

BAB I

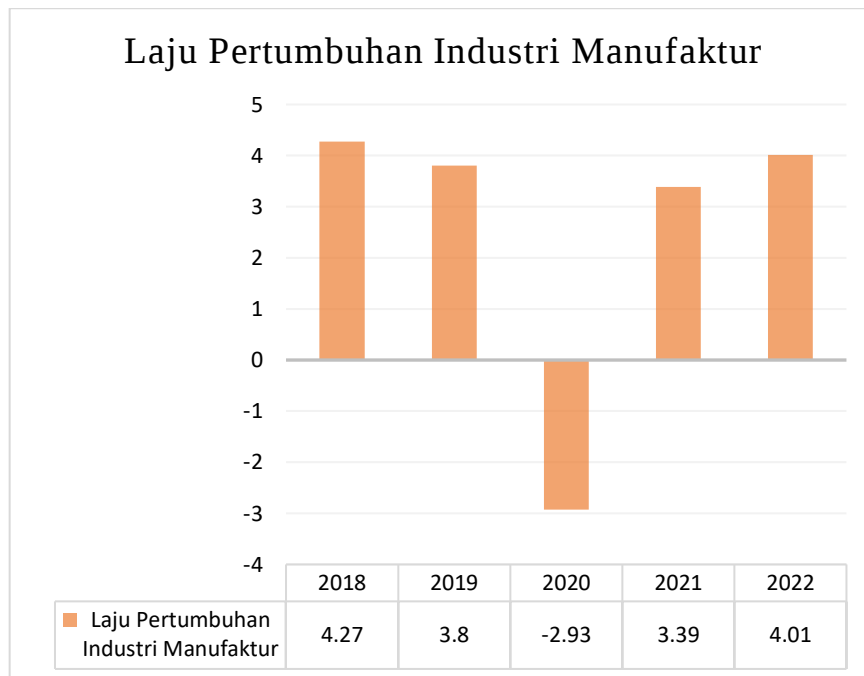
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia industri manufaktur terus berkembang sejalan dengan perkembangan teknologi. Perkembangan industri manufaktur yang sangat pesat menjadikan persaingan dalam industri semakin ketat dan sulit untuk melakukan pengembangan pasar, oleh karena itu setiap perusahaan dituntut untuk bisa semakin maju dengan memiliki strategi yang akurat. Strategi tersebut seperti dengan mengelola aktiva, pendapatan, kewajiban yang dimiliki oleh perusahaan semaksimal mungkin hingga kegiatan operasional perusahaan. Strategi perusahaan disusun untuk memaksimalkan laba dan tujuan perusahaan agar dapat bisa berjalan dengan efektif dan efisien. Tujuan lain dari strategi perusahaan adalah untuk mengembangkan dan memajukan sebuah perusahaan agar terus menjadi besar.

Data pada Gambar 1.1 menunjukkan bahwa setiap tahunnya, industri manufaktur mengalami perubahan laju pertumbuhan berdasarkan kondisi didalam suatu negara. Badan Pusat Statistik menyebutkan bahwa laju pertumbuhan industri manufaktur hingga tahun 2020 mengalami penurunan yang sangat signifikan, yaitu dari tahun 2018 yang awalnya 4,27% kemudian menjadi 3,80% pada tahun 2019, dan menurun hingga -2,93% pada tahun 2020. Penurunan laju pertumbuhan industri manufaktur tersebut dikarenakan adanya pandemik Covid-19 yang menyebabkan banyaknya industri manufaktur yang gulung tikar. Laju

pertumbuhan industri manufaktur semakin membaik di tahun 2021 dan 2022, namun laju pertumbuhan tersebut tergolong masih rendah jika dibandingkan dengan tahun 2019 dan 2018.



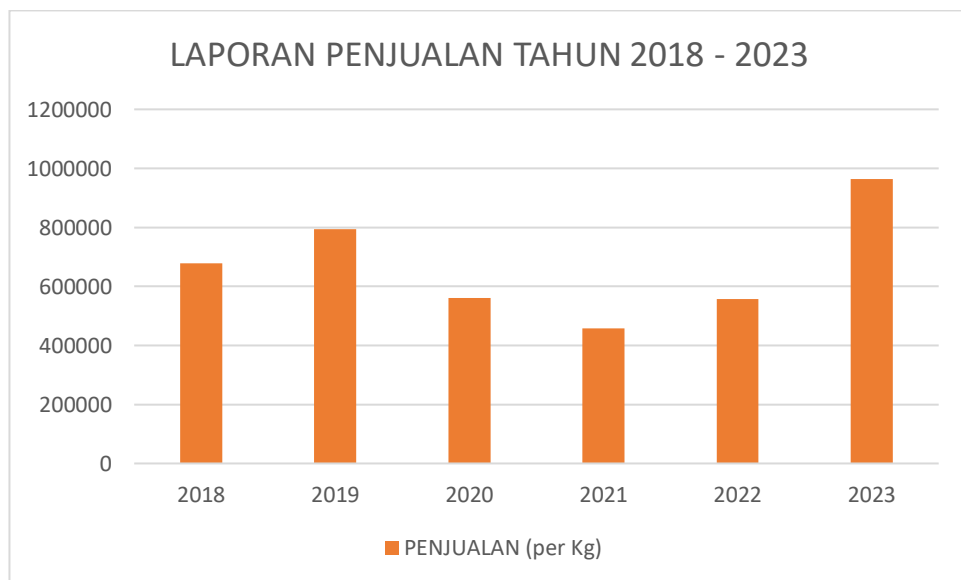
Gambar 1. 1 Laju Pertumbuhan Industri Manufaktur di Indonesia

Sumber : Badan Pusat Statistik (2023)

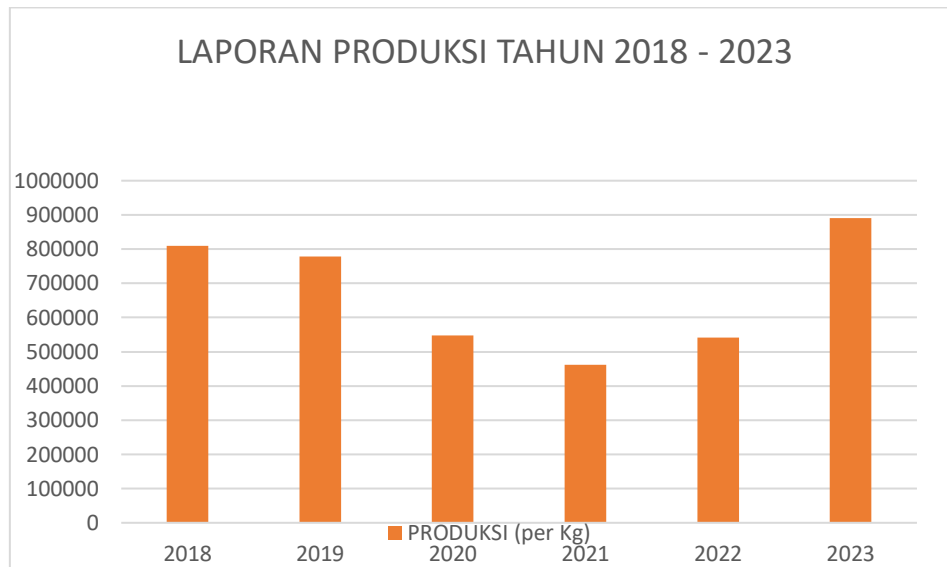
Pengetahuan dan wawasan dunia kerja yang berkaitan dengan industri sangatlah diperlukan sehubungan dengan kondisi negara Indonesia yang merupakan salah satu negara berkembang. Pelaku industri mulai sadar apabila melakukan perbaikan di internal sebuah perusahaan manufaktur untuk menyediakan produk yang murah, berkualitas dan cepat tidaklah cukup. Ketiga aspek tersebut memerlukan peran serta semua pihak mulai dari pemasok, pabrik, transportasi serta jaringan distribusi. Peran seluruh elemen dalam *supply chain* sangat penting dalam mencapai kepuasan konsumen akhir.

