

**PENERAPAN SCOR MODEL 12.0 RACETRACK DALAM UPAYA  
PENINGKATAN SUPPLY CHAIN PERFORMANCE PERUSAHAAN  
JASA TRAINING AND CONSULTING PT.XYZ**

**TUGAS AKHIR**

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



Nama : Albensa Yunnia Rachmatri  
No. Mahasiswa : 17 522 184

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

**2021**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TA

Demi Allah SWT, saya akui bahwa karya ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang setiap salah satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika di kemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 07 Desember 2021



Albensa Yunnia Rachmatri

NIM 17522184

الجمعة الإسلامية الأندلسية

## SURAT KETERANGAN PENELITIAN



### SURAT KETERANGAN

Nomor surat : 017/EXP/08/XI/2021

PT Expertindo *Training & Consulting* dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Albensa Yunnia Rachmatri  
Nomor Mahasiswa : 17 522 184  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia  
Jurusan : Teknik Industri  
Tanggal Riset : 03 Agustus 2021 – 10 November 2021  
ber 2021 Judul : Penerapan SCOR Model 12.0 *Racetrack* Dalam Upaya Peningkatan *Supply Chain Performance* Perusahaan Jasa (Studi Kasus: PT. Expertindo *Training & Consulting*)

Telah melaksanakan riset di PT Expertindo *Training & Consulting*, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 10 November 2021

PT.EXPERTINDO



Khoirunnisa Mustofa, S.M.

Manajer Marketing

Kantor : Jalan Kaliurang Km 10, Sleman, Yogyakarta  
Telp : (0274) 4532686, 085385532686, 082327539001, 085326075006, 081392639023  
Email : [mail@expertindo-training.com](mailto:mail@expertindo-training.com) / [expertindotraining@gmail.com](mailto:expertindotraining@gmail.com)  
Web : [www.expertindo-training.com](http://www.expertindo-training.com) / [www.informasitrainingterbaru.com](http://www.informasitrainingterbaru.com)

**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**

**PENERAPAN SCOR MODEL 12.0 RACETRACK DALAM UPAYA  
PENINGKATAN SUPPLY CHAIN PERFORMANCE PERUSAHAAN  
JASA TRAINING AND CONSULTING PT. XYZ**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana S-1

Jurusan Teknik Industri – Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh:

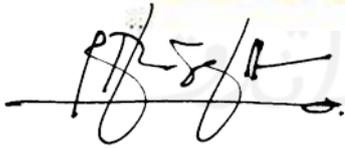
Nama : **Albensa Yunnia Rachmatri**

No. Mahasiswa : **17 522 184**

Yogyakarta, 07 Desember 2021

Dosen Pembimbing Pertama

Dosen Pembimbing Kedua



Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T.

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

## LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

### PENERAPAN SCOR MODEL 12.0 RACETRACK DALAM UPAYA PENINGKATAN SUPPLY CHAIN PERFORMANCE PERUSAHAAN JASA TRAINING AND CONSULTING PT. XYZ

#### TUGAS AKHIR

Oleh

Nama : Albensa Yunnia Rachmatri

No. Mahasiswa 17 522 184

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk  
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

Yogyakarta, 2021

Tim Penguji

Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T.

Ketua

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

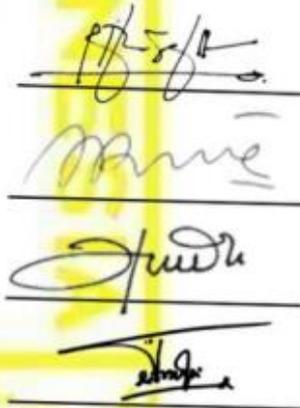
Anggota I

Dr. Ir. Dwi Handayani, S.T., M.Sc.

Anggota II

Vembri Noor Helia, S.T., M.T.

Anggota III



Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia



Dr. Fauziq Immawan, S.T., M.M.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Tugas Akhir ini saya persembahkan kepada diri saya sendiri yang telah berusaha keras dan percaya untuk bisa menyelesaikan apa yang sudah dimulai sampai akhir walaupun dengan lika-liku yang ada. Saya juga persembahkan tugas akhir ini untuk kedua orang tua, kakak saya, dan adik-adik saya yang tidak pernah luput mendoakan, memberi semangat, dan memberi dukungan.



## HALAMAN MOTTO

“Apa yang melewatkanmu tidak akan pernah menjadi takdirku, dan apa yang ditakdirkan untukku tidak akan pernah melewatkanmu.”

(Umar bin Khattab)

*“Do good and good will come to you.”*

*“If you are grateful, I will add more (favours) unto you; but if you are ingratitude, truly My punishment is terrible indeed.”*

(Q. S Ibrahim 14:7)

*“Verily, with every hardship there is more ease. Therefore, once you have fulfilled your duty, strive in devotion. Turning to your Lord alone with hope.”*

(Q.S Ash-Sharh 94:6 – 8)

الجامعة الإسلامية  
الاستدلال بالاندية

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Puji syukur atas kehadiran Allah Subhannahu wa ta'ala, dengan segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat melaksanakan dan menyelesaikan Tugas Akhir dengan studi kasus pada perusahaan jasa *training & consulting*, PT. XYZ. Sholawat dan salaam tak lupa kepada Nabi Muhammad Salallahu 'Alaihi Wassalam, serta para sahabat. Dalam kesempatan ini mohon perkenankan penulis menyampaikan banyak terimakasih dengan segenap hati atas saran, dorongan, bimbingan, ilmu, serta bantuan dari berbagai pihak:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia dan juga selaku Dosen Pembimbing 1.
2. Bapak Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M. selaku Kepala Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP., SCOR-P. selaku Dosen Pembimbing 2 yang telah berkenan menjadikan perusahaannya sebagai studi kasus penelitian, juga selalu memberikan dukungan, perhatian, bimbingan, dan mengajarkan banyak ilmu dalam penyusunan Laporan Tugas Akhir ini.
4. Jajaran *staff* pada perusahaan jasa *training & consulting* PT. XYZ yang telah berkenan membantu memberikan kelengkapan informasi untuk Laporan Tugas Akhir ini serta membimbing penulis selama masa pemagangan.
5. Kepada seluruh Dosen Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia, juga penulis ucapkan terimakasih atas seluruh ilmu pengetahuan dan bakti yang diberikan selama masa perkuliahan.
6. Kepada kedua orang tua, kakak, dan kedua adik atas semangat, dukungan, dan doa yang tidak hentinya diberikan.

7. Kepada Arum Kemala, Apsari Dita, Siti Alfuah, Aurelia Banu, Indah Kartika, Hanifa Prabaningrum, dan orang terdekat penulis yang telah bersedia memberikan tenaga, waktu, perhatian, dukungan, dan semangat lebih serta berkenan untuk tetap ada *through ups and downs* selama masa perkuliahan.
8. Kepada Anggun Ririandani, Anindya Allisya, Atika Puti, Elvanya Andini, Mentari Indah, Cyntia Harifah, dan Ferina Hanifa sebagai sahabat sejak bangku sekolah, penulis ucapkan banyak terimakasih atas keberadaan kalian yang mampu membuat saya tetap imbang dan “*stay sane*” dengan kehidupan di luar perkuliahan.
9. Teman-teman seperjuangan dalam Tugas Akhir SCOR *Racetrack*, Teman-teman Teknik Industri angkatan 2017, Kakak dan adik tingkat terdekat penulis di Teknik Industri, dan semua pihak yang banyak membantu selama masa perkuliahan khususnya pada penyusunan Tugas Akhir ini.

Penulis sangat menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan Laporan Tugas Akhir ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun sehingga laporan ini dapat dikembangkan lebih lanjut. Akhir kata, penulis berharap semoga Laporan Tugas Akhir ini bisa memberikan manfaat dan menambah ilmu pengetahuan bagi semua pihak yang membaca.

***Aamiin aamiin ya Rabbal Alamin,***

***Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.***

Yogyakarta, November 2021

Albensa Yunnia Rachmatri

## DAFTAR ISI

PENERAPAN SCOR MODEL 12.0 <i>RACETRACK</i> DALAM UPAYA PENINGKATAN <i>SUPPLY CHAIN PERFORMANCE</i> PERUSAHAAN JASA <i>TRAINING AND CONSULTING</i> PT.XYZ.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TA.....	ii
SURAT KETERANGAN PENELITIAN .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING .....	iv
PENERAPAN SCOR MODEL 12.0 <i>RACETRACK</i> DALAM UPAYA PENINGKATAN <i>SUPPLY CHAIN PERFORMANCE</i> PERUSAHAAN JASA <i>TRAINING AND CONSULTING</i> PT. XYZ.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PENERAPAN SCOR MODEL 12.0 <i>RACETRACK</i> DALAM UPAYA PENINGKATAN <i>SUPPLY CHAIN PERFORMANCE</i> PERUSAHAAN JASA <i>TRAINING AND CONSULTING</i> PT. XYZ.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
ABSTRAK .....	1
BAB I PENDAHULUAN .....	2
1.1 Latar Belakang .....	2
1.2 Rumusan Masalah .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Batasan Penelitian .....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan .....	6
BAB II KAJIAN LITERATUR.....	8
2.1 Kajian Induktif .....	8
2.2 Kajian Deduktif .....	22
2.2.1 Jasa.....	22
2.2.2 Kinerja Perusahaan .....	23

2.2.3	<i>Service Supply chain Management</i> .....	25
2.2.4	Adaptasi Model SCOR.....	27
2.2.5	<i>Supply chain Operation Reference (SCOR) 12.0</i> .....	30
2.2.6	<i>SCOR Racetrack</i> .....	31
2.2.7	<i>SCOR Performance</i> .....	32
2.2.8	<i>Fishbone Diagram (Diagram Tulang Ikan)</i> .....	40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		42
3.1	Objek Penelitian .....	42
3.2	Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.3	Pengolahan Data.....	44
3.4	Alur Penelitian.....	44
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....		49
4.1	<i>Pre-SCOR Program Steps</i> .....	49
4.1.1	Profil Perusahaan.....	49
4.1.2	Lokasi Perusahaan .....	50
4.1.3	Visi dan Misi Perusahaan.....	50
4.1.4	Jasa Perusahaan .....	51
4.1.5	Struktur Organisasi .....	51
4.1.6	Proses Bisnis Perusahaan .....	53
4.2	<i>Set the Scope</i> .....	55
4.2.1	Analisis SWOT.....	55
4.2.2	<i>Business Context Summary</i> .....	66
4.2.3	<i>Document Current Supply chain</i> .....	67
4.2.4	<i>Geographical Mapping</i> .....	73
4.2.5	<i>Define the Scope</i> .....	74
4.3	<i>Configure the Supply chain</i> .....	74
4.3.1	Pemilihan Atribut Kinerja .....	74
4.3.2	Pengumpulan Detail Data.....	79
4.3.3	<i>Benchmark</i> .....	90
4.3.4	<i>Supply chain Thread Diagram</i> .....	91
4.3.5	<i>Fishbone Diagram (Diagram Sebab – Akibat)</i> .....	92
4.4	<i>Optimize the Project</i> .....	95
4.4.1	<i>Project Portfolio</i> .....	95
4.4.2	<i>Grouping Issues</i> .....	95
4.4.3	<i>Project List</i> .....	96

4.5	<i>Ready for Implementation</i> .....	96
4.5.1	<i>Implementation Project Charter</i> .....	97
4.5.2	<i>Readiness Check</i> .....	97
4.5.3	<i>Prioritization Matrix</i> .....	98
4.6	<i>Project Kick-off</i> .....	99
4.6.1	<i>Strategi Marketing</i> .....	99
4.6.2	<i>Standard Operational Procedure (SOP)</i> .....	121
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....		132
5.1	Analisis Proses “Pre – SCOR”.....	132
5.2	Analisis Proses “ <i>Set the Scope</i> ”.....	132
5.3	Analisis Proses “ <i>Configure the Supply chain</i> ”.....	133
5.4	Analisis Proses “ <i>Optimize the Project</i> ”.....	133
5.5	Analisis Proses “ <i>Ready for Implementation</i> ”.....	134
5.6	Analisis Proses “ <i>Project Kick-off</i> ”.....	134
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....		137
6.1	Kesimpulan.....	137
6.2	Saran.....	137
DAFTAR PUSTAKA.....		139
LAMPIRAN.....		141

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kajian Pustaka .....	8
Tabel 2. 2 Unsur Model SCOR yang dapat dikonfigurasi (Sumber: Stein et al.(2014:22)) .....	28
Tabel 2. 3 Performance Attributes .....	32
Tabel 2. 4 <i>Adapted Level 1 Performance Attributes</i> .....	34
Tabel 2. 5 Adaptasi SCOR Model – <i>Performance Attribute Metric Level 1,2,dan 3</i> .....	37
Tabel 4. 1 Faktor-faktor IFAS .....	55
Tabel 4. 2 Pembobotan Faktor Internal PT. XYZ.....	56
Tabel 4. 3 Pembobotan Faktor Internal PT. XYZ.....	57
Tabel 4. 4 Faktor-faktor EFAS .....	59
Tabel 4. 5 Pembobotan Faktor Eksternal PT. XYZ .....	59
Tabel 4. 6 Pembobotan Faktor Eksternal PT. XYZ .....	60
Tabel 4. 7 Matriks SWOT PT. XYZ .....	63
Tabel 4. 8 Business Context Summary.....	66
Tabel 4. 9 <i>Supply chain</i> Priority.....	68
Tabel 4. 10 <i>Supply chain</i> Definition Matrix .....	69
Tabel 4. 11 Data Penjualan Jasa <i>Training</i> PT. XYZ.....	71
Tabel 4. 12 Atribut Kinerja (Sumber: SCOR 12.0) .....	75
Tabel 4. 13 Level 1 Metrics Calculation .....	76
Tabel 4. 14 Waktu Siklus Prospek Pelayanan Jasa Public & In-House Training PT. XYZ .....	80
Tabel 4. 15 Data Prospek Jasa Training dan In-House Training PT. XYZ.....	87
Tabel 4. 16 Dampak Kerugian .....	89
Tabel 4. 17 Perbandingan Gap untuk Atribut Terpilih: RS 1.1 dan AG 1.4. ....	90
Tabel 4. 18 Penyebab Adanya Gap .....	94
Tabel 4. 19 <i>Projects List</i> .....	95
Tabel 4. 20 Pengelompokkan Masalah.....	96
Tabel 4. 21 Deskripsi Proyek.....	96
Tabel 4. 22 Implementation Project Charter.....	97
Tabel 4. 23 Readiness Check .....	98
Tabel 4. 24 Prioritization Metrics .....	98
Tabel 4. 25 Segmentasi PT. XYZ .....	99
Tabel 4. 26 Marketing Mix & Selling Strategy .....	103
Tabel 4. 27 Strategi Penjualan .....	105
Tabel 4. 28 Karakteristik Komunikasi yang Efektif .....	107
Tabel 4. 29 Daftar Berkas Business Writing .....	109
Tabel 4. 30 Business Model Canvas PT. XYZ.....	116
Tabel 4. 31 Segmentasi Klien PT. XYZ.....	118
Tabel 4. 32 Standard Operational Procedure Departemen Marketing pada PT. XYZ..	122

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 2 Grafik Persentase Jumlah Penjualan Jasa Training PT. XYZ bulan November 2019 – Juli 2021 .....	3
Gambar 2. 1 Komponen Penyusun <i>Supply chain</i> .....	25
Gambar 2. 2 Model SCOR Racetrack .....	32
Gambar 2. 3 Metriks Performance Tingkat 1 .....	35
Gambar 2. 4 Metriks Level 1,2,dan 3 dari Atribut Kinerja .....	1
Gambar 2. 5 Contoh Diagram Fishbone (Nasution, 2005).....	41
Gambar 3. 1 Diagram Alur Permasalahan .....	45
Gambar 4. 1 Tangkapan Layar Peta Lokasi Kantor PT. XYZ.....	50
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PT. XYZ .....	52
Gambar 4. 3 Gambar Alur Proses Bisnis Perusahaan PT. XYZ.....	53
Gambar 4. 4 Analisis Posisi PT. XYZ pada Diagram SWOT .....	62
Gambar 4. 5 Pemetaan Geografis PT. XYZ .....	74
Gambar 4. 6 Pemetaan Geografis Klien PT. XYZ.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 4. 7 <i>Supply chain</i> Thread Diagram .....	91
Gambar 4. 8 Diagram Sebab – Akibat Prospek Tidak Deal pada PT. XYZ.....	92

## ABSTRAK

PT. XYZ merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang pelatihan, konsultasi, dan sertifikasi. Permasalahan yang terjadi pada PT. XYZ adalah ketidak tercapaian target perusahaan terhadap jumlah prospek *deal* atau berjalan (*running prospect*) sehingga mempengaruhi jumlah pendapatan perusahaan dan tingkat risiko kerugian selama periode Maret 2020 sampai dengan tahun 2021. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis performa kinerja menggunakan *Supply chain Operation Reference* (SCOR) *Racetrack* dengan tahapan-tahapan yang terdiri dari *Set the Scope*, *Configure the Supply chain*, *Optimize the Project*, dan *Ready for Implementation*. Atribut kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah atribut *Responsiveness* dan *Agility*. Berdasarkan analisis dari tahap *set the scope*, layanan jasa yang difokuskan pada penelitian ini adalah *public training* dan *in-house training*. Metrik level 1 kinerja yang diangkat sesuai dengan permasalahan adalah RS. 1.1. *Order Fulfillment Cycle Time* pada Metrik level 2 RS. 2.1. *Request Cycle Time* dan AG. 1.4. *Overall Value at Risks* karena PT. XYZ ingin meningkatkan kinerja *marketing* untuk meningkatkan penjualan dan mengurangi potensi risiko kerugian. Diketahui dari kedua metrik kinerja tersebut besaran *gap* yang terjadi dari atribut *Responsiveness* sebesar 53% dan *Agility* sebesar 47%. Berdasarkan *fishbone diagram* telah diketahui masalah yang menyebabkan adanya *gap* untuk kemudian dijadikan dasar penentuan *improvement project* yang akan dilangsungkan. Usulan perbaikan yang diajukan untuk dilakukan adalah perencanaan strategi *marketing* berkaitan dengan STP (*Segmenting, Targeting, dan Positioning*), *Marketing Mix & Selling*, Teknik Komunikasi, Modifikasi *Business Writing*, Strategi Periklanan, dan BMC (*Business Model Canva*) dan perencanaan *Standard Operational Procedure* (SOP) untuk departemen *marketing* yang diharapkan dapat meningkatkan kembali jumlah prospek berjalan dan mengurangi risiko kerugian yang berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan.

**Kata Kunci:** *Order Fulfillment Cycle Time, Overall Value at Risks, Perusahaan Jasa, Performance, SCOR Racetrack.*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

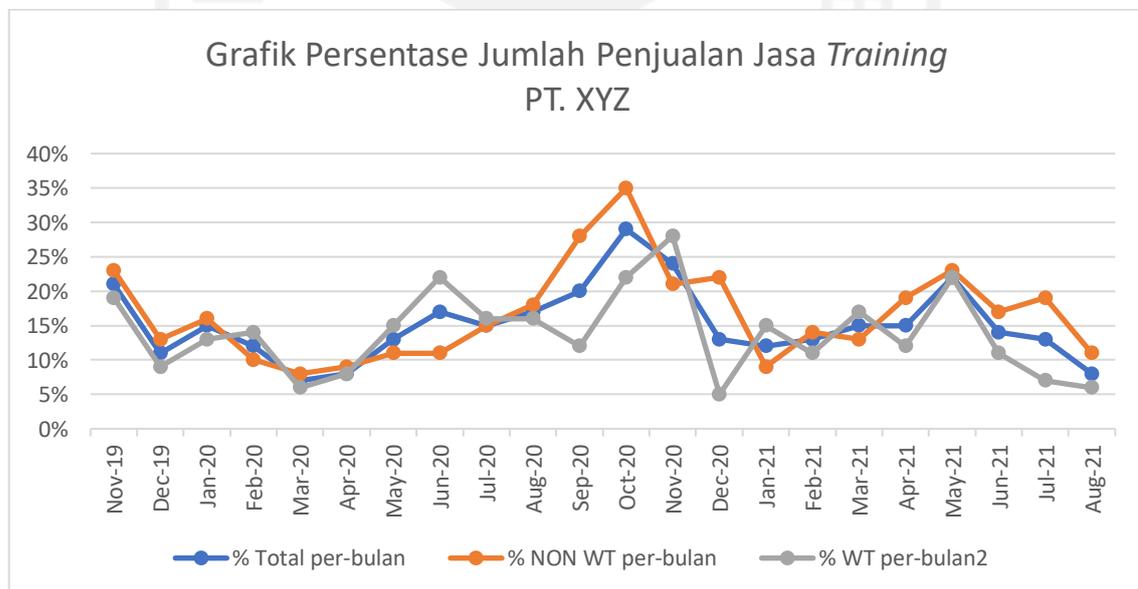
Dikutip dari hasil survey yang dilakukan oleh Dewan Pimpinan Nasional Ikatan Nasional Konsultan Indonesia (Ikatan Nasional Konsultan Indonesia, 2020), sebanyak 27% perusahaan konsultan tutup, 35% perusahaan telah melakukan PHK terhadap karyawan tetap, 80% perusahaan konsultan mengalami kesulitan permodalan dan finansial, dan 99% perusahaan menyatakan Covid-19 berdampak pada *revenue*. Hal yang sama juga terlihat pada data secara kumulatif (Badan Pusat Statistik Provinsi DIY, 2020), yaitu terjadi perbandingan menurun dari 6,75 persen menjadi -14,89 persen. Melihat hal tersebut, penting bagi perusahaan untuk menyusun strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja untuk seluruh aspek manajemen perusahaan dalam rangka mempertahankan kualitas dan eksistensi bisnisnya. Deputi Bidang Pemantauan, Evaluasi dan Pengendalian Pembangunan, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Taufik Hanafi, menjelaskan beberapa isu strategis dalam pengembangan jasa konsultansi, meliputi penguatan rantai pasok (*supply chain*) jasa konsultansi; penguatan kemitraan antara pelaku usaha jasa konsultansi nasional dan internasional; pengembangan kompetensi dan standar pembayaran jasa konsultansi; pengembangan sistem integrasi data jasa konsultan untuk mendukung pengadaan konsultan dan pengembangan kelembagaan jasa konsultansi.

PT. XYZ merupakan perusahaan berbadan hukum yang bergerak di bidang jasa dengan *training*, konsultasi, dan sertifikasi sebagai kegiatan utama. Perusahaan ini berdiri di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan akta notaris nomor AHU-0067791.AH.01.09 pada tanggal 16 Juli 2013. PT. XYZ telah melakukan kegiatan bisnisnya sejak tahun 2013 dan dalam perjalanannya bekerjasama dengan berbagai pihak seperti Perkindo dan *Supply chain Council*. Dalam usahanya, banyak perusahaan yang telah bergabung dan menggunakan jasanya baik perseorangan, organisasi, maupun perusahaan dari instansi

seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Perusahaan Swasta, dan Lembaga-lembaga nasional lainnya.

Untuk meningkatkan kualitas usaha dan mencapai strategi atau sasaran yang telah ditentukan, perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja terlebih pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan. Berdasarkan sejarah penelitian yang pernah dilakukan di perusahaan PT. XYZ sejak tahun 2018, penelitian yang pernah dilakukan diantaranya berkenaan dengan aspek keuangan dan pengukuran kinerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Haiban, 2021) menggunakan Metode SCOR dan (Wicaksono, 2018) menggunakan metode *Balance Scorecard* didapatkan hasil identifikasi kekurangan atau permasalahan yang sama pada beberapa KPI (*Key Performance Indicator*) yang hingga saat ini masih menjadi perhatian utama oleh perusahaan. Pada dua tahun terakhir sejak 2019, jumlah prospek yang masuk atau yang disepakati terkait jasa training masih sangat fluktuatif dan didominasi oleh pencapaian di bawah target perusahaan yaitu 30%, seperti yang dapat dilihat dari grafik di bawah ini yang menunjukkan jumlah penjualan PT. XYZ Bulan November 2019 – Juli 2021 terutama untuk jasa training.



Gambar 1. 1 Grafik Persentase Jumlah Penjualan Jasa Training PT. XYZ bulan November 2019 – Juli 2021

(sumber: Arsip Perusahaan)

Disebabkan oleh hal tersebut, maka penelitian terhadap Analisa performance dengan konsep supply chain sangatlah penting. Perusahaan memerlukan metode pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif dengan tujuan mengetahui penyebab yang terjadi dan mempengaruhi sebagai solusi dari permasalahan yang ada. Penggunaan konsep supply chain didasari oleh keterkaitan hubungan dan faktor-faktor dari berbagai pihak dalam upaya peningkatan performance perusahaan sehingga dengan konsep supply chain dapat diketahui kondisi dan urgensi dari hulu sampai ke hilir.

Banyak jenis metode pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep supply chain yang sampai saat ini telah digunakan dalam penelitian. Salah satu yang dapat digunakan adalah metode SCOR 12.0 Racetrack. SCOR 12.0 Racetrack berdasarkan pengertiannya pada (APICS, 2017) merupakan sebuah model yang menjelaskan pengaturan program peningkatan menggunakan metodologi pendukung dengan penjabaran 5 langkah berbeda. Model ini telah dikembangkan menjadi sebuah gambaran aktivitas yang berkaitan secara komprehensif pada semua fase dengan tujuan mendefinisikan alur proses secara sistematis dan sesuai dengan fungsi serta tujuan dari bisnis utamanya.

Metode SCOR 12.0 Racetrack yang diterapkan tersebut merupakan metode yang telah dilakukan langkah pengadaptasian model dalam penerapannya terhadap perusahaan jasa. Pengadaptasian model yang dimaksud merupakan proses penyesuaian terminology dan notasi dasar ke dalam aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan jasa. Selanjutnya, dilakukan pengukuran nilai kerja (atribut) dari komponen performance perusahaan dan kemudian dilakukan analisis hasil untuk mengetahui kekurangan dari aktivitas perusahaan.

Berdasarkan permasalahan pada perusahaan PT. XYZ, diharapkan penggunaan metode SCOR Racetrack yang telah diadaptasi penggunaannya pada industri jasa, peneliti kemudian dapat mengetahui nilai hasil pengukuran dari kinerja perusahaan secara lebih efektif dan menerapkan strategi atau langkah korektif dari solusi yang didapatkan terhadap kinerja yang terbukti buruk

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Berapakah nilai performance pada PT. XYZ berdasarkan penerapan SCOR Model 12.0 *Racetrack*?

2. Apakah atribut kinerja serta usulan yang menjadi rekomendasi (berdasarkan penerapan SCOR Model 12.0 Racetrack) untuk dilakukan perbaikan pada PT. XYZ?

### **1.2 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka dapat dijabarkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui nilai *performance* pada PT. XYZ dengan penerapan metode SCOR 12.0 *Racetrack*
2. Memberikan rekomendasi yang dapat dilakukan sebagai upaya perbaikan dan peningkatan pada atribut kinerja terpilih PT. XYZ

### **1.3 Batasan Penelitian**

Dalam rangka mencegah perluasan pembahasan dalam mencapai tujuan penelitian, maka berikut merupakan batasan-batasan yang ditetapkan:

1. Metode yang diterapkan dalam melakukan pengukuran nilai kinerja pada penelitian ini adalah SCOR Model 12.0 *Racetrack*
2. Penelitian berfokus pada pengukuran kinerja *supply chain* PT. XYZ
3. Penelitian berfokus pada sistemasi proses bisnis dari PT. XYZ
4. Data yang digunakan untuk diolah pada penelitian ini yaitu data jumlah permintaan dari bulan Maret 2020 hingga bulan Agustus 2021 (16 bulan).
5. Data yang digunakan adalah data primer yang disediakan langsung oleh pihak perusahaan dan individu (*Person in Charge*) yang berkaitan dengan PT. XYZ.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berikut merupakan manfaat penelitian yang diharapkan dapat tercapai:

1. Bagi Peneliti

Memberikan kemampuan serta pengetahuan yang lebih dalam untuk bisa mengidentifikasi, mengukur, mengurutkan prioritas, dan mengusulkan rekomendasi yang tepat dari kemungkinan permasalahan yang terjadi di perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Memberikan gambaran kinerja sebagai bahan evaluasi dan memberikan solusi dari segi proses bisnis untuk perkembangan pelayanan perusahaan yang lebih optimal dalam rangka penyempurnaan sistem kinerja yang telah ada sebelumnya.

### 3. Bagi Pembaca

Memberikan referensi untuk penelitian di masa yang akan datang yang berkaitan dengan peningkatan kinerja khususnya pada industri di bidang jasa.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Agar penyusunan laporan tugas akhir ini menjadi lebih terstruktur dan mudah dipahami, maka selanjutnya sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

### **BAB I           PENDAHULUAN**

Pada bab ini terkaji latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan tugas akhir secara singkat.

### **BAB II           KAJIAN LITERATUR**

Pada bab ini terkaji secara deduktif dan induktif dari uraian penelitian terdahulu dan landasan teori yang keduanya relevan untuk dijadikan sebagai dasar atau acuan dalam penelitian yang dilakukan.

### **BAB III          METODE PENELITIAN**

Pada bab ini terkaji kerangka alur penelitian, data-data yang dibutuhkan dalam melakukan analisis (objek, bahan, dan materi penelitian), metode yang dilakukan dalam melakukan pengumpulan dan analisis data (tata cara pengolahan data penelitian).

### **BAB IV          PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Pada bab ini terkaji data yang diperoleh selama penelitian, Langkah pengolahan data dengan metode yang ditetapkan, hingga hasil pengolahan yang kemudian dijadikan acuan dalam penyusunan bab selanjutnya.

## **BAB V            PEMBAHASAN**

Pada bab ini terkaji hasil analisis yang diperoleh dari pengolahan data dan kesesuaiannya dengan tujuan penelitian yang mana dengan hasil tersebut dapat diperoleh rekomendasi dan kesimpulan.

## **BAB VI            KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini terkaji kesimpulan terhadap analisis dan rekomendasi atas hasil yang didapatkan untuk penyusunan penelitian yang lebih baik di kemudian waktu.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**



## BAB II

### KAJIAN LITERATUR

#### 2.1 Kajian Induktif

Kajian induktif merupakan kajian atau penarikan kesimpulan dari penelitian – penelitian terdahulu yang berhubungan dan akan dijadikan acuan pada penelitian yang akan dilakukan dalam hal penggunaan metode yang sesuai dengan studi kasus yang akan diteliti. Pada tabel di bawah ini dijabarkan beberapa jurnal penelitian terdahulu terkait penggunaan metode SCOR beserta hasil berupa kesimpulan dari penelitian pada jurnal tersebut.

