

ANALISIS PENERAPAN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN RETAILER

Fahmy Radhi

Program Diploma Ekonomika dan Bisnis Sekolah Vokasi UGM

Endang Hariningsih

Akademi Manajemen Administrasi YPK Yogyakarta

Abstrak

Objectif of this study is explore the implementation of SCM in retail companies and also its performance assessment by using the method of SCOR Level 1 customer facing aspects. The study was conducted in Matahari Department Store and Supermarket.

The research was done by searching the primary and secondary data through interviews with the company participant. Matahari Department Store and Supermarket has SOPs to organize the integration of all the relationship with supply chain participant in supporting the business needs of consumers. Performance Level 1 customer facing aspects of the high performance delivery of components for the Jakarta area in 2011 amounted to 99,09%, while for outside Jakarta amounted to 99,97%.

Keywords: *supply chain management, retailer, SCOR*

LATAR BELAKANG MASALAH

Kompetisi yang amat ketat menuntut para pengelola bisnis untuk menciptakan model-model baru dalam pengelolaan aliran produk dan informasi (Zabidi, 2001). Pergeseran pandangan manajemen telah membawa perubahan sistem manajemen perusahaan yakni bukan hanya menekankan pada integrasi proses internal perusahaan dan kualitas saja melainkan mulai ditekankan juga integrasi proses internal dan eksternal. Implementasi *Supply Chain Management* (SCM) merupakan salah satu bagian penting untuk memperbaiki kemampuan kompetisi organisasi bisnis. *Supply Chain Management* menjadi suatu strategi kompetitif untuk menjembatani perusahaan dengan *supplier* dan distributor dalam interorganizational system (IOS) (Gunasekaran, 2004). *Supply chain* adalah suatu proses yang terintegrasi, dimana sejumlah entitas bekerja bersama untuk mendapatkan *raw material*, mengubah *raw material* menjadi produk jadi dan mengirimkannya ke *retailer* dan *customer*. yaitu merupakan kesatuan dari *Supplier, Manufacturing, Customer, dan Delivery Process*.

Sejak konsep SCM diperkenalkan di tahun 1980, penelitian tentang konsep ini telah mengalami perkembangan dan modifikasi. Berdasarkan meta analisis penelitian *Supply Chain Management* selama lima tahun menemukan bahwa penelitian konsep ini terdiri dari dua yaitu

penelitian kuantitatif (*positivist paradigm/analytical school*) atau pendekatan kualitatif (*interpretive paradigm/behavioral school*).

Paradigma *Interpretive* memiliki tujuan untuk memahami fenomena. Samuel (1997) menyatakan bahwa penelitian dengan observasi langsung (studi kasus dan action research) kurang populer. Sachan dan Datta (2005) selanjutnya menyatakan bahwa dalam penelitian yang dipublikasikan dalam *Journal of Business Logistic (JBL)*, 80 persennya berbentuk penelitian kuantitatif. Hal ini menunjukkan penelitian sebagian besar cenderung menggunakan paradigm positivist. Penelitian kuantitatif dilakukan dengan menggunakan *mail survey-based*. Sehingga hal ini mengindikasikan bahwa penelitian kualitatif seperti studi kasus kurang populer dalam jurnal publikasi, padahal penelitian empiris kualitatif memiliki posisi yang bagus dalam jurnal (Sachan dan Datta, 2005).

Penelitian studi kasus digunakan untuk melakukan investigasi fenomena spesifik melalui *indepth interview* dengan lingkup studi terbatas. Metode yang banyak dipakai seperti *ethnography* banyak digunakan oleh ilmu antropologi dan ilmu sosial yang lain untuk melakukan penelitian kualitatif (Sachan dan Datta, 2005). Penelitian studi kasus biasanya dilakukan dalam satu lokasi, penelitian secara detail tentang fenomena di lokasi tersebut dalam durasi waktu tertentu. Daya tarik dalam studi kasus adalah operasi penelitian dalam dilakukan dalam setting alami dan teori dapat dibangun secara langsung atas dasar data. Berdasarkan pertimbangan tersebut maka penelitian ini akan dilakukan dengan metode studi kasus.

