

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 ANALISIS

5.1.1 Integrasi Lima Proses SCOR

Integrasi proses SCOR ini merupakan hasil dari tahap-tahap perhitungan kinerja dengan metode SCOR yang terangkum dalam lima proses. Adapun tahap-tahap tersebut akan dijelaskan dibawah ini.

5.1.1.1 Build Performance Model

Build performance model mencakup mengenai :

- Pembentukan model pengukuran kinerja dari dua sisi yaitu internal dan external. Sisi internal yaitu pengukuran kinerja dilakukan dari sisi perusahaan itu sendiri dan yang mencakup dari sisi internal perusahaan antara lain supply chain management cost, cost of goods sold, value added productivity, warranty/ returns processing cost, cash to cash cycle time, inventory days of supply dan asset turns. Sedangkan pengukuran kinerja dari segi external yaitu mencakup delivery performance, fill rate, perfect order fullfilment, order fullfilment lead time, supply chain response time dan production flexibility.

- Pengumpulan data yang berasal dari data internal dan external. Data internal meliputi nilai penjualan/ bulan, account receivable akhir bulan, persediaan akhir bulan, cost of sales, margin, account payable, inventory days of supply, rata-rata inventory, kebutuhan rata-rata / tahun dan jumlah hari kerja (hasil dapat dilihat pada tabel 5 dan 6). Dan untuk data external antara lain data mengenai pengiriman tepat waktu, pengiriman sesuai dengan jumlah pemesanan, pengiriman sesuai jadwal dan jumlah pemesanan, pemenuhan perubahan jadwal pengiriman, pelayanan dalam menanggapi perubahan permintaan serta pelayanan dalam menanggapi perubahan jadwal pengiriman (hasil dapat dilihat pada tabel 8).
- Pengevaluasian kelengkapan data yang didapat dengan cara membandingkan dengan teori yang mendukung.

5.1.1.2 Measure Supply Chain Performance

Measure supply chain performance meliputi :

- Perhitungan data kuesioner yang dilakukan dengan menggunakan skala likert. Selanjutnya hasil yang telah didapat dari proses perhitungan dengan menggunakan skala likert dihitung kembali dengan menggunakan rumus

$$\text{Nilai Pengukuran} = \frac{\% \text{ nilai aktual}}{\% \text{ nilai target}} \times 100\%$$

Hasil dari perhitungan tersebut yaitu pengiriman tepat waktu mempunyai skor 93,33% , pengiriman sesuai dengan jumlah pemesanan mendapat skor sebesar 86,67 % , pengiriman sesuai dengan jadwal dan jumlah pemesanan

mendapat skor sebesar 73,33% , pemenuhan perubahan permintaan barang sebesar 86,67 % , pemenuhan perubahan jadwal pengiriman mempunyai skor 100 % dan proses pelayanan yang cepat tanggap dari awal pemesanan hingga proses pengiriman sebesar 93,33 %.

- Perhitungan data internal dilakukan dengan menggunakan rumus

$$\text{Nilai Pengukuran} = \frac{1}{[1 - (\text{target/aktual})]} \times 100\%$$

Hasil yang didapat setelah perhitungan data internal yaitu supply chain management cost sebesar 82 % , cost of goods sold sebesar 92 % , value added productivity sebesar 87 % , warranty return processing sebesar 82 % , cash-to-cash cycle time sebesar 73 % , inventory days of supply sebesar 96 % , asset turns sebesar 73%.

5.1.1.3 Performance Analysis

Berdasarkan hasil perhitungan kinerja yang telah didapat sebelumnya dengan pengaplikasian Gap Analysis pada model SCOR, maka analisis hasil yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Delivery performance

Delivery performance adalah performansi perusahaan dalam mengirim order sesuai jadwal yang telah ditentukan. Perusahaan menetapkan target untuk delivery performance sebesar 93% dan aktual yang didapat yaitu sama dengan target atau dengan kata lain pencapaian perusahaan yaitu 100% , sehingga delivery performace perusahaan berada pada posisi best

in class, jika dibandingkan dalam best in class gap nilainya sebesar 0%. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja delivery order adalah sangat baik karena hasil kinerja yang diinginkan sesuai dengan target yang diharapkan perusahaan yaitu sebesar 93%.

