

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT.Djarum merupakan perusahaan keluarga di Indonesia yang bergerak di bidang industri rokok. Berdiri sejak tahun 1950 oleh Oei Wie Gwan saat ini PT.Djarum telah berdiri selama 68 tahun. Saat ini, perusahaan rokok ini dipimpin oleh kedua putra dari Beliau yaitu Robert Budi Hartono dan kakaknya Michael Bambang Hartono. PT.Djarum memiliki 5 nilai inti perusahaan yaitu

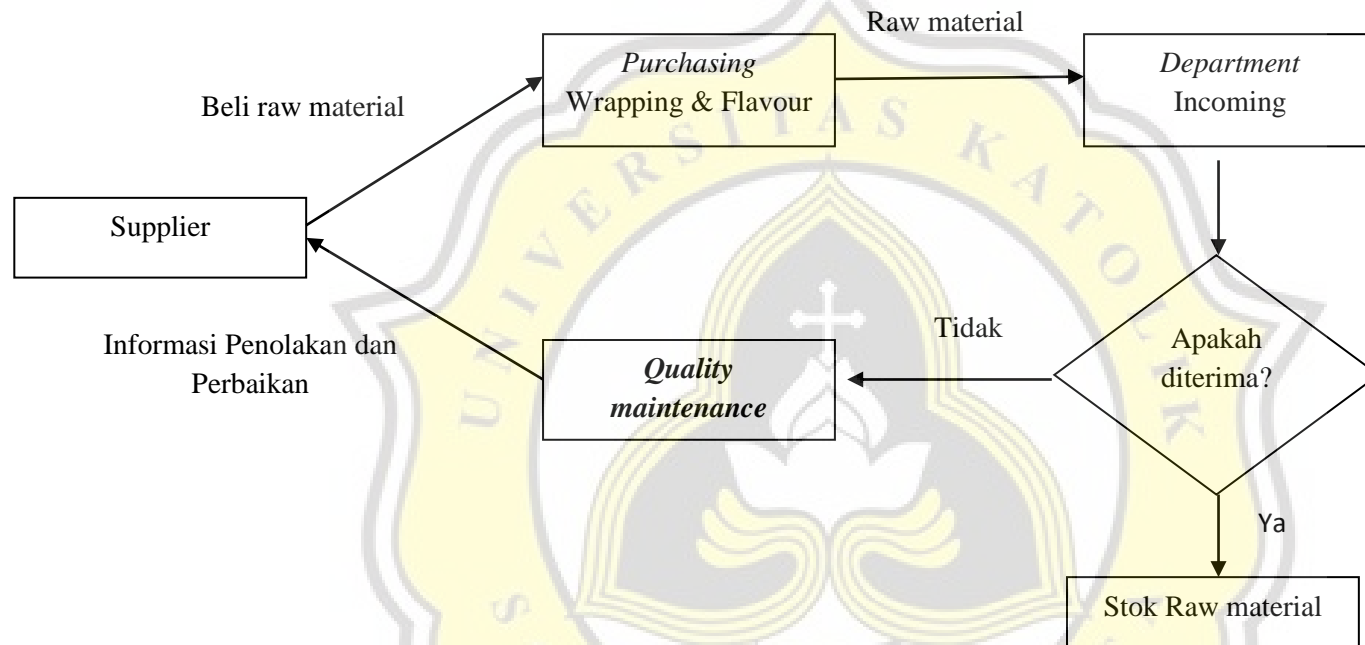
- a. Fokus pada Pelanggan
- b. Profesionalisme
- c. Organisasi yang terus belajar
- d. Satu Keluarga
- e. Tanggung Jawab Sosial

Kelima nilai inti ini yang menjadikan perusahaan terus berkembang dengan komitmen yang tinggi untuk maju bersama. Adapun PT.Djarum juga melakukan kegiatan CSR sebagai tanggung jawab kepada masyarakat melalui 5 bakti yaitu :

- a. Bakti Pendidikan
- b. Bakti Olahraga
- c. Bakti Budaya
- d. Bakti Lingkungan
- e. Bakti Sosial

Obyek penelitian yang dilakukan berada Departemen Purchasing Wrapping & Flavour di Jln.A.Yani 26 Kudus dimana tugas utama dari departemen tersebut adalah melakukan pengadaan material untuk keperluan dan kebutuhan produksi. Departemen Purchasing Wrapping & Flavour memiliki sub-departemen yaitu Quality Maintenance dimana bertugas untuk mengelola kualitas material yang dikirimkan oleh supplier.

