Bab 4
Pengumpulan dan Pengolahan Data

4.1. Pengumpulan Data

4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk didirikan pada tanggal 1 juli 1988 dengan nama PT. Bintang Kharisma dengan status penanaman modal dalam negeri (PMDN) dan bergerak dalam bidang industri sepatu. Lalu pada tahun 1994 perusahaan mencatat dan menjual sahamnya di bursa efek Jakarta dan menjadi PT. Bintang Kharisma, Tbk. Pada tahun 1997, perusahaan mengganti nama menjadi PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk yang tetap bergerak dibidang industri sepatu diantaranya sepatu olahraga, sepatu sekolah dan sepatu casual yang pada mulanya penjualan sepatu dilakukan dalam negeri dengan merk dagang "TOMKINS" hingga saat ini penjualan sepatu dapat di pasarkan ke seluruh indonesia maupun internasional.

Bangunan PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk berdiri diatas tanah seluas 9,7 hektar dengan luas bangunan 4,1 hektar. Bangunan utama berupa pabrik untuk unit *cutting*, *laminating*, *preparation*, *rubber*, *sewing*, *assembling*, *warehouse material*, *finished goods*, *design* dan *development*, bangunan penunjang lainnya seperti *office*, poliklinik, koperasi serta lahan parkir. Operasional produksi tersebut berlokasi di Jln Raya Rancabolang No. 98 Gedebage Bandung sedangkan untuk kantor pusat dan bagian *marketing* berlokasi di Jakarta.



Gambar 4.1. PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk (Tomkins)
(Sumber: https://www.primarindo.co.id/index.html)

Proses produksinya dilakukan berdasarkan pesanan dari pelanggan (*make to order*) tetapi perusahaan selalu membuat produksi lebih yang dapat disimpan (*make to stock*) digudang untuk mengantisipasi adanya permintaan lainnya. Bahan baku utama yang digunakan untuk produksi sepatu-sepatu tersebut seperti untuk bagian *upper* terdiri dari kulit sapi olahan, kulit sintetis (PU/PVC), kain mesh dan kain kanvas. Pada bagian *bottom* seperti karet alam, karet sintetis, bahan-bahan kimia, ethilini vinil asetat (EVA), sedangkan untuk lapisan bagian dalam/tatakan sepatu adalah nylex, visapille dan foam halus. Kebutuhan bahan baku tersebut sebesar 70% didapat dengan proses *import* dari china sedangkan 30% lainnya didapat di pasar lokal yang ada di wilayah indonesia.

4.1.2. Produk PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

Berikut ini merupakan jenis-jenis sepatu yang diproduksi oleh PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk pada bulan januari 2017 – april 2017 dengan menyesuaikan data yang diambil pada produk model saroo *gender* junior yang dijadikan sebagai penelitian yang terhitung kurang lebih satu tahun. Data produk tersebut dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1. Data Produk PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

No.	*Gender*	Nama Sepatu	*Colour*
1	CH (Children)	ERDMANN	Black/Red
2		GAVIN	Black/Natural
3		KUBO	Black/White
4		SPOTLIGHT CVS	Black/Red
5		SPOTLIGHT TASSEL	Black/Pink
6		SPOTLIGHT VC	Black/Pink
7		TONI	Black/White
8		VALERIAN VC	Black/Pink
9	JR (Junior)	BAYWATCH	Black/White
10		BELKO	Black
11		CAPTAIN AMERICA	Black/Red
12		COCO	Black
13		DUNKIRK	Black/Grey
14		ERDMANN	Black/Red
15		EYEZ	Black/Red
16		GAVIN	Black/Tosca
17		HACKSAW	Black/White
18		KUBO	Black/White
19		LION	Black
20		LION	Black/LT Grey
21		SAROO	Black/Red
22		SPLIT	Black/Grey
23		STORKS	Black/Natural
24		TRAINSPOTTING	Black
25		WARDOGS	Black/White
26		WEIGHTLESS	Black/Red
27		XANDER	Black/Pink

Tabel 4.1. Data Produk PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk (lanjutan)

No.	*Gender*	Nama Sepatu	*Colour*
28	M (Man)	CAESAR	Black/White
29		CAPTAIN AMERICA	Black
30		CAPTAIN AMERICA	Black/White
31		COCO	Black
32		DEEPWATER	Black/White
33		DEMOLITION	Black/Red
34		EYEZ	Black/White
35		EYEZ	Winter White/Rio Red
36		FOUNDER	Black/Grey
37		GAVIN	Black/Tosca
38		GRANITE	Black/White
39		HACKSAW	Black/White
40		HORIZON	CH Grey/Black
41		JUNGLE	Black/Brown
42		JUNGLE CVS	Black/Natural
43		LION	Black
44		LION	Black/Grey
45		LOGAN	Black/Grey
46		PATERSON	Black/White
47		STORKS	Black/Natural
48		THE GETAWAY	Black
49		UNCHARTED	Black/White
50		WARDOGS	Black
51	W (Women)	BLINDER	Black/Grey
52		BLOOMER	Black/Grey
53		CHRISTINE	Black/Grey
54		DEMOLITION	Black/Fuchsia
55		FOSTER	Black/Grey

Tabel 4.1. Data Produk PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk (lanjutan)

No.	*Gender*	Nama Sepatu	*Colour*
56		JENKINS	Black/Peach
57		LOVING	Limestone Grey/Black
58		MOANA	Black/White
59		NOCTURNAL	Black/White
60		PARTNERS CVS	Black/White
61		PARTNERS FLO	Black/White
62		RIGBY SPRINKLE	Black/Clover Violet
63		SOCIETY	Black/White
64		SOLACE	Black/Grey
65		SORORITY	Black/Natural
66		SORORITY	True White/Peach
67		SPOTLIGHT	Black/Pink
68		SPOTLIGHT TASSEL	Black/Magenta
69		TINI	Black/White
70		TULIP	Black/Grey
71		VALERIAN	Black/Tosca

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap produk model saroo dengan *gender* junior, permintaan pertama diterima pada bulan agustus 2016 dan memulai produksi pada bulan januari 2017 lalu untuk *closing order* nya pada bulan februari 2017. Sedangkan untuk permintaan kedua diterima pada awal bulan februari 2017 dan produksi dilakukan pada akhir bulan februari 2017 lalu *closing order* pada bulan maret 2017. Sehingga dalam rentan waktu kurang dari 1 tahun sudah melakukan 2 kali *purchase order* (PO). Pemilihan sepatu tersebut didasari oleh banyaknya permintaan terhadap produk serta memiliki keunggulan dimata konsumen, karena desain sepatu model saroo yang menarik untuk digunakan anak-anak bersekolah ataupun diluar sekolah dan memiliki desain yang berbeda dengan jenis sepatu sekolah lainnya. Sehingga hal tersebut yang menyebabkan

pemasarannya cukup tinggi dibandingkan dengan produk lainnya, selain itu produk ini merupakan keluaran model baru pada *gender* junior.

4.1.3. Ruang Lingkup Produk

PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk melakukan proses produksi berdasarkan *make to order* yang diterima dari pihak *marketing* yang berada di pusat. Seperti hal nya pada produk dengan model saroo yang diambil menjadi bahan penelitian karena keunggulannya dimata konsumen dengan melihat desain yang menarik dan memiliki banyak permintaan. Pada produk ini dilakukan dua kali proses produksi berdasarkan 2 kali *purchase order*, untuk *order* yang pertama pada bulan agustus 2016 sebanyak 4.008 pasang permintaan dan perusahaan melakukan produksi sebanyak 4.124 pasang, sedangkan untuk *order* yang kedua pada bulan februari 2017 sebanyak 3.000 pasang permintaan dan yang diproduksi sebanyak 3.036 pasang. Sehingga dalam kurun waktu kurang lebih satu tahun total permintaan yang di terima sebanyak 7.008 pasang dan total produk yang di produksi sebanyak 7.160 pasang.