PT Guna Mekar Industri Semarang, merupakan industri manufaktur pembuatan *cup plastic* dan *try roti* yang telah berdiri sejak lebih dari dua puluh tahun yang lalu. Perusahaan yang berlokasi di daerah Tambak Aji tersebut telah menjalankan operasi bisnisnya dengan menerapkan konsep manajemen *supply chain* untuk mengatur aliran barang mulai dari penyediaan bahan baku dari *supplier* hingga sampai ke tangan konsumen akhir.

Data penjualan PT Guna Mekar Industri Semarang tahun 2018 – 2023 menunjukkan bahwa pada tahun 2019 PT Guna Mekara Industri Semarang mengalami kenaikan penjualan yang kemudian menurun hingga 2021 dan mulai membaik hingga 2023.



Gambar 1. 2 Data Penjualan PT Guna Mekar Industri Semarang Tahun 2018 - 2023
Sumber : PT Guna Mekar Industri Semarang (2024)



Gambar 1. 3 Data Produksi PT Guna Mekar Industri Semarang Tahun 2018 – 2023
Sumber : PT Guna Mekar Industri Semarang (2024)

Banyak nya produksi di tahun 2018 dan tidak diimbangi dengan penjualan yang setara menyebabkan gudang menyimpan banyak *stock* barang yang sangat banyak sehingga menjadikan barang jadi yang terlalu menumpuk digudang produksi. PT Guna Mekar Industri telah mengurangi dan bahkan memberhentikan produksi secara berkala, dengan tujuan agar produk jadi tidak terus menumpuk di Gudang. di tahun berikutnya, namun penjualan juga menurun sehingga *stock* barang digudang masih menumpuk.

Pemberhentian produksi perusahaan karena penumpukan barang jadi di Gudang menjadikan perusahaan perlu untuk mengevaluasi bagaimana kinerja *supply chain* perusahaan. *Supply Chain Management* (SCM) berfungsi untuk memperlancar proses produksi hingga pemasaran untuk kebutuhan konsumen. *Suplly Chain Management* (SCM) merupakan suatu pendekatan dalam pengelolaan aliran produk, informasi dan uang yang diintegrasikan melibatkan pihak-pihak dari hulu

sampai hilir (Pujawan, 2005). Struktur *supply chain* yang kompleks dan melibatkan banyak pihak baik internal maupun eksternal perusahaan dapat menimbulkan permasalahan apabila pihak perusahaan tidak mengetahui sejauh mana performansi *supply chain* telah tercapai. *Supply chain* yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan produk yang murah, berkualitas tinggi, dan tepat waktu sehingga perusahaan dapat memenuhi target pasar dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk mengukur kinerja *supply chain* guna menekan biaya, mencapai kepuasan pelanggan dan meningkatkan efektifitas serta keuntungan perusahaan. Penentuan kinerja *supply chain* suatu perusahaan memerlukan pendekatan pengukuran, salahsatunya yaitu dengan metode *Supply Chain Operations Reference* (SCOR). SCOR pada dasarnya merupakan model yang berdasarkan proses (Pujawan, 2005). SCOR membagi proses *supply chain* menjadi 5 proses inti yaitu *plan, source, make, deliver, dan return*. Metode pengukuran kinerja ini mampu untuk mengukur kinerja perusahaan dari hulu hingga hilir, sehingga perusahaan lebih akurat dan sistematis dalam melakukan pengukuran *supply chain*.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi di PT Guna Mekar Industri Semarang, peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Supply Chain berdasarkan Proses Inti pada *Supply Chain Operations Reference* (SCOR) Studi pada PT Guna Mekar Industri Semarang”

1.2 Perumusan Masalah

Kinerja *supply chain management* dalam sebuah perusahaan sangat penting untuk perlu diadakannya pengukuran. Perusahaan akan mengetahui bagaimana kinerja dari *supply chain* dengan pengukuran tersebut. Permasalahan *supply chain* yang terdapat pada PT Guna Mekar Industri Semarang menjadikan peneliti ingin melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja *supply chain*. Berikut merupakan rumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Bagaimana tingkat kinerja *supply chain* yang diukur melalui lima proses inti *supply chain* dengan menggunakan SCOR
2. Kegiatan apa saja yang perlu diperbaiki berdasarkan SCOR
3. Saran apa saja yang bisa diberikan dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan SCOR

1.3 Tujuan Penelitian

Meninjau dari rumusan masalah sebelumnya, maka tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagaimana tingkat kinerja *supply chain* yang diukur melalui lima proses inti *supply chain* dengan menggunakan SCOR
2. Memberikan saran dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan SCOR
3. Mengetahui perbaikan apa saja yang bisa dilakukan berdasarkan SCOR

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Bagi Peneliti

- a. Hasil dari penelitian ini akan menjadi tambahan ilmu pengetahuan penulis tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan perusahaan, khususnya pada bidang *supply chain management* dan menjadi bekal penulis apabila bekerja atau mengabdikan di lingkungan masyarakat.
- b. Peneliti dapat mengetahui secara nyata tentang bagaimana penerapan *supply chain management* pada perusahaan.
- c. Peneliti dapat menerapkan dan membandingkan teori *supply chain management* dalam kegiatan perkuliahan dengan praktik nyata *supply chain management* di luar perkuliahan.

1.4.2 Bagi PT Guna Mekar Industri Semarang

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan tambahan dalam menjalankan *supply chain management* perusahaan secara lebih baik sehingga dapat menghadapi tantangan dan hambatan yang dialami dengan persiapan yang lebih matang.
- b. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menentukan strategi tambahan bagi perusahaan untuk mengatasi dan mencegah hambatan-hambatan yang akan, sedang dan telah terjadi.

1.4.3 Bagi Pihak Lain

- a. Penelitian ini diharapkan menjadi referensi tambahan dalam mempelajari dan mengembangkan *Supply Chain Manajemen*.

- b. Penelitian ini dapat menjadi sebuah referensi tambahan yang dapat digunakan pada penelitian yang akan datang.
- c. Penelitian ini mampu memberikan informasi mengenai penerapan *supply chain management* bagi pihak yang membutuhkan

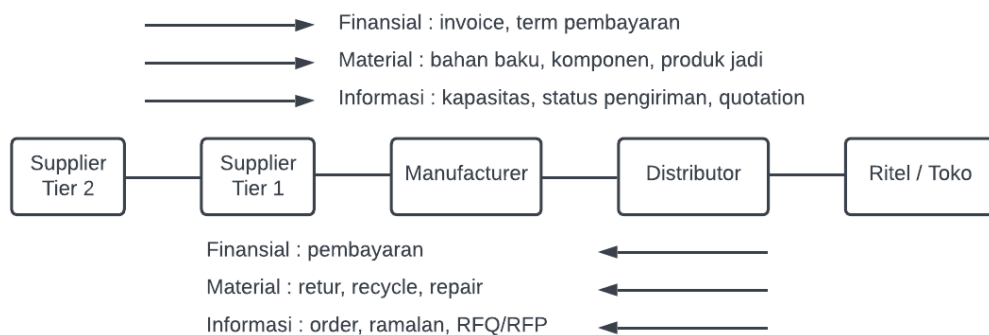
1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1 Supply Chain Management

Supply chain Management merupakan suatu alat, metode dan pendekatan mengenai pengelolaan *Supply chain* yang dicetuskan pertama kali oleh Oliver dan Weber pada tahun 1982. Chopra (2001) dalam tulisannya menyebutkan bahwa *supply chain* tidak hanya melibatkan manufaktur dan supplier saja, melainkan segala hal yang mendukung suatu produk sampai kepada konsumen, termasuk konsumen itu sendiri.

