

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### 5.1 Analisa Data

Analisa data dilakukan berdasarkan nilai atau skor yang didapatkan dari pengukuran seluruh metrik, atribut, dan proses sesuai dengan panduan pengukuran kinerja rantai pasok SCOR 12.0. Berikut merupakan pembahasan berdasarkan masing-masing pendekatan *process* dan *performance* setelah dilakukan pengukuran.

##### 5.1.1 Nilai SCOR Process

Tabel 33 Nilai SCOR *Process*

NO	Level 1	Score Akhir
1	<i>Plan</i>	6.99
2	<i>Source</i>	4.55
3	<i>Make</i>	8.58
4	<i>Deliver</i>	16.75
5	<i>Return</i>	7.69
6	<i>Enable</i>	3.96
	Total	48.47

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai untuk masing-masing proses bisnis yang berlangsung pada IKM Pak Gandoeng sebagai obyek penelitian. Jika dikategorikan berdasarkan indeks performansi, maka nilai kinerja rantai pasok termasuk dalam kategori “*Marginal*” atau sedang dalam kondisi dibawah rata rata. Dapat dianalisis berdasarkan keseluruhan nilai proses, diketahui bahwa nilai tertinggi terdapat pada proses *Deliver* atau pengiriman dengan nilai sebesar 16,75 , sedangkan proses *Enable* memiliki nilai terendah, yaitu sebesar 3,96.

a. *Plan*

Proses bisnis *Plan* memiliki nilai yang relatif rendah dibandingkan nilai nilai dari proses yang lain . *Plan* memiliki skor sebesar 6,99. Matriks yang digunakan pada proses *Plan* adalah *reliability* dan *responsiveness*. Nilai pada

masing masing *performance* adalah 0 dan 82,22. Pembobotan menggunakan metrik pengukuran yang ada dengan realita yang terjadi di lapangan adalah sama, Pengrajin Kulit Gandung belum memiliki metode atau sistem perhitungan terkait rencana produksi, pesanan, atau peramalan. Oleh karenanya nilai *reliability* pada proses *Plan* menjadi 0. Sehingga proses produksi yang dilakukan hanya berdasarkan *order* atau pesanan yang diterima. Tidak adanya metode atau sistem peramalan dapat berpengaruh terhadap *responsiveness* atau waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses nya, sehingga dapat menaikkan waktu proses bisnis yang berjalan.

b. *Source*

Pada proses *Source* didapatkan skor sebesar 4,55. Untuk skor yang didapatkan 4,55 terbilang masih relative rendah. Matriks *performance* yang digunakan pada proses *Source* yaitu *reliability*, *responsiveness* dan *asset management* dengan skor masing masingnya adalah 77,78;2,38;0. Realita yang terjadi dilapangan adalah proses pengadaan pada Pengrajin Kulit Gandung masih cukup sederhana untuk ukuran IKM. Proses pengadaan oleh pihak IKM adalah dengan membeli langsung bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi. Biasanya Pengrajin Kulit Gandung baru akan melakukan pengadaan bahan baku saat sudah terjadi kesepakatan dengan pihak *customer*.

c. *Make*

Berdasarkan data yang ada proses *Make* memiliki skor sebesar 8,58. Matriks *performance* yang digunakan pada proses *Make* yaitu *Reliability*, *Responsiveness*, dan *Asset Management* dengan skor masing masing adalah 17,49;2,90;30,07. Realita yang terjadi dilapangan adalah sesuai dengan matriks *performance* yang digunakan dalam pengukuran kinerja rantai pasok di Pengrajin Kulit Gandung.

