

BAB V

PEMBAHASAN

V.1 Pembahasan Perancangan Sistem Penilaian Performansi Manajemen Rantai Pasok Divisi *Grocery* Super Indo Istana Majapahit Semarang

Pemetaan proses bisnis ke dalam SCOR dapat dilihat pada tabel 4.3. Proses perencanaan meliputi sub proses *Plan Supply Chain* dan *Plan Source*. Proses pengadaan, penerimaan, dan penyimpanan proses *source* dan sub proses *Source Stocked Product*. Proses *deliver* masuk dalam pemetaan proses *Deliver* dengan Sub Proses *Deliver Stocked Product*. Retur terbagi ke dalam 3 proses, yaitu : retur ke distributor yang masuk ke dalam *Return* dan sub proses *Source Return Defective Product*, retur dari *Rack Display* dan Retur dari *Customer* yang masuk ke dalam *Return* dan sub proses *Deliver Return Defective/Excess Product*. Dalam proses bisnis Produk *Milk* Super Indo Supermarket tidak ada proses produksi, sehingga tidak ada Proses *Make* dalam pemetaan SCOR ini. Jadi, pemetaan proses utama SCOR untuk Divisi *Grocery* departemen *Milk* Super Indo Istana Majapahit yaitu : *Plan, Source, Deliver, Return, Enable*.

Langkah selanjutnya adalah penentuan metrik kinerja. Dalam penilaian performansi rantai pasok Divisi *Grocery* Departemen *Milk* ini dihasilkan metrik kinerja sebanyak 28 metrik berdasarkan literatur yang ada. Kemudian, metrik yang telah dihasilkan dilakukan proses validasi oleh *Team Managerial* dan *Buyer Region* untuk mengetahui metrik yang sesuai dengan kondisi dan dapat diukur di Super Indo Istana Majapahit Semarang. Hasil dari validasi tersebut, terdapat 4 metrik yang yang tidak dapat dilakukan pengukuran yaitu : *Forecast Accuracy* dan ketepatan perencanaan pengadaan produk *milk* untuk proses *Plan* dikarenakan tidak ada data fix permintaan dari *customer*/pelanggan dan transaksi bersifat fluktuatif sehingga *forecast* berdasarkan *trend* dari penjualan diperiode sebelumnya, metrik frekuensi tertundanya pembayaran oleh *finance* terhadap waktu yang telah disepakati untuk proses *Source* dikarenakan untuk pembayaran di-*handle* langsung oleh divisi *finance* yang dilakukan setiap tanggal 5 dan 20

setiap bulannya. Divisi ini sudah terpisah dari operasional. Serta metrik *asses supplier performance cycle time* dikarenakan hubungan komunikasi dengan *supplier* di-handle langsung oleh divisi *buyer*, operational hanya memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk dilakukan *follow up*.

V.2 Pembahasan Penilaian Performansi dan Rekomendasi Proses Perbaikan Performansi Manajemen Rantai Pasok Divisi *Grocery* Super Indo Istana Majapahit Semarang

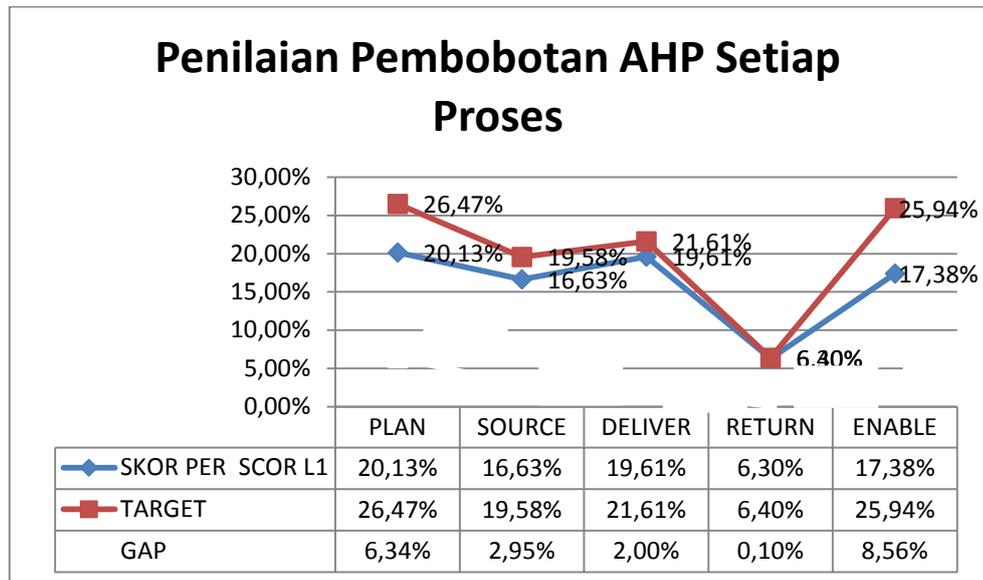
Tahapan penilaian performansi meliputi pengumpulan data untuk setiap metrik, level minimum dan maksimum dari masing-masing kategori, hingga penentuan keseluruhan performansi Divisi *Grocery* Super Indo Istana Majapahit. Selain itu, penilaian juga dilakukan dengan melakukan pembobotan dengan menggunakan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) untuk mendapatkan penilaian secara kualitatif. Metode ini dengan mengumpulkan pendapat dari *Store Manager* dan kedua *Asistant Store Manager*. Hasil pembobotan didapatkan urutan proses sebagai berikut :

