BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisa Data

Berdasarkan nilai atau skor yang didapatkan dari pengukuran seluruh metrik,*process* dan *performance* sesuai dengan panduan SCOR 12.0. Berikut merupakan pembahasan berdasarkan masing-masing pendekatan *process* dan *performance* setelah dilakukan pengukuran.

5.1.1 Analisis Hasil Kinerja *Process*

Tabel 5. 1 Hasil Akhir Nilai *Process*

No	Process	Bobot	Nilai Kinerja	Bobot x Nilai Kinerja	Total
1	Plan	0.17	10	1.7	43.31
2	Source	0.17	51.62	8.77	
3	Make	0.17	43.51	7.4	
4	Deliver	0.17	98.04	16.67	
5	Return	0.17	0	0	
6	Enable	0.17	51.59	8.77	

Dapat dilihat pada tabel diatas setelah dilakukan pengolahan data dapat menggunakan SCOR 12.0 dapat diketahui nilai kinerja akhir adalah sebesar 43,31 dimana angka tersebut masuk ke dalam kategori *marginal* atau masih dalam kondisi dibawah rata-rata. Ini artinya kinerja rantai pasok pada IKM Daniela Art masih belum baik dan perlu dilakukan perbaikan. Dapat dianalisis berdasarkan keseluruhan nilai proses, diketahui bahwa nilai tertinggi terdapat pada proses deliver atau pengiriman dengan nilai sebesar 98,04, sedangkan proses return memiliki nilai terendah, yaitu sebesar 0.

Dari masing-masing proses pada IKM Daniela Art. Pada proses *plan* yang terdiri dari sP2 *Plan Source*, sP3 *Plan Make*, sP4 *Plan Deliver*, dan sP5 *Plan Return* didapatkan nilai akhir sebesar 10 hasil tersebut didapatkan dari pengolahan atribut *performance* pada proses *plan* yaitu *reliability* dan *responsiveness* dengan skor akhir setiap atribut performace yaitu 0 dan 20. Atribut *reliability* memiliki nilai 0 karena pada IKM Daniela Art tidak terdapat nilai pada metriks *forecast accuracy*. Karena pada proses *Identify, Prioritize and Aggregate Production Requirements* belum dilakukan peramalan terhadap berapa produk yang harus diproduksi pada setiap periode dan hanya melakukan produksi berdasarkan banyaknya pesanan dari konsumen atau dengan kata lain IKM Daniela Art bertipe produksi *make to order*. Peramalan permintaan perlu dilakukan agar kebutuhan bahan baku dapat diperkirakan sehingga kelebihan *inventory* dapat dikurangi maupun mengantisipasi adanya kekosongan bahan baku ketika diperlukan untuk produksi. Pada atribut *responsiveness* memiliki nilai sebesar 20 , pada proses *Establish Sourcing Plans* sudah dilakukan rencana pengadaan bahan baku yang diperlukan namun nilainya masih rendah,begitu juga pada proses *Balance Production Resources with Production Requirements*,dan *Establish Delivery Plans* nilainya juga masih rendah. Untuk proses *Establish and Communicate Return Plans* didapatkan nilai 0 karena belum ada proses *return* pada IKM Daniela Art

Pada proses sS2 *source make-to-order product* didapatkan nilai akhir sebesar 51,62 hasil tersebut didapatkan dari pengolahan atribut *performance* pada proses *source* yaitu *reliability, responsiveness* dan *asset management*. Atribut *reliability* memiliki nilai sebesar 79.97 , *responsiveness* sebesar 74,89 dan *asset management* nilainya adalah 0. Pada atribut *reliability* pengukuran kinerja di IKM sudah cukup baik hanya pada proses *Schedule Product Deliveries* pada metrik RL.3.27 % *Schedules Changed within Supplier's Lead Time* nilai yang didapatkan IKM Daniela Art masih rendah yaitu sebesar 19.44%, hal ini terjadi karena *supplier* sering melakukan perubahan jadwal pengiriman produk. Pada atribut *responsiveness* nilai pengukuran kinerja di IKM Daniela Art sudah baik hanya pada proses *Receive Product* pada metriks RS.3.113 *Receiving Product Cycle Time* didapatkan nilai 7 hari, hal ini dikarenakan penyamakan kulit buaya dibutuhkan waktu seminggu pengerjaan. Pada proses *Verify Product* nilai yang dimiliki IKM sudah baik karena memiliki nilai 100%. Pada proses Transfer Product pada metriks RL.3.25 dan RL.3.26 memiliki nilai 100% tetapi pada metriks AM.3.16, AM.3.17, AM.3.28, AM.3.37, AM.3.44, AM.3.45 nilainya adalah 0, ini