d. *Deliver*

Berdasarkan data yang ada proses *Deliver* memiliki skor sebesar 16,75. Matriks *performance* yang digunakan pada proses *Make* yaitu *Reliability*, dan *Cost* dengan skor masing masing adalah 100;97,1. Realita yang terjadi dilapangan adalah sesuai dengan matriks *performance* yang digunakan dalam

pengukuran kinerja rantai pasok di Pengrajin Kulit Gandung. Tetapi untuk biaya dalam proses pengiriman sudah termasuk kedalam kesepakatan. Proses *Deliver* memiliki nilai yang paling bagus diantara proses lainnya. Hal ini disebabkan oleh *reliability* pada proses *Deliver* mendapat nilai yang sempurna yaitu 100%. Dapat dikatakan sempurna karena dalam prosesnya tidak pernah terjadi kecacatan dalam pengiriman.

e. *Return*

Berdasarkan data yang ada proses *Return* memiliki skor sebesar 7,69. Matriks performance yang digunakan pada proses *Make* yaitu Responsiveness dan Cost dengan skor masing masing adalah 7,07;83,35. Proses *Return* pada Pengrajin Kulit Gandung dapat dijalankan apabila ada produk tidak sesuai dengan perjanjian awal oleh pihak IKM dan Customer.

f. *Enable*

Berdasarkan apa yang peneliti lihat di lapangan, peneliti dapat memberikan analisa yang sesuai dengan kondisi *Enable* atau pengelolaan yang terjadi di Pengrajin Kulit Gandung. Hal ini dikarenakan IKM Pak Gandoeng masih belum memiliki kegiatan pengelolaan terkait dengan proses bisnis yang dijalankan, dimulai dari pembukuan order seperti nota, rekapan penjualan dan pembelian, berikut dengan pengelolaan tenaga kerja yang masih kurang baik. Tidak ada pengelolaan yang terstruktur terkait rantai pasok, proses bisnis pada Pengrajin Kulit Gandung hanya berdasarkan kebutuhan atau *order* tanpa rancangan persiapan dan kinerja yang sistematis, sehingga proses *Enable* memiliki nilai yang rendah.

### 5.1.2 Nilai SCOR Performance

Tabel 34 Nilai SCOR Performance

NO	Attributes	Score	Process	Final Score
1	<i>Reliability</i>	230.78	4	57.70
2	<i>Responsiveness</i>	100.45	4	25.11
3	<i>Cost</i>	180.45	2	90.23
4	<i>Asset Management</i>	91.13	2	45.57

Pada penelitian yang dilakukan berdasarkan atribut *performance*, mulai dari *reliability*, *responsiveness*, *cost*, hingga *asset management* memiliki jumlah yang disesuaikan dengan data sesuai panduan SCOR 12.0 dan keadaan pada obyek penelitian. Tetapi dalam penelitian yang dilakukan tidak terdapat atribut *agility* karena kondisi yang ada pada IKM itu sendiri. Berdasarkan rangkuman pengukuran metrik-metrik *performance* pada tabel di atas dapat diketahui nilai tertinggi dimiliki atribut *cost* dengan nilai sebesar 90,23, serta nilai terendah dimiliki *responsiveness* dengan nilai sebesar 25,11.

Atribut atau metrik pengukuran yang memiliki nilai terendah adalah *responsiveness*. Nilai ini dapat dikaitkan dengan analisis pada pengukuran *process* pada objek penelitian. *Responsiveness* memiliki nilai terendah diakibatkan oleh masih sederhananya proses bisnis yang ada pada Pengrajin Kulit Gandung. Pengrajin Kulit Gandung masih belum memiliki pembukuan dan perhitungan terkait rencana produksi, pesanan, atau peramalan. Sehingga proses produksi yang dilakukan hanya berdasarkan *order* atau pesanan yang diterima. Oleh karena itu tidak ada *goal* atau tujuan tertentu yang ingin dicapai oleh Pengrajin Kulit Gandung.

