

**ANALISIS KINERJA RANTAI PASOK PADA PROSES MAKE DAN DELIVER
MENGUNAKAN METODE *SUPPLY CHAIN OPERATION REFERENCE* (SCOR)**

(Studi Kasus : PT. Expertindo)

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Nama : Abiyyu Indar Haiban
No. Mahasiswa : 14522158

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2021

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TA

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TA

Demi Allah, Saya mengakui karya ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali terdapat beberapa pernyataan dari para ahli yang telah saya jelaskan sumbernya. Apabila kemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya tidak benar serta melanggar aturan dalam karya tulis maka saya bersedia ijazah yang saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 10 Agustus 2021



Abiyu Indar Haiban

14522158

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN



PT. Expertindo Training & Consulting dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Abiyyu Indar Haiban
No. Mahasiswa : 14522158
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
Jurusan : Teknik Industri
Tanggal Riset : 17 Mei – 10 Juli 2021
Judul : Analisis Kinerja Rantai Pasok Pada Proses Make Dan Deliver
Menggunakan Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR)

Telah menyelesaikan riset di PT. Expertindo Training and Consulting, Sleman, Yogyakarta.
Demikian surat ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 10 Juli 2021

Dr. Ir. Elisa Kusriani, MT, CPIM, CSCP
Executive Director

Kantor : Jalan Kaliurang Km 10, Sleman, Yogyakarta
Telp : 0274-7890284, 081392639023, 082327539001, 085385532986
Email : expertindotraining@gmail.com /mail@expertindo-training.com
Web : www.expertindo-training.com

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

TUGAS AKHIR

**ANALISIS KINERJA RANTAI PASOK PADA PROSES MAKE DAN DELIVER
MENGUNAKAN METODE SUPPLY CHAIN OPERATION REFERENCE (SCOR)**

(Studi Kasus : PT. Expertindo)

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana
Strata-1 Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri

Disusun Oleh :

Nama : Abiyyu Indar Haiban

NIM : 14522158

Yogyakarta, 10 Agustus 2021

Menyetujui,
Dosen Pembimbing

Dr. Ir. Elisa Kusrini, M.T, CPIM., CSCP.

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI
ANALISIS KINERJA RANTAI PASOK PADA PROSES MAKE DAN DELIVER
MENGGUNAKAN METODE SUPPLY CHAIN OPERATION REFERENCE (SCOR)
(Studi Kasus : PT. Expertindo)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Abiyyu Indar Haiban

NIM : 14522158

Telah dipertahankan di depan sidang pengujian sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Tekonologi Industri Universitas Islam Indonesia

Tim Penguji

Dr. Ir. Elisa Kusrini, MT., CPIM., CSCP.

Ketua

Dr. Qurtubi S.T., M.T.

Anggota I

Harwati, S.T., M.T.

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Dr. Tuhum Imamawan S.T., M.M.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rabbil 'alamin

Puji syukur atas nikmat Allah yang sangat melimpah

Tugas Akhir ini saya persembahkan

Teruntuk orang tua yang paling hebat dan saya cintai

Bapak Masruchin dan Ibu Ndarukun Widiastuti

Kedua adik saya Amalina Qori Shabrina dan Athiyya Husna Hazima

Teman-teman angkatan 2014 yang selalu memberikan semangat dan dukungan

الجمعة المباركة
الاستاذة
التي
التي

HALAMAN MOTTO

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

“Dan katakanlah, Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.

(QS. At-Taubah :105)

"Barangsiapa menjadikan akhirat tujuannya (niatnya), niscaya Allah akan menjadikan kekayaannya di dalam hatinya. Dia akan mengumpulkan segala urusannya yang tercerai berai, dan dunia datang padanya dalam keadaan hina. Dan barang siapa menjadikan dunia tujuannya (niatnya), niscaya Allah akan menjadikan kefakiran berada di depan matanya. Dia akan menceraikan segala urusannya yang menyatu, dan tidak datang kepadanya dari dunia kecuali sekedar yang telah ditakdirkan baginya."

(HR. Tirmidzi)

“Berjalan tak seperti rencana adalah jalan yang sudah biasa.

Jalan satu-satunya, jalani sebaik kau bisa.”

(FSTVLST)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat kemurahan-Nya pelaksanaan penyusunan Tugas Akhir ini dapat diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan. Serta tidak lupa sholawat dan salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW dan penerusnya yang telah membawa Islam kepada seluruh umat manusia.

Dalam pelaksanaan penyusunan Tugas Akhir ini penulis menyadari bahwa penulis banyak mendapatkan pengetahuan, bimbingan, arahan, koreksi, dan saran dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

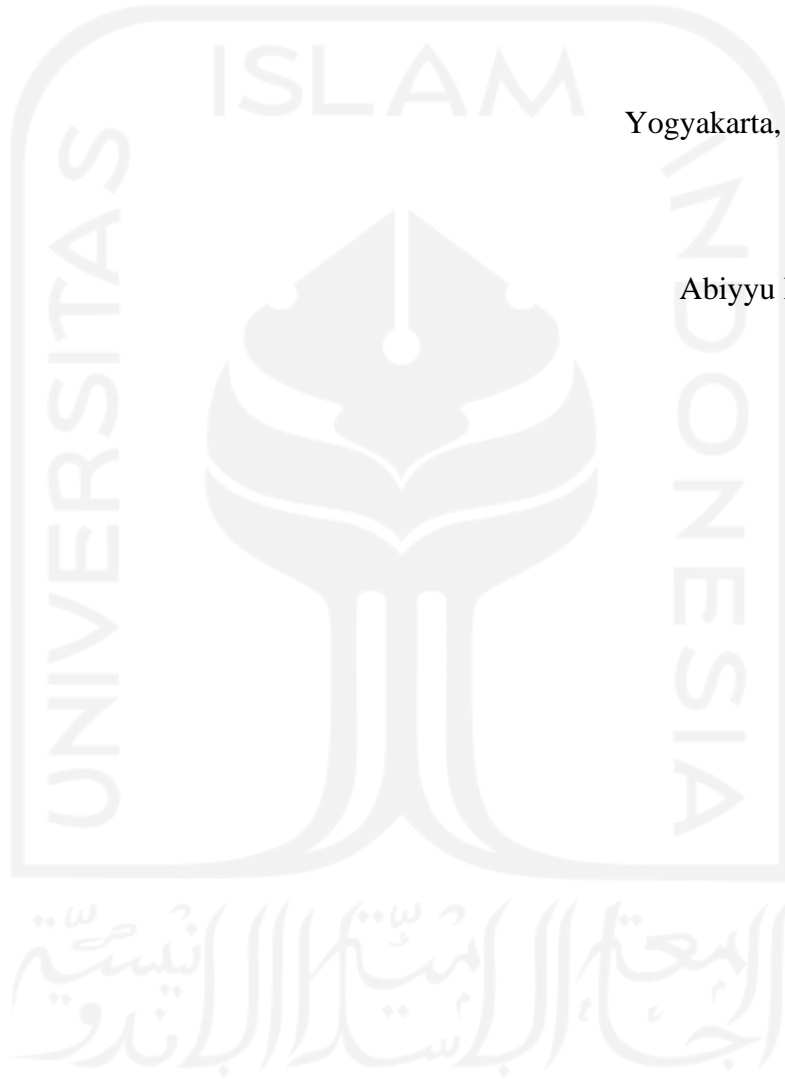
1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak M. Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.d. selaku Kepala Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M. selaku Kepala Program Studi Sarjana Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Dr. Ir. Elisa Kusriani, MT, CPIM, CSCP selaku dosen pembimbing yang telah memberikan kesempatan, waktu, arahan, dan nasihat kepada penulis dalam penyelesaian penyusunan tugas akhir.
5. Bapak Masruchin dan Ibu Ndarukun Widiastuti selaku orang tua paling hebat dan tercinta, Amalina Qori Shabrina dan Athiyya Husna Hazima selaku adik kandung yang telah memberikan dukungan, doa, semangat dan perhatian lebih kepada penulis dalam menyelesaikan studi sarjana di Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
6. Teman-teman angkatan 2014 yang selalu memberikan motivasi selama masa perkuliahan.
7. Rekan-rekan Studio All You Can Art yang selalu membawa semangat "Migunani Tumpraping Liyan"

Penulis menyadari bahwa laporan Tugas Akhir ini masih kurang sempurna sehingga kami mengharapkan kritik dan saran dari semua pembaca demi lengkapnya laporan ini. Semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 10 Agustus 2021

Abiyyu Indar Haiban



ABSTRAK

Tumbuh kembang sebuah perusahaan adalah sebuah keharusan dan akan sejalan dengan persaingan yang semakin ketat. Strategi persaingan yang dilakukan adalah dengan meningkatkan dan memperbaiki kinerja rantai pasok masing-masing perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus sudah mengetahui seberapa baik kinerja rantai pasok mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan jasa PT. Expertindo agar mampu bersaing dengan perusahaan jasa training dan konsultan serupa. Pengukuran kinerja menggunakan metode Supply Chain Operation Reference dengan fokus pada proses bisnis make dan deliver. Hasil perhitungan didapatkan nilai kinerja perusahaan sebesar 62,64 sehingga menjadikan kinerja perusahaan berada pada kategori sedang. Terdapat 2 metrik pengukuran yaitu perfect condition dan marketing achievement . Metrik perfect condition untuk proses deliver berada pada kategori baik dengan nilai pengukuran sebesar 78,67. Metrik marketing achievement untuk proses make berada pada kategori cukup rendah yaitu dengan nilai pengukuran sebesar 46,61 sehingga menjadikan proses ini diperlukan perbaikan. Solusi perbaikan yang dapat dilakukan guna meningkatkan kinerja perusahaan adalah perusahaan dapat melakukan penjadwalan yang teratur dan pembuatan Standard Operating Procedure pada kegiatan pemasaran di platform sosial media perusahaan, perusahaan dapat berjejaring dengan perusahaan lain yang lebih luas dan beragam serta menjalin hubungan baik dengan jaringannya, dan perusahaan dapat mengadakan pelatihan dan pengembaran kemampuan karyawan dalam hal negosiasi dan komunikasi dengan konsumen perusahaan.

