

Perbaikan Kinerja Pengadaan Material Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Supply Chain Operation Reference (SCOR) dan Lean Supply Chain

Alif Abi Hanif*, Rakhmat Ceha, Chaznin R. Muhammad

Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

*alifah90@gmail.com, rceha@yahoo.com, chaznin_crm@yahoo.co.id

Abstract. PT IMP is a company engaged in the production of metal frames located in Cikarang and is committed to producing the best quality products with national standards, in the right amount and time. An evaluation of the company's ongoing material procurement performance is needed. This research measures the company's performance using the Supply Chain Operation Reference Model, which divides supply chain activities into five core processes, namely plan, source, make, deliver and return. Based on the company's performance indicator monitoring system, the performance value currently achieved is in the average category, because it is in the value range of 50-70. Therefore, improvements need to be made to improve the current material procurement performance value. Proposed improvements are made in the form of proposed strategies based on 25 KPIs that affect the achievement of material procurement performance values.

Keywords: *Material Procurement Performance; SCOR; Lean Supply Chain.*

Abstrak. PT IMP merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi kusen logam yang berlokasi di Cikarang dan berkomitmen untuk menghasilkan produk dengan kualitas terbaik berstandar nasional, dalam jumlah dan waktu yang tepat. Evaluasi terhadap kinerja pengadaan material yang sedang berjalan di perusahaan ini sangat diperlukan. Penelitian ini mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan Supply Chain Operation Reference Model, yang membagi aktivitas rantai pasok ke dalam lima proses inti, yaitu plan, source, make, deliver, dan return. Berdasarkan sistem monitoring indikator kinerja perusahaan, nilai kinerja yang dicapai saat ini termasuk dalam kategori rata-rata, karena berada pada rentang nilai 50-70. Oleh karena itu, perlu dilakukan perbaikan untuk meningkatkan nilai kinerja pengadaan material saat ini. Usulan perbaikan yang dilakukan berupa usulan strategi berdasarkan 25 KPI yang mempengaruhi pencapaian nilai kinerja pengadaan material.

Kata Kunci: *Kinerja Pengadaan Material; Metode SCOR; Lean Supply Chain.*

A. Pendahuluan

Revolusi industri menjadi pemicu bagi perusahaan untuk menyusun strategi terbaik untuk memanfaatkan peluang bisnisnya untuk berkembang. Perkembangan ini memicu setiap perusahaan dituntut untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas produknya agar dapat bersaing terhadap perusahaan lain. Produksi yang baik akan menghasilkan produk yang berkualitas, diawali dengan pengadaan bahan baku kemudian dilanjutkan dengan proses pengiriman. Menurut Heizer dan Render (1) pengadaan material merupakan bagian dari *supply chain management*. *Supply chain* adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang bersama-sama melakukan kegiatan untuk menghasilkan dan mengantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir (2).

PT. IMP adalah perusahaan yang bergerak di bidang building material yang mengkhususkan diri dalam produksi rangka logam dengan merek produk “Kirei”. Dalam kegiatan produksinya PT. IMP menggunakan strategi *Make to Order* (MTO) yang mana perusahaan akan membuat suatu produk setelah ada pesanan yang masuk ke perusahaan dari pelanggan. Produk Spandek adalah salah satu material bangunan baru yang di produksi PT. IMP yang umumnya berfungsi sebagai pilihan material untuk atap berbagai bangunan seperti rumah, pabrik, gudang, hingga mall, spandek juga merupakan salah satu item yang sering di produksi oleh PT. IMP. Bahan baku utama pembuatan produk spandek adalah Coil berupa sebuah gulungan plat baja dengan spesifikasi tertentu.