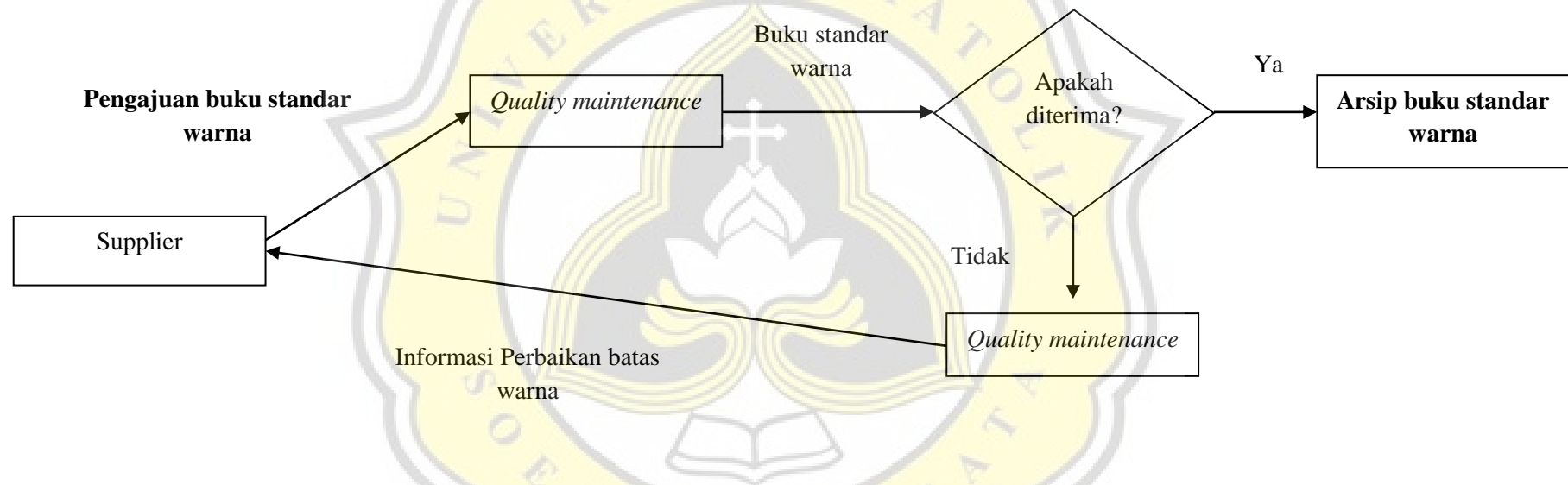




Gambar 4.1. Alur proses *Quality maintenance* dalam *Purchasing Department*

Sumber : Data primer yang diolah

Dalam melakukan aktivitas di *quality maintenance* berikut gambaran alur proses penyediaan buku standar warna untuk mempermudah peneliti dalam melakukan evaluasi dan pengembangan pada purchasing *quality maintenance*.



Gambar 4.2. Alur proses Penyediaan acuan buku standar warna

Sumber : Data primer yang diolah

4.2 Hasil dan Analisis Data

4.2.1 Evaluasi Departemen *Purchasing Quality Maintenance*

Dari proses evaluasi departemen *purchasing quality maintenance* terdapat 2 hasil identifikasi terhadap *quality maintenance* yaitu

4.2.1.1 Wewenang dan tanggung jawab *quality maintenance*

Tugas utama dari departemen *quality maintenance*

- a. Menjaga kualitas material yang di beli adalah baik

Poin pertama yang dimaksud adalah ketika *purchasing* melakukan pembelian material, material tersebut secara independen akan di cek oleh departemen lain dengan status *GO/NO GO*. *GO* artinya sesuai spesifikasi dan *NO GO* artinya tidak sesuai spesifikasi sehingga barang akan dikembalikan. *quality maintenance* bertugas menjaga dan meningkatkan kualitas material yang dikirim supplier dengan cara mengomunikasikan kebutuhan dan memberikan saran atau rekomendasi perbaikan.

- b. Melakukan komunikasi dan perbaikan kepada supplier

Tim *quality maintenance* akan memberikan informasi kepada supplier yang bersangkutan.