Kata Kunci : Supply Chain, Proses Bisnis, Pengukuran Kinerja, SCOR

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TA	ii
SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	15
1.1 Latar Belakang	15
1.2 Rumusan Masalah	17
1.3 Tujuan Penelitian	17
1.4 Batasan Masalah.....	17
1.5 Manfaat Penelitian	18
1.6 Sistematika Penelitian	18
BAB II KAJIAN LITERATUR	20
2.1 Penelitian Terdahulu	20
2.2 Landasan Teori.....	27
2.2.1 <i>Supply Chain Management</i>	27
2.2.2 Pengukuran Kinerja <i>Supply Chain</i>	27
2.2.3 Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR).....	29
2.2.4 Penyamaan Skala Ukuran dengan Normalisasi	32
BAB III METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Fokus Kajian Dan Tempat	34
3.2 Jenis dan Sumber Data	34
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.4 Pengolahan Data dan Analisis.....	35
3.5 Diagram Alur Penelitian	35

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	39
3.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	39
4.1.1 Profil Perusahaan	39
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	40
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	40
4.2 Pengumpulan Data	42
4.2.1 Identifikasi Proses Bisnis.....	42
4.2.2 Pengkategorian Proses	43
4.2.3 Perancangan Metrik Kinerja Atribut.....	44
4.3 Pengolahan Data.....	44
4.3.1 Perhitungan Nilai Aktual Indikator Kinerja.....	44
4.3.2 Perhitungan Nilai Akhir Indikator Kinerja	50
BAB 5 PEMBAHASAN.....	55
5.1 Analisis Proses Bisnis PT. Expertindo.....	55
5.2 Perancangan Indikator Kinerja.....	56
5.3 Penilaian Indikator Kinerja	57
5.4 Perbaikan Indikator Kinerja	57
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN.....	59
6.1 Kesimpulan	59
6.2 Saran.....	60
DAFTAR PUSTAKA.....	61



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model SCOR.....	31
Gambar 3.2 Flowchart Penelitian	36
Gambar 4.3 Gambar Struktur Organisasi Perusahaan	40
Gambar 4.4 Ruang Lingkup Bisnis dari Rantai Pasok PT. Expertindo.....	42



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 2.2 Atribut-Atribut Metrik.....	29
Tabel 2.3 Sistem Monitoring Indikator Performansi.....	33
Tabel 3.4 Penyesuaian Metrik Pengukuran Kinerja.....	37
Tabel 4.5 Pengkategorian Proses Bisnis PT. Expertindo.....	43
Tabel 4.6 Metrik Kinerja Make dan Deliver PT. Expertindo.....	44
Tabel 4.7 Kegiatan Media Blasting PT. Expertindo.....	45
Tabel 4.8 Data Efektifitas Sales Call PT. Expertindo.....	46
Tabel 4.9 Nilai Kesepakatan Program Jasa PT.Expertindo.....	47
Tabel 4.10 Data Perfect Condition Pelaksanaan Program PT Expertindo.....	48
Tabel 4.11 Perhitungan Nilai Akhir Kinerja PT Expertindo.....	50



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia industri yang terjadi seringkali membuat suatu perusahaan harus dapat menyesuaikan diri dan beradaptasi agar dapat bersaing dengan perusahaan pesaing. Agar mampu bersaing dalam perkembangan industri, perusahaan dituntut untuk dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan pada perusahaan tersebut salah satunya dengan menyusun strategi bisnis untuk mengatasi kekurangan dan menonjolkan kelebihan yang ada agar perusahaan dapat bersaing ke perusahaan lain. Strategi bersaing adalah mengembangkan rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Porter, 1987). Salah satu strategi perusahaan adalah dengan meningkatkan *supply chain management* (SCM) agar bisa bekerja lebih baik.

Pengukuran kinerja *supply chain* sebuah perusahaan merupakan sistematis pengukuran yang ditujukan untuk mengetahui implementasi dari aktivitas *supply chain management* dari sebuah perusahaan agar berjalan dengan tepat sesuai visi dan misi perusahaan. Sistem ini terintegrasi pada tujuan-tujuan organisasi perusahaan yang mengarah pada pencapaian, visi dan misi, serta tujuan strategi yang diinginkan oleh perusahaan. Belakangan ini, keunggulan integrasi *supply chain management* menjadi fokus dari beberapa organisasi perusahaan. Persaingan bisnis yang semakin ketat pada era globalisasi ini yang menuntut perusahaan untuk kembali menyusun strategi dan taktik bisnisnya sehari-hari. Esensi dari persaingan terletak pada bagaimana perusahaan dan atau jasanya yang lebih baik, lebih murah, dan cepat dibanding pesaingnya. Untuk itu dalam rangkaian kerja tersebut sebuah perusahaan harus dapat memperbaiki kinerjanya agar dapat terus bersaing dan mengalami kemajuan. Sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system*) diperlukan sebagai pendekatan dalam rangka mengoptimalkan jaringan rantai pasok (*supply*

chain) dan peningkatan daya saing pelaku rantai pasok. Pengukuran kinerja bertujuan untuk mendukung perancangan tujuan, evaluasi kinerja, dan menentukan langkah-langkah ke depan baik pada level strategi, taktik dan operasional. (Gunasekaran, Patel, & McGaughey, 2004)

Manajemen rantai pasok merupakan pengelolaan rantai siklus yang lengkap mulai dari proses logistik, manajemen operasi, manajemen produksi, dan *inventory control* (Barnard, 2006). Konsep manajemen rantai pasok dapat mewakili salah satu konsep yang bisa digunakan sebagai landasan pengukuran kinerja. Salah satu cara untuk mengetahui kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan model *Supply Chain Operation Reference* (SCOR). Analisis kinerja rantai pasok menggunakan metode SCOR berfokus pada dua bagian yaitu *process* dan *performance*. Karena berdasarkan buku panduan yang diterbitkan oleh APICS untuk mendapatkan nilai kinerja rantai pasok secara langsung didapatkan melalui pengukuran *performance* dan *process*.

PT Expertindo merupakan lembaga *training* dan konsultan bagi perusahaan, instansi pemerintah, instansi pendidikan, lembaga non pemerintah maupun perorangan dalam berbagai bidang. PT Expertindo memiliki visi menjadi lembaga training dan konsultan yang unggul dan terpercaya di Indonesia dengan mengedepankan kualitas, profesionalisme, dan inovasi. Kualitas menjadi fokus pertama perusahaan dalam setiap aktivitas kesehariannya. Pihak manajemen perusahaan menganggap bahwa kegiatan pemasaran penawaran dan kegiatan pelaksanaan program merupakan proses kritis dalam perusahaan. Sehingga pada penelitian ini akan dilakukan pengukuran kinerja pada proses pemasaran penawaran (*make*) dan pada proses pelaksanaan program (*deliver*). Terdapat beberapa penelitian lain mengenai pengukuran kinerja PT Expertindo, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Belia Afifah tentang pengukuran kinerja dengan Performance Prism, Dicky Setyawan Wicaksono tentang pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard, dan Fathia Nisa tentang pendekatan Lean Service dengan metode Value Stream Mapping. Metode SCOR mampu mengintegrasikan pemodelan proses bisnis perusahaan kedalam kerangka kerja tersebut. Kelebihan tersebut tidak dimiliki oleh ketiga metode yang digunakan dalam penelitian lainnya pada PT Expertindo.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana nilai kinerja proses *make* dan *deliver* pada PT Expertindo dengan model *Supply Chain Operation Reference* (SCOR)?
2. Apa usulan perbaikan yang direkomendasikan untuk meningkatkan performansi proses *make* dan *deliver* pada perusahaan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka tujuan penulisan tugas akhir ini adalah :

1. Mengetahui kinerja proses *make* dan *deliver* pada PT. Expertindo berdasarkan nilai kinerja yang diukur menggunakan model *Supply Chain Operation Reference* (SCOR).
2. Memberikan usulan perbaikan pada PT. Expertindo dalam meningkatkan performansi kinerja proses *make* dan *deliver*.

1.4 Batasan Masalah

Pembatasan ruang lingkup diperlukan agar pembahasan yang dilakukan dan penarikan kesimpulan menjadi terarah. Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian studi kasus ini adalah sebagai berikut :

1. Ruang lingkup penelitian hanya mencakup sistem *supply chain* yang dilakukan di PT. Expertindo.
2. Fokus penelitian ini bertujuan untuk mengukur nilai kinerja aktivitas *supply chain* dan memberikan rekomendasi perbaikan berdasarkan pengukuran menggunakan model SCOR.
3. Pengukuran dilakukan pada proses kritis perusahaan yaitu proses pemasaran penawaran (*make*) dan proses pelaksanaan program (*deliver*).

4. Penelitian dilakukan dalam keadaan keterbatasan waktu dan ruang dikarenakan kondisi pandemi sehingga penelitian hanya dilakukan pada proses make dan deliver.
4. Usulan perbaikan yang diberikan merupakan usulan perbaikan kualitatif tanpa mengimplementasi secara langsung di PT. Expertindo.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak perusahaan maupun bagi pembaca. Berikut manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini :

1. Memberikan informasi mengenai gambaran kinerja supply chain di PT. Expertindo.
2. Memberikan bahan evaluasi bagi PT. Expertindo dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja proses pelayanan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan sejenisnya.

1.6 Sistematika Penelitian

Penulisan penelitian ini ditulis berdasarkan kaidah penulisan ilmiah sesuai dengan sistematika seperti berikut :

BAB I PENDAHULUAN

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

BAB II KAJIAN LITERATUR

Bab ini berisi tentang kajian literatur induktif dan kajian literatur deduktif yang menjelaskan tentang teori yang berkaitan dengan penelitian, beserta uraian dari hasil penelitian terdahulu dengan masalah penelitian yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penyelesaian masalah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang tahapan-tahapan didalam penelitian, yang menjelaskan proses berjalannya penelitian hingga penyelesaian masalah didalam penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi tentang data yang diperoleh selama penelitian dan bagaimana menganalisa data tersebut. Pengolahan data yang dimaksud adalah analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh. Pada bab ini merupakan acuan untuk pembahasan hasil yang akan ditulis pada bab V yaitu pembahasan hasil.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini berisi pembahasan kritis mengenai hasil yang diperoleh dari pengolahan data dalam penelitian. Kesesuaian hasil pembahasan dengan tujuan penelitian sehingga dapat dijadikan dasar dalam memberikan usulan perbaikan.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan rekomendasi atau saran-saran atas hasil yang dicapai atas permasalahan penelitian, sehingga perlu dilakukan rekomendasi untuk dikaji pada penelitian lanjutan.

DAFTAR PUSATAKA

LAMPIRAN



BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengukuran peromansi kinerja perusahaan telah banyak dilakukan , oleh karena itu kajian ini diperlukan untuk memetakan penelitian yang sudah ada dengan penelitian yang akan dilakukan agar tidak terdapat unsur kesengajaan untuk melakukan tindak plagiarism. Kajian tersebut mengenai topik yang akan dibahas yaitu pengukuran peromansi kinerja dengan. Pada tabel 2.1. berikut, akan dijabarkan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang sedang dikaji oleh peneliti. Berikut adalah tabel daftar penelitian terdahulu :

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1	Latifa Dinar, 2013	Pengukuran Kinerja Supply Chain Management Dengan Pendekatan Supply Chain Operation Reference (SCOR)	SCOR	Pengukuran kinerja SCM di UKM Batik Sekar Arum ini menghasilkan 24 KPI dan menghasilkan nilai kinerja tertinggi pada proses Source, terendah adalah Plan. Nilai kinerja perusahaan adalah 74,06 yang tergolong kategori Good
2	Boxy, Permana, dan Retno, 2020	Building Framework of Supply Chain Vanilla Commodity in	SCOR	Atribut performansi rantai pasok terendah adalah reliability, agility, dan cost

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
		Indonesia: Approach with SCOR 12.0		
3	Nurus Shubuhi, 2014	Pengukuran Kinerja Supply Chain Berdasarkan Proses Inti Pada Supply Chain Operation Reference (SCOR)	SCOR	Terdapat 31 KPI dari perspektif Plan, Source, Make, Deliver, dan Return dengan hasil nilai pengukuran sebesar 7,48. Terdapat 2 indikator berwarna merah yaitu tingkat penyimpangan peramalan dengan nilai 3,34 dan efektifitas waktu pengecekan mesin dengan nilai 3,38.
4	Rizal Umami, Iskandar dan Suryadi, 2015	Analisis Kinerja Supply Chain Menggunakan Model SCOR	SCOR	Nilai total indeks performansi supply chain perusahaan sebesar 5,08 termasuk kategori kuning yang menunjukkan bahwa perusahaan belum mencapai performa yang diharapkan
5	Muhammad Irvan, 2011	Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Supply Chain Pada Perusahaan Stamping	SCOR	Penilaian kinerja rantai pasok di perusahaan stamping diperoleh nilai yang cukup baik. Terdapat 3 indikator yang memiliki nilai kinerja rendah dan perlu perbaikan segera, diantaranya : Internal relationship (INTR), Supplier reliability (SRB), dan Product in Repairing process (PRP)

