

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Keadaan Umum Wilayah Penelitian

4.1.1 Letak Geografis dan Letak Administratif

Kelurahan Ciamis secara administratif merupakan salah satu desa di wilayah Kecamatan Ciamis Kabupaten Ciamis, secara letak geografisnya Kelurahan Ciamis berada disebelah Barat dari Kelurahan Kertasari dan Cigembor Jarak Kelurahan Ciamis ke pusat Kecamatan Ciamis yaitu 1,2 km dengan waktu tempuh 10 menit, sedangkan jarak Kelurahan Ciamis dari pusat Kabupaten Ciamis sejauh 1,2 km dengan waktu tempuh 5 menit. Letak astronomi berada pada posisi $108^{\circ}21'16''E$ bujur timur, dan $7^{\circ}19'43''S$ lintang selatan serta Kelurahan Ciamis berada 202m di atas permukaan laut. Luas wilayah Kelurahan Ciamis mencapai 347,52 Ha yang terbagi menjadi 10 Lingkungan yaitu Kota Kulon, Janggala, Kota Kidul, Lebak, Panoongan, Kalapajajar, Desa Kolot, Rancapetir, Karang dan Cilame, dengan jumlah seluruh penduduk sebanyak 17.541 orang.

Berikut batas-batas Kelurahan Ciamis :

- Sebelah Utara berbatasan dengan Kelurahan Maleber.
- Sebelah Selatan berbatasan dengan Kelurahan Benteng.
- Sebelah Barat berbatasan dengan Kelurahan Sindangrasa dan Kelurahan Linggasari.
- Sebelah Timur berbatasan dengan Kelurahan Kertasari dan Kelurahan Cigembor.

4.1.2 Guna Lahan

Tata guna lahan merupakan penggunaan lahan dalam suatu kawasan yang meliputi pembagian wilayah untuk berbagai kegiatan, seperti kawasan pertanian, budidaya dan kawasan konservasi, yang merupakan kunci dari pembangunan berkelanjutan yang berwawasan lingkungan. Kelurahan Ciamis memiliki luas

wilayah 347,52 ha yang sebagian besar wilayahnya didominasi oleh kawasan bangunan perkotaan dengan luas lahan pertanian yang terbatas. Tata guna lahan Kelurahan Ciamis dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 6. Tata Guna Lahan Kelurahan Ciamis Kecamatan Ciamis Kabupaten Ciamis

No	Penggunaan Lahan	Luas
1	Tanah Sawah	2 ha
2	Tanah Kering	279,69 ha
3	Tanah Basah	-
4	Tanah Perkebunan	17,72 ha
5	Fasilitas Umum	-
6	Tanah Hutan	-
7	Lainnya	65 ha
	Total	347,52 ha

Sumber : Pemerintah Kelurahan Ciamis, 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa wilayah Kelurahan Ciamis merupakan daerah yang didominasi oleh tanah kering yang sebagian kecil digunakan sebagai lahan pertanian, sehingga dapat disimpulkan bahwa sektor pertanian bukan prioritas utama namun berpotensi menghasilkan jika dijadikan sumber mata pencaharian oleh masyarakat melalui kegiatan *non-farm* dengan membuka usaha berbasis komoditas pertanian di Kelurahan Ciamis karena letaknya yang strategis ditengah perkotaan Ciamis untuk memenuhi kebutuhan keluarganya.

4.1.3 Keadaan Penduduk

Berdasarkan monografi tahun 2024 bahwa Kelurahan Ciamis terbagi menjadi 10 dusun dengan jumlah seluruh penduduk sebanyak 17.541 orang yang terdiri dari 8.592 orang laki-laki (49%) dan 8.949 orang perempuan (51%). Jumlah kepala keluarga sebanyak 6.293 KK dengan kepadatan penduduk mencapai 5.000 per km². Berikut ini keadaan penduduk di Kelurahan Ciamis berdasarkan umur dan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Keadaan Penduduk Berdasarkan Umur dan Jenis Kelamin di Kelurahan Ciamis Kecamatan Ciamis Tahun 2023

No	Kelompok umur (Tahun)	Jenis Kelamin		Jumlah (Orang)	Persentase
		Laki-laki	Perempuan		
1	0-14	1600	1598	3198	18%
2	15-64	6138	6313	12451	71 %

No.	Kelompok Umur (Tahun)	Jenis Kelamin		Jumlah (orang)	Persentase
		Laki-Laki	Perempuan		
3	>64	854	1038	1892	11 %
	Total	8592	8949	17541	100 %

Sumber : Pemerintah Kelurahan Ciamis, 2024

Tabel 7 menunjukkan keadaan penduduk yang ada di Kelurahan Ciamis Kecamatan Ciamis Kabupaten Ciamis berdasarkan umur dan jenis kelamin, sebagian besar masyarakat berumur 15-64 tahun yaitu sebanyak 12.451 orang (71%), umur 14-64 dapat dikatakan sebagai usia produktif karena mempunyai kemampuan fisik yang masih optimal dalam melakukan pekerjaan. Oleh karena itu bahwa penduduk di Kelurahan Ciamis dengan umur produktif masih sangat mendominasi sehingga dapat menjadi dasar dalam menjalankan kegiatan usaha untuk memenuhi kebutuhan dan mensejahterakan kehidupannya.

4.1.4 Tingkat Pendidikan

Pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan guna meningkatkan kualitas hidup, tinggi rendahnya pendidikan sangat dipengaruhi oleh tingkat perkonomian di masyarakat. Dengan tingginya tingkat ekonomi suatu keluarga, maka peluang untuk memperoleh pendidikan yang tinggi sangat besar. Memperoleh pendidikan yang tinggi akan meningkatkan kualitas hidup, meningkatkan pengetahuan, pengembangan karakter dan peluang mendapat pekerjaan yang layak juga akan mudah didapatkan. Tingkat pendidikan Kelurahan Ciamis Kecamatan Ciamis dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 8. Tingkat Pendidikan di Kelurahan Ciamis Kecamatan Ciamis Kabupaten Ciamis

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase(%)
1	Tidak/Belum Pernah Sekolah	3316	19%
2	SD	3719	21%
3	SMP	2401	14%
4	SMA/SMK	5479	31%
5	D1/D2/D3	690	4%
6	S1/S2/S3	1936	11%
	Total	17541	100%

Sumber: Pemerintah kelurahan Ciamis, 2024

Berdasarkan tabel 8 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terakhir masyarakat di Kelurahan Ciamis Kecamatan Ciamis Kabupaten Ciamis yang paling banyak adalah tamat SMA/SMK sederajat dengan jumlah 5.479 orang (31%). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan di Kelurahan Ciamis cukup baik dan telah mampu menjalankan kewajiban belajar 12 tahun.