- c. Mengelola buku standar warna

Buku standar warna dikelola sebagai acuan bagi departemen *incoming* untuk memastikan bahwa material yang diterima dari segi warna telah sesuai yang dibeli oleh *purchasing*.

Berikut beberapa otorisasi/kewenangan quality maintenance dalam mengelola supplier

- a. Quality maintenance dapat mengundang supplier untuk melakukan kesepakatan
- b. Quality maintenance mampu mengusulkan pemberian punishment terhadap supplier yang tidak tertib ataupun memberikan kualitas supply yang tidak konsisten
- c. Quality maintenance dapat membuat suatu metode baru dalam mencapai target yang diharapkan
- d. Quality maintenance dapat mengusulkan audit proses di supplier untuk menjamin konsistensi kualitas supply.
- e. Quality maintenance dapat mengusulkan aturan baru yang disepakati bersama (win-win solution) kepada supplier.

4.2.1.2 Permasalahan yang dihadapi oleh quality maintenance

Berikut terdapat 4 pokok permasalahan yang terjadi di departemen *quality maintenance* yaitu

- a. Material yang dikirimkan oleh supplier tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan.
- b. Presentase material yang ditolak mayoritas disebabkan oleh warna tidak sesuai standar.
- c. Ketidakkonsistensian mutu oleh supplier

- d. Kurangnya rasa tanggung jawab oleh supplier sebelum mengirimkan material.

4.2.2. Usulan Pengembangan dengan Metode SMART Analisis

Dari hasil evaluasi, berikut parameter yang dikategorikan kedalam usulan pengembangan adalah sebagai berikut:

- a. Target acceptance rate
- b. Ada tidaknya sistem reporting ke supplier
- c. Punishment atau jera tidaknya supplier jika terjadi penolakan material
- d. Pengelolaan buku standar warna yang tidak mencapai target

Masing-masing parameter kemudian dikembangkan menggunakan analisis SMART untuk menentukan target kedepannya sehingga menghasilkan beberapa usulan sebagai berikut:

4.2.2.1. Acceptance Rate

Parameter *acceptance rate* merupakan parameter utama, dimana pada departmen *quality maintenance*, *acceptance rate* menjadi tolak ukur yang paling utama sebagai *performance indicator*. *Acceptance rate* atau biasa disebut tingkat penerimaan memiliki target oleh management sebesar 98,3 %, dan realisasi pada tahun 2017 hanya sebesar 97,2 %. Peneliti kemudian menentukan target untuk pengembangan acceptance menggunakan SMART analisis sebagai berikut:

a. Spesifik

Mula-mula target ditentukan secara spesifik dengan menentukan interval selisih pengukuran antara target dengan realisasi ke dalam kurun waktu 3 semester.

Rumus Interval Data :

$$P = \frac{R}{K}$$

Keterangan

P = Panjang Interval

R = Rentangan (Nilai maksimal – Nilai minimal)

K = Jumlah Kelas

Dimana dalam penggunaan pada kasus ini sebagai berikut

$$\text{Panjang Interval} = \frac{\text{Target} - \text{Realisasi}}{\text{Jumlah semester}}$$

$$\text{Panjang Interval} = \frac{98,3 \% - 97,2 \%}{3}$$

$$\text{Panjang Interval} = 0,36 \%$$

Dari hasil tersebut kemudian peneliti menentukan pengembangan dalam faktor spesifik kedalam 3 semester sebagai berikut.

Target	Usulan Pengembangan Acceptance Rate		
Acceptance Rate	Semester I	Semester II	Semester III
98,3 %	97,56 %	97,92 %	98,3 %

b. Measurable

Target yang telah ditentukan merupakan data kuantitatif yang dapat diukur. Pengukuran nilai acceptance rate didapat dari jumlah kedatangan material yang diterima dibagi dengan total jumlah kedatangan material.

c. Achievable

Dari faktor achievable, peneliti mengukur pengurangan jumlah kejadian apabila target spesifik yang telah ditentukan dilakukan. Pada tahun 2017 terdapat 433 kejadian penolakan dimana memiliki persentase sebesar 2,8 %. Pada tahun 2017 terdapat 15.031 kedatangan material, apabila kenaikan disetiap semester adalah sebesar 0,36 % itu artinya pengurangan jumlah penolakan adalah sebesar 54 kejadian di setiap semesternya. Jumlah kejadian ini sangat memungkinkan untuk dapat di raih oleh *quality maintenance*.