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
6	Morné Weyers, 2017	An Application of the Supply Chain Operations Reference Model for the Service Supply Chain for Standardised Back Office Services	SCOR	Pengadaptasian metode SCOR untuk digunakan pada industri jasa. Menyesuaikan terminologi dan notasi dasar pada metode SCOR ke dalam aktivitas-aktivitas yang terdapat pada industri jasa.
7	Tio Akbar Gumelar, 2019	Analisis Kinerja Supply Chain Pada Proses Return Menggunakan Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR) 12.0	SCOR	Skor keseluruhan yang berhasil dihitung pada seluruh proses dan performance IKM Fanri Collection mulai dari plan, source, make, deliver, return, dan enable adalah 5,10, 8,78, 12,70, 16,71, 0, dan 13,86. Total skor keseluruhan proses yang diporelah IKM Fanri Collection sebesar 57,16 dan dikategorikan average atau rata-rata berdasarkan indeks performansi standar
8	Nafiatul Husna, 2018	Pengukuran Performansi Halal Supply Chain Management Menggunakan Pendekatan Supply Chain Operation Reference Pada CV. Putra Mina	SCOR	Hasil dari perancangan pengukuran kinerja supply chain yaitu didapatkan 22 metrik dan 5 diantaranya berlandaskan nilai islam yang terbagi pada lima proses utama bisnis yaitu Plan, Source, Deliver, dan Return. Hasil dari pengukuran kinerja yaitu sangat memuaskan dengan

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
				nilai sebesar 91,713144 yang artinya kinerja perusahaan sangat memuaskan, namun masih terdapat 4 metrik yang masih memiliki nilai rendah sehingga diperlukan usulan perbaikan
9	Gunawan Mohammad, 2018	Penilaian Dan Perbaikan Performansi Rantai Pasok Menggunakan Supply Chain Operation Reference (SCOR) Untuk Divisi Grocery Di Super Indo Supermarket Cabang Istana Majapahit Semarang	SCOR	Hasil dari perancangan penilaian performansi rantai pasok adalah 28 metrik yang dikelompokkan kedalam lima proses bisnis utama, yaitu : plan, source, deliver, return, enable. Hasil simpulan penilaian performansi dan pembobotan adalah memuaskan dengan nilai sebesar 78,44% periode Agustus sampai dengan Oktober 2017. Terdapat empat metrik yang mendapatkan indikator warna merah sehingga diperlukan perbaikan dalam proses nya.
10	Arief Budiman, 2019	Analisis Nilai Kinerja Rantai Pasok Menggunakan Metode Supply Chain Operations Reference (SCOR) 12.0 Dengan Pendekatan Pada Atribut Proses Enable	SCOR	Hasil yang diperoleh mengenai skor kinerja rantai pasok oleh IKM Brill Leather sebesar 60,52 yang termasuk ke dalam kategori average. Sedangkan hasil analisis dari benchmarking proses enable dengan penelitian pada IKM sejenis menunjukkan bahwa IKM

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
				Brill Leather berada pada posisi ke-8 dengan perolehan skor akhir sebesar 29.55.
11	Anisa Nurjannah, 2019	Peningkatan Kinerja Rantai Pasok Dengan Kerangka SCOR	SCOR	secara keseluruhan performansi kinerja CV. Perfectra tergolong baik karena sebagian besar indikator kinerja berada pada zona warna hijau. Diperoleh 1 indikator kinerja yang berada pada zona merah yaitu return cycle time, serta 3 indikator kinerja pada zona warna kuning, yaitu customer commit date achievement time customer receiving, delivery item accuracy by supplier, dan percentage of orders delivered in full. Akar permasalahan disebabkan dari faktor man power, method, material, dan machine.
12	Amirah Nova Khairiyah Pane, 2019	Pengukuran Kinerja Supply Chain Management Dengan Pendekatan Supply Chain Operation Reference (Scor)	SCOR	nilai kinerja perusahaan sebesar 75,348, dimana angka ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan perusahaan berada dalam kategori good. Terdapat 7 metrik kinerja berada pada indikator warna merah yang artinya harus segera dilakukan perbaikan dari 25 metrik kinerja

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
				yang ada. Perbaikan yang dapat dilakukan adalah melakukan peramalan dengan melihat data historis penjualan dengan mempertimbangkan fluktuasi musiman dalam suatu periode tertentu, menerapkan sistem FIFO (First In First Out) dan FCFS (First Come First Served), serta melakukan penjadwalan produksi menggunakan MPS (Master Production Schedule).
13	Myrta Puspita Astira, 2018	Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Dengan Metode Supply Chain Operations Reference (SCOR)	SCOR	Terdapat 21 indikator kinerja rantai pasok dengan 6 diantaranya memerlukan perbaikan yaitu Plan Employee Reliability, Percentages of Correct Quantity of Order Deliveries, Supplier Delivery Lead Time, Supplier Responsiveness to Order Revision, Delivery Lead Time dan Supplier Material Defect Rate
14	Marthinus Boxy, 2020	Building Framework of Supply Chain Vanilla Commodity in Indonesia:	SCOR	Hasil analisis menunjukkan bahwa atribut reliability, agility, dan cost memiliki penilaian yang terendah sehingga diperlukan identifikasi perbaikan. Perbaikan

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
		Approach with SCOR 12.0		yang diberikan yaitu mengembangkan konsep lean agriculture, meningkatkan kualitas dan pengembangan operasional, serta strukturisasi biaya operasional
15	Misra Hartati, 2016	Analisis Pengukuran Kinerja Aliran Supply Chain di PT. Asia Forestama Raya dengan Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR)	SCOR	Nilai kinerja yang didapatkan adalah 73,33 dengan kategori Good, dimana kinerja terendah terdapat pada proses source yaitu 69,29 dengan kategori Average. Usulan perbaikan yang diberikan yaitu mengevaluasi komunikasi antar karyawan, menambah supplier, membangun taman hutan perusahaan, mengkaji aturan bisnis dengan supplier, memberikan reward karyawan, melakukan pelatihan, dan evaluasi pengelolaan complain konsumen dengan baik
16	Jejen Zaenal, 2020	Pengukuran Kinerja Supply Chain Dengan Pendekatan Metode SCOR (Supply Chain Operations Reference)	SCOR	Perusahaan minuman PT XYZ masuk dalam kategori Good dengan nilai sebesar 89,31 dari 100. 4 KPI membutuhkan perbaikan adalah water used, Upside Source Flexibility, Source Cycle Time, dan Make Cycle Time

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Supply Chain Management*

Supply Chain telah menjadi fokus penting dalam keuntungan persaingan bagi sebuah organisasi bisnis. Studi tentang *supply chain* menekankan bahwa perusahaan perlu memaksimalkan *value* yang mereka punya dengan lebih baik dan memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimilikinya. *Supply chain* adalah serangkaian penilaian penambahan kegiatan yang menghubungkan antara pemasok dan konsumen. Rantai pasok mencakup semua kegiatan yang terkait dengan pengolahan material dan konversi barang mulai dari tahap bahan baku hingga pengiriman ke konsumen, serta aliran informasi dan uang yang terkait dengan proses tersebut, secara terkoordinasi dalam manajemen terpadu. (Taghizadeh & Hafezi, 2012).

Pengelolaan *supply chain* yang baik merupakan hal yang mutlak pada setiap sektor bisnis. Industri jasa tidak terlepas dari kebutuhan akan kerangka kerja, pengukuran performa dan strategi yang tepat. Tingkat efisien dan kecepatan yang dalam beberapa dekade terakhir menjadi perhatian pada industri manufaktur saat ini perlu dilakukan pada industri jasa (Drzymalksi, 2012). Sistem industri manufaktur dapat mengacu pada system industri manufaktur (Sengupta, 2006) berpendapat bahwa keputusan pada industri manufaktur sangat dikontrol dengan banyak standarisasi dan sedikit variasi sedangkan dalam industri jasa tingkat variasi signifikan pengaruhnya karena dilakukan oleh manusia.

2.2.2 Pengukuran Kinerja *Supply Chain*

Manajemen kinerja dan perbaikan secara berkelanjutan secara berkala merupakan salah satu aspek fundamental dalam *supply chain management*. Untuk menciptakan manajemen kinerja yang efektif diperlukan system pengukuran yang mampu mengevaluasi kinerja *supply chain* secara holistik (Pujawan & Mahendrawathi, 2005). Ada 4 manfaat di dalam sistem pengukuran kinerja. Pertama, melakukan montiroing dan pengendalian. Kedua, mengkomunikasikan tujuan organisasi ke

fungsi-fungsi pada *supply chain*. Ketiga, mengetahui posisi suatu organisasi relative terhadap persaingan maupun terhadap tujuan yang hendak dicapai. Keempat, adalah menentukan arah perbaikan untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing.

Salah satu aspek terpenting untuk menciptakan kinerja *supply chain* baik adalah dengan melakukan pengukuran kinerja *supply chain*. Istilah kinerja mengacu pada hasil output dan sesuatu yang dihasilkan dari proses produk dan jasa yang bias dievaluasi dan dibandingkan secara relatif dengan tujuan, standar, hasil-hasil yang lalu (Hertz, 2006).

Suatu system pengukuran kinerja biasanya memiliki beberapa tingkatan dengan cakupan yang berbeda-beda. Menurut (Melnik, 2004) suatu sistem pengukuran kinerja biasanya mengandung :

- a. Individual metrics
- b. Metric sets
- c. Overall performance measurement systems

Individual metrics berada di tingkat paling bawah dengan cakupan yang paling sempit. Metrik adalah suatu ukuran yang bisa diverifikasi, diwujudkan dalam bentuk kuantitatif atau kualitatif, dan didefinisikan terhadap suatu titik acuan (*reference point*) tertentu. Ada beberapa hal yang perlu dipenuhi agar suatu metrik bias efektif (Pujawan, 2005) :

- a. Harus diwujudkan dalam bentuk yang masuk akal dan dimengerti dengan baik oleh mereka yang menggunakan.
- b. Harus *value-based*. Artinya suatu metric harus dikaitkan dengan bagaimana organisasi menciptakan *value* ke konsumen atau memenuhi kepentingan *stakeholders* yang lain.
- c. Metrik harus bias menangkap karakteristik atau hasil dalam bentuk numerik atau nominal. Ukuran ini juga harus dibandingkan dengan suatu *reference point*. *Reference point* tersebut berfungsi sebagai nilai pembanding yang bisa berasal dari nilai metric tersebut di masa lalu, hasil metric sama dari organisasi lain atau standar eksternal.
- d. Metrik sedapat mungkin tidak menciptakan konflik antar fungsi organisasi. Metrik yang diciptakan untuk kepentingan satu fungsi sering

kali menciptakan tindakan yang kontra-produktif terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

- e. Metrik harus bisa melakukan distilasi terhadap data yang banyak tanpa kehilangan informasi yang terkandung didalamnya.