2. Fill rate

Fill rate yaitu jumlah hari yang dibutuhkan perusahaan untuk memenuhi jumlah permintaan customer (PT Forisa) mulai dari order diterima sampai produk diterima. Dalam hal ini , perusahaan mempunyai target sebesar 97% dan hasil yang dapat dicapai yaitu sebesar 87%, sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan berada pada posisi best in class dengan nilai pencapaian sebesar 90%. Bila dibandingkan dalam best in class gap nilainya sebesar 10%. Hal ini menunjukkan kinerja perusahaan dari segi fill rate adalah baik karena mempunyai selisih 10% dari nilai tertinggi dalam posisi best in class.

3. Perfect order fullfilment

Perfect order fullfilment adalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi permintaan secara komplit dan tepat waktu. Target perusahaan untuk hal ini yaitu 92% dan nilai aktual yang didapat yaitu sebesar 73%. Dari hasil tersebut pencapaian perusahaan untuk perfect order fullfilment yaitu sebesar 79% yang berarti di posisi advantage. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk memenuhi permintaan PT Forisa cukup baik karena mempunyai nilai gap sebesar 1% bila dibandingkan

dengan nilai tertinggi di posisi advantage , namun perlu ditingkatkan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik lagi.

4. Order fulfillment lead time

Order fulfillment lead time adalah waktu yang diperlukan perusahaan untuk mengirim permintaan customer (PT Forisa) dihitung dari PT Forisa membuka PO (Purchase Order) sampai barang tersebut diterima. Target perusahaan untuk order fulfillment lead time yaitu 95% dan hasil yang didapat yaitu 87% sehingga pencapaian kinerja perusahaan sebesar 92%. Dari hasil tersebut maka kinerja perusahaan mengenai order fulfillment ini berada pada posisi best in class. Hal tersebut menunjukkan bahwa waktu respon terhadap permintaan customer (PT Forisa) sudah cukup baik dengan perbandingan nilai gap sebesar 8 % namun, perusahaan perlu meningkatkan kinerjanya agar lebih baik lagi.

5. Supply chain response time

Supply chain response time adalah jumlah hari yang diperlukan perusahaan untuk merespon permintaan mendadak (permintaan tambahan) customer (PT Forisa) diluar permintaan sebelumnya, hal ini juga berkaitan dengan kapasitas produksi dan inventory barang jadi. Perusahaan menetapkan target untuk supply chain response time sebesar 95% dan aktual yang didapat sebesar 100%. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa kinerja perusahaan untuk supply chain response time yaitu 105%, yang berarti kinerja perusahaan yang berada pada posisi

best in class dengan nilai gap nya sebesar 5 %. Prestasi yang didapat ini perlu dipertahankan untuk menjamin kepuasan konsumen.

6. Production flexibility

Production Flexibility yaitu fleksibilitas produksi baik dari pasokan material, mesin-mesin yang dimiliki maupun tenaga kerja yang tersedia. Fleksibilitas produksi ini berpengaruh terhadap kecepatan waktu respon perusahaan untuk memenuhi permintaan customer (PT Forisa) terutama permintaan tambahan. Kinerja perusahaan mengenai production flexibility sudah sangat baik. Hal ini ditunjukkan dari hasil aktual yang didapat sebesar 93% dengan target perusahaan sebesar 95%. Sehingga kinerja perusahaan sebesar 98% dan di posisi best in class dengan nilai gap sebesar 2%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mengefektifkan kerja mesin dan tenaga kerja yang dimiliki.

7. Supply chain management cost

Supply chain management cost adalah biaya baik langsung maupun tidak langsung yang dikeluarkan sehubungan dengan pengelolaan rantai pasokan. Biaya-biaya tersebut antara lain yaitu biaya untuk proses perencanaan, sourcing (jasa impor meliputi pengiriman, clearance, import duty, biaya pengiriman ke customer dan pembuatan produk. Dari hasil pengukuran kinerja dengan target sebesar 20% didapat data aktual sebesar 9% maka pencapaian kinerja perusahaan sebesar 82% sehingga kinerja perusahaan untuk performance metrik ini berada pada posisi best in class dengan nilai gap yaitu 18 %.

