



MANAJEMEN SUPPLY CHAIN

Pada Industri Global

DR. THOMAS S. KAIHATU, MM

Daftar Isi Buku

PRAKATA	V
DAFTAR ISI BUKU	VII
DAFTAR GAMBAR	XIII
BAB 1: INTRODUKSI	3
1.1. Memahami Supply Chain	3
1.2. Tujuan Supply Chain	4
1.3. Pentingnya Menentukan Alur Dalam Supply Chain.....	4
1.4. Contoh-Contoh Supply Chain.....	6
BAB 2: MANAJEMEN SUPPLY CHAIN.....	11
2.1. Apakah Manajemen Supply Chain	11
2.2. Aliran Dalam Supply Chain	13
2.3. Strategi Pada Manajemen Supply Chain	16
2.4. Prinsip Dasar Dalam Manajemen Supply Chain	18
2.5. Tiga Mata Rantai Supply	18
BAB 3: PENTINGNYA INFORMASI DALAM SUPPLY CHAIN	21
3.1. Informasi Menyimpang Dalam Supply Chain.....	22
3.2. Peramalan yang Efektif	25
3.3. Melakukan Judgment Sampling	26
3.4. Menggunakan Riset Pemasaran (Market Research).....	28
BAB 4: KEGIATAN SUPPLY CHAIN PADA INDUSTRI GLOBAL	41

4.1. Supply Chain Internasional	41
4.2. Perusahaan yang Beroperasi Secara Global.....	42
4.3. Karakteristik Perusahaan Berorientasi Global	43
4.4. Strategi Operasi di Lingkungan Global	43
4.5. Pertimbangan Utama Melakukan Operasi Secara Global	45
4.6. Supply Chain Pada Industri Global	46
4.7. Memenuhi Kebutuhan Pasokan dari Perdagangan Internasional	47
4.8. Persaingan yang Terjadi Pada Industri Global	49
4.9. Efek Perjanjian Global.....	54
BAB 5: BEBERAPA RESIKO SUPPLY CHAIN PADA INDUSTRI GLOBAL.....	55
5.1. Resiko Pembayaran Mata Uang Asing Pada Perdagangan Internasional.....	55
5.2. Mengelola Resiko dari Foreign Exchange.....	57
5.3. Resiko Perdagangan yang Lain	60
5.4. Resiko Karena Perbedaan Kualitas Sumber Daya Manusia.....	61
BAB 6: JUAL BELI PADA PERDAGANGAN INTERNASIONAL	63
6.1. Hubungan Antara Penjual Dengan Pembeli.....	63
6.2. Karakteristik Produk Barang Industri	63
6.3. Perilaku Pembelian	65
6.4. Saluran Distribusi.....	66
6.5. Metode Promosi	66
6.6. Strategi Harga yang Digunakan	66
6.7. Saluran Distribusi Marketing.....	67
6.8. Mengenal Mata Rantai Dalam Distribusi.....	69
6.9. Counter Trade atau Imbal Beli	72
6.10. Pihak-Pihak yang Terkait Dengan Kegiatan Ekspor dan Impor.....	75
BAB 7: TRANSAKSI PEMBAYARAN INTERNASIONAL	79
7.1. Pembayaran Menggunakan Letter of Credit.....	79
7.2. Pembayaran Tidak Menggunakan L/C (Non L/C).....	81
7.3. E-Procurement	83
BAB 8: MANAJEMEN LOGISTIK PADA SUPPLY CHAIN	91

8.1. Memahami Makna Logistik.....	91
8.2. Manajemen Logistik	93
8.3. Penyedia Jasa Logistik Pihak Ketiga.....	109
8.4. Jenis-jenis Penyedia Jasa Logistik.....	110
8.5. Keuntungan Menggunakan Penyedia Jasa Logistik	112
8.6. Kerugian Menggunakan Jasa Logistik	113
8.7. Macam-Macam Syarat Pengangkutan dan Penyerahan Barang	114
BAB 9: MANAJEMEN PENGADAAN	119
9.1. Apakah Manajemen Pengadaan.....	119
9.2. Apa Bedanya Procurement dan Purchasing	120
9.3. Definisi Procurement dan Purchasing	121
9.4. Tujuan Manajemen Pengadaan.....	121
9.5. Macam-Macam Teknik Pengadaan	123
9.6. Pengadaan dengan Membeli	125
9.7. Pengadaan dengan Menyewa	129
9.8. Beli Sewa dan Leasing.....	131
9.9. Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah.....	132
BAB10: MANAJEMEN PEMBELIAN	137
10.1. Good Description	137
10.2. Cara pembelian	139
10.3. Order Pembelian Regular	139
10.4. Pembelian Tepat Waktu (Just In Time).....	140
10.5. Pembelian dengan Sistem Kontrak.....	141
10.6. Memilih Sistem Kontrak.....	142
10.7. Pembelian dengan Blanket Order	145
BAB 11: MEMBANGUN KEMITRAAN YANG BAIK DENGAN REKANAN BISNIS	151
11.1. Membangun Kemitraan dengan Key Resource dan Key Partner.....	153
11.2. Prinsip Dalam Bermitra.....	156
11.3. Melakukan Pembinaan Hubungan dengan Supplier	158
11.4. Mengembangkan Supplier.....	159
BAB 12: TEKNIK DAN STRATEGI NEGOSIASI DALAM PEMBELIAN	163

12.1. Pendekatan Strategis Bernegosiasi dengan Supplier	164
12.2. Strategi dan Perencanaan.....	169
12.3. Mengenali Teknik Bernegosiasi	170
BAB 13: BISNIS OUTSOURCING	179
13.1. Pengertian Bisnis Outsourcing.....	179
13.2. Mengenal Bentuk-Bentuk Outsourcing.....	182
13.3. Keuntungan Melakukan Outsourcing	184
BAB 14: MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI	187
14.1. Manajemen Produksi.....	188
14.2. Aspek-aspek Manajemen Produksi.....	189
14.3. Sistem Produksi.....	190
14.4. Beberapa Jenis Sistem Produksi	190
14.5. Sistem Manajemen Produksi.....	195
14.6. Manajemen Operasional	195
14.7. Strategic Design Process	196
14.8. Manajemen Proyek.....	204
14.9. Material Requirements Planning (MRP)	206
14.10. Manufacturing Resources Planning (MRP II).....	207
BAB 15: PRODUCTION PLANNING & INVENTORY CONTROL	215
15.1. Production Planning Control.....	215
15.2. Informasi yang Harus Dimiliki PPIC.....	216
15.3. Tugas - Tugas PPIC	219
15.4. Hambatan Pelaksanaan PPIC	220
15.5. Sistem Aliran PPIC.....	220
15.6. Master Production Schedule (MPS).....	223
15.7. Konflik Pada Sistem Produksi.....	224
BAB 16: PERANAN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM MANAJEMEN SUPPLY CHAIN	227
16.1. Peranan Teknologi Informasi Dalam Pandangan Bisnis Global.....	227
16.2. Revolusi Teknologi Informasi	228
16.3. Pengaruh Kekuatan Pasar Global Pada Pengoperasian Bisnis	229
16.4. Siapa yang Menggunakan Teknologi?.....	235