dikarenakan pada IKM Daniela Art bertipe produksi *make to order* dan tidak memiliki penyimpanan bahan baku. Pada proses *Authorize Supplier Payment* terdapat metriks RS 3.8 didapatkan nilai 100, karena pihak IKM tepat waktu dalam membayar biaya bahan baku ke *supplier*.

Pada proses sM2 *make to order* didapatkan nilai akhir sebesar 43.51 hasil tersebut didapatkan dari pengolahan atribut *performance* pada proses *make* yaitu *reliability*, *responsiveness* dan *asset management*. Atribut *reliability* memiliki nilai sebesar 71,85, *responsiveness* sebesar 43,19 dan *asset management* sebesar 15,49. Pada proses *Schedule Production Activities* pada metriks RL3.49 nilainya sudah cukup baik yaitu sebesar 90,47%, hal ini dikarenakan jumlah produk yang dapat dibuat dan mampu dicapai sesuai dengan jadwal produksi sudah cukup banyak. Pada metriks RS.3.123 didapatkan nilai 26 hari, yang artinya waktu pembuatan sebuah tas adalah 26 hari, untuk kedepannya IKM dapat memperbaiki proses pembuatan tasnya agar lebih cepat. Pada metriks AM.3.9 nilai yang dimiliki IKM Daniela Art juga masih kecil yaitu 15,49, Hasil ini menunjukkan bahwa IKM Daniela Art belum memanfaatkan aset produksinya secara efisien baik itu dari segi bahan baku, tenaga kerja maupun mesin yang digunakan. Pada proses *Produce and Test* pada metriks RL.3.56 didapatkan nilai 0 karena pada IKM Daniela Art tidak ada biaya garansi yang dialokasikan. Pada metriks RL.3.58 nilai yang didapat sudah baik yaitu sebesar 100%, hal ini dikarenakan produk yang dibuat selalu lolos *quality control*. Pada metriks RS.3.101 didapatkan nilai 27 hari, yang artinya waktu pembuatan dan pengujian sebuah tas adalah 27 hari, untuk kedepannya IKM dapat memperbaiki proses pembuatan dan pengujian tasnya agar lebih cepat. Pada proses Package nilai yang dimiliki sudah baik yaitu sebesar 100%.

Pada proses sD2 *deliver make-to-order* didapatkan nilai akhir sebesar 98,04 hasil tersebut didapatkan dari pengolahan atribut *reliability* dan *cost*. Pada proses Receive, Configure, Enter and Validate Order terdapat RL.3.33, RL.3.34, dan RL3.35 yang semuanya memiliki nilai 100%, hasil ini menunjukkan IKM sudah baik dalam melakukan pengiriman barang. Pada proses *Reserve Inventory and Determine Delivery Date* memiliki RL.3.32 dan RL.3.34 juga memiliki nilai sebesar 100%, hal ini menunjukkan pesanan tidak pernah diantar terlambat dan selalu tepat lokasi. Pada proses *Consolidate Orders* terdapat metriks CO.3.15 memiliki nilai Rp.18.000 hal ini menunjukkan bahwa biaya untuk pengiriman pada proses *deliver* memiliki biaya yang cukup rendah yaitu Rp.18.000. Biaya tersebut merupakan biaya

transportasi untuk mengantar barang ke pihak ekspedisi untuk kemudian dilakukan pengiriman produk ke konsumen. Pada proses *Load Product & Generate Shipping Docs* terdapat metriks RL.3.50 dan memiliki nilai sebesar 100%, hal ini menujukkan pengiriman barang dengan dokumen yang lengkap sudah baik. Pada proses *Receive and Verify Product by Customer* terdapat metriks RL.3.41 dan RL.3.42 dan memiliki nilai juga 100%, hal ini menunjukkan barang yang dikirimkan tidak ada yang rusak dan cacat saat diterima konsumen.