Pada proses pengadaan perusahaan ini sering mengalami keterlambatan datangnya bahan baku, sehingga membuat proses produksi tidak berjalan dengan lancar dan juga membuat alur produksi menjadi terhambat dan tidak sesuai dengan perencanaan, keterlambatan ini juga berdampak terhadap terlambatnya pendistribusian barang jadi kepada customer. Dengan adanya permasalahan tersebut perusahaan harus cepat mencari solusi untuk menangani masalah tersebut agar di kemudian hari perusahaan bisa menjadi lebih baik dan tidak kehilangan konsumen dari pasar. Adapun faktor penyebab pengadaan material mengalami kendala PT. IMP yaitu keadaan dimana bahan baku masih sering terlambat masuk ke perusahaan, hal ini disebabkan dari pihak *supplier* masih belum bisa menyelesaikan barang pesanan sesuai dengan waktu yang telah di sepakati antara kedua belah pihak yaitu pihak perusahaan dan pihak *supplier*, sedangkan dari pihak perusahaan belum bisa memilih *supplier* yang benar-benar memenuhi kriteria yang diinginkan.

Untuk mengatasi permasalahan yang sudah dijelaskan sebelumnya maka diperlukan evaluasi mengenai pengukuran kinerja rantai pasok di perusahaan secara keseluruhan (3). Salah satu cara untuk mengukur kinerja rantai pasok adalah dengan menggunakan model *Supply Chain Operation Reference* (SCOR), yang mana nantinya akan dilakukan pengukuran kinerja menggunakan 5 proses inti dalam model SCOR yaitu *Plan, Resource, Make, Delivery* dan *Return* yang masing- masing di jabarkan lebih rinci dengan menggunakan beberapa KPI (*Key Performance Indicator*) untuk mengukur dan mengidentifikasi bagian mana saja yang mengalami permasalahan di bagian perusahaan, seperti bagaimana keadaan sekarang di perusahaan dalam pemilihan *supplier* dalam pemenuhan bahan baku. Setelah nilai kinerja diketahui, maka akan dilakukan perbaikan kinerja melalui pendekatan *lean supply chain*.

Ditinjau berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan serta komitmen perusahaan yang berusaha dijaga, maka perusahaan perlu mengupayakan suatu perbaikan yang dapat memperbaiki kendala yang dihadapinya. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tingkat kinerja PT. IMP?
2. Penentuan tingkat kinerja pengadaan material PT. IMP saat ini berdasarkan faktor yang berpengaruh?
3. Apa upaya perbaikan kinerja pengadaan material di PT. IMP?
4. Mengidentifikasi kegiatan pengadaan material PT. IMP yang di petakan berdasarkan model SCOR.
5. Mengukur kinerja pengadaan material PT. IMP.
6. Memberikan usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja pengadaan material PT. IMP.

B. Metodologi Penelitian

Peneliti menggunakan metode model SCOR, pembobotan berdasarkan AHP mengenai proses Normalisasi, serta usulan perbaikan berdasarkan *lean manufacturing*. SCOR digunakan sebagai suatu referensi model untuk mengukur kinerja dari *Supply chain*, dari pemodelan tersebut terdapat informasi aktivitas apa saja yang dilakukan dalam proses bisnis yang berjalan. Pemetaan kinerja menggunakan model SCOR yang akan dibagi menjadi 3 level. Pada level 1 akan diklasifikasikan berdasarkan lima proses inti rantai pasok, yaitu *plan* (perencanaan), *source* (*procurement*), *make* (pengolahan), *delivery* (pengiriman) dan *return* (pengembalian). Pada level 2 SCOR, proses inti pada level 1 akan dikonfigurasi menjadi matriks kinerja SCOR yang terdiri dari *reliability* (keandalan), *responsiveness* (ketanggapan merespon), *flexibility* (fleksibilitas), *cost* (biaya) dan *asset* (asset). Selanjutnya, level 3 SCOR akan mendefinisikan matriks kinerja level 2 sebagai kemampuan perusahaan *Key Performance Indicator* (KPI).