Pada dasarnya perusahaan akan memproduksi dengan jumlah melebihi permintaan dari bagian *marketing*. Hal tersebut bertujuan agar dapat mengantisipasi permintaan secara mendadak terhadap produk model tersebut, hingga bulan april 2017 adapun produk yang masuk ke gudang jadi sebanyak 6.970 pasang dan 190 pasang dari jumlah produksi masih tersimpan dibagian *packaging* dan 38 pasang dari permintaan belum masuk ke gudang jadi. Produk yang telah didistribusikan sebanyak 6.162 pasang sehingga 808 pasang sepatu masih tersimpan di gudang sebagai *stock* untuk didistribusikan.

Pada proses produksinya, produk model SAROO merupakan produk yang menggunakan semua proses produksi seperti *cutting*, *laminating*, *preparation*, *rubber*, *sewing*, *assembling* hingga produk *finished good* dapat disimpan ke gudang jadi. Kebutuhan material mengacu pada jumlah produksi yang dilakukan 2 kali PO

yaitu sebanyak 7.160 pasang sepatu yang akan dibuat, diantaranya dengan menggunakan kebutuhan material seperti berikut ini:

1. Pada bagian *upper* yaitu kulit sintetis (PVC) 949 m, kulit sintetis (PVC Vinyl) 399 m, kain mesh 918 yald, kanvas 10 OZ 248 yald, kanvas 6 OZ 358 yald, nilon 44” 57 yald, nilon 210D 3342 m, kain meraborn 3739 m, soft eva foam 239 m, supertuff 328 yald, thread nilon 122 cons, thread zigzag 26 cont, size label (heat seal) 7.160 prs, shoe lace (poly flat) 7.160 prs, collar deco 171 prs, tongue logo 7.160 prs, cosmo 876 yald, bujikpo 1132 m, spring snap 28640 set, metal eyelet 28640 set, zipper 42960 EA.
2. Pada bagian *bottom* yaitu lem 7.160 kg, outsole 7.160 prs, insole logo (heat transpaper) 7.160 prs, eva scraft 122 sheet, eva FE 144 sheet, texon 239 sheet dan visa terry (insole) 341 yald.
3. Pada bagian packaging yaitu lakban 58 roll, UPC label 7.160 EA, sticker label 7.160 EA, silica gel 10 kg, string pin 16 bungkus, hang tag 7.160 EA, carton box 598 EA, inner box 7.160 set, wraping paper 15 rim dan tissue paper 43 rim. Berikut adapun gambar tampilan produk model SAROO dapat dilihat pada gambar 4.2.



Gambar 4.2. Produk Model SAROO
(Sumber: http://tomkins.id/product/product&product_id=1093)

4.1.4. Ruang Lingkup Pengadaan Material PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

Sistem pengadaan bahan baku PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk ditangani oleh bagian *purchasing*, selanjutnya akan dilakukan pengiriman oleh 24 supplier yang telah menerima order dari pihak perusahaan. Supplier-supplier tersebut akan mengirim barang dan langsung dimasukan ke gudang bahan baku untuk dilakukan *quality control* terhadap material yang tidak sesuai dengan kriteria. Material yang tidak sesuai akan dikembalikan dan akan dilakukan pengiriman ulang.

Waktu pengiriman dari supplier berbeda-beda tetapi berdasarkan standar yang telah dibuat oleh perusahaan pengiriman dari dalam negeri maksimal 7 hari sedangkan untuk luar negeri kurang lebih 40 hari. Sehingga untuk pemesanan import perusahaan akan mengajukan pemesanan dari jauh-jauh hari mengingat perjalanan dengan menggunakan kapal laut membutuhkan waktu yang cukup lama. Adapun beberapa supplier yang berada di kota Bandung sehingga pengiriman barang bisa di lakukan lebih cepat dan dapat ditempuh selama 1 hari. Untuk dapat mengetahui data supplier maka dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Data Supplier

No	Supplier (bahan baku)	Jenis material	Asal (lokasi)	Jumlah supplier
1	PT. Kharisma abadi sentosa	Kain sintetik	Padalarang (Bandung)	1
2	PT. Dunia material sepatu	Nilon, pembungkus busa, untuk bagian laminating, kancing,nilon	Tangerang	1
3	PT. Daya guna	Kanvas	Bandung	1
4	Siement china	Busa (untuk bagian dalam), cosmo	China	1
5	Toko baru bandung	Kain sintetik vinyl	Bandung	1
6	Opin saputra	Kanvas hoin soft	Bandung	1

Tabel 4.2. Data Supplier (lanjutan)

No	Supplier (bahan baku)	Jenis material	Asal (lokasi)	Jumlah supplier
7	PT. Dama sukses gumilang	Kain pembungkus busa	Tangerang	1
8	PT. YKK bandung	Ritslating	Bandung	1
9	PT. Sudong metal banjaran	Buckle on wing	Banjaran	1
10	PT. Begindo mandiri	Shoe lace	Tangerang	1
11	PT. Sri indah bandung	Label ukuran	Bandung	1
12	PT. Idaman era mandiri	Benang nilon, benang zig zag	Bandung	1
13	Pt. Serindo bandung	Insole	Bandung	1
14	PT. Zhong zian internasional	Insole board	Tangerang	1
15	PT. Coria indonesia	Filler, Midsole wedge	Tangerang	1
16	PT. Grand chemical tangerang	Lem	Tangerang	1
17	PT. Makmur jaya abadi tangerang	Kertas tissue	Tangerang	1
18	PT. Betupek serang	Inner box	Serang	1
19	PT. Kemasindo tangerang	Carton box	Tangerang	1
20	PT. Unisindo	Hang tag	Tangerang	1
21	Toko sekawan bandung	String pin	Bandung	1
22	CV. sinar silika makmur	Silica gel	Tangerang	1
23	PT. Young lem	Sticker barcode, label	Karawaci (tangerang)	1
24	PT. Ekadarma internasional	Lakban	Bandung	1