Simchi-Levi (2002) menjelaskan bahwa *Supply chain Management* merupakan suatu kumpulan pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan antara pemasok, perusahaan manufaktur, pergudangan dan toko secara efisien, dengan tujuan agar barang yang di produksi bisa didistribusikan pada kuantitas, lokasi, dan waktu yang benar untuk meminimumkan biaya biaya. Pendapat lain mengatakan bahwa *Supply chain Management* merupakan sebuah system antar perusahaan lintas fungsi yang menggunakan teknologi informasi untuk membantu mendukung serta mengelola berbagai hubungan antara beberapa proses bisnis perusahaan dengan pemasok dan pelanggan dengan mitra bisnis J. A. O'brien (2006).

Perusahaan yang berada dalam suatu *supply chain* pada intinya ingin memuaskan konsumen akhir. Perusahaan harus dapat bekerja sama untuk membuat produk yang memiliki kualitas baik, tepat waktu dalam pengiriman dan penerimaan barang dan dengan harga produk yang cocok di konsumen. Elemen *supply chain* akan tercapai jika internal dan eksternal perusahaan dapat bekerja sama dengan baik, oleh karenanya terdapat 3 macam aliran yang harus dikelola oleh perusahaan. Pertama, adalah aliran barang yang mengalir dari hulu ke hilir. Kedua, aliran uang dan sejenisnya yang mengalir dari hilir ke hulu. Ketiga, aliran informasi yang bisa terjadi dari berbagai arah, yaitu hulu ke hilir maupun hilir ke hulu



Gambar 1. 4 Ilustrasi Konseptual *Supply chain*
Sumber : Pujawan (2005)

Perusahaan manufaktur menurut Pujawan (2005), kegiatan-kegiatan utama yang masuk dalam klasifikasi *Supply Chain Management* diantaranya yaitu:

1. Kegiatan merancang produk baru (*product development*), kegiatan mendapatkan bahan baku (*procurement*).
2. Kegiatan merencanakan produksi dan persediaan (*planning and control*), kegiatan melakukan produksi (*production*).
3. Kegiatan melakukan pengiriman atau distribution.

Perusahaan manufaktur perlu memiliki performansi yang baik dan optimal dalam *Supply Chain Management*. Adapun ukuran dari performansi SCM yang dapat digunakan sebagai bahan dasar acuan berdasarkan Nyoman (2005) antara lain:

1. Kualitas (tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, ketepatan pengiriman)
2. Waktu (*total replenishment time, business cycle time*)
3. Biaya (*total delivered cost*, efisiensi nilai tambah)
4. Fleksibilitas (jumlah dan spesifikasi)

Performansi perusahaan yang baik dan optimal akan dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya operasional, sebagaimana pendapat dari Indrajit dan Djokopranoto (2003), manfaat mengoptimalkan *supply chain* antara lain:

1. Mengurangi inventory barang.
2. Menjamin kelancaran penyediaan barang.
3. Menjamin mutu.
4. Mengurangi jumlah supplier bertujuan untuk mengurangi ketidakseragaman, biaya-biaya negosiasi, dan pelacakan (*tracking*).
5. Mengembangkan supplier partnership.

Pengoptimalan *supply chain* perusahaan dapat dilihat ketika perusahaan dilakukan pengukuran, oleh karena itu perusahaan perlu untuk melakukan pengukuran kinerja untuk dapat mengetahui apakah perusahaan telah mencapai efisien dan efektifitas yang diinginkan.

1.5.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan perusahaan untuk mengetahui bagaimana kinerja didalam sebuah perusahaan tersebut. Pengukuran kinerja merupakan suatu metode monitoring proses *supply chain* guna mengukur kondisi performa suatu perusahaan. Melalui pengukuran kinerja, perusahaan dapat mengetahui kondisi perusahaan dengan mengetahui kemajuan yang telah dicapai dan mengetahui apabila mengalami penurunan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja dapat dikatakan yang bertujuan untuk mencapai keberhasilan tujuan dari perusahaan yaitu implementasi proses *supply chain* yang efektif dan efisien.

Menurut Gunasekaran (2004) terdapat beberapa hal yang diharapkan dalam sebuah pengukuran kinerja perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi poin-poin keberhasilan atau *benchmarking* perusahaan.
2. Mengidentifikasi kebutuhan dan nilai-nilai yang dibutuhkan customer atau target pasar.
3. Membantu sebuah organisasi di dalam perusahaan untuk memahami proses bisnis yang sedang dijalankan dan menganalisis pemahaman dari setiap elemen perusahaan.
4. Menemukan titik kritis dalam setiap proses bisnis yang dilakukan.
5. Dapat membedakan setiap keputusan yang berdasarkan data dan fakta yang terjadi di lapangan dibandingkan dengan keputusan yang diambil yang bersifat subyektif.
6. Mengetahui apakah perbaikan yang dilakukan terlaksana atau dan memiliki dampak yang baik atau tidak.

1.5.3 Supply Chain Operation Reference (SCOR)

Metode pengukuran *supply chain* sangatlah beragam, diantaranya adalah *Balanced Scorecard*, Analisis Matrik dan SCOR. Biasanya, industri manufaktur dalam melakukan pengukuran *supply chain* menggunakan metode SCOR, dengan alasan karena metode tersebut dapat mengukur dari hulu hingga hilir sedangkan pada kedua metode lainnya hanya fokus pada aktivitas internal saja.

Metode SCOR merupakan suatu model acuan dari operasi *supply chain* yang disahkan oleh *Supply chain Council* (SCC). Paul (2014) berpendapat bahwa Model *Supply chain Operations Reference* (SCOR) adalah sebuah bahasa rantai suplai, yang dapat digunakan dalam berbagai konteks untuk merancang, mendeskripsikan, mengonfigurasi dan mengonfigurasi ulang berbagai jenis aktivitas komersial bisnis. Model ini dikembangkan dalam rangka menyediakan suatu metode penelitian mandiri dan perbandingan aktivitas-aktivitas serta kinerja rantai supply sebagai suatu standar manajemen *supply chain* lintas industri. Metode SCOR juga menyajikan kerangka proses bisnis, indikator kinerja, praktik-praktik terbaik (*best practices*) serta teknologi yang unik untuk mendukung komunikasi dan kolaborasi antarmitra *supply chain* sehingga dapat meningkatkan efektivitas manajemen *supply chain* dan efektivitas penyempurnaan *supply chain*.