d. Realistic

Pada faktor *realistic* peneliti kemudian mengukur lama waktu peneliti dalam melakukan implementasi. Lamanya waktu yang tersedia menentukan apakah target yang ditetapkan realistis untuk dilakukan. Selama proses implementasi waktu yang tersedia adalah selama 5 hari dalam seminggu dimana setiap harinya peneliti melakukan pengamatan selama 3 jam. Dari waktu yang disediakan untuk penelitian tersebut, maka implementasi pengembangan masih realistic. Selain itu, data pengamatan juga merupakan data sekunder dimana peneliti tidak melakukan input langsung namun data telah tersedia di perusahaan.

e. Time-bound

Perhitungan acceptance rate akan dihitung mulai dari tanggal 1 bulan pertama sampai dengan tanggal terakhir bulan ke 6 di tiap semesternya. Detail pengukuran pada semester I 2018 yaitu dimulai dari bulan Januari 2018 sampai dengan Juni 2018, kemudian semester II 2018 dimulai dari bulan Juli 2018 sampai Desember 2018 dan semester I 2019 dimulai pada Januari 2019 sampai Juni 2019.

4.2.2.2. Sistem Reporting Supplier

a. Spesifik

Penentuan target pengembangan pada sistem reporting adalah supplier mampu mengetahui situasi yang terjadi dan bertanggung jawab terhadap kualitas material yang dikirim. Pada umumnya terdapat 3 tahapan secara umum yaitu

- a. Sosialisasi sistem report kepada supplier
- b. Supplier mampu membuat report
- c. Supplier konsisten membuat report

Dari ketiga proses tersebut kemudian peneliti membuat suatu langkah-langkah sistem report kedalam 3 semester yaitu *quality maintenance* memberikan report mengenai performance supplier sebagai gambaran (bentuk sosialisasi) , kemudian supplier diundang untuk membahas hasil report tersebut, supplier membuat reportnya sendiri untuk dikirimkan ke *quality maintenance*. Ketiga hal tersebut merupakan target yang

ditentukan dan dibagi kedalam 3 semester sehingga supplier mampu mengetahui situasi yang terjadi dan bertanggung jawab terhadap performancenya masing-masing Berikut adalah usulan pengembangan sistem report di *quality maintenance*. Pada usulan yang diberikan, peneliti mengusulkan pada tahap awal proses sosialisasi dilakukan selama 2 semester. Hal ini bertujuan supaya supplier mampu terbiasa membaca dan mengetahui cara mengidentifikasi performance pada setiap report.

Target	Usulan Pengembangan Sistem Report		
Sistem report	Semester I	Semester II	Semester III
Ada Sistem Report	Memberikan report ke supplier setiap 3 bulan	Memberikan report ke supplier setiap 3 bulan	Mengundang rutin supplier prioritas setiap 3 bulan

b. Measurable

Target yang telah ditetapkan setiap semester dapat diukur dengan jumlah pengiriman report ke supplier. Report dikirim setiap 3 bulan sekali oleh *quality maintenance* pada semester 1 dan semester 2 yang dilanjutkan undangan meeting setiap 3 bulan sekali.

c. Achievable

Pengiriman report selama 3 bulan sekali dan undangan meeting setiap 3 bulan sekali ditentukan dengan 1 semester terdapat 2 report. Hal ini

bertujuan untuk memfokuskan suatu sistem baru yang dilakukan. Target ini dapat dicapai oleh *quality maintenance* ataupun supplier.

d. Realistic

Penentuan target yang dibuat *quality maintenance* memberikan report kepada 6 supplier dengan *acceptance rate* yang paling kecil. Dimana target ini merupakan target yang dapat dicapai dalam proses implementasi. Apabila report yang dibuat ditujukan untuk seluruh supplier hal ini tidak realistis untuk dilakukan.

e. Time-bound

Perhitungan sistem report pada dasarnya sama dengan target *acceptance rate* dimana ada 3 semester dalam proses implementasinya.

