

Bab 5

Analisis

5.1. Analisis Pengukuran Performansi *Supply Chain* PT. Genta Trikarya

Setelah dilakukan pengambilan data dan melalui proses perhitungan untuk pengukuran performansi *supply chain* yang selanjutnya didapatkan matriks untuk penilaian dari lima atribut yang ada pada *supply chain*. Kelima atribut tersebut meliputi *reliability*, *responsiveness*, *flexibility*, *costs*, dan *asset*. Tujuan didapatkannya pengukuran performansi *supply chain* ini yaitu agar dapat mengidentifikasi suatu masalah yang ada pada kegiatan proses produksi dari mulai pengadaan suatu bahan baku yang dibutuhkan hingga kedalam pendistribusian yang dilakukan supaya adanya perbaikan secara berkala untuk menghindari masalah yang timbul tersebut menjadi semakin menyebar dan sulit untuk diatur. Hasil akhir pengukuran performansi dari kelima atribut dimensi umum yang telah diolah sebelumnya terdapat di matriks SCOR level 1 yang ada pada tabel 4.23. Berikut ini penjelasan dari setiap atribut *supply chain* tersebut.

5.1.1. Analisis Performansi Pada Atribut *Reliability*

Reliability dalam hal *supply chain* merupakan keandalan yang ada dalam suatu proses pengiriman produk serta konsistensi terhadap apa yang diharapkan. Oleh karena itu terdapat tiga penilaian yang harus dilakukan mengenai *delivery performance*, *fill rate*, dan *perfect order fulfillment*. Pada penilaian *delivery performance* dilihat dari pencapaian perusahaan dalam mengirim barang jadi mereka, performansi dalam hal ini didapatkan nilai 100% yang menunjukkan bahwa proses pengiriman yang dilakukan PT. Genta Trikarya sudah sangat baik dan dapat dikatakan maksimal dikarenakan sudah sesuai dengan apa yang direncanakan oleh perusahaan. Pada penilaian *fill rate* yaitu pemenuhan produk yang telah ada (*stock*) didalam gudang jadi, pencapaian yang didapatkan oleh PT. Genta Trikarya yaitu sebesar 100%, hasil yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam proses persediaan *stock* yang ada pada gudang jadi atau sewaktu-waktu adanya permintaan secara tiba-tiba dapat

dikatakan sudah baik. Selain itu juga proses produksi yang dilakukan secara *make to order* sangat berpengaruh terhadap persediaan barang jadi didalam gudang karena kecil kemungkinan dilakukannya penyimpanan *stock* produk didalam gudang tersebut.

Penilaian terakhir pada atribut *supply chain reliability* yaitu *perfect order fulfillment* yang merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi pesanan yang diberikan oleh konsumen. Nilai akhir yang didapatkan yaitu sebesar 100%, hasil tersebut menandakan bahwa PT. Genta Trikarya memiliki performansi yang sangat baik dalam hal pemesanan oleh konsumen yang selalu dapat terpenuhi.

5.1.2. Analisis Performansi Pada Atribut *Responsiveness*

Supply chain responsiveness adalah pengukuran tingkat kecepatan yang dilakukan untuk menyediakan produk kepada konsumen. Pengukuran performansi yang dilakukan pada atribut ini yaitu dilihat dari *order fulfillment lead time* atau waktu tunggu dari jumlah hari pemesanan yang dilakukan oleh konsumen hingga barang dikirimkan kepada konsumen tersebut. Hasil pencapaian pada atribut ini yaitu penjumlahan dari *lead time* pengiriman dan *lead time* konsumen, waktu yang didapatkan yaitu selama 7 hari untuk *lead time* pengiriman dan 55 hari untuk *lead time* konsumen sehingga waktu yang harus ditunggu agar pemesanan dapat terpenuhi oleh konsumen yaitu selama 62 hari.

5.1.3. Analisis Performansi Pada Atribut *Flexibility*

Supply chain flexibility yaitu pergerakan suatu rantai pasok yang dapat merespon perubahan yang terjadi di pasar, penilaian yang dilakukan pada atribut ini ada 2 yaitu *supply chain response time* dan *production flexibility*. Penilaian yang pertama yaitu *supply chain response time*, penilaian ini dilakukan berdasarkan waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk merespon apa yang terjadi pada proses *supply chain* (rantai pasok). Waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk hal ini yaitu selama 199 hari, waktu tersebut lebih lama dari waktu yang sudah direncanakan oleh perusahaan yaitu selama 165 hari, lamanya waktu tersebut

dipengaruhi oleh berbagai aspek diantaranya rentang waktu kedatangan bahan baku yang diperlukan karena sebagian besar didapatkan dari supplier yang berasal dari luar negeri selain itu juga keterlambatan yang dilakukan pada saat memasok bahan baku oleh supplier yang akan berpengaruh terhadap waktu proses produksi yang dilakukan.