Dalam tema SCM, penelitian ini akan mengetahui hubungan antar mata rantai dalam supply chain dan menilai kinerja SCM. Kinerja diukur dengan Metode Supply Chain Reference Model (SCOR) yang didapat dari data skunder dan *in depth interview* dengan pihak perusahaan. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja SCM, maka diharapkan perusahaan dapat mengidentifikasi sampai dimana tingkat kesuksesan internal perusahaan tetapi juga proses eksternal perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka tujuan penelitian adalah Untuk mengetahui pembagian dan cara kerja mata rantai supply chain di Matahari department store dan supermarket dan untuk mengetahui kinerja SCM di Matahari department store dan supermarket dengan menggunakan Metode SCOR Level 1 untuk aspek *customer facing*.

TINJAUAN PUSTAKA

Supply Chain Management (SCM)

Supply Chain Management (SCM) adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisienkan integrasi *supplier*, manufaktur, gudang dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah, lokasi, waktu yang tepat untuk meminimalkan biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen (Simchi-Levi et al., 2000).

Pengukuran Kinerja Supply Chain

Gunasekaran dan Kobu (2007) mereview pendapat Lockamy dan McCormack (2004) yang mengembangkan kerangka pengukuran kinerja SCM yang dikenal dengan Supply Chain Operational Reference (SCOR) yang berdasarkan proses yaitu *Plan* (perencanaan), *Source*(sumber), *Make* (pembuatan), dan *Deliver* (pengiriman). Klasifikasi tersebut dapat dilihat di tabel 1.

Tabel 1
Kerangka Pengukuran Kinerja SCM Berdasarkan Proses

Proses dalam supply chain	Pengukuran Kinerja	
	Keuangan	Bukan Keuangan
<i>Plan</i> (Perencanaan)	Return on investment, harga jual	Efisiensi tenaga kerja, persepsi nilai produk, perputaran pengembangan produk, perputaran waktu pesanan, pemenuhan regulasi, akurasi peramalan, respon waktu supply chain.
<i>Source</i> (Sumber)	Biaya keusangan/sisa, biaya persediaan, harga jual barang dan jasa	Efisiensi tenaga kerja, waktu pengembangan produk, waktu tunggu pembelian termasuk pengembangan waktu supplier, kehandalan pengiriman, variasi produk dan jasa.
<i>Make</i> (Pembuatan)	Biaya keusangan/sisa, biaya overhead, harga jual barang/jasa, nilai tambah	Efisiensi tenaga kerja, menyesuaikan pada spesifikasi, daya guna, waktu tunggu untuk manufactur, fleksibilitas produksi, perputaran waktu proses, akurasi skedul, variasi produk dan jasa, nilai tambah.
<i>Deliver</i> (Pengiriman)	Biaya overhead, nilai tambah, biaya persediaan, biaya kehabisan, biaya transportasi dan biaya jaminan	Efisiensi tenaga kerja, kehandalan pengiriman, persepsi nilai produk, nilai tambah, variasi produk dan jasa, persepsi kualitas.

Sumber: Gunasekaran dan Kobu, 2007

METODE PENELITIAN

Penilaian Kinerja Supply Chain Management

Metode pengukuran kinerja Supply Chain yang digunakan adalah dengan menggunakan metode SCOR (*Supply Chain Operation Reference*). Untuk menyelesaikan masalah yang di bahas dalam penelitian ini, diperlukan suatu pendekatan mengenai tahapan-tahapan implementasi sistematis penenelitian yang akan dilakukan. Berikut adalah uraian lengkap mengenai tahap-tahap metodologi penelitian yang digunakan. Penelitian ini terdiri dari 4 tahapan, yang diantaranya adalah:

A. Tahap Identifikasi Masalah

Selama peninjauan perusahaan yang dilakukan dilakukan penelusuran masalah dan pengidentifikasian masalah. Masalah yang akan dianalisa dan diidentifikasi adalah masalah pengendalian pengukuran kinerja Supply Chain di Matahari department store dan supermarket.

B. Perancangan Pengukuran Kinerja

Perancangan system pengukuran kinerja Supply Chain di Matahari department store dan supermarket meliputi pengumpulan data yang terkait dengan pengukuran kinerja Supply Chain, identifikasi objektif beserta KPI nya, penyusunan rancangan pengukuran kinerja, dan validasi rancangan pengukuran kinerja dengan pihak manajemen perusahaan. Tahap ke 2 ini terdiri dari sub tahap:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara, pembagian kuisioner dan beberapa data-data yang telah terdokumentasi di Matahari Departement Store dan Supermarket.