4.2.2.3. Sistem Punishment

a. Spesifik

Target pembuatan sistem punishment adalah memberikan efek jera terhadap supplier ketika mengirimkan material yang tidak sesuai mutu. Target yang dibuat dalam sistem punishment adalah menentukan pembuatan sistem punishment, pembuatan sistem punishment dibutuhkan karena pada kondisi saat ini, sistem punishment masih belum ada. Target selanjutnya adalah mengimplementasikan kapan sistem punishment itu diberikan ke supplier. Dari data *acceptance rate*, kejadian penolakan sering terjadi pada material dengan order yang besar dimana supplier dalam proses produksinya membuat dalam skala yang besar. Hal ini menyebabkan proses produksi yang sama akan mengirimkan material

dengan mutu yang tidak baik dalam jumlah yang besar. Rata-rata dalam proses pembuatan material dibuat dalam skala 5 kali pengiriman, sehingga penolakan material yang terjadi adalah beruntun dalam 5 kali pengiriman. Oleh sebab itu peneliti menentukan target 5 kali penolakan secara beruntun dalam 1 bulan maka akan diberikan sistem punishment. Pada semester selanjutnya, target yang diberikan diturunkan menjadi 4 kali penolakan material yang beruntun. Target tersebut nantinya dapat di kembangkan oleh *quality maintnanc* untuk masa depan.

Target	Usulan Pengembangan Sistem Report		
Sistem Punishment	Semester I	Semester II	Semester III
Ada Sistem Punishment	Membuat sistem punishment yang dapat diberikan ke supplier	Menetapkan apabila terjadi penolakan material sebanyak 5 kali beruntun dalam 1 bulan, maka diberikan punishment	Menetapkan apabila terjadi penolakan material sebanyak 4 kali beruntun, maka diberikan punishment

b. Measurable

Pengukuran pada target sistm punishment dapat di ukur yaitu pada semester 1 adalah sistem punihment telah selesai dibuat, pada semester 2 pengukuran yaitu pemberian sistem punishment apabila terjadi 5 kali penolakan dan pada semester 3 sistem punishment diberikan bila terjadi penolakan 4 kali secara beruntun.

c. Achievable

Dalam proses implementasi kemampuan *quality maintenance* didasarkan pada pembuatan sistem punishment itu sendiri. Dimana waktu yang tersedia adalah 6 bulan (semester 1) yang kemudian pada semester selanjutnya sistem punishment langsung diimplementasikan. Proses sosialisasi tidak diberikan waktu khusus, dimana proses sosialisasi langsung diinformasikan pada saat supplier telah mengalami 2 kali penolakan secara beruntun. Hal ini mempermudah *quality maintenance* dalam proses raihan terhadap target yang ditentukan

d. Realistic

Pada dasarnya sistem punishment merupakan wewenang dari *quality maintenance* untuk mengelola supplier dengan performa yang kurang baik. Target yang ditentukan dapat diterima oleh supplier dikarenakan pada awal pembelian, supplier telah melakukan kesepakatan terhadap mutu yang baik dalam mendukung proses produksi.

e. Time-bound

Waktu implementasi terhadap target yang diberikan selama 3 semester. Namun pembuatan sistem punishment merupakan hal yang paling menentukan dalam pengembangan ini. Usulan yang diberikan sama dengan target lainnya yaitu 3 semester dimana mempertimbangkan waktu peneliti yang terbatas.

4.2.2.4 Buku Standar Warna

a. Spesifik

Buku standar warna merupakan parameter terakhir dalam pengembangan di *quality maintenance*. Penentuan pengembangan pada buku standar warna didasarkan pada target yang telah ditetapkan oleh purchasing manager yaitu 97 %. Penentuan pengembangan dihitung dengan panjang interval antara target dengan realisasi dalam kurun waktu 3 semester.

Dimana dalam penggunaan pada kasus ini sebagai berikut

$$\text{Panjang Interval} = \frac{\text{Target} - \text{Realisasi}}{\text{Jumlah semester}}$$

$$\text{Panjang Interval} = \frac{97 \% - 91,8 \%}{3}$$

$$\text{Panjang Interval} = 1,73 \%$$

Dari hasil tersebut kemudian peneliti menentukan pengembangan dalam faktor spesifik kedalam 3 semester sebagai berikut.