Pengukuran kinerja dilakukan dengan pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), tujuannya untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing level model SCOR berdasarkan nilai yang ditunjukkan oleh *Key Performance Indicator* (KPI). KPI pada model SCOR didapatkan dari gabungan proses inti yang terdiri dari *plan*, *source*, *make*, *delivery*, dan *return* dengan matriks kinerja pada level 2 yang terdiri dari *reliability* (R), *responsiveness* (Re), *flexibility* (F), *cost* (C), dan *asset* (A). KPI mendefinisikan matriks kinerja pada level 2 SCOR yang berguna untuk perusahaan agar dapat mengukur tingkat kinerja yang telah dicapainya berdasarkan nilai KPI tersebut.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Perancangan Pengukuran Kinerja Pengadaan Material. Tahap dalam perancangan pengukuran kinerja yaitu dilakukan pemetaan kinerja pengadaan material menggunakan model SCOR dengan KPI yang sudah tervalidasi, selanjutnya hasil dari pemetaan kinerja akan dibuat struktur hierarki kinerja.

Pemetaan Kinerja Pengadaan Material. Penentuan KPI dilakukan setelah penyebaran kuesioner terbuka kepada masing-masing kepala bagian yang terkait termasuk *operational manager*. KPI yang telah ditentukan berdasarkan hasil kuesioner terbuka kemudian divalidasi oleh *operational manager*. Tahap validasi dilakukan untuk menunjukkan bahwa variabel yang diukur sesuai dengan variabel yang hendak diteliti berdasarkan model SCOR. Berikut merupakan 25 KPI yang sudah divalidasi dapat dilihat pada Tabel 1

Tabel 1. Pemetaan Kinerja Pengadaan Material Berdasarkan Model SCOR

Proses Inti	Matriks Kinerja Level 2	<i>Key Performance Indicator Level 3</i>	Kode KPI
<i>Plan</i>	<i>Reliability</i> (R)	Pemilihan <i>supplier</i>	PR1
		Perencanaan <i>Material Demands</i>	PR2
		Pendokumentasian aktivitas pengadaan <i>material</i>	PR3
	<i>Responsiveness</i> (Re)	Jangka waktu Identifikasi produk	PRe1
	<i>Flexibility</i> (F)	Pemenuhan kriteria pemilihan <i>supplier</i>	PF1
		SOP pengadaan material	PF2
	<i>Cost</i> (C)	Minimasi Biaya Pembelian (Biaya Material (Rupiah))	PC1

<i>Source</i>	<i>Reliability (R)</i>	Persentase pemenuhan bahan baku dari supplier	SR1
		Kesesuaian spesifikasi bahan baku yang diterima	SR2
		Ketepatan waktu dalam pengiriman bahan baku (Hari)	SR3
	<i>Responsiveness (Re)</i>	Lead Time Bahan Baku (Hari)	SRe1
	<i>Flexibility (F)</i>	Alokasi <i>inventory</i> material	SF1
	<i>Cost (C)</i>	Biaya Penyimpanan Material	SC1
	<i>Asset (A)</i>	Pemanfaatan sumber daya perusahaan	SA1
		Ketersediaan Bahan Baku (Ton)	SA2
<i>Make</i>	<i>Reliability (R)</i>	Pembuatan Purchase Order Material	MR1
		Minimasi Cacat Material yang di Terima	MR2
	<i>Responsiveness (Re)</i>	Lead time pemesanan	MRe1
		Ketanggapan/Kemampuan dalam membuat PO yang berbeda	MRe2
	<i>Cost (C)</i>	Minimasi biaya pengadaan bahan baku	MC1
<i>Delivery</i>	<i>Reliability (R)</i>	Penyesuaian kuantitas dan kualitas material yang diterima	DR1
	<i>Responsiveness (Re)</i>	Minimasi Jumlah pengiriman	DRe1
	<i>Cost (C)</i>	Minimasi Biaya Transportasi	DC1
<i>Return</i>	<i>Reliability (R)</i>	Melakukan uji <i>quality control</i> material	RR1
	<i>Responsiveness (Re)</i>	Pengembalian material yang tidak sesuai	RRe1