Metrik-metrik tersebut harus memiliki identitas, ruang lingkup, tujuan, satuan, sumber data, target, frekuensi pengukuran, penanggung jawab, serta atribut lainnya dengan jelas.

Tabel 2.2 Atribut-Atribut Metrik

Atribut	Penjelasan
Nama	Gunakan nama metric yang persis
Tujuan	Harus jelas hubungan antar metrik dengan tujuan organisasi
Target	Perlu target sebagai benchmark
Formula	Perlu formula yang jelas bagaimana nilai kinerja diperoleh
Satuan	Perlu definisi satuan metric tersebut

2.2.3 Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR)

Model SCOR dikembangkan untuk menyediakan suatu metode penilaian-mandiri dan perbandingan aktivitas-aktivitas dan kinerja rantai pasok sebagai suatu standar manajemen rantai pasok lintas-industri. Model ini menyajikan kerangka proses bisnis, indikator kinerja, praktik-praktik terbaik (best practices) serta teknologi untuk mendukung komunikasi dan kolaborasi antarmitra rantai pasok, sehingga dapat meningkatkan efektivitas manajemen rantai pasok dan efektivitas rantai pasok (Paul, 2014).

Metode SCOR melakukan pengukuran terhadap aktivitas dari hulu ke hilir, sedangkan metode lain seperti *balanced scorecard* (BSC), *performance prism* dan *integrated performance measurement system* (IPMS) ruang lingkup penelitiannya hanya pada aktivitas-aktivitas internal perusahaan. Hal tersebut yang menjadikan

SCOR alat ukur yang lebih baik dibanding dengan metode penilaian kinerja supply chain lainnya.

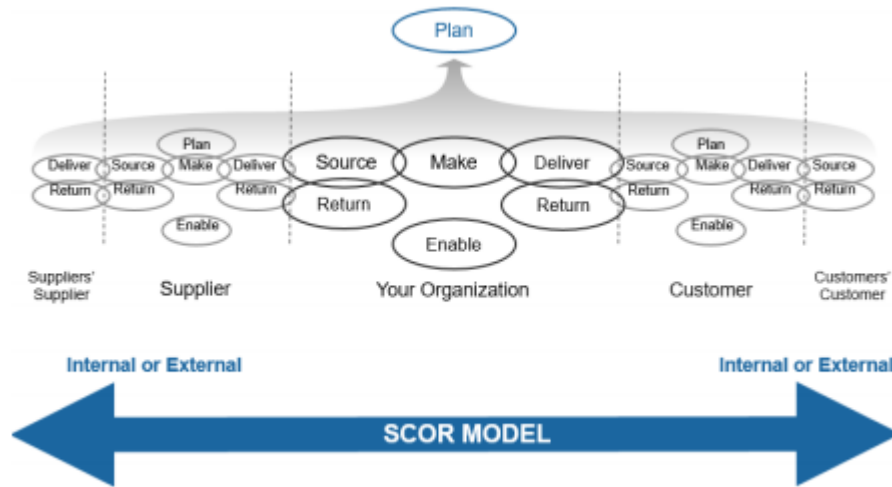
Model SCOR berperan sebagai basis dalam memahami cara rantai pasok mengoperasikan, mengidentifikasi semua pihak yang terkait, serta menganalisis kinerja rantai pasok. Model SCOR mengumpulkan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen. Model ini juga berperan sebagai basis bagi proyek perbaikan manajemen rantai pasok, dengan cara:

1. Mengidentifikasi proses-proses dalam bahasa yang dapat dikomunikasikan ke seluruh elemen organisasi dan fungsional;
2. Menggunakan terminologi dan notasi standar
3. Menghubungkan berbagai aktivitas dengan ukuran/metrik yang tepat

Model SCOR mencakup berbagai bidang berikut:

1. Interaksi antara seluruh pemasok dan konsumen, mulai dari penerimaan pesanan hingga pembayaran tagihan
2. Seluruh transaksi material fisik, dari pihak pemasok hingga konsumen pihak pelanggan, termasuk peralatan, bahan-bahan pendukung, suku cadang, produk curah (bulk), perangkat lunak, dan lain-lain.
3. Seluruh transaksi pasar, dari pemahaman akan permintaan agregat hingga pemenuhan setiap pesanan.

Model SCOR terstruktur ke dalam enam proses manajemen: Plan, Source, Make, Deliver, Return, dan Enable dari pemasok hingga konsumen. Pendekatan dalam membangun SCOR terdiri atas: proses, praktik, kinerja, dan keterampilan SDM. Secara hierarki, model SCOR terdiri dari proses-proses detail yang saling terintegrasi satu sama lain, dari pemasok awal (pemasok-nya pemasok) sampai dengan konsumen akhir. Keseluruhan proses-proses tersebut sejalan dengan strategi operasional perusahaan, bahan baku, dan aliran informasi perusahaan. Gambaran dari model SCOR dapat dilihat pada gambar di bawah ini



Gambar 2.1 Model SCOR

1. *Plan* (perencanaan)

Dalam suatu rangkaian rantai pasok, tahapan plan merupakan tahapan awal yang dilakukan. Tahapan ini memuat proses perencanaan akan kebutuhan pasokan dalam suatu permintaan tertentu, perencanaan produksi, serta perencanaan proses pemasaran yang akan dilakukan.

2. *Source* (pengadaan)

Dalam komponen source, terdapat proses pengadaan bahan baku yang memuat aktivitas pemilihan supplier dari segi kualitas bahan baku, kualitas pengiriman dan service serta penawaran yang diberikan oleh supplier bahan baku.

3. *Make* (produksi)

Dalam suatu rangkaian rantai pasok, komponen make, memuat proses pembuatan produk jadi dari bahan baku yang telah didapatkan. Proses pembuatan produk jadi atau proses produksi ini mempertimbangkan permintaan konsumen dan analisis pasar mengenai produk yang akan dibuat.

4. *Deliver* (distribusi)

Terdapat proses pengelolaan pemesanan produk oleh pelanggan atau pemakai produk akhir. Dalam proses ini meliputi manajemen permintaan, transportasi, dan distribusi produk jadi kepada pelanggan.

5. *Return* (pengembalian)

Komponen return dalam rangkaian rantai pasok berisi tentang proses pengembalian produk jadi yang telah diterima oleh pelanggan karena berbagai alasan yang selanjutnya dapat dilakukan proses perbaikan produk.

6. *Enable* (pengelolaan)

Dalam komponen enable, terdapat proses penerapan perencanaan dan pelaksanaan rantai pasok yang diharapkan mampu mendukung perbaikan dalam rantai pasok yang telah ada. Dalam proses ini terdapat atribut proses manage supply chain performance yang mempunyai pendefinisian suatu proses penentuan target kinerja untuk metrik rantai pasok yang berhubungan dengan strategi dan tujuan bisnis secara keseluruhan termasuk juga didalamnya terdapat pelaporan kinerja perusahaan yang pada akhirnya digunakan untuk mengidentifikasi celah kinerja dan analisis permasalahan yang ada serta mengembangkan dan menerapkan tindakan korektif untuk mengatasi celah dan permasalahan kinerja tersebut. Kemudian terdapat pula atribut proses manage supply chain human resources yang merupakan pendefinisian dari suatu proses pengembangan, pengaturan, dan pengelolaan struktur organisasi pada tingkat pekerja, baik pekerja tetap maupun pekerja tambahan dengan kualifikasi yang tepat dalam mendukung proses bisnis dan tujuan rantai pasokan.

2.2.4 Penyamaan Skala Ukuran dengan Normalisasi

Proses normalisasi bertujuan untuk masing-masing indikator yang memiliki skala ukuran berbeda dapat dilakukan penyeragaman. Proses normalisasi menggunakan rumusan Snorm De Boer. Proses normalisasi SNorm De Boer yaitu :

$$S_{norm} = \frac{S_i - S_{min}}{(S_{max} - S_{min})} \times 100$$

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

Pada pengukuran ini, setiap nilai performa dikonversikan ke dalam interval nilai yaitu 0 sampai 100. Nol (0) diartikan paling buruk dan seratus (100) diartikan paling baik. Penentuan nilai kinerja minimum dan maksimum dapat diperoleh melalui hasil wawancara dengan pihak PT. Expertindo dan melalui data historis periode tertentu. Sistem *monitoring* indikator performansi adalah sebagai berikut :

Tabel 2.3 Sistem Monitoring Indikator Performansi

Sistem Monitoring	Indikator Performansi
<40	<i>Poor</i>
40-50	<i>Marginal</i>
50-70	<i>Average</i>
70-90	<i>Good</i>
>90	<i>Excellent</i>

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Fokus Kajian Dan Tempat

Fokus kajian penelitian ini adalah mengukur dan mengetahui kinerja jasa konsultan perusahaan menggunakan pendekatan *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) agar diketahui. Penelitian ini akan dilakukan di PT. Expertindo Training & Consulting. PT Expertindo merupakan lembaga *training* dan konsultan bagi perusahaan, instansi pemerintah, instansi pendidikan, lembaga non pemerintah maupun perorangan dalam berbagai bidang.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Berikut merupakan data-data yang diperlukan dalam menunjang penelitian ini :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari survei lapangan langsung dengan wawancara kepada *expert* yang menjadi subjek penelitian yang kemudian diolah untuk menjawab pertanyaan penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data yang diperoleh dari penelitian lain dijadikan acuan dan bahan pertimbangan dalam penelitian. Kajian pustaka yang berkaitan dengan *supply chain*, pengukuran kinerja, *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) dan jurnal yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Data-data yang diambil merupakan penunjang dalam penyusunan penelitian ini. Dalam proses pengumpulan data, maka perlu diketahui jenis dan metode yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari pengamatan secara langsung pada objek yang akan diteliti atau dikaji. Data primer yang dilakukan dalam penelitian ini melalui observasi langsung pada PT Expertindo dan melakukan wawancara mengenai *supply chain* perusahaan pada PT Expertindo.

2. Pengumpulan Data Sekunder

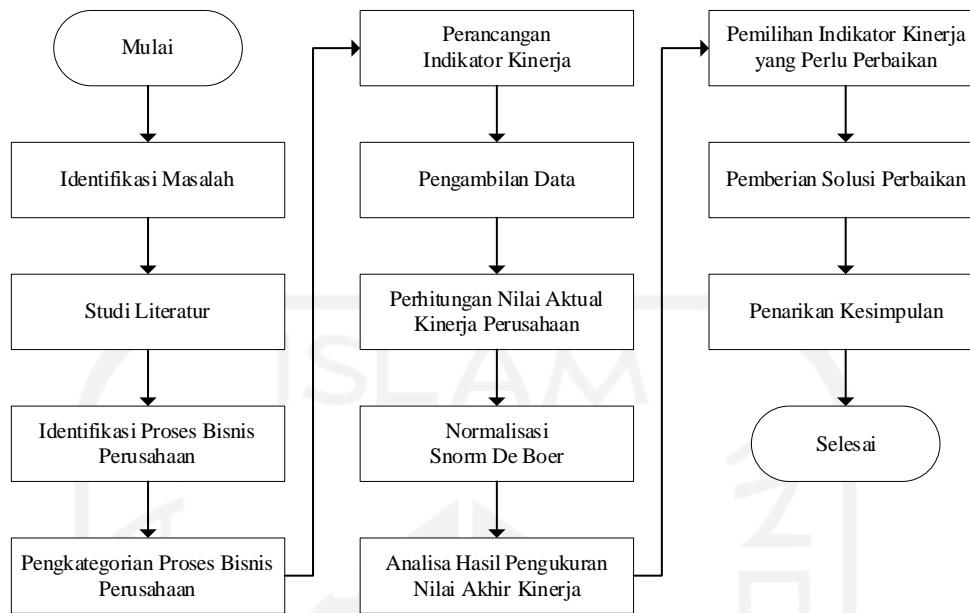
Studi Kepustakaan diperoleh dari hasil penelitian, jurnal, internet, artikel-artikel dan buku-buku teks yang mendukung dan teknik dokumentasi, yakni dengan mengumpulkan data mengenai *supply chain* serta kajian yang mendukung penelitian.

