

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Hasil Nilai Kinerja IKM Brill Leather

Dalam analisis nilai hasil kinerja IKM Brill Leather akan dijabarkan mengenai pembahasan dari perolehan perhitungan setiap atribut *performance* dan proses yang telah diketahui pada pengolahan data sebelumnya

5.1.1 Analisis Hasil Atribut Performance

Setelah dilakukan perhitungan nilai kinerja pada IKM Brill Leather melalui perhitungan matriks yang ada pada setiap atribut *performance* selanjutnya dapat diketahui nilai hasil pada setiap atributnya. Matriks yang digunakan dalam perhitungan merupakan hasil dari penyesuaian dengan kondisi proses bisnis yang ada pada IKM Brill Leather, maka dari itu tidak semua matriks yang ada dalam atribut *performance* digunakan dalam penelitian ini. Adapun beberapa matriks yang tidak memiliki nilai dikarenakan tidak adanya data yang dapat digunakan dalam perhitungan matriks tersebut, namun tetap digunakan guna menyesuaikan penelitian sejenis yang digunakan sebagai tahap *benchmarking*. Hasil akhir dari pengukuran nilai atribut *performance* peneliti jabarkan pada tabel berikut:

Tabel 5.1. Hasil Akhir Pengukuran Atribut *Performance*

No.	Atribut	Total	Total Proses	Skor Akhir
1	Reliability	219,89	4	54,97
2	Responsiveness	264,11	4	66,03
3	Asset Management	80,04	2	40,02
4	Cost	200	2	100,00

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa atribut *cost* memiliki nilai tertinggi sebesar 66,03, sedangkan nilai terendah dimiliki oleh atribut *asset management* sebesar 40,02. Namun seperti yang sudah peneliti jelaskan sebelumnya, hasil perhitungan ini tidak bisa digunakan untuk mewakili setiap atribut *performance* pada perhitungan nilai kinerja IKM Brill Leather dikarenakan tidak semua matriks perhitungan pada setiap atribut *performance* digunakan. Penjabaran mengenai perolehan nilai setiap atribut *performance*, peneliti jabarkan sebagai berikut:

a. *Reliability*

Atribut *performance reliability* memiliki nilai 54,97, dimana nilai ini merupakan nilai terendah kedua yang diperoleh diantara perhitungan pada atribut *performance* lainnya. Terdapat 4 proses yang ada dalam atribut *performance reliability*, antara lain pada proses *plan*, *source*, *make*, dan *deliver*. Dalam setiap prosesnya, atribut *reliability* memiliki nilai 0 pada proses *plan*, nilai 75,15 pada proses *source*, nilai 44,74 pada proses *make*, dan nilai 100 pada proses *deliver*. Proses *plan* pada atribut ini memiliki nilai terendah dikarenakan matriks yang digunakan adalah RL 3.37 *Forecast Accuracy* dimana pada IKM Brill Leather tidak menggunakan proses peramalan dalam menentukan permintaan pesanan pada waktu mendatang. Maka dari itu matriks tersebut bernilai 0. Untuk meningkatkan nilai kinerja pada atribut ini, IKM Brill Leather hendaknya melakukan proses peramalan atau perencanaan akan permintaan yang akan diterima pada periode mendatang, sehingga proses perencanaan mampu dilakukan dengan optimal.

b. *Responsiveness*

Atribut *performance responsiveness* memiliki nilai sebesar 66,03, dimana nilai ini merupakan nilai tertinggi kedua yang diperoleh diantara perhitungan pada atribut *performance* lainnya. Terdapat 4 proses yang ada dalam atribut *performance responsiveness*, antara lain pada proses *plan*, *source*, *make*, dan