16.5. Tangible Benefit	236
16.6. Intangible Benefit	238
BAB 17: BUSINESS PROCESS REENGINEERING	241
17.1. Menenal Business Process Reengineering	242
17.2. Proses Bisnis.....	243
17.3. Dasar-Dasar BPR.....	244
17.4. Proses Software.....	247
BAB 18: MANAJEMEN PERGUDANGAN.....	251
18.1. Lokasi Gudang.....	252
18.2. Tata Letak Gudang.....	254
18.3. Mengelola Inventory.....	256
18.4. Sarana Penyimpanan dan Pergudangan pada Supply Chain	261
BAB 19: TRANSPORTASI DAN DISTRIBUSI	263
19.1. Pembagian Moda Dasar Transportasi	263
19.2. Pendekatan Lain Moda Transportasi.....	266
19.3. Moda Transportasi Air.....	273
19.4. Moda Transportasi Udara.....	274
19.5. Karakteristik Transportasi.....	275
BAB 20: LEBIH LANJUT MODA ANGKUTAN LAUT.....	279
20.1. Pengertian Shipment.....	279
20.2. Pengiriman Lewat Laut (Sea Freight).....	279
20.3. Ekspor Menggunakan Kontainer	280
20.4. Cargo Consolidation.....	281
20.5. Batasan Tanggung Jawab Pihak Perkapalan	282
BAB 21: TRANSPORTASI MELALUI PIPA DAN CONVEYOR.....	285
21.1. Komponen Pada Transportasi Pipa.....	286
21.2. Jaringan Transportasi Melalui Pipa	289
21.3. Kebocoran.....	290
21.4. Transportasi Menggunakan Conveyor	290
DAFTAR PUSTAKA.....	295

DAFTAR ISTILAH SUPPLY CHAIN, LOGISTIK DAN TRANSPORTASI	299
DAFTAR INDEX	316
TENTANG PENULIS	323

Daftar Gambar

Gambar No. 1 Bagan tahapan Supply chain dari Dell	5
Gambar No. 2 Aliran secara fisik ini dimulai dari delivery hingga barang yang dikembalikan dari penerima, tingkat distributor hingga retail.....	13
Gambar No. 3: Bagan aliran informasi.....	14
Gambar No. 4 : Bagan aliran dana.....	14
Gambar No. 5 : Contoh Pola Data Horizontal	30
Gambar No. 6 : Contoh Pola Data Trend Naik.....	31
Gambar No. 7 : Contoh Pola Data Musiman.....	31
Gambar No. 8: Contoh Pola Data Siklis.....	32
Gambar No. 9 : Bagan yang menggambarkan Push-Pull Supply chain.....	35
Gambar No. 10 : Daun teh, merupakan bahan dasar industri minuman teh.....	64
Gambar No. 11: Benang pintal, adalah bahan setengah jadi bagi industri pertenunan	64
Gambar No. 12 : Kain tenun, merupakan bahan setengah jadi bagi industri garment	65
Gambar No. 13 : Sales promotion pada seafood meningkatkan permintaan akan supply aneka makanan laut segar	67
Gambar No. 14 : Pesawat buatan IPTN, CN-235 yang dijual dengan sistem Counter Trade (Imbal beli).....	75

Gambar No. 15 : Salah satu bentuk tampilan “Pengumuman Pengadaan” dalam sebuah sistem e-Procurement yang di-capture dari website milik PTPN 10.....	86
Gambar No. 16 : Foto: michellesui.wordpress.com	95
Gambar No. 17 : Logo Axel dan DHL.....	97
Gambar No. 18 : Bagan proses dalam Sistem Produksi	188
Gambar No. 19: Bagan Design to Order	198
Gambar No. 20: Bagan Make to Order	198
Gambar No. 21: Bagan Assemble to Order	199
Gambar No. 22: Bagan Make to Stock.....	200
Gambar No. 23: Struktur organisasi dimana PPIC membawahi Departemen Operasional	222
Gambar No. 24 : Gambaran struktur organisasi yang menggambarkan kewenangan langsung PPIC dan hubungan koordinasi dengan bagian produksi.	222
Gambar No. 25: Bagan sumber-sumber input informasi MPS	223
Gambar No. 26 : Potensi konflik perbedaan tujuan antar bagian dan akibatnya	226
Gambar No. 27 : Persediaan atau inventory pada suatu perusahaan. (foto: https://lifeblogid.com)	257
Gambar No. 28: Transportasi melalui pipa untuk produk cair, gas maupun tepung (https://freeassociationdesign.files.wordpress.com/2010/07/pipelines.jpg)	264
Gambar No. 29: Ilustrasi bagaimana rute jaringan pipa pada perusahaan minyak Shell dalam menyalurkan produk minyaknya ke segala lini. (sumber: http://s04.static-shell.com)	265
Gambar No. 30: Rangkaian kereta api yang membawa gerbong datar (foto: flickr)	268
Gambar No. 31: Gerbong datar pengangkut peti kemas	268
Gambar No. 32: Contoh gambar gerbong barang tertutup	269

Gambar No. 33: Contoh bentuk gerbong barang curah.....	269
Gambar No. 34: Contoh gerbong curah cair juga disebut gerbong ketel (foto: http://cc2041104yk.blogspot.co.id).....	270
Gambar No. 35: Salah satu contoh transportasi dengan Roller Conveyor (http://www.conveyor-belt.co.uk/blog/tag/conveyors/).....	271
Gambar No. 36: Sistem Kereta Api Gantung Wuppertaler Schwebebahn di Jerman (Photograph by Truus, Bob & Jan on Flickr).....	272
Gambar No. 37: Konstruksi rel gantung (photograph by Steven Vance on Flickr)	272
Gambar No. 38: Truck logistik yang memasok McDonald (foto: Harry_nl at Flickr.com).....	277
Gambar No. 39: Penerimaan material menggunakan sistem ban berjalan saat menerima material di restoran McDonald sehingga membuat pekerjaan lebih efektif. (sumber foto: ABC News).....	277
Gambar No. 40: Bagan Consolidation.....	282
Gambar No. 41: Jaringan pipa pengangkut gas bumi (foto: industri.bisnis.com).....	285
Gambar No. 42: Closed Belt Conveyor dalam bentuk tabung sebagai sarana transportasi material berbentuk serbuk atau tepung.	292
Gambar No. 43: Salah satu bentuk Closed Belt Conveyor pengangkut material padat	292
Gambar No. 44: Conveyor Belt Flush / Grid conveyor belt.....	293
Gambar No. 45: Detail dari Conveyor Belt Flush / Grid conveyor belt.....	293
Gambar No. 46: Modular conveyor belt / roller.....	294

The background of the slide features a large, faint, circular seal of Universitas Ciputra. The seal has a laurel wreath border. Inside the wreath, the text "CREATING WORLD CLASS" is at the top and "ENTREPRENEURS" is at the bottom. In the center of the seal is a large "UC" monogram with a stylized flame or torch above it. Below the monogram, the words "UNIVERSITAS CIPUTRA" are written in a serif font.

**MANAJEMEN
SUPPLY CHAIN
PADA INDUSTRI GLOBAL**

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002

Tentang HAK CIPTA

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN SUPPLY CHAIN PADA INDUSTRI GLOBAL

Dr. Thomas S. Kaihatu, MM



**Penerbit Revka Petra Media
Surabaya**

**Manajemen Supply Chain
Pada Industri Global**

Penulis: Dr. Thomas S. Kaihatu, MM

Hak cipta © Pada Penulis

Associated Editor: Adi Kusrianto

Desain sampul : Nurcahyo BW.