3.4 Pengolahan Data dan Analisis

Pengukuran performansi *supply chain* pada PT. Expertindo dapat dilakukan setelah menentukan data yang sesuai. Data yang telah diperoleh selanjutnya akan dianalisis secara kuantitatif dengan pendekatan matematis menggunakan rumus-rumus yang berhubungan dengan pengukuran kinerja rantai pasok dengan menggunakan metode SCOR. Dari hasil tiap metrik yang telah diukur dan dilakukan normalisasi kemudian dilakukan penjumlahan nilai akhir kinerja *supply chain* perusahaan. Selanjutnya menganalisa nilai akhir pengukuran kinerja dan memberikan solusi pada metrik yang mendapatkan nilai dengan kategori merah

3.5 Diagram Alur Penelitian

Berikut ini adalah langkah-langkah pengerjaan penelitian ini pada PT. Expertindo :



Gambar 3.2 Flowchart Penelitian

Penjelasan diagram alur di atas adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah berisi tentang melakukan observasi lapangan khususnya pada PT. Expertindo dimana hal ini peneliti juga memahami proses-proses yang terjadi di lapangan serta melihat realita yang terdapat pada lapangan sehingga akan dirumuskan suatu masalah dari hal itu yang selanjutnya akan dijadikan sebagai tujuan penelitian.

2. Kajian Literatur

Kajian literatur tentang Supply Chain Management, Pengukuran kinerja, dan metode Supply Chain Operation Reference. Pada bagian ini berisi tentang hasil-hasil kajian literatur yang sudah ada sebagai acuan untuk melakukan penelitian ini.

3. Identifikasi Proses Bisnis

Analisa terhadap aktivitas-aktivitas bisnis perusahaan yang kemudian dipetakan kedalam diagram aliran rantai pasok. Informasi dari identifikasi proses bisnis digunakan dalam perancangan indikator kinerja.

4. Pengkategorian proses bisnis

Aktivitas-aktivitas bisnis perusahaan yang telah diidentifikasi sebelumnya dilanjutkan dengan mengkategorikannya sesuai metode pendekatan SCOR yaitu mengkategorikannya kedalam proses bisnis SCOR *make* dan *deliver*.

5. Perancangan Indikator Kinerja

Indikator kinerja dirancang berdasarkan proses bisnis perusahaan yang telah diidentifikasi dan dikategorikan sebelumnya. Metode SCOR memiliki terminologi dan notasi dasar sebagai acuan untuk setiap pekerjaan pengukuran kinerja pada sebuah perusahaan. Acuan tersebut dapat digunakan pada industri manufaktur maupun industri jasa, namun perlu adanya penyesuaian sesuai kondisi perusahaan yang akan diukur (Weyers, 2017). Berikut adalah penyesuaian perancangan indikator kinerja PT. Expertindo :

Tabel 3.4 Penyesuaian Metrik Pengukuran Kinerja

Metrik SCOR	Metrik Penyesuaian	Deskripsi
Schedule Achievement	Marketing Achievement	Metrik <i>schedule achievement</i> merupakan metrik pengukuran pada proses <i>make</i> yang diartikan sebagai tingkat keberhasilan perusahaan menjalankan proses produksinya. Produksi yang dimaksud adalah produksi barang fisik. Sedangkan PT Expertindo adalah perusahaan yang proses produksinya tidak menghasilkan produk fisik melainkan menghasilkan jasa/informasi yang akan digunakan pada proses bisnis selanjutnya. Proses produksi PT Expertindo berupa kegiatan pemasaran dan penawaran produk jasa, maka metrik yang ada perlu disesuaikan dengan kondisi PT Expertindo menjadi <i>marketing achievement</i> .
Perfect Condition	Perfect Condition for Services	Metrik <i>perfect condition</i> merupakan metrik pengukuran pada proses <i>deliver</i> yang diartikan sebagai persentase barang yang dikirimkan tidak mengalami kerusakan.

Metrik SCOR	Metrik Penyesuaian	Deskripsi
		Sedangkan pada PT Expertindo tidak terdapat proses pengiriman barang fisik kepada konsumen melainkan proses deliver perusahaan diartikan sebagai proses penyampaian atau pelaksanaan produk jasa perusahaan seperti pelatihan, konsultasi, dan sertifikasi. Maka metrik pengukuran untuk proses deliver perlu disesuaikan dengan kondisi perusahaan yaitu mengukur kualitas pelayanan perusahaan dalam menjalankan beberapa produk jasanya.

5. Pengumpulan

Pengumpulan data yang dilakukan yaitu pengumpulan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data mengenai proses bisnis perusahaan dan data sekunder adalah data historis perusahaan yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja. Data yang sudah terkumpul merupakan komponen atau variabel dari masalah yang telah terjadi selama proses operasi perusahaan.

6. Pengolahan Data

Pengolahan data yang terjadi dalam penelitian ini adalah pengolahan hasil observasi dan wawancara kepada expert yang diperoleh, penetapan indeks kinerja, pengukuran menggunakan metode SCOR, normalisasi nilai aktual pengukuran, dan perhitungan nilai akhir pengukuran.

7. Analisa dan Pembahasan

Hasil pengukuran yang didapat selanjutnya dianalisa dan dikategorikan sesuai indeks performansi kinerja sebuah perusahaan. Menganalisa proses bisnis perusahaan yang perlu dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja pada proses.

8. Kesimpulan

Menarik kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan dan memberikan saran.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

3.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Profil Perusahaan

PT Expertindo merupakan lembaga training dan konsultan yang berbadan hukum PT yang didirikan berdasarkan akta notaris nomor AHU-0067791.AH.01.09 Tahun 2013 tanggal 16 Juli 2013. PT Expertindo merupakan perusahaan PKP dengan SIUP Nomor 503/0366/Mkr/XII/2011.

PT. Expertindo menyediakan jasa *training* dan konsultasi bagi perusahaan, instansi pemerintah, instansi pendidikan, lembaga non pemerintah maupun perorangan dalam berbagai bidang antara lain *Human Resources & Development, Business & Management, Engineering, Oil & Gas, Electricity & Energy, Information Technology, Finance, Law*, dan lain-lain. Kualitas konsultasi dan *training* yang profesional, *up to date* dan terpercaya merupakan kata kunci dalam pelayanan yang diberikan. PT Expertindo bekerja sama dengan Perkindo dan *Suppy Chain Council* untuk meningkatkan kualitas pelayanan jasa *training* dan konsultasi.

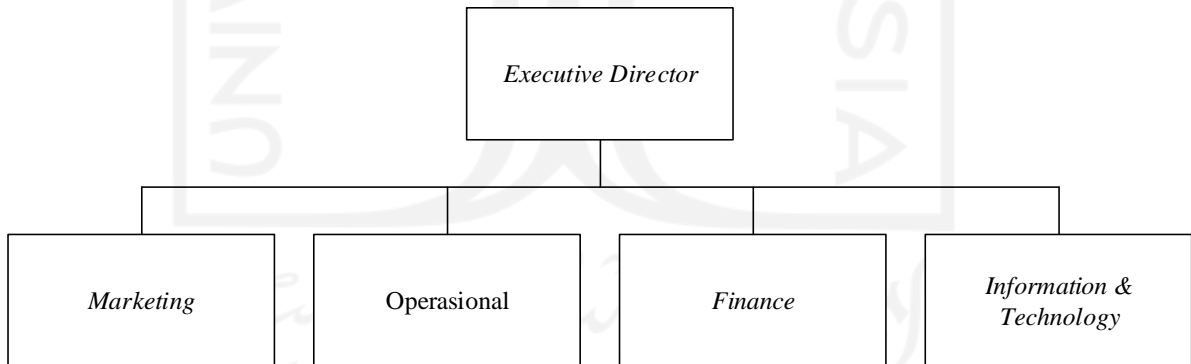
Dengan selalu melakukan inovasi dan perbaikan terus menerus diharapkan *training* dan konsultasi yang diberikan oleh PT. Expertindo dapat mencapai tujuan antara lain: memfasilitasi kebutuhan peserta dalam pengembangan softskill dan hardskill, menjawab kebutuhan peserta secara komprehensif dengan pendekatan yang aplikatif dan memfokuskan pada solusi yang spesifik dan relevan terhadap perkembangan terkini.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dari PT Expertindo adalah menjadi lembaga *training* dan konsultan yang unggul dan terpercaya di Indonesia yang mengedepankan kualitas, profesionalisme dan inovasi yang selalu siap untuk menjadi mitra kerja berbagai perusahaan. Misi dari PT. Expertindo yaitu sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan training dan pengembangan *softskill* dan *hardskill* bagi sumber daya manusia untuk menjadi tenaga profesional dan handal di bidangnya.
2. Menyelenggarakan konsultasi dan pengembangan untuk menjawab kebutuhan perusahaan dan memberikan solusi komprehensif yang relevan dengan perkembangan terkini.
3. Mengembangkan jejaring dengan berbagai pihak untuk meningkatkan kualitas dan cakupan dari pelayanan yang diberikan.

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.3 Gambar Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam struktur organisasi PT. Expertindo kepemimpinan tertinggi dipegang oleh *Executive Director* yang membawahi langsung Divisi *Marketing*, Divisi Operasional, Divisi *Finance*, dan Divisi IT (*Information & Technology*). Rincian deskripsi

pembagian tugas dari masing-masing bagian pada struktur organisasi PT. Expertindo adalah sebagai berikut :

1. *Executive Director*

Executive Director berada di posisi tertinggi dari struktur organisasi serta memiliki tanggung jawab untuk melakukan segala macam pengambilan keputusan akhir dalam setiap pilihan yang ada. *Executive director* melaksanakan monitoring terhadap karyawan serta terjun langsung kelapangan ketika para konsumen/peserta sedang mengikuti salah satu program yang diberikan oleh PT. Expertindo.

2. Divisi *Marketing*

Divisi *Marketing* mempromosikan segala program yang dimiliki oleh perusahaan kepada konsumen melalui website dan media social perusahaan. Bekerjasama dengan divisi IT dalam pengelolaan media promosi. Bertanggung jawab atas perencanaan dan penjadwalan *training*. Memantau prospek calon peserta hingga melakukan pendataan dan pendaftaran calon peserta *training*. Bekerjasama dengan divisi operasional dalam pendataan peserta.