Penentuan Hierarki Pengukuran Kinerja

Struktur hierarki ini terdiri dari 3 level, yaitu level 1 menunjukkan proses inti model SCOR, level 2 menunjukkan matriks kinerja dari level 1, dan level 3 merupakan KPI, untuk semua KPI bisa dilihat pada Gambar 1. Berdasarkan pada Gambar 1 dapat dilihat terdapat 5 proses inti yaitu *Plan*, *Source*, *Make*, *Delivery* dan *Return*, kemudian dari masing-masing proses terdapat matriks kinerja, lalu dari masing-masing matriks kinerja terdapat 24 KPI. Pada Gambar 1. dapat dilihat bahwa model SCOR dapat memetakan hierarki kinerja pengadaan material PT. IMP, menjadi 3 tingkatan hierarki. Tingkatan pertama adalah level 1 SCOR yang terdiri dari lima elemen hierarki proses inti SCOR, yaitu *plan*, *source*, *make*, *delivery* dan *return*. Tingkatan kedua adalah level 2 SCOR yang terdiri dari 17 emelen hierarki yang menunjukkan matriks kinerja SCOR yaitu, *reliability*, *responsiveness*, *flexibility*, *cost* dan *asset*. Tingkatan terakhir adalah level 3 SCOR terdiri dari 25 elemen hierarki yang menunjukkan kode KPI yang dapat dilihat pada Tabel 1. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara membandingkan semua KPI berdasarkan tingkat kepentingannya dalam aktivitas pengadaan material PT. IMP.

Pembobotan SCOR dengan Metode AHP

Pembobotan dilakukan pada setiap level SCOR untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing kinerja yang digunakan dalam pengukuran kinerja pengadaan material PT. IMP. Kinerja perusahaan dalam model SCOR dipetakan menjadi 3 level. Untuk mengetahui nilai dari kinerja perusahaan, maka perlu dilakukan pembobotan kinerja terhadap ketiga level tersebut. Data dari pembobotan ini didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner tertutup di PT. IMP. Dalam proses pengumpulan dilakukan dengan pengisian kuesioner dari para ahli sebanyak 6 orang dengan melakukan perbandingan berpasangan untuk masing-masing level.

Skala perbandingan berpasangan AHP digunakan untuk mengetahui bobot kinerja yang memiliki pembandingan. Pada pengukuran kinerja pengendalian material PT. IMP yang dimodelkan dengan metode SCOR maka dapat dilakukan perbandingan berpasangan pada setiap level SCOR untuk mengetahui bobot dari setiap level. Apabila terdapat kinerja yang tidak memiliki pembandingan, maka kinerja tersebut akan secara langsung memiliki nilai bobot sebesar 1,00.

