

Bab 5

Analisis

5.1. Analisis Pengukuran Performansi *Supply Chain*

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*. Ketiga atribut tersebut meliputi *reliability*, *responsiveness* dan *flexibility*. Tujuan didapatkannya pengukuran performansi *supply chain* ini yaitu agar dapat mengidentifikasi permasalahan yang ada dalam kegiatan proses produksi mulai dari pembelian bahan baku yang diperlukan sampai dengan pelaksanaan distribusi, sehingga secara berkala diperbaiki untuk menghindari permasalahan yang meluas dan sulit diatur[13]. Hasil akhir pengukuran performansi dari ketiga atribut dimensi umum yang telah diolah sebelumnya terdapat di matriks SCOR level 1 yang ada pada table 4.15. 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, hasil dari perhitungan performansi didapat yaitu 100% yang menunjukkan bahwa proses pengiriman yang dilakukan PT. Cipta Agrifarmerindo 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 (stok) didalam gudang jadi, pencapaian yang didapatkan, hasil dari perhitungan performansi *fill rate* yaitu 100%, Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk mengolah stok menjadi ready stock atau sewaktu-waktu pada saat permintaan mendadak dapat dikatakan 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 hasil dari semua perhitungan performansi didapatkan berada pada persentase 100%, hasil tersebut menandakan bahwa PT. Cipta Agrifarmerindo 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 yaitu 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 20 hari untuk *lead time* konsumen sehingga waktu yang harus ditunggu agar pemesanan dapat terpenuhi oleh konsumen yaitu selama 27 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 79 hari, waktu tersebut lebih lama dari waktu yang sudah direncanakan oleh perusahaan yaitu selama 67 hari, perhitungan persentase keterlambatan dalam

supply chain response time performansi yang dicapai yaitu 82,09%, 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 kota 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 panyaknya produk yang dipesan oleh konsumen, Pada penilaian ini PT. Cipta Agrifarmerindo berhasil mendapatkan waktu selama 40 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. Perhitungan persentase keterlambatan dalam supply chain production flexibility didapatkan hasil akhir untuk performansi fleksibilitas waktu produksi yaitu 66,67%. Dalam hal ini keterlambatan pemasok dari luar kota sangat berpengaruh dengan proses produksi yang dilaksanakan, selain itu terkadang beberapa konsumen meminta perubahan jenis bahan baku berupa fosfat yang mengakibatkan proses produksi memakan waktu lebih lama dikarenakan menunggu kembali bahan baku tersebut dari *supplier* yang ada.

5.2. Analisis Benchmarking kinerja 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, 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. Hasil studi tersebut mencantumkan 4 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 alau hasil terbaik dikelasnya. Berikut ini hasil analisis dari *benchmarking* delapan matriks yang dijadikan tolak ukur dalam peningkatan performansi perusahaan.

1) *Delrvery performance* (Performansi pengiriman)

Pada matriks performansi pengiriman, hasil persentase 100% berada di atas rata-rata (69%) dan perusahaan yang terbaik dikelasnya (93%). Performansi kinerja perusahaan Cipta Agrifarmerindo 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. Cipta Agrifarmerindo sebesar 100% berada di atas rata-rata (88%) dan perusahaan yang terbaik dikelasnya (97%). Performansi kinerja perusahaan Cipta Agrifarmerindo 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. Cipta Agrifarmerindo 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. Cipta Agrifarmerindo sebesar 27 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.

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. Cipta Agrifarmerindo yaitu sebesar 75%. 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

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

1. Reliability

Atribut *Reliability* memiliki nilai performansi yang paling tinggi diantara atribut yang lainnya, hal tersebut merupakan pencapaian terbaik maka dari itu

perusahaan harus menjaga performansinya serta lebih baik lagi dengan cara mempertahankan kualitas produk dan mempertahankan ketepatan waktu pemesanan dan pengiriman produk sehingga kepuasan terhadap pelanggan lebih baik lagi dan pelanggan akan tetap menaruh kepercayaan terhadap perusahaan.

1. *Responsivness*

Nilai *Responsivness* yang rendah akan sangat berpengaruh dengan proses produksi. Perusahaan harus memiliki rencana penjadwalan akurat agar produk dapat diproduksi tepat waktu. Yang mempengaruhi masalah ini adalah keterlambatan pemasok bahan baku, sehingga proses produksi terhambat, dan akhirnya layanan distribusi juga mengalami keterlambatan. Salah satu strategi perbaikan untuk mengatasi masalah ini karena pasokan dan waktu distribusi tetap adalah dengan menerapkan sistem penerimaan dan pengiriman yang efektif. Kecepatan penerimaan barang dan kecepatan pendistribusian barang mempengaruhi kepuasan pelanggan itu sendiri, sehingga apabila waktu penerimaan barang dari supplier tidak mengalami keterlambatan maka waktu pendistribusian produk tidak akan setiap waktu, sehingga perusahaan mendapatkan kepercayaan positif dari pelanggan.

2. *Flexibility*

Nilai *Flexibility* yang rendah akan sangat berpengaruh dengan proses produksi yang dilaksanakan dan berpengaruh juga terhadap kinerja perusahaan terutama dalam hal pendistribusian terhadap konsumen. Perbaikan yang dilakukan dengan terlebih dahulu menetapkan kesepakatan perjanjian pemesanan material bahan baku dengan supplier sehingga supplier selanjutnya dapat diandalkan untuk memasok material bahan baku ke perusahaan, baik dari segi pemesanan material maupun waktu pengiriman, daya tanggap pemasok dan kewaspadaan dalam penyediaan bahan baku dan kualitas bahan baku yang dipasok oleh pemasok lebih baik

dari sebelumnya. Untuk itu perusahaan harus dapat menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan pemasok dengan menetapkan perjanjian pemesanan dengan pemasok agar proses produksi di perusahaan tidak terganggu akibat tidak tersedianya bahan yang akan diproduksi dipasok oleh supplier.