Tabel 2. 1 Kajian Pustaka

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1	A Girjatovics; O Kuznecova; L M Rizoto-Vidala- Pesoa	2018	<i>Implementation of SCOR Based Business Process Framework for Logistics and Supply chain in Retail Company</i>	SCOR	Hasilnya, perlu adanya pengkajian lebih lanjut dalam proses <i>Plan</i> dan <i>Enable</i> . Pada proses <i>Plan</i> , setiap manajer diminta untuk membuat daftar siklus perencanaan mingguan, bulanan, atau tahunan, berdasarkan input mereka. Proses <i>Plan</i> digambarkan pada Level 4. Sedangkan pada proses <i>Enable</i> , digambarkan berdasarkan proses yang ada pada Level 5. Identifikasi dan penggambaran proses <i>Enable</i>

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
					merupakan bagian yang paling menantang, karena pemahaman yang sangat buruk bahwa aktivitas ini adalah proses yang fundamental dalam efisiensi <i>supply chain</i> . Peneliti menyimpulkan bahwa dalam membuat model proses bisnis, diperlukan disiplin ilmu yang sangat kuat untuk dapat merubah <i>standard framework</i> menjadi kerangka proses bisnis perusahaan yang dapat diterapkan secara praktis. Sehingga dari hal tersebut perlu adanya pertimbangan yang matang dalam menerapkan sebuah metode analisis <i>supply chain</i> .
2	Morne Weyers; Dr. L. Louw	2017	<i>An Application of The Supply chain Operations Reference Mod for the Service Supply chain for Standardised Back Office Services</i>	SCOR 12.0 for Services	1. Dilakukan adaptasi Model SCOR 12.0 untuk <i>service</i> sebagai alat untuk membantu praktisi menyajikan penggunaan dan fungsionalitas model sehingga dapat berbicara dalam “bahasa” yang sama. Proses adaptasi dilakukan dengan penyesuaian terminology dan notasi dasar pada metode SCOR

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
					<p>terhadap aktivitas industry jasa.</p> <p>2. Perubahan atau adaptasi yang dilakukan diterapkan untuk SCOR <i>Process Elements</i> SCOR <i>Performance Metrics</i> yang ditemukan relevan dengan dapat diaplikasikan ke “<i>Standardised Back-Office Service</i>”</p> <p>3. Perubahan pada proses terdiri dari penghilangan 50 proses, 52 perubahan judul proses, 64 perubahan semantik, 46 perubahan konsep terkait produk, 13 penambahan konsep terkait layanan, 3 pendeskripsian baru dan 74 tanpa perubahan.</p> <p>4. Perubahan pada matriks terdiri dari penghilangan 31 metrics, 7 duplikasi, 22 perubahan judul metrik, 30 perubahan semantik, 16 perubahan konsep terkait produk, 5 penambahan konsep terkait layanan, 1 pendeskripsian</p>

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
					baru, dan 17 tanpa perubahan.
3	S Santoso; A Nurzaki; A Santoso; C Benawan; D Wahyudin	2020	Kinerja PT PLN Unit Induk Distribusi Jakarta Raya dengan <i>Supply chain Operation Reference</i>	SCOR 12.0, <i>Fishbone</i>	Teridentifikasi dua sisi permasalahan penyebab keterlambatan dalam penyambungan listrik. Dari sisi internal (proses perizinan yang belum memiliki proses baku yang efektif dan SDM yang minim sehingga butuh waktu yang lebih lama, sedangkan sisi eksternal dari ketidaksiapan pelanggan menyediakan instalasi pada bangunan, struktur bangunan yang belum siap dan belum ada SLO.
4	R Ganiswara; A Y Ridwan; B Santosa	2019	<i>Designing of Halal Supply chain Monitoring System on Food Production: An Integration Between Halal Metrics of Indonesia Ulema Council (MUI) and Supply chain Operation Reference (SCOR)</i>	SCOR, AHP	Hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode AHP menghasilkan sistem pengukuran kinerja rantai pasok halal dengan 15 metrik konvensional yaitu metrik yang diturunkan dari model SCOR sedangkan untuk matrik Halal adalah matrik yang diperoleh berdasarkan standar MUI yang terdiri dari lima metrik yang terbagi menjadi dua bagian yaitu empat metrik halal pada

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
					bagian produksi dan satu metrik halal pada bagian pengemasan.
5	B W Permadi; A Y Ridwan; W Juliani	2019	<i>SCOR-BSC Integrated Model for A Small Medium Enterprise Clothing Industry Using MTS-based Production Strategy in Indonesia</i>	SCOR, BSC	Hasilnya, perlu adanya pengkajian lebih lanjut dalam proses Plan dan Enable. Pada proses Plan, setiap manajer diminta untuk membuat daftar siklus perencanaan mingguan, bulanan, atau tahunan, berdasarkan input mereka. Proses Plan digambarkan pada Level 4. Sedangkan pada proses Enable, digambarkan berdasarkan proses yang ada pada Level 5. Identifikasi dan penggambaran proses Enable merupakan bagian yang paling menantang, karena pemahaman yang sangat buruk bahwa aktivitas ini adalah proses yang fundamental dalam efisiensi <i>supply chain</i> . Peneliti menyimpulkan bahwa dalam membuat model proses bisnis, diperlukan disiplin ilmu yang sangat kuat untuk dapat merubah standard framework menjadi kerangka proses bisnis perusahaan yang dapat

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
					diterapkan secara praktis. Sehingga dari hal tersebut perlu adanya pertimbangan yang matang dalam menerapkan sebuah metode analisis <i>supply chain</i> .
6	E Kusriani; M A B Rifai; S Miranda	2019	<i>Performance Measurement Using Supply chain Operation Reference (SCOR) Model: A Case Study in a Small-Medium Enterprise (SME) in Indonesia</i>	SCOR	Menurut para ahli di dalam perusahaan, hanya ada 27 dari 40 metrik kinerja yang diperoleh valid. Skor kinerja tersebut secara keseluruhan berada pada level yang baik dengan nilai 77,89. Diantara metrik tersebut ditemukan 9 metrik di tingkat marginal dan rata-rata sedangkan metrik yang tersisa memperoleh nilai lebih dari 70. Analisis kinerja pasokan ini dapat mendukung pengambilan keputusan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya pada tingkat yang sangat baik.
7	S Hidayatulloh; N N Qisthani	2020	<i>Supply chain Performance Measurement at Batik Industri MTO Type Using SCOR 12.0 and AHP</i>	SCOR, AHP	Hasil dari pengukuran kinerja rantai pasok menunjukkan rata-rata nilai 69,39 dimana nilai tersebut termasuk ke dalam kategori <i>average</i> atau sedang. Masing-masing nilai kinerja proses inti, yaitu <i>plan, source, make, deliver, return</i> , dan

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
					<p><i>enable</i> adalah 87,05; 94,25; 68,13; 79,79; 75,47; 11,66. Diketahui bahwa nilai kinerja proses yang tertinggi yaitu <i>source</i> dan yang terendah adalah <i>enable</i>. Indikator-indikator ini menginformasikan bahwa proses rantai pasok di IKM Batik Kraton masih memerlukan perbaikan di beberapa sektor.</p>
8	M N Sholeh; M A Wibowo; U C Sari	2020	Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Konstruksi Berkelanjutan dengan Pendekatan Model <i>Supply chain Operation Reference</i> (SCOR) 12.0	SCOR	<p>Salah satu model pengukuran bisa mengadopsi dari <i>sustainable SCOR</i> pada <i>Supply chain Operations Reference</i> (SCOR) 12.0. Adopsi dilakukan dengan dua tahap, yang pertama adopsi proses rantai pasok yang mengintegrasikan plan, <i>source, make, deliver, return,</i> dan <i>enable</i> mulai dari <i>supplier</i> ke pelanggan (<i>customer</i>). Adopsi yang kedua yaitu adopsi standar <i>sustainable supply chain</i> dari SCOR 12.0 ke konstruksi. Adopsi ini menghasilkan definisi operasional di proyek konstruksi yang sesuai dengan</p>

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
					rantai pasok material konstruksi di lapangan.
9	H Maizi; H Y Sastra; Arhami	2019	<i>Mapping Upstream and Downstream Process in The Patchouli Oil Industry Using Supply chain Operations Reference Model Version 12.0 (SCOR 12.0)</i>	SCOR	Hasil Perhitungan menunjukkan bahwa hanya 5% dari proses yang dilakukan dengan proses standarisasi yang sistematis dan terukur. Sedangkan sekitar 55% proses belum berjalan sepenuhnya dilakukan dengan mengikuti standar dan 40% proses sama sekali tidak dilakukan oleh industri sesuai dengan standar. Dari pemetaan rantai pasok menggunakan Model SCOR versi 12.0, dapat disimpulkan bahwa rata-rata dari proses yang tidak dilakukan pada sistem rantai pasok yang ada adalah 41%.
10	S Azmiyati; S Hidayat	2016	Pengukuran Kinerja Rantai Pasok pada PT. Louserindo Megah Permai Menggunakan Model SCOR dan FAHP	SCOR, FAHP	Dari hasil perhitungan tersebut maka akan diketahui indikator kinerja perusahaan yang tergolong rendah sehingga bias diberikan usulan perbaikan serta diketahui metrics apa saja yang sangat mempengaruhi kinerja pekerja pada LMP. Penelitian ini dilakukan berdasarkan pada penurunan selama 4 tahun

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
					<p>terakhir (2010-2014) di LMP pada tingkat penjualan lift dan hanya mengalami kenaikan sebesar rata-rata hanya 10%. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja <i>supply chain</i> untuk mengetahui sejauh mana performansi <i>supply chain</i> perusahaan telah tercapai. 2. Dari hasil pengukuran kinerja rantai pasok LMP untuk periode tahun 2015, didapatkan nilai kinerja sebesar 73.82%, yang termasuk dalam kategori Good menurut Hvolby (2000). Dari perhitungan pada indikator kinerja SCOR yang telah dilakukan, didapatkan 9 metrics yang nilai kinerjanya rendah, yaitu: <i>Delivery Performance to Customer Commit Date</i> [60%], <i>% Faultless Installation</i> [55%], <i>Days Payable Outstanding</i> [25%], <i>Rout Shipments Cycle Time</i> [60%], <i>Deliver Cycle Time</i> [30%], <i>Ship Product Cycle Time</i> [60%], <i>Load Vehicle &amp;</i></p>

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
					<p><i>Generate Shipping Documentation Cycle Time</i> [60%] dan <i>Install Product Cycle Time</i> [30%].</p>
11	D T Liputra; Santoso; N A Susanto	2018	Pengukuran Kinerja Rantai Pasok dengan Model <i>Supply chain</i> (SCOR) dan Metode Perbandingan Berpasangan	SCOR	<p>Pada penelitian tersebut didapatkan hasil perhitungan kriteria, bahwa prioritas kepentingan dari kriteria (level1) bagi pihak perusahaan berturut-turut adalah kriteria <i>make, delivery, source, plan</i> dan <i>return</i>. Dari segi atribut (level2), maka atribut yang terpenting bagi pihak perusahaan pada kriteria <i>plan</i> adalah atribut <i>cost</i> dengan bobot sebesar 0,448.</p> <p>Sedangkan pada kriteria <i>source, make, delivery, dan return</i> adalah atribut <i>reliability</i> dengan bobot masing-masing sebesar 0,429; 0,568; 1,000; dan 0,781.</p> <p>Kemudian dari segi subkriteria (level3) maka tiga sub-kriteria yang paling utama bagi pihak perusahaan adalah sub-kriteria MR-1, MC, dan DR-4 dengan bobot global sebesar 0,2088; 0,1560; dan 0,1519.</p> <p>Pengukuran kinerja rantai</p>

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
					<p>pasok dari perusahaan yang diteliti menghasilkan total nilai akhir sebesar 77,2354. Jika mengacu pada standar dari trienekens dan hvolby (2000), maka hal ini menunjukkan bahwa kinerja saat ini dari rantai pasok perusahaan tersebut sudah baik.</p>
12	Andi Abdul Azis Ishak	2019	<p>Pengukuran Capaian Kinerja <i>Supply chain</i>: Studi Kasus pada PT. SCOR Eastern Pearl Flour Mills Makassar</p>		<p>Terdapat 5 komponen dalam penelitian ini yaitu keandalan, daya tanggap, fleksibilitas, biaya, dan aset. Komponen tersebut dinilai dan diuji apakah selaras dan tidak sesuai sebagai cara terbaik dalam mencapai tujuan bisnis. Diketahui bahwa <i>supply chain management cost</i> (SCMC) dan <i>cost of averages sold</i> (COGS) berada pada kinerja tingkat tinggi (posisi sangat baik) dengan nilai GAP masing-masing 20% dan 12%. Sementara itu, <i>Perfect order fulfillment</i> (POF), <i>order fulfillment cycle time</i> (OFCT) dan <i>cash to cash cycle time</i> (CTCCT) hanya berada pada level sedang dengan</p>

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
					menunjukkan hasil <i>gap</i> masing masing sekitar 6%, 15% dan 10%. Namun, <i>Return on supply chain fixed asset</i> (ROFA) dan <i>return on working capital</i> (ROWC) dengan rata rata nilai <i>gap</i> 8%. Dapat disimpulkan bahwa semua komponen rantai pasok telah dikelola dengan baik.
13	J Z Mutaqin; Sutandi	2020	Pengukuran Kinerja <i>Supply chain</i> dengan Pendekatan Metode SCOR ( <i>Supply chain Operations Reference</i> ) Studi Kasus di PT. XYZ	SCOR, AHP	Perbaikan perusahaan pada studi ini belum ditentukan oleh peneliti. Pada penelitian ini menggunakan metode SCOR dengan validasi data AHP dan standarisasi nilai oleh <i>snorm DE Boer</i> untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat. Dari perhitungan yang disajikan kinerja perusahaan 89 31 artinya kinerja perusahaan bagus tapi terdapat 4 unit KPI dari 21 PI yang masuk kategori merah artinya bahwa keempatnya harus masuk kategori merah, yaitu kerjasama keduanya secara verbal dan mitra nonverbal, bersosialisasi dengan karyawan, menggantikan sensor hemat energi dan

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
					melakukan kontrol rutin atas bahan mentah dan arus informasi dan aliran material penjadwalan yang benar.
14	E Marlapa dan A H Sutawidjaya	2018	Studi Penerapan Model <i>Operation References</i> (SCOR) pada Perusahaan Pemasok Turbine di Indonesia (Studi Kasus PT. XYZ)	SCOR	Data diperoleh dengan melalui studi lapangan kepada pelanggan Pertamina Hulu Energi (PHE) periode tahun 2012 sampai 2015. Hasil penelitian menunjukkan dengan menggunakan metode <i>Supply chain Operation Reference</i> (SCOR) bahwa kondisi rantai pasok di PT.XYZ kurang efisien karena metrik pengukuran yang dimiliki nilai POF dan OCFT berada di bawah nilai median industri yaitu nilai Advantage Data Benchmark.
15	E Kusriani; V I Caneca; V N Helia; S Miranda	2019	<i>Supply chain Performance Measurement Using Operation Reference</i> (SCOR) 12.0 Model: A Case Study in A Leather SME in Indonesia	SCOR	Berdasarkan pengukuran atau penilaian rantai pasok dengan menggunakan metode SCOR 12.0, diperoleh hasil nilai dari setiap proses UKM XYZ berdasarkan rencana; sumber; membuat; Kirim; kembali; dan memungkinkan; adalah 50; 71,08; 57,58; 55,05; 64,44; 27,71. Nilai ini menunjukkan bahwa yang terbaik Proses

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
					<p>yang dimiliki adalah “sumber” dan yang terendah adalah “ketangkasan”. Nilai untuk keseluruhan rantai pasokan kinerja dan proses UKM XYZ adalah 54,29. Berdasarkan semua atribut kinerja yang dimiliki, yang terbaik nilai manajemen aset sebesar 80, dan nilai terendah adalah ketangkasan dengan nilai 9,09. Berdasarkan tabel indikator kinerja, nilai kinerja rantai pasokan UKM XYZ termasuk dalam Kategori "Rata-rata". Masih perlu perbaikan di banyak sektor. Beberapa diantaranya melakukan peramalan pada proses produksi, berkolaborasi dengan pemasok, mengelola dengan mengurangi biaya produksi, biaya logistik, kejelasan pengembalian produk, dan pengelolaan kinerja rantai pasokan tercakup secara sistematis oleh pemiliknya. Selain itu, Skor Rantai Pasokan UKM XYZ dapat dibuat untuk pabrikan kulit lain industri sebagai</p>

No	Penulis	Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
					patokan untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan.

Pada penelitian ini akan dikembangkan penggunaan model SCOR menggunakan metode SCOR *Racetrack* terhadap *performance* dan dilakukan adaptasi model dengan tujuan penyesuaian terminology dan notasi dasar penerapannya terhadap aktivitas perusahaan dalam konteks jasa. Data pendukung perhitungan atribut pada penelitian ini didapat dari data perusahaan terkait jumlah prospek berjalan, sehingga pada penelitian ini dilakukan analisis berdasarkan data sumber tersebut.

Untuk pengambilan keputusan kebutuhan teknis dengan metode SCOR *Racetrack* ini diusulkan peneliti dalam rangka membantu pemilik usaha pada kinerja departemen terhadap pemasukan perusahaan dengan mengoptimalkan data yang ada dan dengan kinerja yang lebih baik sehingga didapatkan kebutuhan teknis atau usulan perbaikan yang sesuai kebutuhan perusahaan dalam pencapaian target.

## 2.2 Kajian Deduktif

### 2.2.1 Jasa

#### a. Definisi Jasa

Pengertian jasa menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah aktivitas, kemudahan, manfaat, dan sebagainya yang dapat dijual kepada konsumen yang menggunakan atau menikmatinya. Menurut (Kotler, 2004), jasa merupakan tindakan kerja yang ditunjukkan oleh satu pihak terhadap pihak lain yang secara prinsip bersifat *intangible* serta tidak menyebabkan perpindahan apapun. Sedangkan, menurut (Lupiyoadi, 2013), jasa adalah aktivitas ekonomi yang memberikan nilai tambah (seperti kenyamanan, kesenangan, atau juga solusi) bagi konsumen yang biasanya dikonsumsi pada saat yang sama dengan waktu yang dihasilkan.

Berdasarkan kedua pengertian yang telah dijabarkan di atas dapat disimpulkan bahwa jasa adalah pemberian suatu kinerja atau tindakan tidak kasat

mata tetapi nilainya dapat dirasakan secara langsung dan dalam waktu yang bersamaan dalam memenuhi kebutuhan.

#### **b. Karakteristik Jasa**

Karakteristik jasa berarti sifat yang ditawarkan dari jasa yang berfungsi sebagai pembeda produk yang ditawarkan dari satu pihak ke pihak lain. Menurut (Keller, 2008), empat poin karakteristik jasa yaitu:

1. Tidak Berwujud (*Intangible*)  
Bersifat abstrak, tidak dapat dilihat, tidak dapat diraba, atau dicium sebelum jasa tersebut diterima.
2. Bervariasi (*Variative*)  
Bersifat variatif dan *non-standard*, yang berarti terkait kapan, dimana, dan bagaimana jasa tersebut bergantung pada penyedia jasa.
3. Tidak Dapat Dipisahkan (*Inseparable*)  
Jasa pada umumnya diproduksi dan dikonsumsi atau digunakan pada waktu yang bersamaan dengan partisipasi atau peran konsumen di dalamnya.
4. Tidak Dapat Disimpan (*Perishable*)  
Jasa tidak bisa disimpan atau dalam arti tidak bisa dijadikan persediaan. Nilai dapat diterima pada saat jasa dihadirkan dan langsung diterima oleh konsumen.

#### **2.2.2 Kinerja Perusahaan**

##### **a. Definisi Kinerja**

Menurut (Tahaka, 2013), kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian suatu pelaksanaan kegiatan dalam mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi dengan perencanaan strategis (*strategic planning*). Sedangkan, menurut (Retnani, 2015), kinerja perusahaan berarti kemampuan untuk meraih tujuan perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien yang menggambarkan pencapaian hasil baik dibandingkan dengan pencapaian kinerja sebelumnya maupun dengan kinerja organisasi lain (*benchmarking*).

Berdasarkan kedua pengertian yang telah dijabarkan di atas dapat disimpulkan bahwa definisi kinerja adalah pencapaian hasil kerja suatu organisasi atau individu yang didasari dengan ukuran atau standarisasi yang telah ditentukan dalam suatu periode tertentu.

#### **b. Pengukuran Kinerja**

Menurut (Ulum, 2009), pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi dikarenakan dalam sistem pengukuran kinerja dapat diperkuat dengan penerapan sistem *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman). Sedangkan, menurut (Mildawati, 2014), pengukuran kinerja merupakan bentuk pendekatan secara sistematis dan terintegrasi dalam memperbaiki kinerja organisasi untuk mencapai tujuan strategi, visi, dan misi organisasi.

Berdasarkan kedua pengertian yang telah dijabarkan di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja penting untuk mengetahui tingkat kinerja suatu organisasi atau individu yang mana hal ini berpengaruh pada pembuatan keputusan dan kebijakan manajemen perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### **c. Manfaat dan Tujuan Pengukuran Kinerja**

Menurut (Setiawan, 1999), manfaat dari pengukuran kinerja adalah untuk mendapatkan informasi valid dan akurat mengenai kinerja organisasi. Sedangkan menurut (Kiswara, 2011) manfaat pengukuran kinerja diantaranya:

1. Mengidentifikasi kebutuhan perusahaan seperti pelatihan dan pengembangan karyawan serta evaluasi program pelatihan karyawan.
2. Mengelola operasional organisasi ke arah yang lebih efektif dan efisien dengan pengoptimalan pola dalam memotivasi karyawan.
3. Membantu dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan.
4. Memberikan umpan balik bagi karyawan.

### 2.2.3 Service Supply chain Management

Menurut (Lu, 2011), *supply chain management* atau manajemen rantai pasok adalah suatu bentuk partisipasi perusahaan yang terintegrasi dalam memberi nilai tambah pada aliran proses perubahan *input* atau masukan dari suatu sumber hingga menjadi *output* atau luaran berupa produk akhir atau jasa.

Pemahaman menurut (E. Turban, 2006) menyatakan bahwa *supply chain management* terdiri dari 3 bagian utama komponen penyusun seperti berikut:

1. *Upstream* (Hulu)

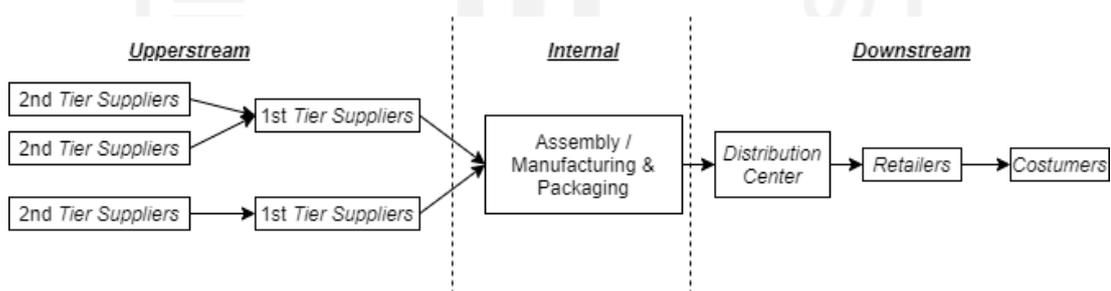
Bagian kegiatan yang berperan dalam hal pengadaan dan relasi antar *supplier* (pemasok).

2. Internal

Bagian kegiatan utama yang terdiri dari seluruh aktivitas aliran proses perubahan *input* atau masukan dari suatu sumber (*upper stream*) menjadi *output* atau luaran (aktivitas produksi, fabrikasi, dan pengendalian)

3. *Downstream* (Hilir)

Bagian kegiatan yang berperan dalam hal pendistribusian, *warehouse* atau pergudangan, transportasi, serta pelayanan pasca pembelian.



Gambar 2. 1 Komponen Penyusun *Supply chain*

Perubahan yang terjadi dalam ekonomi global yang bertransisi dari ekonomi industri ke ekonomi jasa membuat topik manajemen rantai pasokan layanan menjadi prioritas yang besar. Menurut (Tuncdan Baltacioglu, 2007) *service supply chain* adalah jaringan pemasok, penyedia layanan, konsumen, dan unit pendukung lainnya yang menjalankan fungsi dan transaksi sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan layanan; dan penyampaian pelayanan kepada

pelanggan. *Global Supply chain Forum* menyatakan bahwa *service supply chain management* adalah pengelolaan informasi, proses, sumber daya, dan kinerja layanan dari pemasok paling awal hingga pelanggan akhir.

Pada kondisi saat ini, *supply chain* bersaing dengan satu sama lain dan bukan dengan perusahaan. *Service Supply chain* kini menjadi perhatian karena perusahaan mencoba dan mencari cara baru untuk bersaing. Meningkatnya kepentingan pada sektor jasa, perhatian kini lebih diarahkan untuk membantu memahami dan meningkatkan *service supply chains* (Lori S. Cook, 2011). *Service supply chain management* berfokus pada manajemen operasi pada intinya, yang berkaitan dengan memberikan layanan kepada pelanggan serta mengelola proses yang memberikan layanan bersamaan dengan penerapan peningkatan berkelanjutan.

Studi mengenai *service supply chain management* tidak hanya menyoroti perbedaannya dengan *Supply chain Management* pada umumnya, tetapi juga persamaan diantara keduanya. Konsep seperti *demand management*, *customer relationship management (CRM)* dan *supplier management*, yang juga sangat esensial dalam *manufacturing supply chains*, juga merupakan hal yang esensial dalam *service supply chain management* (Kaushik Sengupta, 2006).

(Tuncdan Baltacioglu, 2007), merangkum faktor pembeda antara *service* dan *manufacturing* dan bagaimana hal tersebut mengubah struktur *service supply chain*:

1. Perbedaan terbesar antara manufaktur dan jasa adalah sifatnya yang mana jasa bersifat tidak berwujud.
2. Adanya simultanitas dalam jasa yang mana dalam pelayanan pelanggan harus terlibat sebagai bagian dari penyampaian jasa.
3. Adanya heterogenitas dalam jasa yang berarti layanan tidak mudah distandarisasi.
4. Jasa bukan merupakan hal yang dapat disimpan dan dijadikan sebuah persediaan dimana suatu layanan tidak tahan lama dan akan hilang sewaktu layanan tidak dikonsumsi saat tersedia.

## 2.2.4 Adaptasi Model SCOR

Pada tinjauan literatur oleh (F.B. Georgise, 2012) dilakukan klasifikasi terhadap makalah dan karya yang berkaitan dengan adaptasi model SCOR ke dalam lima kategori, diantaranya:

1. Untuk lingkungan industri manufaktur
2. Untuk lingkungan industri jasa
3. Untuk lingkungan militer
4. Untuk lingkungan Sistem Informasi Geografis (GIS) dan Teknologi Informasi (IT)
5. Untuk lingkungan operasi logistic
6. Untuk lingkungan jaringan pasokan kolaboratif

Adaptasi model SCOR, dalam aplikasi atau industri tertentu merupakan praktik yang umum ditemukan dalam literatur. Dalam (F.B. Georgise, 2012) juga dinyatakan bahwa adaptasi model SCOR bahkan memiliki nilai untuk manufaktur dimana contoh peningkatan atau adaptasinya adalah dampak lingkungan atau manajemen risiko rantai pasokan. Stein, Heidder, Knackstedt, dan Becker (2014) menyatakan bahwa dalam mengadaptasi model SCOR khususnya untuk jasa sifat “*immaterial*” dari jasa, dengan peran kunci *customer* dalam penyampaian layanan, membuat penerapan model SCOR tidak sesuai. Model SCOR harus diadaptasi dalam industri jasa untuk memodelkan prosesnya. Dimana dalam memperbaikinya perlu dipahami mengenai:

1. Apa jenis layanan yang diberikan
2. Siapa yang menjadi pelanggan untuk layanan
3. Bagaimana penyampaian layanan
4. Waktu pemberian layanan

Setelah mempertimbangkan berbagai adaptasi model untuk berbagai aplikasi dan industri, khususnya industri jasa, Stein et al. (2014) mendefinisikan tiga pendekatan untuk mengadaptasi model SCOR yaitu:

1. Memperluas atau memodifikasi Metrik dan Atribut Kinerja, melakukannya dengan menambah atau memodifikasi metrik kinerja atau

praktik terbaik yang berkaitan dengan proses tertentu dimana proses sebenarnya tetap hanya melakukan modifikasi terhadap atribut yang terkait dengan proses.

2. Memperluas atau memodifikasi Elemen Proses, menyesuaikan dengan elemen proses itu sendiri.
3. Menambahkan perspektif khusus, dengan penambahan elemen proses baru.

Dalam penelitian Bohle et al (2014) menyatakan bahwa model SCOR merupakan alat yang kuat dan sudah terbukti dengan segala perkembangan yang terjadi dalam industri dan *Supply chain Council* (SCC). Oleh karena itu, pendekatan yang kemudian lebih direkomendasikan adalah pendekatan ekstensi daripada modifikasi. Dengan hanya menambahkan elemen tambahan dan hanya meningkatkan elemen yang ada jika elemen tambahan akan membuat redundansi dalam model.

Stein et al. (2014) menemukan beberapa hal untuk dikonfigurasi ke dalam model SCOR yang dirangkum dalam Tabel 2.2 Unsur Model SCOR yang dapat dikonfigurasi. Dalam penelitiannya juga dijelaskan langkah-langkah adaptasi model; pertama melakukan studi literatur untuk industri tertentu atau adaptasi model SCOR; kedua diikuti oleh peningkatan model SCOR dengan adanya informasi spesifik; terakhir penjelasan scenario khusus yang mendefinisikan masing-masing parameter berdasarkan model yang dibangun.

Tabel 2. 2 Unsur Model SCOR yang dapat dikonfigurasi (Sumber: Stein et al.(2014:22))

<b>Elemen Model SCOR</b>	<b>Deskripsi</b>
<i>Metric</i>	Mengukur kinerja dari unsur proses tertentu
<i>Performance Attributes</i>	Membandingkan kinerja dari masing-masing unsur proses
<i>Process Type</i>	Menggabungkan kategori proses bawahan
<i>Process Category</i>	Blok pembangun proses untuk mengkonfigurasi rantai pasokan
<i>Elementary Process</i>	Unsur konstitusi pada tingkat ketiga
<i>Elementary Process-Order (EP-Order)</i>	Menentukan urutan tugas yang harus diproses

<b>Elemen Model SCOR</b>	<b>Deskripsi</b>
<i>Best Practice</i>	Membantu mengembangkan kinerja dari unsur proses

Dalam penelitiannya, (Giannakis, 2011) mengikuti fase sekuensial berikut dalam melakukan adaptasi model SCOR untuk jasa:

1. Konseptualisasi proses *supply chain* yang terlibat dalam penyediaan dan penciptaan layanan konsultasi
2. Pemetaan konseptual secara terperinci dan migrasi proses *service supply chain* konsultasi ke kerangka kerja SCOR yang disesuaikan
3. Identifikasi *performance metrics* untuk jasa dan adaptasi metrik SCOR yang ada dalam konteks jasa
4. Validasi model melalui pengembangan versi model dalam konteks jasa yang berbeda dengan bantuan manajer peserta

Terdapat prinsip-prinsip yang umum ditemukan dalam penelitian dan relevan untuk disebutkan secara eksplisit dalam adaptasi SCOR Model untuk layanan standar yang diberikan dari *back office*.

1. Mempertahankan Model Asli  
Penggunaan Bahasa mungkin tidak dapat diterapkan dan dalam beberapa kasus tidak terdapat terjemahan untuk konsep tersebut. Seperti halnya menurut (Giannakis, 2011) konsep seperti *make*, *deliver*, dan *return* tidak terlalu relevan dalam konteks jasa.
2. Semantik  
Melakukan adaptasi model hanya melalui perubahan kata, menggunakan terjemahan langsung atau konsep yang serupa.
3. Penghapusan atau Penggabungan Elemen  
Melakukan penghapusan atau penggabungan elemen jika tidak dapat diterapkan atau tidak masuk akal untuk dipertahankan. Perubahan pertama yang harus dilakukan yaitu mempertimbangkan proses Level 2 sebelum melakukan perubahan pada level 1. Perubahan pada proses level 1 harus dipertimbangkan Ketika penggunaan proses tersebut tidak masuk akal. Contohnya yaitu pernyataan oleh (F.B. Georgise, 2012) bahwa

semantic dan deskripsi proses *return* tidak relevan dengan industri jasa karena pengembalian fisik suatu layanan adalah tidak mungkin. Contoh lainnya yaitu pernyataan oleh (Lisa M. Ellram, 2004) bahwa proses *make-deliver* termasuk ke dalam proses jasa karena layanan dibuat dan dikonsumsi pada saat yang bersamaan, dilanjutkan bahwa tidak ada pengembalian dalam hal layanan professional.

#### 4. Menemukan KPI Setara

Penambahan KPI dan *best practices* jika berdasar pada literatur atau dari praktik kerja dalam pengimplementasian model.

### **2.2.5 Supply chain Operation Reference (SCOR) 12.0**

*Supply chain Council* (SCC) adalah sebuah perusahaan nirlaba yang terdiri dari enam puluh sembilan perusahaan dan individu yang mana pada tahun 1996 mengadopsi metode SCOR (*Supply chain Operation Reference*) sebagai kerangka kerja standar untuk setiap perusahaan. Model SCOR (*Supply chain Operation Reference*) digunakan perusahaan untuk melakukan penilaian juga membandingkan aktivitas dan kinerja sebagai standar manajemen rantai pasokan terpisah untuk perusahaan.

Berdasarkan pernyataan oleh (Paul, 2014), *Supply chain Operation Reference* (SCOR) berguna untuk memahami peran dalam operasi, membantu mengidentifikasi dan menganalisis kinerja, dan menjadi sebuah strategi pengambilan keputusan penting. Dalam SCOR tersedia kerangka kerja proses bisnis, indikator kinerja, praktik terbaik, dan teknologi yang dapat mendukung komunikasi dan kolaborasi antar mitra rantai pasokan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas manajemen rantai pasokan.

Menurut (White, 2021), dengan menggunakan model SCOR, sebuah bisnis dapat menilai seberapa matang proses dari rantai pasokan serta seberapa baik dan selaraskah rantai pasok tersebut dengan tujuan bisnis.

Model SCOR dirancang untuk membantu mempertahankan proses dan mengevaluasi efektifitas dan efisiensinya. Dikarenakan kompleksnya manajemen rantai pasokan, model SCOR ditujukan untuk membantu menstandarisasi proses dan menciptakan cara yang terukur untuk melacak hasil. Dalam memahami,

mengevaluasi, dan mendiagnosis proses kinerja terdapat tiga elemen penting di dalamnya yaitu atribut kinerja, metrik, dan proses atau praktik. Menurut (APICS, 2017) model SCOR terdiri dari 4 bagian utama yang diterangkan sebagai berikut:

1. *Performance*, metrik standar untuk menggambarkan kinerja proses dan menentukan tujuan strategis.
2. *Process*, deskripsi standar dari proses manajemen dan hubungan proses.
3. *Practices*, praktik manajemen yang menghasilkan kinerja proses yang lebih baik secara signifikan.
4. *People*, definisi standar untuk keterampilan yang diperlukan dalam proses rantai pasokan.

### **2.2.6 SCOR Racetrack**

berdasarkan (APICS, 2017), model SCOR *Racetrack* mendeskripsikan bagaimana mengatur pengembangan model SCOR menggunakan proses dan metodologi pendukung SCOR. Metodologi tersebut dijabarkan dalam 5 tahapan yang berbeda:

1. *Pre-SCOR Program Steps*, dalam tahap ini perusahaan yang dijadikan target dipersiapkan untuk program peningkatan misi kritis SCOR.
2. *Set the Scope*, dalam tahap ini dilakukan identifikasi bisnis untuk memahami lingkup bisnis dan mendefinisikan batasan dari rantai pasokan untuk penerapan program peningkatan misi kritis SCOR.
3. *Configure the Supply chain*, dalam tahap ini dilakukan penentuan metrics kinerja dan proses yang akan dilakukan peningkatan misi kritis SCOR.
4. *Optimize Projects*, dalam tahap ini dilakukan penetapan portfolio proyek yang di dalamnya termasuk ruang lingkup proses, prioritas, dan manfaat yang diantisipasi.
5. *Ready for Implementation*, penerapan proyek dalam portfolio dan mulai merealisasikan manfaat.



Gambar 2. 2 Model SCOR *Racetrack*

### 2.2.7 SCOR Performance

Menurut (Chae, 2009), komponen utama dari SCOR Model adalah ukuran kinerja yang mana hal tersebut digunakan untuk menggambarkan *supply chain* yang ada dan juga untuk merancang tujuan dan perbaikan. Melakukan pengukuran atau pemantauan terhadap kinerja *supply chain* dapat mengidentifikasi kesenjangan antara perencanaan dan eksekusi, juga membantu perusahaan dalam mengidentifikasi potensi masalah dan area perbaikan.

Terdapat tiga elemen pada SCOR Model dalam usaha melakukan pendekatan secara komprehensif untuk memahami, mengevaluasi, dan mendiagnosis kinerja rantai pasokan baik dalam penerapannya terhadap *manufacturing supply chain* maupun terhadap *service supply chain* yaitu atribut kinerja, metrik, dan kematangan proses atau praktik dengan penjelasan sebagai berikut:

1. **Atribut Kinerja** merupakan karakteristik strategis kinerja rantai pasokan yang digunakan untuk memprioritaskan dan menyelaraskan kinerja rantai pasokan dengan strategi bisnis.

Tabel 2. 3 *Performance Attributes*

Kategori	Atribut	Definisi
<i>Consumer-focused</i>	Keandalan	Kemampuan untuk melakukan tugas sesuai harapan dan berfokus pada prediktabilitas hasil dari suatu proses. Contoh metrik untuk atribut keandalan: ketepatan waktu, ketepatan kuantitas, dan ketepatan kualitas.

Kategori	Atribut	Definisi
	Daya Tanggap	Kecepatan terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam pemenuhan produk ke <i>customer</i> . Contoh metrik untuk atribut daya tanggap: <i>Cycle-time Metrics</i> .
	Kelincahan	Kemampuan untuk merespon pengaruh eksternal; kemampuan menanggapi perubahan pasar untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Matriksnya mencakup fleksibilitas dan adaptasi.
<i>Internal-focused</i>	Biaya	Biaya operasional dalam proses <i>supply chain</i> yaitu biaya material, manajemen, dan transportasi. Metrik biaya adalah <i>Cost of Goods Sold (COGS)</i> .
	Efisiensi Manajemen Aset	Kemampuan dalam memanfaatkan aset secara efisien. Strategi manajemen aset mencakup: pengurangan kapasitas dan <i>insourcing vs. outsourcing</i> . Metriksnya adalah: <i>Inventory Days of Supply</i> dan <i>Capacity Utilization</i> .

Dalam kedua jenis *supply chain* baik *manufacturing* maupun *service* kinerja SCOR atribut kinerja dijabarkan perbedaan penggunaan Bahasa, dimana kata “*product*” atau “*goods*” yang digunakan sebelumnya dapat diubah menjadi kata “*service*”. Dalam *asset management*, konsep terkait “*inventory*” kurang tepat dan dapat digantikan dengan “*capacity*”. “*Capacity*” sudah termasuk dalam dimensi, sehingga dalam hal ini “*inventory*” dihilangkan.

