

Bab 5

Analisis

Ditinjau dari pengolahan data pada bab empat, maka *output* dari bab empat dijadikan *input* bagi bab lima ini untuk dilakukan analisis. Analisis meliputi hasil dari pengolahan data pada pengukuran performansi atribut *supply chain* dan melakukan perbandingan kinerja atau *benchmarking*.

5.1. Analisis Pengukuran Performansi Atribut *Supply Chain*

Pemetaan pada kinerja SCOR *level 1* terdapat lima atribut kinerja yang dilakukan pengukuran untuk mendapatkan matriks penilaian dan masing-masing atribut yang digunakan yaitu *supply chain reliability*, *supply chain responsiveness*, *supply chain flexibility*, *supply chain costs* dan *supply chain asset management*. Pengukuran kinerja *supply chain* ini dapat menunjukkan masalah pada rantai produksi yang di mulai dari pengadaan bahan baku hingga proses pendistribusian produk kepada pelanggan. Berikut ini analisis dari hasil perhitungan terhadap lima atribut kinerja *supply chain* di CV. XYZ.

1. *Supply chain reliability*

Keandalan perusahaan dalam melakukan pengiriman produk yang tepat, ketepatan yang tepat, waktu yang tepat, kondisi dan kemasan yang tepat. Terdapat tiga penilaian yang harus di capai oleh perusahaan yaitu penilaian pada *delivery performance*, *fill rate* dan *perfect order fulfillment*. Dimulai dari penilaian *delivery performance* yang merupakan persentase pengiriman produk PDL TNI, PDH TNI dan Adorable project yang mendapatkan persentasi sebesar 85.47% hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat kekurangan pada pesanan pelanggan yang terkirim.

Dilanjutkan pada penilaian *fill rate* yaitu rata-rata dari pemenuhan produk digudang *packing* dan pencapaian yang dapat dihasilkan oleh perusahaan sebesar 85.4%, hasil ini menunjukkan bahawa 14.6% dari pesanan tidak tersedia

digundang. Kemudian penilaian terakhir pada *perfect order fulfillment* yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi pesanan pelanggan. *Persentase* yang didapatkan perusahaan sebesar 85.4%, nilai *persentase* tersebut menandakan bahwa perusahaan sudah cukup baik untuk memenuhi pesanan pelanggan.

2. *Supply chain responsiveness*

Merupakan tingkat kecepatan perusahaan dalam menyediakan produk untuk pelanggan. Penilaian dilakukan pada *order fulfillment lead time* atau waktu tunggu untuk pemenuhan pesanan dari hari pesanan tersebut diterima oleh perusahaan sampai produk didistribusikan pada pelanggan. Hasil yang didapatkan pada pengolahan data bab 4, waktu tunggu pelanggan selama 4 hari.

3. *Supply chain flexibility*

Merupakan kemampuan perusahaan dalam melakukan respon yang terjadi pada perubahan pasar, penilaian dilakukan pada *supply chain response time* dan *production flexibility*. Penilaian pada *supply chain response time* yang merupakan waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk merespon sehingga tidak terjadinya penurunan permintaan, pada prosesnya perusahaan memiliki waktu selama 58 hari. waktu yang dibutuhkan perusahaan cukup lama hal ini dikarenakan perusahaan memiliki *supplier* yang berbeda pulau yaitu di kepulauan Bangka Belitung yang dimana pada proses pengirimannya menggunakan kapal laut dan membutuhkan waktu yang lama. Penilaian terhadap *production flexibility* mencapai 26 hari, pencapaian tersebut disesuaikan dengan waktu produksi.

4. *Supply chain costs*

Merupakan biaya yang dikeluarkan atau digunakan oleh perusahaan selama proses rantai pasok berlangsung hingga produk didistribusikan. Penilaian dilakukan pada *cost of goods, total supply chain management, sales, general & administration cost* dan *warranty/returns processing costs*. Penilaian pertama dilakukan pada *cost of good* dimana pengukuran dilakukan berdasarkan biaya

material produk, biaya tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung yang mendapatkan persentase sebesar 87.10%. Dilanjutkan pada penilaian total *supply chain management cost* yang merupakan biaya yang terlibat pada proses rantai pasok dan memiliki *persentase* sebesar 88.26%. Dapat dilihat dari hasil *persentase* yang didapatkan *cost of good* dan *total supply chain management cost* tidak terlalu buruk akan tetapi hasil tersebut menunjukkan bahwa biaya yang dikeluarkan lebih besar dari biaya yang direncanakan sebelumnya.

