

Rahajeng Titisari

INTISARI

Supply Chain telah menjadi faktor kunci dalam mencapai efektivitas (Park, Lee, and Yoo, 2005) dan keunggulan kompetitif (Maguire, 2005; O'Marah, 2005) perusahaan. Karena itu, pengembangan *supply chain management* harus dilakukan dengan langkah-langkah yang tepat. Langkah awal dari proses pengembangan diindikasikan oleh salah satu ungkapan populer dalam dunia bisnis, yaitu “*you cannot manage what you do not measure*” (Capar, 2002; Chou, 2004). Dengan mengukur kinerja sebuah aktivitas atau elemen bisnis, dapat dilakukan evaluasi kelemahan dan keunggulan yang dimiliki. Sehingga, proses pengembangan dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien pada faktor-faktor tersebut. Sistem pengukuran yang akurat terdiri dari metrik-metrik yang relevan. Terdapat dua jenis metrik, yaitu metrik finansial, yang dipandang memiliki banyak kekurangan dan ambiguitas (Chou, 2004) dan metrik non finansial yang menurut para ahli lebih relevan dalam mengukur *supply chain performance*. Salah satu sistem metrik non finansial adalah *Supply Chain Operations Reference (SCOR)* yang diklaim sebagai metode yang dapat diterapkan di berbagai jenis industri (Saccomano, 1998). Namun riset oleh Yaibuathet, Toncich, and Ng (2003) mengindikasikan sebaliknya. Berdasarkan hal tersebut, dilakukan penelitian untuk mengetahui hasil pengukuran *supply chain performance* dan metrik yang digunakan pada beberapa perusahaan dengan karakteristik yang berbeda-beda. Dianalisis pula pengaruh karakteristik proses bisnis internal perusahaan terhadap penggunaan sistem pengukuran *supply chain performance*, khususnya SCOR.

Penelitian dilakukan terhadap tiga perusahaan dengan karakteristik yang berbeda, yaitu Bakpia Agung Yogyakarta, Selera Bakery and Snacks Semarang, dan PT Pfizer Indonesia sebagai obyek. Pada setiap obyek, dilakukan observasi dan pemetaan proses bisnis sesuai *framework* SCOR untuk mengetahui *major factor* yang paling mempengaruhi *supply chain performance*. Selanjutnya digenerasikan metrik-metrik SCOR sesuai *major factor* tersebut. Apabila data yang dibutuhkan tiap metrik SCOR tidak tersedia, dilakukan perhitungan dengan metrik alternatif, yaitu metrik dari Chou (2004). Data diambil langsung dari tiap obyek, kecuali untuk PT Pfizer Indonesia yang menggunakan data mentah Fauzie (2008). Seluruh hasil pengukuran kemudian dibandingkan melalui *gap analysis*.

Dari penelitian ini, dapat diketahui tingkat *supply chain performance* PT Pfizer Indonesia dan Selera Bakery and Snacks. Diketahui pula bahwa metrik yang tepat untuk PT Pfizer adalah SCOR, sedangkan untuk Selera Bakery and Snacks adalah sistem metrik Chou (2004), serta belum ada sistem metrik yang dapat mengakomodasi karakteristik proses bisnis internal di Bakpia Agung Yogyakarta. Disimpulkan bahwa karakteristik proses bisnis internal mempengaruhi *database* aktivitas *supply chain*, sehingga berakibat pada ketersediaan data yang dibutuhkan tiap metrik-metrik penilaian, dan pada akhirnya berpengaruh pula terhadap alternatif metrik yang bisa digunakan.