Target	Usulan Pengembangan Buku Standar Warna		
Buku Standar Warna	Semester I	Semester II	Semester III
97 %	93,53 %	95,26 %	97 %

b. Measurable

Penentuan target pengembangan pada buku standar warna dapat dihitung secara kuantitatif dimana jumlah buku yang telah diperbarui dibandingkan dengan total buku yang tersedia.

c. Achievable

Kemampuan pencapaian target apabila dilihat dari jumlah buku saat ini yaitu sejumlah 619 buku dimana kenaikan sebesar 1,73 % artinya disetiap semester terdapat peningkatan jumlah buku yang diperbarui adalah 6 buku. Hal ini jika dibandingkan dengan kemampuan *quality maintenance* tidak dipungkiri untuk bisa dicapai.

d. Realistic

Pada faktor *realistic* peneliti mengukur rata-rata jumlah buku yang diperbarui setiap bulannya. Dalam 1 semester terdapat 307 buku yang perlu diperbarui kemudian dalam 1 bulan terdapat 52 buku sehingga dalam 1 hari (perhitungan 25 hari kerja) adalah 3 buku dalam 1 hari. Jika dilihat dari kemampuan *quality maintenance* target pembaruan jumlah buku disetiap harinya maka target yang ditentukan sangat realistic untuk dilakukan. Faktor yang paling berpengaruh dalam pembaruan buku stanar warna adalah tingkat konsistensi supplier dalam melakukan pembaruan buku.

e. Time-bound

Dari keempat parameter yang ditargetkan dalam pengembangan memiliki waktu penelitian yang sama yaitu 3 semester.

Dari hasil penentuan pengembangan menggunakan SMART analisis yang diimplementasikan ke dalam 3 semester. Berikut adalah mapping atau gambaran secara umum hasil usulan pengembangan menggunakan SMART analisis.

Tabel 4.2 Usulan Pengembangan menggunakan SMART Analisis

No	Target	Parameter yang berpengaruh	Kondisi akhir tahun 2017	Usulan Evaluasi dan Pengembangan		
				Semester I 2018	Semester II 2018	Semester I 2019
1	Acceptance rate mencapai 98,3 %	Acceptance rate	Acceptance rate mencapai 97,2 %	97,56%	97,92%	98,30%
2	Meningkatkan tanggung jawab supplier terhadap kualitas	Sistem reporting	Tidak ada report ke supplier	Memberikan report ke supplier setiap 3 bulan	Memberikan report ke supplier setiap 3 bulan	Mengundang rutin supplier prioritas setiap 3 bulan
3	Memberikan efek jera kepada supplier	Sistem Punishment	Tidak ada sistem punishment Supplier cenderung tidak masalah jika terjadi penolakan material dengan tidak melakukan perbaikan untuk mengejar.	Membuat sistem punishment yang dapat diberikan ke supplier	Menetapkan apabila terjadi penolakan material sebanyak 5 kali beruntun dalam 1 bulan, maka diberikan punishment	Menetapkan apabila terjadi penolakan material sebanyak 4 kali beruntun, maka diberikan punishment
4	Pembaruan buku standar warna mencapai 97 %	Buku Standar Warna	Pembaruan buku standar warna mencapai 91,88 %	93,53%	95,26%	97 %

4.3. Hasil Implementasi Pengembangan dengan Metode SMART Analisis

Dari hasil implementasi terhadap pengembangan *quality maintenance* dengan menetapkan target terhadap keempat parameter memberikan hasil bagi perkembangan *quality maintenance*. Selama proses implementasi, peneliti melakukan pencatatan terhadap capaian maupun kendala dalam prosesnya.

Berikut adalah hasil atau capaian dari proses implementasi usulan pengembangan menggunakan SMART analisis.

a. Acceptance Rate

Hasil capaian *acceptance rate* selama 3 semester menunjukkan hasil yang baik, dimana target yang ditetapkan selama 3 semester berturut-turut adalah 97,56 %, 97,92 %, 98,3 % dengan hasil realisasi 98,42 %, 97,9 % dan 98,43%. Jika kita amati, khusus pada semester 2, capaian *acceptance* tidak mencapai target selisih 0,02 %. Namun secara capaian pada semester 1 dan semester 3 target yang ditentukan dapat tercapai. Selama proses implementasi kendala yang terjadi dalam mencapai target tersebut adalah proses pengecekan di supplier yang menggunakan sistem sampling. Pengambilan sample di supplier sangat menentukan akurasi pengecekan mutu terhadap material yang akan dikirim. Hal ini menjadi tantangan besar bagi supplier, untuk merencanakan pendekatan apa yang paling optimal terhadap sample yang menunjukkan keseluruhan populasi.