Tabel 2. 4 Adapted Level 1 Performance Attributes

Kategori	Atribut	Definisi
<i>Consumer-focused</i>	Keandalan	Kemampuan untuk melakukan tugas sesuai harapan dan berfokus pada prediktabilitas hasil dari suatu proses. Contoh metrik untuk atribut keandalan: ketepatan waktu, ketepatan kuantitas, dan ketepatan kualitas.
	Daya Tanggap	Kecepatan terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam pemenuhan layanan ke <i>customer</i> . Contoh metrik untuk atribut daya tanggap: <i>Cycle-time Metrics</i> .
	Kelincahan	Kemampuan untuk merespon pengaruh eksternal; kemampuan menanggapi perubahan pasar untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Matriksnya mencakup fleksibilitas dan adaptasi.
<i>Internal-focused</i>	Biaya	Biaya operasional dalam proses <i>supply chain</i> . Metrik biaya adalah <i>Cost to Serve</i> .
	Efisiensi Manajemen Aset	Kemampuan dalam memanfaatkan aset secara efisien. Strategi manajemen aset mencakup: pengurangan kapasitas dan <i>insourcing</i> vs. <i>outsourcing</i> . Metriksnya adalah: pemanfaatan kapasitas.

2. **Metrik** merupakan ukuran kinerja diskrit yang terdiri dari tingkat hierarki yang terhubung. Menurut (Giannakis, 2011), dalam kategori proses pada SCOR Model, metrik dibagi menjadi 3 tingkatan. Tingkat 1 merupakan tingkat teratas yang berhubungan dengan tipe proses. Tingkat 2 merupakan level konfigurasi dan berhubungan dengan kategori proses. Tingkat 3 adalah level elemen proses dan merupakan kegiatan strategis, taktis, dan operasional yang terjadi untuk mendukung operasi rantai pasokan.

Performance Attribute	Level-1 Strategic Metric
Reliability	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfect Order Fulfillment (RL.1.1)</li> </ul>
Responsiveness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Order Fulfillment Cycle Time (RS.1.1)</li> </ul>
Agility	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upside Supply Chain Adaptability (AG.1.1)</li> <li>• Downside Supply Chain Adaptability (AG.1.2)</li> <li>• Overall Value at Risk (AG.1.3)</li> </ul>
Cost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total Supply Chain Management Costs (CO.1.1)</li> <li>• Cost of Goods Sold (COGS) (CO.1.2)</li> </ul>
Asset Management Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cash-to-Cash Cycle Time (AM.1.1)</li> <li>• Return on Supply Chain Fixed Assets (AM.1.2)</li> <li>• Return on Working Capital (AM.1.3)</li> </ul>

Gambar 2. 3 *Metriks Performance Tingkat 1*

Sumber: (APICS, 2017)

Pada gambar 2.3 dijabarkan tingkat 1 dari masing-masing atribut dimana setiap atribut kinerja dapat memiliki satu atau lebih matrik strategi tingkat 1. Matrik tingkat 1 tersebut merupakan perhitungan yang dapat digunakan organisasi dalam pengukuran kesuksesan posisi organisasi yang ditargetkan dalam ruang pasar yang kompetitif. Kemudian pada gambar 2.4 di bawah ini dijabarkan masing-masing metrik tingkat 1,2, dan 3 dari masing-masing atribut kinerja SCOR Model.

Reliability	Responsiveness	Agility	Cost	Asset Management Efficiency
RL1.1 - Perfect Order Fulfillment	RS1.1 - Order Fulfillment Cycle Time	AG1.1 - Upside Supply Chain Adaptability	CC1.1 - Total Supply Chain Management Costs	AM1.1 - Cash-to-Cash Cycle Time
RL2.1 - % of Orders Delivered in Full	RS2.1 - Source Cycle Time	AG2.1 - Upside Adaptability (Source)	CC2.1 - Cost to Plan	AM2.1 - Days Sales Outstanding
RL3.31 - Delivery Item Accuracy	RS3.18 - Authorize Supplier Payment Cycle Time	AG2.2 - Upside Adaptability (Make)	CC3.1 - Cost to Plan Supply Chain	AM2.2 - Inventory Days of Supply
RL3.35 - Delivery Quantity Accuracy	RS3.25 - Identify Sources of Supply Cycle Time	AG2.3 - Upside Adaptability (Deliver)	CC3.2 - Cost to Plan (Source)	AM3.35 - Inventory Days of Supply (Raw Material)
RL3.7 - Delivery Performance to Customer Commit Date	RS3.307 - Receive Product Cycle Time	AG2.4 - Upside Return Adaptability (Source)	CC3.3 - Cost to Plan (Make)	AM3.37 - Inventory Days of Supply (WIP)
RL3.32 - Customer Commit Date Achievement Time Customer Receiving	RS3.102 - Schedule Product Deliveries Cycle Time	AG2.5 - Upside Return Adaptability (Deliver)	CC3.4 - Cost to Plan (Deliver)	AM3.23 - Recycle Days of Supply
RL3.34 - Delivery Location Accuracy	RS3.125 - Select Supplier and Negotiate Cycle Time	AG1.2 - Downside Supply Chain Adaptability	CC3.5 - Cost to Plan (Return)	AM3.28 - Percentage Defective Inventory
RL2.3 - Documentation Accuracy	RS3.109 - Transfer Product Cycle Time	AG2.6 - Downside Adaptability (Source)	CC2.2 - Cost to Source	AM3.34 - Percentage Unserviceable MRO Inventory
RL3.31 - Compliance Documentation Accuracy	RS3.130 - Verify Product Cycle Time	AG2.7 - Downside Adaptability (Make)	CC3.6 - Cost to Authorize Supplier Payment	AM3.45 - Inventory Days of Supply (Finished Goods)
RL3.43 - Other Required Documentation Accuracy	RS2.2 - Make Cycle Time	AG2.8 - Downside Adaptability (Deliver)	CC3.7 - Cost to Receive Product	AM2.3 - Days Payable Outstanding
RL3.45 - Payment Documentation Accuracy	RS3.33 - Finalize Production Engineering Cycle Time	AG1.3 - Overall Value at Risk (VAR)	CC3.8 - Cost to Schedule Product Deliveries	AM1.2 - Return on Supply Chain Fixed Assets
RL3.50 - Shipping Documentation Accuracy	RS3.49 - Issue Material Cycle Time	AG2.9 - Supplier's/Customer's Products Risk Rating	CC3.9 - Cost to Transfer Product	AM2.4 - Supply Chain Revenue
RL2.4 - Perfect Condition	RS3.301 - Produce and Test Cycle Time	AG2.10 - Value at Risk (Plan)	CC3.10 - Cost to Verify Product	AM2.2 - Supply Chain Fixed Assets
RL3.12 - % Of Faultless Installations	RS3.314 - Release Finished Product to Deliver Cycle Time	AG2.11 - Value at Risk (Source)	CC2.3 - Cost to Make	AM3.21 - Fixed Asset Value (Deliver)
RL3.24 - % Of Orders/Items Received Damage Free	RS3.103 - Schedule Production Activities Cycle Time	AG2.12 - Value at Risk (Make)	CC3.1 - Direct Material Cost	AM3.28 - Fixed Asset Value (Make)
RL4.1 - Orders Delivered Damage Free Conformance	RS3.108 - Stage Finished Product Cycle Time	AG2.13 - Value at Risk (Deliver)	CC3.12 - Indirect Cost Related to Production	AM3.29 - Fixed Asset Value (Plan)
RL4.2 - Orders Delivered Defect Free Conformance	RS3.142 - Package Cycle Time	AG2.14 - Value at Risk (Return)	CC3.13 - Direct Labor Cost	AM3.24 - Fixed Asset Value (Return)
RL3.55 - Warranty and Returns	RS2.3 - Deliver Cycle Time	AG2.15 - Time to Recovery (TR)	CC3.14 - Order Management Costs	AM3.27 - Fixed Asset Value (Source)
	RS3.316 - Build Loads Cycle Time		CC3.15 - Order Delivery and / or Install Costs	AM1.3 - Return on Working Capital
	RS3.138 - Consolidate Orders Cycle Time		CC2.5 - Cost to Return	AM2.6 - Accounts Payable (Physiases Outstanding)
	RS3.246 - Install Product Cycle Time		CC3.16 - Cost to Source Return	AM2.7 - Accounts Receivable (Sales Outstanding)
	RS3.331 - Load Product & Generate Shipping Documentation Cycle Time		CC3.17 - Cost to Deliver Return	AM2.8 - Inventory
	RS3.302 - Receive & Verify Product by Customer Cycle Time		CC2.6 - Mitigation Costs	
	RS3.100 - Receive Product from Source or Make Cycle Time		CC3.18 - Risk Mitigation Costs (Plan)	
	RS3.101 - Receive, Configure, Enter, & Validate Order Cycle Time		CC3.19 - Risk Mitigation Costs (Source)	
	RS3.106 - Reserve Resources and Determine Delivery Date Cycle Time		CC3.20 - Risk Mitigation Costs (Make)	
	RS3.107 - Route Shipments Cycle Time		CC3.21 - Risk Mitigation Costs (Deliver)	
	RS3.100 - Schedule Installation Cycle Time		CC3.22 - Risk Mitigation Costs (Return)	
	RS3.104 - Select Carriers & Rate Shipments Cycle Time		CC1.2 - Costs of Goods Sold	
	RS3.106 - Ship Product Cycle Time		CC2.7 - Direct Labor Cost	
	RS2.4 - Delivery Retail Cycle Time		CC2.8 - Direct Material Cost	
	RS3.117 - Checkout Cycle Time		CC2.9 - Indirect Cost Related to Production	
	RS3.112 - Fill Shopping Cart Cycle Time			
	RS3.134 - Generate Stocking Schedule Cycle Time			
	RS3.137 - Pick Product from Backroom Cycle Time			
	RS3.109 - Receive Product at Store Cycle Time			
	RS3.109 - Stock Shelf Cycle Time			
	RS2.5 - Return Cycle Time			

Gambar 2. 4 Metriks Level 1,2,dan 3 dari Atribut Kinerja

Sumber: (APICS, 2017)

Selanjutnya pada tabel di bawah ini dijabarkan masing-masing matrik tingkat 1, 2, dan 4 dari masing-masing atribut kinerja SCOR Model yang telah diadaptasi untuk *Service Supply chain*.

Tabel 2. 5 Adaptasi SCOR Model – *Performance Attribute Metric Level 1,2,dan 3*

(Sumber: (Weyers, 2017))

<i>Responsiveness</i>	<i>Reliability</i>	<i>Agility</i>	<i>Asset Management</i>	<i>Cost</i>
<i>RS. 1.1 - Order Fulfillment Cycle Time</i>	<i>RL. 1.1 - Perfect Order Fulfillment</i>	<i>AG. 1.1 - Upside Supply chain Flexibility</i>	<i>AM. 1.1 - Cash to Cash Cycle Time</i>	<i>CO. 1.1 - Total Cost to Serve</i>
<i>RS. 2.1 - Request Cycle Time</i>	<i>RL 2.1 - % of Service Delivered in Full</i>	<i>AG. 2.1 - Upside Request Flexibility</i>	<i>AM. 2.3 - Days Payable Outstanding</i>	<i>CO. 2.1 - Cost to Plan</i>
<i>RS. 2.2 - Fulfill Cycle Time</i>	<i>RL 3.33 - Delivery Service Accuracy</i>	<i>AG. 2.2 - Upside Fulfil Flexibility</i>	<i>AM. 1.2 - Return on Supply chain Fix Assets</i>	<i>CO. 3.1 - Planning Labor Cost</i>
<i>RS. 2.3 - Deliver Cycle Time</i>	<i>RL. 3.35 - Delivery Quantity Accuracy</i>	<i>A.G 2.3 - Upside Deliver Flexibility</i>	<i>AM. 1.3 - Return on Working Capital</i>	<i>CO. 3.2 - Planning Automation Cost</i>
	<i>RL. 2.2 - Delivery Performance to Client Commit Date</i>	<i>AG. 1.2 - Upside Supply chain Adaptability</i>		<i>CO. 3.3 - Planning Property, Plant, and Equipment Cost</i>
	<i>RL. 3.32 – Client Commit Date Achievement Time Client Receiving</i>	<i>AG. 2.6 - Upside Request Adaptability</i>		<i>CO. 3.4 - Planning GRS and Overhead Cost</i>
	<i>RL. 3.34 - Delivery Location Accuracy</i>	<i>AG. 2.7 - Upside Fulfil Adaptability</i>		<i>CO. 2.2 - Request Cost</i>
	<i>RL. 2.3 - Documentation Accuracy</i>	<i>AG. 2.8 - Upside Deliver Adaptability</i>		<i>CO. 3.5 - Request Labor Cost</i>

*RL. 3.31 - Compliance Documentation Accuracy*

*A.G 1.3 - Downside Supply chain Adaptability*

*RL. 3.43 - Other Required Documentation Accuracy*

*AG. 2.11 - Downside Request Adaptability*

*RL. 3.45 - Payment Documentation Accuracy*

*AG. 2.12 - Downside Fulfil Adaptability*

*RL. 3.50 - Shipping Documentation Accuracy*

*AG. 2.13 - Downside Deliver Adaptability*

*RL. 2.4 Perfect Condition*

*AG. 1.4 - Overall Value At Risk*

*RL. 3.12 - % of Faultness Installations*

*RL. 3.24 - % Orders/Lines Received Damage Free*

*RL. 3.41 - Orders Delivered Damage Free Conformance*

*RL. 3.42 - Orders Delivered Defect Free Conformance*

*RL. 3.55 - Warranty and Returns*

*CO. 3.6 - Request Automation Cost*

*CO. 3.7 - Request Property, Plant, and Equipment Cost*

*CO. 3.8 - Request GRS and Overhead Cost*

*CO. 2.3 - Service Acquisition Cost*

*CO. 3.9 - Purchased Service Cost*

*CO. 3.10 - Service Transportation Cost*

*CO. 3.11 - Service, Custom, Duties, Taxes, and Tariffs Cost*

*CO. 3.12 - Service Risk and Compliance Cost*

*CO. 2.4 - Fulfillment Cost*

*CO. 3.14 - Fulfillment (Direct) Labor Cost*

*CO. 3.15 - Fulfillment Automation Cost*

*CO. 3.16 - Fulfillment Property, Plant, and Equipment Cost*



*CO. 3.17 - Fulfillment  
GRC, Inventory, and  
Overhead Cost*

*CO. 2.5 - Order  
Management Cost*

*CO. 3.18 - Order  
Management Labor Cost*

*CO. 3.19 - Order  
Management Automation  
Cost*

*CO. 3.20 - Order  
Management Property,  
Plant, and Equipment  
Cost*

*CO. 3.21 - Order  
Management GRC and  
Overhead Cost*

*CO. 2.7 - Returns Cost*

*CO. 3.30 - Return GRC,  
Inventory, and Overhead  
Cost*

3. **Kematangan Proses/Praktik** merupakan deskripsi objektif dan spesifik untuk mengevaluasi proses dan praktik rantai pasokan untuk kemudian digabungkan dan dijalankan model proses praktik terbaik dan praktik kerja unggulan yang diterima.

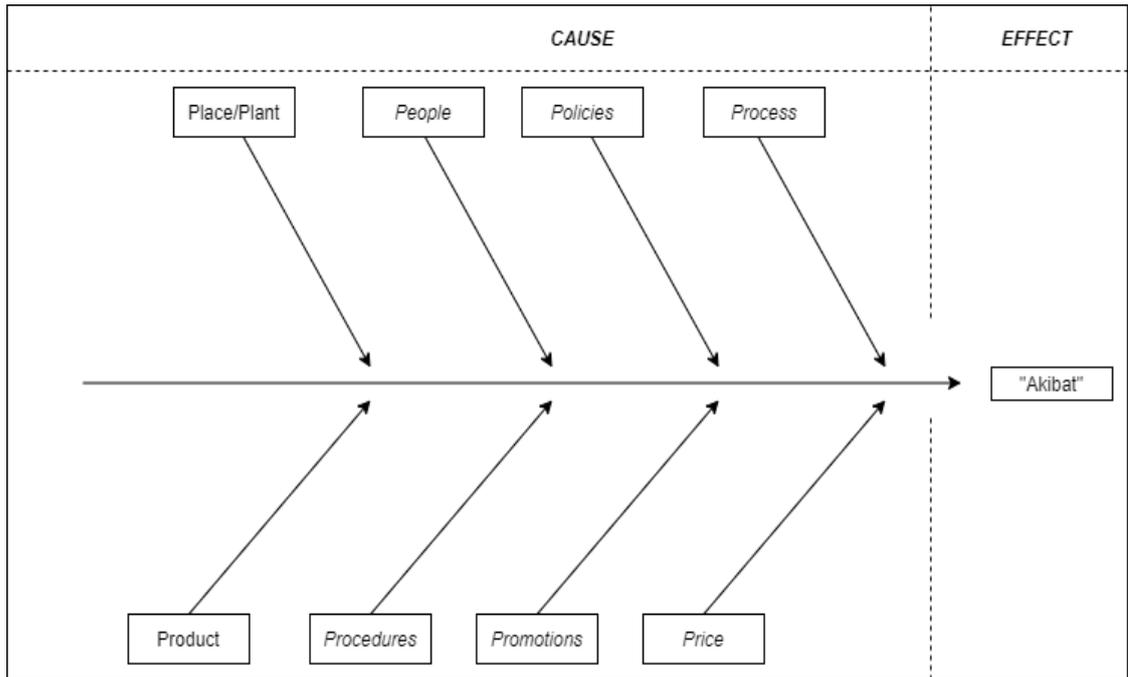
### 2.2.8 *Fishbone Diagram* (Diagram Tulang Ikan)

Menurut (Nasution, 2005), pendekatan terstruktur dalam melakukan analisis terperinci untuk menemukan penyebab-penyebab, ketidaksesuaian, dan kesenjangan dari suatu masalah hingga memungkinkan sampai ke akar permasalahannya yang dikembangkan pertama kali pada tahun 1950 oleh seorang pakar kualitas yang berasal dari Jepang, yaitu Kaoru Ishikawa, merupakan pengertian dari Diagram Sebab Akibat atau yang biasa disebut dengan Diagram *Fishbone* (Tulang Ikan). Dalam melakukan analisis *fishbone*, ada tahapan yang perlu dilakukan, yakni:

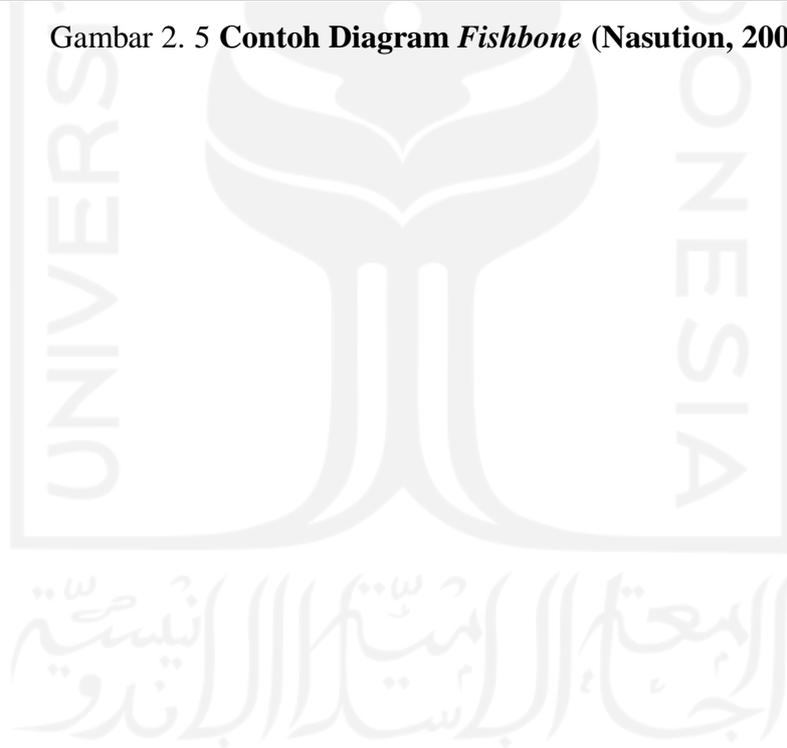
1. Menyiapkan sesi analisis tulang ikan
2. Mengidentifikasi akibat atau masalah
3. Mengidentifikasi kategori sebab utama
4. Menemukan sebab-sebab potensial dengan melakukan sumbang saran
5. Mengkaji ulang semua kategori sebab utama
6. Mencapai kesepakatan sebab-sebab dengan kemungkinan paling besar

Beberapa pendekatan yang bisa dijadikan panduan untuk merumuskan faktor-faktor utama dalam mengawali pembuatannya diantaranya:

- a. Pendekatan 4 M (digunakan untuk perusahaan manufaktur): *Machine*, *Method (Process/Inspection)*, *Material (Raw, Consumables, dll)*, *ManPower*, *Measurement*, dan *Environment*.
- b. Pendekatan 8 P (digunakan untuk industri jasa): *People*, *Process*, *Policies*, *Procedures*, *Price*, *Promotions*, *Place/Plant*, dan *Product*.
- c. Pendekatan 4S (digunakan untuk industri jasa): *Surroundings*, *Suppliers*, *Systems*, dan *Skills*.



Gambar 2. 5 Contoh Diagram *Fishbone* (Nasution, 2005)



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. XYZ yang beralamat di Perum Puri Gentan Asri No.11 Jalan Kaliurang KM. 10, Ngalalangan, Sardonoharjo, Kec. Ngaglik, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55581. Penelitian ini berfokus pada aktivitas proses bisnis di perusahaan yang selanjutnya dilakukan pengukuran nilai kinerja dari komponen *performance* (atribut) perusahaan sebagai objek penelitian dengan metode SCOR Model 12.0 *Racetrack*.

#### 3.2 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini digunakan 2 jenis data beserta masing-masing teknik pengumpulannya yang terdiri dari:

##### 1. Data Primer

Data primer adalah data kuantitatif dan kualitatif yang dikumpulkan secara langsung dari objek penelitian untuk mendapatkan informasi dan data tentang kinerja perusahaan. Berikut adalah teknik pengumpulan data primer yang dilakukan oleh penulis:

##### a. Observasi

Pada penelitian ini dilakukan peninjauan secara tidak langsung atau daring (dalam jaringan). Observasi tersebut dilakukan tanpa melibatkan peneliti sebagai partisipan atau kelompok yang diteliti, yang mana hal tersebut juga menyesuaikan dengan ketentuan protocol kesehatan perusahaan yang mewajibkan seluruh pekerja bekerja dari rumah (*work from home*). Peneliti mengamati mekanisme, prosedur, dan hasil kerja perusahaan PT. XYZ yang mana hal tersebut dilakukan untuk menentukan

objek penelitian dan untuk menentukan kondisi awal perusahaan seperti gambaran umum proses bisnis perusahaan secara keseluruhan.

b. Wawancara

Pada penelitian ini dilakukan teknik wawancara dengan metode semi terstruktur secara daring (dalam jaringan) kepada narasumber terpercaya di perusahaan. Wawancara semi terstruktur adalah proses wawancara dengan panduan wawancara yang berasal dari pengembangan topik dan pengajuan pertanyaan sehingga peneliti dapat mengembangkan pertanyaan penelitian sesuai dengan kebutuhan informasi yang diinginkan.

Proses wawancara diawali dengan menyepakati jadwal wawancara dengan informan. Kemudian dilakukan dengan menyampaikan beberapa pertanyaan. Informasi yang didapat dari proses wawancara tersebut direkam oleh peneliti dan juga dilakukan pencatatan hal penting yang disampaikan dalam wawancara.

c. Dokumentasi

Pada penelitian ini dokumentasi yang digunakan adalah dokumen resmi perusahaan yang didapatkan langsung dari penanggung jawab dokumen perusahaan dan juga dokumen hasil pencarian pada halaman internet yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain:

- (1) Struktur organisasi perusahaan PT. XYZ
- (2) *Standard Operating Procedure* (SOP) Departemen
- (3) Laporan penjualan bulanan PT. XYZ sejak November 2019 hingga Juli 2021
- (4) Laporan kinerja PT. XYZ sejak Mei 2020 hingga Mei 2021

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung berhubungan dengan narasumber. Data tersebut diperoleh dari berbagai sumber bacaan dan macam sumber lain seperti penelitian terdahulu pada perusahaan, dokumen resmi, hasil survey, notulen rapat, surat kabar, dan lainnya. Penggunaan jenis data ini bertujuan untuk memperkuat atau mendukung penemuan dan kelengkapan informasi yang didapatkan dari observasi dan wawancara

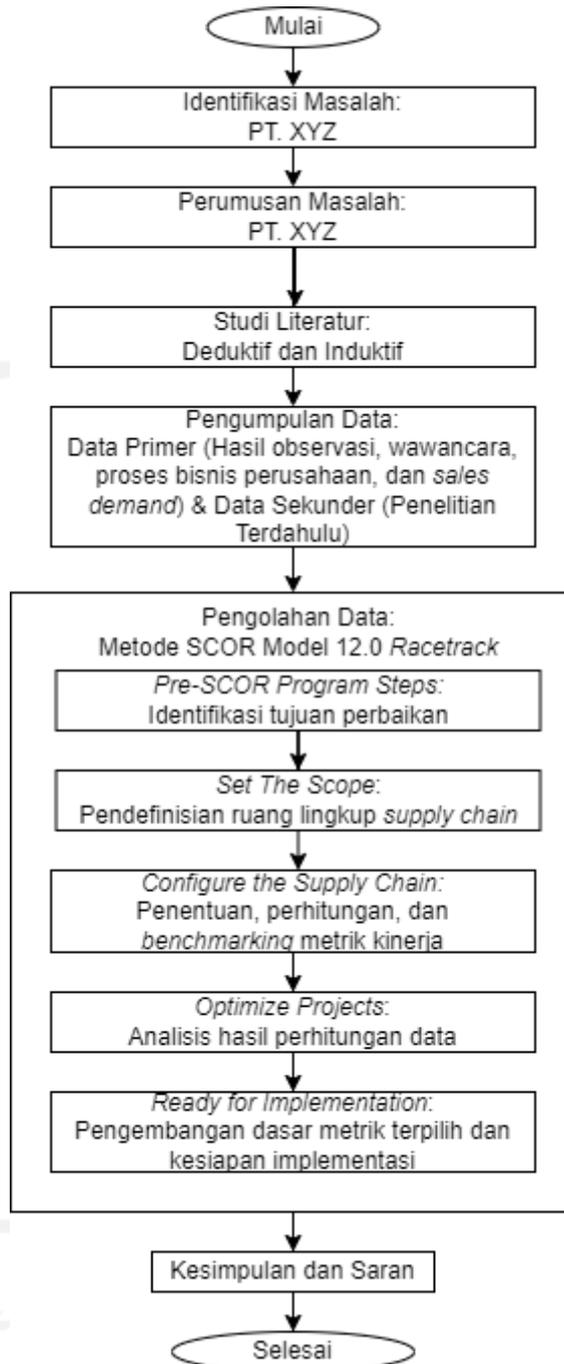
### 3.3 Pengolahan Data

Pengolahan data adalah proses manipulasi data ke dalam bentuk yang berguna dan lebih berarti menjadi suatu informasi yang dapat digunakan oleh orang-orang yang membutuhkan. Berikut merupakan proses pengolahan data pada penelitian ini:

1. Pengolahan data dimulai dengan mengidentifikasi situasi dari objek penelitian seperti gambaran umum proses bisnis perusahaan, latar belakang permasalahan yang terjadi, upaya penanganan yang telah dilakukan, dan struktur organisasi perusahaan dengan maksud untuk mengetahui tujuan program peningkatan.
2. Kemudian dilakukan pendefinisian ruang lingkup proses bisnis, seperti penentuan indikator kinerja, pendefinisian konteks bisnis dan *supply chain*, pemetaan proses bisnis perusahaan (*customer* dan pasarnya, produk atau jasa, dan mitra kerja) yang didukung dengan analisis SWOT. Dilanjutkan dengan pengurutan prioritas proses bisnis perusahaan, penggambaran peta bisnis secara geografis. Setelah itu dilakukan pengumpulan data kinerja yang relevan terhadap program *improvement* untuk kemudian disepakati area perbaikan yang ditemukan.
3. Tahapan selanjutnya adalah penyusunan serta pemilihan *performance matrix* (metrik kinerja) dan proses dari SCOR *improvement program*, mengumpulkan data secara *detail*, menghitung nilai masing-masing metrics kinerja pada komponen *performance* yang diperoleh.
4. Melakukan analisis terhadap data yang telah dihitung dan juga dilakukan *benchmarking* terhadap data industri yang ada, target internal, atau data tertentu untuk analisis *gap* mendetail.
5. Terakhir, memperkirakan rekomendasi kebutuhan, infrastruktur dan program perbaikan lainnya yang mendukung implementasi *improvement program* yang telah direncanakan.

### 3.4 Alur Penelitian

Tahapan untuk mempermudah penelitian disajikan dalam bentuk diagram alur seperti pada gambar 3.1 berikut beserta penjelasannya:



Gambar 3. 1 Diagram Alur Permasalahan

#### 1. Identifikasi Masalah

Pada tahap ini dilakukan identifikasi terhadap kondisi objek penelitian khususnya terhadap kinerja proses bisnis pada *performance level* PT. XYZ.

#### 2. Perumusan Masalah

Langkah selanjutnya adalah melakukan perumusan masalah yang teridentifikasi pada proses bisnis PT. XYZ guna menentukan tujuan dan manfaat penelitian yang dilakukan.

#### 3. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan melakukan kajian deduktif dan kajian induktif melalui sumber penelitian terdahulu yang sejenis dan relevan sebagai perbandingan dan penunjang penelitian yang dilakukan saat ini pada PT. XYZ.

#### 4. Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data berupa data primer dan sekunder. Pada proses pengumpulan data primer, peneliti melakukan pengumpulan secara langsung dengan narasumber melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi berkas atau data perusahaan berupa data profil perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan data penunjang lainnya. Sedangkan dalam proses pengumpulan data sekunder, peneliti melakukan pencarian terkait data pendukung melalui sumber terkait secara tidak langsung seperti melalui media dalam jaringan, berita, internet, buku, dan lainnya.

#### 5. Pengolahan Data

##### a. *Pre-SCOR Program Steps*

Melakukan persiapan terhadap objek penelitian, dalam hal ini PT. XYZ, untuk implementasi program peningkatan dengan penerapan metode SCOR 12.0 *Racetrack*. Penggunaan metode SCOR 12.0 *Racetrack* pada tahap ini untuk memberikan gambaran umum proyek kepada PT. XYZ dengan 3 fase, yaitu:

##### 1) Identifikasi Motivasi Peningkatan

Melibatkan kedua pihak, peneliti dan PT. XYZ, dalam memutuskan apa yang harus dikembangkan beserta metode proyeknya. Dalam proses ini kondisi terkini perusahaan dianalisis dan diklasifikasi untuk mempermudah dalam memutuskan *output* yang akan ditingkatkan.

##### 2) Identifikasi Organisasi Program SCOR

Membentuk organisasi untuk operasi proyek setelah hal-hal menyeluruh mengenai SCOR 12.0 sudah dipahami dimana organisasi ini terdiri dari komponen perusahaan pada departemen *Sales and Marketing* dengan kapabilitasnya masing-masing. Tujuan pembentukan adalah untuk kepastian dari keberhasilan proyek sesuai dengan rencana sebagai peran pengawasan selama berlangsungnya proyek sampai dengan evaluasi proyek

3) Rencana Tahap Selanjutnya

Setelah kedua tahap sebelumnya dikembangkan, selanjutnya adalah membuat keputusan terkait kelanjutan proyek dengan pertimbangan terkait perkiraan biaya, penjadwalan, sumber dan persyaratan.

b. *Set the Scope*

Memahami lingkungan bisnis dan menentukan cakupan proses bisnis untuk dilakukan program peningkatan dengan penerapan metode SCOR Model 12.0 *Racetrack* yang disesuaikan dengan keadaan riil dari PT. XYZ. Langkah-langkah yang dimaksudkan termasuk:

- 1) Menggunakan analisis SWOT untuk memahami posisi pasar; kekuatan bisnis, dominansi perusahaan, asal sumber, dan sebagainya. Data terkumpul dapat berasal dari individu berkepentingan, laporan keuangan, strategi strategis, analisis kompetitif, dan lainnya.
- 2) Melakukan dokumentasi dan visualisasi proses bisnis, seperti siapa klien dan pasar yang dituju; apa jasa yang dihasilkan; siapa mitra kerja; bagaimana struktur organisasi pemasaran dan pengadaan; dan jenis layanan jasa yang diminta konsumen. Dalam hal ini informasi yang dikumpulkan didapat dari sumber berikut:
  - Pelanggan dan pasar: pemasaran, pengembangan bisnis, dan organisasi lain dalam segmentasi pelanggan.
  - Layanan: sistem manajemen jasa dan *enterprise resource planning*.
  - Mitra kerja: siapa mitra kerjanya, keberadaan mitra kerja, sumber strategis dan organisasi pengembangan bisnis yang mana data-data yang dimaksud dapat diperoleh dari master pemasok seperti ERP dan SRM.

3) Penggambaran peta geografis dalam rangka:

- Aktivasi identifikasi layanan yang akan dijual ke entitas saluran tertentu
- Identifikasi bagian pendapatan penjualan dan profitabilitas terbesar dalam proses bisnis dengan data keuangan
- Koneksi proses SCOR dengan entitas rantai pasokan atau proses bisnis

4) Pengumpulan data kinerja (data tingkat tinggi) yang relevan dengan program perbaikan untuk menemukan *gap* kinerja.

5) Pendefinisian ruang lingkup program perbaikan untuk membuat kesepakatan sesuai dengan kondisi saat ini hingga akhirnya mendapatkan kesepakatan terkait area perbaikan yang sudah disetujui oleh tim peneliti.

c. *Configure the Supply chain*

Melakukan diskusi dengan pihak manajemen terkait mengenai proses yang dibutuhkan peningkatan, kemudian melakukan perhitungan metrik kinerja yang dipilih untuk dilakukan program peningkatan dengan perhitungan data waktu pelayanan (data prospek untuk menghitung kemungkinan kerugian yang terjadi dan data kejadian risiko (data waktu untuk menghitung ketercapaian target waktu pelayanan) yang ada menggunakan metode SCOR Model 12.0 *Racetrack* diikuti dengan proses perbandingan (*benchmarking*) terhadap hasil analisis data.

d. *Optimize Project*

Membuat perencanaan proyek berdasarkan hasil analisis data termasuk ruang lingkup proses, prioritas, dan manfaat proyek.

e. *Ready for Implementation*

Mengembangkan dasar metrik terpilih kemudian menyelesaikan usulan terpilih untuk diterapkan dan memulai realisasi manfaat.