Cetakan pertama Desember 2016

*Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau
seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara
elektronis maupun mekanis, termasuk memfotocopy,
merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa
seijin tertulis dari Penulis.*

16.12.092
ISBN No: 978-602-417-080-6



Diterbitkan dan dicetak oleh :
PT REVKA PETRA MEDIA
Jl. Pucang Anom Timur no 5 Surabaya

Prakata

Supply Chain merupakan “issue baru” beberapa dasawarsa terakhir ini, menggantikan beberapa topik ilmu manajemen yang telah dikenal sebelumnya. *Supply Chain* Manajemen membawa perubahan paradigma dalam berpikir dan menilai suatu bobot pekerjaan yang disebabkan tuntutan efisiensi dan efektifitas dalam meningkatkan perolehan laba, atau mempertahankan keberlangsungan usaha ditengah ketatnya persaingan.

Pada bagian awal setiap pembahasan masing-masing komponen yang ada dalam *Supply Chain* Manajemen di buku ini, penulis mencoba memuat beberapa cara pandang baru yang menyertai pembahasan *Supply Chain*. Di sini pembaca akan diajak untuk lebih memahami betapa penting dan sensitifnya setiap usaha untuk memikirkan terciptanya ide-ide baru suatu produk semenjak diperolehnya bahan baku dari supplier, pengirimannya ke produsen yang akan memproduksi menjadi suatu produk baru yang memiliki nilai tambah, kemudian mengirimkan ke para distributor dan akhirnya sampai ke tangan konsumen yang akan menikmati manfaat dari produk tersebut.

Suatu karya inovatif yang sering di asosiasikan sebagai “produk baru”, bisa berupa diperolehnya bahan baru (walaupun hanya satu unsur), resep baru atau cara mengolah yang baru. Bahkan pada perkembangannya bentuk dan cara pengemasan yang baru hingga cara penyajian yang baru bisa menjadikan issue untuk memperoleh perhatian konsumen agar memilihnya dan membeli.

Semua dalam rantai proses tersebut awalnya kurang memperoleh perhatian dan kurang dianggap penting, hingga para penyelenggara industri menyadari pentingnya rantai pasok. Jika dulu para pelaku industri diajarkan memahami pentingnya melayani dan memuaskan pelanggan, sehingga setiap proses berikutnya dalam berproduksi dihitung sebagai delivery kepada pelanggan

mereka, membuat setiap pekerjaan di semua tahap menjadi sebuah profit center. *Supply Chain* juga memperoleh perhatian karena disadari bahwa setiap mata rantai memiliki peranan penting dalam menciptakan “laba”.

Yang tidak kalah pentingnya dalam pembahasan di buku ini, bahwa di era ekonomi global *Supply Chain* tidak hanya terjadi secara regional dalam suatu wilayah negara, tetapi global. Perdagangan internasional menawarkan banyak kemungkinan yang lebih baik bagi mereka yang piawai menangkap kesempatan dan memiliki wawasan, kemampuan berkomunikasi serta memperoleh informasi. Beberapa pakta ekonomi secara regional (AFTA, NAFTA, MEA dsb) sebenarnya merupakan gambaran ketakutan para pelaku ekonomi akan kekuatan lawan di region yang lain. Ini jelas membuat tantangan bersama agar mampu bersaing atau bertahan hidup. Apakah kita ini konsumen atau produsen. “Kebangkrutan” Yunani di abad ke 21 merupakan contoh “komunitas” yang telah bergeser perannya dari produsen yang menghasilkan profit menjadi konsumen yang menghamburkan tabungannya.

Manajemen Supply Chain dan Ekspor Impor mengajak pembaca untuk mempelajari bagaimana proses dalam mengoperasikan bisnis ditinjau dari arus penyediaan bahan baku hingga penyerahan barang jadi kepada konsumen sebagai rangkaian mata rantai yang saling pengaruh mempengaruhi. Pembahasan dalam buku ini disajikan dalam bentuk introduksi serta memberikan dasar-dasar yang cukup kuat pada setiap mata rantai. Dengan dasar pemahaman yang kuat pembaca akan mampu mengembangkan pengetahuannya dengan berbekal berbagai studi kasus yang disajikan sebagai wawasan.

Harapan penulis semoga tulisan ini mampu memberikan sumbangsih dalam dunia pendidikan guna turut mencerdaskan bangsa.

Surabaya September 2016

Penulis.

Daftar Isi Buku

PRAKATA	V
DAFTAR ISI BUKU	VII
DAFTAR GAMBAR	XIII
BAB 1: INTRODUKSI	3
1.1. Memahami Supply Chain	3
1.2. Tujuan Supply Chain	4
1.3. Pentingnya Menentukan Alur Dalam Supply Chain.....	4
1.4. Contoh-Contoh Supply Chain.....	6
BAB 2: MANAJEMEN SUPPLY CHAIN.....	11
2.1. Apakah Manajemen Supply Chain	11
2.2. Aliran Dalam Supply Chain	13
2.3. Strategi Pada Manajemen Supply Chain	16
2.4. Prinsip Dasar Dalam Manajemen Supply Chain	18
2.5. Tiga Mata Rantai Supply	18
BAB 3: PENTINGNYA INFORMASI DALAM SUPPLY CHAIN	21
3.1. Informasi Menyimpang Dalam Supply Chain.....	22
3.2. Peramalan yang Efektif	25
3.3. Melakukan Judgment Sampling	26
3.4. Menggunakan Riset Pemasaran (Market Research).....	28
BAB 4: KEGIATAN SUPPLY CHAIN PADA INDUSTRI GLOBAL	41

4.1. Supply Chain Internasional	41
4.2. Perusahaan yang Beroperasi Secara Global.....	42
4.3. Karakteristik Perusahaan Berorientasi Global	43
4.4. Strategi Operasi di Lingkungan Global	43
4.5. Pertimbangan Utama Melakukan Operasi Secara Global	45
4.6. Supply Chain Pada Industri Global	46
4.7. Memenuhi Kebutuhan Pasokan dari Perdagangan Internasional	47
4.8. Persaingan yang Terjadi Pada Industri Global	49
4.9. Efek Perjanjian Global.....	54
BAB 5: BEBERAPA RESIKO SUPPLY CHAIN PADA INDUSTRI GLOBAL.....	55
5.1. Resiko Pembayaran Mata Uang Asing Pada Perdagangan Internasional.....	55
5.2. Mengelola Resiko dari Foreign Exchange.....	57
5.3. Resiko Perdagangan yang Lain	60
5.4. Resiko Karena Perbedaan Kualitas Sumber Daya Manusia.....	61
BAB 6: JUAL BELI PADA PERDAGANGAN INTERNASIONAL	63
6.1. Hubungan Antara Penjual Dengan Pembeli.....	63
6.2. Karakteristik Produk Barang Industri	63
6.3. Perilaku Pembelian	65
6.4. Saluran Distribusi.....	66
6.5. Metode Promosi	66
6.6. Strategi Harga yang Digunakan	66
6.7. Saluran Distribusi Marketing.....	67
6.8. Mengenal Mata Rantai Dalam Distribusi.....	69
6.9. Counter Trade atau Imbal Beli	72
6.10. Pihak-Pihak yang Terkait Dengan Kegiatan Ekspor dan Impor.....	75
BAB 7: TRANSAKSI PEMBAYARAN INTERNASIONAL	79
7.1. Pembayaran Menggunakan Letter of Credit.....	79
7.2. Pembayaran Tidak Menggunakan L/C (Non L/C).....	81
7.3. E-Procurement	83
BAB 8: MANAJEMEN LOGISTIK PADA SUPPLY CHAIN	91