3. Divisi Operasional

Divisi operasional adalah divisi yang melakukan/mempersiapkan segala sarana prasarana, *training kit*, dan segala kebutuhan di tempat diadakannya kegiatan/acara. Bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pelaksanaan operasional perusahaan secara menyeluruh dan juga melakukan evaluasi pelaksanaan *training*. Berjejaring dengan instruktur *training*, pihak hotel/gedung pelaksanaan *training* dan pemasok *training kits*.

4. *Finance*

Divisi *finance* merupakan divisi yang melakukan kegiatan penerimaan uang pembayaran dari konsumen, melakukan analisa keuangan, pembukuan, dan melakukan pembayaran pajak.

5. IT (*Information & Technology*)

Divisi IT memegang semua hal yang berhubungan dengan informasi teknologi mencakup pengelolaan hingga pengoperasian *email* perusahaan, *website*

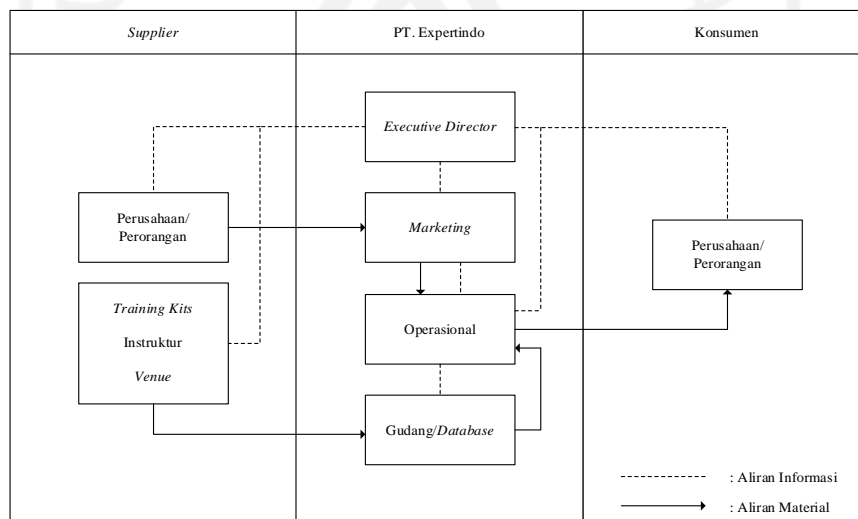
perusahaan, SEO, media sosial perusahaan dan bekerja sama dengan divisi *marketing* dalam melakukan kegiatan promosi.

4.2 Pengumpulan Data

4.2.1 Identifikasi Proses Bisnis

Hammer dan Champy (1993) mendefinisikan proses bisnis sebagai kumpulan aktivitas yang membutuhkan satu atau lebih inputan dan menghasilkan output yang saling bermanfaat bagi konsumen. Proses bisnis disusun untuk mendefinisikan secara spesifik aktivitas-aktivitas yang terjadi di sebuah organisasi. Dengan pemetaan proses bisnis, sebuah organisasi memiliki sebuah dokumentasi mengenai pekerjaan yang telah dilakukan sehingga dapat dimanfaatkan untuk menganalisa pekerjaan melalui pengukuran kinerja.

Dari uraian tersebut, PT. Expertindo juga memiliki proses bisnis yang menggambarkan aktivitas-aktivitas perusahaan dalam mengelola inputan menjadi output yang bermanfaat. Proses bisnis yang terdapat pada PT. Expertindo secara umum berisi tentang arus informasi dan arus material dari supplier, PT. Expertindo, dan konsumen. Berikut ini adalah ruang lingkup bisnis PT. Expertindo :



Gambar 4.4 Ruang Lingkup Bisnis dari Rantai Pasok PT. Expertindo

4.2.2 Pengkategorian Proses

Pengkategorian proses bisnis dilakukan guna mengklasifikasi aktivitas inti perusahaan. Pengkategorian disesuaikan dengan model SCOR (*Supply Chain Operation Reference*). Berikut adalah pengkategorian proses di PT. Expertindo :

Tabel 4.5 Pengkategorian Proses Bisnis PT. Expertindo

Proses	Identifikasi	Kategori Level 2	PIC
Proses Produksi (<i>Make</i>)	Proses produksi diartikan sebagai perusahaan melalui divisi <i>marketing</i> melakukan kegiatan pemasaran, penawaran dengan tujuan memberikan informasi program yang tersedia. Perusahaan membuka beberapa program layanan seperti program pelatihan, konsultasi, dan sertifikasi yang siap diakses oleh konsumen.	<i>Make to Stock</i>	Divisi <i>Marketing</i>
Proses Distribusi (<i>Deliver</i>)	Proses distribusi perusahaan pelaksanaan sebuah program layanan sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan oleh konsumen. Fokus perusahaan pada proses ini adalah fasilitas yang menunjang, materi, dan instruktur profesional di bidangnya.	<i>Deliver Stocked Product</i>	Divisi <i>Operasional</i>

4.2.3 Perancangan Metrik Kinerja Atribut

Indikator kinerja metrik diperoleh dari penguraian proses yang terjadi di perusahaan. Setiap proses memiliki metrik kerjanya masing-masing. Berikut penjabaran secara spesifik tiap proses beserta metrik kinerja :

Tabel 4.6 Metrik Kinerja *Make* dan *Deliver* PT. Expertindo

SCOR Lvl. 1	Metrik Kinerja	Sub-Metrik	Deskripsi
<i>Make</i>	<i>Marketing Achievement</i>	1. <i>Media Blasting</i> 2. <i>Efektifitas sales call</i> 3. Nilai Kesepakatan	Tingkat keberhasilan perusahaan dalam melakukan kegiatan produksi (pemasaran dan penawaran)
<i>Deliver</i>	Perfect Condition	1. Fasilitas 2. Materi/bahan ajar 3. Instruktur/pemateri	Persentase program layanan yang diberikan dalam keadaan baik yang memenuhi kebutuhan dan diterima oleh konsumen

4.3 Pengolahan Data

4.3.1 Perhitungan Nilai Aktual Indikator Kinerja

1. *Marketing Achievement*

PT.Expertindo melalui divisi *Marketing* melakukan aktivitas pemasaran dan penawaran produk jasa kepada konsumen. Ada 3 poin utama keberhasilan divisi marketing dalam menjalankan fungsinya di PT.Expertindo, yaitu :

a. *Media Blasting*

Divisi *Marketing* melakukan pemasaran melalui platform-platform sosial media. Divisi *marketing* memiliki standar dimana setiap satu kali aktivitas *media blasting*, informasi produk jasa perusahaan dapat tersebar di platform

Facebook, Instagram, LinkedIn, dan Email. Berikut adalah data aktivitas media blasting divisi *marketing* :

Tabel 4.7 Kegiatan *Media Blasting* PT. Expertindo

Periode	Facebook (kali)	Instagram (kali)	LinkedIn (kali)	Email (kali)	Rata-Rata
Januari 2020	0	16	0	4	8
Februari 2020	4	14	1	0	
Maret 2020	27	16	1	18	

PT.Expertindo melakukan pemasaran melalui aktivitas *media blasting* selama 3 bulan dengan 101 kali unggahan di semua platform sosial media perusahaan. Pada platform Facebook selama 3 bulan terdapat 31 kali unggahan dengan rata-rata 10,33 (dibulatkan jadi 10) kali dalam satu bulan, pada platform Instagram terdapat 46 kali unggahan dengan rata-rata 15,33 (dibulatkan jadi 15) kali dalam satu bulan, pada platform LinkedIn terdapat 2 kali unggahan dengan rata-rata terdapat 0,67 (dibulatkan jadi 1) kali unggahan dalam satu bulan, dan pada platform Email terdapat 18 kali unggahan dengan rata-rata 7,33 (dibulatkan jadi 7) kali unggahan dalam satu bulan. Jika dirata-rata terdapat 8 kali unggahan tiap bulannya pada masing-masing platform.

b. Efektifitas *sales call*

Divisi *Marketing* melakukan penawaran produk jasa perusahaan melalui aktivitas *sales call*. *Sales call* dilakukan dengan tujuan agar perusahaan memperoleh calon peserta program (prospek). Berikut adalah data efektifitas *sales call* perusahaan :

Tabel 4.8 Data Efektifitas *Sales Call* PT. Expertindo

Periode	<i>Sales Call</i>	Prospek	Persentase	Rata-Rata
Agustus 2019	537	261	48,60%	62,45%
September 2019	127	54	42,52%	
November 2019	417	373	89,45%	
Desember 2019	312	245	78,53%	
Januari 2020	499	319	63,93%	
Februari 2020	524	279	53,24%	
Maret 2020	191	97	50,79%	

PT.Expertindo melakukan penawaran program layanan perusahaan dengan *sales call* melalui jejaring antara PT.Expertindo dan perusahaan/instansi lain. Keefektifan *sales call* perusahaan dilihat dari prospek konsumen yang perusahaan peroleh. Prospek yang dimaksud adalah konsumen umum yang sudah terdaftar atau ada peluang untuk menjadi calon peserta PT. Expertindo yang akan mengikuti salah satu program.

Jumlah *sales call* dan prospek terbanyak diperoleh pada bulan Agustus dengan jumlah 537 *sales call* dan pada bulan November dengan jumlah 373 prospek. Jumlah *sales call* dan prospek terkecil diperoleh pada bulan September dengan jumlah 127 *sales call* dan pada bulan September dengan jumlah 54 prospek. Divisi *marketing* selama 3 bulan telah melakukan 2607 *sales call* dengan 1628 prospek calon peserta sehingga persentase efektifitas divisi *marketing* melakukan *sales call* adalah sebesar 62,45%

c. Nilai Kesepakatan Program

Nilai kesepakatan program adalah besaran nominal dari program jasa perusahaan (*Public training, In-house training*, dan sertifikasi) yang diorder oleh konsumen dalam periode tertentu. Berikut adalah nilai kesepakatan program yang dipesan oleh konsumen :

Tabel 4.9 Nilai Kesepakatan Program Jasa PT.Expertindo

Periode	Nilai Kesepakatan			Rata-Rata (Rupiah)
	Public Training (Rupiah)	IHT (Rupiah)	Sertifikasi (Rupiah)	
Agustus 2019	420.252.544	118.782.954	0	91,453,184
September	133.460.000	0	0	
November	192.125.200	228.867.508	950.000	
Januari 2020	0	0	3.000.000	

Selama 4 bulan terdapat tiga jenis produk jasa perusahaan yang dipesan oleh konsumen. Total nominal dari produk jasa perusahaan yang dipesan oleh konsumen sebesar Rp1.097.438.206. Produk jasa *public training* selama 4 bulan dipesan oleh konsumen dengan total nominal Rp745.837.744 dengan rata-rata per bulannya senilai Rp186.459.436. Produk jasa *in-house training* selama 4 bulan dipesan oleh konsumen dengan total nominal Rp347.650.462 dengan rata-rata per bulannya senilai Rp86.912.616. Produk jasa sertifikasi selama 4 bulang dipesan oleh konsumen dengan total nominal Rp3.950.000 dengan rata-rata per bulannya senilai Rp987.500. Jika dirata-rata setiap produk jasa pada satu bulannya bernilai Rp91.453.184.