Pada proses *return* didapatkan nilai akhir sebesar 0. Hasil tersebut merupakan pengolahan dari atribut *performance* pada proses *return* yaitu *responsiveness* dan *cost* dengan skor akhir setiap atribut performace yaitu 0 dan 0. Hal ini dikarenakan pihak IKM Daniela Art tidak melakukan / menerima pengembalian produk yang telah dikirimkan. Pada kaidah SCOR 12.0, aktivitas *return* untuk produk cacat terdiri dari 4 proses yaitu *Authorize Defective Product Return, Schedule Defective Return Receipt, Receive Defective Product* (*includes verify*) dan *Transfer Defective Product*. Secara keseluruhan, proses bisnis untuk aktivitas pengembalian produk cacat terdiri dari aktivitas mulai dari adanya klaim garansi dari konsumen, penarikan kembali produk cacat, serta kebijakan dalam menangani atau mengganti produk yang mengalami cacat atau tidak sesuai dengan spesifikasi.

Pada proses *enable* didapatkan nilai sebesar 51,59. Hasil tersebut merupakan pengolahan dari matriks *enable* yaitu *manage supply chain performance* dan *manage supply chain human resources* dengan masing-masing skor yaitu 47,73 dan 55,46. Hasil pengukuran didapatkan dari hierarki pada *manage supply chain performance* dan *manage supply chain human resources*. Pada hierarki *manage supply chain performance* terdapat sE2.1 *Initiate Reporting* dengan nilai 1,5 hal ini dikarenakan di IKM Daniela Art sudah ada pelaporan namun tidak rutin dilakukan. Selanjutnya sE2.2 *Analyze Reports* didapatkan nilai 1,2 hal ini dikarenakan pada IKM hanya dilakukan laporan bulanan dan tahunan. Pada sE2.3 *Find Root Causes* dengan nilai 1, karena IKM masih sulit untuk mengidentfikasi permasalahan yang ada diakibatkan laporan yang tidak rutin. Pada hierarki sE2.4 *Prioritize Root Causes* didapatkan nilai 2, hal ini menunjukkan IKM sudah cukup menaruh perhatian untuk menemukan akar masalah yang ada pada rantai pasok. Pada hierarki sE2.5 *Develop Corrective Actions* dan sE2.6 *Approve & Launch* memiliki nilai 2 dan 3, hal ini menunjukkan IKM sudah melakukan langkah yang cukup untuk melakukan perbaikan masalah yang ada.

Pada hierarki *manage supply chain human resources* terdapat sE4.1 Identify Skills/ Resource Requirement yang bernilai 1,5 karena pihak IKM sudah dapat melakukan *sourcing plans, production plans,* dan *skill/resource gap*. Pada hierarki sE4.2 *Identify Available Skills/Resources* mendapatkan nilai 4 karena dari IKM sudah dapat menentukan keperluan pekerja dengan kebutuhan sumber daya yang ada. Selanjutnya sE4.3 *Match Skills/ Resources* mendapatkan nilai 1,2 karena masih ada pekerja yang melakukan pekerjaan yang seharusnya bukan *jobdes*cnya. Pada sE4.4 didapatkan nilai 1,5 karena IKM sudah menggaji pekerja dengan cukup baik. Pada sE4.5 *Determine Training/ Education* didapatkan nilai 3 karena sudah melakukan *training* kepada pekerjanya dan sE4.6 *Approve, Prioritize and Launch* didapatkan nilai 2 karena sudah bisa menyesuaikan komponen tenaga kerja dengan cukup baik.