8.1. Memahami Makna Logistik.....	91
8.2. Manajemen Logistik	93
8.3. Penyedia Jasa Logistik Pihak Ketiga.....	109
8.4. Jenis-jenis Penyedia Jasa Logistik.....	110
8.5. Keuntungan Menggunakan Penyedia Jasa Logistik	112
8.6. Kerugian Menggunakan Jasa Logistik	113
8.7. Macam-Macam Syarat Pengangkutan dan Penyerahan Barang	114
BAB 9: MANAJEMEN PENGADAAN	119
9.1. Apakah Manajemen Pengadaan.....	119
9.2. Apa Bedanya Procurement dan Purchasing	120
9.3. Definisi Procurement dan Purchasing	121
9.4. Tujuan Manajemen Pengadaan.....	121
9.5. Macam-Macam Teknik Pengadaan	123
9.6. Pengadaan dengan Membeli	125
9.7. Pengadaan dengan Menyewa	129
9.8. Beli Sewa dan Leasing.....	131
9.9. Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah.....	132
BAB10: MANAJEMEN PEMBELIAN	137
10.1. Good Description	137
10.2. Cara pembelian	139
10.3. Order Pembelian Regular	139
10.4. Pembelian Tepat Waktu (Just In Time).....	140
10.5. Pembelian dengan Sistem Kontrak.....	141
10.6. Memilih Sistem Kontrak.....	142
10.7. Pembelian dengan Blanket Order	145
BAB 11: MEMBANGUN KEMITRAAN YANG BAIK DENGAN REKANAN BISNIS	151
11.1. Membangun Kemitraan dengan Key Resource dan Key Partner.....	153
11.2. Prinsip Dalam Bermitra.....	156
11.3. Melakukan Pembinaan Hubungan dengan Supplier	158
11.4. Mengembangkan Supplier.....	159
BAB 12: TEKNIK DAN STRATEGI NEGOSIASI DALAM PEMBELIAN	163

12.1. Pendekatan Strategis Bernegosiasi dengan Supplier	164
12.2. Strategi dan Perencanaan.....	169
12.3. Mengenali Teknik Bernegosiasi	170
BAB 13: BISNIS OUTSOURCING	179
13.1. Pengertian Bisnis Outsourcing.....	179
13.2. Mengenal Bentuk-Bentuk Outsourcing.....	182
13.3. Keuntungan Melakukan Outsourcing	184
BAB 14: MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI	187
14.1. Manajemen Produksi.....	188
14.2. Aspek-aspek Manajemen Produksi.....	189
14.3. Sistem Produksi.....	190
14.4. Beberapa Jenis Sistem Produksi	190
14.5. Sistem Manajemen Produksi.....	195
14.6. Manajemen Operasional	195
14.7. Strategic Design Process	196
14.8. Manajemen Proyek.....	204
14.9. Material Requirements Planning (MRP)	206
14.10. Manufacturing Resources Planning (MRP II).....	207
BAB 15: PRODUCTION PLANNING & INVENTORY CONTROL	215
15.1. Production Planning Control.....	215
15.2. Informasi yang Harus Dimiliki PPIC.....	216
15.3. Tugas - Tugas PPIC	219
15.4. Hambatan Pelaksanaan PPIC	220
15.5. Sistem Aliran PPIC.....	220
15.6. Master Production Schedule (MPS).....	223
15.7. Konflik Pada Sistem Produksi.....	224
BAB 16: PERANAN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM MANAJEMEN SUPPLY CHAIN	227
16.1. Peranan Teknologi Informasi Dalam Pandangan Bisnis Global.....	227
16.2. Revolusi Teknologi Informasi	228
16.3. Pengaruh Kekuatan Pasar Global Pada Pengoperasian Bisnis	229
16.4. Siapa yang Menggunakan Teknologi?.....	235

16.5. Tangible Benefit	236
16.6. Intangible Benefit	238
BAB 17: BUSINESS PROCESS REENGINEERING	241
17.1. Menenal Business Process Reengineering	242
17.2. Proses Bisnis.....	243
17.3. Dasar-Dasar BPR.....	244
17.4. Proses Software.....	247
BAB 18: MANAJEMEN PERGUDANGAN.....	251
18.1. Lokasi Gudang.....	252
18.2. Tata Letak Gudang.....	254
18.3. Mengelola Inventory.....	256
18.4. Sarana Penyimpanan dan Pergudangan pada Supply Chain	261
BAB 19: TRANSPORTASI DAN DISTRIBUSI	263
19.1. Pembagian Moda Dasar Transportasi	263
19.2. Pendekatan Lain Moda Transportasi.....	266
19.3. Moda Transportasi Air.....	273
19.4. Moda Transportasi Udara.....	274
19.5. Karakteristik Transportasi.....	275
BAB 20: LEBIH LANJUT MODA ANGKUTAN LAUT.....	279
20.1. Pengertian Shipment.....	279
20.2. Pengiriman Lewat Laut (Sea Freight).....	279
20.3. Ekspor Menggunakan Kontainer	280
20.4. Cargo Consolidation.....	281
20.5. Batasan Tanggung Jawab Pihak Perkapalan	282
BAB 21: TRANSPORTASI MELALUI PIPA DAN CONVEYOR.....	285
21.1. Komponen Pada Transportasi Pipa.....	286
21.2. Jaringan Transportasi Melalui Pipa	289
21.3. Kebocoran.....	290
21.4. Transportasi Menggunakan Conveyor	290
DAFTAR PUSTAKA.....	295

DAFTAR ISTILAH SUPPLY CHAIN, LOGISTIK DAN TRANSPORTASI	299
DAFTAR INDEX	316
TENTANG PENULIS	323

Daftar Gambar

Gambar No. 1 Bagan tahapan Supply chain dari Dell	5
Gambar No. 2 Aliran secara fisik ini dimulai dari delivery hingga barang yang dikembalikan dari penerima, tingkat distributor hingga retail.....	13
Gambar No. 3: Bagan aliran informasi.....	14
Gambar No. 4 : Bagan aliran dana.....	14
Gambar No. 5 : Contoh Pola Data Horizontal	30
Gambar No. 6 : Contoh Pola Data Trend Naik.....	31
Gambar No. 7 : Contoh Pola Data Musiman.....	31
Gambar No. 8: Contoh Pola Data Siklis.....	32
Gambar No. 9 : Bagan yang menggambarkan Push-Pull Supply chain.....	35
Gambar No. 10 : Daun teh, merupakan bahan dasar industri minuman teh.....	64
Gambar No. 11: Benang pintal, adalah bahan setengah jadi bagi industri pertenunan	64
Gambar No. 12 : Kain tenun, merupakan bahan setengah jadi bagi industri garment	65
Gambar No. 13 : Sales promotion pada seafood meningkatkan permintaan akan supply aneka makanan laut segar	67
Gambar No. 14 : Pesawat buatan IPTN, CN-235 yang dijual dengan sistem Counter Trade (Imbal beli).....	75