4.1.5 Penduduk Berdasarkan Pekerjaan

Pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas yang dilakukan oleh seseorang untuk memperoleh penghasilan untuk memenuhi kebutuhan hidup dirinya dan keluarganya. Mata pencaharian penduduk Kelurahan Ciamis Kecamatan Ciamis cukup beragam. Berikut keadaan penduduk Kelurahan Ciamis berdasarkan Pekerjaan dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9. Jumlah Penduduk Menurut Pekerjaan di Kelurahan Ciamis Tahun 2024

No	Pekerjaan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Pegawai Negeri Sipil	2245	13
2	TNI/Polri	980	6
3	Pegawai BUMN/BUMD	752	4
4	Pegawai Swasta	578	3
5	Usaha Petanian, Peternakan ,Perikanan	290	2
6	Usaha Industri Pengolahan	753	4
7	Usaha Perdagangan	5279	30
8	Usaha Angkutan	130	1
9	Usaha Jasa-Jasa	390	2
10	Buruh Pertukangan	107	1
11	Buruh Pertanian	467	4
12	Pekerja/Buruh Serabutan	517	3
13	Lainnya	5053	29
Jumlah		17541	100%

Sumber : Pemerintah Kelurahan Ciamis, 2024

Berdasarkan Tabel 9, diketahui bahwa mata pencaharian penduduk di Kelurahan Ciamis Kecamatan Ciamis bermata pencaharian di usaha industri pengolahan sebanyak 753 orang (4%) dan usaha perdagangan sebanyak 5.279 orang (30%) yang terdiri, dari usaha menengah. Oleh karena itu dengan letak geografis

yang strategi yang dimiliki Kelurahan Ciamis membuka peluang bagi masyarakat untuk memanfaatkannya dengan cara berdagang dan membuka usaha.

4.2 Gambaran Umum Agroindustri Kerupuk Kulit Barokah

Agroindustri kerupuk kulit barokah didirikan pada tahun 2018. Pemilik sekaligus pendiri agroindustri kerupuk kulit barokah merupakan seorang ibu rumah tangga yang dulunya bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil yang bernama Yanti Susanthi yang merupakan sarjana ekonomi memulai usaha bermodal keberanian dan ilmu yang dimiliki untuk merambah bisnis dengan berjualan kerupuk kulit yang ternyata justru sukses dipasaran. Dengan tujuan yaitu membuat usaha kerupuk kulit yang bisa menjadi berkah bagi orang sekitar dan lingkungan tempat tinggalnya sekarang dan itu menjadi alasan kenapa dinamai kerupuk kulit “barokah”.

Terletak di Kelurahan Ciamis, Kecamatan Ciamis, Kabupaten Ciamis agro industri kerupuk kulit barokah telah berdiri kurang lebih 7 Tahun, pada saat wabah Covid-19 pada tahun 2020 hingga 2022 dikala ekonomi Indonesia tidak menentu dan banyak usaha tutup karena terdampak wabah tersebut, agroindustri kerupuk kulit barokah justru semakin populer serta mendapatkan banyak pesanan dan menjadi sebuah optimisme baru untuk ibu Yanti untuk terus melanjutkan usahanya hingga saat ini agroindustri kerupuk kulit barokah telah mempunyai cabang di Cilembang, Tasikmalaya dan Jati Barang, Indramayu.

Cakupan pasar agroindustri kerupuk kulit barokah sudah cukup luas terutama di Jawa Barat telah menjangkau kota besar, yaitu; Jakarta, Bekasi, Bandung, Cirebon, dan Tasikmalaya. Lalu untuk luar provinsi Jawa Barat, yaitu; Tegal, Pekalongan, dan Surabaya. Selain menjual langsung kepada pedagang besar, pedagang eceran, ataupun konsumen langsung agroindustri kerupuk kulit barokah juga menjualnya kepada *reseller online* khusus sosial media, seperti; *Shopee*, dan *Whatsapp*.

Pada proses produksi kerupuk kulit barokah menggunakan bahan baku terpilih dan berkualitas untuk menjaga kepercayaan dan kepuasan pelanggan kerupuk kulit barokah hanya menggunakan bagian kulit sapi tertentu seperti bagian leher dan bagian tebal lainnya, dan harus sapi jantan muda yang sudah dipotong

dadu untuk bahan baku. Saat ini agroindustri kerupuk kulit barokah mampu memproduksi sebanyak 2000 Kg bahan baku dalam bulan. Kegiatan produksi bisa dilakukan 6 hari dalam satu minggu namun jika ada permintaan bisa dilakukan setiap hari. Agroindustri ini menggunakan 70 kg bahan baku kulit sapi dalam sekali produksi.

Tabel 10. Volume produksi pada agroindustri kerupuk kulit barokah

No.	Volume Produksi (Kg/bulan)	Tenaga kerja (orang)	Modal (Rp)
1	2000	10	22.000.000

Sumber : Data diolah, 2024

Saat ini agorindustri kerupuk kulit barokah membagi besaran kemasan menjadi 3, yaitu; kemasan 80 gram dengan harga Rp 10.000 , 200 gram dengan harga Rp. 25.000 ribu dan 470 gram dengan harga Rp. 50.000. kemudian membagi varian berdasarkan rasa yaitu varian original (asin dan gurih), daun jeruk dan varian pedas.

4.3 Analisis Pola Aliran Rantai Pasok

Aliran rantai pasok adalah sistem yang terlibat dalam distribusi produk dari pemasok ke konsumen. Aliran rantai pasok mencakup setidaknya tiga jenis aliran yang perlu dikelola. Aliran yang pertama merupakan aliran produk yang mengalir dari hulu ke hilir. Kedua aliran uang (keuangan) dari hilir ke hulu. Aliran yang ketiga adalah aliran informasi yang terjadi dari hulu ke hilir atau sebaliknya (Pujawan dan Er, 2017)

Hasil penelitian analisis pola aliran rantai pasok studi kasus pada kerupuk kulit barokah dalam proses distribusi rantai pasok kerupuk kulit barokah terdapat 3 aliran, yaitu :

1. Aliran keuangan

Aliran keuangan adalah pergerakan transaksi yang terjadi pada agroindustri selama periode bulan Juni sampai dengan Juli. Kemudian didapatkan hasil bahwa transaksi yang ada pada pada rantai pasok kerupuk kulit terjadi dari konsumen, pedagang pengecer dan pedagang besar ke agroindustri yang dibayar secara tunai

atau non-tunai *transfer* bank dihari yang sama terutama pada agroindustri kerupuk kulit barokah. Pembayaran agroindustri ke pemasok juga dibayar secara langsung secara tunai atau non-tunai *transfer* bank, sehingga pada aliran keuangan pada masing-masing produsen tidak terdapat hutang atau piutang yang terjadi.