5.1.2 Analisis Hasil *Performance*

Tabel 5. 2 Hasil Analisa *Performance*

Atribut	Total	Total proses	Skor Akhir
Reliability	251,82	4	62,95
Responsiveness	138,08	4	34,52
Asset Management	15,49	2	7,74
Cost	96,09	2	48,04

Dapat dilihat pada tabel diatas atribut *reliability* memiliki nilai yang paling besar yaitu sebesar 62,95 dan atribut *asset management* memiliki nilai sebesar 7,74. Atribut *reliability* terdapat pada proses *plan, source, make* dan *deliver*. Atribut *reliability* pada proses *plan* dengan metriks RL.3.37 *Forecast Accuracy* didapatkan nilai 0 karena pada IKM Daniela Art tidak dilakukan peramalan permintaan pasar. Apabila IKM ingin meningkatkan kinerja *reliability* pada proses *plan*, maka IKM perlu melakukan peramalan terhadap permintaan pasar kedepannya. Nilai atribut *reliability* pada proses *source, make* dan *deliver* sudah cukup baik dengan nilai berturut-turut sebesar 79,97, 71,85, dan 100. Nilai tertinggi *performance reliability* terjadi pada proses *deliver* ini terjadi karena dalam hal pengiriman IKM Daniela Art sudah baik dan akurat.

Atribut *performance responsiveness* memiliki nilai sebesar 34,52 dan terdapat pada proses *plan ,source, make* dan *return*.. Nilai *responsiveness* dari proses *plan, source, make* dan *return* berturut-turut sebesar 20, 74,89, 43,19, dan 0. Nilai terendah pada *performance responsiveness* terdapat pada proses *return*, hal ini terjadi karena pada IKM Daniela Art tidak terdapat proses pengembalian barang. Untuk meningkatkan kinerja *performance responsiveness* pada proses *return* IKM perlu mengadakan proses *return* produk kedepannya. Nilai tertinggi *performance responsiveness* terjadi proses *source* yang berarti IKM Daniela Art sudah cukup bagus dalam mengelola kecepatan pengadaan bahan baku.

Atribut *performance asset management* memiliki nilai sebesar 7,74 dan menjadi nilai yang paling rendah diantara atribut *performance* yang lain. Atribut *Performance asset management* terdapat pada proses *source* dan *make* dengan nilai masing-masing sebesar 0 dan 15,49. Pada *performance asset management* proses *source* didapatkan nilai 0 dikarenakan pada IKM tidak memiliki penyimpanan persediaan bahan baku karena IKM memproduksi barang berdasarkan *make to order*. *Performance asset management* pada proses *make* juga masih bernilai kecil, karena IKM masih belum bisa memaksimalkan aset yang ada dengan efisien.

Atribut *performance cost* memiliki nilai sebesar 48,045 dan terdapat pada proses *deliver* dan *return* dengan nilai masing-masing sebesar 96,09 dan 0. Nilai terendah terjadi pada proses *return* dikarenakan IKM Daniela Art tidak memilik proses pengembalian produk sehingga tidak ada *cost* pada proses *return*. Nilai pada proses *deliver* sudah cukup baik sebesar 96,09 ini karena IKM mampu untuk menekan biaya untuk transportasi sehingga biaya yang dikeluarkan cukup kecil yaitu sebesar Rp.18.000.

5.2 Analisa Hasil *Benchmark*

Hasil *benchmarking* ini berfokus pada hasil *performance* dan proses *make* dari IKM Daniela Art dengan IKM kerajinan kulit lain yang terdapat di Daerah Istimewa Yogyakarta.

5.2.1 Analisa Hasil *Benchmark Performance*

Hasil *benchmark* pada atribut *performance reliability* menunjukkan bahwa IKM Genkzi, Yanto Kulit, dan Pak Gandoeng memiliki nilai *reliability* yang paling tinggi dengan nilai

18,18 dan IKM Brill Leather menjadi yang paling rendah dengan nilai 7,17. Sedangkan IKM Daniela Art sendiri memiliki nilai sebesar 17,04. Pada IKM Daniela Art sendiri nilainya sudah cukup tinggi karena pada metriks RL.3.49 dan RL.3.31 mendapat nilai masing-masing sebesar 7,95 dan 9,09, dari total maksimal nilai 9,09. Sedangkan pada IKM Brill Leather pada metriks RL.3.31 nilainya masih 0 ini menunjukkan pada IKM Brill Leather pengiriman dengan kelengkapan dokumen produk masih belum dilakukan.