6. Kesimpulan dan Saran

a. Kesimpulan

Berisi hasil Analisa yang dilakukan dengan menjawab rumusan masalah sehingga terbukti tercapainya tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

b. Saran

Berisi pembahasan terkait usulan atau rekomendasi perbaikan yang akan diberikan kepada perusahaan untuk dapat ditingkatkan.

## BAB IV

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 4.1 *Pre-SCOR Program Steps*

Pengumpulan data dilakukan pada perusahaan PT. XYZ melalui pelaksanaan observasi dalam jaringan. Data yang dibutuhkan dalam penelitian yaitu informasi terkait profil perusahaan dan juga proses bisnis perusahaan yang mana data tersebut nantinya digunakan untuk kebutuhan pengolahan data atribut SCOR *Racetrack* diantaranya *Reliability, Responsiveness, Agility, Cost, dan Asset Management Efficiency*.

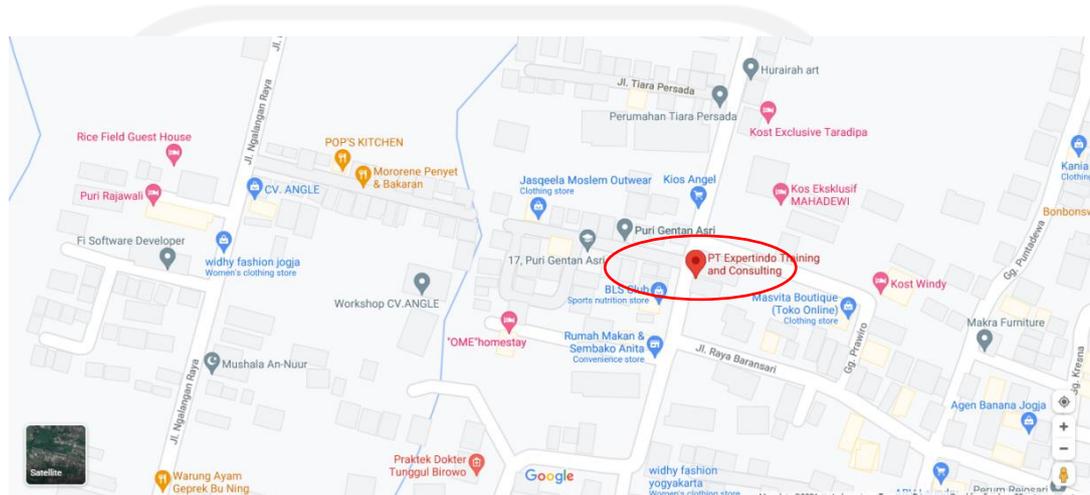
##### 4.1.1 Profil Perusahaan

PT. XYZ adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelatihan dan konsultan yang didirikan pada 16 Juli 2013. Perusahaan ini terdiri dari 4 departemen yaitu Departemen *Sales Marketing*, Departemen *Information and Technology*, Departemen Operasional, dan Departemen *Keuangan*. PT. XYZ bekerjasama dengan Perkindo dan *Supply chain Council* untuk meningkatkan kualitas pelayanan jasa *training* dan konsultasi.

Perusahaan ini telah memiliki pengalaman yang tinggi dalam pelaksanaan pelatihan. Telah banyak perusahaan yang menggunakan jasa pelatihan dan konsultasi dari PT. XYZ. Instansi pemerintah, instansi Pendidikan, Lembaga non pemerintah maupun perorangan dalam berbagai bidang seperti *Human Resources & Development, Business & Management, Engineering, Oil & Gas, Electricity & Energy, Information Technology, Keuangan, Law*, dan lain-lainnya merupakan klien-klien pengguna jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

#### 4.1.2 Lokasi Perusahaan

Kantor utama PT. XYZ beralamat di Puri Gentan Asri No.11 Jalan Kaliurang KM. 10, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Peta lokasi perusahaan PT. XYZ dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4. 1 Tangkapan Layar Peta Lokasi Kantor PT. XYZ

(Sumber: Pencarian *Google Maps*)

#### 4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Menjadi Lembaga pelatihan dan konsultan yang unggul dan terpercaya di Indonesia yang mengedepankan kualitas, profesionalisme, dan inovasi serta selalu siap untuk menjadi mitra kerja dari berbagai perusahaan merupakan visi dari PT. XYZ. Dalam mencapai visinya tersebut PT. XYZ juga memiliki misi yang diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pelatihan 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.

#### **4.1.4 Jasa Perusahaan**

PT. XYZ memiliki 4 macam layanan jasa yaitu diantaranya:

1. Pelatihan Publik (*Public Training*)

Pelatihan publik (*public training*) merupakan bentuk layanan jasa pelatihan yang dapat diselenggarakan di wilayah manapun dengan jadwal mingguan maupun dengan jadwal dan jumlah peserta fleksibel memenuhi permintaan instansi/perusahaan.

2. *In House Training*

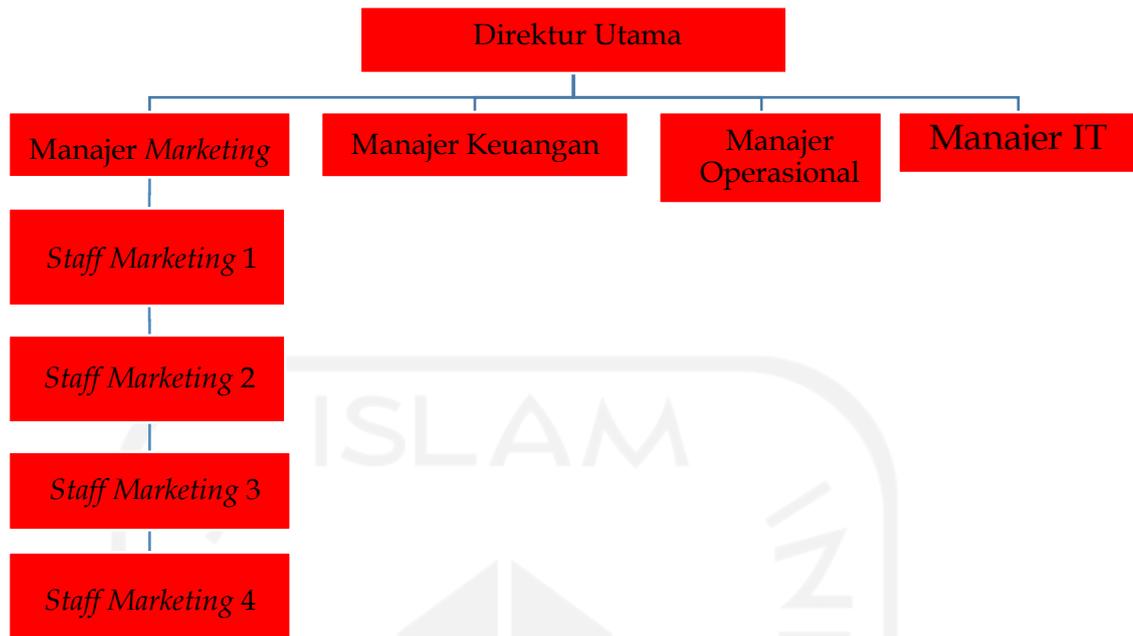
*In House Training* merupakan bentuk layanan jasa pelatihan alternatif yang mana jumlah peserta serta harga disesuaikan dengan kebutuhan *training*. Pelaksanaan IHT dilakukan di lokasi kantor instansi yang bersangkutan dengan waktu pelaksanaan menyesuaikan permintaan instansi.

3. Sertifikasi

4. Konsultan

#### **4.1.5 Struktur Organisasi**

PT. XYZ berdiri dengan struktur organisasi yang ditujukan untuk membuat sistem manajemen dan kinerja perusahaan menjadi efektif dan efisien. Struktur organisasi terlihat pada gambar 4.2 disertai dengan penjelasan sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PT. XYZ

(Sumber: Arsip Perusahaan)

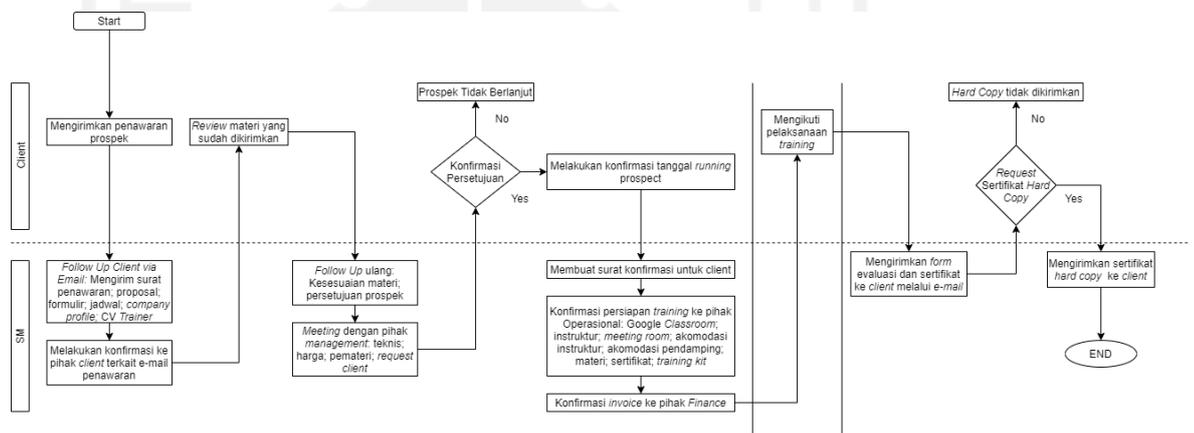
Berdasarkan gambar struktur organisasi diatas dapat dijabarkan penjelasan yaitu bahwa PT. XYZ dibawah oleh Direktur Utama. Kemudian di bawahnya secara langsung terdapat 4 departemen utama yaitu Departemen *Sales and Marketing* dengan pekerja sebanyak 5 orang, Departemen Keuangan, Departemen Keuangan, dan Departemen IT dengan masing-masing 1 pekerja.

Pemilik yang sekaligus menjabat sebagai Direktur Utama perusahaan secara umum bertugas untuk melakukan supervisi terhadap kegiatan yang berlangsung dalam perusahaan, melakukan pengawasan sekaligus evaluasi terhadap berjalannya perusahaan. Departemen *sales and marketing* bertanggung jawab atas kebutuhan pelayanan jasa seperti pemasaran, pembuatan materi silabus, susunan jadwal kemudian juga dalam mengontrol proses pencarian prospek, masuknya prospek bisnis, hingga proses persetujuan prospek. Berkaitan dengan hal tersebut, Departemen *sales and marketing* juga bertanggung jawab atas berlangsungnya hubungan internal perusahaan dengan pihak pengguna jasa perusahaan. Selanjutnya, Departemen Operasional bertanggung jawab atas mekanisme dan keberlangsungan pelayanan jasa terhadap klien hingga klien sepenuhnya mendapatkan haknya atas penggunaan jasa perusahaan. Departemen IT (*Information and Technology*) bertanggung jawab atas seluruh media sosial, surat elektronik, dan *digital platform*

yang digunakan perusahaan dalam menunjang proses bisnis perusahaan, baik dalam hal desain, pengoperasian, perawatan, perbaikan, dan pembaharuan. Kemudian untuk departemen keuangan, bertanggungjawab atas keseluruhan alur keuangan perusahaan mulai dari perancangan, penyusunan, hingga pelaporan terkait pembuatan anggaran, transaksi keluar-masuk, pajak perusahaan, dan *payroll* karyawan.

#### 4.1.6 Proses Bisnis Perusahaan

Adapun alur proses bisnis internal untuk jasa *public training* atau *in house training* PT. XYZ dapat dilihat dalam gambar 4.3 di bawah ini.



Gambar 4. 3 Gambar Alur Proses Bisnis Perusahaan PT. XYZ

Pemetaan proses yang dilakukan di atas bertujuan untuk memberi gambaran aktual tentang proses bisnis internal pada jasa *public training* atau yang pada masa pandemic ini disebut sebagai jasa *in house public training*. Data alur proses bisnis tersebut didapatkan berdasarkan proses bisnis yang diamati secara langsung dan diverifikasi melalui proses wawancara dengan pihak perusahaan.

Dalam peta proses bisnis tersebut aliran yang proses yang mendominasi adalah aliran informasi yang melibatkan klien dengan pihak *Sales & Marketing* dengan urutan sebagai berikut:

- a) Pra – Pelatihan

1. **Klien** mengirimkan penawaran prospek kepada pihak perusahaan yang secara spesifik ditujukan untuk departemen *sales & marketing*.
  2. **Sales & Marketing** melakukan *follow up* klien melalui e-mail dengan mengirimkan surat penawaran, proposal, formulir, jadwal pelaksanaan, profil perusahaan, dan CV dari *trainer*.
  3. **Sales & Marketing** melakukan konfirmasi kepada pihak klien terkait e-mail penawaran
  4. **Klien** melakukan tinjauan terkait materi yang dikirimkan oleh pihak *sales & marketing*.
  5. **Sales & Marketing** melakukan *follow up* ulang terkait kesesuaian materi dan persetujuan prospek.
  6. **Sales & Marketing** mengadakan pertemuan dengan pihak manajemen dalam rangka membahas teknis, harga, pemateri, dan permintaan klien.
  7. **Klien** melakukan konfirmasi terkait persetujuan perusahaan:
    - a. Jika Tidak, prospek berhenti dan tidak dilanjutkan.
    - b. Jika Iya, klien melakukan konfirmasi ketersediaan tanggal pelaksanaan prospek
  8. **Sales & Marketing** membuat surat konfirmasi untuk pihak klien
  9. **Sales & Marketing** melakukan konfirmasi ke departemen operasional untuk melakukan persiapan teknis seperti menyediakan *google classroom*, instruktur, *meeting room*, akomodasi instruktur, akomodasi pendamping, materi, sertifikat, dan *training kit*.
  10. **Sales & Marketing** melakukan konfirmasi terkait *invoice* kepada departemen keuangan.
- b) Pelaksanaan
11. **Klien** mengikuti pelaksanaan *training* sesuai dengan segala hal terkait yang sudah dipenuhi dan disepakati.
- c) Pasca Pelatihan
12. **Sales & Marketing** mengirimkan *form* evaluasi dan sertifikat kegiatan ke klien melalui e-mail.
  13. **Klien** mengajukan permintaan terkait hasil cetak dari sertifikat kegiatan:
    - a. Jika Tidak, sertifikat yang dikirimkan hanya berupa *soft copy*.

- b. Jika Iya, pihak *sales & marketing* mengirimkan sertifikat berupa *soft copy* dan juga *hard copy* (hasil cetak).
14. Proses selesai sepenuhnya.

## 4.2 *Set the Scope*

Tahap kedua memahami lingkungan bisnis dan menentukan cakupan proses bisnis yang kemudian diperlukan peningkatan dengan penerapan SCOR, seperti melakukan ringkasan konteks bisnis, pendokumentasian dan pengurutan prioritas proses bisnis, penghimpunan data kinerja, dan penyusunan perjanjian pelaksanaan program peningkatan.

### 4.2.1 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah yang mendasar kepada kemampuan melihat kekuatan baik faktor internal atau IFAS (*Strengths* dan *Weakness*) maupun faktor eksternal atau EFAS (*Opportunities* dan *Threats*) yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaing (Pasaribu, 2018). Tujuannya adalah untuk melakukan analisis situasi atau kondisi sehingga dapat merumuskan strategi perusahaan dalam persaingannya di pasaran.

#### a. *Internal Factor Analysis Strategy (IFAS)*

Tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Strategic*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka *strength* dan *weakness* perusahaan. Evaluasi faktor internal perusahaan ditujukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan.

Tabel 4. 1 Faktor-faktor IFAS

Kode	Kekuatan
A	Pelayanan perusahaan yang fleksibel
B	Perusahaan yang unggul dan terpercaya

<b>Kode</b>	<b>Kekuatan</b>
<b>C</b>	Kategori yang ditawarkan bervariasi dalam berbagai bidang
<b>D</b>	<i>Human Resource</i> yang profesional dan kompeten di bidangnya
<b>E</b>	Berlisensi dengan beberapa Lembaga sertifikasi Nasional dan Internasional
<b>Kode</b>	<b>Kelemahan</b>
<b>Ax</b>	Jumlah sumber daya masih tergolong sedikit
<b>Bx</b>	Promo yang diberikan masih terbatas
<b>Cx</b>	Kurangnya <i>brand awareness</i>
<b>Dx</b>	Administrasi perusahaan yang masih kurang terorganisir
<b>Ex</b>	Sistem perusahaan yang belum terintegrasi

Setelah mendiskusikan beberapa indikator yang menjadi faktor internal (IFAS), langkah yang dapat dilakukan selanjutnya untuk menindaklanjuti hal tersebut adalah dengan melakukan pembobotan dengan tujuan menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari PT. XYZ.

Tabel 4. 2 Pembobotan Faktor Internal PT. XYZ

<b>Kode</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Ax</b>	<b>Bx</b>	<b>Cx</b>	<b>Dx</b>	<b>Ex</b>	<b>Total</b>	<b>Bobot</b>
<b>A</b>	<b>X</b>	0	<b>1</b>	0	0	0	<b>1</b>	0	0	0	2	0,044
<b>B</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	0	<b>1</b>	0	<b>1</b>	0	0	<b>1</b>	5	0,111
<b>C</b>	0	0	<b>X</b>	0	<b>1</b>	0	<b>1</b>	0	<b>1</b>	0	3	0,066
<b>D</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	0	0	0	<b>6</b>	0,133
<b>E</b>	<b>1</b>	0	0	0	<b>X</b>	0	0	<b>1</b>	<b>1</b>	0	3	0,066
<b>Ax</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	0	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	0	0	6	0,133
<b>Bx</b>	0	0	0	0	<b>1</b>	0	<b>X</b>	0	0	0	1	0,022

Kode	A	B	C	D	E	Ax	Bx	Cx	Dx	Ex	Total	Bobot
Cx	1	1	1	1	0	0	1	X	0	0	5	0,111
Dx	1	1	0	1	0	1	1	1	X	0	6	0,133
Ex	1	0	1	1	1	1	1	1	1	X	8	0,177
<b>Total</b>											<b>45</b>	<b>1</b>

Nilai pada pembobotan di atas terdiri dari angka 1 dan 0, yang mana penilaian dengan bobot 1 berarti faktor relatif lebih penting sedangkan penilaian dengan bobot 0 berarti relative tidak penting terhadap masing-masing faktor yang dijadikan pembanding. Pada kolom pembobotan juga terdapat tanda “X” yang mana hal tersebut menunjukkan perbandingan antar faktor yang sama sehingga tidak dapat diberi penilaian.

Sebagai contoh penilaian yang dilakukan pada Tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa faktor A bernilai 0 terhadap faktor B yang bernilai 1. Hal tersebut berarti dalam analisis lingkungan internal perusahaan, faktor B (Perusahaan yang unggul dan terpercaya) dianggap relatif lebih penting dibandingkan dengan faktor A (Pelayanan perusahaan yang fleksibel). Kemudian dilanjutkan dengan perhitungan total bobot, dimana total bobot A bernilai 0,044 yang didapatkan dari hasil pembagian antara nilai bobot dari faktor A sebesar 2 dengan total akumulasi bobot keseluruhan pada analisis faktor internal sebesar 45.

Tabel 4. 3 Pembobotan Faktor Internal PT. XYZ

Kode	Bobot	Rating	Score
A	0,044	3	0,132
B	0,111	3	0,333
C	0,066	2	0,132
D	0,133	4	0,532
E	0,066	2	0,132
<b>Total</b>			<b>1,261</b>
Ax	0,133	1	0,133
Bx	0,022	3	0,066

<b>Cx</b>	0,111	1	0,111
<b>Dx</b>	0,133	1	0,133
<b>Ex</b>	0,177	1	0,177
<b>Total</b>			<b>0,631</b>
<i>Strength – Weakness</i>			<b>0,63</b>

Penilaian bobot yang dicantumkan pada Tabel 4.3 merupakan hasil pembobotan yang didapatkan dari tabel pembobotan 4.2 terhadap analisis faktor internal sebelumnya. Kemudian dilakukan pemberian *rating* untuk masing-masing faktor di atas. Pada kategori *strength* sifatnya adalah positif, yang berarti semakin tinggi *strength* maka semakin tinggi pula nilai yang diberikan antara 1 sampai dengan 4. Berdasarkan pemberian nilai *rating* dan *score* pada table di atas, *strength* paling tinggi pada PT. XYZ adalah “*Human Resource* yang profesional dan kompeten di bidangnya” dengan *score* 0,532.

Pada kategori *weakness* bersifat kebalikannya, yaitu negatif yang berarti semakin tinggi *weakness* maka semakin kecil nilai yang diberikan antara 1 sampai dengan 4. Berdasarkan pemberian nilai *rating* dan *score* pada tabel di atas *weakness* dengan kepentingan tertinggi pada PT. XYZ adalah “Sistem perusahaan yang belum terintegrasi” dengan *score* 0,177. Total akhir pengurangan nilai *strength* dan *weakness* didapatkan sebesar 0,63.

b. *External Factor Analysis Strategy* (EFAS)

Tabel EFAS (*External Factor Analysis Strategic*) disusun untuk menganalisis kondisi eksternal dari seluruh aspek yang memungkinkan dengan minimal berdasarkan politik, ekonomi, sosial, budaya, dan keamanan dari kondisi lingkungan eksternal perusahaan (negara atau pemerintah daerah). Evaluasi faktor internal perusahaan ditujukan untuk mengetahui peluang dan ancaman eksternal terhadap suatu perusahaan.

Tabel 4. 4 Faktor-faktor EFAS

<b>Kode</b>	<b>Peluang</b>
<b>A</b>	Kebutuhan pelatihan dan sertifikasi yang terus berkembang
<b>B</b>	Penggunaan sosial media dalam pemasaran
<b>C</b>	Penggunaan aplikasi perusahaan dalam operasional pelayanan
<b>D</b>	Kapasitas pelayanan diperbanyak
<b>E</b>	Menambah mitra kerja perusahaan
<b>Kode</b>	<b>Ancaman</b>
<b>Ax</b>	Banyak pesaing yang menawarkan jasa yang sama
<b>Bx</b>	Persaingan penjualan dalam harga
<b>Cx</b>	Ketentuan dan kebijakan <i>client</i> yang semakin rumit
<b>Dx</b>	Peluang instruktur dalam mengambil alih <i>client</i>
<b>Ex</b>	Persaingan penjualan dalam penawaran fasilitas

Setelah mendiskusikan beberapa indikator yang menjadi faktor eksternal perusahaan (EFAS), langkah yang dapat dilakukan selanjutnya untuk menindaklanjuti hal tersebut adalah dengan melakukan pembobotan dengan tujuan menentukan faktor-faktor yang menjadi kelemahan dari PT. XYZ.

Tabel 4. 5 Pembobotan Faktor Eksternal PT. XYZ

<b>Kode</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Ax</b>	<b>Bx</b>	<b>Cx</b>	<b>Dx</b>	<b>Ex</b>	<b>Total</b>	<b>Bobot</b>
<b>A</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0,088</b>
<b>B</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0,044</b>
<b>C</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0,044</b>
<b>D</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0,088</b>
<b>E</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0,111</b>
<b>Ax</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0,066</b>
<b>Bx</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0,177</b>
<b>Cx</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0,133</b>
<b>Dx</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0,133</b>

<b>Ex</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>5</b>	<b>0,111</b>
<b>Total</b>											<b>45</b>	<b>1</b>

Nilai pada pembobotan di atas terdiri dari angka 1 dan 0, yang mana penilaian dengan bobot 1 berarti faktor relatif lebih penting sedangkan penilaian dengan bobot 0 berarti relative tidak penting terhadap masing-masing faktor yang dijadikan pembandingan. Pada kolom pembobotan juga terdapat tanda “X” yang mana hal tersebut menunjukkan perbandingan antar faktor yang sama sehingga tidak dapat diberi penilaian.

Sebagai contoh penilaian yang dilakukan pada Tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa faktor A bernilai 1 terhadap faktor B yang bernilai 0. Hal tersebut berarti dalam analisis lingkungan eksternal perusahaan, faktor A (Kebutuhan pelatihan dan sertifikasi yang terus berkembang) relative lebih penting dibandingkan dengan faktor B (Penggunaan sosial media dalam pemasaran). Kemudian dilanjutkan dengan perhitungan total bobot, dimana total bobot A bernilai 0,111 yang didapatkan dari hasil pembagian antara nilai bobot dari faktor A sebesar 5 dengan total akumulasi bobot keseluruhan pada analisis faktor internal sebesar 45.

Tabel 4. 6 Pembobotan Faktor Eksternal PT. XYZ

<b>Kode</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Score</b>
<b>A</b>	0,088	3	0,264
<b>B</b>	0,044	3	0,132
<b>C</b>	0,044	2	0,088
<b>D</b>	0,088	3	0,264
<b>E</b>	0,111	3	0,333
<b>Total</b>			<b>1,081</b>
<b>Ax</b>	0,066	3	0,132
<b>Bx</b>	0,177	2	0,354
<b>Cx</b>	0,133	2	0,266

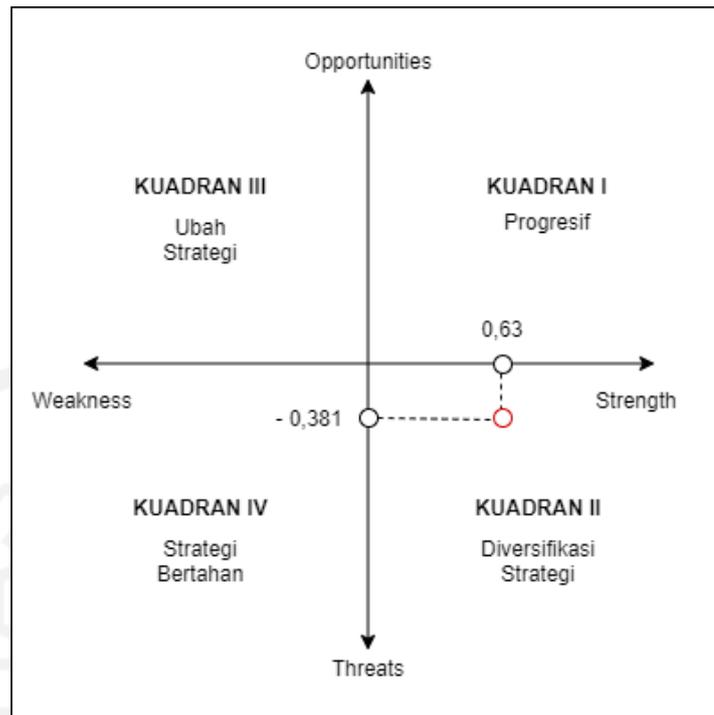
<b>Dx</b>	0,133	2	0,266
<b>Ex</b>	0,111	4	0,444
<b>Total</b>			<b>1,462</b>
<b><i>Opportunities – Threats</i></b>			<b>(-)0,381</b>

Penilaian bobot yang dicantumkan pada Tabel 4.6 merupakan hasil pembobotan yang didapatkan dari tabel pembobotan 4.5 terhadap analisis faktor eksternal sebelumnya. Kemudian dilakukan pemberian *rating* untuk masing-masing faktor di atas. Pada kategori *opportunities* sifatnya adalah positif, yang berarti semakin tinggi *opportunity* maka semakin tinggi pula nilai yang diberikan antara 1 sampai dengan 4. Berdasarkan pemberian nilai *rating* dan *score* pada table di atas, *opportunity* paling tinggi pada PT. XYZ adalah “Kapasitas pelayanan diperbanyak” dengan *score* sebesar 0,264.

Pada kategori *threats* bersifat kebalikannya, yaitu negatif yang berarti semakin tinggi *threats* maka semakin rendah nilai yang diberikan antara 1 sampai dengan 4. Berdasarkan pemberian nilai *rating* dan *score* pada tabel di atas *threats* tertinggi pada PT. XYZ adalah “Persaingan penjualan dalam penawaran fasilitas” dengan *score* 0,444. Total akhir pengurangan nilai *opportunities* dan *threats* didapatkan sebesar (-) 0,381.

c. Diagram SWOT

Diagram SWOT pada gambar 4.4 di bawah ini merupakan Langkah lanjutan dari hasil pembobotan yang telah dilakukan sebelumnya.



Gambar 4. 4 Analisis Posisi PT. XYZ pada Diagram SWOT

Berdasarkan pada gambar diagram SWOT di atas, posisi yang didapat oleh PT. XYZ adalah Kuadran 2: Diversifikasi Strategi dengan nilai *strength* 0,63 dan *opportunities* (-) 0381. Pada posisi Kuadran 2 ini berarti PT. XYZ mempunyai kekuatan internal, tetapi di sisi lain atau sisi eksternal PT. XYZ menghadapi beberapa kendala. Fokus strateginya adalah memaksimalkan kekuatan internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Langkah lanjutan yang dapat dilakukan setelah mengetahui posisi kuadran dari hasil analisis SWOT perusahaan yaitu dengan membuat matriks SWOT. Pembuatan matriks SWOT bertujuan untuk membandingkan antara faktor internal dan eksternal perusahaan yang kemudian akan dapat membantu melakukan strategi alternatif yang menguntungkan dengan resiko ancaman paling kecil dan melakukan perbaikan atau improvisasi untuk perusahaan.

Tabel 4. 7 Matriks SWOT PT. XYZ

<p style="text-align: center;"><b>IFAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EFAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>STRENGTH (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pelayanan perusahaan yang fleksibel</li> <li>● Perusahaan unggul dan terpercaya</li> <li>● Kategori yang ditawarkan bervariasi dalam berbagai bidang</li> <li>● <i>Human Resource</i> yang profesional dan kompeten di bidangnya</li> <li>● Berlisensi dengan beberapa Lembaga sertifikasi Nasional dan Internasional</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>WEAKNESSES (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Jumlah sumber daya masih tergolong sedikit</li> <li>● Promo yang diberikan masih terbatas</li> <li>● Kurangnya <i>brand awareness</i></li> <li>● Administrasi perusahaan kurang terorganisir</li> <li>● System perusahaan yang belum terintegrasi</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITIES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Kebutuhan pelatihan dan sertifikasi yang terus berkembang</li> <li>● Penggunaan social media dalam pemasaran</li> <li>● Penggunaan aplikasi perusahaan dalam operasional pelayanan</li> <li>● Kapasitas pelayanan diperbanyak</li> <li>● Menambah mitra kerja perusahaan</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>S-O Strategi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Melakukan <i>market research</i> untuk menyesuaikan perkembangan kebutuhan pelatihan dan sertifikasi</li> <li>● Mengkaji jenis pelayanan yang bisa ditawarkan agar sedemikian rupa dapat lebih fleksibel dan memudahkan bagi <i>client</i></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>W-O Strategi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pemanfaatan media sosial sebagai wadah perusahaan dalam melakukan <i>branding</i></li> <li>● Melakukan pelatihan pemanfaatan teknologi dengan penggunaan aplikasi perusahaan yang dibangun dan dikelola oleh perusahaan.</li> </ul>

<b>THREATS (T)</b>	<b>S-T Strategi:</b>	<b>W-T Strategi:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Banyak pesaing yang menawarkan jasa yang sama</li> <li>● Persaingan penjualan dalam harga</li> <li>● Ketentuan dan kebijakan <i>client</i> yang semakin rumit</li> <li>● Peluang instruktur dalam mengambil alih <i>client</i></li> <li>● Persaingan penjualan dalam penawaran fasilitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Penawaran kategori yang bervariasi di berbagai bidang memberikan alternatif lebih banyak dibanding dengan perusahaan dengan penawaran jasa yang sama</li> <li>● Keunggulan dan kepercayaan yang menjadi citra perusahaan membuat persaingan dalam segi harga pelayanan bisa lebih dipertimbangkan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Melakukan penambahan sumber daya pekerja dengan bekal pelatihan baik terkait pemasaran, pengelolaan, dan administrasi</li> <li>● Melakukan diferensiasi terhadap jasa yang ditawarkan atau diferensiasi terhadap cara melakukan penawaran jasa agar berbeda dari perusahaan kebanyakan</li> <li>● Mengkaji dengan matang terkait jenis jasa yang ditawarkan untuk alternatif penawaran promo</li> </ul>

Cara memenuhi matriks SWOT di atas adalah dengan menjadikan faktor internal (IFAS) yaitu *Strength* dan *Weakness* dan faktor eksternal (EFAS) yaitu *Opportunities* dan *Threats* yang telah diobservasi melalui wawancara bersama narasumber sebagai *input* atau masukan dalam tabel. Terdapat 4 jenis strategi yang harus dikaji di dalam matriks tersebut diantaranya strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, dan strategi W-T.

Strategi S-O dalam matriks bertujuan untuk menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan (*strength*) untuk memanfaatkan peluang (*opportunities*). Berdasarkan kekuatan dan peluang yang telah dijabarkan, PT. XYZ dapat melakukan *market research* untuk menyesuaikan perkembangan kebutuhan

pelatihan dan sertifikasi juga dapat mengkaji jenis pelayanan yang bisa ditawarkan agar sedemikian rupa dapat lebih fleksibel dan memudahkan bagi *client* yang memiliki keterbatasan atau regulasi dari instansi asal.

Strategi S-T dalam matriks bertujuan untuk menyusun strategi dalam mengatasi ancaman (*threats*) dengan mendayagunakan kekuatan (*strength*). Dalam strategi ini ancaman yang ada di atasi dengan strategi pemanfaatan kekuatan seperti penawaran kategori yang bervariasi di berbagai bidang yang mana hal tersebut bisa memberikan alternatif lebih banyak bagi *client* dibanding dengan perusahaan dengan penawaran jasa yang sama. Kemudian juga kekuatan berupa keunggulan dan kepercayaan yang menjadi citra perusahaan membuat PT. XYZ dapat lebih dipertimbangkan oleh *client* dalam hal persaingan antar perusahaan dari segi harga pelayanan,

Strategi W-O dalam matriks bertujuan untuk menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan (*weakness*) untuk memanfaatkan peluang (*opportunities*). Dalam hal ini kelemahan perusahaan diminimalkan dengan pemanfaatan media sosial sebagai wadah perusahaan sebagai peluang dalam melakukan *branding* yang akan mempengaruhi peningkatan *brand awareness* terhadap perusahaan. Hal yang dapat dilakukan lainnya adalah melakukan pelatihan pemanfaatan teknologi dengan penggunaan aplikasi perusahaan yang dibangun dan dikelola oleh karyawan perusahaan.