Metode SCOR memiliki level dalam prosesnya. Level proses tersebut antara lain:

1. Level 1, dinamakan dengan top level (tipe proses) mendefinisikan cakupan untuk lima proses manajemen inti model SCOR yaitu *plan*, *source*, *make*, *deliver*, dan *return* dalam *supply chain* perusahaan serta bagaimana kinerja

mereka terukur. Pada kelima proses tersebut juga dimunculkan setiap aspek yang akan diukur yaitu *reliability, responsiveness, agility, cost, dan assets*.

2. Level 2, dinamakan dengan configuration level (kategori proses) mendefinisikan bentuk dari perencanaan dan pelaksanaan proses dalam aliran material menggunakan kategori standar seperti *stock, to-order dan engineer-to-order* untuk menyederhanakan *supply chain* dan meningkatkan *flexibility* dari keseluruhan *supply chain*.
3. Level 3, dinamakan dengan process element level (proses penguraian) yang memungkinkan perusahaan untuk mendefinisikan secara detail proses-proses yang teridentifikasi begitu juga dengan ukuran kinerja dan juga best practice pada setiap aktivitas. Dengan melakukan proses perbaikan *best practice*, organisasi menjadi semakin mempunyai arah ke mana harus bergerak di masa depan karena arah organisasi yang jelas memudahkan proses perencanaan strategis.

1.5.4 Key Performance Indikator (KPI)

Key Performance Indicators merupakan indikator yang memberi informasi mengenai keberhasilan perwujudan sasaran strategis yang telah ditetapkan dan sebagai panduan tolak ukur pencapaian penilaian terhadap hasil kinerja perusahaan. Pemilihan *Key Performance Indicators* secara tepat akan mempermudah perusahaan untuk memberikan gambaran mengenai hasil produksi yang memerlukan perbaikan, peluang perbaikan, dan mengetahui efektivitas upaya perbaikan yang telah dilakukan.

Key Performance Indicator (KPI) adalah suatu pernyataan mengenai suatu posisi atau jabatan yang terukur. Berasal dari visi perusahaan dan berlanjut ke cara

pencapaiannya melalui misi akan dijabarkan oleh setiap departemen. Hal tersebut menciptakan sebuah sistem kerja yang dilanjutkan dengan sasaran (outcome) dari tugas dengan nilai ambang batas (*threshold*) guna membedakan antara nilai target dan nilai aktual sehingga diharapkan organisasi tidak sia-sia menggaji karyawan dan karyawan dapat selalu memahami tugas dan tanggung jawabnya untuk kepentingan pencapaian target. Adanya KPI perusahaan dapat menghasilkan *reward* dan *punishment*, mengingat setiap perusahaan memiliki visi dan misi serta tujuan yang berbeda dengan perusahaan lainnya karena perbedaan pada masing-masing kebutuhan yang diperlukan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan beberapa persiapan sebelum menetapkan KPI antara lain sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan yang hendak dicapai.
2. Memiliki bisnis proses yang telah terdefinisi dengan jelas.
3. Menetapkan ukuran kuantitatif dan kualitatif sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Memonitor setiap kondisi yang terjadi serta melakukan perubahan yang diperlukan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Penyusunan KPI yang baik sangat dianjurkan untuk mengikuti persyaratan kriteria SMART, dimana kriteria ini merupakan standar konsep yang familiar dalam penilaian indikator kinerja karena sekitar 70% dari organisasi swasta berhasil untuk mengimplementasikannya dengan baik (Sudaryanto,2024). Kriteria SMART tersebut diantaranya :

1. *Specific*: target pencapaian *Key Performance Indicator* harus dirumuskan dengan jelas dan spesifik sehingga dapat dipahami dengan mudah oleh seluruh anggota organisasi.
2. *Measurable*: setiap *Key Performance Indicator* (baik ukuran kuantitatif maupun kualitatif) telah ditentukan informasi tentang jenis data–data yang akan digali, sumber data, dan cara mendapatkan data tersebut.
3. *Attainable*: indikator kinerja yang dibuat harus bermanfaat dalam pengambilan keputusan.
4. *Relevant*: indikator kinerja tersebut harus sesuai dengan ruang lingkup program dan dapat menggambarkan hubungan sebab dan akibat diantara indikator lainnya.
5. *Timely*: indikator kinerja yang sudah ditetapkan harus dikumpulkan datanya dan dilaporkan tepat pada waktunya.

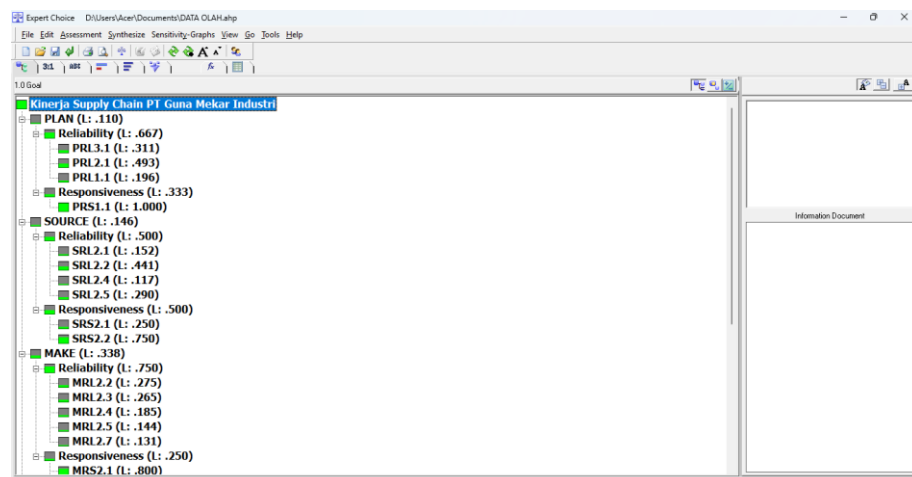
1.5.5 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process merupakan salah satu tehnik yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty seorang ahli matematika dari Universitas Pittsburg, Amerika Serikat pada tahun 1970-an. Taylor (2014) menjelaskan bahwa *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah sebuah metode untuk memeringkat alternatif keputusan dan memilih yang terbaik dengan beberapa kriteria. Pendapat lain dari Wibisono (2006:167) menjelaskan bahwa *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah alat bantu pengambilan keputusan yang sederhana, untuk menangani masalah yang kompleks, tidak terstruktur, bahkan multiatribut.

Analytic Hierarchy Process (AHP) mempunyai landasan aksiomatik yaitu:

1. *Reciprocal Comparison*, mengandung arti bahwa matriks perbandingan berpasangan yang terbentuk harus bersifat berkebalikan. Misalnya, jika A adalah f kali lebih penting daripada B maka B adalah $1/f$ kali lebih penting dari A.
2. *Homogeneity*, mengandung arti kesamaan dalam melakukan perbandingan. Misalnya, tidak dimungkinkan membandingkan jeruk dengan bola tenis dalam hal rasa tetapi lebih relevan jika membandingkan dalam hal berat.
3. *Dependence*, yang berarti setiap level mempunyai kaitan (*complete hierarchy*) walaupun mungkin saja terjadi hubungan yang tidak sempurna (*incomplete hierarchy*).
4. *Expectation*, yang berarti menonjolkan penilaian yang bersifat ekspektasi dan preferensi dalam pengambilan keputusan. Penilaian dapat merupakan data kuantitatif maupun yang bersifat kualitatif.