Kemudian penilaian terhadap biaya yang dilekuarkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan penjualan, biaya administrasi dan biaya operasional atau *sales, general & administration cost* yang mendapatkan pesentase sebesar 97.22% dan yang terakhir penilaian terhadap *warranty/returns processing cost* atau biaya proses garansi/pengembalian, CV. XYZ tidak mengalokasikan dananya untuk biaya produk yang di kembalikan oleh pelanggan maka biaya *warranty/return processing* 0%.

5. *Supply chain assets*

Merupakan efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam mengolah asetnya, penilaiannya dilakukan pada *cash-to-cash cycle time, inventory days of supply* dan *assets turns*. Penilaian pada *cash to cash cycle time* atau waktu yang dibutuhkan untuk menerima pembayaran dari konsumen dan perusahaan membayar bahan bakunya pada *supplier* sebesar 979.11 hari hasil dari hasil tersebut tidak sesuai dengan hari yang direncanakan sebelumnya yaitu 755.64 hari.

Inventory days of supply yaitu waktu persediaan cukup untuk dapat memenuhi kebutuhan jika tidak adanya atau keterlambatan pasokan. Hasil yang didapatkan perusahaan selama 224.42 hari hasil tersebut berbeda dengan *planning* awal yaitu 208.14 hari. *Assets turns* yaitu pengembalian asset pada perusahaan untuk mendapatkan profit, data *actual* yang didapatkan 0.289 kali.

5.2. Analisis *Benchmarking* CV. XYZ

Benchmarking merupakan proses untuk membandingkan kinerja perusahaan dengan perusahaan sejenis, dalam hal ini data perusahaan sejenis tidak bisa didapatkan dan tidak didapatkan pula referensi data pada *best in class* yang merupakan data kinerja dari perusahaan-perusahaan yang memiliki kinerja *supply chain* yang lebih bagus, maka untuk melakukan perbandingan menggunakan dari 13 data performansi atribut *supply chain* perusahaan yaitu data *planning* dan data *actual* internal perusahaan. Berikut ini perbandingannya.

1. *Delivery performance*, data yang diinput yaitu data *planning* jumlah pesanan terkirim 17.900 dan *planning* jumlah pesanan pelanggan 17.900. Sedangkan *actualnya* pada pesanan terkirim hanya 15.300 dari jumlah pesanan pelanggan 17.900, yang berarti masih terdapat 2600 yang tidak tersampaikan pada pelanggan hal tersebut dikarenakan CV. XYZ masih memiliki mesin yang terbatas.
2. *Fill rate*, data input yaitu data *planning* barang masuk gudang (*packing*) 17.900 dan data *actual* 15.300. Masih terdapat selisih antara *planning* dengan *actual* sebesar 14.6% yang berarti barang tersebut tidak tersedia digudang barang jadi yang disebabkan oleh terbatasnya jumlah mesin dilantai produksi yang menyebabkan tersendatnya produk masuk ke gudang.
3. *Perfect order fulfillment*, data input yang digunakan yaitu data *planning* jumlah produksi 17.900 dan data *planning* jumlah pesanan pelanggan yaitu 17.900. Sedangkan data *actualnya* pada jumlah produksi 15.300 dan data *actual* pada jumlah pesanan pelanggan yaitu 17.900. Dari data *planning* dan data *actual* pada jumlah produksi mengalami perbedaan yang disebabkan oleh mesin yang terbatas dan jika terjadi keterlambatan bahan baku proses produksi akan semakin tidak sesuai dengan target.
4. *Order fulfillment lead time*, data input yang digunakan yaitu data *planning lead time* pengiriman 1 hari dan data *planning lead time* konsumen 1 hari.

Sedangkan data *actualnya lead time* pengiriman 1 hari dan *lead time* konsumen 3 hari. Jadi pelanggan membutuhkan waktu menunggu sekitar 4 hari untuk mendapatkan pesannya. Pada proses produksi mengalami kendala maka akan berdampak pada konsumen yang terlambat mendapatkan barang pesannya.