b. Sistem Report

Memberikan report ke supplier setiap 3 bulan merupakan salah satu langkah yang diberikan untuk mencapai performa supplier yang maksimal adalah memberikan informasi dimana posisi supplier saat ini dari segi kualitas. Proses implementasi dalam menetapkan kepada supplier dapat terlaksana sesuai target yang di tetapkan. Namun terdapat beberapa kendala dalam proses implementasinya yaitu terjadi pada semester 3, dimana supplier diundang untuk membahas performa selama 3 bulan, waktu dalam pembuatan schedule sering terhambat dikarenakan masing-masing supplier memiliki jadwal meeting yang cukup padat. Sehingga schedule setiap 3 bulan sekali untuk undangan meeting seringkali tidak sesuai dengan waktu 3 bulan.

c. Sistem Punishment

Pada sistem punishment terdapat 3 capaian dalam proses implementasi yaitu membuat sistem punishment, implementasi dengan kriteria 4 kali nogo beruntun, implemenasi dengan 5 kali nogo beruntun.

a. Pembuatan sistem punishment

Pembuatan sistem punishment kepada supplier dilakukan dengan memberikan usulan kepada manager mengenai alur proses punishment.

Punishment diberikan kepada supplier dengan kategori telah terjadi NOGO Beruntun sebanyak 3 kali. Ada beberapa kriteria NOGO material yang dianggap beruntun antara lain:

a. Terjadi pada supplier yang sama

- b. Terjadi pada bulan yang sama
- c. Terjadi pada kasus yang sama
- d. Terjadi pada material yang sama

Apabila kriteria tersebut telah terpenuhi maka perhitungan NOGO beruntun akan dimulai hingga sebanyak 3 kali. Jika terjadi 3 kali NOGO beruntun maka punishment wajib diberikan kepada supplier. Quality Maintenance hanya memberikan informasi kepada manager untuk memberikan punishment, tetapi keputusan ada di manager sebagai pemiliki kewenangan.

Terdapat 4 macam jenis punishment yaitu:

- a. ClosePO

Close PO artinya pembatalan pembelian material yang dibeli tanpa penggantian material kembali. Hal ini dapat memberikan sedikit kejutan kepada supplier dimana pembelian yang diberikan tidak perlu dipenuhi lagi sehingga omset yang seharusnya dimiliki supplier menjadi hangus.

- b. Pengurangan kuota order untuk material tersebut

Pengurangan kuota order merupakan jenis punishment yang diberikan supplier untuk kelanjutan pembelian di masa depan. PO yang sudah dibuat tetap dipenuhi namun untuk pembelian kedepannya, kuotanya akan berkurang karena akan di supply oleh supplier lainnya.

c. Pengurangan kuota order untuk material lain di supplier tersebut. Pengurangan kuota order untuk material lain biasanya diberikan kepada supplier yang masih single-supply, artinya material yang di tolak hanya disupply oleh supplier itu saja. Jika terjadi hal tersebut, maka pengurangan kuota order boleh diberikan kepada material lainnya yang di supply oleh supplier tersebut.

d. Mencari back-up ke supplier lain. Punishment yang paling memberatkan adalah mencari back-up supply terhadap material yang ditolak. Bentuk back-up supply menunjukkan bahwa kuota order yang seharusnya sepenuhnya dimiliki supplier tersebut, menjadi dibagi oleh supplier lain atau supplier tersebut harus kembali bersaing dengan kompetitor lain. Pada kasus tertentu, supplier yang telah di back-up bahkan dapat digantikan oleh supplier lain apabila terjadi penolakan material yang terus menerus

b. Implementasi dengan kriteria 5 kali nogo beruntun

Selama proses implementasi terdapat 1 supplier yang mendapat punishment yaitu pemotongan kuota order pada material tersebut. Supplier tersebut diputuskan untuk pemotongan kuota order dikarenakan material yang suplai terdapat 3 supplier yang sama, sehingga proses produksi tidak terganggu. Supplier tersebut mengalami penolakan material dengan defect warna tidak sesuai standar selama 6 kali penolakan pada bulan yang sama, item yang sama dan jenis defect yang sama. Proses

pemberian punishment telah diinformasikan kepada supplier yang bersangkutan pada saat terjadi penolakan 3 kali, sehingga saat punishment di berlakukan supplier mampu memahami situasi ataupun pengembangan di *quality maintenance*.