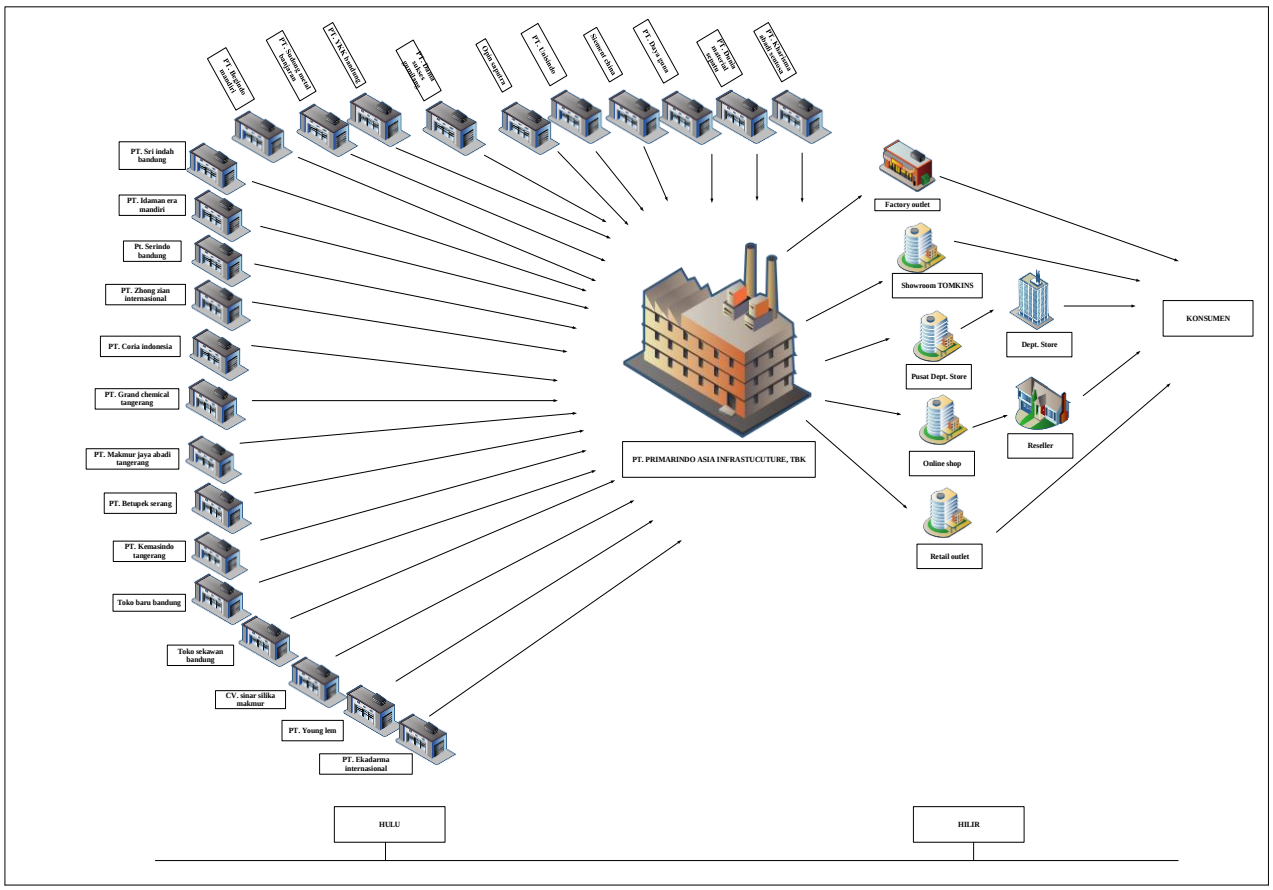
Adapun kriteria perusahaan dalam memilih supplier yaitu berdasarkan perbandingan harga yang jauh lebih murah, perbandingan kualitas material, perbandingan jarak yang akan berimbas pada biaya tetapi disesuaikan dengan keberadaan material, ketepatan waktu pengiriman menjadi acuan yang dapat mempengaruhi pada proses produksi, struktur organisasi dari supplier itu sendiri jelas sehingga apabila terjadi kesalahan dapat terkoordinasi dengan baik. Pada dasarnya adanya perjanjian antara kedua belah pihak agar proses usaha yang dijalankan dapat berjalan dengan baik serta saling menguntungkan.

Produk yang telah diproduksi selanjutkan akan di periksa oleh bagian *quality control* sebelum masuk pada tahapan *finished good*, jika pada produk terdapat cacat ataupun kerusakan pada bagian tertentu maka produk akan langsung di *rework* dan akan dilakukan pengecekan dari materialnya langsung. Adapun produk-produk yang terdapat cacat tetapi secara kasat mata tidak terlihat sehingga barang tersebut dapat disebut B-Grade dan dapat tetap didistribusikan, hanya saja barang B-Grade ditandai dengan penjualan tanpa box dari bagian *packaging*. Berdasarkan total produksi selama 2 kali PO sebanyak 7.160 pasang maka terdapat 132 pasang B-Grade dari berbagai ukuran. Selanjutnya, untuk produk yang sudah lolos dari *quality control* akan dikirim dari bagian *packaging* menuju gudang jadi dan akan di proses langsung untuk didistribusikan ke *factory outlet*, *showroom* TOMKINS, *retail outlet*, *departement store* (Ramayana, Yogya, Borobudur, Giant, Matahari) yang berada di seluruh wilayah indonesia.

Pendistribusian produk model saroo hingga bulan april 2017 terhitung sebanyak 6.162 pasang dari jumlah produk yang masuk ke gudang jadi sebanyak 6.970 pasang lalu produk akan di sebar ke berbagai tempat, sedangkan adapun sisa sebanyak 808 pasang yang tersimpan di gudang jadi sebagai *stock* untuk pendistribusian selanjutnya. Adapun jumlah produk yang di *return* kembali ke perusahaan yaitu dari *order* pertama sebanyak 10 pasang berdasarkan ukuran 35 (2 pasang), ukuran 36 (2 pasang), ukuran 37 (3 pasang), ukuran 38 (3 pasang), dengan

alasan pengembalian karena sisa ukuran sudah tidak lengkap, produk menjadi *reject* karena lama tersimpan dan rusak/kotor karena dijadikan sampel.

Berikut ini merupakan jaringan hulu ke hilir yang terjadi pada proses rantai pasok di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk dapat dilihat pada gambar 4.3.



Gambar 4.3. Jaringan Hulu Ke Hilir PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

4.1.5. Karakteristik Cacat Pada Bahan Baku Produk Sepatu

Proses pengiriman bahan baku yang dilakukan oleh supplier dilakukan atas dasar permintaan perusahaan dan telah terkonfirmasi antara kedua belah pihak. Pada saat pengajuan permintaan bahan baku, perusahaan akan memberikan sampel berdasarkan standar kriteria yang akan digunakan sehingga pihak supplier dapat menjadikan sampel tersebut sebagai acuan dalam pemilihan bahan baku yang akan dikirim pada pihak perusahaan. Apabila pada saat bahan baku diterima oleh gudang

dan dilakukan pengecekan oleh bagian *quality control* terdapat produk yang tidak sesuai, maka perusahaan berhak mengajukan permintaan ulang dan mengembalikan bahan baku yang *reject* tersebut. Berikut ini terdapat beberapa kriteria bahan baku dapat dikatakan *reject* yaitu sebagai berikut :

1. Kesesuaian warna bahan baku yang dipilih oleh supplier harus berdasarkan sampel dari perusahaan, jika tidak maka bahan baku tersebut dapat dikatakan *reject*.
2. Ukuran bahan baku tidak boleh kurang atau lebih dari standar yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan dengan batas toleransi yang ada.
3. Ketebalan kain, kulit ataupun kanvas harus menyesuaikan ukuran yang ada agar bahan baku tidak dinyatakan *reject*.
4. Bentuk atau hasil potongan bahan baku yang tidak presisi tidak dapat diterima oleh bagian produksi karena akan berdampat pada produk sepatu yang dihasilkan.

Setelah mengetahui kriteria *reject* pada bahan baku adapun kriteria pengembalian (*return*) produk pada perusahaan yang disebabkan oleh beberapa faktor seperti berikut ini :

1. Terdapat sisa ukuran produk yang tidak merata sehingga tidak dapat terjual dipasaran.
2. Kurangnya perawatan dari pihak *counter*, *showroom* ataupun outlet yang mengakibatkan produk menjadi rusak akibat tertumpuk dan terdapat cacat pada produk sehingga tidak dapat terjual.
3. Beberapa jenis produk dijadikan percobaan oleh konsumen sehingga barang menjadi kotor dan cepat rusak.

4.1.6. Proses *Supply Chain* Di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan pihak perusahaan mengenai kegiatan-kegiatan yang memiliki hubungan dengan proses *supply chain* di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk, maka didapatlah data-data yang

diperlukan untuk memenuhi perhitungan dalam pengolahan data yang akan dilakukan. Data-data tersebut dapat dilihat pada tabel 4.3. berikut ini.