return. Dalam setiap prosesnya, atribut *responsiveness* memiliki nilai 73,33 pada proses *plan*, nilai 64,29 pada proses *source*, nilai 26,49 pada proses *make*, dan nilai 100 pada proses *return*. Proses *make* pada atribut ini memiliki nilai terendah dikarenakan matriks yang digunakan antara lain RS 3.101 *Produce and Test Cycle Time*, RS 3.123 *Schedule Production Activities Cycle Time*, dan RS 3.142 *Package Cycle Time*. Perhitungan yang dilakukan terhadap 3 matriks pengukuran tersebut menghasilkan skor terendah yang dimiliki oleh matriks RS 3.142 sebesar 0. Dimana pada matriks tersebut dilakukan perhitungan mengenai jumlah rata-rata hari yang dibutuhkan perusahaan dalam melakukan proses *packaging* produknya sebelum dilakukan proses pengiriman kepada konsumen. Disisi lain, proses normalisasi *snorm de boer* yang dilakukan dengan menggunakan data aktual, data tertinggi, dan data terendah dikaitkan dengan penelitian sejenis dengan studi kasus IKM kerajinan kulit yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta, dimana nilai aktual pada IKM Brill Leather khususnya pada matriks RS 3.142 memiliki skor terendah sebesar 1,2 hari, sehingga hasil akhir yang didapatkan dalam perhitungan sebesar 0. Hasil tersebut mempengaruhi perolehan skor akhir perhitungan atribut *performance responsiveness*. Lama waktu proses *packaging* pada IKM Brill Leather dipengaruhi oleh banyaknya produk yang diproduksi, sehingga terkadang terdapat produk yang telah selesai di produksi harus menunggu sebelum dilakukan proses *packaging*.

c. *Asset Management*

Atribut *performance asset management* memiliki nilai 40,02, dimana nilai ini merupakan nilai terendah yang diperoleh diantara perhitungan pada atribut *performance* lainnya. Terdapat 2 proses yang ada dalam atribut *performance asset management*, antara lain pada proses *source*, dan proses *make*. Dalam setiap prosesnya, atribut *asset management* memiliki nilai 12,1 pada proses *source*, dan nilai 67,93 pada proses *make*. Proses *source* pada atribut ini memiliki nilai terendah dikarenakan matriks yang digunakan adalah AM 3.37 *Percentage Excess Inventory* dimana perhitungan yang dilakukan adalah untuk mengetahui persentase bahan baku berlebih yang digunakan dalam proses produksi. Dalam proses produksinya, IKM Brill Leather memproduksi beberapa produk kerajinan kulit seperti yang sudah peneliti jabarkan pada

bagian profil perusahaan, sedangkan dalam penelitian ini studi kasus yang digunakan hanya produk tas kulit, sehingga data bahan baku yang digunakan dalam perhitungan ini menunjukkan keadaan adanya kelebihan bahan baku dikarenakan perhitungan yang dilakukan hanya untuk menghitung sisa bahan baku pada pembuatan produk tas kulit, sedangkan sisa bahan baku tersebut akan digunakan dalam proses pembuatan produk lainnya. Maka dari itu dalam perhitungan matriks tersebut tidak bernilai maksimal.

d. *Cost*

Atribut *performance cost* memiliki nilai 100, dimana nilai ini merupakan nilai tertinggi yang diperoleh diantara perhitungan pada atribut *performance* lainnya. Terdapat 2 proses yang ada dalam atribut *performance cost*, antara lain pada proses *deliver*, dan proses *return*. Dalam setiap prosesnya, atribut *cost* memiliki nilai 100 pada proses *deliver*, dan nilai 100 pada proses *return*. Pada kedua proses ini didapatkan nilai maksimal sebesar 100 dikarenakan tidak adanya biaya yang dikeluarkan oleh IKM Brill Leather baik dalam proses pengiriman atau *deliver*, maupun pada proses pengembalian produk atau *return*. Hal ini dikarenakan pada proses pengiriman, semua biaya ditanggung oleh pemesan atau pembeli produk. Selain itu, produk yang akan dikirim melalui jasa pengiriman atau ekspedisi secara langsung diambil oleh kurir. Adapun beberapa pemesan yang mengambil produk jadi langsung dari rumah produksi. Sehingga IKM Brill Leather sama sekali tidak mengeluarkan biaya dalam proses pengiriman produk. Sedangkan pada proses pengembalian produk atau *return* pada atribut ini memiliki nilai sebesar 100 dikarenakan matriks yang digunakan adalah CO 3.16 *Cost Source to Return* dan CO 3.17 *Cost Deliver to Return* dimana merupakan matriks perhitungan yang dilakukan untuk mengetahui nilai rata-rata jumlah biaya yang dikeluarkan IKM Brill Leather dalam melakukan proses perbaikan dan pengiriman kembali produk cacat atau rusak yang diterima pelanggan. Namun dalam 5 periode terakhir pemesanan produk tas kulit yang diterima oleh IKM Brill Leather tidak ditemukan adanya produk cacat atau rusak yang diterima pelanggan sehingga IKM Brill Leather tidak mengeluarkan biaya dalam proses pengembalian produk.

