Bab 5
Analisis

5.1. Analisis Ruang Lingkup Produk

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diketahui terdapat 71 jenis sepatu dari 4 *gender* yaitu *children*, *junior*, *man* dan *women* yang di produksi oleh PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk dalam kurun waktu 4 bulan terakhir dimulai pada bulan januari-april 2017. Setelah melakukan wawancara dengan pihak perusahaan maka diambil 1 jenis sepatu dari *gender junior* yaitu model saroo agar penelitian yang dilakukan dapat lebih fokus dan terarah. Selain itu, pengambilan jenis tersebut berdasarkan ketersediaan informasi dan data-data yang masih tersimpan dengan baik karena produk ini merupakan produk keluaran terbaru yang baru diproduksi dan memiliki permintaan yang banyak dari pihak *marketing*. Hal ini terjadi dikarenakan model saroo tersebut memiliki keunggulan dan dapat menarik konsumen di pasaran dengan desain sepatu yang tawarkan.

Pada dasarnya ketersediaan data dan informasi mengenai produk pada saat penelitian lebih mudah didapat karena data-data yang diambil mengenai material, produksi hingga distribusi masih baru dibandingkan dengan jenis lain yang data-datanya sebagian sudah tidak terdokumentasi (*hardcopy*) dan telah mengalami perubahan. Produk-produk yang diproduksi oleh PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk rata-rata mengalami *update* pada setiap bulan atau tahunnya. Oleh karena itu untuk proses pengambilan data pada penelitian *supply chain*, yang harus mendapatkan data rata-rata dari setiap departemen sangat sulit jika mengambil produk yang sudah cukup lama karena banyaknya produk yang diproduksi oleh perusahaan tersebut.

Sepatu model saroo merupakan salah satu produk yang di produksi menggunakan semua proses seperti *cutting, laminating, preparation, rubber, sewing, assembling* hingga produk *finished good* dapat disimpan ke gudang jadi. Oleh sebab itu, jika

dibandingkan dengan model-model sejenisnya produk saroo terlihat lebih menggungguli karena didorong dari sisi material dan desainnya yang menarik. Kelebihan dari produk inipun yaitu dapat lebih fungsional yaitu dapat digunakan anak-anak pada saat sekolah ataupun kegiatan diluar sekolah. Proses produksi yang dilakukan berdasarkan 2 kali *purchase order* (PO) dari bagian *marketing* pusat ke bagian *planning production inventory control* (PPIC) lalu berdasarkan persetujuan dan ketersediaan material *order* tersebut masuk pada bagian produksi.

Jumlah PO pertama pada bulan agustus 2016 yaitu sebanyak 4.008 pasang dan perusahaan melakukan produksi sebanyak 4.124 pasang, sedangkan untuk *order* yang kedua pada bulan februari 2017 sebanyak 3.000 pasang dan 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. Berdasarkan informasi, perusahaan akan membuat sepatu melebihi jumlah permintaan dari bagian *marketing* dengan tujuan agar terdapat *stock* produk apabila sewaktu-waktu adanya permintaan secara mendadak. Setelah produk selesai diproduksi dan masuk *packaging* selanjutnya produk akan dikirim ke gudang jadi, berdasarkan penelitian yang dilakukan hingga bulan april 2017 produk yang masuk ke gudang jadi sebanyak 6.970 pasang.

Produksi yang masih tersimpan dibagian *packaging* 190 pasang dari jumlah permintaan dan 38 pasang dari permintaan belum masuk ke gudang jadi. Adapun informasi mengenai produk yang telah didistribusikan sebanyak 6.162 pasang, sehingga 808 pasang sepatu masih tersimpan di gudang sebagai *stock* dan siap untuk didistribusikan. Setelah melihat proses produksi yang dilakukan, jelas bahwa perusahaan ini bukan hanya melakukan proses produksi berdasarkan permintaan (*make to order*) tetapi membuat produk sebagai persediaan (*make to stock*) juga.