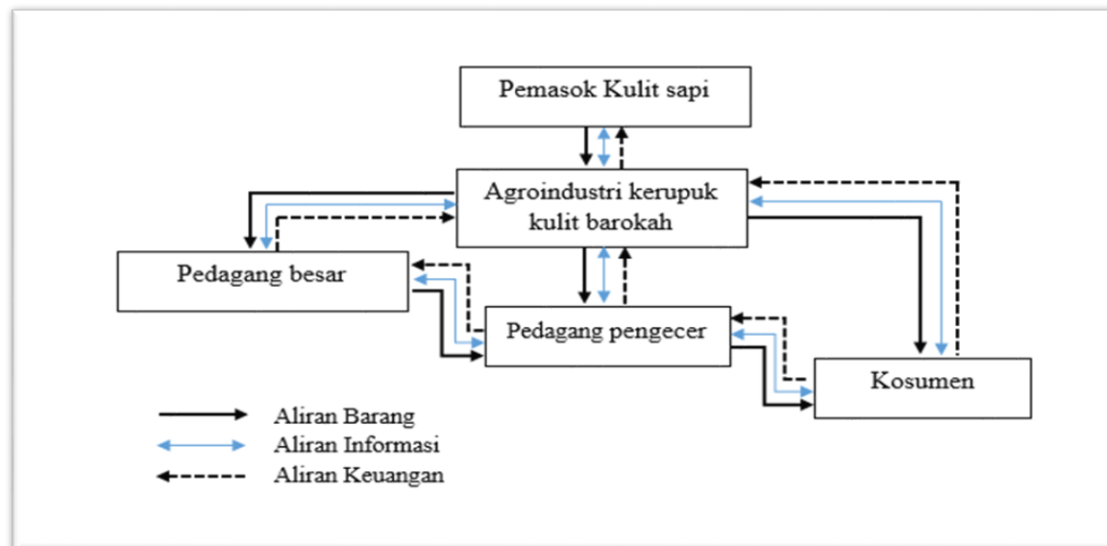
2. Aliran Informasi

Aliran informasi adalah pergerakan sebuah informasi yang terdapat pada setiap transaksi agroindustri pada periode tertentu. Informasi tersebut mencakup informasi permintaan pelanggan, persediaan produk, jadwal pengiriman produk, status pengiriman dan kualitas produk. Sistem komunikasi yang terjadi baik pada pemasok maupun agroindustri ataupun antara agroindustri dan konsumen ini sudah terintegrasi dengan cukup baik. Aliran informasi ini mengalir kedua arah baik dari pemasok hingga sampai kepada konsumen ataupun sebaliknya. Aliran Informasi yang terjadi pada agroindustri ke pemasok maupun agroindustri ke pelanggan selalu berjalan dengan baik dan transparan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan terhadap pelanggan dan meningkatkan efisiensi pada jaringan rantai pasok.

3. Aliran produk

Aliran produk adalah pergerakan fisik produk baik bahan baku maupun produk jadi yang mengalir selama periode tertentu pada agroindustri. Aliran produk terjadi dari pemasok hingga sampai kepada konsumen secara berurutan. permintaan bahan baku kerupuk kulit pada pemasok kepada agroindustri dilakukan setiap satu minggu sekali dengan jumlah 500 kg pada setiap pemesanan, kemudian aliran produk yaitu berupa pengiriman produk kerupuk kulit yang terjadi pada agroindustri kepada pelanggan dilakukan setiap hari pada malam hari setelah proses perencanaan, produksi dan pengemasan selesai. Kerupuk kulit yang telah dipesan oleh pelanggan akan diantarkan oleh agroindustri tanpa adanya biaya tambahan dengan syarat minimal nominal pesanan, akan tetapi ada beberapa pedagang kerupuk kulit yang memilih memesan langsung ke agroindustri. Pedagang besar kerupuk kulit biasanya mengambil lebih banyak kerupuk kulit dalam satu kali pemesanan, sedangkan para pedagang pengecer hanya mengambil kerupuk kulit dalam jumlah yang lebih kecil. Sebagian pedagang yang membeli kerupuk kulit di Agroindustri Kerupuk kulit barokah menjual kembali kerupuk kulit melalui

platform media sosial kepada para konsumen secara *online* untuk mencakup pasar yang lebih luas. Pola rantai pasok kerupuk kulit pada agroindustri kerupuk kulit barokah dapat dilihat pada gambar 6.



Gambar 6. Pola Aliran Rantai Pasok Agroindustri Kerupuk Kulit Barokah

Dalam penelitian ini terdapat 3 saluran pemasaran pada analisis pola aliran rantai pasok , yaitu :

1. Saluran pemasaran 1

Produsen – konsumen

Pada saluran pemasaran ini terjadi transaksi dimana konsumen memilih melakukan pembelian kerupuk kulit secara langsung tanpa perantara karena lebih cepat dan tanpa menunggu, pelanggan pada saluran pemasaran 1 biasanya berasal dari luar daerah yang kebetulan sedang singgah atau menetap sementara di Ciamis dan membeli kerupuk kulit untuk dibawa sebagai buah tangan atau oleh-oleh. Terdapat 3 aliran pola rantai pasok yang terjadi pada saluran pemasaran ini, yaitu ; Aliran keuangan yang terjadi pada saluran pemasaran ini terjadi dari konsumen langsung kepada agroindustri bisa dengan pembayaran tunai atau non-tunai, lalu aliran informasi pada saluran ini terjadi kepada kedua arah baik dari agroindustri kepada konsumen ataupun sebaliknya melalui *social media* dan aliran produk pada saluran pemasaran ini terjadi dari agroindustri langsung kepada konsumen tanpa perantara.

2. Saluran Pemasaran 2

Produsen – pedagang Pengecer – Konsumen

Saluran pemasaran ini terjadi transaksi antara 3 pelaku usaha yaitu produsen, pedagang pengecer dan konsumen. Pada saluran pemasaran ini terjadi transaksi antara agroindustri dan pedagang pengecer lalu pedagang pengecer dengan pelanggan atau konsumen. pelanggan pada saluran pemasaran ini cenderung membeli kerupuk kulit dalam jumlah sedikit karena stok pada pedagang eceran yang terbatas. Terdapat 3 aliran pola rantai pasok yang terjadi pada saluran pemasaran ini, yaitu; Aliran keuangan yang terjadi pada saluran pemasaran ini terjadi dari konsumen ke pedagang pengecer lalu kepada agroindustri baik secara tunai atau non-tunai lalu aliran informasi pada saluran ini terjadi kepada kedua arah baik dari agroindustri kepada konsumen dan pedagang pengecer ataupun sebaliknya melalui *social media* dan aliran produk pada saluran pemasaran ini terjadi dari agroindustri ke pedagang pengecer dikirim menggunakan kendaraan milik produsen lalu kepada konsumen secara langsung.

3. Saluran Pemasaran 3

Produsen – Pedagang Besar- Pedagang Pengecer – Konsumen

Saluran pemasaran yang terakhir yaitu terjadi pada 4 pelaku usaha yaitu produsen, pedagang besar, pedagang pengecer dan konsumen. terdapat 3 transaksi yang terjadi pada saluran ini yaitu antara agroindustri dan pedagang besar, pedagang besar dan pedagang eceran dan pedagang eceran dan konsumen. pada saluran ini biasanya terjadi pada transaksi jarak jauh seperti lintas kota atau lintas provinsi. Terdapat 3 aliran pola rantai pasok yang terjadi pada saluran pemasaran ini, yaitu ; Aliran keuangan yang terjadi pada saluran pemasaran ini terjadi dari konsumen ke pedagang eceran secara tunai atau non-tunai, kemudian ke pedagang besar terakhir kepada agroindustri, lalu aliran informasi pada saluran ini terjadi kepada kedua arah baik dari agroindustri ke pedagang besar lalu kepada pedagang pengecer dan konsumen ataupun sebaliknya melalui *social media* dan aliran produk pada saluran pemasaran ini terjadi dari agroindustri dikirim menggunakan kendaraan produsen ke pedagang besar kemudian kepada pedagang eceran secara langsung lalu yang terakhir kepada konsumen secara langsung.