Strategi W-T dalam matriks bertujuan untuk Menyusun strategi dalam menghindari ancaman (*threats*) sekaligus melindungi kelemahan (*weakness*). Dalam hal ini dapat dilakukan penambahan sumber daya pekerja dengan bekal pelatihan baik terkait pemasaran, pengelolaan, dan administrasi. Selanjutnya juga dapat melakukan diferensiasi terhadap jasa yang ditawarkan atau diferensiasi terhadap cara melakukan penawaran jasa agar berbeda dari perusahaan kebanyakan. Selain itu, juga dapat dilakukan pengkajian secara matang terkait jenis jasa yang ditawarkan untuk membuat alternatif penawaran promo

#### 4.2.2 Business Context Summary

Tabel 4. 8 Business Context Summary

Komponen	Deskripsi
Deskripsi Bisnis	<p>PT. XYZ merupakan perusahaan jasa di bidang training, konsultasi, dan sertifikasi. Berdiri sejak 16 Juli 2013, perusahaan ini dikepalai oleh seorang Direktur Utama yang merupakan pemilik dari PT. XYZ. Jasa yang ditawarkan oleh perusahaan ini diantaranya yaitu jasa pelatihan (<i>public &amp; in-house training</i>), konsultasi, dan sertifikasi.</p>
Tantangan dan Peluang	<p>Berdasarkan pada analisis SWOT yang telah dilakukan, berikut adalah tantangan dan peluang yang dianggap signifikan berpengaruh.</p> <p><b>Strength:</b> <i>Human Resource</i> yang profesional dan berkompeten di bidangnya.</p> <p><b>Weakness:</b> Sistem perusahaan yang belum terintegrasi</p> <p><b>Opportunity:</b> Kapasitas pelayanan diperbanyak</p> <p><b>Threats:</b> Persaingan penjualan dalam hal penawaran fasilitas</p>
Proposisi Nilai	<p>PT. XYZ memberikan kualitas konsultasi dan <i>training</i> yang profesional, <i>up to date</i>, dan terpercaya.</p>
Isu Kritis	<p>Kurangnya jumlah sumber daya dalam perusahaan juga mempengaruhi sistem dan administrasi perusahaan sehingga hal tersebut menjadi salah satu contoh penyebab tidak tercapainya target prospek <i>deal</i>.</p>

Komponen	Deskripsi
Risiko	Berdasarkan analisis SWOT, PT. XYZ memiliki risiko terkait persaingan dalam hal penawaran fasilitas dengan perusahaan sejenis. Dalam hal ini, selain perusahaan sejenis, mitra kerja seperti instruktur yang berasal dari instansi lain menjadi bagian dari risiko perusahaan.
Kinerja Keuangan	Selama masa pandemic, PT. XYZ mengalami penurunan pendapatan. Jumlah penjualan fluktuatif cenderung menurun dan hal tersebut membuat PT. XYZ akhirnya mengembangkan jenis pelayanan jasanya dengan metode lain yaitu <i>Online Training</i> dan Sertifikasi <i>Online</i> dalam upaya pertahanan. Hal tersebut berhasil membuat perusahaan bertahan walaupun belum mencapai target.
Profil Internal	PT. XYZ terdiri dari Direktur Utama dengan 4 departemen yang terdapat di dalamnya yaitu Sales Marketing dengan 5 karyawan, Keuangan, Operasional, dan IT dengan masing-masing terdiri dari 1 karyawan.
Profil Eksternal	PT. XYZ bekerjasama dengan Perkindo dan <i>Supply chain Council</i> dalam meningkatkan kualitas pelayanan jasa <i>training</i> dan konsultasi.

#### 4.2.3 Document Current Supply Chain

##### a. Data Sourcing

##### 1. Clients and Markets

Klien sekaligus target pemasaran dari PT. XYZ terdiri dari berbagai perusahaan atau instansi, baik perusahaan BUMN, Swasta Nasional

maupun Multinasional, Instansi Pemerintah, Instansi Pendidikan, Lembaga Swadaya Masyarakat (*Non-Government*).

2. *Services*

PT. XYZ memiliki beberapa jenis layanan diantaranya jasa pelatihan yaitu *In-house Training* dan *Public Training*, Sertifikasi, dan Konsultasi. Selama masa pandemic, perusahaan membuat alternatif pelayanan menjadi pelayanan dalam jaringan (*online*).

3. *Suppliers dan Channel Partners*

PT. XYZ bekerja sama dengan Perkindo dan *Supply chain Council*. Dalam pelaksanaan operasionalnya, PT. XYZ juga bekerjasama dengan instansi seperti *Warta Training*, LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi), BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi), *American Academy of Project Management*, dan sebagainya.

4. *Geography*

Kantor utama dari PT. XYZ berlokasi di Perumahan Puri Gentan Asri Jalan Kaliurang KM. 10, Ngalalangan, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta.

b. *Prioritizing the Supply chain*

Tahap ini bertujuan untuk mengurutkan prioritas sesuai dengan relevansinya dengan menggunakan kriteria kuantitatif untuk penentuan kepentingan berdasarkan prioritas sehingga dapat diketahui bahwa tidak semua jaringan *supply chain* menghasilkan *revenue* yang tinggi.

Tabel 4. 9 *Supply chain Priority*

	<i>Revenue</i>	<i>Gross Margin%</i>	<i>Request Recurrences</i>	<i>Strategic Value</i>	<i>Rank</i>
<i>Public Training</i>	2	1	1	2	1
<i>In-House Training</i>	1	2	2	1	2

c. *Supply chain Definition Matrix*

Tabel 4. 10 *Supply chain Definition Matrix*

<i>Suppliers</i>	<i>PT. XYZ</i>	<i>Customers</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>PT.X</u> PT. X sebagai mitra kerja perusahaan yang membantu dalam proses pemasaran dan sebagai perantara antara klien sebagai prospek yang dituju perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>PT. XYZ (Head Quarter)</u> Berlokasi di Perumahan Puri Gentan Asri Jalan Kaliurang KM. 10, Ngalalangan, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>Offline Clients</u> Klien yang terlibat langsung langsung dalam penyampaian layanan secara luring (luar jaringan) atau tatap muka dari seluruh Indonesia.</li> <li>● <u>Online Clients</u> Klien yang terlibat dalam penyampaian layanan secara daring (dalam jaringan) dari seluruh Indonesia.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b><i>Channel Partner</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>Market Place</u> PT. XYZ menggunakan beberapa jenis <i>platform</i> pemasaran yaitu <i>website</i> perusahaan, aplikasi yang dikelola oleh perusahaan (Android PT. XYZ, Qultura, Syncrona, dan <i>e-training online</i>), dan media sosial (Instagram, facebook, dan linkedin)</li> </ul>	

Berdasarkan *Supply Chain Definition Matrix* yang ada pada tabel 4.9 di atas, dapat diketahui bahwa kantor utama dari PT. XYZ berlokasi di Perumahan Puri Gentan Asri Jalan Kaliurang KM. 10, Ngalalangan, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta. PT. XYZ bekerjasama dengan satu *supplier* yang membantu perusahaan dalam pencarian prospek *client* untuk jasa *training*, baik *public training* maupun *in-house training*.

Di bawah ini merupakan data penjualan jasa *Training*, baik *Public Training* maupun *In-House Training* yang mana dijabarkan sumber prospek berbeda yaitu dari mitra kerja (*Warta Training*) dan internal perusahaan dimulai dari bulan Maret 2020 sampai dengan bulan Juli 2021.



Tabel 4. 11 Data Penjualan Jasa *Training* PT. XYZ

Bulan	Mitra						Internal						TOT. PROS. MITRA /BLN	TOT. DEAL MITRA /BLN	% DEAL MITRA /BLN	TOT. PROS. INTERNAL /RIN	TOT. DEAL INTERNAL /RIN	% DEAL INTERNAL /BLN	% AVG. DEAL TOTAL /BLN
	Publik			IHT			Publik			IHT									
	Prospek	Deal	Non	Prospek	Deal	Non	Prospek	Deal	Non	Prospek	Deal	Non							
Mar 20	30	2	28	3	0	3	119	10	109	4	0	4	149	12	8%	7	0	0%	4%
Apr 20	11	1	10	1	0	1	47	4	43	0	0	0	58	5	9%	1	0	0%	4%
Mei 20	20	3	17	0	0	0	52	6	46	1	0	1	72	9	13%	1	0	0%	6%
Jun 20	61	12	49	3	2	1	96	11	85	1	0	1	157	23	15%	4	2	50%	32%
Jul 20	91	15	76	4	0	4	101	12	89	6	4	2	192	27	14%	10	4	40%	27%
Agu 20	62	12	50	11	0	11	80	14	66	2	1	1	142	26	18%	13	1	8%	13%
Sep 20	57	7	50	9	1	8	82	23	59	7	2	5	139	30	22%	16	3	19%	20%
Okt 20	51	11	40	3	1	2	73	24	49	7	4	3	124	35	28%	10	5	50%	39%
Nov 20	60	19	41	9	0	9	73	17	56	9	0	9	133	36	27%	18	0	0%	14%
Des 20	36	2	34	3	0	3	37	8	29	0	0	0	73	10	14%	3	0	0%	7%
Jan 21	38	7	31	10	0	10	71	4	67	6	3	3	109	11	10%	16	3	19%	14%

Bulan	Mitra						Internal						TOT. PROS. MITRA /BLN	TOT. DEAL MITRA /BLN	% DEAL MITRA /BLN	TOT. PROS. INTERNAL /RIN	TOT. DEAL INTERNAL /RIN	% DEAL INTERNAL /BLN	% AVG. DEAL TOTAL /BLN
	Publik			IHT			Publik			IHT									
	Prospek	Deal	Non	Prospek	Deal	Non	Prospek	Deal	Non	Prospek	Deal	Non							
Feb 21	53	7	46	8	0	8	97	14	83	4	0	4	150	21	14%	12	0	0%	7%
Mar 21	61	10	51	4	1	3	130	18	112	12	0	12	191	28	15%	16	1	6%	10%
Apr 21	73	10	63	10	0	10	103	20	83	9	1	8	176	30	17%	19	1	5%	11%
Mei 21	58	14	44	7	0	7	104	23	81	11	3	8	162	37	23%	18	3	17%	20%
Juni 21	59	9	50	24	0	24	100	16	84	4	2	2	159	25	16%	28	2	7%	11%
Juli 21	112	9	103	24	0	24	78	16	62	5	0	5	190	25	13%	29	0	0%	7%
<b>Total</b>	933	150	783	126	3	128	1129	209	1203	82	20	68	2376	390		221	25		
<b>Rerata</b>	54,88	8,82	46	7,82	0,29	8	84,88	14,12	71	5,18	1,18	4	139,76	22,94	16,13%	13	1	12,97%	14,55%
<b>% DEAL</b>													<b>16,41%</b>			<b>11,31%</b>			

الجامعة الإسلامية  
الاستدراكية

Berdasarkan data pada Tabel 4.11 Data Penjualan Jasa *Training* PT. XYZ untuk jangka waktu Maret 2020 sampai dengan Juli 2021 dapat dilihat jumlah prospek masuk dan juga prospek yang telah disetujui atau disebut *deal* dari dua jenis layanan pelatihan yang ditawarkan oleh perusahaan yaitu *public training* dengan persentase *deal* lebih tinggi yaitu 17,58% dibandingkan dengan persentase *deal* pada *in-house training* yaitu 11,06%. Namun kedua angka persentase tersebut masih jauh dari target perusahaan yaitu sebesar 30%.

Dalam memasarkan layanan jasa secara *online*, perusahaan memiliki strategi pendekatan melalui *platform* media sosial dan pemanfaatan SEO (*Search Engine Optimization*) pada *website* perusahaan. PT. XYZ aktif memasarkan layanan jasa melalui forum Facebook kepada komunitas. Selain itu PT. XYZ juga memasarkan layanan jasanya melalui postingan Instagram dengan membuat poster-poster *training*, sertifikasi, dan sebagainya. Kemudian PT. XYZ juga memanfaatkan media sosial seperti WhatsApp dan *Mailchimp* dalam melakukan pemasaran layanan jasa.

Dibandingkan dengan situasi sebelum pandemic, terjadi perbandingan menurun dengan situasi pandemic terkait pendapatan perusahaan setiap bulannya yang berasal dari jenis pelayanan untuk jasa *training*. Oleh karena situasi tersebut pula yang kemudian membuat perusahaan menambah metode pemasaran dan juga metode pelayanan terhadap layanan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan yaitu dengan metode *online* atau daring (dalam jaringan).

#### **4.2.4 Geographical Mapping**

Pada gambar pemetaan geografis PT. XYZ di bawah ini, segmentasi pasar (klien) dari perusahaan ini berasal dari berbagai kota besar di Pulau Sumatera, Pulau Jawa, dan Pulau Kalimantan di Indonesia dan didominasi dari DKI Jakarta mengingat banyaknya instansi pemerintahan maupun swasta yang berpusat di daerah tersebut. Sedangkan pemetaan mitra kerja dari PT. XYZ ditunjukkan oleh titik di Kota Bogor.

PT. XYZ menyediakan layanan secara tatap muka atau luring (luar jaringan) dan daring (dalam jaringan) yang mana metode tersebut mendukung jangkauan layanan ke seluruh Indonesia.



Gambar 4.5 Pemetaan Geografis PT. XYZ

#### 4.2.5 Define the Scope

Berdasarkan pembahasan mengenai cakupan pada bagian sebelumnya maka dapat ditentukan cakupan dari penelitian ini adalah terhadap jasa *training* baik jasa *Public Training* maupun jasa *In-house Training*.

### 4.3 Configure the Supply chain

#### 4.3.1 Pemilihan Atribut Kinerja

Pada tahapan pemilihan atribut, *improvement* dilakukan dengan memilih metrics dengan beberapa dimensi umum dari SCOR sebagai atribut kinerja yang dapat dipertimbangkan seperti *reliability*, *responsiveness*, *agility*, *costs*, dan *asset management*. Untuk kelima atribut di bawah ini kemudian dibagi ke dalam dua fokus yaitu *customer focus* yang berarti metrik yang penting bagi pelanggan dan *internal facing* yang penting bagi *monitoring internal* tetapi tidak secara langsung menjadi perhatian pelanggan.

Tabel 4. 12 Atribut Kinerja (Sumber: SCOR 12.0)

Kategori	Atribut	Definisi
<i>Consumer-focused</i>	Keandalan	Kemampuan untuk melakukan tugas sesuai harapan dan berfokus pada prediktabilitas hasil dari suatu proses. Contoh metrik untuk atribut keandalan: ketepatan waktu, ketepatan kuantitas, dan ketepatan kualitas.
	Daya Tanggap	Kecepatan terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam pemenuhan layanan ke <i>customer</i> . Contoh metrik untuk atribut daya tanggap: <i>Cycle-time Metrics</i> .
	Kelincahan	Kemampuan untuk merespon pengaruh eksternal; kemampuan menanggapi perubahan pasar untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Matriksnya mencakup fleksibilitas dan adaptasi.
<i>Internal-focused</i>	Biaya	Biaya operasional dalam proses <i>supply chain</i> . Metrik biaya adalah <i>Cost to Serve</i> .
	Efisiensi Manajemen Aset	Kemampuan dalam memanfaatkan aset secara efisien. Strategi manajemen aset mencakup: pengurangan kapasitas dan <i>insourcing vs. outsourcing</i> . Metriksnya adalah: pemanfaatan kapasitas.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan pada PT. XYZ, didapatkan informasi seperti yang tertera pada tabel 4.11 mengenai merosotnya angka persentase prospek *deal* terhadap angka persentase keseluruhan prospek yang

masuk akibat kondisi pandemic saat ini. Angka tersebut menunjukkan penurunan yang sangat jauh dari target perusahaan yang seharusnya yaitu sebesar 30%.

Jumlah prospek masuk yang sangat jauh berbanding terbalik dengan jumlah prospek *deal* di masa pandemic menjadi permasalahan utama yang terjadi di PT. XYZ, sehingga hal tersebut dijadikan fokus untuk diberikan tindakan lebih lanjut sebagai upaya peningkatan kinerja. Berdasarkan metode SCOR 12.0 *Racetrack*, atribut kinerja yang sesuai dengan pembahasan permasalahan pada studi kasus ini adalah atribut “*Agility*” dan atribut “*Responsiveness*” seperti yang ditunjukkan pada table di bawah ini.

Tabel 4. 13 SCOR Level 1 *Performance Metrics Selection*

	<i>Attribute</i>	<i>Level 1 Strategic Metrics</i>
<i>Customer</i>	<i>Reliability</i>	RL.1.1 <i>Perfect Order Fulfilment</i>
	<i>Responsiveness</i>	RS.1.1 <i>Order Fulfilment Cycle Time</i>
	<i>Agility</i>	AG.1.1 <i>Upside Supply Chain Adaptability</i>
		AG.1.2 <i>Downside Supply Chain Adaptability</i>
		AG.1.3 <i>Overall Value at Risks (VAR)</i>
	<i>Internal</i>	<i>Cost</i>
CO.1.2 <i>Costs to Serve</i>		
<i>Assets Management Efficiency</i>		AM.1.1 <i>Cash-to-cash Cycle Time</i>
		AM.1.2 <i>Return on Supply Chain Fixed Assets</i>
		AM.1.3 <i>Return on Working Capital</i>

Tabel 4. 14 *Assembling Level 2 Metrics*

<i>Metric</i>	<i>Calculation</i>	<i>Level 2 Metrics</i>	<i>Calculation</i>
RS.1.1 <i>Order Fulfillment Cycle Time</i>	$[(\text{Sum actual cycle times for all order delivered}) / (\text{Total number of orders delivered})]$ in days	RS.2.1 <i>Request Cycle Time</i>	Rerata waktu yang diperlukan berkaitan dengan <i>Request Process</i> (waktu yang dibutuhkan para <i>marketer</i> untuk merespon permintaan

<i>Metric</i>	<i>Calculation</i>	<i>Level 2 Metrics</i>	<i>Calculation</i>
			<i>client</i> dengan memberikan penawaran)
		RS. 2.2 <i>Fulfil Cycle Time</i>	Jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan atau memenuhi layanan jasa (waktu pelaksanaan kegiatan inti dari <i>training</i> )
		RS. 2.3 <i>Deliver Cycle Time</i>	Jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyampaikan hak pasca layanan jasa bagi <i>client</i> (waktu yang dibutuhkan untuk melakukan persiapan distribusi <i>hard copy</i> sertifikat <i>training</i> sampai dengan masuk ke ekspedisi).
AG.1.3 Overall Value at Risks	$\text{Supply chain Risk VAR} (\$) = \text{VAR } \$ (\text{Plan}) + \text{VAR } \$ (\text{Request}) + \text{VAR } \$ (\text{Fulfil}) + \text{VAR } \$ (\text{Deliver}) + \text{VAR } \$ (\text{Return})$		Jumlah probabilitas dampak risiko dikalikan dampak moneter dari peristiwa yang dapat mempengaruhi fungsi rantai pasokan inti apapun.

RS 1.1 *Order Fulfilment Cycle Time* memiliki 3 metrik level 2 yaitu *Request Cycle Time*, *Fulfil Cycle Time*, dan *Deliver Cycle Time*. Pada metrics AG 1.1 *Overall Value at Risks* pada jasa berdiri tanpa metrics level 2 dan 3. Data actual metrics level 2 dari atribut *Responsiveness* beserta target internal jasa *public training* dan *in-house training* terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 15 Matriks Kinerja Level 2

Level 1	Level 2	Data Aktual	Target	Gap
<i>Responsiveness</i> (RS. 1.1 <i>Order Fulfilment Cycle Time</i> )	RS. 2.1 <i>Request Cycle Time</i>	96 menit	45 menit	53%
	RS. 2.2 <i>Fulfil Cycle Time</i>	8 jam	8 jam	0
	RS. 2.3 <i>Deliver Cycle Time</i>	24 jam	24 jam	0
	Total	33 jam 36 menit	32 jam 45 menit	51 menit
<i>Agility</i> (AG. 1.3 <i>Overall Value at Risks</i> )		16%	30%	47%

Berdasarkan matriks kinerja level 2 untuk atribut *responsiveness* di atas, dapat diketahui bahwa waktu actual untuk proses *request* adalah 33 jam 36 menit sedangkan target internalnya adalah 32 jam 45 menit. RS. 2.1 merupakan matriks kinerja level 2 yang mengalami adanya *gap* selama 51 menit atau 53 % dari target *performance* seharusnya. Perhitungan tersebut didapatkan berdasarkan data sampel waktu pelayanan permintaan yang masuk dari calon *client* sampai dengan staff *marketing* mengirimkan kelengkapan penawaran sebagai bentuk respon terhadap prospek.

Berdasarkan matriks kinerja level 1 untuk atribut *agility* di atas dapat diketahui bahwa ketercapaian prospek yang dialami adalah 16% dari 30% target yang berarti mengalami *gap* sebesar 47%. Perhitungan tersebut didapatkan berdasarkan data sampel jumlah prospek yang masuk dibandingkan dengan data sampel jumlah prospek berjalan.

### 4.3.2 Pengumpulan Detail Data

Sebagai tahapan lanjutan dari pemilihan atribut, dilakukan perhitungan *gap analysis* dengan melakukan pengumpulan data. Tujuannya adalah untuk mengetahui besar *gap* pada setiap atribut. Data yang dikumpulkan adalah data pada *order fulfilment cycle time* dan data pada *value at risks*.

#### 4.3.2.1 Order Fulfillment Cycle Time

*Order Fulfillment Cycle Time* adalah rerata waktu siklus yang secara konsisten dilakukan untuk memenuhi pesanan *client*. Pada studi kasus PT. XYZ ini, waktu siklus yang dimaksud dimulai dari proses *request* yaitu masuknya *email* prospek dari *client* dilanjutkan dengan penerimaan informasi melalui *e-mail* terhadap *client* yang dikirimkan oleh staff *marketing* sebagai bentuk respon prospek. Setelah itu dilakukan proses *fulfil* yaitu pemenuhan permintaan pelayanan jasa *training* yang telah disepakati kepada *client* yang mana setiap *training* dilaksanakan selama 2 hari dengan 4 jam per-sesi pada setiap harinya dengan total waktu pelayanan 8 jam. Berakhir dengan proses *deliver* yaitu pemenuhan hak *client* berupa pemberian sertifikat *training* yang mana waktu pemenuhannya yaitu paling lambat 1x24 jam sampai dengan sertifikat tersebut sudah masuk ke pihak ekspedisi untuk dikirimkan ke *client*.

Pada penelitian ini didapatkan *sample* waktu merespon prospek masuk dari masing-masing *staff* departemen *Marketing*. Waktu dimana permintaan direvisi karena ketidaksiapan *client* atau dimana *client* meminta kustomisasi layanan dan mengirim ulang *e-mail* dengan judul yang sama, tidak termasuk ke dalam waktu siklus. Berikut merupakan daftar tabel untuk *sample* dari masing-masing *staff*.

Tabel 4. 16 Waktu Siklus Prospek Pelayanan Jasa *Public & In-House Training* PT. XYZ

PIC	Waktu PT		Selisih (menit)	Waktu IHT		Selisih (menit)
	Permintaan Masuk	Respon Penawaran		Penerimaan Permintaan	Respon Penawaran	
	10.25	10.34	9	14.00	14.46	46
	07.09	07.57	48	06.57	08.53	116
	16.10	16.27	17	10.08	11.35	87
	16.02	16.17	15	20.52	21.50	58
	16.16	16.54	38	15.58	17.06	68
	15.45	15.53	8	10.35	11.14	39
	13.08	14.56	108	08.48	10.13	85
<b>Marketing 1</b>	14.14	14.35	21	07.31	09.18	107
	17.22	18.14	52	16.56	18.38	102
	15.24	15.45	21	17.13	17.41	28
	12.32	14.06	94	08.03	13.06	303
	14.35	14.50	15	07.10	08.50	100
	14.31	14.44	13	11.12	14.38	206
	08.48	09.33	45	10.08	11.35	87
	16.10	16.34	24	11.02	11.39	37

<b>RERATA</b>	<b>35,20</b>			<b>102,29</b>		
	11.56	14.27	151	09.06	10.12	66
	12.53	15.15	142	08.46	09.47	61
	14.57	15.40	43	14.40	16.32	112
	10.43	11.18	35	13.53	16.22	149
	09.20	13.02	222	09.34	14.09	175
	13.01	15.13	132	15.46	18.00	134
	09.19	14.04	285	13.46	15.10	84
<i>Marketing 2</i>	10.37	14.52	255	14.30	16.53	143
	10.15	11.25	70	15.06	17.04	118
	10.44	10.58	14	15.03	16.42	99
	08.00	14.07	367	11.56	15.33	217
	10.19	10.59	40	10.05	11.58	113
	16.26	16.33	7	08.01	10.02	121
	12.53	15.20	147	13.42	14.42	60
	14.21	15.38	77	10.00	11.56	116
<b>RERATA</b>	<b>132,47</b>			<b>118,00</b>		
<i>Marketing 3</i>	05.52	09.43	231	14.29	08.05	

	14.48	16.07	79	11.31	14.38	187
	08.32	14.22	350	08.58	10.14	76
	13.55	14.21	26	14.30	18.14	224
	14.51	15.11	20	08.01	09.05	64
	07.58	09.41	103	16.49	17.38	49
	15.39	15.52	13	13.03	15.09	126
	17.59	19.51	112	10.25	11.19	54
	18.22	18.28	6	15.52	18.09	137
	09.48	13.36	228	14.43	15.15	32
	14.41	15.45	64	08.55	09.33	38
	14.45	16.01	76	13.12	14.28	76
	09.43	10.47	64	08.43	09.21	38
	14.35	15.02	27	10.44	14.28	224
	09.53	10.22	29	15.24	15.58	34
<b>RERATA</b>		<b>95,20</b>			<b>101,92</b>	
	13.57	15.36	99	14.21	16.27	126
<b>Marketing 4</b>	11.18	12.08	50	16.03	17.01	58
	16.04	16.49	45	16,20	16.35	15

	10.16	10.49	33	10.05	11,11	66
	14.10	19.00	290	11.06	12.36	90
	14.51	17.03	132	11.56	12.59	63
	14.07	17.02	175	08.07	12.46	259
	14.34	15.54	80	15.13	17.47	154
	16.20	16.35	15	13.08	14.14	66
	09.09	09.12	3	13.31	14.07	36
	13.53	14.16	23	13.31	14.25	54
	10.47	13.37	170	13.35	14.40	65
	14.18	16.46	148	07.11	12.56	345
	09.07	11.52	165	13.57	15.36	99
	06.05	08.08	123	09.21	10.32	71
<b>RERATA</b>		<b>103,40</b>			<b>106,86</b>	
	09.26	12.00	154	08.01	10.14	133
	10.05	14.25	260	07.55	08.50	55
<b>Marketing 5</b>	10.10	10.45	35	09.07	10.11	64
	06.48	10.55	247	14.35	15.25	50
	09.15	09.57	42	13.31	14.54	83

	09.17	10.04	47	16.28	17.54	86
	12.11	16.01	230	11.11	12.02	51
	10.19	12.19	120	14.41	14.54	13
	11.40	12.10	30	14.20	16.06	106
	08.45	09.44	59	14.47	15.27	40
	17.36	18.23	47	11.26	12.31	65
	13.53	14.28	35	14.23	14.57	34
	13.34	13.56	22	11.38	12.44	66
	12.03	13.23	80	07.11	11.49	278
	10.19	11.43	84	13.20	14.30	70
<b>RERATA</b>		<b>99,47</b>			<b>80,29</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>6986,00</b>			<b>7357,00</b>	
<b>RATA-RATA</b>		<b>93,15</b>			<b>99,42</b>	

Berdasarkan perhitungan dari data waktu yang ada, didapatkan hasil rata-rata masing-masing *staff* sebagai PIC (*Person in Charge*) dari berbagai kategori dengan penjabaran sebagai berikut:

1. *Marketing 1* sebagai PIC untuk kategori Manajemen Proyek, *Mechanical*, Administrasi Perkantoran, dan IT dengan rata-rata rentang waktu merespon selama **35 menit 20 detik** untuk layanan *Public Training* dan **102 menit 29 detik** untuk layanan *In-House Training*. Dapat disimpulkan, dilihat dari rata-rata rentang waktu merespon untuk kategori *Public Training*, *staff marketing 1* menempati **posisi terbaik** sedangkan kategori *In House Training* menempati **posisi ketiga terbaik** dibandingkan dengan 4 *staff* lainnya.
2. *Marketing 2* sebagai PIC untuk kategori K3, Tambang, dan *Environment Engineering* dengan rata-rata rentang waktu merespon selama **132 menit 47 detik** untuk layanan *Public Training* dan **118 menit** untuk layanan *In-House Training*. Dapat disimpulkan, dilihat dari rata-rata rentang waktu merespon baik untuk kategori *Public Training* maupun *In-House Training*, *staff marketing 2* menempati **posisi terakhir** dibandingkan dengan 4 *staff* lainnya.
3. *Marketing 3* sebagai PIC untuk kategori SDM, *Personality Development*, Farmasi, Manajemen dan Qultura dengan rata-rata rentang waktu merespon selama **95 menit 20 detik** untuk layanan *Public Training* dan **102 menit 32 detik** untuk layanan *In-House Training*. Dapat disimpulkan, dilihat dari rata-rata rentang waktu merespon baik untuk kategori *Public Training* maupun *In-House Training*, *staff marketing 3* menempati **posisi kedua terbaik** dibandingkan dengan 4 *staff* lainnya.
4. *Marketing 4* sebagai PIC untuk kategori Pemasaran, Manajemen Mutu, *Electrical*, dan Bahasa dengan rata-rata rentang waktu merespon selama **103 menit 40 detik** untuk layanan *Public Training* dan **107 menit 26 detik** untuk layanan *In-House Training*. Dapat disimpulkan, dilihat dari rata-rata rentang waktu baik untuk kategori *Public Training* maupun *In-House Training*, *staff marketing 4* menempati **posisi keempat terbaik** dibandingkan dengan 4 *staff* lainnya.

5. *Marketing 5* sebagai PIC untuk kategori *Supply chain, Finance, CSR,* dan *Hukum* dengan rata-rata rentang waktu merespon selama **99 menit 47 detik** untuk layanan *Public Training* dan **80 menit 29 detik** untuk layanan *In-House Training*. Dapat disimpulkan, dilihat dari rata-rata rentang waktu merespon untuk kategori *Public Training, staff marketing 5* menempati **posisi ketiga terbaik** sedangkan kategori *In House Training* menempati **posisi terbaik** dibandingkan dengan 4 *staff* lainnya.

#### 4.3.2.2 *Overall Value at Risks*

*Overall Value at Risks* adalah jumlah probabilitas peristiwa risiko dikalikan dampak moneter dari peristiwa yang dapat mempengaruhi fungsi rantai pasokan inti apa pun (*Plan, Request, Fulfil, Deliver, dan Return*) atau dependensi utama.

Pada studi kasus PT. XYZ ini kejadian risiko yang dimaksud adalah dampak kerugian yang disebabkan oleh data prospek tidak *deal* oleh Departemen *Marketing*. Dampak kerugian tersebut didapatkan menggunakan metode *Value at Risk*. Kerugian maksimal yang diakibatkan oleh prospek yang tidak *deal* dapat ditunjukkan dengan metode VaR. Didapatkan hasil diskusi dengan pihak manajemen terkait tingkat keyakinan yang digunakan sebagai dasar perhitungan yaitu sebesar 95 persen dan 5 persen tingkat *error* dengan pertimbangan adanya kostumisasi layanan. Data kejadian risiko prospek tidak *deal* dari bulan Maret 2020 – Juli 2021 dapat dilihat dari table 4.14 di bawah ini. Terkait dampak kerugian data temuan prospek tidak *deal* yang terjadi dapat dilihat pada tabel 4.15 di bawah ini.

Tabel 4. 17 Data Prospek Jasa *Training* dan *In-House Training* PT. XYZ

Bulan	PT				IHT			
	Prospek	Deal	Non-Deal	SD	Prospek	Deal	Non-Deal	SD
Maret 2020	149	12	137	407	7	0	7	21
April 2020	58	5	53	4073	1	0	1	111
Mei 2020	72	9	63	2897	1	0	1	111
Juni 2020	157	23	134	295	4	2	2	91
Juli 2020	192	27	165	2321	10	4	6	31
Agustus 2020	142	26	116	1	13	1	12	0
Sep-20	139	30	109	61	16	3	13	2
Oktober 2020	124	35	89	774	10	5	5	43
Nov-20	133	36	97	393	18	0	18	42
Desember 2020	73	10	63	2897	3	0	3	73
Januari 2021	109	11	98	354	16	3	13	2
Februari 2021	150	21	129	148	12	0	12	0
Maret 2021	191	28	163	2132	16	1	15	12
April 2021	176	30	146	851	19	1	18	42
Mei 2021	162	37	125	67	18	3	15	12
Juni 2021	159	25	134	295	28	2	26	209

Bulan	PT				IHT			
	Prospek	Deal	Non-Deal	SD	Prospek	Deal	Non-Deal	SD
Juli 2021	190	25	165	2321	29	0	29	305
<b>TOTAL</b>	2376	390	1986	36	221	25	196	8
<b>RERATA (unit)</b>	140	23	117	36	13	1	12	8
<b>RERATA (nominal)</b>	Rp405.317.647	Rp66.529.412	Rp338.788.235		Rp37.700.000	Rp4.264.706	Rp33.435.294	
<b>VAR</b>	<b>Unit</b>		1066,216765		<b>Unit</b>		26,34882353	
	<b>IDR</b>		Rp3.092.028.618		<b>IDR</b>		Rp76.411.588,24	

Tabel 4. 18 Dampak Kerugian

Keterangan	Kerugian	
	<i>Public Training</i>	<i>In-house Training</i>
<b>Jumlah Prospek Tidak Deal</b>	1986	196
<i>Opportunity Lost Cost</i>	Rp2.900.000,00	Rp2.900.000,00
<b>Rerata Setiap Bulan</b>	117	12
<b>Z</b>	1.645	1.645
<b>Std. Deviasi</b>	36	8
<b>VaR</b>	1066 prospek	26 prospek
	Rp3.092.028.618	Rp76.411.588,24

Pada table 4.14 di atas, penggunaan *opportunity loss cost* ditetapkan berdasarkan ketentuan harga dari masing-masing layanan, baik *Public Training* maupun *In-House Training* yaitu senilai Rp 2,900,000.00. Pada tiap layanan yang ada, dapat dilihat bahwa dampak kerugian dengan rentang waktu selama 16 bulan yaitu Maret 2020 – Juli 2021 untuk layanan *Public Training* sejumlah 1066 prospek atau setara dengan sekitar \$216,302.16 dalam dollar amerika sedangkan untuk *In-house Training* sejumlah 26 prospek atau setara dengan sekitar \$5,344.68 dalam dollar amerika.

Berdasarkan hasil perhitungan VaR diatas maka dapat dikatakan bahwa dengan tingkat kepercayaan sebesar 95 persen dampak kerugian maksimal yang dialami untuk layanan *Public Training* adalah sejumlah 1066 prospek atau setara dengan sekitar Rp 3,092,028,618 serta *In House Training* adalah sebesar 26 prospek atau setara dengan sekitar Rp 76,411,588 dan selain itu kemungkinan kerugian yang didapatkan lebih besar dari hasil VaR tersebut adalah 5 persen.

#### 4.3.3 Benchmark

Sebagai tahap lanjutan, dilakukan proses *benchmarking* dengan cara membandingkan keadaan PT. XYZ saat ini dengan posisi terbaik PT. XYZ sebelum masa pandemic yang diinformasikan pihak manajemen sebagai target dan digunakan sebagai perhitungan *gap analysis*. Di bawah ini merupakan perbandingan yang diperoleh antara target perusahaan yang ingin dicapai PT. XYZ dengan kondisi yang ada.