5.2. Analisis Ruang Lingkup Pengadaan Material dan Jaringan *Supply Chain* PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

Ruang lingkup kegiatan yang dilakukan oleh PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk dimulai dengan menerima pesanan produk dari bagian *marketing* yang berada di pusat berlokasi di Jakarta, yang dikirim ke pabrik yang berada di Gedebage Bandung. Selanjutnya data tersebut akan diterima oleh bagian PPIC. Setelah bagian PPIC membuat rencana produksi berdasarkan permintaan maka selanjutnya bagian *purchasing* akan melakukan pembelian bahan baku (*material*), dan melakukan pengecekan ke gudang bahan baku mengenai ketersediaan barang untuk proses produksi yang akan di lakukan. Pada saat barang yang dibutuhkan tidak tersedia atau tidak mencukupi maka bagian *purchasing* akan menghubungi supplier bahan baku agar dapat mengirimkan pesanan yang dibutuhkan.

PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk memiliki 24 supplier tetap yang dapat memasok persediaan untuk kegiatan produksi yang dilakukan. Berdasarkan 24 supplier yang ada 1 diantaranya merupakan supplier dari luar negeri yaitu dari negara China sedangkan 23 lainnya berasal dari dalam negeri dan sebagian besar berada di kota Bandung, Tangerang, Banjaran dan Serang. Waktu pengiriman barang pun berbeda-beda sesuai dengan permintaan perusahaan. Kriteria supplier yang dipilih oleh perusahaan yaitu berdasarkan perbandingan harga yang lebih murah, kualitas bahan baku (*material*) sesuai dengan yang dijanjikan, jarak pengiriman dari supplier dengan perusahaan, ketepatan waktu pengiriman serta legalitas supplier jelas dan memiliki struktur organisasi yang dapat mengkoordinasi dalam proses pemasokan barang.

Berdasarkan informasi yang didapat dari perusahaan standar waktu pengiriman maksimal 7 hari untuk supplier dalam negeri dan kurang lebih 40 hari untuk supplier luar negeri. Adapun data *lead time* supplier berdasarkan *planning* 7 hari dan aktual 7 hari untuk supplier dalam negeri sedangkan untuk supplier luar negeri *planning* 45 hari dan aktualnya 40 hari. Oleh sebab itu untuk pemesanan dari luar negeri harus dilakukan dari jauh-jauh hari, karena perjalanan yang ditempuh

menghabiskan waktu yang lama dengan moda yang digunakan kapal laut. Adapun waktu pengiriman yang dilakukan oleh supplier dalam negeri seperti dari kota Bandung sendiri yaitu dapat menempuh waktu kurang lebih 1 hari setelah pemesanan. Proses pemesanan bahan baku disesuaikan dengan kebutuhan dan kegiatan produksi yang akan dilakukan sehingga bahan baku diusahakan tidak tersimpan lama di gudang, berdasarkan *planning* 7 hari sedangkan aktualnya 6 hari bahan baku sudah langsung dikirim ke lantai produksi untuk diolah oleh setiap bagian (*line*).

Pada proses produksinya waktu yang direncanakan sekitar 12 hari sedangkan aktualnya produksi dapat selesai dalam waktu 11 hari. Pada saat produksi selesai dilakukan produk masuk pada tahap *packaging* dengan waktu yang direncanakan sesuai dengan aktualnya yaitu 1 hari. Setelah selesai di bagian *packaging* produk yang sudah jadi dikirim ke gudang jadi dengan waktu 1 hari sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Selanjutnya untuk produk yang tersimpan di gudang jadi, adapun *lead time* untuk konsumen dengan waktu yang direncanakan 5 hari dan aktualnya produk tersebut sampai pada konsumen sesuai dengan waktu yang direncanakan. Sehingga waktu siklus rantai pasok yang dilakukan dibagian gudang jadi selama 1 hari.

Pada gambar 4.3 dapat dilihat *framework* jaringan hulu ke hilir yang terjadi dalam proses *supply chain* di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk. Proses tersebut dimulai dari masuknya pemasok-pemasok yang dapat memberikan persediaan material yang dibutuhkan oleh perusahaan, selanjutnya setelah melakukan produksi perusahaan mendistribusikan produknya ke berbagai tempat. Produk yang didistribusikan sudah dapat dipastikan merupakan produk-produk yang lolos uji *quality control* baik produk A-grade maupun B-grade. Perbedaan kedua produk terdapat dari sisi *packaging* yang dilakukan terhadap produk itu sendiri, untuk produk B-grade ditandai dengan penjulan tanpa menggunakan box seperti produk A-grade. Hal tersebut dilakukan karena produk B-grade tetap dapat di jual setelah dinyatakan lolos *quality control* dan tingkat *reject* yang terlihat kasat mata dan

masih dapat diberi toleransi, tetapi untuk pendistribusian produk tersebut hanya ke dilakukan ke tempat-tempat tertentu.