Pembobotan SCOR level 1

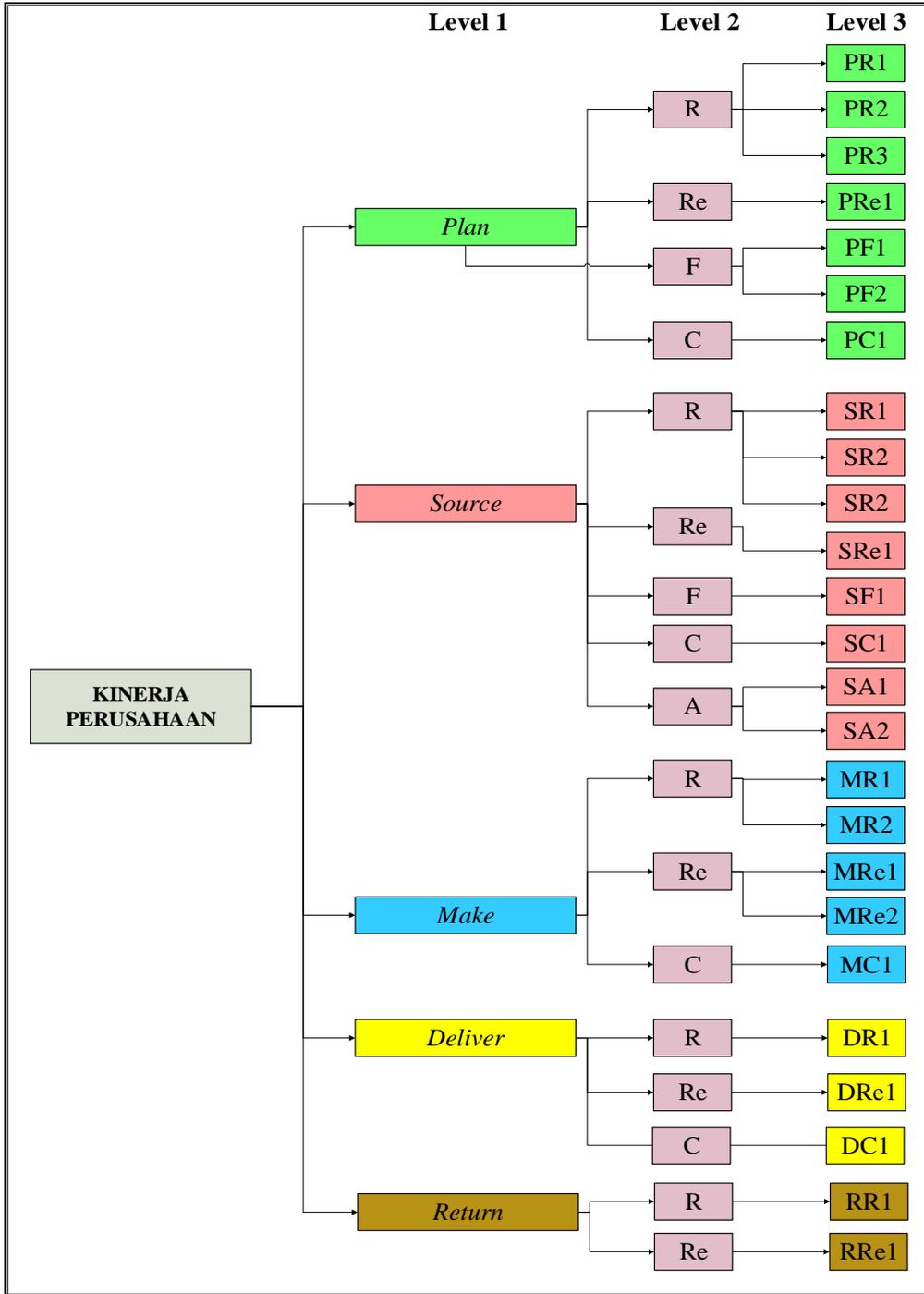
Pada SCOR level 1 terdapat 5 proses yang akan dihitung masing-masing bobotnya, diantaranya: *Plan, Source, Make, Delivery* dan *Return*, untuk mendapatkan nilai bobot masing-masing proses didapatkan dari hasil kuesioner perbandingan berpasangan. Penilaian matriks perbandingan berpasangan level 1 SCOR yang menggunakan skala AHP berikut merupakan proses pengolahan data pembobotan dengan menggunakan metode AHP.

Pembobotan SCOR level 2

Pembobotan SCOR level 2 dilakukan terhadap matriks kinerja pada proses inti *plan* yang memiliki matriks kinerja (*reliability, responsiveness, flexibility, cost*), proses inti *source* (*reliability, responsiveness, flexibility, cost, asset*), proses inti *make* (*reliability, responsiveness, cost*), proses inti *delivery* (*reliability, responsiveness*), *return* (*reliability, responsiveness*).

Pembobotan SCOR level 3

Pembobotan SCOR level 3 dilakukan terhadap *key performance index* dari masing-masing matriks kinerja yang dimiliki oleh kelima proses inti pada SCOR. Pada setiap matriks kinerja mempunyai KPI yang berbeda-beda bergantung sesuai kebutuhan masing-masing proses, terdapat 25 KPI yang sudah didapatkan sesuai dengan hasil penyebaran kuesioner.