Adapun tahapan-tahapan pengambilan keputusan dalam metode AHP pada dasarnya adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 5 Tampilan *Expert Choice* 11

Sumber : Data diolah (2024)

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan

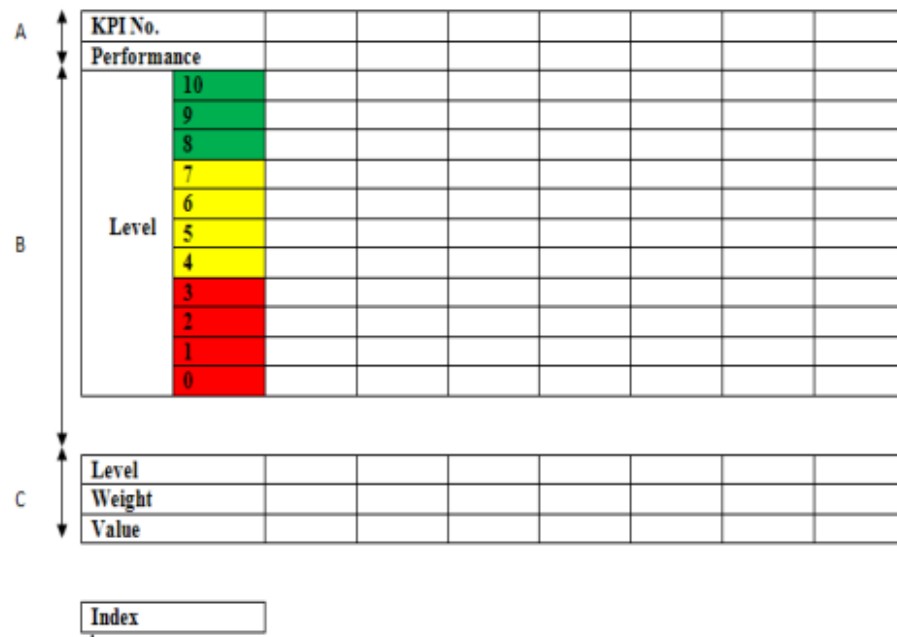
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria-kriteria dan alternatif-alternatif pilihan yang ingin ditingkatkan.
3. Membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau judgement dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Menormalkan data yaitu dengan membagi nilai dari setiap elemen di dalam matriks yang berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom.
5. Menghitung nilai eigen vector dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data (preferensi) perlu diulangi. Nilai eigen vector yang dimaksud adalah nilai eigen vector maksimum yang diperoleh dengan menggunakan matlab maupun dengan manual.
6. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
7. Menghitung eigen vector dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai eigen vector merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis pilihan dalam penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hierarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Menguji konsistensi hierarki. Jika tidak memenuhi dengan $CR < 0,100$ maka penilaian harus diulang kembali.

1.5.6 Objective Matrix (OMAX)

Riggs (1987) menyatakan bahwa *Objectives Matrix* (OMAX) merupakan suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang di kembangkan untuk memantau produktivitas di suatu perusahaan atau setiap bagian saja, dengan rasio produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut. Objective Matrix (OMAX) diciptakan oleh Prof. Dr. James L. Riggs seorang ahli produktivitas dari Amerika Serikat pada 1975. *Objective Matrix* (OMAX) berasal dari pengkualifikasian perawatan yang dilandasi oleh kasih sayang (tender loving care) dalam studi produktivitas rumah sakit.

Hasil akhir dari pengukuran menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) ini adalah nilai tunggal untuk kelompok kerja, dan diharapkan aktivitas seluruh personal perusahaan turut menilai, memperbaiki, dan mempertahankan performansi unitnya, karena sistem ini merupakan sistem pengukuran yang diserahkan langsung kebagian-bagian/unit (Avianda, 2014).

Skema penilaian berdasarkan *Objective Matrix* (OMAX) dapat ditunjukkan pada tabel yang mana terdapat tiga bagian skema penilaian yaitu defining, quantifying dan monitoring.



Gambar 1. 6 Ilustrasi konseptual *supply chain* metode OMAX
Sumber : Pujawan (2005)

1. Bagian A merupakan bagian *Defining* atau menentukan faktor faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Sedangkan pada baris kedua yaitu *performance* merupakan hasil pencapaian kinerja perusahaan pada masing masing KPI.
2. Bagian B merupakan bagian *Quantifying* yang mana pada tahap ini ditentukan pembagian level dari pencapaian kinerja.
3. Bagian C merupakan bagian monitoring sebagai analisis terhadap level, bobot dan nilai untuk masing masing KPI. Terdapat 3 baris yang termasuk ke dalam bagian monitoring, yaitu baris level dimana akan diisikan dengan posisi level pencapaian KPI yang telah ditentukan pada bagian B. Baris bobot diisikan sesuai dengan bobot KPI, dan baris nilai merupakan hasil penilaian antara aris level dengan baris bobot masing masing KPI.

Susunan model OMAX ini terdiri atas beberapa unsur penting antara lain sebagai berikut (Riggs,1987):

1. Kriteria produktivitas, kegiatan dan faktor yang mendukung produktivitas unit kerja yang sedang diukur produktivitasnya dinyatakan dengan perbandingan (rasio).
2. Tingkat pencapaian, dilakukan pengukuran untuk memantau besarnya pencapaian performansi untuk setiap kriteria. Keberhasilan pencapaian itu kemudian diisikan pada baris performansi yang tersedia untuk semua kriteria.
3. Sel-sel skala matriks, sebelum menentukan sel-sel matriks terlebih dahulu tentukan level 3 standar (rata-rata), level 0 (performansi terburuk), dan level 10 (target yang ingin dicapai).
4. Skor, merupakan hasil dari pencapaian performansi rasio bersangkutan apakah hasil capaian tersebut berada di atas (sesuai capaian target), di bawah atau di skala standar.
5. Bobot, setiap kriteria yang telah ditetapkan mempunyai pengaruh yang berbeda pada tingkat produktivitas yang diukur. Untuk itu perlu dilakukan bobot yang menyatakan derajat kepentingan (dalam satuan %) yang menunjukkan pengaruh relatif kriteria tersebut terhadap produktivitas unit kerja yang diukur. Jumlah seluruh bobot kriteria 100%.
6. Nilai, nilai dari pencapaian yang berhasil diperoleh untuk setiap periode tertentu didapat dengan mengalikan skor pada kriteria tertentu dengan bobot kriteria tersebut.

7. Indikator, performansi pada periode tertentu jumlah seluruh nilai dari setiap kriteria dicantumkan pada kotak indikator performansi. Besarnya indikator awalnya adalah 300 karena semua kriteria mendapat skor 3 pada saat matriks mulai dioperasikan. Peningkatan produktivitas ditentukan dari besarnya kenaikan indikator performansi yang terjadi.

1.5.7 Traffic Light System (TLS)

Traffic Light System memiliki fungsi sebagai tanda apakah score dari suatu indikator kinerja memerlukan perbaikan atau tidak. *Traffic Light Systems* merupakan suatu metode yang digunakan untuk mempermudah dalam memahami pencapaian kinerja perusahaan dengan bantuan 3 kategori warna yaitu merah, kuning, dan hijau (Adianto, dkk, 2014). *Traffic light system* dapat mengetahui level setiap KPI pada perusahaan di tingkat korporasi.