4.4 Analisis Kinerja Rantai Pasok Dengan SCOR

Analisis kinerja rantai pasok pada agroindustri kerupuk kulit barokah dilakukan dengan memperhatikan setiap proses yang terjadi dalam rantai pasok yaitu; *plan*, *source*, *make*, *deliver*, maupun *return* untuk kemudian dilanjutkan dengan analisa kinerja pada atribut kinerja rantai pasoknya yaitu reliabilitas, responsibilitas, fleksibilitas, biaya dan aset pada agroindustri kerupuk kulit barokah yang kemudian akan dibandingkan dengan metrik *benchmark food SCOR card*.

1. *Plan*

Proses *plan* merupakan awalan dari sebuah rantai pasok yaitu menentukan pengelolaan perencanaan permintaan dan suplai guna menyeimbangkan sumberdaya dan kebutuhan diseluruh rantai pasok suplai, termasuk rencana eksekusi proses selanjutnya yaitu *source*, *make* dan *deliver* dan juga merencanakan solusi jika ada kemungkinan pengembalian (*return*).

Pada agroindustri kerupuk kulit barokah dalam kegiatan rantai pasoknya tentu dilakukan proses *plan* atau perencanaan seperti merencanakan banyaknya kebutuhan bahan baku, seberapa banyak dari persediaan bahan baku yang akan dipakai dalam produksi, penentuan tujuan dalam proses pengiriman harian, dan juga memperkirakan berapa biaya yang akan keluar jika adanya proses pengembalian (*return*).

2. *Source*

Proses *source* atau pengadaan merupakan proses kedua dalam rantai pasok yaitu manajemen pengelolaan inventori bahan baku, penerimaan, seleksi penyuplai, strategi pengadaan, dan manajemen kinerja. Proses *source* dilakukan dengan cara mengatur pengiriman produk, penerimaan, inspeksi, transit, dan persetujuan pembayaran ke penyuplai lalu menentukan penyuplai dengan memilih dengan standar kualitas yang telah ditentukan, kemudian menetapkan aturan bisnis pengadaan, melakukan kesepakatan dengan penyuplai dari risiko pengadaan rantai suplai.

Proses *source* atau pengadaan yang dimaksud adalah bahan baku yaitu kulit sapi pada agroindustri kerupuk kulit barokah dalam rantai pasok meliputi pemilihan penyuplai dengan menentukan standar dari kualitas yang dimiliki agroindustri

kerupuk kulit barokah secara spesifik oleh pemilik usaha, dan melakukan kesepakatan agar selalu mendapatkan yang terbaik antara kedua belah pihak.

3. *Make*

Proses *make* mengacu pada sebuah aktifitas yang terkait dengan transformasi bahan baku menjadi sebuah produk jadi. *Make* adalah proses inti pada sebuah kegiatan produksi seperti mengatur aktivitas produksi, mengatur pengeluaran bahan baku, manufaktur, inspeksi, pengemasan dan penyimpanan sementara serta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keseluruhan rantai pasok.

Proses *make* pada agroindustri kerupuk kulit barokah meliputi kegiatan produksi kerupuk kulit dari bahan baku kulit sapi melalui serangkaian kegiatan kemudian menjadi produk kerupuk kulit, membatasi penggunaan bahan baku dalam produksi, pengecekan kelayakan produk, melakukan proses pengemasan kerupuk kulit dibagi menjadi beberapa ukuran, serta menentukan banyaknya penyimpanan harian produk kerupuk kulit

4. *Deliver*

Proses *deliver* atau pengiriman mencakup proses pengelolaan inventori barang jadi, permintaan keterangan/informasi produk dan pesanan, distribusi produk dan instalasi akhir di lokasi konsumen dengan mengelola aktivitas-aktivitas menerima permintaan keterangan/informasi, validasi pesanan, pemuatan, dan seleksi pegangkut serta rute pengiriman lalu mengelola inventori, menerima produk *source* atau *make*, memuat dan mengirimkan produk.

Proses *deliver* atau pengiriman pada agroindustri meliputi pengelolaan banyaknya produk kerupuk kulit yang akan disimpan untuk dikirim, pengiriman informasi transaksi jual beli melalui aplikasi media sosial, memberikan informasi kepada pelanggan tentang transaksi dan jadwal pengiriman melalui aplikasi media sosial, penerimaan bahan baku produk dan pengiriman produk kepada pelanggan.

5. *Return*

Proses *return* atau pengembalian mencakup proses pengelolaan seluruh aktivitas yang terkait pengembalian ke penyuplai atau menerima *return* dari konsumen yang termasuk kedalam proses *source return* atau pengembalian bahan

baku kepada penyuplai, dan *deliver return* atau pengembalian dari pelanggan ke produsen.

Proses *return* atau pengembalian pada agroindustri kerupuk kulit barokah mencakup kemungkinan adanya pengembalian barang dari agorindustri ke penyuplai atau dari pelanggan ke agroindustri yang diakibatkan kecacatan pada bahan baku lalu mengirimkannya kembali kepada penyuplai, dan kemungkinan adanya pengiriman kembali produk jadi kerupuk kulit yang telah dikirimkan kembali kepada agroindustri diakibatkan komplain kecacatan produk dan kemungkinan lainnya.

Setelah menentukan proses yang terlibat pada kegiatan rantai pasok agroindustri kerupuk kulit barokah, kemudian dilanjutkan dengan melakukan pengukuran kinerja berdasarkan atribut yang kemudian dibagi menjadi 2 yaitu kinerja eksternal (reliabilitas, responsibilitas, fleksibilitas) dan kinerja internal (biaya dan aset) kemudian menentukan nilai dari pada setiap indikator kinerja. Setelah melakukan pengukuran kinerja berdasarkan indikator selanjutnya nilai hasil pengukuran tersebut dibandingkan dengan target pencapaian nilai *food SCORE card*, sebagai nilai *benchmark-nya* (Bolstorff dan Rosenbaum, 2007). *Benchmark* merupakan nilai acuan yang berfungsi sebagai ukuran keberhasilan kinerja untuk menentukan kategori kinerja dalam suatu rantai pasok. Nilai *benchmark* yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kombinasi keputusan dewan rantai pasok dan pengukuran rantai pasok perusahaan dalam lingkungan kompetitif (Van Hoek, 2008)

Tabel 11. Metrik *benchmarking* pencapaian kinerja *Food SCOR card*

Indikator	Target pencapaian kriteria baik	Target pencapaian kriteria kurang baik
Kinerja eksternal		
<i>Lead Time</i> Pemenuhan Pesanan	≤72 jam	>72 jam
Siklus Pemenuhan pesanan	≤336 jam	>336 jam
Fleksibilitas rantai pasok	≤240 jam	>240 jam
Kinerja pengiriman	≥95 persen	<95 persen
Pemenuhan pesanan	≥88 persen	<88 persen
Kesesuaian dengan standar	≥99 persen	<99 persen
Kinerja internal		
<i>Cash to cash cycle time</i>	≤29 hari	>29 hari
Persediaan harian	≤23 hari	>23 hari

Sumber: (Bollstorff dan Rosenbaum, 2007)

4.4.1 Kinerja Eksternal

A. Reliabilitas, responsibilitas dan fleksibilitas rantai pasok

1. Kinerja Pengiriman (%)

Jika sebuah kinerja pengiriman mencapai nilai 95% maka kinerja pengirimannya dianggap baik, ketika angkanya diatas nilai 95% atau mencapai nilai 100% maka kinerja pengirimannya dianggap sempurna. Mencari nilai kinerja pengiriman dilakukan dengan cara membagi jumlah seluruh pesanan yang tiba ketempat tujuan tepat waktu dengan jumlah seluruh pesanan yang masuk lalu dikalikan 100 persen.