2. Perancangan Pengukuran Kinerja

Perancangan sistem pengukuran kinerja adalah penyusunan KPI pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan model pengukuran kinerja yang telah ditentukan yaitu dengan menggunakan Supply Chain Operation References (SCOR). Penjabaran KPI berdasarkan pada dimensi Plan, Source, Make, Delivery, Return. Setelah KPI berdasarkan model SCOR tersusun, kemudian KPI diklasifikasikan kembali kedalam dimensi SCOR Level 1 untuk aspek customer facing yaitu Reability, Responsiveness, dan Flexibility.

C. Pengukuran Kinerja Supply Chain

Tahap ini membahas seluruh proses pengumpulan data yang akan diolah, langkah-langkah pengolahan data, hingga didapatkan hasil yang diinginkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mata Rantai Supply chain

Analisis model SCOR dibahas pada setiap mata rantai supply chain PT Matahari Departement Store. Penjelasan masing-masing mata rantai adalah sebagai berikut:

A. Mata Rantai 1 (*Vendor*)

Vendor dari Matahari Department Store dan supermarket terdiri dari *vendor* perhiasan, tas, sepatu, kosmetik, pakaian pria dan wanita yang *fashionable* yang berkualitas tinggi untuk kalangan anak-anak, remaja, dewasa sampai orang tua dengan harga relatif terjangkau.

B. Mata Rantai 2 (*Distribution Centre/DC*)

Tugas DC adalah menerima barang PO yang diorder dari Merchandising (MD) di pusat (HO), kemudian dilakukan pengecekan barang, membuat GRN (*General Running Number*), agar data barang masuk dalam sistem sehingga informasi data barang *up to date*, setelah itu mendistribusikan barang ke toko-toko di luar daerah DKI Jakarta.

C. Mata Rantai 3 (*Head Office/HO*)

Head Office bertugas menjadi pusat pengendali operasi semua usaha dibawah grup Matahari Putera Prima. Dalam kaitannya dengan *supply chain* management di Matahari Department Store dan Supermarket, tugas dari HO yang diwakili oleh MD (*Merchandiser*) membuat PO ke *vendor* baik untuk jenis barang *direct* maupun barang *consignment* (konsinyasi). Barang *direct* adalah barang yang dibeli dengan uang perusahaan sehingga margin bisa dilakukan dengan *mark up* harga sampai 100%. Sedangkan barang konsinyasi adalah barang milik *vendor* yang dijualkan perusahaan dengan sistem bagi hasil margin (*profit share*) biasanya antara 30-50% untuk barang-barang di departement store, atau biasanya antara 15-25% untuk barang-barang di *supermarket* atau *hypermart*.

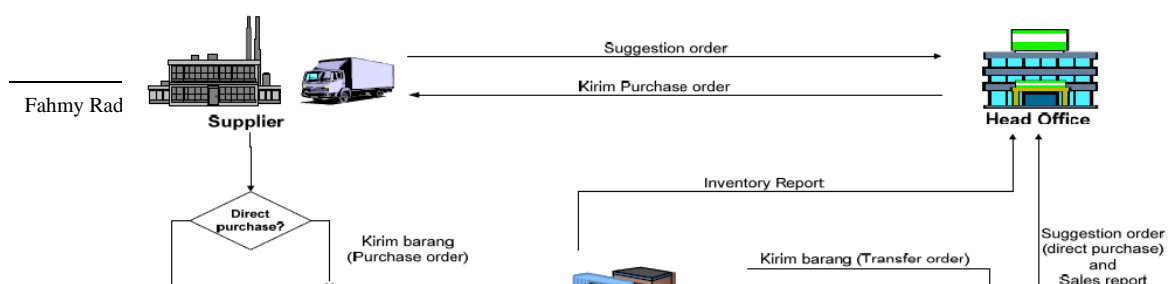
D. Mata Rantai 4 (Store/toko)

Jumlah toko Departement store dan supermarket yang dimiliki Matahari ada 98 toko di 33 propinsi di Indonesia. Dalam kaitannya dengan aktivitas dalam *supply chain*, tugas toko adalah menerima kiriman barang dari DC, melakukan pengecekan di gudang, melakukan pemrosesan persediaan sampai barang siap untuk dipajang.