Tabel 4.3. Data Proses *Supply Chain* dari Setiap Departemen di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

Data Departemen PPIC				
1.	Jumlah tenaga kerja	1200 orang (tenaga kerja langsung dan tidak langsung)		
2.	Jam kerja	8 jam		
3.	Hari kerja	5 hari		
Data Departemen Produksi				
1.	Jumlah permintaan	7.008 pasang		
2.	Jumlah Produksi	*Planning*	7.160 pasang/box	596 dus, 8 box
		Actual	7.160 pasang/box	596 dus, 8 box
3.	Jumlah hari produksi	*Planning*	12 hari	
		Actual	11 hari	
Data Departemen Gudang Jadi dan Distribusi				
1.	Barang masuk gudang jadi (pengisian stock)	*Planning*	7.160 pasang/box	596 dus, 8 box
		Actual	6.970 pasang/box	580 dus, 8 box
2.	Jumlah pesanan terkirim	*Planning*	7.008 pasang/dus	596 dus, 8 box
		Actual	6.162 pasang/dus	513 dus, 5 box
3.	Jumlah pesanan pelanggan	*Planning*	7.008 pasang/dus	596 dus, 8 box
		Actual	6.162 pasang/dus	513 dus, 5 box
Data *Lead time*				
No.	**Data *lead time***	***Planning***	***Actual***	**Departemen**
1.	*Lead time* supplier	7 hari	7 hari	*Purchasing*
		45 hari	40 hari	
2.	*Lead time* gudang bahan baku	7 hari	6 hari	Gudang bahan baku
3.	*Lead time* produksi	12 hari	11 hari	Produksi
4.	*Lead time* packaging	1 hari	1 hari	Gudang jadi/distribusi

Tabel 4.3. Data Proses *Supply Chain* dari Setiap Departemen di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk (lanjutan)

No.	Data *Lead Time*	*Planning*	*Actual*	Departemen
5.	*Lead time* pengiriman	1 hari	1 hari	Gudang jadi/ distribusi
6.	*Lead time* konsumen	5 hari	5 hari	Gudang jadi/ distribusi
7.	Waktu siklus rantai pasok	1 hari	1 hari	Gudang jadi/ distribusi

4.1.7. Data Keuangan Di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan dan data yang didapat dari website perusahaan, maka didapatlah data-data actual dari rincian keuangan yang diperlukan untuk memenuhi perhitungan dalam pengolahan data yang akan dilakukan dan dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4. Data Keuangan PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

No.	Data Biaya Perusahaan	*Planning*	*Actual*
1	Biaya material produk	Rp. 509.033.040	Rp. 509.033.040
2	Biaya tenaga kerja langsung	Rp. 2.686.000	Rp. 2.686.000
3	Biaya tenaga kerja tidak langsung	Rp. 2.686.000	Rp. 2.686.000
4	Biaya alat bantu,suku cadang (logistik)	Rp. 16.908.750	Rp. 9.805.939
5	Biaya *marketing* dan *sales*	Rp. 7.802.993.776	Rp. 6.052.234.542
6	Biaya administrasi	Rp. 313.311.761	Rp. 355.386.052
7	Biaya lab, *engineering*, pengembangan (operasional)	Rp. 2.690.353.783	Rp. 2.710.994.668
8	Biaya *return* produk (pengembalian)	-	-
9	Biaya *inventory*	Rp. 379.850.625	Rp. 943.140.580
10	Biaya pokok penjualan	Rp. 5.988.018.116	Rp. 4.177.972.218

Tabel 4.4. Data Keuangan PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk (lanjutan)

No.	Data Biaya Perusahaan	*Planning*	*Actual*
11	Pendapatan usaha	Rp. 64.915.252	Rp. 122.562.602
12	Piutang	Rp. 591.181.845	Rp. 430.734.121
13	Utang	Rp. 713.990.199	Rp. 628.171.658
14	Profit	Rp. 587.837.653	Rp. 594.133.099
15	Pajak	Rp. 133.521.780	Rp. 78.222.995
16	Total aset	Rp. 2.845.273.923	Rp. 2.709.751.644

4.2. Pengolahan Data

4.2.1. Analisis Proses Rantai Pasok di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk berdasarkan Matriks SWOT

Pada suatu perusahaan terdapat suatu kondisi yang dapat dilihat dalam proses menjalankan usahanya, hal tersebut tentu harus beriringan dengan misi dan visi yang telah dibuat pada saat awal mula berdirinya perusahaan tersebut. Untuk mengetahui kegiatan yang dilakukan diperusahaan salah satunya yaitu dengan melihat proses rantai pasok yang terjadi diperusahaan dengan melakukan suatu analisis yang dapat membantu untuk menemukan permasalahan dari sisi yang berbeda berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang terjadi pada proses rantai pasok di perusahaan. Berdasarkan hasil analisis SWOT mengenai proses rantai pasok yang ada di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk adapun strategi pada analisis SWOT yang didasari oleh hubungan antara faktor internal dan eksternal. Strategi analisis SWOT tersebut dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5. Strategi Analisis SWOT

Strategi Analisis SWOT		
Internal **Ekternal**	**Kekuatan (S) :** 1. memiliki 24 supplier tetap. 2. Waktu pengiriman disesuaikan dengan jarak terdekat misalnya untuk supplier di kota yang sama dapat melakukan pengiriman secara mendadak apabila bahan baku dibutuhkan. 3. Produk yang dibuat memiliki banyak model dari berbagai jenis. 4. Proses pendistribusian produk tersebar keseluruh provinsi di indonesia. 5. Memiliki kerja sama secara langsung dengan pusat Dept. Store.	**Kelemahan (W) :** 1. Terjadi keterlambatan pengiriman bahan baku karena kesalahan komunikasi dengan beberapa supplier. 2. Terdapat bahan baku yang dikirim dari luar negeri (China) sehingga proses pengiriman membutuhkan waktu yang cukup lama. 3. Terhambatnya pemenuhan gudang yang berdampak pada tahap pengiriman. 4. Bahan baku yang dikirim supplier terdapat reject sehingga harus dilakukan pengiriman ulang.
Peluang (O) : 1. Membuat kesepakatan antara perusahaan dengan supplier dalam kegiatan rantai pasok. 2. Menarik konsumen dengan membuka *factory outlet* di lingkungan perusahaan dengan penawaran harga yang lebih murah. 3. Membuat peraturan dalam upaya pengendalian pemenuhan pesanan (misal : prioritas pemenuhan pesanan mengacu pada permintaan bukan pada jumlah produksi).	**Strategi S-O :** 1. Perencanaan pembelian bahan baku harus dilakukan dari jauh-jauh hari, sehingga tidak ada bahan baku yang datang terlambat yang dapat menghambat proses produksi. 2. Meningkatkan jumlah produksi sepatu tertentu berdasarkan model yang disukai oleh konsumen. 3. menyediakan stock dari berbagai jenis sepatu yang di produksi di *factory outlet*, agar konsumen mendapatkan keuntungan dengan pembelian harga pabrik.	**Strategi W-O :** 1. komitmen dengan supplier yang berada diluar negeri harus selalu dijaga agar proses pengiriman bahan baku tidak terhambat dan tepat waktu. 2. Menyebarluaskan kegiatan pendistribusian produk agar dapat lebih dikenal oleh masyarat luas. 3. Menciptakan desain produk yang tidak mudah ditiru oleh pesaing, agar dapat meningkatkan permintaan.