5.1.2 Analisis Hasil Atribut Proses

Tabel 5.1. Hasil Akhir Pengukuran Atribut Proses

No.	Proses	Skor	Total Skor
1	<i>Plan</i>	36,67	
2	<i>Source</i>	50,51	
3	<i>Make</i>	46,38	
4	<i>Deliver</i>	100	363,12
5	<i>Return</i>	100	
6	<i>Enable</i>	29,55	
Rata-rata			60,52

Pada tabel 5.1. diketahui bahwa nilai akhir kinerja rantai pasok IKM Brill Leather sebesar 60,52 yang termasuk dalam kategori *average*. Dalam analisis hasil atribut proses dapat diketahui bahwa nilai atribut proses *deliver* dan *return* memiliki skor tertinggi sebesar 100, sedangkan skor terendah terdapat pada nilai atribut proses *enable* sebesar 29,55.

Dalam atribut proses *enable*, terdapat proses penerapan perencanaan dan pelaksanaan rantai pasok yang diharapkan mampu mendukung perbaikan dalam rantai pasok yang telah ada. Selain itu, dalam atribut proses *enable* dihubungkan dengan pembuatan, pemeliharaan, dan pemantauan informasi, hubungan antara pihak-pihak dalam rantai pasok, sumber daya, aset, aturan bisnis, kepatuhan terhadap regulasi dan kontrak komersial untuk mengoperasikan rantai pasok. Skor terendah yang diperoleh dari pengukuran atribut proses *enable* antara lain dipengaruhi oleh matriks pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini. Pada penelitian ini dalam pengukuran atribut proses *enable* digunakan 2 matriks pengukuran kinerja yaitu sE2 *Manage Supply Chain Performance* dan sE4 *Manage Supply Chain Human Resources* dimana setiap matriksnya bernilai 13,9 untuk sE2 dan 45,2 untuk sE4. Setiap matriks pengukuran pada atribut proses *enable*, terdapat beberapa hierarki yang memiliki kriteria kegiatan pengelolaan dalam setiap hierarkinya. Namun dalam proses bisnis IKM Brill Leather, tidak semua kriteria kegiatan dilakukan, seperti pada matriks sE2 *Manage Supply Chain Performance* terdapat hierarki pengukuran antara lain: sE 2.1 *Initiate Reporting*, sE 2.2 *Analyze Reports*, sE 2.3 *Find Root Causes*, sE

2.4 *Prioritize Root Causes*, sE 2.5 *Develop Corrective Actions*, dan sE 2.6 *Approve and Launch* dimana tidak terdapat kegiatan pengelolaan pada hierarki sE 2.2, sE 2.3, dan sE 2.6. Sedangkan pada metriks sE 4 *Manage Supply Chain Human Resources* tidak terdapat kegiatan pengelolaan yang dilakukan pada hierarki sE 4.5 *Determine Training / Education*. Sehingga pada perhitungan nilai kinerja atribut proses *enable* IKM Brill Leather mendapatkan nilai akhir yang rendah.