5. *Supply chain response time*, data *input* yang digunakan yaitu data *planning lead time supplier*, *lead time* produksi, *lead time* gudang bahan baku, *lead time packaging*, *lead time* pengiriman dan *lead time* konsumen dengan total jumlah 50 hari. Sedangkan data *actualnya* yaitu 66 hari. Data tersebut berbeda karna pada data *lead time supplier* mengalami peningkatan, hal tersebut terjadi karna perusahaan memiliki *supplier* yang berbeda pulau dan pengiriman membutuhkan waktu yang lama. Oleh karna *supplier* mengalami keterlambatan pengiriman bahan baku maka berpengaruh pada *lead time* konsumen.
6. *Production flexibility*, data *input* yang digunakan yaitu data *planning* jumlah hari produksi yaitu 26 hari dan *actualnya* 26 hari yang sesuai dengan waktu produksi perusahaan CV. XYZ.
7. *Cost of goods*, data *input* yang digunakan yaitu data *planning* biaya material produk, biaya tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung dengan total Rp. 103.678.000. Sedangkan data *actualnya* Rp. 119.023.000. perbedaaan antara data *planning* dengan data *actual* karna terjadi peningkatan pada biaya material produk sebesar Rp. 15.645.000 tetapi selisih tersebut masih tidak terlalu jauh dan masih dapat tertutupi oleh perusahaan.
8. *Total supply chain management cost*, data *input* yang digunakan yaitu data *planning* biaya material produk, biaya *logistic*, biaya *inventory* dan profit dengan total Rp. 255.000.000. Sedangkan data *actual* Rp. 288.895.000. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa biaya yang dikeluarkan lebih besar dari biaya yang direncanakan sebelumnya.

9. *Sales, general & administration cost*, data *input* yang digunakan yaitu biaya *sales* dan *marketing*, biaya administrasi dan biaya lab tetapi perusahaan CV. XYZ tidak mengalokasikan data untuk biaya lab dan biaya *sales marketing*. Jadi hanya ada biaya administrasinya saja sebesar Rp. 35.000.000, tetapi pada *actualnya* menjadi Rp. 36.000.000 dan kenaikannya tidak terlalu banyak.
10. *Warranty/returns processing costs*, yaitu biaya langsung dan biaya tidak langsung yang berkaitan dengan produk cacat dan kelebihan persediaan. CV. XYZ tidak mengalokasikan dana untuk produk yang rusak atau cacat. Hal tersebut karna perusahaan dapat langsung mengganti produk yang bermasalah tersebut, sedangkan produk yang bermasalah terbut dapat didaur ulang oleh perusahaan menjadi bubuk karet dan dapat digunakan menjadi bahan baku.
11. *Cash to cash cycle time* atau waktu yang dibutuhkan untuk menerima pembayaran dari pelanggan dan waktu perusahaan membayar material pada *supplier*, data *input* yang digunakan yaitu data *planning* biaya material produk Rp. 100.000.000, biaya *inventory* Rp. 50.000.000, biaya pokok penjualan Rp. 87.678.000, pendapatan usaha Rp. 80.000.000, piutang Rp. 200.000.000 dan utang Rp. 100.000.000. Sedangkan data *actual* biaya material produk Rp. 115.645.000, biaya *inventory* Rp. 61.750.000, biaya pokok penjualan Rp. 100.428.000, pendapatan usaha Rp. 120.000.000, piutang Rp. 300.000.000 dan utang Rp. 50.000.000. Dari data tersebut dapat dilihat jika terjadi kenaikan di data *actual* terkhusus pada piutang yang lebih besar dari biaya-biaya lainnya yang berimbas pada pembayaran material kepada *supplier*.
12. *Inventory days of supply* atau waktu yang digunakan untuk penyimpanan persediaan jika adanya pasokan lebih lanjut, data *input* yang digunakan yaitu data *planning* biaya *inventory* Rp. 50.000.000 dan biaya pokok penjualan Rp. 87.678.000. Sedangkan data *actual* biaya *inventory* Rp. 61.750.000 dan biaya pokok penjualan Rp. 100.428.000. Dari data tersebut terlihat jika terjadi peningkatan pada biaya *inventory*, peningkatan pada biaya *inventory* salah

satunya karena *supplier* pengirim pasir kaolin yaitu UD Samaria terlambat mengirimkan bahan baku pesanan perusahaan.

13. *Assets turn* atau aset perusahaan yang dapat digunakan untuk memperoleh profit, data *input* yang digunakan yaitu profit Rp. 100.000.000 dan total aset Rp. 487.821.000. Sedangkan data *actual* pada profit yaitu Rp. 227.000.000 dan total aset Rp. 684.731.000. Dari data tersebut terlihat bahwa pada *actualnya* perusahaan mengalami kenaikan profit sebanyak Rp. 127.000.000.

Dari hasil *benchmarking* tersebut terdapat 8 dari 13 atribut perusahaan yang memiliki performansi tidak maksimal yaitu *delivery performance, fill rate, perfect order fulfillment, order fulfillment lead time, supply chain response time, total supply chain management cost, cash to cash cycle time, inventory days of supply*. Sehingga performansi perusahaan yang mempunyai katagori baik sekitar 38.46%.