Agroindustri kerupuk kulit barokah mampu memproduksi kerupuk kulit sapi jadi sebanyak 2600 kg dalam satu bulan. Agroindustri kerupuk kulit barokah secara konsisten melakukan produksi selama periode bulan Juni-Juli. Agroindustri kerupuk kulit barokah menerima pesanan sebanyak 110 pesanan selama periode bulan Juni-Juli dengan rata-rata produksi 84 kg kerupuk kulit dalam satu hari. Agroindustri kerupuk kulit menerima permintaan kerupuk kulit sebanyak 4.500 kg pada periode Juni-Juli 2024 kemudian melakukan pengiriman kepada pelanggan melalui perjalanan darat menggunakan kendaraan operasional sebanyak 2 Unit.

$$\text{kinerja pengiriman} = \frac{\text{Total Pesanan yang dikirim tepat waktu}}{\text{total pesanan yang dikirim}}$$

Tabel 12. Hasil perhitungan indikator tingkat kinerja pengiriman

Metrik	Agroindustri	Pedagang Besar	Pedagang Eceran	Target Pencapaian Baik
Total Pengiriman Tepat Waktu	104	40	5	
Total Pengiriman Produk	110	40	5	≤95%
Kinerja Pengiriman (%)	95%	100%	100%	

Sumber: data diolah, 2024

Berdasarkan olah data hasil wawancara dan obeservasi yang dilakukan di agroindustri kerupuk kulit pada perhitungan tingkat kinerja pengiriman terdapat 110 pesanan produk selama periode Juni sampai Juli 2024 namun hanya 104 pengiriman yang tepat waktu lalu sisanya terlambat karena adanya kendala sehingga angka tingkat kinerja pengirimannya sebesar 95%. Kemudian pada pedagang besar terdapat 40 pesanan diterima dan 40 pesanan dikirim tepat waktu

sehingga dihasilkan angka sempurna 100%, selanjutnya seperti pedagang besar pada pedagang eceran juga didapatkan hasil perhitungan 100% itu dihasilkan dari tingkat kinerja pengiriman tepat waktu sebanyak 5 pesanan dari 5 pesanan pada periode bulan Juni sampai Juli 2024.

Pada hasil perhitungan indikator kinerja pengiriman memperoleh nilai hasil sebesar 95%, lalu pada pedagang besar mendapatkan nilai hasil sebesar 100% dan pada pedagang eceran memperoleh nilai hasil sebesar 100%. Perhitungan indikator kinerja pengiriman menunjukkan nilai hasil keseluruhan pada agroindustri kerupuk kulit barokah, pedagang besar dan pedagang eceran berkriteria baik karena nilai indikator kinerja tersebut diatas angka 95%.

2. Kesesuaian Standar (%)

Kesesuaian standar adalah indikator dalam sebuah perusahaan dalam menangani permintaan pelanggan tentang seberapa sesuaikah produk dari perusahaan terhadap standar yang diinginkan pelanggan. Jika nilai sebuah kesesuaian standar mencapai nilai 99% maka kinerja pengirimannya dianggap baik, ketika angkanya diatas nilai 99% atau mencapai nilai 100% maka kinerja pengirimannya dianggap sempurna. Mencari nilai kesesuaian standar dilakukan dengan cara membagi jumlah seluruh pesanan yang sesuai dengan standar ke tempat tujuan kemudian dibagi dengan jumlah seluruh pesanan yang masuk lalu dikalikan 100 persen.

Agroindustri kerupuk kulit barokah selalu mengedepankan kualitas dan kepuasan pelanggan dalam setiap kegiatan yang ada pada agroindustri tersebut. Dalam periode bulan Juni sampai Juli 2024 terdapat 110 pesanan yang masuk.

$$\text{Rumus kesesuaian standar} = \frac{\text{total pengiriman yang sesuai dengan standar}}{\text{Total Pengiriman Produk}}$$

Tabel 13. Hasil perhitungan indikator kesesuaian standar pengiriman

Metrik	Agroindustri (%)	Pedagang Besar (%)	Pedagang Eceran (%)	Target pencapaian baik
Total Pengiriman Yang Sesuai Standar	109	40	5	
Total Pengiriman Produk	110	40	5	≥99 persen
Kesesuaian standar (%)	99%	100%	100%	

Sumber: data diolah, 2024

Berdasarkan olah data hasil wawancara dan obeservasi yang dilakukan di agroindustri kerupuk kulit pada perhitungan hasil daripada perhitungan indikator kesesuaian standar terdapat 110 permintaan pesanan dan jumlah pengiriman yang sesuai standar sebanyak 109 pesanan kemudian mendapatkan nilai hasil sebesar 99%, kemudian pada pedagang besar terdapat 40 permintaan pesanan dengan 40 pengiriman yang sesuai standar kemudian diperoleh nilai hasil sebesar 100% atau sempurna dan selanjutnya pada pedagang eceran terdapat 5 permintaan pesanan dengan jumlah 5 pengiriman yang sesuai dengan standar kemudian diperoleh nilai hasil sebesar 100% atau sempurna. Pada peritungan indikator kesesuaian standar diperoleh hasil bahwa nilai indikator kinerja kesesuaian standar adalah baik karena diatas angka 99%.

3. Pemenuhan Pesanan (%)

Jika sebuah pemenuhan pesanan mencapai nilai diatas atau sama dengan 88% maka kinerja pengirimannya dianggap baik, ketika angkanya diatas nilai 88 % atau mencapai nilai 100 % maka kinerja pengirimannya dianggap sempurna. Mencari nilai pemenuhan pesanan dilakukan dengan cara membagi jumlah seluruh pesanan yang dilakukan tanpa menunggu dengan jumlah seluruh permintaan yang masuk lalu dikalikan 100 persen.