Pada umumnya pendistribusian dari perusahaan tersebar keseluruhan wilayah dan kota yang ada di indonesia. Penyebaran produk tersebut dilakukan ke *factory outlet* yang berada di wilayah perusahaan, *showroom* Tomkins yang tersebar diberbagai kota, kerja sama dengan berbagai *department store* (Ramayana, Yogya, Borobudur, Giant, Matahari) dengan proses pengiriman barang dilakukan dengan ekspedisi ke pusat *department store* lalu disebar kembali ke berbagai kota, pendistribusian kepada *reseller* untuk penjualan secara online serta pernjualan di berbagai *retail outlet*. Pada dasarnya setiap pendistribusian yang dilakukan ditujukan agar produk dapat tersampaikan kepada konsumen (pengguna akhir) yang akan menggunakan produk tersebut.

5.3. Strategi Analisis SWOT

Berdasarkan informasi dan hasil penelitian yang telah dilakukan di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk maka dapat dilihat kondisi *supply chain* di perusahaan dengan membuat matriks SWOT yang dapat dilihat pada tabel 4.5. Pada tabel tersebut dapat diidentifikasi empat faktor yang dapat meninjau kondisi yang ada diperusahaan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman. Setelah membuat analisis dari keempat faktor tersebut, adapun strategi dari masing-masing analisis SWOT yang memiliki keterkaitan antara faktor internal dan eksternal. Berikut ini merupakan pemaparan dari masing-masing faktor dan strategi terhadap SWOT tersebut.

1. Kekuatan (*Strength*)

   PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk memiliki 24 supplier tetap yang dapat mengirim bahan baku berdasarkan permintaan perusahaan dan memiliki performansi pengiriman dengan waktu cukup cepat, di sesuai kan dengan jarak terdekat misalnya untuk supplier di kota yang sama dapat melakukan pengiriman secara mendadak apabila bahan baku di butuhkan dalam keadaan

mendesak. Perusahaan ini juga memiliki keunggulan dalam memproduksi beberapa jenis sepatu mulai dari anak-anak hingga dewasa (wanita/pria) dan memiliki banyak model yang dibuat serta produk yang selalu update pada setiap bulan atau tahunnya, proses pendistribusian produk tersebar keseluruh provinsi di indonesia serta memiliki kerja sama secara langsung dengan pusat dept. Store yang pada saat distribusi produk dilakukan oleh gudang jadi, pihak dept. Store tersebut mengirimkan transportasi (ekspedisi) untuk mengangkut produk dan disimpan dipusat hingga akhirnya produk dapat disebar keberbagai dept. Store sesuai dengan permintaan.

2. Kelemahan (*Weekness*)

   Pada matriks SWOT faktor kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yaitu terjadinya keterlambatan pengiriman bahan baku karena terdapat kesalahan komunikasi dengan beberapa supplier seperti adanya masalah internal dipihak supplier yang berimbas pada proses pengiriman bahan baku ke perusahaan. Selain itu pihak perusahaan memiliki keterikatan dengan salah satu supplier yang berasal dari luar negeri (china) sehingga untuk proses pengiriman bahan baku tersebut membutuhkan waktu yang cukup lama sekitar 40 – 45 hari hingga dapat masuk kegudang bahan baku hal tersebut karena moda yang digunakan yaitu kapal laut.

   Kelemahan yang dimiliki perusahaan lainnya yaitu seperti terhambatnya pemenuhan gudang yang berdampak pada tahap pengiriman (pendistribusian). Hal ini di pengaruhi oleh bagian produksi ataupun proses dari hulu (bahan baku ataupun supplier) nya pun sudah bermasalah sehingga berdampak pada pemenuhan gudang jadi. Selain itu adapun bahan baku yang di kirim supplier terdapat reject sehingga harus di lakukan pengiriman ulang dan hal ini dapat menjadi salah satu faktor terhambatnya proses produksi hingga pemenuhan gudang jadi.