Tabel 4.5. Strategi Analisis SWOT (lanjutan)

4. Proses distribusi yang dilakukan lebih tersebar ke berbagai provinsi di Indonesia sehingga masyarakat dapat lebih mengenal produk tomkins. 5. Meningkatnya permintaan akan terhadap suatu produk dengan desain yang baru.		
Ancaman (T) : 1. Terancam hilangnya beberapa supplier apabila sering terjadi kesalahan komunikasi dengan perusahaan. 2. perusahaan akan mengalami kerugian apabila supplier tidak mengganti bahan baku yang cacat. 3. Terlambatnya proses produksi hingga pemenuhan gudang jadi akibat ketersediaan bahan baku kurang. 4. Berkembangnya industri sejenis baik merk ternama ataupun merk baru sehingga menjadi pesaing dalam bisnis yang dilakukan.	**Strategi S-T :** 1. menyusun peraturan yang dapat disepakati oleh supplier, perusahaan serta distributor untuk mengurangi kesalahan kemunikasi dalam proses rantai pasok. 2. Membuat komitmen dengan supplier agar dilakukan pengecekan terlebih dahulu bahan baku yang akan dikirim, agar dapat sesuai dengan karakteristik yang dibutuhkan perusahaan. 3. Meningkatkan kualitas dan performansi kinerja agar dapat menang dalam pasar lokal serta mampu bersaing dengan merk-merk ternama lainnya. 4. Memasok banyak produk ke Dept.Store agar produk dapat lebih berkembang di pasaran.	**Strategi W-T :** 1. Mempertahankan supplier agar tidak memutuskan komitmen atau perjanjian yang telah dibuat dengan perusahaan. 2. Melakukan pengecekan bahan baku sebelum proses produksi dilakukan. 3. Memprioritaskan permintaan terlebih dulu untuk memenuhi gudang jadi. 4. Mempertahankan produk-produk yang memiliki permintaan tinggi dan melakukan *Purchase Order* (PO) baru.

4.2.2. Ruang Lingkup *Supply Chain* Di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk berdasarkan Model SCOR (*Supply Chain Operation Reference*)

Dalam proses menjalankan usaha nya dibidang industri sepatu, PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk sudah terlihat melakukan konsep manajemen *supply chain* karena adanya kegiatan dari hulu (supplier) sampai ke hilir (distribusi). Dengan begitu, perusahaan harus dapat mengintegrasikannya sesuai dengan acuan operasi *supply chain* yang dapat dilihat dengan menggunakan model SCOR (*Supply Chain Operation Reference*) yang mencakup *plan*, *source*, *make*, *deliver* dan *return* agar dapat melihat proses yang kompleks, mendapatkan data kinerja operasional serta dapat mengukur, mengendalikan dan memperbaiki proses– proses *supply chain* yang selama ini digunakan. Berikut ini merupakan ruang lingkup perusahaan berdasarkan lima proses inti dari model SCOR yaitu:

1. Perencanaan (*Plan)* yaitu proses yang menyeimbangkan permintaan dan pasokan untuk menentukan tindakan terbaik dalam memenuhi kebutuhan pengadaan, produksi dan pengiriman. Perencanaan yang dilakukan oleh PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk yaitu dimulai dari proses menerima permintaan dari bagian *marketing* yang berada di pusat yang berkoordinasi dengan bagian PPIC selanjutnya bagian ini akan membuat rencana pengadaan barang kepada bagian *purchasing* tetapi sebelumnya gudang bahan baku akan memberikan informasi mengenai *stock* bahan baku yang masih tersedia. Sehingga pembelian akan dilakukan berdasarkan bahan baku yang butuhkan dan tidak ada di gudang bahan baku saja. Setelah itu bagian keuangan akan mengestimasikan pengeluaran dalam proses pembelian bahan baku tersebut.

2. Pengadaan (*Source*) yaitu proses pengadaan barang maupun jasa untuk memenuhi permintaan. Pengadaan barang akan dilakukan oleh supplier yang telah diberi orderan dari pihak perusahaan sehingga pihak supplier akan melakukan pengiriman barang dan langsung masuk ke gudang bahan baku, setelah itu material akan diambil sampel untuk dilakukan pengecekan oleh *quality control* gudang bahan baku. Apabila ada material yang tidak sesuai dengan kriteria maka perusahaan akan pengembalikan dan meminta pengiriman

ulang kepada supplier, masalah yang biasanya sering timbul pada bahan baku yang dikirim oleh supplier yaitu warna tidak cocok/sesuai, robek ataupun dalam bentuk reject lainnya. Pangadaan juga di lakukan pada mesin-mesin yang akan digunakan pada proses produksi yang akan dilakukan, hal tersebut perlunya pengecekan secara berkala guna kelancaran proses produksi yang akan dilakukan.

3. Proses produksi (*Make*) yaitu proses untuk mentransformasi bahan baku atau komponen menjadi produk yang diinginkan pelanggan. Proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu berdasarkan pesanan (*make to order*) yang diminta oleh pihak *marketing*. Tetapi perusahaan selalu membuat produk melebihi pesanan yang berarti dapat menjadi *stock* gudang jadi (*make to stock*). Kegiatan yang dilakukan pada proses ini mengacu pada jadwal produksi yang telah ditetapkan, dengan memulai produksi dari setiap bagian (*line*).

   Setelah produk jadi maka akan dilakukan pengecekan oleh bagian *quality control* sebelum masuk bagian *packaging*, karena jika ada produk yang cacat maka bagian *quality control* akan mengecek langsung pada operator yang mengerjakannya dan akan dilakukan pengecekan terhadap komponen itu sendiri. Adapun produk-produk yang tetap dapat lolos *quality control* karena cacat pada produk masih bisa di toleransi atau secara sepintas tidak kasat mata, maka produk ini masuk pada golongan B-Grade. Setelah produk dapat melewati tahapan *finished good* maka produk akan di *packing* dan dikirim kebagian gudang jadi dengan menggunakan mobil.

4. Pengiriman (*Deliver*) yang merupakan proses untuk memenuhi permintaan terhadap barang maupun jasa. Pada bagian ini barang yang masuk akan di cek kembali lalu barang di simpan berdasarkan sistem pengiriman terlebih dulu. Rata-rata barang yang masuk ke gudang jadi maka akan langsung di distribusikan sesuai dengan orderan yang telah diterima. Pengiriman barang untuk setiap *departement store* akan di ambil dengan menggunakan kontainer

dari pihak *departement store* untuk di bawa kepusat yang nantinya akan di distribusikan kembali, sehingga ongkos pengiriman yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak terlalu besar. Pengiriman barang di lakukan setiap hari dan disebar keseluruh wilayah yang ada di indonesia.

5. Pengembalian (*Return*) yaitu proses pengembalian atau menerima pengembalian produk karena berbagai alasan. Proses ini terjadi apabila barang sudah terdistribusikan ke tempat-tempat yang dituju, kondisi ini biasanya terjadi karena teridentifikasinya keadaan produk yang rusak atau cacat. Adapun kriteria pengembalian seperti produk rusak yang disebabkan oleh kerusakan barang yang terjadi pada saat perjalanan menuju tempat pendistribusian sedangkan untuk produk cacat dapat disebabkan oleh produk kotor dan tidak layak jual karena di jadikan sampel untuk dicoba konsumen serta ukuran yang tidak lengkap. Masalah-masalah tersebut dapat menjadi alasan produk dikembalikan kepada perusahaan. Selanjutnya pihak perusahaan akan menghubungi bagian *marketing* agar pengirimkan sejumlah orang untuk melakukan obral produk *return* agar dapat tetap terjual setidaknya dapat mengganti harga produksi dengan penjualan setengah harga atau diskon.