Indikator dari *traffic light system* ini terbagi menjadi 3, diantaranya yaitu :

1. Warna Hijau, diberikan untuk KPI yang mencapai nilai antara level 8 hingga 10. Klasifikasi ini mengartikan bahwa pencapaian dari indikator kinerja tersebut sudah tercapai, sama atau bahkan melampaui target.
2. Warna Kuning, diberikan untuk KPI yang mencapai level antara level 4 hingga 7. Klasifikasi ini mengartikan bahwa pencapaian dari indikator kinerja tersebut belum tercapai, meskipun nilainya sudah mendekati target. Sehingga pihak manajemen harus berhati-hati dengan setiap kemungkinan yang akan timbul.
3. Warna Merah, diberikan untuk KPI yang mencapai nilai antara level 0 hingga 3. Klasifikasi ini mengartikan bahwa pencapaian dari indikator kinerja tersebut

benar-benar dibawah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

1.5.8 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan dalam mengukur kinerja supply chain dengan menggunakan beberapa pendekatan yang dijadikan sebagai bahan referensi dalam penelitian ini, diantara lain sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Metode	Hasil
Fauzi Khair Sartika Rini (2023)	Analysis of the supply chain performance measurement system using the SCOR 12.0 and the value stream mapping method approach towards sustainability strategy (case study: power generation company in Indonesia)	SCOR	Hasil pengukuran kinerja <i>supply chain</i> pada tahun 2021 termasuk dalam kategori baik, dan hasil pengukuran menggunakan metode stream mapping menunjukkan adanya penambahan rasio pada KPI P-3
Rizki Wahyuniardi Moh Syarwani Ryan Anggani (2017)	Pengukuran Kinerja Supply Chain Dengan Pendekatan Supply Chain Operation References (SCOR)	SCOR	Nilai total dari kinerja <i>supply chain</i> PT Brodo Ganesha Indonesia adalah sebesar 59,21 dan termasuk dalam kategori “Average” atau kelompok rata-rata.
Wafiah Murniati Wahyu Ismail Kurnia Sela Handayani Suar Ishak (2019)	PENGUKURAN KINERJA SUPPLY CHAIN PADA INDUSTRI UKM KERAJINAN	SCOR	Kinerja supply chain Industri Kerajinan Ketak belum masuk dalam katagori baik atau sempurna. Hal tersebut ditunjukkan oleh

Peneliti	Judul	Metode	Hasil
	(Studi Kasus: Industri Kerajinan Ketak Lombok Tengah, Nusa Tenggara Barat, Indonesia)		perhitungan metrik SCOR bahwa kinerja <i>Perfect Order Fulfilment</i> berada dibawah harapan, dikarenakan adanya keterlambatan pengiriman, ketidaksesuaian pengiriman dan kecacatan produk adanya pengembalian produk akibat produk tersebut rusak dan cacat.
Rizqi Rahmawati Bambang P Aries Susanty (2018)	Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Menggunakan Metode SCOR dan AHP Pada Unit Pengantongan Pupuk Urea PT Dwimatama Multikarsa Semarang	SCOR AHP	total nilai kinerja rantai pasok PT. DMK sebesar 73,344 dan termasuk dalam kondisi Good (Baik). Sebagian besar masalah <i>supply chain</i> yang dialami PT. DMK adalah kurangnya koordinasi antar stakeholder sehingga strategi rekomendasi yang diberikan pada penelitian ini antara lain <i>flexible supply base, strategic stock, supply management, manufacturing planning and scheduling, information management, coordination, dan activity based costing, dan distribution planning.</i>

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada penelitian ini, sampel yang digunakan adalah PT Guna Mekar Industri Semarang. Pemilihan sampel tersebut dikarenakan meningkatnya *trend* bisnis es teh jumbo yang mana bisnis tersebut pasti memilih supplier kemasan dengan harga dan kualitas yang sangat baik. Ketidakkonsistenan hasil pada penelitian sebelumnya menjadikan variabel tersebut sebagai fokus pada penelitian ini.

1.6 Definisi Operasional

1.6.1 Definisi Konsep

Model *Supply chain Operations Reference (SCOR)* adalah sebuah bahasa rantai suplai, yang dapat digunakan dalam berbagai konteks untuk merancang, mendeskripsikan, mengonfigurasi dan mengonfigurasi ulang berbagai jenis aktivitas komersial bisnis (Paul, 2014)

1. *Plan*, adalah inti dan panduan bagi operasi *supply chain*. Proses ini dianggap penting karena dapat mendorong kepemimpinan dalam menjalankan proses-proses seperti pengadaan, produksi, distribusi, dan pengembalian.
2. *Source*, adalah proses memesan, mengirimkan, menerima, dan mentransfer bahan baku, sub-rakitan, barang dan/atau jasa. Proses ini berguna untuk mendokumentasikan aktivitas-aktivitas yang menghubungkan suatu organisasi dengan para supplier.
3. *Make*, adalah proses memberi nilai tambah bagi produk melalui proses-proses pencampuran, pemisahan, pembentukan, pengolahan, dan proses kimia. Dengan kata lain, proses ini memiliki fokus dalam kegiatan mentransformasi atau mengonversi bahan baku menjadi bahan barang jadi.
4. *Deliver*, adalah proses menjalankan pengelolaan pesanan ke arah hilir dan aktivitas-aktivitas pemenuhan pesanan termasuk logistik *outbound* (barang keluar perusahaan). Proses ini dapat dikatakan mendokumentasikan aktivitas yang menghubungkan antara organisasi dan konsumennya.

5. *Return*, adalah proses memindahkan barang kembali dari konsumen melalui *supply chain* untuk menangani cacat atau kerusakan pada produk, pesanan, manufaktur, dan lain-lain atau untuk menjalankan aktivitas perbaikan.

1.6.2 Definisi Operasional

Supply chain dapat dibagi menjadi lima perspektif yaitu *plan*, *source*, *make*, *deliver* dan *return*. Masing masing perspektif tersebut memiliki 5 dimensi yaitu *reliability*, *responsiveness*, *agility*, *cost* dan *assets*. Kelima dimensi tersebut kemudian disesuaikan dengan konsisi dan tujuan perusahaan, sehingga didapatkan KPI yang mencakup lima perspektif dan dua dimensi, yaitu *reliability* dan *responsiveness*. Alasan mengapa dimensi *cost* dan *assets* tidak digunakan adalah karena dimensi tersebut berkaitan dengan keuangan perusahaan, serta dimensi *agility* tidak digunakan karena perusahaan tidak memiliki kebijakan khusus untuk menangani segala macam bentuk perubahan yang terjadi secara spontanitas. dimensi *agility*. Berikut merupakan penjelasan mengenai indikator atau parameter KPI penelitian pada lima proses inti dalam Supply Chain Operation Reference (SCOR) :

Tabel 1. 2 Dekomposisi Proses

Level 1 Perspektif	Level 1 Dimensi	Level 2 Kategori	Level 3 Proses	Kode	KPI	
Plan	Reliability	Plan Supply Chain	Penyimpanan Barang Jadi	PRL3.1	Presentase penyimpanan permintaan dengan perencanaan produksi	tingkat aktual jumlah produksi
		Plan Source	Pengadaan Bahan Baku	PRL2.1	Presentase perencanaan produksi dengan jumlah bahan baku yang diterima	kesesuaian produksi
		Plan Supply Chain	Penjadwalan Produksi	PRL1.1	Waktu dibutuhkan menyusun produksi	yang untuk jadwal