3. Peluang (*Opportunity*)

   Setelah mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki maka perusahaan dapat melihat peluang yang ada berdasarkan kondisi dari faktor sebelumnya. Peluang untuk membuat kesepakatan antara perusahaan dengan supplier dalam kegiatan rantai pasok agar tidak terjadi kesalahan atau untuk mengurangi kesalahan yang dilakukan. Pada dasarnya pihak perusahaan harus ikut aktif dalam menarik konsumen dengan membuka *factory outlet* di lingkungan perusahaan dengan penawaran harga yang lebih murah, selain itu konsumen dapat berkomunikasi langsung dengan orang-orang yang ada di sekitar perusahaan dan penyebaran informasi lebih mudah tersampaikan.

   Peluang lainnya seperti membuat peraturan dalam upaya pengendalian pemenuhan pesanan misalnya : prioritas pemenuhan pesanan mengacu pada permintaan bukan pada jumlah produksi. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan sistem distribusi yang di lakukan tersebar ke berbagai provinsi di indonesia sehingga masyarakat dapat lebih mengenal produk tomkins. Perusahaan juga harus dapat memanfaatkan keadaan dengan melihat permintaan yang terbanyak sehingga dapat meningkatkan permintaan akan terhadap suatu produk dengan desain yang baru, dengan cara tersebut perusahaan dapat meningkatkan laba.

4. Ancaman (*Threat*)

   Selain peluang adapun faktor yang berasal dari luar perusahaan yaitu ancaman, ancaman tersebut diantaranya terancam hilangnya beberapa supplier apabila sering terjadi kesalahan komunikasi dengan perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena hubungan antara perusahaan dengan supplier sudah tidak berjalan dengan baik. Ancaman lain pada proses pengiriman bahan baku dan terjadi kesalahan, perusahaan akan mengalami kerugian apabila supplier tidak mengganti bahan baku yang cacat. Hal tersebut dapat berpengaruh pada terlambatnya proses produksi hingga pemenuhan gudang jadi akibat ketersediaan bahan baku kurang.

Berkembang nya industri sejenis baik merk ternama ataupun merk baru sehingga menjadi pesaing dalam bisnis yang di lakukan merupakan salah satu ancaman yang harus dihadapi, karena hal ini bisa berdampak pada kurangnya peminat akan produk yang perusahaan tawarkan serta daya tarik produk kalah dimata konsumen dibanding pesaingnya. hal tersebut akan berdampak pada menurunnya pendapatan perusahaan dan produk tersimpan lama digudang jadi karena kurangnya pendistribusian.

Setelah mengetahui dan membuat analisis SWOT mengenai kondisi *supply chain* di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk adapun strategi yang dapat dibuat berdasarkan hubungan dari kedua faktor internal dan eksternal seperti berikut ini :

1. Strategi *Strength -Opportunity* (S – O) merupakan strategi untuk memanfaatkan peluang untuk mendayagunakan kekuatan seperti :
    a. Perencanaan pembelian bahan baku harus di lakukan dari jauh-jauh hari, sehingga tidak ada bahan baku yang datang terlambat yang dapat menghambat proses produksi. Strategi ini dapat dilakukan dengan melakukan pengecekan terhadap bahan baku yang ada di gudang serta membuat rencana produk yang akan di produksi. Hal tersebut agar proses produksi dapat tetap berjalan dengan menyesuaikan bahan baku yang ada untuk di produksi terlebih dahulu. Selain itu kedua pihak harus membuat kesepakatan waktu pengiriman yang akan dilakukan agar tidak terjadi keterlambatan bahan baku yang datang ke gudang.
    b. Meningkatkan jumlah produksi sepatu tertentu berdasarkan model yang disukai oleh konsumen. strategi ini dapat dilihat dari hasil penjualan terhadap suatu produk yang memiliki peminat banyak di pasaran dan permintaan yang meningkat pada periode sebelumnya. Hal ini dapat diterapkan pada produk model saroo yang memiliki permintaan banyak dan model dari produk saroo sendiri diminati oleh konsumen. produk saroo sendiri baru melakukan 2 kali *purchase order* (PO) seharusnya perusahaan mengambil langkah cepat untuk melakukan PO ketiga.

c. menyediakan stock dari berbagai jenis sepatu yang di produksi di *factory outlet*, agar konsumen mendapatkan manfaat dengan pembelian harga pabrik. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara pada saat berbagai jenis produk masuk ke gudang jadi, pendistribusian yang pertama kali harus terisi yaitu *factory outlet* hal ini merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan jumlah konsumen dan promosi yang terjalin berasal dari sesama konsumen atau informasi mulut ke mulut.