Pada atribut *performance responsiveness* menunjukkan bahwa IKM Mars memiliki nilai *reliability* yang paling rendah dengan nilai 18,18 dan IKM Pak Gandoeng menjadi yang paling tinggi dengan nilai 0. IKM Daniela art memiliki nilai 15,73. Hasil pada IKM Daniela Art sendiri sebenarnya masih buruk karena nilainya mendekati nilai terendah milik dari IKM Mars ,hal ini disebabkan karena waktu pembuatan suatu produk masih tergolong lama.

Pada atribut *asset management* dapat dilihat bahwa IKM Genkzi Leather dan Yanto Kulit memiliki nilai *asset management* yang paling tinggi dengan nilai 27,27 dan IKM Daniela Art menjadi yang paling rendah dengan nilai 4,23. Hal ini diakibatkan IKM Daniela Art belum memanfaatkan asetnya secara efisien baik itu dari segi bahan baku,tenaga kerja maupun mesin yang digunakan.

5.2.2 Analisa Hasil *Benchmark* Proses

Hasil *benchmark* pada proses *make* menunjukkan bahwa IKM Fatimah Handcraft memiliki nilai *make* yang paling tinggi dengan nilai total 57,94 dan IKM Brill Leather menjadi yang paling rendah dengan nilai 36,91.IKM Daniela Art sendiri mendapatkan nilai sebesar 37,01. Hasil ini menunjukkan IKM Fatimah Handcraft menjadi IKM yang paling baik pada proses *make* karena pada pengukuran proses *Schedule Production Activities*, *Produce and Test* dan *Package* hasilnya selalu konsisten mendapatkan nilai yang tinggi. Sedangkan untuk IKM Daniela Art pada pengukuran *Schedule Production Activities* pada metriks AM.3.9 hasilnya masih rendah karena IKM Daniela Art belum memanfaatkan aset produksinya secara efisien baik itu dari segi bahan baku, tenaga kerja maupun mesin yang digunakan dan pada proses *Produce and Test* sebenarnya sudah cukup baik,namun tetap bisa ditingkatkan lagi dan bisa merujuk pada IKM Genkzi Leather dan Yanto Kulit untuk memperbaiki pada proses *Schedule Production Activities* dan *Package* dan untuk memperbaiki proses *Produce and Test* bisa merujuk pada IKM Pak Gandoeng. Untuk melihat keseluruhan proses *make* yang

baik, ke-11 IKM dapat melihat proses *make* pada IKM Fatimah Handcraft dan kemudian bisa dijadikan rujukan untuk memperbaiki proses *make* di masing-masing IKM.

5.3 Implementasi SCOR Pada IKM

Implementasi metode SCOR pada IKM untuk melakukan pengukuran kinerja sebenarnya sangat bisa dilakukan karena dengan metode SCOR mampu mengukur kinerja dari proses *plan* hingga proses *enable* serta atribut kinerja yang beragam. Namun perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian dalam menggunakan metode SCOR di IKM karena IKM masih menggunakan sistem yang sangat tradisional dan mengakibatkan data yang digunakan dalam matriks pengukuran menjadi tidak lengkap, sehingga hasil akhir pun dapat dikatakan belum bisa mewakili semua atribut yang ada. Selain itu komunikasi yang baik sangat diperlukan dalam mencari data yang akan diukur dalam pengukuran ini. Peneliti diharuskan mampu menjelaskan matriks pengukuran serta data yang dibutuhkan kepada narasumber agar data yang didapatkan dapat menjadi data yang benar.Kelebihan jika menerapkan metode SCOR di IKM adalah IKM dapat mengidentifikasi pada proses bisnis dan *performance* apa saja yang terjadi masalah dan kemudian dari situ IKM dapat memperbaikinya dan pada akhirnya dapat meningkatkan produksi dan juga profit IKM.

5.4 Peluang Penelitian Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat dapat membuat kriteria penilaian yang lebih kompleks dan lengkap. Sehingga, menghasilkan data yang lebih baik dan mewakili setiap aspek penilaian. Dan juga untuk penelitian selanjutnya dapat juga melakukan penelitian di objek IKM lainnya seperti IKM Makanan, IKM Konveksi, IKM Sepatu Kulit dan lain sebagainya.