Gambar 1. Struktur Hierarki Kinerja

Tabel 2. Rekapitulasi Nilai Bobot Model SCOR

Proses Inti	BOBOT	Matriks Kinerja Level 2	BOBOT	Key Performance Indicator Level 3	BOBOT
<i>Plan</i>	0,28	<i>Reliability (R)</i>	0,22	Pemilihan <i>supplier</i>	0,25
				Perencanaan <i>Material Demands</i>	0,36
				Pendokumentasian aktivitas pengadaan <i>material</i>	0,39
		<i>Responsiveness (Re)</i>	0,22	Jangka waktu Identifikasi produk	1
		<i>Flexibility (F)</i>	0,28	Pemenuhan kriteria pemilihan <i>supplier</i>	0,45
				SOP pengadaan material	0,55
<i>Cost (C)</i>	0,28	Minimasi Biaya Pembelian (Biaya Material (Rupiah))	1		
<i>Source</i>	0,2	<i>Reliability (R)</i>	0,21	Persentase pemenuhan bahan baku dari <i>supplier</i>	0,31
				Kesesuaian spesifikasi bahan baku yang diterima	0,27
				Ketepatan waktu dalam pengiriman bahan baku (Hari)	0,43
		<i>Responsiveness (Re)</i>	0,22	Lead Time Bahan Baku (Hari)	1
		<i>Flexibility (F)</i>	0,17	Alokasi <i>inventory</i> material	1
		<i>Cost (C)</i>	0,24	Biaya Penyimpanan Material	1
		<i>Asset (A)</i>	0,16	Pemanfaatan sumber daya perusahaan	0,40
				Ketersediaan Bahan Baku (Ton)	0,60
<i>Make</i>	0,24	<i>Reliability (R)</i>	0,49	Pembuatan Purchase Order Material	0,49
				Minimasi Cacat Material yang di Terima	0,51

		<i>Responsiveness (Re)</i>	0,34	<i>Lead time</i> pemesanan	0,52
				Ketanggapan/Kemampuan dalam membuat PO yang berbeda	0,48
		<i>Cost (C)</i>	0,17	Minimasi biaya pengadaan bahan baku	1
<i>Delivery</i>	0,15	<i>Reliability (R)</i>	0,36	Penyesuaian kuantitas dan kualitas material yang diterima	1
		<i>Responsiveness (Re)</i>	0,33	Minimasi Jumlah pengiriman	1
		<i>Cost (C)</i>	0,31	Minimasi Biaya Transportasi	1
<i>Return</i>	0,12	<i>Reliability (R)</i>	0,47	Melakukan uji <i>quality control</i> material	1
		<i>Responsiveness (Re)</i>	0,53	Pengembalian material yang tidak sesuai	1

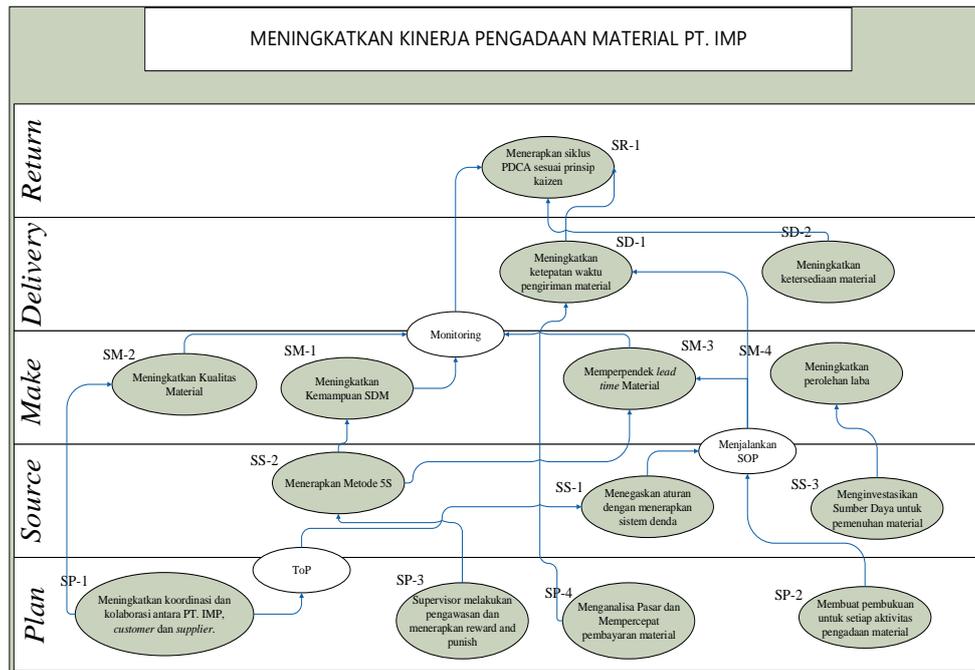
Penyusunan Usulan Perbaikan *Lean Supply Chain*