2. Strategi *Strength- Threat* (S – T) merupakan strategi untuk mengatasi ancaman dengan jalan mendayagunakan kekuatan seperti :
   a. menyusun peraturan yang dapat di sepakati oleh supplier, perusahaan serta distributor untuk mengurangi kesalahan kemunikasi dalam proses rantai pasok. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara membuat perjanjian baru berdasarkan kesalahan-kesalahan yang telah terjadi atas dasar kesepakatan kedua belah pihak diantaranya dalam proses pengiriman bahan baku yang dilakukan agar tidak terjadi keterlambatan.
   b. Membuat komitmen dengan supplier agar dilakukan pengecekan terlebih dahulu bahan baku yang akan dikirim, agar dapat sesuai dengan karakteristik yang dibutuhkan perusahaan. Strategi ini dapat dilakukan oleh pihak supplier setelah perusahaan membelikan contoh sampel untuk kriteria bahan baku yang akan di beli dari supplier. Komitmen yang harus di jaga yaitu pihak supplier dapat memberikan bahan baku sesuai dengan standar yang ada untuk mengurangi bahan baku yang *reject*.
   c. Meningkatkan kualitas dan performansi kinerja agar dapat menang dalam pasar lokal serta mampu bersaing dengan merk-merk ternama lainnya. Strategi memberdayakan kekuatan yaitu dengan membuat desain yang baru dan lebih menarik serta mampu bersaing dengan merk-merk ternama tersebut. Hal lain yaitu dengan memanfaatkan peluang dari sisi harga yang ditawarkan lebih murah dibanding dengan produk sekelasnya, agar hal tersebut dapat menjadi salah satu dasar pemilihan produk oleh konsumen.

d. Melakukan pemasokan produk dalam jumlah banyak ke Dept.Store agar produk dapat lebih berkembang di pasaran. Strategi ini dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama yang lebih untuk dapat menarik distributor seperti memberikan keleluasan dalam proses pembayaran diatas perjanjian yang ada.

3. Strategi *Weekness-Opportunity* (W–O) merupakan strategi untuk memanfaatkan peluang untuk untuk mengatasi kelemahan seperti :
   a. komitmen dengan supplier yang berada diluar negeri harus selalu di jaga agar proses pengiriman bahan baku tidak terhambat dan tepat waktu. Hal ini harus dipertahankan untuk dapat terus menjalin hubungan yang lebih baik antara perusahaan dengan supplier diantara mengadakan pertemuan untuk mempererat ikatan bisnis yang terjalin, mengadakan meeting bersama antara kedua belah pihak, melakukan kunjungan satu sama lain.
   b. Menyebarluaskan kegiatan pendistribusian produk agar dapat lebih dikenal oleh masyarat luas. Dalam hal promosinya, Tomkins memberikan perizinan adanya *study tour* dari berbagai sekolah. Upaya tersebut dilakukan dalam rangka kepeduliaan perusahaan akan dunia pendidikan dan memberikan pelajaran serta pengetahuan seputar proses produksi yang ada di tomkins, sehingga hal tersebut merupakan salah satu strategi yang dilakukan untuk menarik pelanggan.
   c. Menciptakan desain produk yang tidak mudah di tiru oleh pesaing dan menjadi produk unggulan yang banyak diminati hal tersebut agar dapat meningkatkan permintaan. Strategi tersebut dibuat agar Tomkins tidak kalah saing dengan perusahaan pesaing lainnya.

4. Strategi *Weekness-Threat* (W–T) merupakan strategi untuk menghindari ancaman sekaligus melindungi kelemahan seperti :
   a. Mempertahankan supplier agar tidak memutuskan komitmen atau perjanjian yang telah dibuat dengan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengurangi kesalah pahaman antara kedua belah pihak dengan

cara terus melakukan pertemuan agar tidak terjadi kesalahpahaman dan hubungan antara supplier dengan perusahaan dapat terjalin dengan baik.

b. Melakukan pengecekan bahan baku sebelum proses produksi dilakukan. Hal ini di lakukan oleh bagian *quality control* gudang bahan baku yang bertugas mengecek bahan baku sesuai dengan standar sampel berdasarkan masing-masing karakteristik bahan baku yang sudah menjadi ketetapan perusahaan.

c. Memprioritaskan permintaan terlebih dulu untuk memenuhi gudang jadi. Pihak perusahaan melakukan proses produksi seperti *make to stock* dan *make to order*. *Make to stock* dapat dilakukan apabila *make to order* sudah dapat dipenuhi dari bagian produksi. Perusahaan melakukan proses produksi *Make to stock* guna untuk memenuhi permintaan secara mendadak.

d. Mempertahankan produk-produk yang memiliki permintaan tinggi dan melakukan *purchase order* (PO) baru. Strategi ini dapat diterapkan pada produk yang memiliki permintaan banyak dan keunggulan dimata konsumen. produk tersebut diantaranya model saroo yang memiliki permintaan yang banyak dalam kurun waktu kurang dari satu tahun.