Tabel 4. 19 Perbandingan *Gap* untuk Atribut Terpilih: RS 1.1 dan AG 1.4.

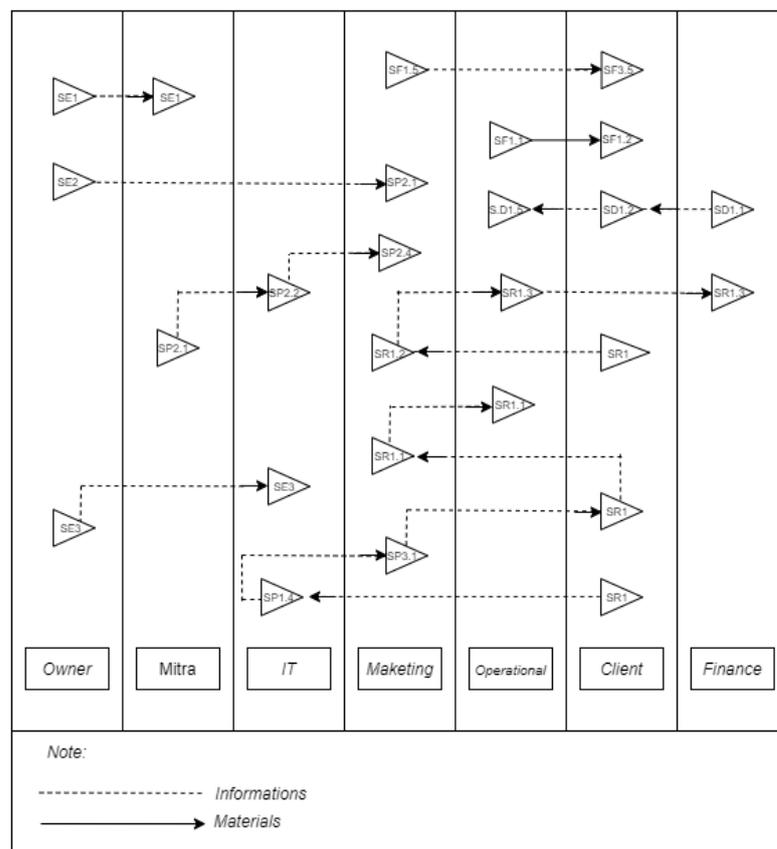
Atribut	Metrik	Target	Data Aktual	Gap
<i>Responsiveness</i>	RS.2.1 <i>Request Cycle Time</i>	45 menit	96 menit	53%
<i>Agility</i>	AG.1.4 <i>Overall Value at Risks</i>	30%	16%	47%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui besar *gap* yang terjadi untuk atribut *responsiveness* yaitu sebesar 53% dikarenakan target waktu yang dituju adalah selama 45 menit sedangkan faktanya rata-rata waktu untuk kedua layanan baik

*Public Training* maupun *In-house Training* yaitu sebesar 96 menit sehingga terdapat adanya waktu yang melebihi target selama 51 menit. Kemudian besar *gap* yang terjadi untuk atribut *agility* yaitu sebesar 47% dikarenakan dari target minimal yang ditetapkan perusahaan sebesar 30% dari keseluruhan prospek yang diinginkan, pada faktanya hanya tercapai 16% dari target selama masa pandemic.

#### 4.3.4 Supply Chain Thread Diagram

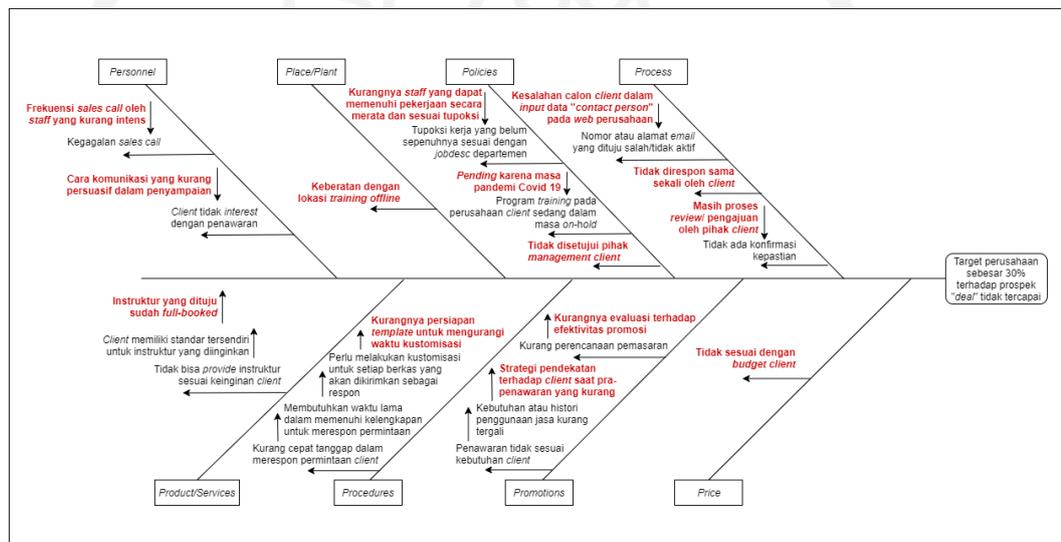
Berdasarkan proses bisnis yang sudah ada di PT. XYZ alur tersebut dapat disederhanakan menjadi sebuah proses yang disebut sebagai *thread diagram*. Pada *thread diagram* ditunjukkan keseluruhan proses pelayanan dari awal hingga akhir proses seperti yang terlihat pada gambar diagram di bawah ini.



Gambar 4. 6 Supply chain Thread Diagram

### 4.3.5 Fishbone Diagram (Diagram Sebab – Akibat)

Diagram tulang ikan dengan metode 8P dipergunakan untuk menganalisa batasan yang terjadi pada metrik kinerja di industri jasa. Diagram tulang ikan disusun berdasarkan hasil wawancara dengan staf *marketing* perusahaan PT. XYZ. Hasil wawancara penyusunan diagram tulang ikan dapat terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4. 7 Diagram Sebab – Akibat Prospek Tidak Deal pada PT. XYZ

Berdasarkan gambar 4.7 di atas, dengan metode 8P (*Place, Personnel, Process, Policies, Product, Procedures, Promotions, dan Price*), terdapat 8 faktor yang mewakili penyebab masalah yang menyebabkan target perusahaan terhadap prospek *deal* tidak mencapai angka 30%. Diantaranya:

#### 1. *Personnel*

*Personel* atau orang mewakili kategori permasalahan yang berkaitan dengan individu dari internal perusahaan. Pada PT. XYZ, permasalahan terkait *personnel* yang dimaksud seperti kegagalan *sales call* akibat frekuensi *sales call* oleh *staff* yang kurang intens kemudian ketidak-tertarikan *client* dengan penawaran karena cara komunikasi *staff* yang kurang persuasif dalam penyampaian.

## 2. *Place*

*Place* atau tempat mewakili kategori permasalahan yang berkaitan dengan lokasi perusahaan. Pada PT. XYZ permasalahan terkait lokasi perusahaan adalah keberatan yang dirasakan oleh klien terkait lokasi yang ditawarkan untuk pelaksanaan pelatihan tatap muka.

## 3. *Policies*

*Policies* atau kebijakan mewakili kategori permasalahan yang berkaitan dengan manajemen perusahaan baik internal PT. XYZ itu sendiri maupun pihak manajemen *client*. Terkait dengan kebijakan internal perusahaan, terdapat permasalahan yang berhubungan dengan pembagian tupoksi kerja yang belum sepenuhnya merata dan sesuai dengan *job description* sehingga dalam pelaksanaannya seringkali masih terjadi tumpang-tindih dan mengurangi efektivitas *staff* dalam bekerja.

Pada PT. XYZ permasalahan yang dihadapi tidak jarang berkaitan dengan kebijakan manajemen dari pihak klien seperti halnya penawaran yang diberikan dan dijadikan pertimbangan tidak disetujui oleh pihak manajemen klien. Selain itu adanya kebijakan manajemen pihak klien untuk melakukan *on hold* terhadap kebutuhan program pelatihan perusahaan juga tidak jarang membuat penawaran tidak disepakati.

## 4. *Process*

*Process* atau proses mewakili kategori permasalahan yang berkaitan dengan permasalahan yang terjadi selama proses. Pada PT. XYZ ketercapaian jumlah prospek tidak sedikit dipengaruhi oleh proses penawaran. Seperti halnya tidak adanya konfirmasi lanjutan atau *feedback* dari klien atas tawaran yang disampaikan perusahaan karena penawaran masih dalam proses baik pengajuan maupun tinjauan oleh pihak manajemen klien atau terlebih penawaran tidak mendapatkan respon sama sekali sejak awal dikarenakan informasi yang didapatkan mengenai nomor atau alamat *email* yang dituju salah atau tidak aktif.

## 5. *Product/Service*

Produk atau layanan mewakili kategori permasalahan yang berkaitan dengan pelayanan yang diberikan. Seperti halnya penawaran yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan klien mulai dari kategori silabus,

jadwal yang ditawarkan, fasilitas yang ditawarkan, dan lain-lain. Selain itu juga ketidaksesuaian keinginan klien terhadap instruktur yang ditetapkan dalam pelaksanaan pelatihan dikarenakan pihak *client* manajemen memiliki standar tersendiri untuk instruktur yang tidak bisa di-*provide* oleh perusahaan. Permasalahan yang berkaitan salah satunya adalah jadwal instruktur yang dituju sudah *full-booked*.

6. *Procedures*

*Procedures* atau prosedur mewakili kategori permasalahan yang berkaitan dengan prosedur atau langkah-langkah pelayanan. Contohnya adalah sikap kurang cepat tanggap yang dilakukan oleh *staff marketing* dalam merespon permintaan klien dikarenakan proses pemenuhan kebutuhan atau permintaan yang memakan waktu cukup lama sehingga butuh peningkatan kesiapan akan hal tersebut.

7. *Promotions*

*Promotions* atau promosi mewakili kategori permasalahan yang berkaitan dengan proses promosi. Seperti halnya selama proses promosi, penawaran yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan *client* dikarenakan kurangnya strategi pendekatan *staff* terhadap calon *client* dalam hal menggali informasi kebutuhan atau histori penggunaan jasa oleh *client*.

8. *Price*

*Price* atau harga mewakili kategori permasalahan yang berkaitan dengan biaya atau harga. Seperti halnya ketidaksesuaian harga yang ditawarkan dengan *budget* yang ditentukan oleh manajemen pihak klien.

Didasari oleh data diagram sebab-akibat yang telah didiskusikan di atas didapati alasan utama yang mempengaruhi batasan atas tidak tercapainya target perusahaan sebesar 30% prospek *deal* diantaranya.

Tabel 4. 20 Penyebab Adanya *Gap*

<i>Level 1 Metrics</i>	<i>Level 2 Metrics</i>	Penyebab <i>Gap</i>
R.S. 1.1 <i>Order Fulfillment Cycle Time</i>	R.S. 2.1 <i>Request Cycle Time</i>	#1 Waktu Pelayanan

<i>Level 1 Metrics</i>	<i>Level 2 Metrics</i>	<i>Penyebab Gap</i>
A.G. 1.4 <i>Overall Value at Risks</i>		#2 <i>Strategi Marketing</i>

#### 4.4 *Optimize the Project*

Pada langkah ini dilakukan analisis terhadap data yang dihitung dan *benchmark* yang telah dilakukan dengan tujuan untuk menentukan prioritas kinerja yang memungkinkan untuk dilakukan perbaikan serta manfaat yang bisa diperoleh saat melaksanakan proyek. Langkah-langkah pada *Optimize the Project* adalah sebagai berikut.

##### 4.4.1 *Project Portfolio*

Pada table 4.19 di bawah ini terdaftar beberapa peningkatan yang akan dilakukan sebagai proyek sebelum dilakukan pengembangan menjadi sebuah *Project Portfolio*. *Project Portfolio* dikembangkan untuk melakukan identifikasi dan klasifikasi metrik yang akan diterapkan peningkatan. Berikut merupakan daftar proyek yang telah diidentifikasi.

Tabel 4. 21 *Projects List*

<i>Level 1 Metric</i>	<i>Level 2 Metrics</i>	<i>Projects</i>
R.S. 1.1 <i>Order Fulfillment Cycle Time</i>	R.S. 2.1 <i>Request Cycle Time</i>	#1 <i>Sistematisasi Alur Pelayanan</i>
A.G. 1.4 <i>Overall Value at Risks</i>	-	#2 <i>Membuat strategi marketing</i>

##### 4.4.2 *Grouping Issues*

Pada tahap ini dilakukan pengelompokkan metrics berdasarkan proses dan kesamaan dari permasalahan. Pengelompokkan metrics dapat dilihat pada tabel 4.20 di bawah ini.

Tabel 4. 22 Pengelompokkan Masalah

<i>Group</i>	<i>Plan</i>	<i>Request</i>	<i>Fulfil</i>	<i>Deliver</i>	<i>Return</i>	<i>Enable</i>
<i>Marketing</i>	#2	#1				

#### 4.4.3 Project List

Tabel 4.21 di bawah ini menunjukkan deskripsi dari proyek pengembangan yang akan dilakukan di PT. XYZ.

Tabel 4. 23 Deskripsi Proyek

<i>Project #</i>	<i>Deskripsi Proyek</i>	<i>SCOR Level 2 Metrics</i>
1	Membuat <i>Standard Operational Procedure</i> untuk Departemen <i>Marketing</i> yang berisikan beberapa SOP mengenai kegiatan atau <i>Job Description</i> yang menjadi tanggung jawab <i>staff marketing</i> .	R.S. 2.1 – <i>Request Cycle Time</i>
2	Membuat strategi <i>marketing</i> untuk meningkatkan jumlah prospek <i>deal</i> atau <i>running prospect</i> sehingga tercapai target perusahaan yang dituju	R.S. 1.4 – <i>Overall Value at Risks</i>

#### 4.5 Ready for Implementation

Tahapan ini merupakan tahap akhir dari SCOR *Racetrack* sebelum dilakukan implementasi dari proyek yang sudah disusun pada tahapan sebelumnya. Berikut merupakan jabaran dari langkah untuk tahap *Ready for Implementation*.

#### 4.5.1 Implementation Project Charter

*Implementation Project Charter* merupakan sebuah aktivitas yang dilakukan untuk membuat dokumen yang berisi informasi lengkap yang ada pada diskusi terkait proyek pengembangan yang akan dilakukan, seperti halnya yang dapat dilihat pada tabel 4.22 di bawah ini.

Tabel 4. 24 *Implementation Project Charter*

<i>Metric</i>	<i>Case</i>	<i>Plan Improvement</i>	<i>Benefits</i>
R.S 2.1. <i>Request Cycle Time</i>	Rentang waktu yang diperlukan untuk merespon permintaan <i>client</i> jauh lebih lama dibandingkan target waktu merespon yang ditetapkan	#1 Sistematisasi Alur Pelayanan	Upaya untuk meningkatkan kesigapan dalam merespon permintaan dalam rangka mencegah
A.G. 1.4 <i>Overall Value at Risks</i>	Sejak bulan Maret tahun 2020 hingga saat ini PT. XYZ mengalami fluktuasi yang cenderung menurun terhadap jumlah <i>running prospect</i> yang jauh dari target sehingga mempengaruhi pendapatan.	#2 Membuat Strategi <i>Marketing</i>	Upaya meminimalisir risiko penurunan yang lebih tajam dan kesulitan untuk kembali berada pada target. Hal ini juga dapat membantu perusahaan untuk mencapai target perusahaan yang dituju.

#### 4.5.2 Readiness Check

*Readiness Check* merupakan aktivitas pengecekan sebelum dilakukan implementasi pengembangan yang mana check tersebut terdiri dari 5 yaitu *Vision, Incentives, Resources, Skills, dan Action Plan.*

Tabel 4. 25 *Readiness Check*

<i>Project</i>	<i>Vision</i>	<i>Incentives</i>	<i>Resources</i>	<i>Skill</i>	<i>Action Plan</i>	<i>Result</i>
#1	✓	✓	✓	✓	✓	<i>Change</i>
#2	✓	✓	✓	✓	✓	<i>Change</i>

Berdasarkan tabel 4.23 di atas, dijelaskan bahwa proyek yang diajukan dapat di-improve dan bisa kemudian dilanjutkan kepada langkah terakhir yaitu *Priority Matrix*.

#### 4.5.3 *Prioritization Matrix*

*Prioritization Matrix* merupakan tahap terakhir dari fase *Ready for Implementation*. Berdasarkan hasil dari analisis sebelumnya akan dilakukan perbaikan prioritas dari pendapat yang disampaikan pemilik PT. XYZ berdasarkan usaha dan risiko, seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.24 di bawah ini.

Tabel 4. 26 *Prioritization Metrics*

<b>PT.XYZ</b>	<b>Usaha</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1 (rendah)</b>					
<b>2</b>			#1 #2		
<b>Risiko</b>	<b>3</b>				
	<b>4</b>				
	<b>5 (tinggi)</b>				

Table 4.24 di atas dapat terlihat bahwa terdapat 2 usulan proyek dengan klasifikasi usaha dan risiko pada masing-masing proyek. Proyek 1 dan proyek 2

merupakan proyek yang saling menunjang satu dengan yang lainnya dalam upaya melakukan peningkatan di lini *marketing*.

#### 4.6 *Project Kick-off*

##### 4.6.1 *Strategi Marketing*

Pada langkah berikut dilakukan penjabaran strategi *marketing* yang diperlukan untuk memaparkan strategi *marketing* terbaik untuk PT. XYZ. Dalam penyusunannya terdapat 6 pendekatan yaitu STP (*Segmenting, Targeting, dan Positioning*), *Marketing Mix and Selling, Effective Communication Technique, Business Writing, Business Model Canvas*, dan Strategi Pengiklanan. Strategi-strategi tersebut dilakukan untuk memaksimalkan jumlah prospek *deal* atau *running prospect* yang memiliki pengaruh besar terhadap pendapatan perusahaan.

###### 4.6.1.1 *Segmenting, Targeting, dan Positioning (STP)*

STP merupakan metode utama untuk mengidentifikasi kebutuhan dan langkah lanjutan dalam menyusun strategi *marketing* yang terdiri dari 3 langkah yang bisa membantu perusahaan untuk membuat *marketing plan* yang tertarget dan dapat dilakukan.

###### 1. *Segmenting*

Segmentasi adalah sebuah proses pembagian pasar menjadi segmen yang lebih kecil berdasarkan kemiripan karakteristik dari *customer behaviour* untuk kemudian ditentukan segmen mana yang akan difokuskan seperti yang dapat dilihat pada penjabaran atribut segmentasi di bawah ini.

Tabel 4. 27 Segmentasi PT. XYZ

<b>Segmentasi Demografis</b>	
<b>Kategori</b>	<b>Target</b>
Jenis Kelamin	Laki-laki dan Perempuan
Umur	17 – 60 tahun

	<b>Grup</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instansi BUMN</li> <li>• Instansi Swasta</li> <li>• Instansi Pemerintah</li> <li>• Perusahaan dengan tingkat kebutuhan “<i>expertist</i>” yang tinggi</li> </ul>
Pekerjaan	<b>Individu</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petinggi Perusahaan</li> <li>• Pegawai Perusahaan</li> <li>• Tenaga Pengajar</li> <li>• Mahasiswa</li> <li>• Pelaku Usaha</li> </ul>
<b>Segmentasi Geografis</b>	
<b>Kategori</b>	<b>Target</b>
Wilayah	Jawa, Sumatera, dan Kalimantan
Ukuran Kota	Daerah Metropolitan dan Kota
<b>Segmentasi Psikografis</b>	
<b>Kategori</b>	<b>Target</b>
Gaya Hidup	<i>Economic Minded &amp; Capability Oriented</i>
Kelas Sosial	Menengah dan Ke Atas
<b>Segmentasi Perilaku</b>	
<b>Kategori</b>	<b>Target</b>
Kebutuhan	Peningkatan kemampuan dan <i>skill</i>
Kepribadian	Ekstrovert, Introvert, Ambivert, dan Pencari hal baru
Persepsi	Berisiko rendah, berisiko sedang, dan berisiko tinggi
Pembelajaran	Keterlibatan tinggi dan keterlibatan rendah

**i. Segmentasi Demografis**

Target yang menjadi sasaran segmentasi demografis dari PT. XYZ diidentifikasi dengan beberapa kategori yaitu jenis kelamin, umur, dan pekerjaan.

Tabel 4.25 terkait segmentasi di atas menunjukkan segmentasi demografis pada PT. XYZ terhadap pelayanan *public training*. Untuk pelayanan *in house training*, perusahaan menargetkan prospek dari perusahaan-perusahaan dengan calon peserta dalam jumlah besar.

#### **ii. Segmentasi Geografis**

Dalam menetapkan segmentasi geografis pada PT. XYZ digunakan data layanan *client* berdasarkan lokasi dari instansi-instansi yang menggunakan jasa dari PT. XYZ yang mana mayoritas berasal dari pulau Jawa, Sumatera, dan Kalimantan dengan ukuran kota mayoritas daerah metropolitan.

#### **iii. Segmentasi Psikografis**

Dalam menetapkan segmentasi psikologis pada PT. XYZ ditujukan untuk *client* kelas menengah dan ke atas dengan *economic minded*. Hal tersebut dikarenakan harga pelayanan, fasilitas, dan instruktur yang ditawarkan oleh perusahaan cukup bersaing dengan perusahaan lain. *Client* kelas menengah dan ke atas pun lebih menitik beratkan kepada kualitas baik materi maupun pemateri dibandingkan dengan harga.

#### **iv. Segmentasi Perilaku**

Perilaku *client* yang menggunakan layanan *training* baik *public training* maupun *in house training* adalah mereka yang membutuhkan peningkatan kapabilitas dan *skill* kerja dengan kualitas yang baik terkait materi dan pemateri *training* dan tidak jarang pula berkaitan dengan keinginan menindaklanjuti kebutuhan sertifikasi.

PT. XYZ harus mendorong visi perusahaan yaitu “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” untuk mendapatkan atensi dari *client* dan untuk bertahan dalam persaingan

dengan kompetitor lain serta perlu menjaga hubungan dengan *client* untuk mendapatkan loyalitas *client*.

## **2. Targeting**

Pada tahap penargetan dilakukan evaluasi terhadap ketertarikan atau kecenderungan dari masing-masing segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen untuk dilakukan penetrasi. Proses ini dilakukan untuk menentukan tujuan atau target untuk PT. XYZ dengan penjabaran sebagai berikut.

### **i. Profitabilitas**

Jasa *In-house Training* dan *Public Training* merupakan jasa dengan harga bersaing dan tergolong mahal. Untuk bisa mendapatkan keuntungan dari penjualan jasa, PT. XYZ harus menjual jasanya kepada kelas menengah dan ke atas erta harus menargetkan perusahaan-perusahaan berkembang yang memungkinkan adanya prospek dengan jumlah peserta yang besar.

### **ii. Potensi Pasar**

Potensi pasar bagi PT. XYZ adalah *digital market*. Pasar tersebut sangat potensial karena melalui *digital marketing* tersebut perusahaan dapat menjangkau *client* berpotensi dengan lebih mudah mengingat cakupan *client* yang tertuju merupakan *client* yang Sebagian besar berasal dari instansi-instansi. *Client* tersebut berpotensi menjadi *client* yang loyal dengan PT. XYZ

## **3. Positioning**

*Positioning* didefinisikan sebagai proses perusahaan dalam merancang penawaran dan citra perusahaan sehingga posisi kompetitif yang terakomodir berbeda dan bermakna untuk *client*. PT. XYZ harus memperkuat visinya, yaitu “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”.

Hal tersebut dilakukan untuk dapat dijadikan jaminan oleh *client* bahwa jasa yang ditawarkan berkualitas tinggi. Selain itu PT. XYZ juga harus meningkatkan pelayanannya untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada *client*.

#### 4.6.1.2 Marketing Mix and Selling

##### 1. Marketing Mix

*Marketing Mix* mengacu pada kombinasi dari Tindakan atau teknik untuk mempromosikan jasa yang ditawarkan perusahaan ke *marketplace* atau *internet marketing*. *Price, Product, Promotion, Place, Process*, dan *People* adalah kategori dari metode yang membentuk *marketing mix* konvensional. Sebagai perusahaan jasa terpercaya, PT. XYZ tidak hanya menawarkan materi, pemateri, fasilitas, dan instruktur sebagai jasanya tetapi juga *brand* dan kualitas. Table di bawah ini menunjukkan strategi *marketing mix* yang harus diimplementasikan oleh PT. XYZ.

Tabel 4. 28 Marketing Mix & Selling Strategy

<b>Marketing Mix</b>	<b>Strategi</b>
	- PT. XYZ harus dapat dengan mudah dijangkau secara <i>offline</i> dan <i>online</i> .
<i>Place</i>	- PT. XYZ perlu memiliki mitra kerja di beberapa kota besar di Indonesia untuk tempat pelaksanaan pelayanan secara <i>offline</i> yang dapat membuat <i>client</i> nyaman selama pelaksanaan
	- PT. XYZ perlu memfasilitasi setiap layanan yang diberikan dengan sertifikat untuk <i>client</i>
<i>Product/Service</i>	- PT. XYZ perlu memfasilitasi layanan sinkron dan asinkron sebagai bentuk penyesuaian keadaan dan kestabilan pelayanan kepada <i>client</i>

<i>Marketing Mix</i>	<b>Strategi</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT. XYZ harus mempersiapkan (merancang konsep dan desain) serta selalu meng-<i>update</i> silabus, modul, serta berkas terkait dengan baik.</li> </ul>
<i>Promotion</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT. XYZ perlu melakukan promosi penjualan melalui pendekatan <i>online</i> dan <i>offline</i> (berbayar maupun tidak)</li> <li>- PT. XYZ perlu merancang penawaran special terkait fasilitas layanan untuk <i>client</i> yang potensial</li> <li>- PT. XYZ perlu merancang, mengevaluasi, dan melakukan riset pasar terhadap strategi pemasaran yang dilakukan</li> </ul>
<i>Price</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT. XYZ perlu memberikan harga special dan diskon yang telah dipertimbangkan untuk <i>client</i>.</li> <li>- PT. XYZ perlu memberikan <i>reward</i> atau <i>compliment</i> kepada <i>client</i> yang loyal kepada PT. XYZ</li> <li>- PT. XYZ perlu melakukan perancangan dan evaluasi terhadap harga-harga yang ditentukan</li> </ul>
<i>People</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT. XYZ perlu melakukan pembagian kategori yang harus difokuskan untuk ditangani oleh masing-masing <i>staff marketing</i></li> <li>- PT. XYZ perlu melakukan pembagian tanggung jawab terhadap <i>job description</i> yang perlu dijalani oleh <i>staff</i> perusahaan.</li> </ul>
<i>Process</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT. XYZ perlu merancang <i>standard operational procedure</i> yang lebih terperinci untuk setiap proses yang perlu dilakukan dari mulai pemasaran, penawaran, dan penjualan.</li> <li>- PT. XYZ perlu melakukan evaluasi berkala terhadap setiap proses yang dijalankan dan pengaruhnya terhadap proses pelayanan.</li> </ul>

## 2. Selling

Penjualan merupakan sebuah strategi untuk membuat sebuah hubungan yang bertahan lama dengan *client* melalui jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Setiap *client* ditangani dengan strategi penjualan yang berbeda, bergantung pada cakupan dan jasa yang ditawarkan kepada *client*.

Tabel 4. 29 Strategi Penjualan

<b>Type Penjualan</b>	<b>Objektivitas</b>	<b>Struktur Penjualan</b>	<b>Keterkaitan Organisasi</b>
Transaksional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjual produk/jasa</li> <li>• Meminimasi biaya</li> <li>• Memberikan kemudahan dan kepuasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sales Call</i></li> <li>• <i>Direct Sales</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemenuhan <i>order</i> yang efisien</li> <li>• Pengaplikasian dan penyampaian yang fleksibel</li> <li>• Kemampuan kustomisasi</li> <li>• <i>Standard service value package</i></li> </ul>
Konsultatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menawarkan solusi atau <i>problem solving</i> yang sesuai</li> <li>• Mendukung penciptaan nilai individu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Account Sales Team</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan yang <i>function-to-function</i></li> <li>• <i>Experience Value Package</i></li> </ul>
<i>Enterprise</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjual institusi</li> <li>• Memanfaatkan kompetensi inti dan total asset untuk <i>client</i> strategis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Senior Management</i> (mengepalai Tim <i>cross functional &amp; cross company</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff Gabungan</li> <li>• Prioritas Utama bagi Kedua Pihak</li> <li>• <i>Transformation Value Package</i></li> </ul>

Tipe Penjualan	Objektivitas	Struktur Penjualan	Keterkaitan Organisasi
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Online Spare-parts Sales</i></li> </ul>	

Berdasarkan tabel 4.28 di atas, terdapat 3 jenis penjualan. PT. XYZ dapat menggunakan strategi tersebut di atas untuk menjual jasanya. Strategi penjualan konvensional untuk jasa seperti *public training* yang sebelumnya dilakukan dapat digantikan dengan strategi yang lebih berkembang yaitu *consultative selling*. Pendekatan ini tidak terhadap proses penjualan tetapi juga proses *after-sales* dan juga untuk menjaga hubungan dengan *client*.

Berbeda dengan pendekatan *transactional* dan *consultative* yang ditujukan untuk *personal selling*, pendekatan *enterprise* memiliki tahapan yang paling *complicated* dengan sasaran *client* atau peserta yang berjumlah lebih banyak, bisa dalam satuan organisasi ataupun perusahaan. Pendekatan ini merupakan pendekatan dengan *output value* yang lebih tinggi sehingga pihak PT. XYZ perlu memberikan perhatian lebih. Tipe pendekatan ini sangat krusial karena dapat mencerminkan komitmen dan citra perusahaan sehingga dalam prosesnya membutuhkan usaha lebih perihal profesionalitas secara administratif seperti persiapan dokumen penting SOP dan MoU dengan pihak yang terlibat seperti *client* dan instruktur.

#### 4.6.1.3 Teknik Komunikasi yang Efektif

Dalam berbisnis, komunikasi merupakan hal yang sangat penting dan berpengaruh sebagai kunci kesuksesan. Komunikasi merupakan sebuah cara untuk menetapkan dan menyampaikan pesan dari *client* ke *seller* dan *seller* ke *supplier* sebagai upaya menciptakan pemahaman bersama.

PT. XYZ harus menerapkan teknik komunikasi yang efektif untuk memaksimalkan bisnis. Terdapat 4 teknik berkomunikasi yaitu *directive*,

*reflective, supportive, dan emotive*. Table 4.29 di bawah ini menunjukkan karakteristik dari masing-masing teknik berkomunikasi.

Tabel 4. 30 Karakteristik Komunikasi yang Efektif

<b>Teknik Komunikasi</b>	<b>Karakteristik</b>
<i>Directive</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fokus</li> <li>● Terarah</li> <li>● Kompetitif</li> <li>● Instruktif</li> </ul>
<i>Reflective</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Logis</li> <li>● Inovatif</li> <li>● Akurat</li> <li>● Formal</li> </ul>
<i>Supportive</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perhatian</li> <li>● Informatif</li> <li>● Akrab</li> </ul>
<i>Emotive</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ekspresif</li> <li>● Responsif</li> <li>● Spontan</li> <li>● Optimis</li> </ul>

Berdasarkan tabel 4.29 di atas, PT. XYZ harus menerapkan keseluruhan teknik komunikasi dengan didasari oleh target responden yang dituju.

Untuk teknik *emotive*, perusahaan dapat mengimplementasikan karakter-karakter tersebut kepada *client* perorangan pada *public training*. Teknik *emotive* dapat memberikan impresi yang baik kepada *client* tentang pelayanan perusahaan pada proses penawaran.

Kedua adalah teknik *Directive* yang cocok diimplementasikan dengan mitra perusahaan, dalam kasus ini seperti Warta *Training* dan pihak instruktur. Teknik komunikasi ini cocok dikarenakan pihak

perusahaan dapat secara langsung menyampaikan maksud dan keinginan kepada pihak mitra sehingga tidak terjadi proses berkelembak dan kesalahan dalam pemenuhan kebutuhan.

Ketiga adalah teknik *Reflective* yang cocok diimplementasikan dengan calon *client* seperti organisasi atau perusahaan. Komunikasi dengan *client* yang berasal dari perusahaan membutuhkan cara yang lebih formal.

Terakhir adalah teknik *Supportive*, dimana teknik ini dapat meningkatkan *engagement* antara *client* yang loyal terhadap PT. XYZ dan juga cara ini dapat menjaga komunikasi yang baik antara perusahaan PT. XYZ dengan *client* yang loyal agar mereka tidak ragu untuk menggunakan jasa PT. XYZ Kembali.

#### **4.6.1.4 Business Writing**

*Business Writing* merupakan sebuah bentuk komunikasi tertulis untuk keperluan bisnis atau berkas resmi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. *Business Writing* dapat meningkatkan reliabilitas perusahaan dikarenakan berdasarkan hal tersebut *client* bisa melihat kapabilitas, profesionalitas, dan reputasi perusahaan. Dalam penerapannya, *business writing* memiliki rekaman data, alur data, dan dokumen legal perusahaan sebagai *input* sehingga hal ini merupakan hal penting yang harus ada bagi perusahaan sebagai bahan evaluasi yang bisa meningkatkan kinerja.

Pada proses persiapan *business writing* diperlukan proses kustomisasi isi dari berkas resmi menyesuaikan dengan jenis permintaan yang masuk dari klien. Dalam hal ini PT. XYZ perlu memberikan perhatian terperinci terkait dengan proses kustomisasi yang cukup memakan waktu dan mengingat kekrusialan berkas dalam perjalanan bisnis sehingga kemudian bisa lebih efektif dalam pemenuhannya.

*Business writing* pada PT. XYZ terdapat dalam seluruh jenis layanan. Untuk layanan *Public Training* dan *In House Training* adalah sebagai berikut dengan *template* terlampir.

Tabel 4. 31 Daftar Berkas *Business Writing*

No.	Nama Berkas	Kebutuhan		Keterangan Kostumisasi
		Kustomisasi		
		Ya	Tidak	
1.	<i>Company Profile</i>		X	-
2.	Jadwal <i>Training</i> Terbaru		X	-
3.	Silabus		X	-
4.	Form Pendaftaran	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bagian keterangan penerima</li> <li>● Judul <i>training</i>/sertifikasi</li> <li>● Keterangan tanggal di bagian bawah</li> </ul>
5.	Surat Penawaran	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bagian keterangan harga menyesuaikan metode pelaksanaan (<i>training online</i> dan <i>training onsite</i>: Yogyakarta &amp; Jakarta)</li> <li>● Bagian keterangan harga menyesuaikan dengan mitra pelaksanaan dengan kategori <i>training</i> sertifikasi (AAPM &amp; BNSP)</li> </ul>

#### 4.6.1.5 Strategi Periklanan

Strategi periklanan merupakan sebuah kampanye untuk menyampaikan ide terkait produk atau layanan yang tertuju kepada *client* yang potensial secara persuasif. Faktor bisnis lain dan tujuannya akan tercermin jika dirancang dengan bijak dan logis, seperti halnya faktor bisnis terkait total anggaran dan inisiatif kesadaran merek serta tujuan terkait peningkatan citra public dan peningkatan pangsa pasar. Strategi periklanan dapat dilakukan perusahaan secara *online* dan *offline*.