E. Mata Rantai 5 (*end user/konsumen*)

Konsumen membeli produk yang dijual di cabang-cabang toko Matahari Departement Store dan Supermarket dengan mendatangi langsung gerai dan membeli dari stok barang yang tersedia. Konsumen juga bisa membeli dalam partai besar dengan melakukan pemesanan terlebih dahulu tetapi dengan model barang yang standar, tidak bisa *customize*. Segmen pasar Matahari Department Store dan Supermarket terutama ditujukan kepada konsumen kelas masyarakat menengah ke atas atau disesuaikan dengan karakteristik demografi di daerah tersebut.

Mata rantai 1 sampai 4 bekerja sama terintegrasi untuk menyediakan barang yang dibutuhkan konsumen (mata rantai 5) dalam proses rangkaian aktivitas dalam *supply chain*. Rangkaian aktivitas tersebut dapat dilihat di gambar 2.



Gambar 1
Proses hubungan antar mata rantai *supply chain*
di Matahari Department Store dan Supermarket dan Supermarket

Penjelasan proses hubungan antar mata rantai dari gambar 2 adalah sebagai berikut:

1. *Merchandise department (MD)* yang posisinya di *Head Office (HO)* akan mengadakan pertemuan dengan *vendor*. Jika telah dicapai persetujuan, maka *vendor* akan mengirimkan *Purchase Order (PO)* ke *vendor*.
2. Sebelumnya *vendor* mengirimkan *suggestion order* kepada Matahari untuk pengadaan barang-barang mereka. Setelah PO diterima oleh *vendor*, maka dilakukan pemrosesan order, selain itu *vendor* juga berhak untuk mengadakan promosi lokal di dalam toko untuk barang-barang *consignment*.
3. Barang yang telah diterima dari *vendor* akan didistribusikan ke toko-toko melalui DC. Selain mendistribusikan barang ke toko, DC juga mengirimkan laporan persediaan barang ke *Head Office*.
4. Toko akan menerima barang baik dari DC maupun dari *vendor* (apabila *direct purchase*). Setelah barang diterima toko, toko akan mengirimkan bukti penerimaan barang kepada DC dan bukti penerimaan barang kepada *vendor* untuk pembayaran, dan apabila toko mengalami kekurangan barang, maka toko dapat membuat *request* kepada bagian *store operation* di HO, selain *request order* toko melaporkan hasil penjualan kepada bagian keuangan yang berlokasi di HO.
5. Konsumen melakukan transaksi pembelian langsung pada toko-toko yang dikunjungi.

Analisa SCOR Level 1

Proses Inti di Level 1

SCOR membagi proses-proses *supply chain* menjadi lima proses manajemen inti, yaitu *plan* (perencanaan), *source* (pengadaan), *make* (pembuatan), *deliver* (pengiriman), dan *return* (pengembalian).

Di dalam SCM, kelima proses inti ini terintegrasi baik dari *vendor/vendor* sampai ke *end user* (konsumen). Dengan adanya proses integrasi antara proses-proses SCOR, maka seluruh elemen dalam *supply chain* diharapkan memperoleh nilai tambah dari aktifitas-aktifitas yang dilakukan. Proses SCOR pada *supply chain* PT Matahari Department Store dijelaskan sebagai berikut:

a. Plan (Perencanaan)

Perencanaan aktivitas pada setiap mata rantai *supply chain* di Matahari Department Store dan Supermarket sudah merupakan suatu *Standar Operating Procedure* (SOP) tetap yang telah ditentukan oleh dewan direksi di *Head Office*. Berikut ini adalah penjelasan beberapa SOP berkaitan dengan kegiatan perencanaan aktivitas *supply chain*.

1) Perencanaan di Mata Rantai 1 (*vendor*)

Vendor merupakan mitra perusahaan yang memproduksi barang yang akan dijual. *Vendor* dari Matahari department store dan supermarket tidak termasuk dalam kelompok bisnis perusahaan, sehingga pemiliknyapun berbeda. Oleh karena itu kegiatan perencanaannya juga bukan merupakan area wewenang kebijakan perusahaan. Pada mata rantai 1 (*vendor*), kegiatan perencanaan berkaitan dengan perencanaan produksi produk sampai perencanaan proses pengiriman produk ke DC milik PT Matahari Putera Prima. Aktivitas *supply chain* diawali dengan penerimaan PO via e-mail dari MD, lalu *vendor* mengirim barang dengan lead time rata-rata 21 hari.

2) Perencanaan di Mata Rantai 2 (Distribution Centre/DC)

Perencanaan yang dilakukan di DC meliputi perencanaan penerimaan barang dari *vendor* yang diorder dari HO, pengecekan barang, membuat GRN di sistem sampai barang didistribusikan ke toko seluruh Indonesia.