5.4. Analisis Pengukuran Performansi *Supply Chain* PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

Setelah melakukan pengambilan data yang dapat olah dan dilakukan pengukuran performansi *supply chain* yang melibatkan 5 atribut dimensi umum, seperti *reliability, responsiveness, flexibility, costs* dan *asset* maka didapat matriks penilaian dari masing-masing atribut tersebut. Tujuan pengukuran *kinerja supply chain* pun memungkinkan kita untuk dapat mengidentifikasi masalah pada suatu kegiatan produksi, di mulai dari pengadaan hingga pendistribusian yang dapat dilakukan perbaikan sebelum masalah-masalah yang timbul semakin meluas dan sulit untuk di kendalikan. Pada tabel 4.17 terdapat matriks scor level 1 yang merupakan hasil penilaian pada pengukuran performansi yang telah dilakukan. Adapun berikut ini pemaparan dari masing-masing atribut *supply chain*.

1. *Reliability* (keandalan)

   Supply chain reliability merupakan keandalan dalam proses pengiriman produk sehingga penilaian yang harus dicapai mengenai *delivery performance, fill rate* dan *perfect order fulfillment.* Penilaian *delivery performance* merupakan keandalan performansi pengiriman yang dapat dicapai oleh perusahaan yaitu sebesar 100% hal tersebut menunjukan bahwa kemampuan perusahaan dalam proses pengiriman sudah sangat baik sehingga penilaiannya pun dapat dikatakan maksimal. Penilaian selanjutnya yaitu *fill rate* yang merupakan laju kemajuan atau rata-rata pemenuhan produk/*stock* digudang jadi dan pencapaian yang dihasilkan oleh perusahaan sebesar 97,34%. Hasil tersebut menunjukan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang baik pada proses pemenuhan *stock* yang disimpan di gudang jadi yang dapat mengantisipasi apabila terjadi permintaan secara mendadak.

   Penilaian terakhir pada *supply chain reliability* yaitu p*erfect order fulfillment* yang merupakan kemampuan memenuhi pesanan untuk konsumen. Hasil yang dicapai perusahaan sebesar 86,06% yang menandakan bahwa perusahaan memiliki performansi yang baik untuk dapat memenuhi pesanan yang diminta oleh konsumen.

2. *Responsiveness* (kecepatan)

   Supply chain responsiveness merupakan tingkat kecepatan dalam menyediakan produk untuk pelanggan. Penilaian yang dapat dilakukan pada atribut ini yaitu *order fulfillment lead time* atau waktu tunggu untuk mengukur jumlah hari pemesanan hingga barang dikirim kepada konsumen. Hasil yang didapat pada atribut ini yaitu *lead time* pengiriman 1 hari dan *lead time* konsumen 5 hari sehingga waktu tunggu pemenuhan terhadap konsumen selama 6 hari.

3. *Flexibility* (kelincahan)

   Supply chain flexibility merupakan kelincahan suatu rantai pasok dalam merespon perubahan pasar, sehingga penilaian yang harus dicapai yaitu *supply*

chain response time dan *production flexibility*. Pada penilaian *supply chain response time* atau yang merupakan waktu respon yang dibutuhkan perusahaan pada proses rantai pasok yaitu memiliki pencapaian selama 75 hari. Hal ini terjadi dikarenakan rentang waktu proses pemesanan pada supplier yang berada diluar negeri hingga proses pengiriman cukup memakan waktu yang lama dan berpengaruh pada proses produksi hingga pendistribusiannya. Sedangkan untuk penilaian *production flexibility* atau fleksibilitas waktu produksi memiliki pencapaian selama 11 hari, hal ini disesuaikan dengan waktu produksi yang dilakukan berdasarkan perencanaan hingga implementasi yang dilakukan.