2. *Perfect Condition*

Perusahaan melakukan penilaian terhadap fasilitas, materi dan pemateri kepada konsumen seusai program dilaksanakan. Berikut adalah penilaian konsumen terhadap kegiatan *deliver* program perusahaan:

Tabel 4.10 Data *Perfect Condition* Pelaksanaan Program PT Expertindo

Metrik			Sangat Baik (4)	Baik (3)	Cukup (2)	Kurang (1)	Skor
Perfect Condition	Fasilitas	Alat Tulis	27	32	4	0	83,56
		Modul/Handout	30	28	4	1	
		Konsumsi	23	32	6	0	
	Materi	Mudah Dipahami	27	32	1	0	84,90
		Contoh Kasus	27	31	5	0	
		Cakupan	29	30	4	0	
		Kedalaman	27	31	5	0	
		Waktu/Durasi	19	36	8	0	
		<i>Useful</i>	28	32	3	0	
		Aplikatif	35	25	2	0	
	<i>Self Improve</i>	35	27	1	0		
	Pemateri	Ke-siapan	48	26	2	0	91,37
		Wawasan	56	19	1	0	
Cara Penyajian		49	25	2	0		
Kemampuan Menjawab		52	23	1	0		

Setiap peserta diminta untuk memberikan penilaian tentang kondisi pelaksanaan program layanan perusahaan sesuai opini mereka masing-masing. Peserta melakukan penilaian terhadap kondisi fasilitas, materi, dan instruktur setiap program yang mereka ikuti. Kategori penilaian dari yang terendah yaitu kurang, cukup, baik, dan sangat baik. Kategori penilaian sangat baik memiliki bobot 4, baik memiliki bobot 3, cukup memiliki bobot 2, dan kurang memiliki bobot 1. Berikut adalah penjabaran skoring dari tiap aspek yang ada :

$$\text{Skor} = \frac{(\text{Jumlah sangat baik} \times 4) + (\text{Jumlah baik} \times 3) + (\text{Jumlah cukup} \times 2) + (\text{Jumlah kurang} \times 1)}{\text{Jumlah keseluruhan penilaian} \times 4} \times 100$$

a. Skor penilaian terhadap fasilitas

$$\begin{aligned} \text{Skor} &= \frac{(80 \times 4) + (92 \times 3) + (14 \times 2) + (1 \times 1)}{((80 + 92 + 14 + 1) \times 4)} \times 100 \\ &= 83,56 \end{aligned}$$

Penilaian konsumen terhadap fasilitas perusahaan meliputi alat tulis yang diberikan, modul/handout dan konsumsi selama pelaksanaan. Peserta menilai kondisi fasilitas perusahaan senilai 83,56

b. Skor penilaian terhadap materi

$$\begin{aligned} \text{Skor} &= \frac{(227 \times 4) + (244 \times 3) + (29 \times 2) + (0 \times 1)}{((227 + 244 + 29 + 0) \times 4)} \times 100 \\ &= 84,90 \end{aligned}$$

Penilaian konsumen terhadap materi/bahan ajar meliputi materi mudah dipahami, contoh kasus/penerapan, cakupan pembahasan, kedalaman pembahasan, durasi, kegunaan, aplikatif, dan bermanfaat untuk pengembangan diri. Peserta menilai kondisi materi/bahan ajar senilai 84,90

c. Skor penilaian terhadap pemateri

$$\begin{aligned} \text{Skor} &= \frac{(205 \times 4) + (93 \times 3) + (6 \times 2) + (0 \times 1)}{((205 + 93 + 6 + 0) \times 4)} \times 100 \\ &= 91,37 \end{aligned}$$

Penilaian konsumen terhadap pemateri meliputi ke-siapan, wawasan, cara penyajian, dan kemampuan melakukan tanya jawab. Peserta menilai kondisi pemateri senilai 91,37

4.3.2 Perhitungan Nilai Akhir Indikator Kinerja

Proses perhitungan *Snorm de Boer* dilakukan untuk mencari nilai normalisasi dari data yang diperoleh. Perhitungan ini dilakukan karena setiap indikator atau metrik pengukuran memiliki parameter yang berbeda-beda. Berikut adalah proses perhitungan normalisasi metrik dan nilai akhir kinerja perusahaan :

Tabel 4.11 Perhitungan Nilai Akhir Kinerja PT Expertindo

Metrik	Sub Metrik	Nilai Aktual (Si)	Nilai Minimal (Smin)	Nilai Maksimal (Smax)	Snorm	Bobot Sub Metrik	Snorm x Bobot	Nilai
<i>Marketing Achievement</i>	<i>Media Blasting</i>	8	1	15	50,00	0,33	16,50	46,61
	<i>Efektifitas Sales Call</i>	62,45%	42,52%	89,45%	42,47	0,33	13,00	
	<i>Deal program</i>	Rp91.453.184	Rp987.500	Rp189.459.436	48,78	0,33	16,10	
<i>Perfect Condition</i>	Fasilitas	83,56	41	100	72,30	0,33	24,10	78,67
	Materi	84,90	39,5	100	75,04	0,33	25,01	
	Pemateri	91,37	23,93	100	88,66	0,33	29,55	
Nilai Akhir								62,64

1. Perhitungan Normalisasi Metrik Pengukuran Kinerja

Dengan melakukan penyamaan parameter masing-masing indikator kinerja, maka nilai akhir yang diperoleh dapat digunakan untuk membandingkan target pencapaian setiap indikator (Rica & Pujawan, 2016). Pada penelitian ini, proses normalisasi dilakukan dengan menggunakan rumus normalisasi Snorm De Boer. Berikut adalah rumus yang digunakan:

$$S_{norm} = \frac{(S_i - S_{min})}{(S_{max} - S_{min})} \times 100$$

a. Metrik *Marketing Achievement*

Penentuan batas minimal dan maksimal pada metrik *marketing achievement* memiliki kualifikasi yang berbeda-beda. Berikut adalah penentuan Smax dan Smin metrik hingga pengukuran normalisasi metrik *marketing achievement* :

- *Media blasting*

Batas minimal ditentukan berdasarkan rata-rata terkecil dari total unggahan selama 3 bulan tiap platform. Pada platform LinkedIn memiliki rata-rata terkecil yaitu 1 kali unggahan setiap bulan. Sedangkan untuk batas maksimal ditentukan berdasarkan rata-rata terbesar dari total unggahan selama 3 bulan tiap platform. Pada platform Instagram memiliki rata-rata terbesar yaitu 15 kali unggahan setiap bulan. Maka normalisasi untuk sub metrik ini adalah

Keterangan :

$S_i = 8$, $S_{max} = 15$, dan $S_{min} = 1$

$$\begin{aligned} S_{norm} &= \frac{(8-1)}{(15-1)} \times 100 \\ &= 50 \end{aligned}$$

- *Efektifitas sales call*

Batas minimal ditentukan berdasarkan persentase efektifitas *sales call* terkecil selama 7 bulan. Efektifitas terkecil terjadi pada bulan September yaitu 42,52% dengan 127 *sales call* dan 54 prospek. Sedangkan untuk maksimal ditentukan

berdasarkan persentase efektifitas *sales call* terbesar selama 7 bulan. Efektifitas terbesar terjadi pada bulan November yaitu 89,45% dengan 417 *sales call* dan 373 prospek. Maka normalisasi untuk sub metrik ini adalah

Keterangan :

$S_i = 62,45$, $S_{max} = 89,45$, dan $S_{min} = 42,52$

$$S_{norm} = \frac{(62,45 - 42,52)}{(89,45 - 42,52)} \times 100$$
$$= 42,47$$

- Nilai kesepakatan program

Batas minimal ditentukan berdasarkan rata-rata terkecil dari total nominal selama 3 bulan tiap produk jasa. Produk jasa sertifikasi memperoleh rata-rata terkecil yaitu senilai Rp987.500 setiap bulan. Sedangkan untuk batas maksimal ditentukan berdasarkan rata-rata terbesar dari total selama 3 bulan tiap produk jasa. Produk jasa *public training* memperoleh rata-rata terbesar yaitu senilai Rp186.459.436 setiap bulan. Maka normalisasi untuk sub metrik ini adalah :

Keterangan :

$S_i = 91.453.184$, $S_{max} = 186.459.436$, dan $S_{min} = 987.500$ (rupiah)

$$S_{norm} = \frac{(91.453.184 - 987.500)}{(186.459.436 - 987.500)} \times 100$$
$$= 48,78$$

b. Metrik *Perfect Condition*

Perusahaan menentukan kualifikasi dari masing-masing faktor pendukung proses *delivery* program layanan mereka kepada konsumen. Fasilitas, materi/bahan ajar, dan instruktur setidaknya memiliki penilaian oleh konsumen pada kategori cukup hingga baik. Sehingga batas minimal untuk metrik *perfect condition* adalah pada kategori cukup hingga baik dan batas

maksimalnya adalah jika semua faktor mendapat penilaian sangat baik oleh konsumen. Berikut adalah perhitungan normalisasi metrik *perfect condition* :

- Fasilitas

$$\begin{aligned} S_{min} &= \frac{(Jumlah\ baik\ x\ 3)+(Jumlah\ cukup\ x\ x\ 2)}{(Jumlah\ keseluruhan\ penilaian\ x\ 4)} \\ &= \frac{(92\ x\ 3)+(14\ x\ 2)}{(187\ x\ 4)} \\ &= 41 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} S_{norm} &= \frac{(S_i - S_{min})}{(S_{max} - S_{min})} \times 100 \\ &= \frac{(83,56 - 41)}{(100 - 41)} \times 100 \\ &= 72,30 \end{aligned}$$

- Materi

$$\begin{aligned} S_{min} &= \frac{(Jumlah\ baik\ x\ 3)+(Jumlah\ cukup\ x\ x\ 2)}{(Jumlah\ keseluruhan\ penilaian\ x\ 4)} \\ &= \frac{(244\ x\ 3)+(29\ x\ 2)}{(500\ x\ 4)} \\ &= 39,5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} S_{norm} &= \frac{(S_i - S_{min})}{(S_{max} - S_{min})} \times 100 \\ &= \frac{(84,90 - 39,5)}{(100 - 39,5)} \times 100 \\ &= 75,0 \end{aligned}$$

- Pemateri

$$\begin{aligned} S_{min} &= \frac{(Jumlah\ baik\ x\ 3)+(Jumlah\ cukup\ x\ x\ 2)}{(Jumlah\ keseluruhan\ penilaian\ x\ 4)} \\ &= \frac{(93\ x\ 3)+(6\ x\ 2)}{(304\ x\ 4)} \\ &= 23,93 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} S_{norm} &= \frac{(S_i - S_{min})}{(S_{max} - S_{min})} \times 100 \\ &= \frac{(91,37 - 23,93)}{(100 - 23,93)} \times 100 \\ &= 88,66 \end{aligned}$$

2. Perhitungan Nilai Akhir Kinerja Perusahaan

Nilai akhir kinerja perusahaan diperoleh dari penjumlahan perkalian antara nilai metrik dengan bobot metrik. Setiap metrik kinerja memiliki bobot yang berimbang yaitu 0,5. Nilai metrik diperoleh dari penjumlahan perkalian antara nilai normalisasi dengan bobot sub metrik. Dalam satu metrik memiliki 3 sub metrik yang memiliki bobot yang berimbang satu sama lain yaitu 0,33. Berikut adalah perhitungan nilai metrik dan nilai akhir kinerja perusahaan :

a. Nilai metrik *marketing achievement*

$$\begin{aligned}\text{Nilai} &= \text{Total nilai normalisasi sub metrik} \times \text{bobot sub metrik} \\ &= (50 + 42,47 + 48,78) \times 0,33 \\ &= 46,61\end{aligned}$$

b. Nilai metrik *perfect condition*

$$\begin{aligned}\text{Nilai} &= \text{Total nilai normalisasi sub metrik} \times \text{bobot sub metrik} \\ &= (72,30 + 75,04 + 88,66) \times 0,33 \\ &= 78,67\end{aligned}$$

c. Nilai akhir kinerja perusahaan

$$\begin{aligned}\text{Nilai} &= \text{Total nilai metrik} \times \text{bobot metrik} \\ &= (46,61 + 78,67) \times 0,5 \\ &= 62,64\end{aligned}$$