3) Perencanaan di Mata Rantai 3 (*Head Office*)

Perencanaan yang dilakukan di HO meliputi penetapan SOP aktivitas *supply chain* yang menghubungkan aktivitas di *vendor*, DC, dan toko di seluruh cabang di Indonesia. Aktivitas perencanaan diawali dengan proses perencanaan seleksi *vendor*. Direksi di HO menetapkan kualifikasi untuk bisa menjadi *vendor*.

4) Perencanaan di Mata Rantai 4 (toko)

Perencanaan yang dilakukan di toko meliputi persiapan pelaksanaan SOP terkait dengan penerimaan barang yang diorder oleh MD ke DC sampai dengan barang dipajang di toko.

5) Perencanaan di Mata Rantai 5 (end user/konsumen)

Jika dilihat dari karakteristik produk yang dijual di Matahari Department Store, maka konsumen individu yang membeli produk dalam satuan kecil hanya memerlukan perencanaan yang minim atau bahkan tanpa proses perencanaan dalam mempertimbangkan berbagai faktor sebelum melakukan keputusan pembelian.

Tahapannya diawali dimulai dengan konsumen datang ke toko kemudian melihat berbagai barang yang dipajang, melakukan proses mencoba (untuk produk *fashion*), kemudian membuat keputusan pembelian. Kecuali kalau konsumen instansi bisnis atau pemerintah yang membeli dalam partai besar, perlu melakukan perencanaan terlebih dahulu kebutuhan jumlah barang lalu melakukan PO ke toko. Jika stok tersedia langsung dilayani, jika belum tersedia, PO dari konsumen akan dilanjutkan ke *vendor* dengan persetujuan MD di HO.

b. Source (Pengadaan)

Elemen *supply chain* berupa pengadaan berkaitan dengan aktivitas pengadaan barang di mata rantai 1, 2, 3, dan 4. Mata rantai 5 tidak melakukan proses ini karena konsumen adalah pengguna akhir produk.

1) Mata rantai 1 (*vendor*)

Pengadaan di mata rantai 1 meliputi pengadaan bahan baku untuk memproduksi barang yang akan disupply ke Matahari department store dan supermarket.

2) Mata rantai 2 (Distribution Centre/DC)

Pengadaan di mata rantai 2 meliputi aktivitas untuk menyiapkan persediaan barang untuk disupply ke 98 toko di seluruh Indonesia yang ada di 33 Propinsi.

3) Mata rantai 3 (*Head Office*)

Pengadaan di mata rantai 3 meliputi aktivitas untuk mendukung penyediaan persediaan barang di semua cabang dengan mengajukan PO ke *vendor*.

4) Mata rantai 4 (toko)

Pengadaan di mata rantai 3 meliputi aktivitas untuk penyediaan barang yang dipajang di toko maupun disimpan di gudang toko.

c. Make (Pembuatan)

Satu-satunya mata rantai yang melakukan proses pembuatan adalah *vendor*. *Vendor* berusaha untuk memproduksi barang yang memenuhi kualifikasi yang ditetapkan oleh manajemen Matahari Putera Prima.

d. Deliver (Pengiriman)

Jenis pengiriman yang ada kaitannya dengan proses pemesanan untuk penyediaan produk di Matahari Department store dan supermarket terdiri dari 2 jenis yaitu Tipe 1 dan 2. Pengiriman tipe 1 adalah pengiriman untuk wilayah di area DKI Jakarta. Sedangkan pengiriman tipe 2 adalah untuk wilayah di luar area DKI Jakarta. Standar Operating Procedure untuk masing-masing tipe dapat dilihat di tabel 3.2.