4. *Costs* (biaya)

   Supply chain costs merupakan biaya-biaya yang digunakan dalam setiap kegiatan di perusahaan. Penilaian yang dilakukan mengenai *cost of goods, total supply chain management cost, sales, general & administration cost* dan *warranty/returns processing costs.* Pada penilaian *cost of goods* yang merupakan pengukuran berdasarkan harga pokok material produk dengan pencapaian yang didapat sebesar 100%, pencapaian tersebut sangat baik dikarenakan biaya perencanaan dan aktual memiliki jumlah yang sama sehingga hasil yang diperoleh dapat maksimal. Penilaian *total supply chain management cost* atau yang merupakan total biaya manajemen rantai pasok memiliki hasil sebesar 72,6% pencapain tersebut dapat dikatakan cukup baik jika melihat perbandingan biaya perencanaan dengan aktualnya tidak terlampau jauh.

   Sales, General & Administration Cost merupakan biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan penjualan, biaya umum/operasional dan biaya administrasi, hasil yang diperoleh yaitu sebesar 84,4% pencapain tersebut sudah baik dan jika di lihat berdasarkan aktualnya biaya yang dikeluarkan lebih sedikit dibandingkan dengan perencanaan awalnya. Penilaian terakhir yang ada pada *supply chain costs* yaitu *Warranty/returns processing costs* atau biaya proses

garansi/pengembalian yang memiliki pencapain 100% dan performansi tersebut sangat baik karena pada proses pengembalian barang (*return*) perusahaan tidak menetapkan biaya pengembalian produk. Upaya yang dilakukan oleh perusahaan terhadap produk yang di kembalikan yaitu dengan menjual barang secara obral agar dapat mengembalikan biaya pokok produksinya.

5. *Assets*

Supply chain assets merupakan rantai pasok mengenai pengelolaan aset yang dimiliki oleh perusahaan. Penilaian yang dapat dilakukan pada atribut ini yaitu *cash to cash cycle time, inventory days of supply* dan *assets turns*. Pada penilaian *cash to cash cycle time* atau yang merupakan waktu yang dibutuhkan untuk menerima pembayaran hasil yang dicapai yaitu selama 915,72 hari berdasarkan aktualnya sedangkan berdasarkan perencanaan awal selama 2835,24 hari sehingga persentase yang dicapai sebesar 32,2%. Melihat performansi yang dicapai dapat dikatakan bahwa hasil yang didapat kurang baik karena adanya kesenjangan antara perencanaan dengan aktualnya sehingga diperlukan perbaikan.

Inventory days of supply merupakan waktu persediaan untuk pasokan dengan hasil berdasarkan perencanaan selama 23,15 hari dan berdasarkan aktual selama 82,40 hari dan persentase yang dicapai sebesar 28,1%. Pencapain tersebut dapat dikatakan kurang baik karena terdapat kesenjangan yang cukup jauh antara waktu yang direncanakan dengan waktu aktualnya. Sehingga diperlukan perbaikan pada kinerja ini agar dapat lebih maksimal dan tidak terdapat kesenjangan yang terlampau jauh. Penilaian terakhir yaitu *assets turns* yang merupakan pengembalian aset pada perusahaan dengan hasil yang dicapai sebesar 94,2% pencapaian tersebut memiliki performansi yang sangat baik karena perbandingan perencanaan dengan aktualnya tidak terlampau jauh.

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

Setelah melakukan pengukuran performansi kinerja *supply chain* dan dihasilkan matriks Scor level 1, maka selanjutnya dapat dibuat perbandingan (*benchmarking*) dari hasil pengukuran tersebut. Pada proses perbandingan yang dilakukan matriks *supply chain* menjadi tolak ukur berdasarkan rata-rata atau perusahaan terbaik sekelasnya. Pada tabel 4.18 dapat dilihat hasil dari perbandingan kinerja PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk dengan mengacu pada perusahaan *best in class.* Berikut ini merupakan pemaparan dari 8 matriks yang menjadi tolak ukur dalam *benchmarking* yang dilakukan.

1. *Delivery performance*

   Persentase order terkirim sesuai jadwal berdasarkan perusahaan *best in class* 93% dan rata-rata 69% sedangkan pencapaian PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk 100%. Hal ini menunjukkan persentase order terkirim yang dicapai oleh tomkins berada di atas perusahaan *best in class* sebagai perbandingannya. Sehingga dengan hasil yang didapat kemampuan performansi kinerja *supply chain* tomkins sudah sangat baik dan berada di persentase yang maksimal.