1. *Plan*,
2. *Enable*,
3. *Deliver*,
4. *Source*,
5. *Return*.

Hal ini menunjukkan bahwa proses perencanaan menjadi prioritas utama bagi manajemen dalam keseluruhan rantai pasok divisi *Grocery* Super Indo Istana Majapahit Semarang. Dimana dalam ruang lingkup ritel memang dituntut untuk efisiensi dan efektifitas kerja dengan target *Sales Optimal*, *Return/Nota Barang Rusak Minimal*, *Day Sales Inventory* minimal, *Barang Aktif Stok Kosong* minimal sehingga dibutuhkan perencanaan yang matang.

Tabel 5.1 Pembobotan per Proses SCOR

| NO | | NAMA METRIK | BOBOT | BOBOT PROSES |
|----|--|--|-------|--------------|
| 1 | PLAN | <i>Plan Cycle time</i> | 0,022 | 0,265 |
| 2 | | <i>Fill rate</i> | 0,052 | |
| 3 | | <i>inventory days of supply</i> | 0,043 | |
| 4 | | <i>DSI produk Milk</i> | 0,095 | |
| 5 | | <i>warehouse utilization</i> | 0,052 | |
| 6 | SOURCE | <i>frekuensi pengadaan tiap produk milk</i> | 0,012 | 0,196 |
| 7 | | <i>supplier delivery performance</i> | 0,042 | |
| 8 | | <i>tingkat ketersediaan stok produk milk</i> | 0,014 | |
| 9 | | <i>inventory days of supply</i> | 0,065 | |
| 10 | | <i>frekuensi kurang lengkapnya dokumen kiriman</i> | 0,006 | |
| 11 | | <i>presentase produk rusak/kadaluarsa</i> | 0,005 | |
| 12 | | <i>source employee reliability</i> | 0,021 | |
| 13 | | <i>presentase kesesuaian antara kartu stok gudang dengan stok fisik</i> | 0,012 | |
| 14 | | <i>turn over ratio</i> | 0,010 | |
| 15 | <i>presentase produk milk yang disimpan sesuai FIFO & FEFO</i> | 0,009 | | |
| 16 | DELIVER | <i>perfect order fulfillment</i> | 0,027 | 0,216 |
| 17 | | <i>fill rate</i> | 0,021 | |
| 18 | | <i>stock out rate</i> | 0,020 | |
| 19 | | <i>on time delivery</i> | 0,018 | |
| 20 | | <i>pick and pack accuracy</i> | 0,010 | |
| 21 | | <i>perfect order fulfillment</i> | 0,028 | |
| 22 | | <i>stock out rate</i> | 0,024 | |
| 23 | | <i>pick and pack accuracy</i> | 0,012 | |
| 24 | | <i>presentase produk milk yang didisplay sesuai dengan FIFO dan FEFO</i> | 0,027 | |
| 25 | <i>rata-rata waktu pelayanan transaksi</i> | 0,029 | | |
| 26 | RETURN | <i>return rate</i> | 0,028 | 0,064 |
| 27 | | <i>return rate</i> | 0,036 | |
| 28 | ENABLE | <i>manage integrated supply chain inventory cycle time</i> | 0,259 | 0,259 |