Gambar No. 15 : Salah satu bentuk tampilan “Pengumuman Pengadaan” dalam sebuah sistem e-Procurement yang di-capture dari website milik PTPN 10.....	86
Gambar No. 16 : Foto: michellesui.wordpress.com	95
Gambar No. 17 : Logo Axel dan DHL.....	97
Gambar No. 18 : Bagan proses dalam Sistem Produksi	188
Gambar No. 19: Bagan Design to Order	198
Gambar No. 20: Bagan Make to Order	198
Gambar No. 21: Bagan Assemble to Order	199
Gambar No. 22: Bagan Make to Stock.....	200
Gambar No. 23: Struktur organisasi dimana PPIC membawahi Departemen Operasional	222
Gambar No. 24 : Gambaran struktur organisasi yang menggambarkan kewenangan langsung PPIC dan hubungan koordinasi dengan bagian produksi.	222
Gambar No. 25: Bagan sumber-sumber input informasi MPS	223
Gambar No. 26 : Potensi konflik perbedaan tujuan antar bagian dan akibatnya	226
Gambar No. 27 : Persediaan atau inventory pada suatu perusahaan. (foto: https://lifeblogid.com)	257
Gambar No. 28: Transportasi melalui pipa untuk produk cair, gas maupun tepung (https://freeassociationdesign.files.wordpress.com/2010/07/pipelines.jpg)	264
Gambar No. 29: Ilustrasi bagaimana rute jaringan pipa pada perusahaan minyak Shell dalam menyalurkan produk minyaknya ke segala lini. (sumber: http://s04.static-shell.com)	265
Gambar No. 30: Rangkaian kereta api yang membawa gerbong datar (foto: flickr)	268
Gambar No. 31: Gerbong datar pengangkut peti kemas	268
Gambar No. 32: Contoh gambar gerbong barang tertutup	269

Gambar No. 33: Contoh bentuk gerbong barang curah.....	269
Gambar No. 34: Contoh gerbong curah cair juga disebut gerbong ketel (foto: http://cc2041104yk.blogspot.co.id).....	270
Gambar No. 35: Salah satu contoh transportasi dengan Roller Conveyor (http://www.conveyor-belt.co.uk/blog/tag/conveyors/).....	271
Gambar No. 36: Sistem Kereta Api Gantung Wuppertaler Schwebebahn di Jerman (Photograph by Truus, Bob & Jan on Flickr).....	272
Gambar No. 37: Konstruksi rel gantung (photograph by Steven Vance on Flickr)	272
Gambar No. 38: Truck logistik yang memasok McDonald (foto: Harry_nl at Flickr.com).....	277
Gambar No. 39: Penerimaan material menggunakan sistem ban berjalan saat menerima material di restoran McDonald sehingga membuat pekerjaan lebih efektif. (sumber foto: ABC News).....	277
Gambar No. 40: Bagan Consolidation.....	282
Gambar No. 41: Jaringan pipa pengangkut gas bumi (foto: industri.bisnis.com).....	285
Gambar No. 42: Closed Belt Conveyor dalam bentuk tabung sebagai sarana transportasi material berbentuk serbuk atau tepung.	292
Gambar No. 43: Salah satu bentuk Closed Belt Conveyor pengangkut material padat	292
Gambar No. 44: Conveyor Belt Flush / Grid conveyor belt.....	293
Gambar No. 45: Detail dari Conveyor Belt Flush / Grid conveyor belt.....	293
Gambar No. 46: Modular conveyor belt / roller.....	294





Bagian Satu

Bab 1: Introduksi

Bab 2: Manajemen *Supply Chain*

Bab 3: Pentingnya Informasi Dalam *Supply Chain*



Bab 1: Introduksi

1.1. Memahami *Supply Chain*

1.1.1. Apakah Supply Chain

Dalam Bahasa Indonesia, istilah *Supply Chain* sering diterjemahkan sebagai Rantai Pasok. Yaitu semua tahapan yang terlibat langsung maupun tidak langsung, dalam rangka memenuhi permintaan pelanggan. Maknanya *supply chain* adalah suatu rangkaian kerja sama antara beberapa usaha (perusahaan) sehingga mampu menghasilkan dan menghantarkan suatu produk dari bahan baku hingga produk jadi ke tangan para konsumen akhir. Perusahaan-perusahaan yang bekerja sama itu meliputi:

- *Supplier* bahan mentah,
- Produsen (*manufacturer*),
- Pemasar (*marketer*),
- *Distributor*,
- Agen,
- Pengecer
- Bahkan konsumen sendiri.

Fungsi ini meliputi, tetapi tidak terbatas pada, pengembangan produk baru, pemasaran, operasi, distribusi, keuangan, dan layanan pelanggan.

1.2. Tujuan *Supply Chain*

Tujuan yang hendak dicapai dari setiap *supply chain* adalah untuk memaksimalkan nilai yang dihasilkan secara keseluruhan. *Supply chain* yang terintegrasi akan meningkatkan keseluruhan nilai yang dihasilkan oleh *supply chain* tersebut (Chopra & Meindl, 2001).

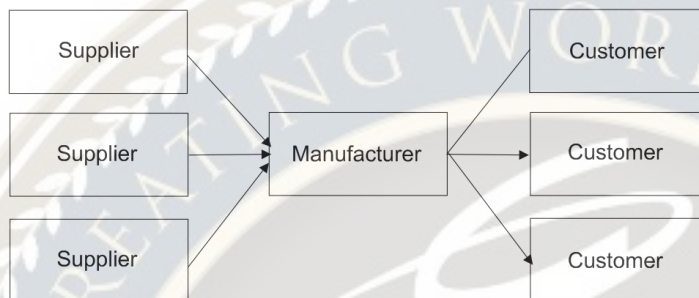
Manajemen *Supply Chain* juga dimaksudkan untuk memastikan sebuah produk berada pada tempat dan waktu yang tepat untuk memenuhi permintaan konsumen tanpa menciptakan stok yang berlebihan atau kekurangan serta memberikan keuntungan besar bagi perusahaan.

1.3. Pentingnya Menentukan Alur Dalam *Supply Chain*

Erat kaitannya antara bentuk rancangan alur manajemen pada *supply chain* yang menyangkut produk, informasi dan keuangan, dengan suksesnya *supply chain*. Masing-masing jenis bisnis memiliki alur yang lebih tepat dalam *supply chain*. Suatu jenis bisnis akan lebih tepat bila alurnya cukup pendek, sementara jenis bisnis yang lain lebih banyak memerlukan tangan-tangan lain sebelum akhirnya sampai ke tangan konsumen. Oleh karenanya dalam mengelola *supply chain* harus mampu menentukan jenis alur seperti apa yang harus dipilih.

Sebagai contoh apa yang dilakukan oleh Dell komputer yang berdiri pada tahun 1984. Pada periode 1993 hingga 1998, perusahaan ini berhasil meraup laba sebesar US\$ 12 juta. Mereka telah berkembang rata-rata 65% pertahun dalam periode lima tahun ini. Selanjutnya mereka mengantisipasi agar perkembangan pada tahun-tahun berikutnya tidak kurang dari 30%. Keberhasilan itu tidak lepas dari cara mereka mengelola alur produk, informasi dan keuangan mereka dalam *supply chain*.

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang teknologi komunikasi yang berkembang secara cepat dari waktu ke waktu, Dell menggunakan model penjualan langsung dengan melakukan *bypass* peranan *distributor* dan *retailer*.



Gambar No. 1 : Bagan tahapan Supply chain dari Dell

Kedekatan hubungan antara perusahaan dengan konsumennya membuat produsen lebih cepat memahami kebutuhan konsumen serta memungkinkan Dell lebih cepat membuat *forecasting*. Agar lebih cepat dalam melakukan pengembangan antara *supply* dan *demand*, Dell membuka komunikasi dan mengarahkan konsumen secara *real time*, baik melalui telepon maupun melalui *internet* tentang bagaimana konfigurasi PC yang dapat dibangun dari komponen yang tersedia. Dari situ konsumen bisa memaksimalkan apa yang mereka inginkan dari komponen yang mereka miliki.