Berdasarkan pemetaan model SCOR pada Tabel 1, maka dapat dilakukan perbaikan melalui penyusunan strategi pengambilan keputusan pada level manajemen. Nilai dari kinerja pengadaan material di level 3 menjadi pertimbangan dalam melakukan penyusunan usulan perbaikan. Penyusunan usulan strategi perbaikan kinerja PT. IMP berdasarkan model SCOR dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Usulan Strategi Perbaikan

Usulan Strategi	Kode KPI	Key Performance Indicator
SP-1 Meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antara PT. IMP, <i>customer</i> dan <i>supplier</i> .	PR1	Pemilihan <i>supplier</i>
	PR2	Perencanaan <i>Material Demands</i>
	PF1	Pemenuhan kriteria pemilihan <i>supplier</i>
SP-2 Membuat pembukuan untuk setiap aktivitas pengadaan material	PR3	Mendokumentasi aktivitas <i>pengadaan material</i>
SP-3 Supervisor melakukan pengawasan dan menerapkan reward and punish	PRe1	Jangka waktu mengidentifikasi produk

	PF2	SOP dalam kegiatan pengadaan material
SP-4 Menganalisa pasar dan Mempercepat pembayaran material	PC1	Meminimumkan Biaya Pembelian (Biaya Material (Rupiah))
SS-1 Membuat aturan yang lebih tegas dengan menerapkan sistem denda pada <i>Term of Payment</i>	SR1	Persentase pemenuhan bahan baku dari supplier
	SR2	Kesesuaian spesifikasi bahan baku yang diterima
	SR3	Ketepatan waktu dalam pengiriman bahan baku (Hari)
SS-2 Menerapkan metode 5S	SF1	Alokasi <i>inventory</i> material
	SC1	Biaya Penyimpanan Material
	SA1	Pemanfaatan sumber daya perusahaan
	SRe1	Lead Time Bahan Baku (Hari)
SS-3 Menginvestasikan Sumber Daya untuk pemenuhan Material	SA2	Ketersediaan Bahan Baku (Ton)
SM-1 Meningkatkan Kemampuan SDM	MRe2	Ketanggapan/Kemampuan dalam membuat PO yang berbeda
SM-2 Meningkatkan kualitas material	MR2	Meminimumkan Cacat Material yang di Terima
SM-3 Memperpendek lead time material	MRe1	<i>Lead time</i> pemesanan
	MR1	Pembuatan Purchase Order Material
SM-4 Meningkatkan perolehan laba	MC1	Meminimumkan biaya pengadaan material
SD-2 Meningkatkan ketepatan waktu pengiriman material	DR1	Menyesuaikan kuantitas dan kualitas material yang diterima
SD-2 Meningkatkan Ketersediaan Material	DRe1	Meminimumkan Jumlah pengiriman
SR-1 Menerapkan siklus PDCA sesuai prinsip kaizen	RR1	Melakukan uji <i>quality control</i> material
	RRe1	Mengembalikan material yang tidak sesuai