Tabel 2

Standar Operating Procedure Pengiriman Barang Tipe 1 dan 2

1) Pemesanan Di Dalam Area DKI Jakarta (Tipe 1)

Waktu proses order	Waktu pengiriman*)	Cara pengiriman**))
Pemesanan Reguler		
08.00 – 16.00	H+1	Pengiriman langsung
Pemesanan Emergency/Kilat		
08.00 – 16.00	H+1	Pengiriman langsung

2) Pemesanan Di Luar Area DKI Jakarta (Pulau Jawa dan luar Pulau Jawa) (Tipe 2)

Waktu proses order	Waktu pengiriman*)	Cara pengiriman**))
Pemesanan Reguler		
08.00 – 16.00	H+1 – 30 hari	Via ekspedisi darat untuk
08.00 – 17.00	H+1 – 21 hari,	Pesawat terbang dan kapal laut
Pemesanan Emergency/Kilat		
08.00 – 16.00	H+2 – 10 hari	Via ekspedisi darat/udara (tergantung jarak dengan <i>vendor</i> di Pulau Jawa)
08.00 – 17.00	H+2 – 14 hari	Pesawat terbang untuk wilayah di luar Pulau Jawa

Keterangan:

*) jika pengiriman lebih dari tanggal maka PO akan hangus

**)) Ekspedisi terdiri dari 65 armada truk type Fuso, 45 truk tipe engkol, dan 35 mobil box.

Mata rantai yang melakukan proses pengiriman adalah mata rantai 1 dan 2.

1) Mata rantai 1 (*vendor*)

Vendor mengirimkan barang ke DC (untuk toko di luar daerah DKI Jakarta) atau ke toko di daerah DKI Jakarta sesuai PO yang diajukan oleh MD.

2) Mata rantai 2 (Distribution Centre/DC)

Distribution Centre mengirimkan barang ke 98 toko di seluruh Indonesia yang ada di dalam dan di luar daerah DKI Jakarta.

e. Return (Pengembalian)

Aktivitas pengembalian barang di Matahari Department Store dan Supermarket Kegiatan terjadi ketika terjadi kesalahan pengiriman jenis atau jumlah barang atau produk cacat yang terjadi karena kesalahan produksi dari *vendor*. *Supply chain* terkait dengan proses pengembalian terjadi di mata rantai 1 dan 4.

1) Mata rantai 1 (*Vendor*)

Aktivitas pengembalian di mata rantai 1 adalah penerimaan pengajuan pengembalian barang. *Vendor* juga bisa menawarkan alternatif agar toko menjual produk cacat dengan harga diskon sehingga barang tidak perlu dikembalikan ke *vendor*.

2) Mata rantai 4 (toko)

Aktivitas pengemblin di mata rantai 4 dilakukan ketika setelah dilakukan pengecekan barang di gudang menemukan barang cacat, maka pihak toko mengeluarkan DN (*delivery note*) kepada *vendor* maksimal satu hari setelah pengecekan. Setelah itu *vendor* berkewajiban untuk mengganti barang yang rusak tersebut dalam waktu maksimal 7 hari dari tanggal pengiriman DN. Untuk barang impor, DN dikirimkan ke *vendor* bisa maksimal 7 hari dari tanggal pengecekan.

1. Metrik Kinerja Level 1

Metrik kinerja Level 1 digunakan untuk menilai kinerja pengiriman barang diantara mata rantai di Matahari department store dan supermarket. Hasil pengukuran akan dijadikan sebagai *Key Performance Indicator* (KPI) pengiriman produk. Dalam penelitian ini kinerja penyampaian yang akan dianalisa adalah dari aspek *customer facing* (kepentingan konsumen). Aspek yang diukur adalah *delivery reliability*, *responsiveness*, dan *flexibility*.

Data yang dipakai dalam perhitungan kinerja metrik 1 model SCOR adalah data order tipe 1 sampai 6 di tahun 2011 pada bulan Januari sampai Desember tahun 2011.

Analisa metrik kinerja Level 1 untuk aspek customer facing adalah sebagai berikut:

1) *Reliability*

Parameter variabel *delivery reliability* terdiri dari *delivery performance* dan *perfect order fulfillment*.

a) *Delivery Performance* (Kinerja Pengiriman)

Pengiriman Tipe 1 menunjukkan bahwa rata-rata keterlambatan paling besar di Wilayah Sumatera (97,50%), Sulawesi (97,40%), dan Papua (94,95%) yang terjadi di bulan Mei, Juni, Oktober, November, dan Desember. Kinerja penyampaiannya antara Hal tersebut disebabkan oleh faktor cuaca, kondisi jalan, dan juga keamanan yang menghambat transportasi. Dari lampiran 2, Pengiriman Tipe 2 menunjukkan bahwa rata-rata keterlambatan paling besar di Wilayah Banten yang terjadi di bulan Januari sampai Juni, dan Agustus, September, dan Oktober. Meskipun demikian di Pengiriman Tipe 2, kinerja penyampaian sudah cukup tinggi yaitu minimal 98,30% yang terjadi di wilayah Banten.

