajemen.
 4. Karyawan harus memastikan seluruh spesifikasi, kualitas, dan kuantitas produk sebelum dilakukan pengepakan.
 5. Karyawan melakukan pengepakan sesuai standar perusahaan disertai dengan keterangan informasi secara detail pada masing-masing *pack* produk.
 6. Karyawan membuat laporan barang keluar.
- d. *DELIVER*

Proses pengiriman meliputi proses pengecekan ulang tas produk yang akan dikirim, mengurus ekspedisi pengiriman yang akan digunakan, membuat dokumen kelengkapan pengiriman, membuat produk, hingga pembuatan tagihan pembayaran. Maka prosedur kerja yang dapat dilakukan guna mengaplikasikan SCOR pada proses *DELIVER* adalah:

1. Karyawan memastikan kembali produk yang akan dikirim dengan mengacu pada *approved sample* dari *customer*, laporan QC, dan PO dari *customer*.
2. Karyawan memastikan ekspedisi pengiriman yang akan digunakan, seperti harga, lama waktu pengiriman, waktu penjemputan, nomor telepon supir, jenis angkutan yang digunakan, plat nomor kendaraan, dan lain-lain.

3. Karyawan memastikan kelengkapan dokumen pengiriman produk seperti surat jalan, *invoice*, faktur pajak, dan lain-lain.
 4. Karyawan mengirimkan *scan* kelengkapan dokumen pada point 3 melalui email kepada *customer* sebelum pengiriman barang.
 5. Karyawan melakukan *follow up* status pengiriman barang hingga barang benar-benar sudah diterima oleh *customer*.
- e. *RETURN*

Proses *return* dimulai saat perusahaan mendapat laporan barang cacat dari *customer*, lalu perusahaan melakukan pengecekan atas pengaduan tersebut, lalu perusahaan melakukan klaim kepada supplier, lalu supplier memvalidasi klaim hingga produk pengganti dikirim ke CV. Perfectra dan kemudian produk pengganti dikirim ke *customer*. Maka prosedur kerja yang dapat dilakukan guna mengaplikasikan SCOR pada proses *RETURN* adalah:

1. Karyawan harus segera merespon pengaduan klaim dari *customer* dengan cepat.
2. Karyawan harus segera memvalidasi pengaduan klaim dengan melakukan pengecekan sesuai standar dan informasi produk.
3. Karyawan harus segera melakukan pengaduan klaim kepada pihak supplier sesuai informasi yang diterima dari *customer*.
4. Karyawan harus memiliki target waktu penerimaan produk pengganti dan menginformasikan tanggal tersebut kepada supplier.
5. Karyawan harus melakukan *follow up* kepada supplier guna mendapatkan status produk pengganti.
6. Karyawan harus segera memverifikasi produk pengganti yang telah masuk, yaitu dengan melakukan pengecekan pada kualitas, spesifikasi, dan kuantitas sesuai dengan pengaduan dari *customer*.
7. Karyawan segera mengirimkan produk pengganti kepada *customer* dengan mengikuti langkah-langkah pada SOP *DELIVER*.

3. Tahap Evaluasi

Mengevaluasi pengalokasian SCOR secara berkala sangat diperlukan guna mengetahui sejauh mana SOP ini berhasil dijalankan dan dapat mengukur keberhasilan pengalokasian SCOR di perusahaan. Dengan demikian dapat diambil tindakan perbaikan apa yang perlu dilakukan guna meningkatkan performansi perusahaan.