Gambar 3. Usulan Strategi Perbaikan

Gambar 3 diatas menunjukkan keterkaitan usulan strategi yang dirancang ditunjukkan dalam bentuk *strategy map*. Strategi usulan perbaikan dibuat berdasarkan lima proses inti, yaitu *plan*, *source*, *make*, *delivery* dan *return*. Pada proses inti *plan*, terdapat penerapan **SP-1** yang akan menghasilkan *output* berupa ToP dan dapat menunjang penerapan **SM-2** untuk meningkatkan kualitas material dan melakukan QC. ToP yang sudah di tetapkan, maka dapat menunjang penerapan **SS-1** yaitu menegaskan aturan dengan menerapkan sistem denda bersamaan dengan penerapan **SP-2** yaitu membuat pembukuan untuk setiap aktivitas menghasilkan *output* berupa SOP yang dijalankan. SOP menunjang usulan **SM-3** yaitu memperpendek *lead time material* dan **SD-1** yaitu meningkatkan ketepatan waktu pengiriman material yang ditunjang oleh penerapan **SP-4** yaitu menganalisa pasar dan mempercepat pembayaran material yaitu. Pada **SP-3** yaitu supervisor melakukan pengawasan dan menerapkan reward and punish menunjang penerapan **SS-2** yaitu menerapkan metode 5S yang juga menunjang penerapan **SM-3** bersamaan dengan SOP yang dijalankan serta menunjang penerapan **SM-1** yaitu meningkatkan kualitas SDM.

Hasil penerapan **SM-1**, **SM-2**, dan **SM-3** menghasilkan output berupa *monitoring*. Penerapan **SS-3** yaitu menginvestasikan sumber daya untuk pemenuhan material menunjang penerapan **SM-4** yaitu meningkatkan perolehan laba. Penerapan **SD-2** yaitu meningkatkan ketersediaan material, bersamaan dengan **SD-1** dan *monitoring* yang dijalankan menunjang penerapan **SR-1** yaitu menerapkan siklus PDCA sesuai prinsip kaizen. Usulan strategi perbaikan dirancang berdasarkan prinsip *Gemba Kaizen* melalui penerapan 5S dan penerapan siklus PDCA pada aktivitas pengadaan PT. IMP yang bertujuan menciptakan perbaikan secara berkelanjutan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan permasalahan yang terjadi yaitu bahan baku yang masuk ke perusahaan sering terlambat dari supplier sehingga menyebabkan proses produksi menjadi terhambat dan proses pengerjaan tidak sesuai dengan waktu yang diharapkan, dan menimbulkan kerugian kepada pihak perusahaan. Model SCOR digunakan untuk memetakan aktivitas pengadaan imaterial PT. IMP pada 3 level SCOR. Level 1 terdiri dari lima proses inti (*plan*, *source*, *make*, *delivery*, dan *return*). Level 2

mengkonfigurasi matriks utama SCOR, yaitu *reliability*, *responsiveness*, dan *flexibility*, *cost* dan *asset* menjadi 17 elemen matriks kinerja SCOR. Semua matriks kinerja SCOR level 2 akan diuraikan menjadi 25 *Key Performance Indicator* (KPI) pada level 3.

2. Hasil pengukuran kinerja pada aktivitas pengadaan material PT. IMP saat ini adalah 61,51 artinya tingkat kinerja masih dalam kategori rata-rata yang berada dibawah kategori baik.
3. Usulan perbaikan dibuat dalam bentuk 14 usulan strategi kinerja yang saling terkait berdasarkan KPI level 3 SCOR aktivitas pengadaan imaterial PT. IMP. Semua usulan strategi yang dirancang, mengacu pada penerapan prinsip Gemba Kaizen melalui penerapan 5S dan penerapan siklus PDCA pada aktivitas pengadaan material PT. IMP. Usulan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja pengadaan material perusahaan.

Acknowledge

Terimakasih kepada para pembimbing yang sudah membimbing dan keluarga juga teman-teman yang sudah mendukung penulis dalam penulisan ini.

Daftar Pustaka

- [1] Jay Heizer, Barry Render. *Operations Management: Sustainability and Suply Chain Management*. pearson prentice Hall; 2006. 8–9 p.
- [2] Pujawan, I.N. dan Erawan, M., 2010. *Supply Chain Management*, Edisi-2. Surabaya: Guna Widya Press.
- [3] Chotimah, R.R., Purwanggono, B. dan Susanty, A., 2018. Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Menggunakan Metode SCOR dan AHP Pada Unit Pengantongan Pupuk Urea PT. Dwimatama Multikarsa Semarang. Tersedia pada: <<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/download/18706/17784>>