Penilaian yang kedua pada atribut ini adalah *production flexibility* dimana pengukuran dilakukan berdasarkan waktu produksi perusahaan dalam mengerjakan banyaknya produk yang dipesan oleh konsumen. Pada penilaian ini PT. Genta Trikarya berhasil mendapatkan waktu selama 45 hari, jika dilihat dari lamanya waktu tersebut maka dapat dikatakan kurang maksimal dikarenakan waktu produksi yang dilakukan tidak sesuai dengan waktu yang telah direncanakan oleh perusahaan yaitu selama 30 hari. Dalam hal ini keterlambatan pemasok dari luar negeri sangat berpengaruh dengan proses produksi yang dilaksanakan, selain itu terkadang beberapa konsumen meminta perubahan jenis bahan baku berupa kayu yang mengakibatkan proses produksi memakan waktu lebih lama dikarenakan menunggu kembali bahan baku tersebut dari supplier yang ada.

5.1.4. Analisis Performansi Pada Atribut *Costs*

Supply chain costs merupakan suatu pengukuran atribut performansi yang dilihat dari biaya-biaya pada tiap kegiatan di perusahaan. Ada empat penilaian yang dilihat pada atribut ini diantaranya *cost of goods*, *total supply chain management cost*, *sales, general, and administration cost*, dan yang terakhir *warranty/returns processing costs*. Penilaian yang pertama yaitu *cost of goods* yaitu pengukuran dari harga pokok bahan baku serta biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja yang digunakan. Hasil yang diperoleh sebesar 100%, nilai tersebut sangat baik dikarenakan biaya tersebut jauh lebih kecil dari apa yang direncanakan oleh perusahaan bahkan perusahaan mendapatkan benefit dari kelebihan biaya yang direncanakan sebesar 21,66% oleh karena itu hasil yang diperoleh dapat dikatakan sudah maksimal. Pada penilaian selanjutnya yaitu *total supply chain management cost* yang merupakan total biaya dari manajemen rantai pasok yang didalamnya

meliputi biaya bahan baku, *inventory*, logistik, dan profit perusahaan. Hasil yang didapatkan sebesar 100% dan sudah maksimal bahkan perusahaan mendapatkan benefit dari kelebihan biaya yang direncanakan sebesar 18,93% hal tersebut dikarenakan biaya bahan baku jauh lebih rendah dari yang direncanakan serta profit lebih tinggi dari yang diharapkan meskipun biaya *inventory* lebih tinggi dari yang terencana.

Penilaian selanjutnya yaitu *sales, general, & administration cost*, dimana penilaian tersebut dilihat dari jumlah pengeluaran dari biaya penjualan, operasional, dan administrasi, pada penilaian ini didapatkan sebesar 91,79%. Nilai tersebut belum maksimal dikarenakan adanya sedikit perbedaan biaya dari yang direncanakan, hal tersebut dapat dikatakan adanya kerugian karena biaya *actual* yang telah dikeluarkan lebih besar dan apabila dihitung dalam persentase kerugian yang dialami sebesar 8,21%. Kerugian ini disebabkan karena besarnya biaya aktual penjualan (*sales & marketing*) dan biaya *research & development* (operasional perusahaan) dibandingkan dengan biaya terencana yang disediakan oleh perusahaan. Selain itu juga besarnya biaya penjualan pada PT. Genta Trikarya dikarenakan seringnya melakukan promosi terhadap produk mereka dan selalu mengikuti *workshop* yang diselenggarakan oleh berbagai acara di luar negeri. Hal tersebut juga dapat dikatakan positif karena dapat meningkatkan kepopuleran produk mereka dan juga dapat menarik perhatian peminat musik dari mancanegara agar tertarik dengan produk yang mereka buat. Selanjutnya penilaian pada *warranty/returns processing costs* dimana ini merupakan penilaian terakhir pada atribut *supply chain costs*, penilaian ini berdasarkan biaya yang dikeluarkan untuk proses pengembalian atau garansi produk. Hasil yang dicapai sebesar 0% dan dapat dikatakan sudah maksimal karena perusahaan tidak memiliki biaya yang direncanakan maupun implementasi dari proses ini. Selain itu berbagai upaya dilakukan perusahaan untuk menekankan tidak adanya *returns* pada produk salah satunya yaitu dengan cara menjual produk dibawah harga normal apabila produk tersebut mengalami perbaikan pada saat pengecekan terakhir.