Agroindustri kerupuk kulit barokah selalu mengedepankan komunikasi yang baik antar pelaku bisnis dan konsumen, menjaga kepercayaan para pelanggan adalah salah satu komitmen agroindustri kerupuk kulit barokah dalam menjalankan aktivitas usaha.

$$\text{Rumus pemenuhan pesanan} = \frac{\text{Pesanan yang dipenuhi tanpa menunggu}}{\text{Total Permintaan konsumen}} \times 100\%$$

Tabel 14. Hasil perhitungan indikator tingkat pemenuhan pesanan

Metrik	Agroindus tri (%)	Pedagang Besar (%)	Pedagang Eceran (%)	Target pencapai an baik
Total Pengiriman Tanpa Menunggu	96	38	5	≥88
Total Pengiriman Produk	110	40	5	persen
Pemenuhan pesanan (%)	87%	95%	100%	

Sumber: data diolah, 2024

Berdasarkan olah data hasil wawancara dan obeservasi yang dilakukan di agroindustri kerupuk kulit pada perhitungan hasil daripada perhitungan indikator pemenuhan pesanan pada agroindustri kerupuk kulit barokah terdapat 110 permintaan pesanan dengan 96 pengiriman tanpa menunggu dan menunjukkan nilai hasil sebesar 87% yang berarti berada dibawah standar pencapaian baik, pada pedagang besar terdapat 40 permintaan pesanan dengan 38 pengiriman tanpa menunggu dan menunjukkan nilai hasil 95% dan pada pedagang eceran terdapat 5 permintaan pesanan dengan 5 pengiriman tanpa menunggu dan mendapatkan nilai hasil sebesar 100% atau sempurna.

Perhitungan nilai indikator pemenuhan pesanan pada agroindustri menunjukkan hasil kriteria yang kurang baik dikarenakan ada keterlambatan dalam pengadaan bahan baku karena kerupuk kulit barokah hanya menggunakan kulit sapi dari sapi jantan muda dan terkait dengan kepuasan pelanggan sekaligus menjaga kepercayaan para pelanggan setia, kemudian pada pedagang besar dan pedagang eceran menunjukkan nilai hasil dalam kriteria baik.

4. *Lead time* pemenuhan pemesanan (jam)

Perhitungan *lead time* pemenuhan pesanan dilakukan guna mengidentifikasi adanya kendala, memberikan gambaran gambaran *real* dan membantu mengusulkan solusi perbaikan. *Lead time* pemenuhan pesanan adalah indikator dari jumlah waktu yang dibutuhkan perusahaan dalam melakukan sebuah transaksi dari mulai penerimaan pesanan hingga pesanan dikirimkan. Mencari nilai indikator kinerja *lead time* pemenuhan pesanan dilakukan dengan cara menjumlahkan waktu proses perencanaan, waktu proses produksi dan waktu proses pengiriman.

Rumus *lead time* pemenuhan pesanan = waktu proses perencanaan + waktu proses produksi + waktu proses pengiriman .

Dalam proses merespon kegiatan yang berhubungan dengan proses pemenuhan pesanan, agroindustri kerupuk kulit barokah selalu berkomitmen untuk berusaha yang terbaik demi kepuasan pelanggan.

Tabel 15. Hasil Perhitungan Indikator Kinerja *Lead Time* Pemenuhan**Pesanan**

Metrik	Agroindustri (Jam)	Pedagang Besar (Jam)	Pedagang Pengecer (jam)	Target Pencapaian baik
Waktu Proses Perencanaan	1	1	1	
Waktu Proses Produksi	8	0	0	≤ 72 jam
Waktu Proses Pengiriman	12	2	0	
<i>Lead Time</i> Pemenuhan Pesanan (Jam)	21	3	1	

Sumber: data diolah, 2024

Berdasarkan olah data hasil wawancara dan obeservasi yang dilakukan di agroindustri kerupuk kulit pada perhitungan hasil daripada perhitungan indikator *lead time* pemenuhan pesanan pada agroindustri kerupuk kulit membutuhkan 1 jam dalam proses perencanaan meliputi *input* pesanan dan persiapan bahan baku, kemudian agroindustri membutuhkan waktu sebanyak 8 jam dalam proses produksi kemudian dibutuhkan 12 jam dalam proses pengiriman produk kerupuk kulit dan didapatkan nilai hasil sebesar 21 jam.

Pada pedagang besar dibutuhkan 1 jam dalam proses perencanaan permintaan pesanan lalu membutuhkan 2 jam dalam proses pengiriman kerupuk kulit pada proses produksi dianggap 0 karena pada pedagang besar tidak dilakukan proses produksi dan mendapatkan nilai hasil sebesar 3 jam. Kemudian pada pedagang eceran tidak dilakukan baik proses produksi, maupun proses pengiriman dan hanya terdapat proses perencanaan sebesar 1 jam. Nilai hasil keseluruhan pada kinerja indikator *lead time* pemenuhan pesanan dianggap baik.

5. *Order fulfillment cycle time* (jam)

Order fulfillment cycle time adalah waktu siklus aktual rata-rata yang secara konsisten diterima untuk penerimaan pemesanan konsumen. Waktu siklus dimulai dari penerimaan pesanan dan berakhir saat konsumen menerima pesanan tersebut. Komponen *order fulfillment cycle time* mencakup waktu proses pemenuhan pesanan (*order fulfillment process time*). Perhitungan *order fulfillment cycle time* dilakukan dengan cara menjumlahkan waktu siklus aktual untuk semua pesanan yang dikirim.

Rumus OFCT (Jam) = waktu untuk perencanaan + waktu pengemasan +
waktu pengiriman

Dalam proses merespon kegiatan yang berhubungan dengan pemenuhan pesanan agroindustri kerupuk kulit barokah berkomitmen meningkatkan kepuasan pelanggan dan ketepatan waktu dalam pengiriman produk.

Tabel 16. Hasil perhitungan kinerja indikator *order fulfillment Cycle Time*

Metrik	Agroindustri (jam)	Pedagang Besar (Jam)	Pedagang Pengecer (jam)	Target pencapaian baik
Waktu Proses Perencanaan	1	1	1	
Waktu Proses Produksi	8	0	0	≤336 jam
Waktu Proses Pengiriman	12	2	0	
<i>Order Fulfillment Cycle Time (Jam)</i>	21	3	1	

Sumber: data diolah, 2024

Berdasarkan olah data hasil wawancara dan obeservasi yang dilakukan di agroindustri kerupuk kulit pada perhitungan *order fulfillment cycle time* pada agroindusri kerupuk kulit barokah membutuhkan waktu 1 jam dalam proses perencanaan kemudia membutuhkan 8 jam pada prpses produksi yang meliputi proses penggorengan dan pengemasan lalu dibutuhkan 12 dalam proses pengiriman barang dan nilai hasil menunjukkan waktu sebesar 21 jam, pada pedagang besar membutuhkan waktu 1 jam untuk proses perencanaan dan waktu untuk mengirim sebanyak 2 jam dan menunjukkan nilai hasil sebesar 3 jam, kemudian pada pedagang eceran sebesar 1 jam karena hanya membutuhkan waktu untuk proses perencanaan. Nilai hasil keseluruhan berada dibawah nilai 336 jam sehingga kriteria indikator *order fulfillment cycle time* dianggap baik.