Gambar 5.1 *Gap* penilaian performansi setiap Proses

Dalam penentuan penilaian dengan menggunakan sistem *Traffic Light* untuk mengetahui setiap metrik yang membutuhkan perbaikan. Tiga warna yang dijadikan indikator penilaian adalah :

- Hijau untuk performansi yang memuaskan (skor nilai $\geq 80\%$)
- Kuning untuk performansi marginal (skor nilai antara 60% - 80%)
- Merah untuk performansi kurang memuaskan (skor nilai $\leq 60\%$)

Tabel 5.2 Penilaian dengan *Traffic Light System*

| NO | | NAMA METRIK | NILAI AKTUAL (Si) | NILAI MIN (Smin) | NILAI MAKS (Smax) | SNORM | BOBOT | SKOR |
|----|---------|--|-------------------|------------------|-------------------|---------|-------|--------|
| 1 | PLAN | <i>Plan Cycle time</i> | 3 | 1 | 3 | 100,00% | 0,022 | 2,18% |
| 2 | | <i>Fill rate</i> | 94,85 | 0 | 100 | 94,85% | 0,052 | 4,94% |
| 3 | | <i>inventory days of supply</i> | 6 | 1 | 6 | 100,00% | 0,043 | 4,33% |
| 4 | | DSI produk <i>Milk</i> | 48 | 30 | 60 | 40,00% | 0,095 | 3,81% |
| 5 | | <i>warehouse utilization</i> | 4 | 1 | 5 | 75,00% | 0,052 | 3,93% |
| 6 | SOURCE | frekuensi pengadaan tiap produk <i>milk</i> | 32,91 | 0 | 100 | 32,91% | 0,012 | 0,39% |
| 7 | | <i>supplier delivery performance</i> | 80 | 0 | 100 | 80,00% | 0,042 | 3,35% |
| 8 | | tingkat ketersediaan stok produk <i>milk</i> | 75,65 | 0 | 100 | 75,65% | 0,014 | 1,06% |
| 9 | | <i>inventory days of supply</i> | 6 | 1 | 6 | 100,00% | 0,065 | 6,52% |
| 10 | | frekuensi kurang lengkapnya dokumen kiriman | 5 | 1 | 5 | 100,00% | 0,006 | 0,60% |
| 11 | | presentase produk rusak/kadaluarsa | 4 | 1 | 5 | 75,00% | 0,005 | 0,38% |
| 12 | | <i>source employee reliability</i> | 4 | 1 | 5 | 75,00% | 0,021 | 1,58% |
| 13 | | presentase kesesuaian antara kartu stok gudang dengan stok fisik | 97,25 | 0 | 100 | 97,25% | 0,012 | 1,17% |
| 14 | | <i>turn over ratio</i> | 1,051 | 1 | 100 | 99,95% | 0,010 | 1,00% |
| 15 | | presentase produk <i>milk</i> yang disimpan sesuai FIFO & FEFO | 100 | 0 | 100 | 100,00% | 0,009 | 0,90% |
| 16 | DELIVER | <i>perfect order fulfillment</i> | 4 | 1 | 5 | 75,00% | 0,027 | 2,03% |
| 17 | | <i>fill rate</i> | 5 | 1 | 5 | 100,00% | 0,021 | 2,08% |
| 18 | | <i>stock out rate</i> | 3,99 | 0 | 7 | 43,00% | 0,020 | 0,85% |
| 19 | | <i>on time delivery</i> | 5 | 1 | 5 | 100,00% | 0,018 | 1,81% |
| 20 | | <i>pick and pack accuracy</i> | 5 | 1 | 5 | 100,00% | 0,010 | 0,97% |
| 21 | | <i>perfect order fulfillment</i> | 5 | 1 | 5 | 100,00% | 0,028 | 2,84% |
| 22 | | <i>stock out rate</i> | 3,99 | 0 | 7 | 43,00% | 0,024 | 1,01% |
| 23 | | <i>pick and pack accuracy</i> | 5 | 1 | 5 | 100,00% | 0,012 | 1,24% |
| 24 | | presentase produk <i>milk</i> yang display sesuai dengan FIFO dan FEFO | 100 | 1 | 100 | 100,00% | 0,027 | 2,68% |
| 25 | | rata-rata waktu pelayanan transaksi | 0,77 | 1 | 5 | 105,75% | 0,029 | 3,10% |
| 26 | RETURN | <i>return rate</i> | 2,48 | 1 | 100 | 98,51% | 0,028 | 2,79% |
| 27 | | <i>return rate</i> | 2,48 | 1 | 100 | 98,51% | 0,036 | 3,51% |
| 28 | ENABLE | <i>manage integrated supply chain inventory cycle time</i> | 67,34 | 1 | 100 | 67,01% | 0,259 | 17,38% |
| | | | | | | 84,87% | 1,000 | 78,44% |