5.1.5. Analisis Performansi Pada Atribut *Asset Management*

Supply chain asset adalah salah satu proses pengukuran pada rantai pasok mengenai pengelolaan asset yang ada pada perusahaan. Ada tiga penilaian yang dilihat pada atribut ini diantaranya *cash to cash cycle time*, *inventory days of supply*, *sales*, dan yang terakhir *assets turns*. Penilaian pertama pada atribut ini yaitu *cash to cash cycle time* merupakan penilain dari waktu berdasarkan lamanya perusahaan menerima pembayaran terhadap hasil yang dicapai, hasil yang didapatkan yaitu selama 54,425 hari. Jika dilihat dari waktu tersebut dapat dikatakan bernilai 100% sudah maksimal karena pada aktualnya lebih cepat dibandingkan dengan biaya awal yang direncanakan perusahaan selama 78,161 hari, dari kesenjangan waktu tersebut didapatkan persentasenya sebesar 30,37%.

Penilaian yang kedua pada atribut ini yaitu *inventory days of supply* yang dimana diukur berdasarkan waktu persediaan untuk pasokan dengan hasil yang direncanakan yaitu selama 2,615 hari sementara pada saat implementasi aktual didapatkan waktu selama 4, 116 hari. Selain itu nilai akhir yang didapatkan dalam persentase yaitu sebesar 42,62%. Waktu aktual yang diperoleh lebih lama atau dapat dikatakan adanya keterlambatan pemasokan yang jika dipersentasekan sebesar 57,38% hal ini dikatakan terlambat karena idealnya jika semakin pendek hasil *inventory days of supply* maka kinerja asset yang ada pada *supply chain management* akan semakin bagus. Keterlambatan yang dialami pada *inventory days of supply* akan berakibat pada proses produksi yang lebih lama. Kondisi ini disebabkan oleh biaya *inventory* yang lebih tinggi dikarenakan penyimpanan bahan baku kayu yang berlebihan membutuhkan biaya yang tidak sedikit karena kayu membutuhkan perawatan yang ekstra khususnya pada tingkat kadar air didalam kayu tersebut ditambah seringkali terjadi kesalahan dalam pemilihan jenis dari bahan baku kayu yang dipesan oleh konsumen. Selain itu keterlambatan yang terjadi pada bahan baku pelengkap yaitu koper harus diperhatikan juga karena untuk mencegah produk masuk kembali ke gudang barang jadi dan jika terlalu lama produk akan lembab dan harus dikerjakan ulang hingga dapat terjual meskipun dibawah harga normal, hal seperti itu lah yang menjadikan biaya pokok penjualan aktual perusahaan lebih kecil dari apa yang sudah direncanakan. Jika

dilihat dari kesenjangan waktu aktual dan yang sudah direncanakan maka dapat dikatakan kinerja perusahaan pada proses ini masih kurang maksimal, oleh karena itu perlu adanya perbaikan pada proses ini supaya kinerjanya lebih maksimal. Selanjutnya penilaian *assets turns* dimana ini merupakan penilaian terakhir pada atribut *supply chain assets management* yang menghitung pengembalian aset pada perusahaan, nilai yang dicapai yaitu sebesar 100%, nilai tersebut sangat baik dikarenakan biaya tersebut lebih besar dari segi pengembalian keuntungan dibandingkan apa yang direncanakan oleh perusahaan bahkan perusahaan mendapatkan benefit dari kelebihan biaya yang direncanakan sebesar 1,77% oleh karena itu hasil yang diperoleh dapat dikatakan sudah maksimal.

5.2. Analisis *Benchmarking* kinerja di PT. Genta Trikarya berdasarkan matriks *supply chain*

Pada pengukuran performansi perusahaan perlu adanya proses perbandingan untuk melihat sejauh mana performansi perusahaan khususnya dalam hal rantai pasok. Perbandingan yang dilakukan diharuskan dengan perusahaan yang sejenis atau bergerak pada bidang yang sama. Dalam beberapa penelitian salah satunya pada hasil penelitian [13], dimana dalam penelitian tersebut melakukan perbandingan dengan perusahaan induk yang diteliti. Perbandingan performansi tersebut dilakukan untuk melihat sejauh mana performansi perusahaan yang diteliti dengan perusahaan pesaing atau perusahaan induk maupun cabang perusahaan.