a. *Reliability*

Nilai dari atribut *reliability* pada Pengrajin Kulit Gandung adalah sebesar 57,70 yang didapatkan dari rata-rata total dari 4 proses yaitu *Plan*, *Source*, *Make* dan *Deliver*. Nilai *reliability* terendah terdapat pada proses *Plan*, hal ini disebabkan oleh Pengrajin Kulit Gandung masih belum memiliki metode perhitungan atau metode peramalan tertentu sehingga matriks *forecast accuracy* memiliki nilai 0. Jika IKM ingin meningkatkan atribut *reliability* pada proses *Plan* maka IKM perlu melakukan peramalan terhadap permintaan pasar di kemudian hari. Sementara nilai tertinggi pada atribut *reliability* terdapat pada proses *Deliver* yaitu sebesar 100. Hal tersebut disebabkan oleh pengiriman yang selalu tepat waktu dan tidak pernah terdapat defect dalam proses pengirimannya.

b. *Responsiveness*

Nilai dari atribut *responsiveness* pada Pengrajin Kulit Gandung adalah sebesar 25,11 yang didapatkan dari rata-rata total dari 4 proses yaitu *Plan*,

*Source*, *Make* dan *Return*. Nilai *responsiveness* terendah terdapat pada proses *Source* yaitu sebesar 2,38. Hal ini disebabkan oleh beberapa matriks dari atribut *responsiveness* pada proses *Source* memiliki 0. Sementara nilai tertinggi pada atribut *responsiveness* terdapat pada proses *Plan* yaitu sebesar 82,22. Hal tersebut disebabkan oleh perencanaan bahan baku, produksi, pengiriman dan pengembalian tidak memerlukan banyak waktu dalam penetapan perencanaannya.

c. *Cost*

Nilai dari atribut *cost* pada Pengrajin Kulit Gandung adalah sebesar 90,23 yang didapatkan dari rata rata total dari 2 proses yaitu *Deliver* dan *Return*. Nilai *cost* pada kedua proses memiliki nilai yang relative tinggi yaitu 97,1 pada proses *Deliver* dan 83,35 pada proses *Return*. Hal ini disebabkan oleh biaya yang relative rendah pada kedua proses tersebut. Untuk proses *Return* biaya pengembalian biasa ditanggung oleh *customer* melalui kesepakatan awal sebelum pemesanan.

d. *Asset Management*

Nilai dari atribut *asset management* pada Pengrajin Kulit Gandung adalah sebesar 45,57 yang didapatkan dari rata rata total dari 2 proses yaitu *Source* dan *Make*. Nilai pada masing masing proses yaitu proses *Source* sebesar 0 dan *Make* sebesar 91,13. Nilai 0 pada proses *Source* disebabkan oleh belum adanya pengelolaan asset pada Pengrajin Kulit Gandung dikarenakan sistem IKM yang masih sederhana. Bahan baku hanya tersedia apabila baru ada order masuk oleh *customer*, bila tidak ada orderan tidak akan ada pengadaan bahan baku oleh pihak IKM. Sementara nilai 91,13 yang dimiliki oleh proses *Make* didapatkan dari pemanfaatan tenaga kerja dan mesin yang optimal oleh pihak IKM. Tidak ditemukan mesin dan tenaga kerja yang tidak terpakai saai proses produksi berlangsung.

### 5.1.3 Benchmark Proses Return 11 IKM (Bantul ,Sleman)

Hasil benchmarking yang dilakukan terfokus kepada hasil dari proses *Return* yang telah didapatkan dari ke-11 IKM yang ada di daerah Yogyakarta khususnya Sleman dan Bantul. Atribut pengukuran kinerja perusahaan yang digunakan dalam benchmarking adalah *cost* dengan matriks CO. 3.16 *Cost to Source Return* yang terdapat pada proses *Return* level 2 sSR1: *Source Return Defective Product* dan CO. 3.17 *Cost to Deliver Return* yang terdapat pada proses *Return* level 2 sDR1: *Deliver Return Defective Product*.