6. Fleksibilitas rantai pasok (jam)

Fleksibilitas rantai pasok adalah indikator dari seberapa mampu sebuah perusahaan dalam memajemen keadaan tidak terduga dalam proses penjualan seperti permintaan tambahan yang berada diluar prediksi perusahaan. Mencari nilai indikator fleksibilitas rantai pasok dilakukan dengan cara menjumlahkan waktu siklus mencari barang, siklus pengemasan barang, siklus pengiriman barang.

$$\text{Rumus fleksibilitas rantai pasok} = \text{Siklus mencari barang} + \text{Siklus Pengemasan barang} + \text{Siklus Pengiriman barang}$$

Dalam proses menanggapi permintaan dari pelanggan agroindustri kerupuk kulit barokah berkomitmen untuk membangun relasi yang baik dalam sebuah bisnis dengan cara mengutamakan pelayanan yang cepat dan memuaskan meliputi proses menanggapi permintaan dari pelanggan agroindustri kerupuk kulit barokah berkomitmen untuk membangun relasi yang baik dalam sebuah bisnis dengan cara mengutamakan pelayanan yang cepat dan memuaskan. Perhitungan indikator kinerja fleksibilitas rantai pasok adalah sebagai berikut:

Tabel 17. Hasil Perhitungan Indikator Kinerja Fleksibilitas Rantai Pasok

Metrik	Agroindustri	Pedagang Besar	Pedagang Pengecer	Target pencapaian baik
Siklus Prospek	2	24	24	≤240 jam
Siklus Pengemasan	3	0	1	
Siklus Pengiriman	12	2	0	
Fleksibilitas Rantai Pasok	17	26	25	

Sumber: data diolah, 2024

Berdasarkan olah data hasil wawancara dan obeservasi yang dilakukan di agroindustri kerupuk kulit pada perhitungan daripada indikator fleksibilitas rantai pasok pada agroindustri kerupuk kulit barokah dibutuhkan 2 jam dalam proses prospek yang meliputi proses penggorengan stok bahan baku yang tersedia kemudian dilanjutkan proses pengemasan yang membutuhkan waktu 3 jam dilanjutkan proses pengiriman produk selama 12 jam kemudian hasil kinerja dalam menghadapi permintaan tak diduga adalah sebesar 17 jam.

Lalu pada hasil perhitungan indikator fleksibilitas rantai pasok pada pedagang besar membutuhkan waktu 24 jam dalam proses siklus prospek yang diakibatkan proses pengiriman yang harus menunggu 1 hari kemudian membutuhkan 2 jam dalam proses pengiriman barang kemudian didapatkan hasil sebesar 26 jam. Hasil perhitungan indikator fleksibilitas rantai pasok pada pedagang eceran dibutuhkan waktu sebanyak 24 jam untuk siklus prospek dan waktu 1 jam untuk proses pengemasan lalu didapatkan hasil sebesar 25 jam.

Perbedaan waktu pada indikator ini dapat disebabkan oleh terbatasnya persediaan pada masing-masing perusahaan dan ditambah jumlah waktu dalam proses produksi dan waktu pengiriman kerupuk kulit, namun semua indikator fleksibilitas rantai pasok keseluruhan berada dalam kriteria baik.

4.4.2 Kinerja Internal

A. Biaya dan aset

1. *Cash To Cash Cycle Time* (waktu siklus kas)

Cash to cash cycle time didefinisikan sebagai waktu yang dibutuhkan bagi sebuah investasi atau modal untuk mengalir kembali keperusahaan setelah dibelanjakan untuk bahan baku. Ini meliputi waktu yang dibutuhkan dalam penerimaan piutang, waktu yang dibutuhkan dalam pelunasan hutang, dan waktu yang lamanya persediaan. Mencari nilai *cash to cash cycle time* dilakukan dengan cara menghitung lamanya persediaan (*inventory days of supply*) ditambah rata hari dalam pembayaran diterima (*average days of account receivable*) lalu dikurangi rata hari untuk perusahaan membayar hutang (*average days of account payable*).

$$\text{Rumus CTCCT} = \text{inventory days of supply} + \text{average days of account receivable} - \text{average days of account payable}.$$

Perhitungan indikator kinerja *cash to cash cycle time* adalah sebagai berikut:

Tabel 18. Hasil Perhitungan Indikator Kinerja *Cash To Cash Cycle Time*

Metrik	Agroind dustri (Jam)	pedagang besar (Jam)	pedagang pengecer (Jam)	Target pencapaian baik
<i>average days of supply</i>	622	354	24,4	
<i>average account received</i>	24	24	24	
<i>average days account payable</i>	24	24	24	≤696 jam
cash to cash cycle time (jam)	622	354	24,4	

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan olah data hasil wawancara dan obeservasi yang dilakukan di agroindustri kerupuk kulit pada perhitungan daripada indikator *cash to cash cycle time* pada agroindustri kerupuk kulit barokah jumlah waktu yang dibutuhkan dalam mengembalikan uang modal yang telah dipakai dalam kegiatan usaha adalah

sebesar 622 jam atau 25,9 hari ini dipengaruhi waktu persediaan harian, lalu pada pedagang besar waktu dalam mengembalikan modal yang telah dipakai adalah sebesar 354 jam atau 14,8 hari dan pada pedagang eceran waktu yang dibutuhkan dalam pengembalian modal yang telah dipakai adalah sebesar 24,4 jam atau 1 hari. Perbedaan jumlah waktu pada setiap perusahaan berbeda tergantung seberapa lama waktu yang dipakai untuk cukupnya persediaan produksi dan seberapa banyak permintaan yang terdapat dalam periode tertentu, namun nilai hasil akhir keseluruhan indikator *cash to cash cycle time* pada setiap perusahaan dalam kriteria baik.

2. Inventoris Harian

Inventoris harian merupakan indikator dari lama penyimpanan sebuah perusahaan dalam memenuhi kebutuhan produksi harian dalam periode tertentu. Ini berkaitan dengan seberapa lama perusahaan bisa bertahan jika suatu waktu perusahaan terlambat melakukan pengadaan bahan baku atau tidak melakukan pengadaan bahan baku sama sekali. Mencari nilai indikator inventoris harian dilakukan dengan cara membagi hasil daripada rata-rata persediaan dan rata-rata kebutuhan.

$$\text{Rumus inventoris harian} = \frac{\text{rata-rata persediaan}}{\text{rata-rata kebutuhan}}$$

Tabel 19. Hasil Perhitungan Indikator Kinerja Inventoris Harian

Metrik	Agroindustri	pedagang besar	pedagang eceran	Target pencapaian kinerja
Rata-Rata Penyimpanan (Kg)	5124	600	110	
Rata-Rata Kebutuhan (kg)	86,8	10,2	1,9	
Jumlah hari kerja (hari)	59	59	59	≤23 hari
penyimpanan (kg/bulan)	2250,0	150,0	60,0	
hari persediaan (hari)	25,9	14,8	1,0	