Level 1	Level 2	Level 3			
Perspektif	Dimensi	Kategori	Proses	Kode	KPI
	Responsiveness	Plan Make	Penjadwalan Produksi	PRS1.1	Waktu yang dibutuhkan untuk merubah dan merevisi jadwal produksi jika produksi tidak sesuai dengan target
Source	Reliability	Source Make to Stock	Penerimaan Bahan Baku	SRL2.1	Persentase jumlah bahan baku yang dapat dipenuhi oleh supplier
			Verify Material	SRL2.2	Presentase ketepatan jumlah bahan baku yang sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan
			Pengembalian Bahan Baku	SRL2.3	Persentase jumlah bahan baku yang dikembalikan pada supplier
			Leadtime Purchase Order	SRL2.4	Waktu yang dibutuhkan untuk pembuatan surat pembelian (purchase order)
			Leadtime Penerimaan Bahan Baku	SRL2.5	Waktu tunggu pengiriman bahan baku dari supplier
	Responsiveness	Lead Time Penerimaan Bahan Baku	SRS2.1	Waktu yang dibutuhkan supplier untuk memenuhi permintaan karena terjadi perubahan	
		Pemilihan Supplier	SRS2.2	Waktu yang dibutuhkan untuk memilih supplier untuk melakukan negosiasi	
Make	Reliability	Make To Stock	Penjadwalan Produksi	MRL2.1	Presentase kesesuaian jumlah produk yang dihasilkan dengan jumlah permintaan konsumen
			Uji Kualitas	MRL2.2	Presentase jumlah produk jadi yang lolos uji kualitas
			Maintance	MRL2.3	Efektifitas waktu pemeliharaan mesin secara berkala

Level 1 Perspektif	Level 1 Dimensi	Level 2 Kategori	Level 3 Proses	Kode	KPI
			Maintenance	MRL2.4	Persentase kerusakan mesin produksi pada saat proses produksi
			Produksi	MRL2.5	Tingkat efisiensi penggunaan bahan baku dalam produksi
			Produksi	MRL2.6	Persentase bahan baku cacat pada proses mixing
			Produksi	MRL2.7	Persentase produk setengah jadi cacat pada proses Thermoforming
			Penjadwalan Produksi	MRS2.1	Persentase kesesuaian waktu produksi dengan jumlah produk yang diproduksi per hari dalam segala kendala pada aktivitas produksi
			Produksi	MRS2.2	Persentase keterlambatan produksi sehingga menghambat aktivitas pengiriman produk
Deliver	Reliability	Deliver Make to Stock Product	Penjadwalan	DRL2.1	Persentase kesesuaian jumlah produk yang dikirim dengan jumlah produk yang di pesan konsumen
			Penjadwalan	DRL2.2	Persentase ketepatan waktu pengiriman produk kepada konsumen
	Responsiveness		Waktu Pemilihan	DRS2.1	Kesiapan sarana transportasi dalam pendistribusian
			Waktu Pengiriman Return	DRS2.2	Waktu pengiriman ulang produk sebagai pengganti produk cacat yang dikembalikan
Return	Reliability	Source Return Defective Product	Product	RRL1.1	Persentase produk cacat yang dikembalikan oleh konsumen
			Return Produk	RRL1.2	Persentase penggantian produk cacat dengan jumlah dan jenis yang tepat

Level 1 Perspektif	Level 2 Dimensi	Level 3 Kategori	Level 3 Proses	Kode	KPI
			Customer Service	RRL1.3	Jumlah komplain dari konsumen
			Verifikasi Konsumen	RRL1.4	Persentase keterlambatan pengembalian produk cacat oleh konsumen
	Responsiveness	Source Return Defective Product	Customer Service	RRS1.1	Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan dan mengatasi komplain konsumen
			Leadtime Return Produk	RRS1.2	Waktu yang dibutuhkan pemasok untuk mengganti material bahan baku yang rusak

1.7 Metode Penelitian

Sugiyono (2011) menjelaskan bahwa metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah yang dimaksud adalah kegiatan penelitian yang di dasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Rasional menandakan bahwa kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan dapat diamati oleh indera manusia, sehingga dapat diamati dan diketahui cara-cara yang digunakan. Sistematis berarti bahwa proses yang digunakan dalam penelitian menggunakan langkah-langkah penelitian tertentu yang bersifat logis.

1.7.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan sebuah penelitian yang memiliki fungsi untuk

menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian (Arikunto,2013).

1.7.2 Sumber Data

Supriyanto (2009) menjelaskan bahwa terdapat dua jenis data yang digunakan dalam penelitian berdasarkan asal dan cara mendapatkannya, yaitu :

1. Data Primer

Data primer merupakan sebuah data yang langsung didapatkan dari sumber dan diberi kepada peneliti, seperti dengan wawancara observasi ataupun pengamatan langsung. Data primer pada penelitian ini diperoleh melalui wawancara secara langsung dengan informan serta observasi langsung ke lapangan untuk melihat fakta lapangan yang akan diteliti dan berupa hasil wawancara secara langsung dengan manager perusahaan dan karyawan perusahaan yang terlibat dengan *supply chain management* PT Guna Mekar Industri Semarang.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, sehingga peneliti dapat menemukan sumber data ini melalui sumber data lain yang juga berkaitan dengan data yang dicari dan digunakan untuk mendukung informasi primer. Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dengan dokumentasi serta dokumen dokumen pendukung perusahaan yang berkaitan dengan aktivitas kinerja *supply chain* yang dilakukan oleh PT Guna Mekar Industri Semarang. Peneliti menggunakan data yang diperoleh dari jurnal, buku, literatur perpustakaan, website, dan laporan laporan setiap aktivitas *supply chain* PT Guna Mekar Industri Semarang. Adapun data sekunder yang dibutuhkan adalah :

- a. Data profil perusahaan
- b. Data produksi bulanan
- c. Data pengembalian produk jadi
- d. Data pengiriman produk jadi ke customer
- e. Data pengiriman bahan baku dari supplier
- f. Data persediaan bahan baku di Gudang
- g. Data permintaan aktual

1.7.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan cara yang digunakan untuk menghimpun dan mengambil data penelitian. Penelitian ini pada dasarnya melakukan pengumpulan data secara langsung ke lapangan, sehingga teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Wawancara

Wawancara pada penelitian ini dilakukan kepada informan yang telah dipilih oleh peneliti. Dalam proses wawancara yang dilakukan penyusunan kerangka atau pedoman wawancara terlebih dahulu agar dapat memudahkan dan tidak melebar dari permasalahan yang diteliti. Sumber informan pada penelitian ini adalah Manager Personalia PT Guna Mekar Industri Semarang.

2. Observasi

Penelitian ini dijalankan observasi tidak terstruktur yaitu penelitian dilakukan tanpa menggunakan guide observasi sehingga peneliti harus mampu mengembangkan daya pengamatannya dalam mengamati suatu objek. Dalam melakukan observasi peneliti akan mengamati secara langsung pelaksanaan

aktivitas *Supply chain Management* di PT Guna Mekar Industri Semarang dan memantau laporan aktivitas *quality control* proses produksi.

3. Studi dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data-data berupa dokumen yang berhubungan dengan kinerja *supply chain management* oleh PT Guna Mekar Industri Semarang. Dokumen-dokumen ini digunakan untuk meningkatkan validitas data sehingga penyajian dan penjelasan kajian dapat dilakukan dengan lebih baik.