Nilai keseluruhan performansi rantai pasok Divisi *Grocery Super Indo Istana Majapahit Semarang* pada tabel diatas sebesar 78,44%. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan performansi rantai pasok Divisi *Grocery Super Indo Istana Majapahit Semarang* sudah baik dan memberikan kontribusi yang positif terhadap performa Store. Namun, secara detail masih diperlukan peningkatan pada metrik marjinal dan perbaikan – perbaikan untuk performa metrik yang mendapatkan indikator warna merah.

Pembahasan detail performansi setiap proses dan metrik adalah sebagai berikut :

V.2.1 *Plan*

Proses *Plan* mempunyai dua sub proses, yaitu *Plan Supply Chain* dan *Plan Source*. Metrik-metrik performansinya terdapat lima metrik, diantaranya : *Plan Cycle Time*, *Fill Rate*, *Inventory days of supply*, DSI produk *milk*, dan *warehouse Utilization*.

Metrik *Plan Cycle Time*, *Fill Rate*, dan *inventory days of supply* mendapatkan nilai optimum dengan warna indikator penilaian hijau. Nilai *Plan Cycle Time* adalah 3 hari dan tercapai secara optimal, dimana proses perencanaan pengadaan produk *milk* khususnya dilakukan setiap hari Senin (*weekly meeting*) oleh seluruh *team store*. Metrik *fill rate* menunjukkan tingkat ketersediaan produk *milk*, dengan hasil penilaian rata-rata 94,85% dari target 100%. Metrik *inventory days of supply* adalah analisis data jumlah hari dimana distributor melakukan pengiriman ke *store* dan *store* menerima penerimaan barang dari distributor, dengan hasil penilaian maksimal 6 hari dari target 6 hari.

Metrik *warehouse utilization* mendapatkan nilai 75% dengan warna indikator penilaian adalah kuning. Sehingga dibutuhkan peningkatan untuk metrik ini. Berdasarkan penjelasan dari *Store Manager*, konsep yang diterapkan oleh Super Indo Supermarket adalah minimalisir stok yang ada di gudang, sehingga memaksimalkan *space* rak reguler yang ada. Namun, disisi lain, *store* juga dituntut untuk menjaga produk dari *lost unit* (barang hilang). Khusus pendisplayan produk *milk* ini disesuaikan dengan *trend* kemampuan jual *store* dan sensitif *item* untuk pemasangan label/gelang pengaman. Oleh karena itu, tetap disediakan *space* di gudang untuk penyimpanan pencadangan sensitif item produk *milk*. Penilaian metrik ini masuk dalam kategori bagus dengan keterangan penggunaan gudang ada kelonggaran 20%, namun penataan tidak rapi. Peningkatan metrik ini dengan cara penataan produk *milk* dalam gudang sensitif item dengan lebih rapi. Selain itu, rak gudang khusus sensitif *item* ini diberi label untuk pengelompokan.

Dengan penataan yang lebih rapi dan tertib pengelompokannya diharapkan dapat lebih mempercepat team merchandising maupun *receiving* melakukan *refill stock* dan pendataan stok yang lebih cepat dan akurat.