Dari sisi operasional, *inventory* yang merupakan kunci performa dapat diminimalisir jumlahnya. Masing-masing *chip* yang diberi tanggal hanya disediakan stok selama sepuluh hari ke depan. Hal ini sungguh berbeda dengan para kompetitor mereka yang menjual melalui *distributor*, menyimpan antara 80 hingga 100 hari stok.

Dengan strategi seperti ini, ketika ada *chip* baru yang berkecepatan lebih tinggi, maka Dell mampu dengan segera melempar produk baru mereka lebih cepat dibanding pesaingnya yang terpaksa lebih dulu harus menghabiskan stok *chip* lama.

Kesuksesan Dell dalam *supply chain* difasilitasi oleh pertukaran informasi yang canggih, yang membuat hubungannya dengan para *supplier* berlangsung secara efisien dan efektif. Kemampuan untuk mempertahankan *low level inventory* juga menyebabkan limitasi terjadinya cacat dalam produksi. Ketika sebuah produk baru di luncurkan, maka para tenaga ahli dari *supplier* siap siaga di perusahaan untuk menerima reaksi yang terjadi dari konsumen. Jika didapatkan telepon yang mengabarkan terjadinya masalah, maka saat itu juga

para ahli siap menghentikan produksi dan melakukan evaluasi dan perbaikan secara *real time*. Tidak ada *finishing product* dalam gudang mereka, dan sedikit sekali kesalahan yang terjadi dalam produk mereka.

Dell juga melakukan pembagian kerja dengan cara *outsource* kepada pihak ketiga. Hal ini untuk menjamin berlangsungnya kualitas tinggi dalam layanan untuk pekerjaan servis. Dell juga melakukan koordinasi yang sangat bagus dalam hal pengiriman *sparepart* yang dipesan pelanggan maupun layanan perbaikan. Sekali lagi di sini dilakukan alur koordinasi antara material dan informasi dengan melibatkan biaya yang minim guna memperoleh pelayanan tingkat tinggi.

Dell juga mengelola *cash flow* yang sangat efektif. Manajemen keuangan mereka mampu melakukan pengelolaan penerimaan dan pengeluaran dalam waktu yang sangat pendek, mampu menagih pembayaran dari pelanggan rata-rata lima hari kerja sebelum mereka harus membayar kepada *supplier*.

Perusahaan-perusahaan besar kelas dunia lainnya yang juga memiliki alur *supply chain* yang pendek dan efektif adalah Convenience Store 7-Eleven, toko buku dan musik Amazon.com yang menjual lewat *internet*, Toyota Motor Corporation, dan lain-lain.

Kata kuncinya adalah "keputusan dalam menentukan alur *supply chain* memegang peranan untuk sukses atau tidaknya sebuah perusahaan".

1.4. Contoh-Contoh *Supply Chain*

Ketika Anda membeli sebuah baju baru di sebuah toko retail langganan Anda, dapatkah Anda bayangkan, dari mana asal baju tersebut? Siapa saja yang berkontribusi hingga terbentuknya baju yang di jahit sesuai dengan selera dan ukuran tubuh Anda?

Sekedar ilustrasi, jika baju tersebut berbahan serat kapas murni, maka yang terlibat dalam pembuatan baju tersebut diantaranya adalah:

1. Petani kapas di India.
2. Eksportir di India dan importir di Indonesia.
3. Perusahaan perkapalan yang membawa kapas sampai ke
4. Tanjung Priok.
5. Perusahaan angkutan barang yang membawa dari Tanjung

6. Prik ke pabrik pemintalan di Bandung.
7. Pabrik pemintalan yang memintal serat kapas hingga menjadi benang.
8. Pabrik *paper cone* yang memproduksi gulungan benang.
9. Pabrik *couro gated box* yang memproduksi karton pengemas benang.
10. Pengelola pergudangan yang menyimpan benang hasil produksi.
11. Perusahaan pengangkutan yang mengirim benang pintal ke pabrik tenun di Solo.
12. Pabrik tenun yang menenun benang menjadi kain.
13. Pabrik tenun mengirim ke bagian *printing* dan *finishing*.
14. Pabrik paper tube yang memproduksi gelondongan penggulung kain.
15. Petugas gudang yang menyimpan kain sebagai bahan baku pabrik garmen.
16. Mengirim kain ke pabrik garmen.
17. Pabrik benang jahit di China
18. Pabrik kancing baju di Rungkut Surabaya.
19. Pabrik label garmen yang memproduksi *merk* di kerah baju.
20. Pabrik garmen yang memproduksi pakaian dengan berbagai motif dan ukuran yang salah satunya sesuai dengan selera dan ukuran tubuh Anda.
21. Produksi pabrik garmen dikirim ke *distributor* dan agen di kota-kota besar.
22. Dari agen di kirim ke gudang toko-toko pengecer.
23. Dari gudang toko pengecer di-*display* di toko yang kemudian terlihat oleh Anda sehingga Anda tertarik lalu membelinya.

Suatu mata rantai yang ternyata sangat panjang, dan sering tidak terpikirkan kita prosesnya. Dari ilustrasi secara kasar tersebut kita bisa memperhitungkan, berapa banyak faktor yang bisa menghambat maupun melancarkan arus proses terjadinya produksi dan distribusi.

Bagaimana jika petani kapas di India gagal panen, padahal importer Indonesia telah memesan kapas dalam jangka panjang.

Bagaimana jika kurs mata uang yang berlaku untuk membeli kapas dari India ke Indonesia berubah?

Bagaimana jika sarana jalan antara Tanjung Priok ke pabrik pemintalan dalam keadaan rusak karena ada banjir dan tanah longsor, sehingga transportasi barang terhambat. Kegiatan pabrik tersendat karena bahan baku terlambat datang.

Bagaimana jika Pasar Besar yang menjadi pusat perdagangan tekstil terbakar, sehingga pabrik tenun kesulitan memperoleh benang tenun yang biasa dibeli di pasar tersebut. Akibatnya mereka membeli ke *supplier* lain dengan harga yang lebih mahal.

Dan masih banyak hal yang menjadi faktor penghambat, atau sebaliknya yang justru memudahkan. Misalnya:

Pabrik garmen yang memproduksi baju yang Anda beli ini adalah sebuah industri yang terintegrasi (*integrated textile mills*) sehingga proses produksinya mulai pemintalan benang, tenun hingga garmen dilakukan di sebuah pabrik yang lokasinya saling terhubung dan berdekatan.

Antara gudang pelabuhan hingga ke lokasi industri terhubung jaringan transportasi bebas hambatan maupun sarana angkutan kereta api yang memudahkan.

Jika distribusi bekerja sangat efektif sehingga arus persediaan barang berjalan sangat baik dan terhindar dari tumpukan stok yang berlebihan di luar kebutuhan. Terhindar dari besarnya nilai *inventory* yang membuat *cash flow* tidak lancar dan perusahaan membayar bunga pinjaman lebih besar.

Masing-masing material memiliki kualitas sesuai dengan kebutuhan produksi, karena sistem pengadaannya telah diatur rapi sedemikian rupa. Hal ini menjamin tercapainya kualitas produk akhir sesuai standar yang ditetapkan.

Supplier menyediakan barang sesuai yang dipesan dan dibutuhkan perusahaan yang membutuhkan pasokannya dan mengirim tepat waktu.

Apa yang diilustrasikan di atas adalah gambaran rantai pasok atau *supply chain* yang menyebabkan terjadinya arus barang sejak dari bahan mentah hingga menjadi produk jadi kemudian arus distribusi dari gudang produsen ke agen-agen yang tersebar di banyak area pemasaran hingga akhirnya konsumen akhir menemukan barang tersebut di toko ritel langganannya.