5.2 Analisis Hasil Benchmarking

Pada pembahasan analisis hasil *benchmarking* ini peneliti fokuskan pada hasil atribut proses *enable* IKM Brill Leather yang selanjutnya akan dibandingkan dengan IKM Kerajinan Kulit yang terdapat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pada atribut proses *enable*, terdapat 2 metriks pengukuran kinerja rantai pasok yang digunakan dalam penelitian ini dan penelitian sejenis yang digunakan dalam *benchmarking*. Metriks pengukuran kinerja rantai pasok tersebut adalah sE2 *Manage Supply Chain Performance* dan sE4 *Manage Supply Chain Human Resources*, dimana pada setiap matriks pengukuran tersebut terdapat beberapa hierarki kegiatan pengelolaan yang digunakan sebagai pengukuran yang sudah peneliti jabarkan pada proses pengolahan data atribut diatas. Data yang diperoleh dari penelitian sejenis mengenai perhitungan atribut proses *enable*, peneliti jabarkan sebagai berikut:

Tabel 5.3. Data Atribut *Enable* Penelitian Sejenis

No.	IKM Kerajinan Kulit	sE2	sE4	Skor Akhir
1	Brill Leather	13,89	45,20	29,55
2	Mario Rubini	32,58	55,36	43,97
3	Daniela Art	51,89	56,00	53,95
4	Kingswood	73,11	34,25	53,68
5	MARS Genuine	73,74	67,50	70,62
6	Genkzhi Leather	58,59	64,53	61,56
7	Yanto Kulit	18,18	16,64	17,41
8	Kerajinan Pak Gandoeng	12,50	16,67	14,59
9	Fatimah Handcraft	35,10	22,52	28,81
10	CV Kay Nusa Bihaka	64,39	62,19	63,29
11	Fanri Collection	65,28	98,48	81,88

Selanjutnya dilakukan *benchmarking* dari perolehan skor akhir atribut proses *enable* pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.4. Data Hasil *Benchmarking* Atribut Proses *Enable*

No.	IKM Kerajinan Kulit	sE2	sE4	Skor Akhir
1	Fanri Collection	65,28	98,48	81,88
2	MARS Genuine	73,74	67,50	70,62
3	CV Kay Nusa Bihaka	64,39	62,19	63,29
4	Genkzhi Leather	58,59	64,53	61,56
5	Daniela Art	51,89	56,00	53,95
6	Kingswood	73,11	34,25	53,68
7	Mario Rubini	32,58	55,36	43,97
8	Brill Leather	13,89	45,20	29,55
9	Fatimah Handcraft	35,10	22,52	28,81
10	Yanto Kulit	18,18	16,64	17,41
11	Kerajinan Pak Gandoeng	12,50	16,67	14,59

Berdasarkan tabel *benchmarking* diatas, IKM Brill Leather berada pada urutan ke-8 jika ditinjau dari perolehan skor akhirnya sebesar 29,55. Namun jika ditinjau dari metriks pengukuran sE2, IKM Brill Leather memiliki nilai perhitungan terendah kedua sebesar 13,89 setelah IKM Kerajinan Pak Gandoeng. Seperti yang sudah peneliti jabarkan diatas, dalam pengukuran atribut proses *enable* pada penelitian ini, digunakan 2 matriks pengukuran kinerja antara lain: sE2 *Manage Supply Chain Performance* dan sE4 *Manage Supply Chain Human Resources*. Dimana pada matriks sE2 merupakan pendefinisian dari suatu proses penentuan target kinerja untuk metriks rantai pasok yang berhubungan dengan strategi dan tujuan bisnis secara keseluruhan. Dalam proses ini termasuk juga didalamnya terdapat pelaporan kinerja perusahaan yang pada akhirnya digunakan untuk mengidentifikasi celah kinerja dan analisis permasalahan yang ada serta mengembangkan dan menerapkan tindakan korektif untuk mengatasi celah dan permasalahan kinerja tersebut. Sedangkan pada matriks sE4 merupakan pendefinisian dari suatu proses pengembangan, pengaturan, dan pengelolaan struktur organisasi pada tingkat pekerja, baik pekerja tetap maupun pekerja tambahan dengan kualifikasi yang tepat dalam mendukung proses bisnis dan tujuan rantai pasokan.