BAB 5

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Proses Bisnis PT. Expertindo

Proses bisnis utama yang dijalankan oleh PT. Expertindo adalah kegiatan pemasaran dan penawaran. Kegiatan pemasaran dilakukan oleh divisi *marketing* dengan membagikan informasi produk jasa perusahaan yang berupa jasa *public training*, *in house training*, sertifikasi keahlian dan konsultasi pada platform sosial media perusahaan. Kegiatan pemasaran dilakukan oleh divisi *marketing* didukung oleh divisi IT (informasi dan teknologi) untuk memproduksi materi-materi promosi seperti poster dan brosur. Selanjutnya, divisi *marketing* akan melakukan *sales calling* ke beberapa konsumen yang sudah menjalin jaringan, umumnya adalah konsumen yang telah mengikuti beberapa program di bulan-bulan sebelumnya. Tahapan *sales calling* adalah untuk mendapat prospek/pejuang konsumen yang akan menjadi calon peserta salah satu program. Kegiatan pemasaran dan penawaran ini tergolong aktivitas *make* menurut metode SCOR (*Supply Chain Operation Reference*) jika diterapkan pada industri jasa seperti PT. Expertindo ini.

Proses bisnis yang lainnya adalah kegiatan penyampaian produk jasa atau pelaksanaan program layanan ke konsumen. Proses ini menjadi tanggung jawab divisi operasional PT. Expertindo. Proses ini dimulai dari persiapan, pelaksanaan dan pra-pelaksanaan. Persiapan yang dilakukan divisi operasional yaitu membuat daftar instruktur/tenaga ahli yang menjadi rekanan PT. Expertindo, memastikan ketersediaan ruangan dengan sarana/prasarana yang memadai, menghubungi pihak vendor penyedia kebutuhan alat tulis dan souvenir untuk melakukan pengadaan, dan menyiapkan silabus yang kemudian menyerahkannya kepada instruktur untuk dijadikan bahan dalam membuat materi. Sesaat sebelum pelaksanaan, divisi operasional menghubungi instruktur dan penyedia ruangan untuk memastikan dalam kondisi siap. Peserta didata sesuai biodata masing-masing untuk dibuatkan sertifikat keikutsertaan peserta. Pelaksanaan program layanan biasanya

berlangsung selama 2 hari, tergantung produk jasa yang dipesan oleh konsumen. Usai sesi, divisi operasional membagikan kuesioner kepada peserta untuk menampung penilaian mereka terhadap kualitas layanan perusahaan. Penilaian dari peserta dianalisa dan dijadikan acuan untuk melakukan evaluasi layanan. Sertifikat yang sudah tercetak, dibagikan kepada para peserta sesuai biodata masing-masing. Kegiatan pelaksanaan program layanan ini tergolong aktivitas *delivery* menurut metode SCOR (*Supply Chain Operation Reference*) jika diterapkan pada industri jasa seperti PT. Expertindo ini.

5.2 Perancangan Indikator Kinerja

Perancangan indikator kinerja dilakukan dengan menggunakan kerangka SCOR dan dilakukan dengan mengidentifikasi proses-proses yang terjadi. Langkah awal dalam perencanaan indikator kinerja adalah dengan mengetahui proses bisnis yang dilakukan oleh PT. Expertindo. Selanjutnya proses bisnis tersebut digunakan sebagai acuan dalam penjabaran aktivitas bisnis perusahaan yang lebih merinci. Proses utama yang pertama adalah *make* (produksi). Proses produksi pada industri jasa berbeda dengan produksi pada industri manufaktur dimana proses produksi PT. Expertindo terdiri dari pemasaran dan penawaran produk jasa perusahaan. Proses *make* pada PT. Expertindo diukur kinerja prosesnya berdasarkan indikator kinerja yang ada yaitu *marketing achievement*. Indikator ini adalah tentang capaian divisi marketing dalam menjalankan fungsinya dalam membagikan informasi produk jasa perusahaan ke konsumen. Indikator *marketing achievement* terdiri dari rata-rata *media blasting*, efektifitas *sales call*, dan rata-rata nilai kesepakatan program.

Proses utama yang kedua adalah *deliver* (pengiriman). Proses pengiriman pada industri jasa belum tentu diartikan sebagai proses pengiriman produk menggunakan moda transportasi. Dalam hal ini, proses pengiriman pada PT. Expertindo diartikan sebagai aktivitas pelaksanaan program layanan perusahaan, contoh pelaksanaan *public training*. Proses *deliver* pada PT. Expertindo diukur kinerja prosesnya berdasarkan kuesioner penilaian peserta terhadap kondisi dan kualitas layanan (*perfect condition*). Indikator ini terdiri dari penilaian akan fasilitas program, materi/bahan ajar, dan instruktur/pemateri.

5.3 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 perbaikan adalah indikator *marketing achievement* dengan nilai kinerja 46,61. Berdasarkan nilai tersebut maka perlu perbaikan dan evaluasi pada divisi *marketing* PT. Expertindo. Sedangkan indikator *perfect condition* berada pada zona kuning dengan nilai kinerja 78,67. Nilai akhir dari kinerja PT. Expertindo adalah 62,13 dan tergolong pada kinerja perusahaan dengan kategori sedang.

5.4 Perbaikan Indikator Kinerja

Indikator kinerja *marketing achievement* dengan sub metrik rata-rata *media blasting*, efektifitas *sales call*, dan rata-rata nilai kesepakatan program. Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya, proses bisnis *make* (produksi) pada PT. Expertindo menjadi yang utama untuk segera dilakukan perbaikan dan evaluasi. Berikut adalah solusi perbaikan yang dapat dilakukan pada indikator kinerja tersebut :

1. Melakukan penjadwalan kegiatan *media blasting* dan memberlakukan SOP (*Standar Operating Procedure*) divisi *marketing* yang lebih merinci. Dalam periode satu bulan ke depan, masing-masing divisi berkoordinasi untuk membuat daftar terkait informasi program layanan apa saja dan berapa jumlahnya yang akan disebarluaskan melalui sosial media perusahaan. Daftar tersebut disertakan tanggal berapa dan di media sosial mana informasi tersebut diunggah. Menetapkan aturan bahwa dalam satu kali unggahan, satu

informasi program layanan bisa tersebar ke semua sosial media perusahaan yang ada. Perlu ada penanggung jawab untuk difokus mengatur dan memonitor arus persebaran informasi program layanan di sosial media atau biasa disebut *social media specialist*.

2. *Sales call* yang telah dilakukan divisi *marketing* mencapai 372 per bulan dengan total 2607 *sales call* selama 7 bulan. Keefektifan *sales call* dapat dilihat dari prospek peserta yang didapat. Dengan 2607 *sales call*, perusahaan memperoleh peserta sebanyak 1628 prospek atau 62,45% dari total *sales call* yang telah dilakukan. Untuk meningkatkan efektifitas ini perusahaan perlu berjejaring lebih luas ke perusahaan/institusi lain. Perusahaan juga perlu menjaga hubungan dengan seluruh jejaringnya. Dalam periode waktu tertentu perlu adanya pembaruan silabus dan memberitahukannya kepada jejaring perusahaan.
3. Melakukan pelatihan dan peningkatan kualitas karyawan, khususnya yang ada di divisi *marketing*. Pengembangan diri dalam bernegosiasi dengan konsumen agar mereka berkeinginan untuk menggunakan jasa dari PT. Expertindo dan juga keahlian dalam komunikasi pemasaran untuk menjaring konsumen yang lebih beragam.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa :

1. Dari perhitungan kinerja proses bisnis perusahaan menggunakan metode SCOR dapat diketahui total nilai yang dimiliki PT. Expertindo. Untuk nilai proses *make* adalah sebesar 46,61 dengan indikator *marketing achievement*. Indikator tersebut memiliki sub metrik yaitu *media blasting* dengan nilai 50,00 , efektifitas *sales call* dengan nilai 42,47 , dan nominal kesepakatan program dengan nilai 48,78. Untuk proses *deliver* adalah sebesar 78,67 dengan indikator *perfect condition*. Indikator tersebut memiliki sub metrik yaitu fasilitas dengan nilai 72,30 , materi dengan nilai 75,04 , dan instruktur dengan nilai 88,66. Untuk penilaian secara keseluruhan pada PT.Expertindo memiliki nilai sebesar 62,64 dan dikategorikan sedang atau rata-rata berdasarkan indeks performansi standar.
2. Berdasarkan nilai pengukuran yang telah didapat, solusi perbaikan yang diberikan adalah :
 - Membuat penjadwalan media sosial dan memberlakukan SOP divisi *marketing* yang lebih rinci.
 - Memperluas jejaring dengan perusahaan/institusi lain dan menjaga hubungan baik dengan konsumen PT. Expertindo
 - Melakukan pembaharuan silabus dan mengabarkannya dengan jejaring perusahaan
 - Melakukan pelatihan karyawan untuk pengembangan keahlian dalam bernegosiasi dan berkomunikasi dengan calon peserta program layanan

6.2 Saran

Adapun saran yang dapat penulis berikan terkait penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya, jika terdapat kesempatan pada keadaan yang lebih memungkinkan diharapkan dapat menambahkan proses *plan, source, return,* dan *enable* sehingga dapat memberikan gambaran kinerja perusahaan yang lebih utuh.
2. Bagi perusahaan, diharapkan kinerja dengan nilai yang belum baik dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk terus melakukan perbaikan agar perusahaan menjadi lebih *competitive* dibanding pesaingnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Barnard, J. (2006). *A Multi-view Framework for Defining The Services Supply Chain Using Object Oriented Methodology*. Florida: University of Central Florida.
- Drzymalksi, J. (2012). Supply Chain Framework for The Service Industry : A Review of the Literature. *European International Journal of Science and Technology*, 31-42.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. (2004). A Framework For Supply Chain Performance Measurement. *International Journal of Production Economics*, 333-347.
- Hertz, H. (2006). *Criteria for Performance Excellence: Baldrige National Quality*. Baldrige National Quality Program.
- Melnyk, S., Stewart, D., & Swink, M. (2004). Metrics and Performance Measurement in Operations Management: Dealing With The Metrics Maze. *Journal of Operations Management*, 209-217.
- Paul, J. (2014). *Transformasi Rantai Suplai dengan model SCOR*. Jakarta: PPM.
- Porter, M. (1987). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Pujawan, I., & Mahendrawathi, E. (2005). *Supply Chain Management*. Surabaya: Guna Widya.
- Sengupta, K., Heiser, D., & Cook, L. (2006). Manufacturing and Service Supply Chain Performance : A Comparative Analysis. *Journal of Supply Chain Management*, 4-15.
- Taghizadeh, H., & Hafezi, E. (2012). The Investigation of Supply Chain's Reliability Measure : A Case Study. *Journal of Industrial Engineering International*, 1-10.