Rantai pasok tersebut melibatkan kegiatan perusahaan-perusahaan pendukung yang memungkinkan kegiatan rantai pasok bisa terjadi. Bukan saja yang bergerak di bidang manufaktur tetapi juga perusahaan yang bergerak dalam jasa pengemasan, logistik, pergudangan serta transportasi, jasa

pengantaran barang, hingga ahli *display* yang bertugas menata etalase toko dan pramuniaga yang menawarkan barang pada konsumen akhir.





Bab 2: Manajemen Supply Chain

2.1. Apakah Manajemen *Supply Chain*

Dari uraian yang dibahas pada bab 1, maka dapat disebutkan secara lebih spesifik bahwa Manajemen *Supply Chain* adalah suatu koordinasi yang membentuk mata rantai, antara tiga unsur mulai bahan (barang), informasi dan arus keuangan antara perusahaan-perusahaan yang saling berkaitan. Dengan kata lain, Manajemen *Supply Chain* berarti seluruh jenis kegiatan komoditas dasar (berupa *raw material*) hingga penjualan produk akhir sampai ke tangan konsumen.

Dalam pembahasan mengenai *supply chain*, kasus yang sering terjadi adalah bahan baku yang dibeli oleh *manufacturer*. Selanjutnya barang-barang yang diproduksi dibuat di satu pabrik atau lebih, dikirim ke gudang untuk penyimpanan sementara, lalu dikirim ke *distributor*, pengecer atau pelanggan. Akibatnya, untuk mengendalikan biaya dan meningkatkan tingkat layanan, strategi *supply chain* yang efektif harus memperhitungkan interaksi di berbagai tingkat dalam *supply chain*.

Arus barang, yang terjadi melibatkan arus produk secara fisik atau mungkin non fisik seperti *power* dari *supplier* sampai konsumen melalui rangkaian mata rantai yang tidak terputuskan. Arus yang terjadi baik saat memproduksi, *delivering* maupun arus balik berupa berupa pengembalian barang (karena penolakan, kelebihan pasokan, kesalahan pengiriman) hingga daur ulang maupun pembuangan akhir. (Indradjit & Djokopranoto)

Arus informasi, meliputi peramalan jumlah permintaan, transmisi pesanan maupun laporan status pesanan (*tracking position*). Arus ini berjalan dua arah, antara penyedia bahan mentah hingga pengguna akhir.

Arus keuangan, hal ini meliputi informasi syarat-syarat kredit, kelayakan pinjaman, aturan yang menyangkut *letter of credit* dan jadwal pembayaran untuk menetapkan kepemilikan dan pengiriman.

(Said, 2006): “Manajemen *Supply Chain* merupakan sarana pengelolaan informasi baik berupa barang atau jasa mulai dari pemasok paling hulu hingga konsumen akhir menggunakan sistem terintegrasi untuk mencapai tujuan yang sama.”

Contoh Kasus Barang Dikirim Kembali Dari Pasar

PT. Horizon Textile di Indonesia menjual produk kain bordir ke Dubai secara konsinyasi. Maret 1997, dikirim 6 kontainer kain bordir yang diproduksi menggunakan mesin bordir Hiraoka tipe lama sehingga kualifikasi produk tersebut tergolong rendah (produk dengan nilai harga rendah). Setelah sebulan barang ada di pasaran Dubai, ternyata telah masuk pula produk dari China dengan harga yang relatif lebih murah. Hal ini disebabkan karena di China terjadi *over supply* untuk produk pada *grade* tersebut. Murahannya harga tersebut terjadi secara *seasonal* (sesaat).

Jika produk PT. Horizon Textile dijual sama atau lebih rendah dari harga pasar Dubai saat itu, maka kerugian terjadi bukan hanya karena harga jual di bawah HPP tetapi juga akan merusak harga pasar dan merusak citra merek PT. Horizon Textile yang telah dibangun bertahun-tahun.

Hasil keputusan manajemen, 6 kontainer ditarik kembali ke Indonesia dan dijual di pasar lokal. Kerugian terjadi hanya di sektor transportasi dan biaya ekspor impor. Kerugian lain adalah gagalnya memperoleh harga yang lebih baik, karena nilai mata uang US Dollar sedang tinggi, sementara perusahaan masih mampu mempertahankan citranya dari membanting harga penjualan yang menyebabkan harga sulit diangkat kembali.

Contoh kasus ini mengilustrasi bahwa arus barang bukan hanya terjadi dari hulu ke hilir, tetapi kadang juga terjadi dari hilir ke hulu.

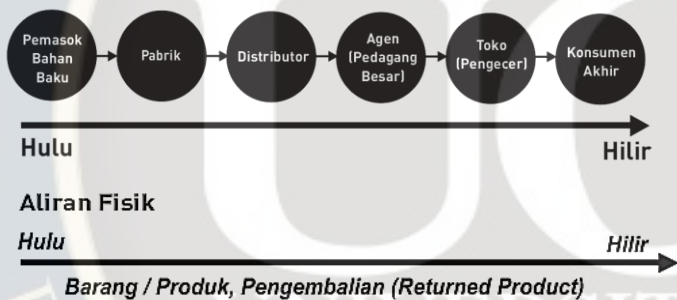
2.2. Aliran Dalam Supply Chain

Dalam proses *supply chain* ada tiga aliran yang terjadi, yaitu:

- Aliran berupa material (barang maupun jasa)
- Aliran informasi
- Aliran di sektor dana

2.2.1. Aliran Material (Barang maupun Jasa)

Aliran material atau bahan meliputi bahan mentah, bahan pembantu, komponen (suku cadang), produk jadi untuk dikemas ulang hingga menjadi output produk yang memiliki nilai tambah. Dari gudang barang jadi di kirim ke *distributor*, ke agen (pedagang besar), pengecer (*retailer*) dan akhirnya sampai ke tangan konsumen.



Gambar No. 2 Aliran secara fisik ini dimulai dari delivery hingga barang yang dikembalikan dari penerima, tingkat distributor hingga retail.

2.2.2. Aliran Informasi

Aliran informasi meliputi berbagai informasi tentang produk, kapasitas produksi, daftar harga, surat penawaran, sarana promosi hingga timbulnya *order* dari pembeli, *sales confirmation* dari penjual hingga jadwal pengiriman, dokumen pengiriman barang serta dokumen yang menyangkut pembayaran dan penyerahan barang.

Aliran Informasi (Order)

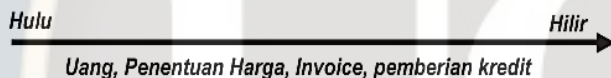


Gambar No. 3: Bagan aliran informasi.

2.2.3. Aliran Dana

Yang menyangkut aliran dana meliputi syarat pembayaran, penentuan harga, *invoice*, cara pembayaran, besarnya rabat dari masing-masing *distributor*, agen, *retailer*, tempo pembayaran (pemberian kredit), proses dilakukannya pembayaran.

Aliran Dana (Pembayaran)



Gambar No. 4 : Bagan aliran dana.