Untuk meningkatkan kinerja atribut proses *enable*, IKM Brill Leather dapat melakukan evaluasi terhadap kegiatan pengelolaan yang ada pada tiap metrik dalam pengukuran kinerjanya. Dalam metrik sE2 *Manage Supply Chain Performance*, terdapat hierarki sE 2.1 *Initiate Reporting* dimana terdapat proses penjadwalan laporan dan pengumpulan data kinerja perusahaan. Kemudian hierarki sE 2.2 *Analyze Report* dimana perusahaan melakukan peninjauan kinerja melalui laporan yang telah dibuat dengan membandingkan kinerja aktual dan keadaan sebenarnya dalam persaingan pasar. Laporan yang digunakan dapat berupa laporan kinerja harian, mingguan, bulanan, hingga tahunan. Selanjutnya hierarki sE 2.3 *Find Root Causes*, dilakukannya analisis mengenai celah kinerja, dapat berupa masalah dalam proses bisnis yang menghambat pencapaian target. Setelah itu, terdapat hierarki sE 2.4 *Prioritize Root Causes* dimana terdapat kegiatan pemilihan prioritas beberapa masalah yang ada sehingga memudahkan dalam proses penanganannya. Kemudian hierarki sE 2.5 yang merupakan proses identifikasi, pencatatan, serta percobaan akan tindakan perbaikan yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang menghambat kinerja perusahaan. Lalu, hierarki terakhir adalah sE 2.6 *Approve and Launch* yang merupakan proses memutuskan dan memprioritaskan tindakan perbaikan serta penerapannya dalam proses bisnis perusahaan. Disisi lain, IKM Brill Leather dapat melakukan evaluasi kinerjanya melalui hierarki yang berada dalam metrik sE 4 *Manage Supply Chain Human Resources* dimana terdapat hierarki sE 4.1 *Identify Skills / Resource Requirement* yang merupakan kegiatan yang terkait dengan pengumpulan kemampuan atau *skills* yang diperlukan dalam rantai pasok. Contoh dari kegiatan ini antara lain adalah: rapat perencanaan, tinjauan kinerja secara berkala, dan pembuatan ulang struktur organisasi perusahaan. Selanjutnya hierarki sE 4.2 *Identify Available Skills / Resources* yang merupakan kegiatan pencarian kemampuan atau *skills* dari sumber daya yang telah tersedia dengan harapan mencapai tujuan tertentu dari perusahaan. Kemudian hierarki sE 4.3 yang merupakan kegiatan penyesuaian kemampuan atau *skills* yang dibutuhkan dengan sumber daya yang ada. Lalu terdapat hierarki sE 4.4 yang merupakan kegiatan perekrutan sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan. Kegiatan selanjutnya yang dapat dilakukan ditinjau dari hierarki sE 4.5 yaitu kegiatan pelatihan baik bagi sumberdaya manusia yang telah ada maupun sumberdaya manusia baru agar dapat meningkatkan kemampuan untuk mencapai

tujuan perusahaan. Setelah itu dapat dilakukan kegiatan yang berkaitan dengan proses perencanaan penambahan sumberdaya manusia yang baru dengan persetujuan dari pihak terkait maupun pelatihan yang akan diberikan.

5.3 Penggunaan SCOR pada IKM Brill Leather

Penggunaan metode SCOR dalam pengukuran kinerja rantai pasok pada IKM Brill Leather merupakan langkah yang tepat dikarenakan penggunaan metode SCOR mampu mengukur nilai kinerja rantai pasok dari berbagai proses awal hingga akhir dengan atribut kinerja yang bermacam-macam. Namun terdapat kendala yang dapat terjadi jika tidak adanya kelengkapan data pengukuran yang dibutuhkan dari IKM. Proses bisnis di IKM yang masih konvensional, serta tidak adanya pembukuan mengenai proses bisnisnya membuat data yang dibutuhkan dalam proses pengukuran harus menggunakan proses pendekatan agar pengukuran kinerja dapat dilakukan. Maka dari itu diperlukan komunikasi yang baik oleh peneliti agar proses pengumpulan data berjalan dengan baik. Kemampuan peneliti dalam menjelaskan pengertian dari setiap matriks juga dibutuhkan agar narasumber atau pihak yang bersangkutan memahami maksud peneliti akan data yang dibutuhkan.