4.2.3. Pengukuran Performansi Atribut *Supply Chain*

4.2.3.1. *Supply Chain Reliability*

Pada pengukuran performansi atribut *supply chain* terdapat lima dimensi umum yang dapat digunakan, diantaranya yang pertama yaitu *reliability* (keandalan). Dimensi ini merupakan kinerja rantai pasok dalam pengiriman produk yang benar, ke tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, dalam kondisi dan kemasan yang benar, dalam jumlah yang benar, terdokumentasi dengan benar dan diberikan kepada pelanggan yang tepat. Penilaian atribut tersebut dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. *Delivery performance* (performansi pengiriman)

   Delivery performance merupakan pengukuran kinerja terhadap persentase pengiriman berupa ketepatan waktu, pemenuhan pesanan terhadap permintaan

pelanggan sesuai dengan komitmen waktu yang telah dijanjikan. Adapun perhitungan yang dapat dilakukan untuk menilai atribut performansi pengiriman dengan menggunakan persamaan 4.1 dan data input untuk *delivery performance* pada tabel 4.6.

$$\text{Performansi pengiriman} = \frac{\text{jumlah pesanan terkirim}}{\text{jumlah pesanan pelanggan}} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots(4.1)$$

Tabel 4.6. Data Input *Delivery Performance*

Jumlah pesanan terkirim	*Planning*	7.008 pasang/dus	596 dus, 8 box
	Actual	6.162 pasang/dus	513 dus, 5 box
Jumlah pesanan pelanggan	*Planning*	7.008 pasang/dus	596 dus, 8 box
	Actual	6.162 pasang/dus	513 dus, 5 box

- (*Planning*) performansi pengiriman $= \frac{7.008 \text{ pasang}}{7.008 \text{ pasang}} = 1$
- (*Actual*) performansi pengiriman $= \frac{6.162 \text{ pasang}}{6.162 \text{ pasang}} = 1$

- Hasil performansi = 1 x 100% = 100%

2. *Fill rate* (laju pemenuhan)

   Fill rate merupakan pengukuran dalam tingkat persentase dengan cara pengisian rata-rata stock yang dapat dilakukan oleh perusahaan pada saat tidak melakukan produksi, sehingga perusahaan masih bisa memenuhi pesanan pelanggan. Adapun perhitungan yang dapat dilakukan untuk menilai laju pemenuhan dengan menggunakan persamaan 4.2 dan data input untuk *fill rate* pada tabel 4.7.

Laju pemenuhan = Laju pemenuhan sesuai dengan pengisian persediaan…(4.2)

Tabel 4.7. Data Input *Fill Rate*

Barang masuk gudang jadi (pengisian stock)	*Planning*	7.160 pasang/box	596 dus, 8 box
	Actual	6.970 pasang/box	580 dus, 8 box

Planning dan *actual* :

- Rata-rata$=\frac{6.970 \text{ pasang}}{7.160 \text{ pasang}}=0{,}9734$
- Laju pemenuhan = 0,9734 x 100% = 97,34%

3. *Perfect order fulfillment* (kemampuan memenuhi pesanan)

Perfect order fulfillment merupakan pengukuran dengan tingkat persentase terhadap kemampuan pemenuhan pesanan agar dapat tersampaikan sesuai dengan waktu dan tanggal yang diminta oleh pelanggan sesuai dengan pesanan pembelian serta faktur penerimaannya. Adapun perhitungan yang dapat dilakukan untuk menilai kemampuan memenuhi pesanan dengan menggunakan persamaan 4.3 dan data input untuk *perfect order fulfillment* pada tabel 4.8.

$$\text{Pemenuhan pesanan}=\frac{\text{jumlah pesanan pelanggan terkirim}}{\text{jumlah produksi}} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots(4.3)$$

Tabel 4.8. Data Input *Perfect Order Fulfillment*

Jumlah Produksi	*Planning*	7.160 pasang/box	596 dus, 8 box
	Actual	7.160 pasang/box	596 dus, 8 box
Jumlah pesanan pelanggan	*Planning*	7.008 pasang/dus	596 dus, 8 box
	Actual	6.162 pasang/dus	513 dus, 5 box

- (*Planning*) pemenuhan pesanan $=\frac{7{,}008 \text{ pasang}}{7.160 \text{ pasang}}=0{,}9787$
- (Actual) pemenuhan pesanan $=\frac{6.162 \text{ pasang}}{7.160 \text{ pasang}}=0{,}8606$
- Hasil performansi = 0,8606 x 100% = 86,06%

Adapun hasil penilaian yang telah dilakukan perhitungan pada performansi atribut *supply chain* yang pertama yaitu *reliability* (keandalan) dapat dilihat sebagai berikut :

1. *Delivery performance* (performansi pengiriman) pencapaian 100%
2. *Fill rate* (laju kemajuan atau rata-rata pemenuhan) pencapaian 97,34%
3. *Perfect order fulfillment* (kemampuan memenuhi pesanan) pencapaian 86,06%

4.2.3.2. *Supply Chain Responsiveness*

Berikut ini merupakan pengukuran performansi atribut *supply chain* dari dimensi umum yang kedua yaitu r*esponsiveness,* dimana kinerja rantai pasok ini terjadi pada tingkat kecepatan dalam menyediakan produk untuk pelanggan. Perhitungan pada atribut ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. *Order fulfillment lead time* (waktu tunggu pemenuhan pesanan)

   Order fulfillment lead time merupakan waktu tunggu untuk mengukur jumlah hari sejak mulai pemesanan diterima hingga barang dapat dikirim kepada konsumen. Perhitungan yang dapat dilakukan untuk menilai atribut ini dapat dilihat berdasarkan persamaan 4.4 dan tabel 4.9.

Waktu tunggu pemenuhan pesanan = Jumlah hari lead time untuk konsumen.. (4.4)

Tabel 4.9. Data Input *Order Fulfillment Lead Time*

Lead time pengiriman	*Planning*	1 hari
	Actual	1 hari
Lead time konsumen	*Planning*	5 hari
	Actual	5 hari

Berdasarkan tabel 4.9 maka dapat dilihat *lead time* pengiriman memiliki *planning* dan *actual* masing-masing 1 hari dan untuk data *lead time* konsumen *planning* dan *actual* nya masing-masing 5 hari sehingga hasil pencapain performansi untuk waktu tunggu pemenuhan terhadap konsumen jika dijumlahkan menjadi selama 6 hari.

4.2.3.3. *Supply Chain Flexibility*

Pengukuran performansi atribut *supply chain* selanjutnya berdasarkan dari dimensi umum yang ketiga yaitu *flexibility* yang merupakan kelincahan suatu rantai pasok dalam merespon perubahan pasar serta dapat mempertahankan keunggulan kompetitif. Untuk dapat menilai atribut *supply chain* ini maka dapat digunakan perhitungan dengan cara sebagai berikut:

1. *Supply chain response time* (respon waktu dalam rantai pasok)

   Supply chain response time merupakan waktu respon yang dibutuhkan rantai pasok dalam mengukur jumlah hari yang dibutuhkan untuk dapat merespon (perencanaan, pengadaan, pembuatan dan pengiriman pesanan) sehingga dapat terjadi peningkatan signifikan yang tidak direncanakan atau tidak terjadi penurunan permintaan. Adapun perhitungan yang dapat dilakukan untuk menilai respon waktu dalam rantai pasok dengan menggunakan persamaan 4.5 dan data input untuk *supply chain response time* pada tabel 4.10.

   Respon waktu dalam rantai pasok = *lead time* supplier + waktu siklus untuk membuat pesanan + *lead time* pemenuhan pesanan di gudang jadi.....(4.5)

Tabel 4.10. Data perhitungan *Supply chain response time*

Data supplier	***Planning***	***Actual***
Lead time supplier dalam dan luar negeri	7 hari	7 hari
	45 hari	40 hari
Waktu siklus untuk membuat pesanan	***Planning***	***Actual***
Lead time gudang bahan baku	7 hari	6 hari
Lead time produksi	12 hari	11 hari
Lead time packaging	1 hari	1 hari

Tabel 4.10. Data perhitungan *Supply chain response time* (lanjutan)

***Lead time* pemenuhan pesanan**	***Planning***	***Actual***
Lead time pengiriman	1 hari	1 hari
Lead time konsumen	5 hari	5 hari
jumlah	78 hari	71 hari

Hasil yang didapatkan:

Planning 78 hari dan *aktual* 71 hari

Sehingga performansi pencapaian yang di dapat rata-rata dalam waktu 74,5 ~ 75 hari.