1.7.4 Kualitas Data

Kualitas data didapatkan melalui pengujian keabsahan data. Tujuan dari pengujian keabsahan data adalah untuk menentukan valid atau tidaknya antara data dari objek penelitian dengan hasil yang diperoleh dalam sebuah penelitian tersebut. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Sugiyono,2007)

Uji yang dilakukan untuk menguji data hasil dari penelitian ini agar dapat dipertanggungjawabkan adalah sebagai berikut :

1. *Credibility*

Menurut Lapau (2012) uji *credibility* adalah uji kepercayaan dari data yang telah dihasilkan oleh peneliti selama proses penelitian kualitatif. Teknik yang dapat digunakan dalam uji kredibilitas diantaranya yaitu :

- a. Perpanjangan pengamatan
- b. Peningkatan ketekunan dalam penelitian
- c. Triangulasi data

d. Analisis kasus negative

e. Member check.

2. *Transferability*

Uji *transferability* memiliki tujuan untuk mengumpulkan data empiris yang dapat diambil kesamaan konteksnya dan dapat dipertanggungjawabkan. Teknik yang digunakan adalah dengan melakukan uraian rinci

3. *Dependability*

Uji *Dependability* atau reliabilitas diperlukan untuk memastikan penelitian tersebut dapat dilakukan oleh orang lain dengan cara mengulangi atau mereplika proses suatu penelitian. Teknik yang digunakan dalam uji *dependability* ini adalah auditing yang dilaksanakan dengan melengkapi catatan-catatan pelaksanaan proses dan hasil studi, pengujian dilakukan oleh auditor independen atau pembimbing.

4. *Confirmability*

Uji *Confirmability* juga disebut dengan uji obyektivitas. Uji *confirmability* bertujuan untuk membuktikan penelitian yang dilakukan memberikan hasil sesuai dengan tujuan penelitian dan memastikan penelitian dapat dipercaya serta faktual sehingga memenuhi standar *confirmability*. Teknik yang digunakan sama dengan uji kebergantungan yaitu melalui penelusuran audit.

1.7.5 Analisis dan Interpretasi Data

Patton (1980) menyebutkan bahwa analisis data merupakan suatu proses mengatur data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Pendapat lain dari Mills (2000) mengemukakan bahwa analisis data merupakan

upaya yang dilakukan oleh guru yang berperan sebagai peneliti untuk merangkum secara akurat data yang telah dikumpulkan dalam bentuk yang dapat dipercaya dan benar. Analisis data yang dilakukan pada penelitian ini, diantaranya:

1. *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

- a. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan
- b. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria-kriteria dan alternatif-alternatif pilihan yang ingin diperingkatkan.
- c. Membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau *judgement* dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
- d. Menormalkan data yaitu dengan membagi nilai dari setiap elemen di dalam matriks yang berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom.
- e. Menghitung nilai *eigen vector* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data (preferensi) perlu diulangi. Nilai *eigen vector* yang dimaksud adalah nilai *eigen vector* maksimum yang diperoleh dengan menggunakan matlab maupun dengan manual.
- f. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
- g. Menghitung *eigen vector* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai *eigen vector* merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk

mensintesis pilihan dalam penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hierarki terendah sampai pencapaian tujuan.

- h. Menguji konsistensi hierarki. Jika tidak memenuhi dengan $CR < 0,100$ maka penilaian harus diulang kembali.

2. *Objective Matrix (OMAX)*

Perhitungan skor pencapaian performa perusahaan dengan menggunakan metode OMAX. OMAX bertujuan untuk menyamakan skala nilai dari masing-masing indikator KPI

3. *Traffic Light System*

Dari *scoring system* yang dilakukan dengan metode OMAX lalu dilakukan evaluasi terhadap hasil pencapaian perusahaan apakah sudah mencapai target perusahaan dari masing-masing KPI. Dari *Traffic Light System* ini dapat diketahui apakah nilai skor dari KPI tersebut perlu diperbaiki atau tidak. Kriteria dari *Traffic Light System* ini adalah :

- a. Warna Hijau, diberikan untuk KPI yang mencapai nilai antara level 8 hingga 10. Klasifikasi ini mengartikan bahwa pencapaian dari indikator kinerja tersebut sudah tercapai, sama atau bahkan melampaui target.
- b. Warna Kuning, diberikan untuk KPI yang mencapai level antara level 4 hingga 7. Klasifikasi ini mengartikan bahwa pencapaian dari indikator kinerja tersebut belum tercapai, meskipun nilainya sudah mendekati target. Sehingga pihak manajemen harus berhati-hati dengan setiap kemungkinan yang akan timbul.

- c. Warna Merah, diberikan untuk KPI yang mencapai nilai antara level 0 hingga 3. Klasifikasi ini mengartikan bahwa pencapaian dari indikator kinerja tersebut benar-benar dibawah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

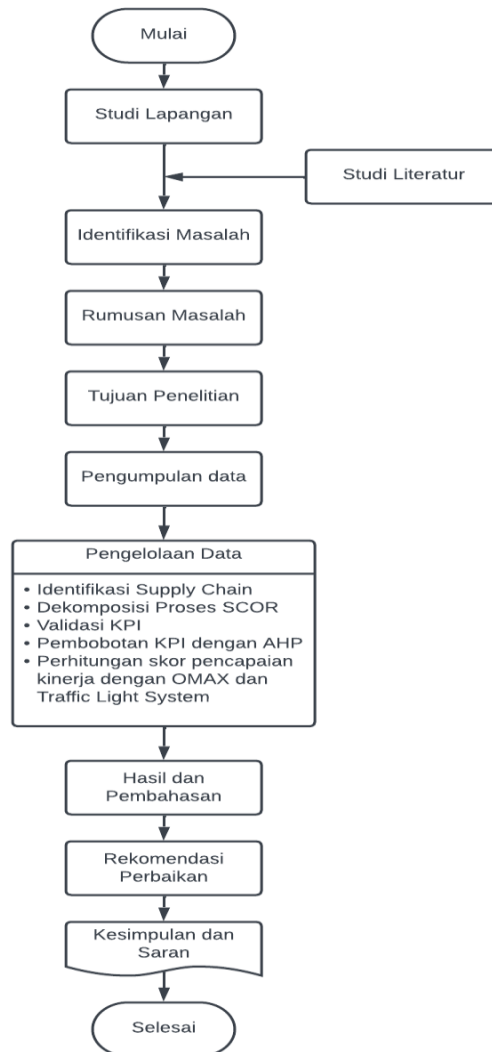
4. Penyajian Data

Menurut Rasyad (2002, hlm.15) Penyajian data dilakukan untuk menganalisis masalah agar mudah dicari pemecahannya, hal tersebut dilakukan untuk mempermudah melihat gambaran di lapangan secara tertulis. Data yang telah direduksi, kemudian langkah selanjutnya adalah penyajian data.

5. Penarikan kesimpulan

Setelah penyajian data, langkah berikutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan pertama bersifat sementara dan bisa berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung padatahap pengumpulan data berikutnya. Jika kesimpulan pertama telah memiliki bukti yang valid dan konsisten saat penelitian dilapangan, maka kesimpulan kredibel. Tahap kesimpulan dan saran merupakan tahap akhir dari penelitian. Isi dari kesimpulan diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisa yang menjawab tujuan dari penelitian. Sehingga dapat memberikan rekomendasi atas kesimpulan tersebut.

Penyusunan diagram alir dibuat agar memudahkan dalam melakukan penelitian, Diagram alir dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.7



Gambar 1. 7 Diagram Alir Penelitian