Metrik DSI Produk *Milk* mendapatkan nilai sebesar 40% dengan warna indikator penilaian merah. Dengan demikian perlu adanya perbaikan untuk metrik ini. DSI Produk *milk* rata-rata di Super Indo Istana Majapahit adalah 48 hari, dengan target yang diharapkan adalah 30 hari (1 bulan). Hal ini dikarenakan adanya ketimpangan stok untuk produk *milk*, dimana terdapat produk yang kurang laku terdapat stok banyak sedangkan produk yang *fast moving* tetap terjaga DSI-nya. Selain itu, ada beberapa *item* yang mengharuskan order minimum 1 karton, sedangkan item tersebut masuk kategori *trend* kurang laku. Hal ini akan berkaitan juga dengan metrik *warehouse utilization*. Semakin banyak stok yang ada digudang, maka akan semakin besar DSI yang dihasilkan. Usulan perbaikan untuk metrik ini adalah (1) mendata secara berkala item-item yang masuk kategori *over stok* (DSI lebih dari target) untuk dilakukan *transfer out* antar cabang atau pengajuan promo ke divisi *buyer*, (2) mendata *item-item slow moving* dengan syarat minimal order satu karton kemudian dilaporkan ke *buyer* untuk diusulkan mengurangi minimal order atau *join order* dengan *store* cabang lain terdekat. Dengan demikian, diharapkan proses perencanaan dapat lebih tepat, efektif dan efisien.

V.2.2 Source

Proses *Source* dalam penelitian ini lebih dikhususkan kepada sub proses *Source Stocked Product*. Proses pengadaan terdiri dari dua bagian, yaitu internal *store* dan eksternal distributor. Beberapa metrik sudah menunjukkan performa bagus dengan warna indikator penilaian hijau, diantaranya : (1) *inventory days of supply* dengan nilai 100%, (2) frekuensi kurang lengkapnya dokumen kiriman dengan nilai 100%, (3) presentase kesesuaian antara kartu stok gudang dengan stok fisik dengan nilai 97,25%, (4) *turn over ratio* dengan nilai 99,95%, dan (5) presentase produk *milk* yang disimpan sesuai FIFO & FEFO dengan nilai 100%.

Metrik-metrik yang menunjukkan performa marjinal dengan warna indikator penilaian kuning, sehingga perlu peningkatan performansi diantaranya :

1. Metrik *Supplier delivery performance*, dengan nilai performansi 80%. Performansi ini dapat diketahui dengan laporan *Service Level Supplier*. Beberapa faktor kurang perform *supplier delivery* (eksternal) kemungkinan dikarenakan stok sedang kosong digudang distributor, tidak terkirim disebabkan ketidaksesuaian *setting* harga beli/*discount*, keterlambatan pengiriman tidak sesuai dengan jam penerimaan *store*. Peningkatan komunikasi dengan *buyer* dan distributor diharapkan dapat meningkatkan performansi ini. Komunikasi ini dengan *follow up* ke divisi *buyer* untuk laporan item produk *milk* tidak terima harian.
2. Metrik Tingkat ketersediaan produk *milk*, dengan nilai performansi 75,65%. Performansi ini dapat ditunjukkan dengan adanya *trend* barang pernah kosong sebesar 114 item dari total item aktif 484 item (bulan Agustus). Tingkat ketersediaan stok ini seharusnya dapat diantisipasi dengan peningkatan kontrol *orderring store* dengan cara update *stock level* disistem aplikasi *store*. Sehingga, sebelum stok habis sampai batas minimal stok yang di-*setting*, sudah secara otomatis akan ter-*order* oleh sistem.
3. Metrik Presentase produk rusak/kadaluarsa & *source employee reliability*, dengan nilai performansi 75%. Untuk produk-produk yang sampai kadaluarsa artinya stok lama yang berhenti di *store*. Dengan demikian, *item* tersebut kurang laku di *store* Super Indo Istana Majapahit atau stok yang ter-*display* di rak reguler terlewat untuk kontrol sesuai FIFO & FEFO. Usulan langkah perbaikannya adalah berkaitan dengan *plan* DSI produk *milk* diatas, khusus *item-item slow moving* dapat menjadi catatan khusus manajemen *store* agar dilakukan *sharing* dengan *store* cabang lain terdekat. Usulan lainnya dengan *follow up* ke divisi *buyer* untuk dikomunikasikan kepada prinsipal/distributor agar dapat dilakukan *action/aktivitas promo/sampling* atas item-item tersebut agar dapat

meningkatkan performa penjualannya. Untuk *source employee reliability* ada beberapa kategori penilaiannya. Usulan peningkatan performansinya dengan cara selalu memastikan dan cek secara berkala atas pekerjaan yang dilakukan oleh *merchandising staff*, terkait dengan tingkat kecepatan/ketepatan dalam pendisplayan, *handling* produk *milk*, dan kerapian serta ketertiban administrasi *checklist expired date* dan stok untuk gudang. Hal ini dapat dilakukan dengan menginstruksikan khusus kepada *Merchandising Officer*.