2. *Production flexibility* (fleksibilitas waktu produksi)

   Production flexibility merupakan fleksibilitas produksi dalam mengukur jumlah hari untuk dapat mencapai peningkatan 20% dan tidak terjadi pengukuran yang tidak terencana sehingga tidak adanya tambahan biaya. Adapun perhitungan yang dapat dilakukan untuk menilai fleksibilitas waktu produksi dengan menggunakan persamaan 4.6.

   Fleksibilitas waktu produksi = jumlah hari produksi tanpa perencanaan.....(4.6)

   - *Planning* = 12 hari
   - *Actual* = 11 hari
   - Hasil fleksibilitas waktu produksi = 11 hari

Setelah melakukan perhitungan pada atribut *supply chain flexibility* maka dihasilkan penilaian terhadap 2 matriksnya yaitu *Supply chain response time* rata-rata 75 hari dan untuk *Production flexibility* 11 hari.

4.2.3.4. *Supply Chain Costs*

Pengukuran performansi atribut *supply chain* berikutnya yaitu *costs* (pembiayaan), dimana hal tersebut berkaitan dengan biaya-biaya yang digunakan dalam setiap kegiatan di perusahaan dimulai dari proses rantai pasok itu berlangsung hingga akhir produk dapat tersalurkan kepada konsumen. Hal tersebut merupakan suatu keberlangsungan suatu atribut yang performansinya dapat dinilai dengan menggunakan:

1. *Cost of goods* (biaya pokok produk)

   Cost of goods merupakan pengukuran yang dapat dilakukan berdasarkan harga pokok material produk, serta tenaga kerja baik tenaga kerja langsung maupun tidak langsung dalam proses menghasilkan suatu barang. Sehingga dapat dilakukan perhitungan performansinya dengan menggunakan persamaan 4.7 dan data perhitungan pada tabel 4.11.

   Biaya pokok produk = Biaya material + Biaya kerja langsung + Biaya kerja tidak langsung.....(4.7)

Tabel 4.11. Data perhitungan *Cost of goods*

Data Biaya Perusahaan	***Planning***	***Actual***
Biaya material produk	Rp. 509.033.040	Rp. 509.033.040
Biaya tenaga kerja langsung	Rp. 2.686.000	Rp. 2.686.000
Biaya tenaga kerja tidak langsung	Rp. 2.686.000	Rp. 2.686.000
Total	Rp. 514.405.040	Rp. 514.405.040

Pencapaian performansi = $\frac{514.405.040}{514.405.040}$ x 100% = 100%

2. *Total supply chain management cost* (biaya total manajemen rantai pasok)

   Total supply chain management cost merupakan total biaya manajemen rantai pasok yang berhubungan dengan biaya langsung maupun tidak langsung dalam perencanaan, pengadaan, pengiriman dan melakukan pelayanan terhadap

konsumen. Selain itu adapun biaya yang dapat dibuat seperti biaya pengembalian yang terhitung garansi atau biaya lain yang dapat kembali diproses. Adapun perhitungan yang dapat dilakukan untuk dapat menilai performansi yaitu dengan menggunakan persamaan 4.8 dan data perhitungan pada tabel 4.12.

Biaya total manajemen rantai pasok = Biaya yang berhubungan dengan manajemen perolehan material, biaya persediaan, pendanaan (logistik) dan biaya kesesuaian perusahaan .....(4.8)

Tabel 4.12. Data perhitungan *Total supply chain management cost*

Data Biaya Perusahaan	***Planning***	***Actual***
Biaya material produk	Rp. 509.033.040	Rp. 509.033.040
Biaya alat bantu,suku cadang (logistik)	Rp. 16.908.750	Rp. 9.805.939
Biaya inventory	Rp. 379.850.625	Rp. 943.140.580
Profit	Rp. 587.837.653	Rp. 594.133.099
Total	Rp. 1.493.630.068	Rp. 2.056.112.658

Pencapaian performansi = $\frac{1.493.630.068}{2.056.112.658}$=0,7264 x 100%=72,6%

3. *Sales, General & Administration Cost* (biaya penjualan, biaya umum/operasional dan biaya administrasi)

   Sales, General & Administration Cost merupakan pengukuran biaya tidak langsung seperti pada biaya penjualan, biaya administrasi dan biaya operasional (*lab* dan *engineering*) yang mendukung dalam proses produksi agar dapat melayani konsumen. Perhitungan yang dapat dilakukan agar dapat menilai performansinya dengan menggunakan persamaan 4.9 dan data perhitungan pada tabel 4.13.

   SG&A Cost = Biaya penjualan + Biaya administrasi + Biaya operasional..... (4.9)

Tabel 4.13. Data perhitungan SG&A *Cost*

Data Biaya Perusahaan	***Planning***	***Actual***
Biaya marketing dan sales	Rp. 7.802.993.776	Rp. 6.052.234.542
Biaya administrasi	Rp. 313.311.761	Rp. 355.386.052
Biaya lab, engineering, pengembangan (operasional)	Rp. 2.690.353.783	Rp. 2.710.994.668
Total	Rp. 10.806.659.320	Rp. 9.118.615.262

Pencapain performansi = $\frac{9.118.615.262}{10.806.659.320}$ =0,8437 x 100%=84,4%

4. *Warranty/returns processing costs* (biaya proses garansi/pengembalian)

   Warranty/returns processing costs merupakan pengukuran biaya langsung dan tidak langsung terkait dengan pengembalian produk-produk yang disebabkan kelebihan persediaan ataupun termasuk produk cacat. Hal tersebut merupakan bagian dari proses logistik dan kerusakan produk tersebut. Perhitungan yang dapat dilakukan yaitu dengan menggunakan persamaan 4.10.

   Biaya proses garansi/pengembalian = Biaya *return* produk (pengembalian).....(4.10)

   Berdasarkan data dan informasi yang didapat dari PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk, perusahaan ini tidak menetapkan biaya pengembalian produk, sebagai gantinya produk kembali ke perusahaan maka pihak perusahaan akan menghubungi pihak *marketing* agar dapat menjadwalkan obral terhadap produk *return*. Hal tersebut dilakukan agar produk dapat tetap terjual setidaknya dapat mengganti harga produksi dengan penjualan setengah harga atau diskon tetapi tidak berkiatan dengan biaya pengembalian. Sehingga untuk nilai performansinya sendiri dapat dikatakan 100% karena tidak ada data dan informasi terkait biaya pengembalian produk cacat/rusak.

Adapun hasil penilaian yang telah dilakukan perhitungan pada performansi atribut *supply chain costs* (pembiayaan) dapat dilihat sebagai berikut :

1. *Cost of goods* (biaya pokok produk) pencapaian 100%
2. *Total supply chain management cost* (biaya total manajemen rantai pasok) pencapaian 72,6%
3. *Sales, General & Administration Cost* (biaya penjualan, biaya umum/operasional dan biaya administrasi) pencapaian 84,4%
4. *Warranty/returns processing costs* (biaya proses garansi/pengembalian) pencapaian 100%.