8. Cost of Goods Sold

Cost of Goods Sold yaitu biaya langsung yang dikeluarkan berkaitan dengan material dan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu produk. Perusahaan menentukan target sebesar 25% dan data aktual yang diperoleh pada penelitian ini yaitu sebesar 12%. Sehingga dapat dihitung pencapaian perusahaan dari segi cost of goods sold yaitu 92% dan berada di posisi best in class dengan nilai gap sebesar 8%.

9. Value added productivity

Value added productivity yaitu biaya langsung material yang dikurangi dari hasil produksi dan dibagi dengan jumlah tenaga kerja. Kinerja perusahaan dalam hal ini berada pada posisi best in class karena pencapaian kinerja yang didapat yaitu 87% dengan data aktual yaitu 7% dari target perusahaan sebesar 15%. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai gapnya sebesar 13%. Meskipun hasilnya sudah cukup bagus, namun tetap harus ada perbaikan agar dapat lebih baik lagi. Perbaikan tersebut salah satunya dengan cara peningkatan kinerja karyawan.

10. Warranty / returns processing cost

Warranty / returns processing cost yaitu biaya langsung dan tak langsung yang berhubungan dengan jaminan pengembalian barang baik itu yang direject oleh customer (PT Forisa) ataupun material yang tidak sesuai dengan kriteria (standar) perusahaan. Biaya untuk warranty and return processing ini perusahaan telah menetapkan sebesar 10% dan dari hasil yang didapat ternyata hanya memerlukan 4.5 % sehingga pencapaian

kinerja yang diperoleh perusahaan sebesar 82%. Hasil ini menunjukkan bahwa posisi perusahaan untuk warranty / returns processing cost berada pada posisi best in class dengan nilai gap sebesar 18%.

11. Cash-to-cash Cycle Time

Dari metrik perhitungan kinerja sebelumnya dapat dilihat bahwa waktu antara pembayaran perusahaan ke supplier sampai menerima pembayaran dari pelanggan (cash-to-cash cycle time) sebesar 19 hari sedangkan target perusahaan yaitu 30 hari, hal ini berarti pencapaian kinerja perusahaan yaitu 73 % yang berarti perusahaan berada pada posisi advantage (rata-rata) dengan nilai selisih gap yaitu 7%.

12. Inventory Days of supply

Inventory days of supply adalah jumlah hari yang diperlukan perusahaan untuk menyimpan material dan barang jadi. Perusahaan mempunyai target untuk inventory days of supply yaitu 30 hari dan hasil yang didapat yaitu 22 hari yang berarti nilai pencapaian kinerja perusahaan yaitu 96%. Dari hasil pencapaian tersebut menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi best in class dengan nilai gap analisis sebesar 4%. Hal ini dapat dikatakan cukup baik karena hampir mendekati nilai tertinggi yaitu 100 % namun tetap perlu ditingkatkan kembali sehingga mencapai posisi best in class.

13. Asset Turns

Asset turns yaitu berapa kali suatu asset bisa digunakan untuk memperoleh revenue dan profit. Perusahaan mempunyai target yaitu 60% dan hasil

yang didapat yaitu 44%, yang berarti nilai pencapaian kinerja perusahaan sebesar 73% dan perusahaan berada pada posisi *advantage* dengan nilai gap yaitu 7%.

5.1.1.4 Improvement

Improvement yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu salah satunya dengan cara memperbaiki *performance indicator* yang masih belum mencapai target.

5.1.2 Proses SCOR pada rantai pasok PT Galic Bina Mada

Metode 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 harus saling terintegrasi baik dari *supplier* paling hulu sampai ke *end-user* dan segala hal yang berkaitan dengan strategi perusahaan, bahan baku, aktifitas kegiatan, maupun mengenai aliran informasi. Dengan adanya proses integrasi antara proses-proses SCOR di dalam rantai pasok tersebut, maka seluruh elemen dalam rantai pasok akan memperoleh nilai tambah dari aktifitas-aktifitas yang dilakukan. Definisi proses SCOR pada rantai pasok PT Galic Bina Mada dijelaskan sebagai berikut.

5.1.2.1 Perencanaan (Plan)

Ruang lingkup proses perencanaan (*plan*) perusahaan antara lain:

- Pembuatan rencana pembelian bahan baku sesuai dengan kebutuhan yang telah diramalkan dan dihitung untuk beberapa periode kedepan.