Sumber: Data diolah, 2024

Pada kegiatan produksi yang terjadi pada agroindustri kerupuk kulit barokah selalu membeli persediaan bahan baku dalam jumlah banyak, itu dilakukan karena selain untuk mencukupi kebutuhan produksi namun pembelian jumlah banyak

dimaksudkan agar pasokan bahan baku tetap tersedia dalam beberapa hari dalam sebuah periode dan sebagai persiapan dari kemungkinan adanya permintaan tidak terduga atau bisa juga jika terjadi kelangkaan bahan baku pada penyuplai. Terbukti pada hasil perhitungan persediaan harian di agroindustri kerupuk kulit barokah nilai hasil indikatornya sebesar 25,9 hari, lalu pada pedagang besar nilai hasil perhitungan inventoris harian sebesar 14,8 hari dan pada pedagang eceran nilai hasil indikator inventoris hariannya sebesar 1,0 hari. Nilai hasil keseluruhan pada indikator inventoris harian pada setiap perusahaan dalam kategori

4.4.3 Hasil Perhitungan Kinerja Rantai Pasok

Hasil perhitungan kinerja rantai pasok keseluruhan pada perusahaan-perusahaan yang terlibat didalam rantai pasok agroindustri kerupuk kulit barokah di Kelurahan Ciamis, Kecamatan Ciamis, Kabupaten Ciamis yang dihitung berdasarkan indikator kinerja eksternal dan kinerja internal pada setiap perusahaan kemudian dibandingkan dengan *benchmarking* pencapaian kinerja *food SCORE card* menunjukkan apakah nilai hasil kinerja berada dalam kriteria baik atau justru kurang baik. Berikut adalah hasil perhitungan kinerja pada setiap perusahaan dan dibagi dalam beberapa indikator yang telah dihitung dan dikumpulkan kedalam satu tabel 20.

Tabel 20. Hasil Metrik *benchmarking* pencapaian kinerja *food SCORE card*

Indikator	Agroindustri		Distributor		Pengecer		Target pencapaian
	Nilai	kriteria	Nilai	Kriteria	Nilai	Kreteria	
Kinerja Eksternal							
<i>Lead Time</i>							
Pemenuhan Pesanan (jam) Siklus	21 jam	Baik	3 Jam	Baik	1 Jam	Baik	≤72 jam
Pemenuhan pesanan (jam)	21 jam	Baik	3 Jam	Baik	1 Jam	Baik	≤336 jam
Fleksibilitas rantai pasok	17 jam	Baik	26 Jam	Baik	25 Jam	Baik	≤240 jam
Kinerja pengiriman (%)	99 persen	Baik	100 Persen	Baik	100 persen	Baik	≥95 persen
Pemenuhan pesanan (%)	87 persen	Kurang baik	95 Persen	Baik	100 persen	Baik	≥88 persen
Kesesuaian dengan standar (%)	99 persen	Baik	100 persen	Baik	100 persen	Baik	≥99 persen

Indikator	agroindustri		Pedagang besar		Pedagang pengecer		Target pencapaian
	Nilai	Kriteria	Nilai	Kriteria	Nilai	Kriteria	
Kinerja Internal							
<i>Cash to cash cycle time</i> (jam)	622 jam	Baik	354 jam	Baik	24,4 jam	Baik	≤696 jam
Persediaan harian (hari)	25,9 hari	Baik	14,8 Hari	Baik	1 hari	Baik	≤23 hari

Sumber: data diolah, 2024

Berdasarkan masing-masing indikator kinerja yang berada dalam tabel 20 *benchmarking food SCOR card* pada setiap perusahaan didapatkan:

1. Agroindustri

Berdasarkan hasil *benchmarking food SCORE card* pada agroindustri didapatkan nilai hasil pengukuran kinerja *lead time* pemenuhan pesanan sebesar 21 jam berada dalam kriteria baik, siklus pemenuhan pesanan sebesar 16 jam berada dalam kriteria baik, fleksibilitas rantai pasok sebesar 17 jam berada dalam kriteria baik, kinerja pengiriman sebesar 99% berada dalam kriteria baik, pemenuhan pesanan sebesar 87% berada dalam kriteria kurang baik, dan kesesuaian dengan standar sebesar 95% berada dalam kriteria baik, lalu pada kinerja internal *cash to cash cycle time* sebesar 26,4 jam atau 27 jam berada dalam kriteria baik dan pada persediaan harian sebesar 1,1 hari berada dalam kriteria baik.

2. Pedagang besar (*distributor*)

Berdasarkan hasil *benchmarking food SCOR card* pada pedagang besar didapatkan hasil kinerja *lead time* pemenuhan pesanan sebesar 3 jam berada dalam kriteria baik, pemenuhan pesanan 3 jam berada dalam kriteria baik, fleksibilitas rantai pasok sebesar 26 jam berada dalam kriteria baik, kinerja pengiriman sebesar 100% berada dalam kriteria baik, pemenuhan pesanan sebesar 95% berada dalam kriteria baik, kesesuaian dengan standar sebesar 100% berada dalam kriteria baik, lalu pada kinerja internal *cash to cash cycle time* sebesar 144 jam berada dalam kriteria baik, dan pada persediaan harian sebesar 6,7 hari berada dalam kategori baik.

3. Pedagang eceran (*retailer*)

Berdasarkan hasil *benchmarking food SCOR card* pada pedagang besar didapatkan hasil kinerja *lead time* pemenuhan pesanan sebesar 1 jam berada dalam

kategori baik, pemenuhan pesanan 1 jam berada dalam kategori baik, fleksibilitas rantai pasok sebesar 25 jam berada dalam kategori baik, kinerja pengiriman sebesar 100%, pemenuhan pesanan sebesar 100% berada dalam kategori baik, kesesuaian dengan standar sebesar 100% berada dalam kategori baik, lalu pada kinerja internal *cash to cash cycle time* sebesar 160,8 jam atau 161 jam berada dalam kategori baik dan persediaan harian sebesar 15 hari berada dalam kategori baik.

Berikut usulan perbaikan untuk nilai indikator kinerja pemenuhan pemesanan yang ada pada agroindustri kerupuk kulit barokah. Pemenuhan pesanan merupakan indikator seberapa baik sebuah perusahaan pada aktivitas keseluruhan dalam pemenuhan pesanan. Kendala yang terjadi pada proses pengadaan bahan baku yaitu karena kelangkaan kulit sapi jantan muda pada penyuplai. Dalam hal ini usulan perbaikan perlu dilakukan strategi jangka pendek dengan cara meningkatkan volume frekuensi pengadaan bahan baku jika memungkinkan dalam jumlah yang lebih kecil untuk memastikan ketersediaan bahan baku agar lebih stabil, lalu bisa juga dengan cara memperluas jaringan *supplier* atau mencari penyuplai alternatif yang berasal dari daerah lain agar pasokan bahan baku kerupuk kulit lebih stabil.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dengan Anindita (2021), hasil nilai perhitungan akhir *green SCOR* pada UKM kerupuk kulit arjuna didapatkan nilai akhir kinerja sebesar 74,725 angka tersebut menunjukkan bahwa indikator kinerja dalam kategori *good*. Lalu penelitian Prasetyo *et al.* (2021), hasil perhitungan kinerja rantai pasok pada IKM kerupuk subur diperoleh nilai sebesar 48.638 dari 100 angka tersebut menunjukkan bahwa indikator kinerja dalam kategori *marginal*. Kedua peneliti tersebut sama-sama menggunakan alat tambahan analisis yaitu *traffic light system* (TLS).