Pada penelitian ini proses perbandingan (*benchmarking*) yang dilakukan tidak menggunakan performansi dari perusahaan yang sejenis dikarenakan sulitnya mendapatkan perusahaan pesaing yang bergerak dibidang yang sama. Oleh karena itu proses perbandingan dilakukan dengan hasil studi dewan rantai pasok yang ada dalam buku Volmann [11]. Hasil studi tersebut mencantumkan 8 matriks dimana pengukuran performansi yang dilakukan berdasarkan beberapa perusahaan khas yang sudah bergerak secara global.

Setelah melakukan perbandingan dari hasil pengukuran performansi tersebut yang dilihat dari matriks SCOR level satu, pada proses perbandingannya dilakukan dengan melihat hasil studi yang dilakukan oleh dewan rantai pasok dari rata-rata atau hasil terbaik dikelasnya. Berikut ini hasil analisis dari *benchmarking* delapan matriks yang dijadikan tolak ukur dalam peningkatan performansi perusahaan.

1) *Delivery performance* (Performansi pengiriman)

Pada matriks performansi pengiriman, hasil persentase PT. Genta Trikarya sebesar 100% berada di atas rata-rata (69%) dan perusahaan yang terbaik dikelasnya (93%). Performansi kinerja perusahaan Genta berada di persentase yang maksimal dan sudah sangat baik jika dilihat dari matriks ini.

2) *Fill rate by line item* (Permintaan yang dipenuhi tanpa harus menunggu)

Pada matriks ini, hasil persentase PT. Genta Trikarya sebesar 100% berada di atas rata-rata (88%) dan perusahaan yang terbaik dikelasnya (97%). Performansi kinerja perusahaan Genta berada di persentase yang maksimal dan sudah sangat baik jika dilihat dari matriks ini.

3) *Perfect order fulfillment* (Order yang terkirim sesuai pesanan)

Kesesuaian order yang dikirim kepada konsumen yang terbaik dikelasnya diikuti dengan rata-rata dengan persentase sebesar 92,4% dan 65,7%. Sementara untuk performansi perusahaan PT. Genta Trikarya sebesar 100%, dilihat dari hasil tersebut jika dibandingkan dengan studi hasil dewan rantai pasok dapat dikatakan bahwa pencapaian perusahaan sudah optimal serta termasuk kedalam perusahaan yang terbaik dikelasnya.

4) *Order fulfillment lead time* (Waktu tunggu konsumen untuk menerima pesanan)

Untuk waktu tunggu konsumen yang terbaik dikelasnya menurut dewan rantai pasok dunia diikuti dengan rata-rata yang didapat berbagai perusahaan manufaktur selama 134 hari dan 225 hari. Sementara untuk performansi

perusahaan PT. Genta Trikarya sebesar 62 hari, dilihat dari hasil tersebut jika dibandingkan dengan studi hasil dewan rantai pasok dunia dapat dikatakan bahwa pencapaian perusahaan sudah optimal serta berada di atas pencapaian perusahaan yang terbaik dikelasnya.

5) *Warranty cost as % of revenue* (Pengeluaran untuk garansi terhadap nilai jual)

Dalam matriks ini, persentase pencapaian perusahaan sebesar 0% dikarenakan tidak adanya biaya garansi maupun pengembalian yang dilakukan oleh perusahaan. Hasil tersebut berada di atas hasil terbaik dikelasnya dan rata-rata pencapaian perusahaan menurut dewan rantai pasok dunia yaitu sebesar 1,2% dan 2,4%. Oleh karena itu performansi perusahaan PT. Genta Trikarya dalam matriks ini sudah termasuk baik.

6) *Inventory days of supply* (Lamanya persediaan apabila tidak ada pasokan)

Lamanya jumlah hari persediaan apabila tidak adanya pasokan yang diperoleh PT. Genta Trikarya yaitu selama 4,116 hari, dari hasil tersebut jika dilihat dan dibandingkan dengan hasil studi dewan rantai pasok yang dimana pada perusahaan yang terbaik dikelasnya selama 55 hari serta rata-rata dari perusahaan biasanya mendapatkan selama 84 hari, PT. Genta Trikarya sudah tergolong dalam pencapaian yang terbaik bahkan jauh di atas perusahaan terbaik dikelasnya.

7) *Cash-to-cash cycle time* (Waktu pembayaran antara perusahaan ke supplier hingga konsumen ke perusahaan)

Berdasarkan perbandingan dimana perusahaan yang terbaik dikelasnya dan yang tergolong rata-rata menurut dewan rantai pasok secara berturut-turut yaitu 35,6 hari dan 99,4 hari. Sementara hasil yang didapatkan oleh PT. Genta Trikarya pada matriks ini yaitu selama 54,425 hari, jika dibandingkan hasil ini masih berada dibawah perusahaan manufaktur yang terbaik dikelasnya tetapi masih tergolong kedalam pencapaian rata-rata perusahaan dalam waktu pembayaran antara perusahaan ke supplier dan konsumen ke perusahaan.