##### 1. Strategi Periklanan *Offline*

Periklanan secara *offline* merupakan jenis periklanan atau promosi yang menggunakan media tradisional seperti pemanfaatan televisi, radio, *billboards*, *print*, dan *in-person*. Walaupun pada masa sekarang ini periklanan dengan internet telah berkembang, periklanan *offline* dirasa masih menjadi cara mengiklankan yang sukses dengan pemanfaatan *direct mail*, *speaking engagement*, *cold calls* atau Telemarketing, *networking*, dan *after sales* merupakan contoh teknik periklanan secara *offline* yang bisa dilakukan oleh PT. XYZ.

**i. Direct Mail**

*Direct Mail* merupakan strategi *marketing* yang efektif. Target *client* yang prospektif akan merasa disampaikan lebih *personal* melalui *direct mail*. PT. XYZ dapat memanfaatkan *direct mail* untuk menyampaikan tawaran *training* dengan jadwal-jadwal yang tersedia sehingga calon *client* dapat berinteraksi dan ikatan hubungan akan terbangun melalui interaksi tersebut.

*Direct Mail* dapat dilakukan dengan cara melakukan *email blasting* dengan *medial mailing* pada umumnya atau juga dengan bantuan Mailchimp. Hal tersebut dilakukan agar calon *client* dapat mengetahui pembaharuan informasi yang dilakukan oleh PT. XYZ. Melalui *direct mail* tersebut, perusahaan dapat menyampaikan informasi mengenai jadwal pelaksanaan *training*, judul silabus yang tersedia, atau bahkan melakukan penawaran secara langsung.

**ii. Speaking Engagement**

Komunikasi *in-person* merupakan peluang yang besar dalam hal *marketing*. Komunikasi *in-person* dilakukan dengan menyampaikan secara langsung materi-materi *marketing* kepada *client* dengan memperhatikan beberapa hal pada tipe penjualan yang akan dilakukan (*consultative selling*) dan teknik komunikasi yang digunakan (*emotive*, *reflective*, dan *supportive*). Selain hal tersebut, rincian hal di dalam tipe penjualan *consultative selling* yang akan dilakukan pada komunikasi jenis ini juga perlu diperhatikan tahapannya.

a. Memulai Perkenalan

Pada tahap ini dibutuhkan kesiapan untuk memasarkan dengan memahami “*product/service knowledge*”, memahami posisi perusahaan, memahami profil perusahaan, dan memahami program-program yang dapat ditawarkan. Selain itu juga mampu dalam penyampaian, mampu dalam perilaku, dan mampu dalam presentasi.

b. Menggali Pertanyaan

Pada tahap ini dibutuhkan menggali kebutuhan *client* atau sering disebut dengan “mengenali konsumen”, dan mengetahui tentang profil *client*, dengan begitu peluang *client* berpotensi menjadi loyal akan lebih besar.

c. Menutup Penjualan

Tahap menutup penjualan menjadi tahap penting yang kemudian akan menunjukkan terjadinya kesepakatan maka penting bagi *marketer* untuk bisa berhasil dalam tahap ini.

d. *Follow Up*

Tahap *follow up* perlu dilakukan sebagai bentuk konfirmasi agar keraguan-keraguan yang dirasakan oleh calon *client* terhadap penawaran yang disampaikan pada akhirnya bisa berubah menjadi keyakinan dan terjadi kesepakatan.

**iii. Sales Calls**

*Sales calls* merupakan kegiatan kontak pada prospek yang dirasa bersifat lebih *personal* dibandingkan dengan e-mail karena dapat secara langsung menerima tanggapan yang bermanfaat. *Sales Calls* dalam hal ini dapat dilakukan oleh pihak perusahaan dengan menghubungi daftar nomor potensial pelanggan secara langsung atau terlebih dahulu menjangkau pelanggan melalui pesan teks atau dengan aplikasi untuk berkomunikasi seperti WhatsApp.

Langkah yang dibutuhkan sebelum melakukan *sales call* adalah mempersiapkan *sales script* dimana *sales script* mencakup serangkaian point pembicaraan yang akan disampaikan ke calon

*client* yang dapat membantu membentuk pola kebiasaan dalam komunikasi yang baik. Poin-poin yang tercakup dalam *sales script* meliputi *product/service knowledge* seperti manfaat jasa bagi *calon client*, *client knowledge* seperti *background* umum dan *pain point* calon pelanggan, kemudian menghubungkan *service knowledge* tersebut dengan kebutuhan dan *pain point* pelanggan, mengutamakan untuk mendengar keluhan, dan selalu menutup dengan pertanyaan yang berhubungan dengan calon *client*.

Selama perjalanan proses *sales* penting bagi perusahaan untuk bisa melakukan *monitoring sales* yaitu melakukan analisis terhadap penyimpanan detail aspek dari proses penjualan dengan *software CRM (Customer Relationship Management)*. Tujuan dari *monitoring sales* adalah mendapatkan *insight* yang jelas terhadap keseluruhan proses dan *insight* untuk mengubah calon *client* menjadi *client* atau *user*.

#### **iv. Networking**

Perluasan jaringan terhadap *client* yang potensial merupakan langkah yang juga dibutuhkan bagi PT. XYZ. Perluasan tersebut dilakukan berdasarkan segmentasi yang sudah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan segmentasinya diketahui bahwa perluasan jaringan perlu dilakukan dengan instansi-instansi yang masuk ke dalam cakupan pasar potensial seperti instansi-instansi yang ada di kota-kota di pulau Jawa, Sumatera, dan Kalimantan.

#### **v. After Sales**

*After sales* merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan sebagai bentuk *indirect advertising* pasca *training*. Berfungsi memberikan pengaruh baik dalam keberlangsungan hubungan bisnis bahkan sampai kepada mendukung perbaikan *service*. Pengaruh baik yang dimaksudkan adalah memungkinkan terjadinya kondisi dimana

*client* akan merekomendasikan jasa perusahaan pada rekanannya dengan sukarela.

*After sales* dalam hal ini dapat dilakukan dengan kegiatan seperti penyediaan fasilitas pasca *training* dan perlengkapan contohnya pengemasan berkas pasca *training* yang akan dikirim ke *client*, seperti berkas sertifikat *training*, pemberian *compliment* berupa kartu ucapan. Bisa juga dilakukan dengan menghubungi *client* pasca pelayanan untuk menanyakan kepuasan, penerimaan layanan, ucapan terimakasih, dan lain-lain. Selain itu *after sales* juga bisa dilakukan dengan merekomendasikan penggunaan layanan selanjutnya.

## **2. Strategi Periklanan Online**

Strategi periklanan *online* merupakan sebuah cara atau pendekatan *marketing* yang ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan calon *client* maupun *client* sebelumnya yang kemudian menciptakan potensi atau peluang peningkatan jumlah *running prospects*. Periklanan *online* dapat dilakukan dengan memanfaatkan *internet marketing* yang bisa dijalankan dengan media sosial, blog, *website* perusahaan, dan *online platform* lain yang relevan.

### **i. Search Engine Optimization Google**

*Search Engine Optimization* merupakan teknik pencarian organik yang mampu mengoptimasi *website* yang dimiliki oleh perusahaan agar mendapat urutan teratas di pencarian *Google* sehingga hal tersebut mampu menunjang keberhasilan pemanfaatan web untuk menjaring lebih banyak potensi *traffic* terhadap target pengunjung web yang tepat. Selain memudahkan pencarian dan menjaring target pengunjung web yang tepat, SEO juga dapat membangun *brand awareness* atau *Top of Mind – Brand* dari *client* terhadap perusahaan.

*Search Engine Optimization* dalam hal ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan 3 cara yaitu:

#### **a. SEO on Page**

Mengoptimasi aspek-aspek SEO pada *front page* dari *website* seperti *permalink*, judul konten yang dibuat, struktur konten, gambar atau *attachment* konten, penggunaan *keyword*, kualitas konten, *internal link*, dan elemen-elemen SEO (*meta description*, *tag*, dll).

b. *SEO Off Page*

Mengoptimasi aspek-aspek SEO di luar *website* seperti *link building* (mendapat link dari *website* lain atau *backlink*), peningkatan *domain authority* (skor untuk memprediksi peluang urutan *website* di Google), peningkatan *page authority* (skor untuk memprediksi halaman *website* berada di urutan teratas Google), promosi konten melalui media sosial dan *marketing channel* lainnya, dan memanfaatkan *guest blog* dengan memasang artikel di *website* lain sekaligus *backlink* ke *website* perusahaan).

c. *Technical SEO*

Mengoptimasi aspek-aspek SEO di dalam *website* seperti kecepatan; struktur; tema; *layout*; dan navigasi *website*, XML *Sitemap*, dan keamanan situs.

**ii. Pemasaran Media Sosial**

Pemasaran dengan media sosial juga merupakan bagian dari *internet marketing* yang dapat dilakukan baik secara berbayar maupun gratis. Kegiatan ini dilakukan dengan cara membuat dan membagikan konten pada jaringan media sosial untuk mendapatkan tujuan pemasaran dan *branding*. Konten yang dapat dibuat biasanya berupa teks, gambar, video, infografis, tutorial, dan konten lain yang memiliki konsep tertentu untuk mengarahkan ikatan dengan calon *client*.

Pemasaran melalui media sosial dalam hal ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan memanfaatkan beberapa *platform* gratis maupun berbayar dan memperhatikan beberapa langkah penting.

a. Perencanaan Konten

Melakukan perencanaan konten berdasarkan riset *keyword* dan riset kompetitif pasar.

b. Konsistensi Konten

Melakukan *posting* secara teratur dan memastikan informasi yang dibagikan bermanfaat dari sisi calon *client*.

c. Konsistensi Citra *Brand*

Diferensiasi *brand* berperan penting dalam hal mempertahankan konsistensi citra atau reputasi *brand*. Perlu dilakukan penentuan keunikan citra dari identitas bisnis.

d. Promosi Konten dengan Media Sosial

Konten *marketing* dan Kegiatan media sosial *marketing* merupakan hal yang saling menunjang dan menguntungkan satu sama lain.

e. Berbagi Tautan yang Dikurasi

Melakukan kurasi dan penautan ke artikel atau sumber luar lainnya.

f. Melacak atau Mengawasi Pesaing

Melakukan pertimbangan untuk melakukan langkah yang sama terhadap wawasan pesaing juga perlu dilakukan sebagai media evaluasi dan pembelajaran.

g. Pengukuran dengan Analisis

Memanfaatkan *tools* dalam Pemasaran Media Sosial untuk melakukan pengukuran kesuksesan teknik pemasaran di setiap media sosial yang digunakan sehingga kemudian bisa dievaluasi dan ditentukan manakah strategi yang baik untuk dipertahankan atau ditinggalkan.

#### 4.6.1.6 *Business Model Canvas*

Model bisnis berguna untuk menggambarkan dasar pemikiran terperinci dari elemen-elemen kunci dalam bisnis tentang penciptaan, pemberian, dan penangkapan *value* oleh perusahaan. Pendekatan kanvas ditujukan

untuk mengkaji ulang keseluruhan proses bisnis agar lebih kompetitif atau juga untuk menunjang pengembangan bisnis baru.

Tabel 4. 32 *Business Model Canvas PT. XYZ*

<i>Key Partnerships</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Customer Relationship</i>	<i>Customer Segments</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● BNSP</li> <li>● KEMNAKER</li> <li>● ESDM MIGAS</li> <li>● <i>American Academy</i></li> <li>● TuV Rheinland</li> <li>● <i>Warta Training</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan <i>Platform/Network</i>:</li> <li>● Google Ads</li> <li>● <i>E-mail Blasting</i> (Gmail &amp; <i>Mailchimp</i>)</li> <li>● <i>Sales Call</i></li> <li>● <i>Organic Post</i></li> <li>● <i>Ads &amp; Paid Promote</i></li> <li>- Pengembangan <i>Sales &amp; Marketing</i></li> <li>- Pengembangan <i>Software</i></li> <li>- Operasional Layanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Layanan pelatihan (<i>public training</i> dan <i>in-house training</i>) secara sinkron dan asinkron</li> <li>● Layanan Sertifikasi</li> <li>● Layanan <i>Consulting</i></li> <li>● Fasilitas <i>Self Learning</i></li> <li>● <i>Negotiable Offers</i> (Fasilitas <i>Bundling</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Newsletter</i></li> <li>● <i>Aftersales</i></li> <li>● <i>Personal Assistant</i></li> <li>● <i>Dedicated Personal Assistant</i></li> </ul>	<p><b>Grup</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Instansi BUMN</li> <li>● Instansi Swasta</li> <li>● Instansi Pemerintah</li> <li>● Perusahaan dengan tingkat kebutuhan “<i>expertist</i>” yang tinggi</li> </ul> <p><b>Individu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Petinggi Perusahaan</li> <li>● Pegawai Perusahaan</li> <li>● Tenaga Pengajar</li> <li>● Mahasiswa</li> <li>● Pelaku Usaha</li> <li>● Individu dengan kebutuhan</li> </ul>
	<p><b>Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sumber Daya Fisik: bangunan, kendaraan, system, jaringan distribusi, dan inventaris peralatan)</li> <li>● Sumber Daya Intelektual: silabus pelatihan, <i>Database Client, Training Video</i> (<i>Self Learning</i></li> </ul>		<p><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplikasi Android</li> <li>● Instagram</li> <li>● Facebook</li> <li>● LinkedIn</li> <li>● Website Perusahaan</li> <li>● <i>Warta Training</i></li> </ul>	

	<p><i>Video, Database Experts)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sumber Daya Finansial: uang tunai, kredit, dan opsi perusahaan dalam perekrutan karyawan.</li> <li>● Sumber Daya Manusia</li> </ul>			<p>peningkatan keahlian</p>
<b>Cost Structure</b>		<b>Revenue Streams</b>		
<p><b>Fixed Cost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gaji Pekerja</li> <li>● Platform Subscription (workspace email, website, ZOOM, dll.)</li> <li>● Listrik</li> <li>● Internet (WiFi dan Kuota Pekerja)</li> <li>● PDAM</li> <li>● BPJS TK &amp; BPJS Kesehatan</li> </ul> <p><b>Variable Cost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lembur</li> <li>● Sewa Venue</li> <li>● Ekspedisi (Paket &amp; Berkas)</li> <li>● Printing (Sertifikat &amp; Berkas)</li> <li>● ATK</li> <li>● Paid Advertisement</li> <li>● Instruktur</li> <li>● Operasional (Akomodasi, souvenir, dll.)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Layanan Pelatihan Publik (<i>Public Training</i>)</li> <li>● Layanan In House Training</li> <li>● Layanan Consulting</li> <li>● Layanan Sertifikasi</li> </ul>		

### 1. Customer Segments

Model bisnis melibatkan beragam jenis *client* yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan terkait keuntungan yang dapat diberikan *client* terhadap perusahaan. Membuat segmentasi *client* dilakukan dengan membagi *client* ke dalam kategori besar sampai mengerucut dengan spesifikasi yang relevan dengan kebutuhan.

Tabel 4. 33 Segmentasi Klien PT. XYZ

Segmentasi Demografis	
Kategori	Target
Jenis Kelamin	Laki-laki dan Perempuan
Umur	17 – 60 tahun
Pekerjaan	<b>Grup</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Instansi BUMN</li><li>• Instansi Swasta</li><li>• Instansi Pemerintah</li><li>• Perusahaan dengan tingkat kebutuhan “<i>expertist</i>” yang tinggi</li></ul> <b>Individu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Petinggi Perusahaan</li><li>• Pegawai Perusahaan</li><li>• Tenaga Pengajar</li><li>• Mahasiswa</li><li>• Pelaku Usaha</li></ul>

### 2. Value Propositions

*Value Propositions* dapat dikatakan sebagai diferensiasi yang ditawarkan perusahaan terhadap *client* yang dibidik yang bisa saja *value* tersebut memiliki pengaruh terhadap segmentasi *client* yang akan dipilih sehingga ada kesesuaian dan penerimaan terhadap *value*

yang ditawarkan. Perihal *value propositions* pada PT. XYZ yaitu layanan pelatihan (*public training* dan *in-house training*) secara sinkron dan asinkron, layanan sertifikasi *online*, layanan *consulting*, fasilitas *Self Learning*, dan *negotiable offers* (Fasilitas *Bundling*).

### **3. Channels**

Dalam penyampaian *value* yang sebagaimana telah disampaikan sebelumnya kepada *client* yang dituju perlu diperhatikan cara-cara penyampaiannya. Dalam hal ini *channels* yang dimiliki PT. XYZ *channels* sebagai media penyampaian diantaranya aplikasi android, Instagram, Facebook, LinkedIn, *website* perusahaan, dan melalui mitra *Warta Training*.

### **4. Customer Relationship**

Upaya menjaga komunikasi dan kebutuhan dengan *client* lama, menggiatkan jaringan *client* baru, atau meningkatkan penjualan disebut dengan manajemen *customer relationship*. Dalam hal ini PT. XYZ dapat memberikan layanan *newsletter*, layanan *aftersales*, layanan *personal assistant*, atau lebih spesifik lagi dengan layanan *dedicated personal assistant*.

### **5. Revenue Stream**

*Revenue streams* atau jumlah pendapatan yang didapatkan dari proses bisnis yang dijalankan dapat berasal dari beberapa kategori. Salah satunya dalam hal ini *revenue streams* pada PT. XYZ berasal dari *usage fee* atau pendapatan yang didapatkan dari penggunaan layanan yang ditawarkan perusahaan yaitu layanan *training*, layanan sertifikasi, dan layanan *consulting*.

### **6. Key Resources**

*Key resources* merupakan sumber daya utama atau asset yang diandalkan dalam menjalani bisnis dimana dalam hal ini kategori sumber dayanya dibagi ke dalam 4 kategori yaitu sumber daya fisik

(bangunan, kendaraan, system, jaringan distribusi, dan inventaris peralatan), sumber daya finansial (uang tunai, kredit, dan opsi rekrutmen karyawan), sumber daya intelektual (silabus pelatihan, *Database Client, Training Video/Self Learning Video, Database Experts*), dan sumber daya manusia.

#### **7. Key Activities**

Aktivitas kunci diperlukan dalam mewujudkan indikator-indikator sebelumnya, yaitu menciptakan dan memberi *value proposition*, menjangkau pasar yang dibidik, mempertahankan hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Dalam hal ini aktivitas kunci yang dapat difokuskan oleh PT. XYZ diantaranya kegiatan pengembangan *Platform/Network* dengan pemanfaatan Google Ads, *Email Blasting (Gmail & Mailchimp)*, *Sales Call, Organic Post, dan Ads & Paid Promote*, kemudian melakukan kegiatan pengembangan *Sales & Marketing*, melakukan pengembangan *Software*, dan mengoptimalkan operasional layanan.

#### **8. Key Partnership**

Dalam pencapaian indicator sebelumnya juga diperlukan adanya kerja sama dengan mitra atau pihak lain. Mitra kunci merupakan jaringan partner yang menunjang jalannya bisnis. Dalam hal ini beberapa jenis kemitraan yang berlangsung adalah kemitraan strategis dengan competitor berupa kemitraan dengan pihak instruktur, kemitraan atau aliansi strategis antara non pesaing berupa kemitraan dengan perantara prospek (*Warta Training*), kemitraan yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan layanan berupa kemitraan dengan instansi BNSP, KEMNAKER, ESDM MIGAS, *American Academy*, dan TuV Rheinland.

#### **9. Cost Structures**

Dalam penjalanan proses bisnis perusahaan diperlukan adanya struktur biaya untuk menunjang operasional perusahaan dalam mencapai target.

Sebagai perusahaan jasa penyedia *training*, konsultasi, dan sertifikasi, PT. XYZ memiliki susunan struktur biaya seperti berikut:

- a. *Fixed Costs* (Biaya Tetap)
  - Gaji Pekerja
  - *Platform Subscription* (*workspace email, website, ZOOM, dll.*)
  - Listrik
  - Internet (WiFi dan Kuota Pekerja)
  - PDAM
  - BPJS TK & BPJS Kesehatan
- b. *Variable Cost* (Biaya Variable)
  - Lembur
  - Sewa *Venue*
  - Ekspedisi (Paket & Berkas)
  - *Printing* (Sertifikat & Berkas)
  - ATK
  - *Paid Advertisement*
  - Instruktur
  - Operasional (Akomodasi, *souvenir, dll.*)

#### 4.6.2 *Standard Operational Procedure* (SOP)

Menurut Tagathi (2014:1) secara luas SOP dapat didefinisikan sebagai dokumen yang menjabarkan aktivitas operasional yang melaksanakan secara benar, tepat, dan konsisten, untuk menghasilkan produk atau pelayanan sesuai standar yang telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan secara sempitnya diartikan sebagai bagian dari dokumen sistem tata kerja yang mengatur kegiatan operasional operasi secara rinci. Penyusunan *standard operational procedure* didasari oleh beberapa faktor seperti teknis, administrative, dan procedural menyesuaikan dengan tata kerja, prosedur kerja, dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan agar kegiatan operasional organisasi bisa terlaksana secara sistemik.

Di bawah ini merupakan SOP yang disusun berdasarkan *job description* utama dari departemen *Marketing*. SOP berikut ini menurut sifat kegiatannya

masuk ke dalam kategori SOP Teknis dan menurut cakupan serta besaran kegiatan masuk ke dalam kategori SOP Mikro.

Tabel 4. 34 *Standard Operational Procedure Departemen Marketing pada PT. XYZ*

	Nomor Dokumen	:	
	Mulai Berlaku	:	
<b>STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR DEPARTEMEN MARKETING</b>	Revisi	:	
	Tanggal Revisi	:	
	Halaman	:	
<b>I. TUJUAN</b>			
a. Meningkatkan efektifitas kerja dari masing-masing <i>staff marketing</i> sesuai dengan <i>job description</i> b. Meningkatkan pemasukan atau <i>running prospect</i> sesuai dengan target perusahaan (30%) dengan penjualan produk jasa yang dimiliki perusahaan sebagai bentuk peran fungsi <i>sales</i> . c. Menjembatani antara perusahaan dengan pihak eksternal dalam menjalin hubungan baik dengan pelanggan dan masyarakat sebagai bentuk peran fungsi <i>marketing communication</i> . d. Menyerap informasi penunjang peningkatan kualitas dan penjualan produk sebagai peran fungsi dari <i>research and development</i> .			
<b>II. SASARAN</b>			
Sistematisasi layanan ( <i>systemize service</i> ) sesuai dengan target yang ditetapkan oleh PT. XYZ.			
<b>III. PENANGGUNG JAWAB</b>			
Departemen <i>Marketing</i>			
<b>IV. URUTAN KERJA</b>			
<b>Jenis Pekerjaan</b>		<b>Langkah Kerja</b>	
<b>Rekapitulasi dan Penyimpanan Update Database</b>		<b>Rekapitulasi Client, Prospects, dan HRD Database dengan Google Sheet pada platform Google Drive</b>	
		1.	Mengakses <i>Google Drive</i> secara <i>online</i> melalui alamat <i>website: <a href="https://drive.google.com">drive.google.com</a></i> menggunakan alamat <i>e-mail</i>
		2.	Membuat folder di dalam <i>Google Drive</i> yang akan diisi dengan <i>file</i> rekapitulasi sesuai dengan kategori
		3.	Membuat <i>file</i> dalam format <i>google sheet</i> dalam folder tersebut
		4.	Menyunting aksesibilitas folder dan <i>file</i> dengan menambahkan alamat <i>e-mail</i> dari masing-masing PIC ( <i>Person In Charge</i> ) yang bertanggung jawab dengan kategorinya masing-masing

5.	Mensosialisasikan pada setiap orang yang berkepentingan tentang cara pengerjaan rekapitulasi pada satu <i>file</i> yang sama secara <i>online</i> (dalam jaringan)
6.	Melakukan pencatatan kontak dari setiap rekam jejak klien baik yang prospektif (berpotensi menggunakan jasa perusahaan) maupun tidak prospektif (hanya mencari informasi) ke dalam berkas tersebut
7.	Melakukan pencatatan rincian dari jenis jasa yang ditanyakan maupun digunakan oleh klien ( <i>Training, In House Training, Consulting, dan Sertifikasi</i> ) ke dalam berkas tersebut dengan memisahkan kategori <i>sheet</i> yang digunakan
<b>Rekapitulasi Client, Prospects, dan HRD Database pada platform Dropbox</b>	
<b>a. Dropbox Online</b>	
1.	Mengakses <i>Dropbox</i> melalui alamat <i>website</i> : <a href="http://dropbox.com">dropbox.com</a> dengan menggunakan alamat <i>email</i>
2.	Membuat folder di dalam <i>Dropbox</i> yang akan diisi dengan <i>file</i> rekapitulasi sesuai dengan kategori
3.	Membuat <i>file</i> dalam format <i>excel</i> atau <i>sheet</i> dalam folder tersebut
4.	Menyunting aksesibilitas folder dan <i>file</i> dengan menambahkan alamat <i>e-mail</i> dari masing-masing PIC ( <i>Person In Charge</i> ) yang bertanggung jawab dengan kategorinya masing-masing
5.	Mensosialisasikan pada setiap PIC ( <i>Person In Charge</i> ) tentang cara pengerjaan rekapitulasi pada satu <i>file</i> yang sama secara <i>online</i> (dalam jaringan)
6.	Melakukan pencatatan kontak dari setiap rekam jejak klien baik yang prospektif (berpotensi menggunakan jasa perusahaan) maupun tidak prospektif (hanya mencari informasi) ke dalam berkas tersebut
7.	Melakukan pencatatan rincian dari jenis jasa yang ditanyakan maupun digunakan oleh klien ( <i>Training, In House Training, Consulting, dan Sertifikasi</i> ) ke dalam berkas tersebut dengan memisahkan kategori <i>sheet</i> yang digunakan
<b>b. Dropbox Offline</b>	
1.	Melakukan instalasi aplikasi <i>dropbox</i> melalui alamat <i>website</i> : <a href="http://dropbox.com">dropbox.com</a>
2.	Mengakses aplikasi <i>dropbox</i> yang telah dilakukan instalasi secara <i>online</i> maupun <i>offline</i>
2.	Membuat folder di dalam <i>Dropbox</i> yang akan diisi dengan <i>file</i> rekapitulasi sesuai dengan kategori

	3.	Membuat <i>file</i> dalam format <i>excel</i> atau <i>sheet</i> dalam folder tersebut
	4.	Menyunting aksesibilitas folder dan <i>file</i> dengan menambahkan alamat <i>e-mail</i> dari masing-masing PIC ( <i>Person In Charge</i> ) yang bertanggung jawab dengan kategorinya masing-masing
	5.	Mensosialisasikan pada setiap PIC ( <i>Person In Charge</i> ) tentang cara pengerjaan rekapitulasi pada satu <i>file</i> yang sama secara <i>online</i> (dalam jaringan)
	6.	Melakukan pencatatan kontak dari setiap rekam jejak klien baik yang prospektif (berpotensi menggunakan jasa perusahaan) maupun tidak prospektif (hanya mencari informasi) ke dalam berkas tersebut
	7.	Melakukan pencatatan rincian dari jenis jasa yang ditanyakan maupun digunakan oleh klien ( <i>Training, In House Training, Consulting, dan Sertifikasi</i> ) ke dalam berkas tersebut dengan memisahkan kategori <i>sheet</i> yang digunakan
	<b>Penyimpanan Dokumen <i>Business Writing</i> untuk Prospek <i>Training</i> pada platform <i>Google Drive</i> dan <i>Dropbox</i></b>	
	1.	Mengakses <i>Google Drive</i> secara <i>online</i> melalui alamat <i>website</i> : <a href="http://drive.google.com">drive.google.com</a> menggunakan alamat <i>e-mail</i> kerja milik pribadi (masing-masing PIC)
2.	Membuat folder di dalam <i>Google Drive</i> yang akan diisi dengan <i>file business writing</i> untuk prospek <i>training</i> sesuai dengan keperluan kategori <i>training</i>	
3.	Mengunggah setiap <i>file template</i> dokumen <i>business writing</i> dalam folder tersebut sesuai dengan keperluan kategori <i>training</i>	
4.	Menyunting aksesibilitas <i>drive</i> dengan menambahkan alamat <i>e-mail</i> dari masing-masing PIC ( <i>Person in Charge</i> ) yang bertanggung jawab dengan kategorinya masing-masing	
5.	Mensosialisasikan pada setiap orang yang berkepentingan terkait lokasi peletakan sehingga memudahkan pencarian dan pengunduhan <i>file</i> secara <i>online</i> (dalam jaringan)	
<i>Sales Call</i>	<b>Sapaan HRD atau Sapaan <i>Client</i> melalui Pesan Teks</b>	
	1.	Melakukan pengecekan terhadap daftar <i>database</i> klien sebelumnya pada <i>google drive</i> atau <i>dropbox</i> yang sudah diperbaharui ( <i>update</i> ) untuk memastikan tidak terjadi komunikasi berulang dengan pihak yang sama.
	2.	Proaktif dengan mengantisipasi perkiraan kebutuhan klien
	3.	Menggunakan teknik berkomunikasi lewat pesan teks dengan sopan santun

4.	Memperkenalkan diri dan nama perusahaan
5.	Menjelaskan tujuan dari telepon yang dilakukan
6.	Terlebih dahulu mengetahui tentang klien yang dihubungi
7.	Menyapa klien dengan menyebutkan nama dari pemilik nomor yang dituju untuk memastikan kebenaran dari nomor yang dikirimkan pesan
8.	Menginformasikan secara singkat terkait judul yang <i>available</i> dalam waktu dekat sesuai dengan histori ketertarikan yang pernah diketahui sebelumnya
9.	Mengumpulkan banyak informasi yang bisa didapat dari klien (terkait perusahaannya supaya bisa mengetahui potensi judul <i>training</i> yang bisa ditawarkan di kemudian waktu)
10.	Menginformasikan kepada klien langkah lanjutan yang perlu dilakukan dan mengucapkan terimakasih atas waktunya sebagai akhir dari perbincangan
<b>Sapaan HRD atau Sapaan Client melalui Telepon (<i>Telemarketing</i>)</b>	
1.	Melakukan pengecekan terhadap daftar <i>database</i> klien sebelumnya pada <i>google drive</i> atau <i>dropbox</i> yang sudah diperbaharui ( <i>update</i> ) untuk memastikan tidak terjadi komunikasi berulang dengan pihak yang sama.
2.	Menghubungi nomor yang akan dituju melalui pesan teks terlebih dahulu sebagai bentuk izin untuk menghubungi via telepon
3.	Proaktif dengan mengantisipasi perkiraan kebutuhan klien
4.	Menggunakan teknik berkomunikasi lewat telepon dengan sopan santun
5.	Memperkenalkan diri dan nama perusahaan
6.	Menjelaskan tujuan dari telepon yang dilakukan
7.	Terlebih dahulu mengetahui tentang klien yang dihubungi
8.	Menyapa klien dengan menyebutkan nama dari pemilik nomor yang dituju untuk memastikan kebenaran dari nomor yang dihubungi
9.	Bertanya terkait kebutuhan <i>training</i> kepada klien, dengan kemungkinan: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ada kebutuhan: diarahkan untuk berkomunikasi lebih lanjut melalui Whatsapp untuk mendiskusikan judul yang dibutuhkan.</li> <li>b. Tidak ada kebutuhan: diinformasikan secara singkat terkait judul yang <i>available</i> dalam waktu dekat (secara langsung maupun melalui e-mail, menyesuaikan permintaan klien)</li> </ul>

	10.	Menghindari berargumentasi atau berkomunikasi dengan sifat memaksa dengan klien
	11.	Menggunakan nada suara yang jelas dan bahasa yang baik dan benar (formal)
	12.	Mengumpulkan banyak informasi yang bisa didapat dari klien (terkait perusahaannya supaya bisa mengetahui potensi judul <i>training</i> yang bisa ditawarkan di kemudian waktu)
	13.	Membuat catatan untuk setiap isi pembicaraan dengan klien
	14.	Menginformasikan kepada klien langkah lanjutan yang perlu dilakukan dan mengucapkan terimakasih atas waktunya sebagai akhir dari perbincangan
<b>Sapaan HRD atau Sapaan Client melalui Alamat E-mail (E-mail Blasting)</b>		
	1.	Melakukan pengecekan terhadap daftar <i>database</i> klien sebelumnya pada <i>google contacts</i> yang telah tersinkronisasi dengan email yang ada di kotak masuk <i>e-mail</i> perusahaan.
	2.	Membuat pesan baru dengan menggunakan <i>e-mail</i> perusahaan
	3.	Mengisi bagian alamat <i>e-mail</i> yang dituju sesuai dengan daftar yang ada pada <i>database</i>
	4.	Mengisi bagian judul pesan ( <i>subject</i> ) dengan tujuan menghubungi yang bersangkutan melalui <i>e-mail</i>
	5.	Mengisi bagian badan pesan ( <i>body message</i> ) awal dengan <i>template</i> sapaan terhadap pihak yang dituju dan pengenalan diri sebagai perwakilan perusahaan secara singkat
	6.	Mengisi bagian badan pesan ( <i>body message</i> ) selanjutnya dengan paragraf penawaran produk jasa perusahaan beserta detail daftar judul dan waktu pelaksanaan yang tersedia
	7.	Memastikan bagian badan pesan ( <i>body message</i> ) akhiran atau penutup terdapat <i>signature text</i> yang bertuliskan <i>template</i> salam penutupan, identitas perusahaan, dan kontak perwakilan perusahaan yang dapat dihubungi. <b>Catatan:</b> <i>Signature Text</i> pada <i>e-mail</i> dapat dibuat melalui pengaturan <i>e-mail</i> .
<b>Sapaan HRD atau Sapaan Client melalui Alamat E-mail (Mailchimp)</b>		
	1.	Masuk ke dalam akun <i>mailchimp</i> yang dimiliki perusahaan menggunakan <i>e-mail</i> yang sudah didaftarkan ke alamat <i>website</i> : <a href="http://mailchimp.com">mailchimp.com</a>