4.2.3.5. *Supply Chain Assets*

Pengukuran performansi atribut berikut ini merupakan dimensi yang terakhir yaitu rantai pasok mengenai *assets*, dimana efektivitas organisasi dalam mengelola aset dapat mendukung kepuasaan permintaan konsumen. Hal tersebut merupakan pengelolaan seluruh aset tetap dan modal kerja perusahaan. Sehingga untuk dapat menilai performansinya dapat dilakukan dengan cara :

1. *Cash to cash cycle time* (waktu yang dibutuhkan untuk menerima pembayaran) *Cash to cash cycle time* merupakan pembayaran berdasarkan waktu siklus yang dapat mengukur jumlah hari dalam melakukan pembayaran terhadap pemasok dan menerima pembayaran dari konsumen. Adapun proses perhitungan dalam penilaian performansi atribut ini yaitu dengan menggunakan persamaan 4.11 dan data perhitungan pada tabel 4.14.

   Cash to cash cycle time = [Biaya inventori / (biaya pokok penjualan / 365)] + [piutang / (penghasilan / 365)] – [hutang / (biaya material / 365)].....(4.11)

Tabel 4.14. Data perhitungan *cash to cash cycle time*

Data Biaya Perusahaan	***Planning***	***Actual***
Biaya material produk	Rp. 509.033.040	Rp. 509.033.040
Biaya *inventory*	Rp. 379.850.625	Rp. 943.140.580
Biaya pokok penjualan	Rp. 5.988.018.116	Rp. 4.177.972.218
Pendapatan usaha	Rp. 64.915.252	Rp. 122.562.602
Piutang	Rp. 591.181.845	Rp. 430.734.121
Utang	Rp. 713.990.199	Rp. 628.171.658

- (*Planning*) *cash to cash cycle time*

  = (379.850.625 / $\frac{5.988.018.116}{365}$) + (591.181.845 / $\frac{64.915.252}{365}$) – (713.990.199 / ($\frac{509.033.040}{365}$) = 2835,24 hari

- (*Actual*) *cash to cash cycle time*

  = 943.140.580 / $\frac{4.177.972.218}{365}$) + (430.734.121 / $\frac{122.562.602}{365}$) – (628.171.658 / ($\frac{509.033.040}{365}$) = 915,72 hari

- Pencapain performansi = $\frac{915,72}{2835,24}$=0,3226 x 100%=32,3%

2. *Inventory days of supply* (waktu persediaan untuk pasokan)

   Inventory days of supply merupakan waktu yang digunakan untuk persediaan jika adanya pasokan dan waktu penyimpanan yang dapat memenuhi kebutuhan. Perhitungan dalam penilaian performansi ini dapat dilakukan dengan persamaan 4.12 dan data perhitungan pada tabel 4.15.

   Inventory days of supply = [Biaya persediaan/ (biaya pokok penjualan / 365)].....(4.12)

Tabel 4.15. Data perhitungan *inventory days of supply*

Data Biaya Perusahaan	***Planning***	***Actual***
Biaya inventory	Rp. 379.850.625	Rp. 943.140.580
Biaya pokok penjualan	Rp. 5.988.018.116	Rp. 4.177.972.218

- (*Planning*) *inventory days of supply* = 379.850.625 / $\frac{5.988.018.116}{365}$ = 23,15 hari
- (*Actual*) *inventory days of supply* = 943.140.580 / $\frac{4.177.972.218}{365}$ = 82,40 hari
- Pencapaian performansi = $\frac{23,15}{82,40}$ = 0,2810 x 100%=28,1%

3. *Assets turns* (pengembalian aset)

   Assets turns merupakan perhitungan dengan membagi pendapatan dan total aset yang termasuk modal kerja dan aktiva tetap. Perhitungan dalam penilaian performansi ini dapat dilakukan dengan persamaan 4.13 dan data perhitungan pada tabel 4.16.

   Assets turns = Profit/ Total aset.....(4.13)

Tabel 4.16. Data perhitungan *assets turns*

Data Biaya Perusahaan	***Planning***	***Actual***
Profit	Rp. 587.837.653	Rp. 594.133.099
Total aset	Rp. 2.845.273.923	Rp. 2.709.751.644

- *Planning* = $\frac{587.837.653}{2.845.273.923}$ = 0,2066
- *Actual* = $\frac{594.133.099}{2.709.751.644}$ = 0,2193
- Pencapaian performansi = $\frac{0,2066}{0,2193}$=0,9423 x 100%=94,2%

Adapun hasil penilaian yang telah dilakukan perhitungan pada performansi atribut *supply chain assets* dapat dilihat sebagai berikut :

1. *Cash to cash cycle time* (waktu yang dibutuhkan untuk menerima pembayaran) pencapaian 915,72 hari (32,3%)
2. *Inventory days of supply* (waktu persediaan untuk pasokan) pencapaian 82,40 hari (28,1%).
3. *Assets turns* (pengembalian aset) pencapaian 94,2% (0,21 kali)

4.2.4. Matriks SCOR Level 1 PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

Berikut ini merupakan matriks level 1 yang dihasilkan dari pengukuran performansi yang telah dilakukan pada atribut *supply chain* diantaranya *reliability, responsivenees, flexibility, cost* dan *assets* yang terbagi menjadi *costumer facing* dan *internal facing*. Untuk melihat data yang telah dihasilkan maka dapat dilihat pada tabel 4.17.

Tabel 4.17. Matriks SCOR Level 1 PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

Performance Attribute	***Customer-Facing***			***Internal-Facing***	
	Reliability	***Responsiveness***	***Flexibility***	***Cost***	***Asset***
Delivey performance	100%				
Fill rate	97,34%				
Perfect order fulfillment	86,06%				
Order fulfillment lead time		6 hari			
Supply chain response time			75 hari		
Production flexibility			11 hari		
Costs of good				100%	
Total supply chain management costs				72,6%	
Sales, general & administration cost				84,4%	
Warranty cost or return processing cost				100%	
Cash-to-cash cycle time					915,72 hari (32,3%)
inventory days of supply					82,40 hari (28,1%)
Asset turns					94,2% (0,21 kali)

4.2.5. *Benchmarking* kinerja di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk berdasarkan matriks *supply chain*

Setelah melakukan pengukuran performansi dengan menghitung berbagai atribut *supply chain* dan didapat matriks SCOR level 1, maka adapun perbandingan kinerja yang dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil studi yang menunjukkan perusahaan-perusahaan yang tergolong *best in class* memiliki kinerja *supply chain*

yang signifikan berdasarkan matriks yang telah di lakukan perhitungan di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk. Proses *benchmarking* kinerja tersebut dapat dilihat pada tabel 4.18 berikut ini.

Tabel 4.18. Tabel perbandingan kinerja PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk dengan mengacu pada perusahaan *best in class*

Matriks	**Penjelasan**	***Best In Class***	**Rata-Rata**	**Kinerja PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk**
Delivery performance	Persentase order terkirim sesuai jadwal	93%	69%	100%
Fill rate by line item	Persentase jumlah permintaan dipenuhi tanpa menunggu, di ukur tiap jenis produk (line items)	97%	88%	97,34%
Perfect order fulfillment	Persentase order yang terkirim komplit dan tepat waktu	92,4%	65,7%	86,06%
Order fulfillment lead time	Waktu antara pelanggan memesan sampai pesanan tersebut mereka terima	135 hari	225 hari	6 hari
Warranty cost as % of revenue	Persentase pengeluaran untuk warranty terhadap nilai penjualan	1,2%	2,4%	100%
inventory days of supply	Lamanya persediaan cukup untuk memenuhi kebutuhan kalau tidak ada pasokan lebih lanjut	55 hari	84 hari	82,40 hari
Cash-to-cash cycle time	Waktu antara perusahaan membayar material ke supplier dan menerima pembayaran dari pelanggan untuk produk yang dibuat dari material tersebut	35,6 hari	99,4 hari	915,72 hari
Asset turns	Berapa kali suatu aset bisa digunakan untuk memperoleh *revenue* (pendapatan) dan profit	4,7 kali	1,7 kali	0,21 kali