8) *Asset turns* (Perputaran aset untuk mendapatkan keuntungan)

Pada perputaran aset dapat dibandingkan antara hasil perusahaan PT. Genta Trikarya dan hasil studi dewan rantai pasok internasional dimana perusahaan yang tergolong terbaik dikelasnya didapatkan perputaran aset sebesar 4,7 kali dan yang tergolong rata-rata sebesar 1,7 kali. Sementara itu hasil perputaran aset yang didapatkan PT. Genta Trikarya sebesar 0,0184 kali, dari hasil yang didapatkan belum sepenuhnya aset perusahaan dapat digunakan dikarenakan hasil tersebut masih terlampau jauh dari rata-rata oleh karena itu jikalau aset tersebut digunakan maka tidak menutup kemungkinan lamanya proses perputaran aset yang berlangsung. Oleh karena itu perusahaan harus pintar dalam hal pengelolaan aset yang dapat digunakan untuk pendapatan serta tahu kapan aset tersebut harus digunakan atau tidak.

Rendahnya nilai aset dalam hal ini dikarenakan perusahaan tidak terlibat secara langsung dalam beberapa proses transaksi dalam hal bahan baku dengan supplier. Perusahaan hanya melakukan pengerjaan proses produksi dan mencari supplier mana yang dapat dijadikan relasi untuk kelancaran proses produksinya. Dilain sisi perusahaan tidak mengetahui proses transaksi terhadap supplier tersebut yang menyebabkan tidak adanya benefit yang didapatkan oleh perusahaan terhadap pemesanan bahan baku dari supplier tersebut. Selain itu juga nilai aset turn yang rendah ini dimungkinkan karena penjualan bersih yang dilakukan oleh perusahaan lebih kecil dari pada operating asset perusahaan, hal ini juga dikarenakan persaingan perusahaan yang ingin mempertahankan konsumen mereka dengan cara mendapatkan sedikit keuntungan dan juga menjaga kualitas produk yang dihasilkan.

Setelah semua proses atribut telah dilakukan pengukuran performansinya dan dilakukan proses perbandingan, maka dapat terlihat dari keseluruhan matriks SCOR level 1 terdapat satu buah matriks yang belum maksimal dan dari hasil tersebut dapat dilakukan pengukuran performansi perusahaan secara keseluruhan. Nilai yang didapatkan pada proses pengukuran performansi *supply chain* di PT. Genta Trikarya yaitu sebesar 87,50%. Dari hasil tersebut performansi perusahaan

belum dapat dikatakan maksimal dan perlu adanya perbaikan terkait satu performansi yang masih dianggap tidak maksimal.

5.3. Usulan perbaikan terhadap kinerja *supply chain* PT.Genta Trikarya

Setelah melakukan pengukuran performansi yang dilihat dari matriks SCOR level satu dan dilakukan proses *benchmarking*, pada proses pencapaiannya terdapat satu buah matriks yang dapat dikatakan belum maksimal dalam pencapaian performansinya yaitu *asset turns*. Oleh karena itu diperlukan usulan perbaikan terhadap sebuah matriks tersebut untuk meningkatkan kinerja rantai pasok yang ada pada PT. Genta Trikarya. Berikut ini usulan perbaikan untuk tiap matriks yang dianggap belum maksimal.

1) *Asset Turns*

Nilai matriks asset turn yang rendah akan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam jangka panjang terutama dalam hal pengembalian aset tiap tahun. Upaya perbaikan yang dapat dilakukan diantaranya perusahaan harus dapat mengambil kepercayaan terhadap konsumen untuk memperoleh hak secara penuh dalam hal proses supply chain dari hulu ke hilir termasuk didalamnya segala proses yang berhubungan dengan supplier baik itu pemesanan maupun proses transaksi. Selain itu nilai jual terhadap produk harus diperhatikan dan apabila perlu dilakukan kenaikan harga dalam beberapa produk untuk meningkatkan pendapatan bersih perusahaan yang akan mempengaruhi nilai aset perusahaan yang masih kecil. Semua perbaikan tersebut harus dimulai dari pihak perusahaan itu sendiri serta adanya kemampuan dalam hal pemetaan dibutuhkan untuk melihat kondisi perusahaan yang terjadi saat ini dilihat dari berbagai aspek.