2. *Fill rate by line item*

   Persentase jumlah permintaan dipenuhi tanpa menunggu, di ukur tiap jenis produk (*line items*) berdasarkan perusahaan *best in class* 97% dan rata-rata 88% sedangkan pencapaian PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk 97,34%. Hal ini menunjukkan persentase laju permintaan yang dicapai oleh tomkins berada di atas perusahaan *best in class* sebagai perbandingannya. Sehingga dengan hasil yang didapat kemampuan performansi kinerja *supply chain* tomkins sudah dapat dikatakan sangat baik.

3. *Perfect order fulfillment*

   Persentase order yang terkirim komplit dan tepat waktu berdasarkan perusahaan *best in class* 92,4% dan rata-rata 65,7% sedangkan pencapaian PT. Primarindo

Asia Infrastructure, Tbk 86,06%. Dengan pencapaian yang diperoleh perusahaan tersebut maka tomkins termasuk perusahaan *best in class* yang sudah dapat dikatakan terbaik dengan hasil yang dicapainya.

4. *Order fulfillment lead time*

   Waktu antara pelanggan memesan sampai pesanan tersebut mereka terima berdasarkan perusahaan *best in class* 134 hari dan rata-rata 225 hari sedangkan pencapaian PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk 6 hari. Performansi yang dicapai untuk memenuhi pesanan yang diminta konsumen jauh lebih baik diatas *best in class* hal ini dikarenakan semakin pendek waktu yang dapat di capai maka semakin baik.

5. *Warranty cost as % of revenue*

   Persentase pengeluaran untuk *warranty* terhadap nilai penjualan berdasarkan perusahaan *best in class* 1,2% dan rata-rata 2,4% sedangkan pencapaian PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk 100%. Performansi yang dicapai oleh perusahaan sudah termasuk baik dikarenakan tidak ada biaya garansi yang dikeluarkan oleh pihak tomkins.

6. *Inventory days of supply*

   Lamanya persediaan cukup untuk memenuhi kebutuhan kalau tidak ada pasokan lebih lanjut berdasarkan perusahaan *best in class* 55 hari dan rata-rata 84 hari sedangkan pencapaian PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk 82,40 hari. Hasil yang dicapai oleh tomkins menunjukkan bahwa perusahaan tersebut tergolong pada pencapaian rata-rata dalam kinerja untuk memenuhi kebutuhan pasokan.

7. *Cash-to-cash cycle time*

   Waktu antara perusahaan membayar material ke supplier dan menerima pembayaran dari pelanggan untuk produk yang dibuat dari material tersebut berdasarkan perusahaan *best in class* 35,6 hari dan rata-rata 99,4 hari, sedangkan pencapaian PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk 915,72 hari. Performansi

yang dicapai oleh tomkins masih kurang baik karena memakan waktu yang sangat lama dalam proses pembayaran material. Hal ini terjadi karena proses pembayaran yang diterima perusahaan dari pelanggan/distributor tidak langsung diterima, tetapi pembayaran dilakukan sesuai angsuran oleh karena itu hal ini berimbas pada proses pembayaran yang dilakukan oleh pihak perusahaan kepada supplier. Meskipun kedua belah pihak telah membuat perjanjian atas pembayaran yang dilakukan tetapi perlu adanya upaya perbaikan yang dilakukan agar performansi perusahaan dapat menjadi lebih baik serta dapat menempati sebagai perusahaan dengan nilai rata-rata bahkan *best in class* seperti pada proses performansi lainnya.

8. *Asset turns*

   Berapa kali suatu aset bisa digunakan untuk memperoleh *revenue* (pendapatan) dan profit berdasarkan perusahaan *best in class* 4,7 kali dan rata-rata 1,7 kali sedangkan pencapaian PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk 0,21 kali. Dari hasil performansi yang didapat aset perusahaan belum dapat digunakan sepenuhnya, karena hasil yang dicapai berada di bawah rata-rata sehingga pada saat aset tersebut digunakan maka proses yang berlangsung akan sangat lama. Hal ini dimungkinkan karena jumlah aset dari produk saroo sendiri belum cukup sebab produk tersebut merupakan produk baru. Sehingga untuk meningkatkan aset agar dapat digunakan produk saroo harus di produksi secara terus menerus dalam rangka peningkatan pendapatan.