- Pembuatan rencana produksi (*mixing order*) untuk memenuhi permintaan customer. Besarnya jumlah barang yang akan produksi ini telah ditambah *safety stock* yang dimaksudkan untuk memenuhi permintaan diluar *forecast* atau keterlambatan kedatangan bahan baku (dapat dilihat pada lampiran)
- Adanya rencana pengiriman barang ke customer yang telah terjadwal dengan baik. Jadwal pengiriman telah ditentukan oleh pihak forisa (dapat dilihat pada lampiran halaman).

5.1.2.2 Pengadaan (Source)

Bagian yang berperan dalam pengadaan (*source*) dalam hal ini material dari supplier (Univar) yaitu purchasing yang di bantu oleh bagian PPIC dan logistik. Pada proses awal bagian PPIC akan menginformasikan keperluan raw material kepada pihak logistik yang kemudian pihak logistik akan menentukan berapa besar raw material yang dipesan. Lalu bagian logistik akan membuat *purchase request* untuk meminta pembelian barang ke bagian purchasing, yang selanjutnya akan diproses ke pihak supplier.

5.1.2.3 Pembuatan (Make)

Tahap pembuatan (*make*) berkaitan dengan proses produksi yang ditandai dengan adanya :

- Adanya Work order produksi.
- Proses produksi yang sesuai dengan yang telah dijadwalkan.
- Quality Control barang hasil produksi.
- Packing produk.
- Penyerahan produk jadi kepada bagian gudang finish good.

- Penyimpanan finish good.

5.1.2.4 Penyampaian (Deliver)

Proses pengiriman dibagi menjadi dua yaitu pengiriman dilakukan setiap hari untuk pengiriman customer jabodetabek, sedangkan wilayah diluar Jabodetabek, pengiriman barang dilakukan seminggu 1-2 kali bersamaan pengiriman ke cabang atau menggunakan jasa pengiriman barang. Daftar barang yang akan dikirim pada hari tertentu dapat dilihat pada *picking list* yang biasanya telah muncul 1 hari sebelumnya.

5.1.2.5 Pengembalian (Return)

Proses return berkaitan dengan pengembalian produk karena kesalahan pengiriman atas jumlah maupun jenis barang, adanya kecacatan pada produk atau terjadi kerusakan produk dalam jangka waktu garansi yang terjadi bukan karena kesalahan pengguna. Proses return atau tarik barang (tukar guling) dilakukan 1 hari setelah mendapat info complain dari customer. Proses penukaran ini disertai dengan surat jalan kecil untuk penarikan barang dan delivery order yang baru untuk barang pengganti.

5.2 PEMBAHASAN

Dari hasil analisis sebelumnya diketahui bahwa kinerja supply chain PT Galic Bina Mada sudah cukup baik dari segi internal facing, hal ini bisa dilihat dari hasil pencapaian kinerja supply chain perusahaan (berdasarkan kuesioner PT Forisa Nusapersada) yang hampir keseluruhan berada di posisi best in class. Prestasi kinerja perusahaan tersebut haruslah dipertahankan dan perlu terus ditingkatkan, terutama untuk segi perfect order fulfillment. Perusahaan perlu

melakukan perbaikan-perbaikan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Upaya peningkatan perfect order fulfillment tersebut dapat dilakukan dengan cara perbaikan kerja sama bagian sales dan administrasi sales dengan bagian PPIC, technical dan shipping, sehingga pengiriman dapat dilakukan sesuai dengan permintaan dan jadwal yang telah ditentukan.

Cash-to-cash cycle time juga perlu dilakukan perbaikan salah satunya dengan menentukan kembali biaya material, negosiasi mengenai penjadwalan ulang pembayaran hutang perusahaan ke supplier (agar lebih lama) dan melakukan negosiasi dengan customer agar proses pembayaran lebih cepat. Karena cash-to-cash cycle time mengintegrasikan siklus yang terjadi di tiga fungsi yaitu pengadaan (purchasing), produksi (manufacturing) dan penjualan / distribusi (sales / distribution).

Upaya lain yang dapat dilakukan oleh perusahaan salah satunya yaitu menekankan kepada supplier (Univar) agar pengiriman raw material tepat pada waktu yang telah ditentukan sehingga tidak terjadi keterlambatan hambatan dalam proses produksi hingga pengiriman barang jadi ke customer (Forisa).