Metrik frekuensi pengadaan tiap produk *milk* dengan performansi 32,91% sehingga mendapatkan warna indikator penilaian merah. Dari data yang telah dikumpulkan menunjukkan bahwa adanya ketidaksesuaian antara hari *order store* dengan jadwal hari *order* dan kirim yang diusulkan oleh distributor. Hal ini yang menyebabkan pihak distributor kesulitan dan mengatur ekspedisi kiriman ke *store-store* yang menjadi *coverage*-nya. Meskipun secara *Service Level* produk *milk* cukup bagus, namun hal ini secara keseluruhan dapat menyebabkan ketidakseimbangan performa distributor. Karena satu distributor *handle* produk bisa lebih dari satu prinsipal (divisi produk). Usulan perbaikan untuk performansi metrik ini dengan cara mengkomunikasikan kembali dengan divisi *buyer* terkait hari order dan hari kirim *supplier fix*, kemudian *setting* ulang hari *order* pada sistem aplikasi *order store*, dan pada saat *order* dipastikan dalam satu hari tidak melakukan transfer permintaan barang lebih dari satu kali. Sehingga *Purchase Order* yang terbit ke distributor sesuai dengan yang diharapkan.

V.2.3 Deliver

Proses *deliver* terdiri dari 2 sub proses yaitu *deliver stock product* dan *deliver retail product*. Metrik-metrik dalam proses ini yang mendapatkan penilaian performansi bagus dengan warna indikator hijau diantaranya : *fill rate*, *on time delivery*, *pick and pack accuracy*, *presentase produk milk* yang di-*display* sesuai dengan FIFO & FEFO, dan rata-rata waktu pelayanan transaksi.

Sedangkan metrik *perfect order fulfillment* mendapatkan penilaian performansi marginal dengan indikator warna kuning dengan nilai 75%. Metrik ini berkaitan dengan kesesuaian pengiriman dan pendisplayan produk *milk*. Peningkatan performansi metrik ini dengan cara memastikan pengecekan secara berkala pengiriman dan pendisplayan pada rak reguler, *extra display*, serta pemasangan label pengaman sesuai dengan panduan dan rapi.

Untuk metrik *stock out rate* pada sub proses *deliver stock product* dan metrik *stock out* pada sub proses *deliver retail product* masing – masing mendapatkan penilaian performansi sebesar 43% dengan warna indikator merah. Rata-rata setiap item mengalami kekosongan adalah sebanyak 4 hari. Hal ini perlu adanya perbaikan dalam performansinya. Metrik ini secara tidak langsung berkaitan dengan metrik pada proses yang dijelaskan sebelumnya. Usulan untuk perbaikan metrik ini adalah dengan kontrol secara rutin Barang Aktif Stok Kosong (BASK) dan *follow up* ke *buyer*, selain itu juga dapat dilakukan komunikasi untuk transfer antar cabang dengan *store* cabang terdekat.

V.2.4 Return

Proses *return* terdapat dua sub proses yaitu *source return defective product* dan *deliver return defective/excess product* dengan metrik *return rate*. Secara keseluruhan performansi metrik *return rate* mendapatkan penilaian yang memuaskan, yaitu sebesar 98,51%. Hal ini menunjukkan bahwa item-item yang dikembalikan ke distributor tidak banyak selain dikarenakan *expired date*, *handling* produk yang menyebabkan penyok. Untuk *case-case* tertentu yang menyebabkan kualitas produk rusak dari produksi dapat dilakukan retur dari pelanggan.

V.2.5 Enable

Proses *Enable* ini dapat didefinisikan dengan mengelola/mengontrol *supply chain* secara menyeluruh setiap proses-proses perputaran persediaan dan penjualan dapat tercapai sesuai dengan target yang diharapkan. Metrik dalam proses ini adalah *manage integrated supply chain inventory cycle time* dengan

hasil penilaian 67,34% dengan warna indikator kuning, sehingga perlu adanya peningkatan untuk mencapai target yang diharapkan. Usulan peningkatan performansi ini dengan melakukan penyebaran brosur *on the spot* (di pinggir jalan/perempatan jalan) guna menarik pelanggan baru, selain itu sering melakukan aktivitas-aktivitas sampling agar pelanggan tertarik untuk melakukan transaksi.