	2.	Membuat daftar <i>e-mail</i> penerima dengan melakukan <i>input</i> manual, melakukan <i>input</i> secara masal dengan mengunggah <i>file Microsoft Excel</i> dengan format <i>.csv</i> atau melakukan impor data dengan <i>integrated service</i> seperti <i>google contacts</i> , yang mana ketiganya dapat dilakukan dengan fitur <i>audience</i>
	3.	Membuat <i>signup forms</i> untuk mengumpulkan alamat <i>e-mail</i>
	4.	Mendesain <i>campaign</i> yang akan dikirimkan dengan <i>mailchimp</i> pada fitur <i>dashboard</i> dengan memperhatikan ketentuan konten <i>campaign</i>
	5.	Melakukan pengecekan <i>Reports Campaign</i> secara berkala untuk mengetahui grafik performa dari konten yang dibuat.
Administrasi Prospek Training	<b>Respon Permintaan untuk Prospek Public Training</b>	
	<b>(Indirect Prospect) Warta Training</b>	
	1.	Merespon permintaan masuk dari <i>client</i> melalui perantara <i>Warta Training</i> sesuai dengan kategori permintaan <i>client</i> yang dipertanggungjawabkan masing-masing <i>staff</i> dengan maksimal waktu merespon 30 menit.
	2.	Membalas <i>email client</i> dengan <b>subject email</b> : “Informasi Training (Judul Permintaan)”
	3.	Memasukkan alamat <i>e-mail</i> sebagai <b>BCC</b> atas nama: Lailiyatus, Avecienna Djamal, Nilam, Dini, dan Elisa Kusri
	4.	Membalas <i>e-mail</i> dengan menuliskan kalimat pada pembukaan <b>body e-mail</b> : “Bersama surat ini, kami dari pihak <i>provider training</i> , PT. XYZ, yang merupakan <b>partner dari Warta Training...</b> ” dan dilengkapi secara formal.
	5.	Melampirkan berkas-berkas dan <i>form</i> yang harus dibutuhkan oleh <i>client</i> yaitu <i>company profile</i> , <i>jadwal training</i> yang ter- <i>update</i> , <i>form</i> pendaftaran, surat penawaran, dan silabus <i>training</i>
	6.	Menuliskan salam dan <i>signature email</i> sebagai kalimat penutup pada pesan <i>e-mail</i> yang terdiri dari alamat <i>website</i> perusahaan, alamat <i>email</i> perusahaan, nomor telepon perusahaan, dan <i>contact person</i> dari PIC kategori <i>training</i> .
	<b>(Direct Prospect) Telepon</b>	
	1.	Membuat pesan baru pada <i>e-mail</i> perusahaan ke <i>contact person client</i> yang dituju sesuai dengan kategori permintaan <i>client</i> yang dipertanggungjawabkan masing-masing <i>staff</i> dengan maksimal waktu persiapan 30 menit.
2.	Mengirimkan <i>e-mail</i> ke <i>client</i> dengan <b>subject e-mail</b> : “Respon Permintaan: Informasi Training (Judul Permintaan)”	

3.	Memasukan alamat <i>e-mail</i> sebagai <b>BCC</b> atas nama: Elisa Kusrini
4.	Membalas <i>e-mail</i> dengan menuliskan kalimat pada pembukaan <b>body e-mail</b> : “Menindaklanjuti permintaan <i>training</i> yang sebelumnya didiskusikan melalui (telepon/ <i>WhatsApp</i> / SMS)...” dan dilengkapi secara formal.
5.	Melampirkan berkas-berkas dan <i>form</i> yang harus dibutuhkan oleh <i>client</i> yaitu <i>company profile</i> , jadwal <i>training</i> yang ter- <i>update</i> , <i>form</i> pendaftaran, surat penawaran, dan silabus <i>training</i>
6.	Menuliskan salam dan <i>signature email</i> sebagai kalimat penutup pada pesan <i>e-mail</i> yang terdiri dari alamat <i>website</i> perusahaan, alamat <i>email</i> perusahaan, nomor telepon perusahaan, dan <i>contact person</i> dari PIC kategori <i>training</i> .
<b>(Direct Prospect) E-mail Perusahaan</b>	
1.	Merespon permintaan <i>client</i> dengan membalas secara langsung <i>e-mail client</i> yang masuk sehingga <b>subject e-mail</b> menyesuaikan dengan kategori dan PIC masing-masing.
2.	Memasukan alamat e-mail sebagai <b>BCC</b> atas nama: Elisa Kusrini.
3.	Kalimat balasan pada <b>body e-mail</b> menggunakan kalimat formal
4.	Melampirkan berkas-berkas dan <i>form</i> yang harus dibutuhkan oleh <i>client</i> yaitu <i>company profile</i> , jadwal <i>training</i> yang ter- <i>update</i> , <i>form</i> pendaftaran, surat penawaran, dan silabus <i>training</i>
5.	Menuliskan salam dan <i>signature email</i> sebagai kalimat penutup pada pesan <i>e-mail</i> yang terdiri dari alamat <i>website</i> perusahaan, alamat <i>email</i> perusahaan, nomor telepon perusahaan, dan <i>contact person</i> dari PIC kategori <i>training</i> .
<b>(Direct Prospect) Website</b>	
1.	<i>Staff IT</i> meneruskan permintaan <i>training</i> via <i>e-mail</i> dari peserta ke PIC <i>Staff Marketing</i>
2.	<i>Staff Marketing</i> menindaklanjuti permintaan <i>client</i> yang telah diteruskan oleh <i>Staff IT</i>
3.	Membalas <i>email client</i> dengan <b>subject email</b> : “Respon Permintaan: Informasi <i>Training</i> (Judul Permintaan)”
4.	Memasukan alamat <i>e-mail</i> sebagai <b>BCC</b> atas nama: Elisa Kusrini dan Infotrainingexpert2017

5.	Membalas <i>e-mail</i> dengan menuliskan kalimat pada pembukaan <b>body e-mail</b> : “Bersama surat ini, kami dari pihak <i>provider training</i> , PT. XYZ...” dan dilengkapi dengan formal.
6.	Melampirkan berkas-berkas dan <i>form</i> yang harus dibutuhkan oleh <i>client</i> yaitu <i>company profile</i> , jadwal <i>training</i> yang ter- <i>update</i> , <i>form</i> pendaftaran, surat penawaran, dan silabus <i>training</i>
7.	Menuliskan salam dan <i>signature email</i> sebagai kalimat penutup pada pesan <i>e-mail</i> yang terdiri dari alamat <i>website</i> perusahaan, alamat <i>email</i> perusahaan, nomor telepon perusahaan, dan <i>contact person</i> dari PIC kategori <i>training</i> .
<b>Respon Permintaan untuk Prospek In-house Training</b>	
<b>(Indirect Prospect) Warta Training</b>	
1.	Merespon permintaan masuk dari <i>client</i> melalui perantara <i>Warta Training</i> sesuai dengan kategori permintaan <i>client</i> yang dipertanggung jawabkan masing-masing <i>staff</i> dengan maksimal waktu merespon 30 menit.
2.	Membalas <i>email client</i> dengan <b>subject email</b> : “Informasi <i>In-House Training</i> (Judul Permintaan)”
3.	Memasukkan alamat <i>e-mail</i> sebagai <b>BCC</b> atas nama: Lailiyatus, Avecienna Djamal, Nilam, Dini, dan Elisa Kusri
4.	Membalas <i>e-mail</i> dengan menuliskan kalimat pada pembukaan <b>body e-mail</b> : “Bersama surat ini, kami dari pihak <i>provider training</i> , PT. XYZ, yang merupakan <i>partner</i> dari <i>Warta Training</i> ...” dan dilengkapi secara formal.
5.	Melampirkan berkas-berkas dan <i>form</i> yang harus dibutuhkan oleh <i>client</i> yaitu <i>company profile</i> , jadwal <i>training</i> yang ter- <i>update</i> , <i>form</i> pendaftaran, silabus <i>training</i> , <i>Curriculum Vitae Trainer</i> , dan <i>file costing</i> (honorarium instruktur, biaya akomodasi + <i>tax</i> , biaya <i>training kits</i> dan materi, biaya konsumsi, laba, PT. XYZ, <i>fee</i> pendaming, <i>fee+tax Warta Training</i> ).
6.	Menuliskan salam dan <i>signature email</i> sebagai kalimat penutup pada pesan <i>e-mail</i> yang terdiri dari alamat <i>website</i> perusahaan, alamat <i>email</i> perusahaan, nomor telepon perusahaan, dan <i>contact person</i> dari PIC kategori <i>training</i> .
<b>(Direct Prospect) Telepon</b>	
1.	Membuat pesan baru pada <i>e-mail</i> perusahaan ke <i>contact person client</i> yang dituju sesuai dengan kategori permintaan <i>client</i> yang

	dipertanggung jawabkan masing-masing <i>staff</i> dengan maksimal waktu persiapan 30 menit.
2.	Mengirimkan <i>e-mail</i> ke <i>client</i> dengan <b>subject e-mail</b> : “Respon Permintaan: Informasi <i>In-House Training</i> (Judul Permintaan)”
3.	Memasukan alamat <i>e-mail</i> sebagai <b>BCC</b> atas nama: Elisa Kusrini
4.	Membalas <i>e-mail</i> dengan menuliskan kalimat pada pembukaan <b>body e-mail</b> : “Menindaklanjuti permintaan <i>in-house training</i> yang sebelumnya didiskusikan melalui (telepon/ <i>WhatsApp</i> / SMS)...” dan dilengkapi secara formal.
5.	Melampirkan berkas-berkas dan <i>form</i> yang harus dibutuhkan oleh <i>client</i> yaitu <i>company profile</i> , jadwal <i>training</i> yang ter- <i>update</i> , <i>form</i> pendaftaran, silabus <i>training</i> , <i>Curriculum Vitae Trainer</i> , dan <i>file costing</i> (honorarium instruktur, biaya akomodasi + <i>tax</i> , biaya <i>training kits</i> dan materi, biaya konsumsi, laba, PT. XYZ, <i>fee</i> pendaming, <i>fee+tax</i> Warta <i>Training</i> ).
6.	Menuliskan salam dan <i>signature email</i> sebagai kalimat penutup pada pesan <i>e-mail</i> yang terdiri dari alamat <i>website</i> perusahaan, alamat <i>email</i> perusahaan, nomor telepon perusahaan, dan <i>contact person</i> dari PIC kategori <i>training</i> .
<b>(Direct Prospect) E-mail Perusahaan</b>	
1.	Merespon permintaan <i>client</i> dengan membalas secara langsung <i>e-mail client</i> yang masuk sehingga <b>subject e-mail</b> menyesuaikan dengan kategori dan PIC masing-masing.
2.	Memasukan alamat <i>e-mail</i> sebagai <b>BCC</b> atas nama: Elisa Kusrini.
3.	Kalimat balasan pada <b>body e-mail</b> menggunakan kalimat formal
4.	Melampirkan berkas-berkas dan <i>form</i> yang harus dibutuhkan oleh <i>client</i> yaitu <i>company profile</i> , jadwal <i>training</i> yang ter- <i>update</i> , <i>form</i> pendaftaran, silabus <i>training</i> , <i>Curriculum Vitae Trainer</i> , dan <i>file costing</i> (honorarium instruktur, biaya akomodasi + <i>tax</i> , biaya <i>training kits</i> dan materi, biaya konsumsi, laba, PT. XYZ, <i>fee</i> pendaming, <i>fee+tax</i> Warta <i>Training</i> ).
5.	Menuliskan salam dan <i>signature email</i> sebagai kalimat penutup pada pesan <i>e-mail</i> yang terdiri dari alamat <i>website</i> perusahaan, alamat <i>email</i> perusahaan, nomor telepon perusahaan, dan <i>contact person</i> dari PIC kategori <i>training</i> .
<b>(Direct Prospect) Website Perusahaan</b>	

	1.	Staff IT meneruskan permintaan <i>in-house training</i> via <i>e-mail</i> dari peserta ke PIC <i>Staff Marketing</i>
	2.	Staff <i>Marketing</i> menindaklanjuti permintaan <i>client</i> yang telah diteruskan oleh Staff IT
	3.	Membalas <i>email client</i> dengan <b>subject email</b> : “Respon Permintaan: Informasi <i>In-House Training</i> (Judul Permintaan)”
	4.	Memasukan alamat <i>e-mail</i> sebagai <b>BCC</b> atas nama: Elisa Kusriani dan Infotrainingexpert2017
	5.	Membalas <i>e-mail</i> dengan menuliskan kalimat pada pembukaan <b>body e-mail</b> : “Bersama surat ini, kami dari pihak <i>provider training</i> , PT. XYZ...” dan dilengkapi dengan formal.
	6.	Melampirkan berkas-berkas dan <i>form</i> yang harus dibutuhkan oleh <i>client</i> yaitu <i>company profile</i> , jadwal <i>training</i> yang ter-update, <i>form</i> pendaftaran, silabus <i>training</i> , <i>Curriculum Vitae Trainer</i> , dan <i>file costing</i> (honorarium instruktur, biaya akomodasi + <i>tax</i> , biaya <i>training kits</i> dan materi, biaya konsumsi, laba, PT. XYZ, <i>fee</i> pendamping, <i>fee+tax</i> <i>Warta Training</i> ).
	7.	Menuliskan salam dan <i>signature email</i> sebagai kalimat penutup pada pesan <i>e-mail</i> yang terdiri dari alamat <i>website</i> perusahaan, alamat <i>email</i> perusahaan, nomor telepon perusahaan, dan <i>contact person</i> dari PIC kategori <i>training</i> .
<b>Disahkan Oleh</b> :		
<b>Tanggal Pengesahan</b> :		

## BAB V

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Analisis Proses “Pre – SCOR”

Pada tahap ini dilakukan proses identifikasi didukung dengan peranan keterlibatan pihak perusahaan. Hal tersebut dilakukan berdasarkan *performance level* terhadap permasalahan yang terjadi di PT. XYZ. Selain itu juga dijelaskan oleh penulis terkait proyek yang akan dijalani dengan pendekatan metode SCOR *Racetrack*. Pada tahap ini penulis juga melakukan observasi terhadap perusahaan dengan hasil berupa profil perusahaan, visi misi perusahaan, struktur organisasi, dan jasa atau layanan yang ada pada PT. XYZ.

#### 5.2 Analisis Proses “Set the Scope”

Pada tahap ini ditentukan cakupan rantai pasok yang perlu dilakukan perbaikan atau peningkatan dengan metode pendekatan SCOR sebagai *input* dan menghasilkan gambaran kondisi perusahaan sebagai *output*. Dilakukan beberapa tahapan pada proses ini, diantaranya melakukan identifikasi konteks bisnis dan rantai pasoknya, membuat *business context summary* dengan melakukan analisis SWOT sebagai langkah pengantar yang mana hasilnya menunjukkan bahwa posisi perusahaan ada pada kuadran kedua dengan kebutuhan adanya diversifikasi strategi, membuat *supply chain definition matrix*, melakukan pengurutan prioritas *supply chain*, dan membuat *geographical mapping*.

Berdasarkan proses *set the scope* yang telah dijabarkan kemudian ditentukan hasil *scope statement* yang menjadi fokus perbaikan adalah *public training* dan *in-house training* dikarenakan kedua jenis jasa tersebut memiliki dampak paling besar bagi perusahaan dimana kedua jenis jasa tersebut memiliki jumlah potensi

prospek paling banyak.

### 5.3 Analisis Proses “Configure the Supply chain”

Pada tahap *configure* ini ditentukan metrics kinerja dan proses dari SCOR *improvement program*. Penentuan inisiasi *improvement* dilakukan berdasarkan metrics kinerja dan prosesnya dalam SCOR. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen perusahaan PT. XYZ (*manager departemen*), *improvement* yang dilakukan ditujukan untuk memenuhi target perusahaan akan jumlah prospek yang *deal* atau biasa disebut *running prospects*. Pada penelitian tahap ini didapatkan hasil diskusi untuk melakukan *improvement* pada metrics atribut berikut:

1. Level 1 metrik untuk atribut *Responsiveness* terjadi *gap* sebesar 53% dalam hal ini berkaitan dengan siklus waktu pencarian prospek, dari awal permintaan diterima sampai dengan waktu merespon permintaan.
2. Level 1 matriks untuk atribut *Agility* terjadi *gap* sebesar 47% yang berkaitan dengan *Overall Value at Risk* atau potensi kerugian yang diakibatkan oleh jumlah prospek tidak *deal*.

Setelah itu dilakukan pula identifikasi *root cause* dengan diagram sebab-akibat atau disebut *fishbone diagram* yang mana kegiatan identifikasi ini dilakukan bersama dengan pihak manajemen perusahaan berdasarkan data catatan penyebab prospek tidak *deal* menyesuaikan dengan 8 kategori penyebab tidak tercapainya target perusahaan yang telah ditetapkan akibat jumlah prospek yang tidak *deal* yaitu kategori *Place, Personnel, Policies, Process, Product, Procedures, Promotion, dan Price*. Berdasarkan hasil identifikasi tersebut dapat disimpulkan bahwa penyebab yang mendominasi permasalahan adalah terkait dengan strategi *marketing* dan sistematisasi alur layanan.

### 5.4 Analisis Proses “Optimize the Project”

Pada tahap *Optimize the Project* ini ditentukan daftar keseluruhan *improvement project* yang akan dilakukan berdasarkan *gap* yang telah diidentifikasi dengan tujuan menentukan prioritas kinerja dan mendapatkan hasil akhir yang bermanfaat

untuk peningkatan kinerja yang memiliki *gap* dan juga untuk mencapai target berdasarkan *root cause* atau akar permasalahan yang telah diidentifikasi.

Proyek perbaikan yang akan dilakukan terdiri dari 2 alternatif *improvement*. Alternatif *improvement* pertama adalah sistematisasi alur pelayanan yang mana proyek ini memanfaatkan alur proses bisnis dan *job description* departemen *marketing* sebagai *input* yang efektif sehingga dapat dilakukan *improvement* berupa sistematisasi alur pelayanan dengan pembuatan *standard operation procedure* untuk departemen *marketing* sebagai *output*-nya. Alternatif *improvement* kedua adalah penyusunan strategi *marketing*. Kedua alternatif *improvement* di atas merupakan proyek yang ditentukan berdasarkan hasil analisis, observasi, dan diskusi dengan pihak manajemen perusahaan yang telah dilakukan.

Merujuk pada hasil analisis SWOT yang menyatakan kebutuhan diversifikasi strategi, proyek-proyek tersebut merupakan solusi terbaik yang dianggap dapat mewakili upaya untuk membantu perusahaan meminimalisir kelemahan dan memaksimalkan penjualan agar dapat kembali mencapai target yang telah ditentukan.

### **5.5 Analisis Proses “*Ready for Implementation*”**

Pada tahapan ini dihasilkan *implementation project charter*, *readiness check*, *prioritization matrix*, dan *project kick-off* yang harus dipastikan pemenuhan seluruh kebutuhan yang dibutuhkan untuk melakukan implementasi alternatif perbaikan yang telah didiskusikan untuk diimplementasikan pada perusahaan PT. XYZ.

### **5.6 Analisis Proses “*Project Kick-off*”**

Pada tahap terakhir dari program SCOR *Racetrack* ini dilaksanakan proses implementasi proyek yang sudah ditentukan pada tahap sebelumnya, yaitu melakukan sistematisasi alur proses pelayanan dan penyusunan strategi *marketing*. Kedua proyek merupakan pelaksanaan proyek yang berkesinambungan dalam menunjang pencapaian proyek yang maksimal.

1. *Project Kick Off – Standard Operational Procedure Departemen Marketing*  
(SOP Departemen *Marketing*)

Proyek pertama dimulai dengan mengumpulkan data-data sebagai *input* acuan dan referensi yaitu alur proses bisnis, *existing* SOP, dan jabaran *job description* yang berasal dari *database* departemen *Marketing*. Kemudian *input* tersebut diproses dengan melakukan diskusi bersama dengan *manager* departemen *Marketing* sehingga sebagai *output* atau hasilnya didapatkan beberapa *standard operational procedure* sesuai dengan *job description* yang dipertanggungjawabkan oleh departemen *marketing* dimana SOP yang dihasilkan masuk ke dalam kategori SOP Teknis berdasarkan urutan dan SOP Mikro berdasarkan cakupannya.

Perbedaan yang kemudian dihasilkan dari *existing* SOP dengan SOP usulan ada pada rincian isian SOP dimana pada *existing* SOP susunan isian masih sangat *general* (umum) dengan *job description* yang masih belum diklasifikasikan sedangkan isian SOP usulan telah dikaji menjadi lebih spesifik dengan *job description* yang sudah diklasifikasikan.

2. *Project Kick Off – Business Strategies*

Proyek selanjutnya adalah membuat strategi *marketing* yang mana didalamnya sekaligus menjawab solusi dari beberapa permasalahan yang teridentifikasi sebagai *agent* atau *root cause* pada *fishbone diagram*. Dimulai dengan melakukan riset dan diskusi terkait beberapa akar permasalahan yang disebabkan oleh internal perusahaan dengan beberapa *staff* departemen perusahaan sehingga menghasilkan usulan-usulan perbaikan untuk menjawab permasalahan:

1. Indikator *Personnel*

berdasarkan akar permasalahan frekuensi *sales call* yang kurang intens dan komunikasi yang kurang persuasif dalam penyampaian, dilakukan proyek penyusunan strategi *marketing* sebagai solusi upaya perbaikan. Dijabarkan lebih detail pada usulan Teknik Komunikasi dan langkah penerapan *sales call*.

2. Indikator *Promotions*

berdasarkan akar permasalahan kurangnya evaluasi terhadap efektivitas promosi dan strategi pendekatan terhadap *client* saat proses penawaran,

sama halnya dengan poin pertama, dilakukan penyusunan strategi *marketing* sebagai solusi upaya perbaikan. Dijabarkan lebih detail pada usulan *speaking engagement* dan langkah penerapan *sales call*.

### 3. Indikator *Procedures*

berdasarkan akar permasalahan kurangnya persiapan *template* berkas *business writing* sehingga memperpanjang waktu kostumisasi berkas dalam merespon permintaan *client* dilakukan penyusunan *standard operation procedures* menyesuaikan dengan *job description* dan alur proses bisnis dari departemen *marketing* yaitu SOP terkait *job description* rekapitulasi dan penyimpanan *update database*, SOP *Sales Calls*, dan SOP Administrasi Prospek *Training* sebagai bentuk respon terhadap permintaan.



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada pengolahan data dan diskusi, kesimpulan dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Atribut kinerja yang perlu dilakukan peningkatan pada PT. XYZ dengan menggunakan metode SCOR *Racetrack* adalah pada atribut *Responsiveness* dengan metric level 1 R.S. 1.1 *Order Fulfillment Cycle Time* pada metric level 2 RS. 2.1 *Request Cycle Time* dan *Agility* dengan metric level 1 A.G. 1.4 *Overall Value at Risks*.
2. Pada perhitungan metric level 2 dari *Responsiveness* (RS. 2.1 *Request Cycle Time*) didapatkan *gap* atau batasan sebesar 53% dari target dan pada perhitungan metric level 1 dari atribut *Agility* (A.G. 1.4 *Overall Value at Risks*) didapatkan *gap* atau batasan sebesar 47% dari target. Proyek peningkatan yang dapat diajukan untuk diimplementasikan yaitu penyusunan strategi *marketing* dan penyusunan *standar operational procedure* (SOP) untuk departemen *marketing* berdasarkan *job description* departemen terkait.

#### 6.2 Saran

Berdasarkan analisis dan diskusi yang telah dilakukan, saran yang dapat diberikan terhadap perusahaan dan juga penelitian selanjutnya yaitu:

1. Rekomendasi untuk PT. XYZ

Penulis merekomendasikan langkah untuk memaksimalkan pemasaran dan penjualan dengan memanfaatkan serangkaian strategi *marketing* dimulai dari *sales plan*, *sales monitoring*, hingga *sales evaluation*. Terkait hal tersebut penulis juga

merekomendasikan perusahaan untuk memberikan pelatihan kepada setiap *marketer* agar dalam pelaksanaannya dapat lebih detail dalam hal ketepatan dan ketanggapan setiap langkahnya. Hal tersebut mampu menunjang peningkatan jumlah *running prospect* yang berhubungan secara langsung dengan pendapatan, juga dapat meningkatkan reputasi perusahaan serta kesetiaan *client*.

Selain itu penulis juga merekomendasikan *Standard Operational Procedure* yang disusun berdasarkan *job description* dari *staff* departemen *marketing* yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja serta menghindari terjadinya tumpang tindih dalam bekerja dan dapat diketahui pula pandangan terhadap kebutuhan jumlah pekerja sehingga bisa meningkatkan performa kinerja setiap *staff*.

## 2. Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Penulis merekomendasikan dilakukannya penelitian lebih lanjut terkait perbaikan di semua proses bisnis inti, pengusulan KPI, implementasi dan pengukuran dengan system baru yang lebih dalam. Kemudian juga penelitian terkait langkah-langkah memaksimalkan kegunaan strategi *sales* dan juga strategi *marketing* dikarenakan penulis percaya bahwa kegiatan *sales* dan *marketing* sebagai ujung tombak dan tameng terdepan sebuah perusahaan memiliki pengaruh paling besar dalam bisnis sehingga pelaksanaan strategi *marketing* dan strategi *sales* dapat menjadi media yang menunjang peningkatan performa perusahaan secara signifikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- APICS. (2017). *APICS SCOR Model Version 12.0*. Chicago: APICS.
- Badan Pusat Statistik Provinsi DIY. (2020). Retrieved from Badan Pusat Statistik: [yogyakarta.bps.go.id](http://yogyakarta.bps.go.id)
- Badan Pusat Statistik Provinsi DIY. (2020). *Laju Pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto Menurut Lapangan Usaha D.I. Yogyakarta (Persen)*. Retrieved from <http://yogyakarta.bps.go.id>
- Chae, B. K. (2009). Developing Key Performance Indicators for Supply Chain: An Industry Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 14(6), 422-428. doi:10.1108/13598540910995192
- E. Turban, D. K. (2006). *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- F.B. Georgise, K. T. (2012). Adapting the SCOR Model to Suit the Different Scenarios: A Literature Review & Research Agenda. *International Journal of Business and Management*, 2-13.
- Giannakis, M. (2011). Management of Service Supply CHains with a Service-Oriented Reference Model: The Case of Management Consulting. *Supply Chain Management*, 16(5), 346-361. doi: 10.1108/13598541111155857
- Haiban, A. I. (2021). *Analisis Kinerja Rantai Pasok pada Proses Make and Deliver Menggunakan Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR) Studi Kasus PT. Expertindo Training and Consulting*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Ikatan Nasional Konsultan Indonesia. (2020). *Survei INKINDO*. Retrieved from <http://www.inkindo.org>
- Kaushik Sengupta, D. R. (2006). Manufacturing and Service Supply Chain Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Supply Chain Management*. doi:doi.org/10.1111/j.1745-493X.2006.00018.x
- Keller, P. K. (2008). *Manajemen Pemasaran Edisi 12 Jilid 2*. PT Indeks Tjiptono.
- Kiswara, S. H. (2011). *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. Astra Honda Motor)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Kotler, P. (2004). *Marketing Management, The Millenium Edition*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Lisa M. Ellram, W. L. (2004). Understanding and Managing the Services Supply Chain. *Journal of Supply Chain Management*, 40(3), 17-32.

- Lori S. Cook, D. R. (2011). The Moderating Effect of Supply Chain Role on The Relationship Between Supply Chain Practices and Performance: An Empirical Analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Lu, D. (2011). *Fundamental of Supply Chain Management*. Frederikesberg, Denmark: Ventus Publishing Aps.
- Lupiyoadi, R. (2013). *Manajemen Pemasaran Jasa Berbasis Kompetensi (Edisi 3)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mildawati, R. A. (2014). Analisis Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*.
- Nasution, M. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) Edisi Kedua*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Paul, J. (2014). *Panduan Penerapan Transformasi Rantai Suplai dengan Model SCOR*. PT. Pustaka Binaman Pressindo (PPM).
- Retnani, E. N. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*.
- Setiawan, M. d. (1999). *Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Jakarta: Majalah Usahawan.
- Tahaka, Y. C. (2013, Desember). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT. Bank Sulut. *Jurnal EMBA*, 402-413.
- Tuncdan Baltacioglu, E. A. (2007). A New Framework for Service Supply Chains. *The Service Industries Journal*, 27:2, 105-124. doi:10.1080/02642060601122629
- Ulum, I. (2009). *Intellectual Capital Concept dan Kajian Empiris*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Weyers, M. (2017). *An Application of the Supply Chain Operations Reference Model for the Service Supply Chain for Standardised Back Office Service*. Stellenbosch University.
- White, S. K. (2021, August 13). *What is SCOR? A Model for Improving Supply Chain Management*. Retrieved from CIO From IDG Communications: <https://www.cio.com/article/3311516/what-is-scor-a-model-for-improving-supply-chain-management.html>
- Wicaksono, D. S. (2018). *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada Perusahaan Jasa Konsultan (Studi Kasus: PT. Expertindo Training and Consulting)*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.

## LAMPIRAN

### 1. Formulir Pendaftaran *Online Training*

	
<b>FORMULIR DAN TERM OF SERVICE PENDAFTARAN</b>	
Judul : "-----"	
<b>A. Data Perusahaan*</b> N a m a : No. Telp/ Fax: No NPWP : Alamat NPWP :	<b>F. Ketentuan Pembatalan</b> ➢ Jika terjadi pembatalan dalam kurun waktu 3 x 24 jam maka akan dikenakan biaya 50% dari jumlah prakiraan biaya keseluruhan ➢ Jika terjadi pembatalan dalam kurun waktu 2 x 24 jam maka akan dikenakan biaya 100% dari jumlah prakiraan biaya ➢ Uang muka yang telah diserahkan tidak dapat dikembalikan
<b>B. Peserta Training*</b> Nama Peserta: No Telp / Hp : Email : Jabatan :	Formulir ini dapat dikirim via faksimili ke (0274) 4532686 atau via e-mail ke <a href="mailto:expertindotraining@gmail.com">expertindotraining@gmail.com</a> / <a href="mailto:mail@expertindo-training.com">mail@expertindo-training.com</a> cc: <a href="mailto:marketing_expertindo@yahoo.com">marketing_expertindo@yahoo.com</a> dan <a href="mailto:elisa_kusrini@yahoo.com">elisa_kusrini@yahoo.com</a> . Pengiriman formulir atau transfer pembayaran harap dikonfirmasi via wa ke 085385532986.
<b>C. Lokasi Pelaksanaan* :</b>	Nama Penanggung Jawab : .....
<b>D. Tanggal Pelaksanaan*:</b>	Tanda Tangan : .....
<b>E. Pembayaran*</b> <input type="checkbox"/> Tunai <input type="checkbox"/> Invoice <input type="checkbox"/> Transfer Bank Bank: 1. Mandiri a/n EXPERTINDO No. Rek 137 000 978 6878 2. BNI a/n EXPERTINDO No. Rek 2748844893	<b>*Mohon dapat diisi dengan lengkap</b>
Investasi sebesar Rp. 3.900.000 (Tiga Juta Sembilan Ratus Ribu Rupiah)/peserta training online, tidak termasuk pajak.	
Kantor : Jalan Kaliurang Km 10, Yogyakarta Telp : (0274) 4532686, 085385532986, 082327539001, 085326075006, 081392639023 No Fax : (0274) 4532686 Email : <a href="mailto:mail@expertindo-training.com">mail@expertindo-training.com</a> / <a href="mailto:expertindotraining@gmail.com">expertindotraining@gmail.com</a> Website : <a href="http://www.expertindo-training.com/">www.expertindo-training.com/</a> <a href="http://www.informasitrainingterbaru.com">www.informasitrainingterbaru.com</a>	

## 2. Formulir Pendaftaran



No : .../EXP/.../.../20...  
Hal : Penawaran Training  
Lamp : Proposal Penawaran Training

**Kepada Yth.  
Bapak/Ibu [Posisi Tertuju]  
[Nama Instansi Tertuju]  
Di Tempat**

Dengan Hormat,

Bersama surat ini kami dari Perusahaan Penyedia Jasa Training dan Konsultan PT. Expertindo Training & Consulting menyampaikan penawaran online training dengan topik :

### **[JUDUL TRAINING]**

Materi training, tempat dan biaya kami sampaikan dalam proposal terlampir. Jika ada informasi tambahan yang diperlukan maupun reservasi dapat menghubungi kontak person kami pada no telp 085385532986 (Nisa), 082327539001 (Nurul), 085326075006 (Agung), atau 081392639023 (Eli).

Demikian surat penawaran ini kami ajukan, besar harapan kami untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan Bapak/Ibu. Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, [DD/MM/YYYY]  
Direktur PT. EXPERTINDO

Dr. Ir. Elisa Kusrini, MT, CPIM

---

Kantor : Jalan Kaliurang Km 10, Sleman, Yogyakarta  
Telp : (0274) 4532686, 085385532686, 082327539001, 085326075006, 081392639023  
Email : [mail@expertindo-training.com](mailto:mail@expertindo-training.com) / [expertindotraining@gmail.com](mailto:expertindotraining@gmail.com)  
Web : [www.expertindo-training.com](http://www.expertindo-training.com) / [www.informasitrainingterbaru.com](http://www.informasitrainingterbaru.com)

3. Job Description Departement Marketing

# JOB DESCRIPTION MARKETING

UPDATE

07 Mei 2020

No.	Job Description	Activity/SOP (Standart Operation Process)	Period
<b>1</b>	<b>Perencanaan Program Sales &amp; Marketing</b>		
	a. Membuat planning marketing	SOP Membuat Template Jadwal	
		SOP Membuat Template Silabus	
	b. Planning Event publik	SOP Membuat Costing Harga	
		SOP Surat / email penawaran	
	c. planning event IHT	SOP banner/poster	
	d. Planning even Sertifikasi		
	e. Planning even SKPI		
<b>2</b>	<b>Pelaksanaan atau Penawaran</b>		
	a. mengirimkan silabus dan jadwal ke client	SOP Menentukan Alamat <i>email</i> Penerima	SOP pengiriman silabus dan jadwal ke klient
		SOP Mengirimkan <i>e-mail</i> Menggunakan <i>Account Sales</i>	

		SOP Kontak <i>Client</i> via Whatsapp untuk Konfirmasi penerimaan <i>e-mail</i>	
		SOP Membuat Laporan <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	
	b. Folow up prospek DEAL	SOP	
	c. Follow up Sales call/kontak client	SOP <i>Follow Up Sales Via Call</i>	
		SOP <i>Follow Up Sales Via e-mail</i>	
		SOP <i>Follow Up Sales Via Whatsapp</i>	
		SOP <i>Follow Up Sales Via Telephone</i>	
		SOP <i>Follow Up Sales Via Mailchimp</i>	
	d. Broadcast wa/ mailchim	SOP	
	e. Mengirim banner /poster ke web atau medsos		
	f. Pelaporan kinerja ke manajemen dan keuangan		
	g. pekerjaan administrasi lainnya	Rekap Prospek dan Progress	
		Rekap Deal	
	h. koordinasi		
<b>3</b>	<b>Pasca Training</b>		
	a. Sapaan pasca training untuk feed back dan menanyakan sertifikat serta kebutuhan berikutnya	SOP	
	b. Pelaporan	sales call tel email , telp , wa	
<b>4</b>	<b>Pengembangan dan Inovasi</b>		
	a. membuat silabus baru	sales call wa	
	b. mencari jejaring sertifikasi		
	c. BNI Wallet		
	d. Menjadi peserta tender		
	e. Perumnas		