Selain itu dapat disimpulkan juga bahwa rata-rata kinerja penyampaian di tipe 2 juga lebih baik di dibandingkan tipe 1. Di tipe 2, rata-rata kinerja penyampaian sebesar 99,06, sedangkan di tipe 1 rata-rata kinerja penyampaian sebesar 97,53%.

b) *Perfect Order Fulfillment* (Pemenuhan Pesanan dengan Sempurna)

Kinerja ini mengukur prosentase pesanan yang terpenuhi sesuai spesifikasi yang dipesan, tepat waktu, dan sesuai dengan PO yang diajukan oleh MD. Data kuantitatif prosentase pemenuhan pesanan dengan sempurna tidak tersedia di perusahaan, tetapi secara garis besar sudah mencapai 98% sampai 100% karena sudah menggunakan sistem *barcode* sehingga mengurangi tingkat kesalahan.

2) *Responsiveness*

Variabel *responsiveness* mengukur jangka waktu pemenuhan pesanan berupa banyaknya hari yang diperlukan untuk memenuhi pesanan mulai dari tanda terima pesanan sampai penyerahan barang ke toko. PT Matahari Putera Prima sudah membuat SOP bahwa setiap barang yang datang ke toko tidak boleh lebih dari 2 hari ada di gudang, jadi harus segera diproses untuk dipajang.

3) *Flexibility*

Variabel *flexibility* diukur dengan menghitung *supply chain response time* yaitu banyaknya hari yang digunakan dalam bereaksi terhadap perubahan jumlah permintaan yang fluktuatif. Kenaikan order fluktuatif biasanya terjadi di waktu tertentu seperti menjelang Lebaran, Natal, dan liburan tahunan. Pada waktu menjelang Lebaran, banyak kebutuhan fashion yang permintaannya naik. Pada saat Natal jumlah kebutuhan yang naik adalah perlengkapan rumah. Sedangkan pada saat liburan, jumlah kebutuhan yang naik adalah baju kaos. Setiap PO yang diajukan oleh toko untuk minta persetujuan MD pasti akan disetujui asal berdasarkan data *trend* penjualan toko. Biasanya dilihat dari *trend* jumlah barang *fast moving* yang bisa terjual.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dapat disimpulkan bahwa Matahari Department Store dan Supermarket telah melaksanakan integrasi sistem supply chain. Hal ini dengan telah dimiliki dan dilaksanakannya SOP sebagai dasar kerja sama antara mata rantai 1 (vendor), mata rantai 2 (DC), mata rantai 3 (Head Office), dan mata rantai 4 (toko) untuk bisa memberikan pelayanan kepada mata rantai 5 (konsumen) semaksimal mungkin. Berdasarkan hasil penilaian kinerja SCM dengan Metode SCOR Level 1 aspek *customer facing*, dapat disimpulkan bahwa kinerja SCM cukup baik dilihat dari tingkat prosentase kinerja minimal 97,53%.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang diberikan adalah pihak manajemen Matahari department store perlu menyusun strategi untuk mengatasi kendala pengiriman terutama di daerah-daerah tertentu baik di Jawa maupun luar Jawa yang kinerjanya belum mencapai 100 %.

DAFTAR PUSTAKA

- Gunasekaran, A., Kobu, B., (2007), "Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: are view of recent literature (1995-2004) for research and application," *International Journal of Production Research* (45:12), June, pp. 2819–2840.
- Lockamy III, A. and McCormack, K., (2004), "Linking SCOR planning practices to supply chain performance: an exploratory study," *International Journal Operation Production Management* (24), pp. 1192–1218.
- Sachan, Amit, Datta, Subhash, (2005), "Review of Supply Chain Management and Logistics Research," *International Journal of Physical," International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* (36:9), pp. 664-705.
- Samuel, D., (1997), "Research methods explored: an international-based approach," *Proceeding of the Logistics Research Network Conference*," Huddersfield.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky P., dan Simchi-Levi, E. (2000), "*Designing dan Managing the Supply chain: Concepts. Strategies, and Case Studies*," Irwin/McGraw-Hill, New York.
- Zabidi, Yasrin, (2001), "Supply-Chain Management: Teknik Terbaru dalam Mengelola Aliran Material/Produk dan Informasi dalam Memenangkan dustry: An Empirical Test," *Management Science* (40:5).