c. Implementasi dengan kriteria 4 kali nogo beruntun

Pada semester ketiga, tidak ada supplier yang mendapatkan punishment selama proses implementasi. Terdapat supplier dengan 4 kali penolakan pada material yang sama namun jenis defectnya berbeda. Kriteria diberikannya punishment tidak memenuhi persyaratan.

d. Buku Standar Warna

Hasil implementasi dalam pencapaian target pembaruan buku standar warna pada semester 1,2 dan 3 adalah 79,46 %, 98 % dan 77,33 %. Pada proses implementasi hal yang dilakukan dalam pencapaian target tersebut adalah pemisahan buku standar warna Kondisi hari ini adalah semua buku standar warna menjadi prioritas yang wajib diperbarui, sedangkan dari pihak supplier mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajiban tersebut. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa material yang tidak rutin dibeli, sehingga apabila supplier melakukan pembaruan saat tidak ada produksi, hal ini cukup membuat supplier kesulitan. Dilain sisi, pembaruan buku standar warna menjadi sia-sia dikarenakan tidak ada transaksi untuk pembelian material tersebut. Peneliti kemudian mengusulkan untuk mengaktegorikan material yang rutin dibeli dan jarang dibeli. Kategori material yang sering dibeli adalah setiap 3 bulan sekali terdapat transaksi

pembelian dan material yang jarang dibeli yaitu material dengan transaksi diatas 3 bulan sekali. Dengan berfokus pada material yang dibeli, pencapaian pembaruan buku standar warna pasti akan sesuai dengan kebutuhan. Selain itu, sistem reminder / pengingat dilakukan bertujuan untuk mengingatkan kepada supplier bahwa terdapat buku yang wajib dilakukan pembaruan sehingga apabila terdapat transaksi pembelian, standar penerimaan sudah siap. Hal ini juga membentuk suatu budaya baru, bahwa untuk kedepannya, masing-masing supplier wajib mengetahui bahwa material yang di supply harus tersedia buku standar warna yang tidak expired.

Proses implementasi tidak dapat sesuai dengan apa yang diinginkan ataupun di prediksi, capaian pada semester 3 turun drastis apabila dibandingkan dengan semester 2 yang terlihat trendnya sudah cukup membaik. Dalam proses implementasi kendala yang terjadi terhadap tidak tercapainya pada semester 3 adalah sistem perhitungan yang diubah, dimana pengukuran presentase yang sebelumnya dibandingkan dari total buku standar warna, pada semester 3 kebijakan diubah menjadi dibandingkan dengan jumlah buku di setiap bulannya saja. Hal ini merupakan hal diluar kewenangan peneliti dalam proses implementasinya.

Tabel 4.3. Hasil Implementasi Evaluasi dan Pengembangan menggunakan SMART Analisis

No	Target	Kondisi akhir tahun 2017	Hasil Implementasi Evaluasi dan Pengembangan menggunakan SMART Analisis					
			Semester I 2018	Realisasi	Semester II 2018	Realisasi	Semester I 2019	Realisasi
1	Acceptance rate mencapai 98,3 %	Acceptance rate mencapai 97,2 %	97,56%	Acceptance rate tercapai 98,42%	97,92%	Acceptance rate tercapai 97,9 %	98,30%	Target Acceptance rate 98,43 %
2	Meningkatkan tanggung jawab supplier terhadap kualitas	Tidak ada report ke supplier	Memberikan report ke supplier setiap 3 bulan	DONE	Memberikan report ke supplier setiap 3 bulan	DONE	Mengundang rutin supplier prioritas setiap 3 bulan	DONE
3	Memberikan efek jera kepada supplier	Tidak ada sistem punishment Supplier cenderung tidak masalah jika terjadi penolakan material dengan tidak melakukan perbaikan untuk mengejar.	Membuat sistem punishment yang dapat diberikan ke supplier	DONE	Menetapkan apabila terjadi penolakan material sebanyak 5 kali beruntun dalam 1 bulan, maka diberikan punishment	Terdapat 1 supplier yang diberikan punishment	Menetapkan apabila terjadi penolakan material sebanyak 4 kali beruntun, maka diberikan punishment	Tidak ada yang mendapat punishment
4	Pembaruan buku standar warna mencapai 97 %	Pembaruan buku standar warna mencapai 91,88 %	93,53%	79,64%	95,26%	98%	97 %	77,33%