Tabel 35 Hasil *Benchmark*

IKM	<i>Cost</i>	
	CO. 3.16 <i>Cost to Source Return</i>	CO. 3.17 <i>Cost to Deliver Return</i>
CV. Kay Nusa Bihaka	-	-
Fanri Collection	-	-
Fatimah Handcraft	-	-
Daniela Art	-	-
Genkzhi Leather	-	-
Brill Leather	-	-
IKM Yanto Kulit	-	-
IKM Kingswood	38.10	25
IKM M.A.R.S Genuine Leather	0	25
Mario Rubini	50	0
Pengrajin Kulit Gandung	50	33.33

Keterangan : terdapat perbedaan antara tidak memiliki proses *Return* ( - ) dengan nilai 0 yang didapatkan jika memiliki proses *Return*.

Berdasarkan table diatas dapat dilihat bahwa IKM tempat dilakukan penelitian (Pengrajin Kulit Gandung) memiliki nilai 0 untuk CO. 3.16 *Cost to Source Return* dan 10000 pada CO. 3.17 *Cost to Deliver Return* yang terbilang bagus karena karakteristik dari *cost* itu

sendiri adalah semakin kecil biaya yang dikeluarkan maka nilai yang didapat semakin tinggi.

Untuk CV. Kay Nusa Bihaka, Fanri Collection, Fatimah Handcraft, Daniela Art, Genkzhi Leather, Brill Leather dan IKM Yanto Kulit belum memiliki proses *Return*, karena memang belum pernah terjadi pengembalian bahan baku maupun produk jadi oleh *customer* sebelumnya.

Karena terdapat 11 IKM yang akan dilakukan benchmark maka hasil proses *Return* setelah di benchmark menggunakan normalisasi Snorm De Boer adalah sebagai berikut :

Tabel 36 Hasil *Benchmark* dengan Snorm

IKM	Cost	
	CO. 3.16 <i>Cost to Source Return</i>	CO. 3.17 <i>Cost to Deliver Return</i>
CV. Kay Nusa Bihaka	-	-
Fanri Collection	-	-
Fatimah Handcraft	-	-
Daniela Art	-	-
Genkzhi Leather	-	-
Brill Leather	-	-
IKM Yanto Kulit	-	-
IKM Kingswood	4.191	2.75
IKM M.A.R.S Genuine Leather	0	2.75
Mario Rubini	5.5	0
Pengrajin Kulit Gandung	5.5	3.67

Pengrajin Kulit Gandung memiliki nilai yang paling baik diantara ke-11 IKM. Karena dalam proses *return* pada Pengrajin Kulit Gandung biasanya tidak mengeluarkan biaya apapun untuk pengembalian barang. Semua hal yang berkaitan dengan biaya sudah disepakati terlebih dahulu sebelum pihak IKM setuju akan mengambil order tersebut atau tidak.

#### **5.1.4 Aplikability SCOR pada Penelitian**

Karena metode SCOR dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan berskala kecil - sampai skala besar ,penggunaan metode SCOR dalam penelitian merupakan hal yang sangat tepat karena mampu mengukur kinerja dari berbagai proses awal hingga proses akhir serta atribut kinerja yang beragam. Namun akan menjadi suatu kendala dalam melakukan pengukuran tersebut apabila IKM yang bersangkutan memiliki sistem yang sangat konvensional dimana hal tersebut menyebabkan data yang digunakan dalam matriks pengukuran menjadi tidak lengkap, sehingga hasil akhir pun dapat dikatakan tidak 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.

#### **5.1.5 Peluang Untuk Penelitian Selanjutnya**

Untuk Penelitian selanjutnya peneliti dapat memberikan beberapa opsi yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian dapat dilakukan dengan cakupan studi kasus yang lebih luas, misalnya Analisis Performa Kinerja semua produk Kulit bukan hanya produk tas kulit di daerah Yogyakarta (Sleman, Bantul) untuk memperoleh hasil yang lebih umum.
2. Penelitian dapat dilakukan dengan menggunakan metode yang berbeda untuk dapat menguku performa kinerja rantai pasok pada IKM Kulit