2.2.4. Permasalahan dalam Manajemen Supply Chain

Manajemen *Supply Chain* harus memasukan beberapa permasalahan yang mungkin timbul di bawah ini:

- **Konfigurasi jaringan yang ada:** menyangkut berapa jumlah dan luasnya sebaran lokasi para pemasok, fasilitas produksi, dimana lokasi pusat distribusi (*distribution centre*), dan fasilitas pergudangan yang tersedia.
- **Strategi dalam melakukan distribusi:** meliputi sistem distribusi yang digunakan, apakah menggunakan sistem sentralisasi atau desentralisasi, praktek pengapalan yang dilakukan, strategi merespon *order* konsumen (*pull*) atau mengantisipasi *order* (*push*). Semua proses dalam *supply chain* masuk ke dalam salah satu dari dua kategori tergantung pada relatifitas waktu eksekusi perusahaan untuk mengakhiri permintaan pelanggan. Dengan *pull-process*, eksekusi dimulai sebagai respons terhadap pesanan pelanggan. Dengan *push-process*, eksekusi dimulai dengan mengantisipasi

pesanan pelanggan. Oleh karena itu, pada saat eksekusi *pull-process*, permintaan pelanggan diketahui dengan pasti, sedangkan pada *push-process*, permintaan tidak dikenal dan harus diperkirakan.

- **Ketersediaan sistem informasi:** Sistem informasi yang diperlukan pada setiap mata rantai seringkali mengalami kendala. Kendala tersebut meliputi apakah menggunakan sistem yang terintegrasi dan prosesnya melalui suatu rantai *supply* untuk mendistribusikan informasi-informasi vital ke tangan rantai *supply* lainnya. Yang menjadi masalah jika informasi penting itu tidak sampai ke tangan rantai *supply* lainnya, termasuk permintaan sinyal, perkiraan, inventaris, transportasi, dan sebagainya.
- **Manajemen *Inventory*:** Yang menjadi sasaran akhir dari suatu Manajemen *Inventory* adalah untuk meminimumkan biaya dalam perubahan tingkat *inventory*, yaitu:
 - Upaya untuk mempertahankan tingkat *inventory* yang optimal dan diperlukan informasi atas dua pertanyaan penting sebagai berikut:
 1. Kapan perusahaan harus melakukan pemesanan.
 2. Berapa jumlah kebutuhan yang harus dipesan
 - Keputusan melakukan pemesanan, dapat dilakukan dengan pendekatan yaitu:
 1. Berpedoman pada titik pemesanan kembali (*reorder point approach*)
 2. Pendekatan pesanan tinjauan periodik (*periodic review approach*)
 3. Rencana permintaan barang (*material requirement planning approach*). Kuantitas dan lokasi dari inventaris termasuk stok barang mentah, alur dalam proses kerja, hingga inventaris barang jadi.
- **Aliran dana:** Diantaranya dengan mengatur syarat pembayaran serta metodologi untuk menukar dana dengan entitas yang ada dalam *supply chain*.
- **Pelaksanaan *supply chain*:** tindakan dalam mengatur dan melakukan koordinasi pergerakan material, informasi maupun dana yang terjadi pada rantai pasok tersebut. Alurnya terjadi secara dua arah.

2.3. Strategi Pada Manajemen Supply Chain

Strategi *supply chain* maksudnya merupakan kumpulan kegiatan serta aksi strategis yang dilakukan sepanjang proses pelaksanaan *supply chain* sehingga mampu menciptakan rekonsiliasi antara hal-hal yang dibutuhkan konsumen akhir menggunakan kemampuan sumber daya yang dimiliki *supply chain* tersebut. (Hugos, 2006)

2.3.1. Menerapkan *Strategic Fit* Dalam Manajemen *Supply Chain*

Apa itu *Strategic Fit*? Dalam skenario bisnis, *Strategic Fit* berarti menyelaraskan strategi *supply chain* dengan strategi bersaing (*competitive strategy*). Perusahaan membangun strategi bersaing untuk menargetkan satu segmen pelanggan dan membangun strategi untuk memenuhi kebutuhan dan prioritas dari segmen pelanggan. Perusahaan juga mempelajari apa yang sedang kompetitor lakukan dan perubahan yang mereka tawarkan untuk memiliki keunggulan kompetitif, seperti memenangkan pelanggan dengan menawarkan harga yang lebih rendah pada produk atau dengan menyediakan varietas besar produk atau dengan memberikan pelayanan yang lebih baik. Perusahaan dapat mencapai strategi ini dengan memastikan bahwa kemampuan *Supply chain* mereka dapat mendukung strategi ini.

Strategic fit dapat dicapai melalui tiga tahap, yaitu:

1. Tahap pertama adalah memahami apa yang dibutuhkan pelanggan dan menghadapi ketidakpastian *supply chain*. Perusahaan perlu memahami kebutuhan pelanggan pada setiap segmen dan bagaimana bertindak pada situasi ketidakpastian *supply chain* terhadap pemenuhan kebutuhan. Kebutuhan yang dimaksud untuk membantu perusahaan dalam menentukan besarnya biaya dan permintaan jasa. Sedangkan ketidakpastian dalam *supply chain* akan membantu perusahaan dalam mengidentifikasi tingkat ketidakmampuan dalam memprediksi besarnya permintaan, gangguan yang mungkin bakal terjadi maupun adanya keterlambatan.
2. Tahap kedua adalah usaha dalam memahami *supply chain* serta memetakannya pada spektrum kemampuan dalam melakukan reaksi.

3. Tahap ketiga adalah menyesuaikan antara kemampuan melakukan reaksi *supply chain* terhadap ketidakpastian permintaan dan penawaran. *Planning* dalam *supply chain* dan seluruh strategi fungsional pada operasi perusahaan harus mampu mendukung kemampuan melakukan reaksi *supply chain*.

2.3.2. Memahami Kemampuan Supply Chain

Ada beberapa jenis pengaplikasian *supply chain*, dimana pada setiap *chain* didesain untuk melakukan pelaksanaan tugas yang berbeda. Perusahaan hendaknya tahu bagaimana *supply chain* dirancang dengan perencanaan yang baik.

Pencapaian Strategic Fit

Apabila terjadi suatu persaingan yang tidak seimbang antara *supply chain* dengan apa yang menjadi kebutuhan konsumen, maka perusahaan akan mengatur kembali *supply chain* untuk mendukung strategi bersaing atau justru melakukan perubahan dalam strategi bersaing.

Strategic Fit meliputi semua fungsi-fungsi yang terdapat dalam suatu perusahaan dengan dilakukannya langkah-langkah yang tepat untuk mendapatkan strategi yang sesuai dalam mencapai tujuan. Sementara *Strategic Fit* untuk lingkup antar perusahaan dilakukan sebagai strategi dalam bersaing antara pelaku *supply chain* yang satu dengan yang lainnya.

Hubungan kerjasama antar mitra usaha yang terangkai dalam *supply chain* akan menentukan bagaimana kesuksesan perusahaan akan tercapai.

Agar supply chain mampu memenangkan persaingan pasar, harus mampu:

- Beroperasi secara efisien
- Menciptakan kualitas
- Mampu dilakukan secara cepat
- Fleksibel
- Inovatif

2.4. Prinsip Dasar Dalam Manajemen Supply Chain

Prinsip dasar Manajemen *Supply Chain* ada 5 hal, yaitu :

2.4.1. Melakukan Integrasi

Prinsip integrasi berarti keseluruhan elemen yang terlibat dalam rangkaian Manajemen *Supply Chain* pada satu kesatuan yang utuh dan menyadari bahwa adanya saling ketergantungan satu sama lain.

2.4.2. Menjadikan Suatu Jaringan

Sebagai suatu jaringan, artinya keseluruhan elemen terdapat dalam hubungan kerja yang selaras dalam suatu kerjasama dan kemitraan yang saling menguntungkan.

2.4.3. Prinsip Dari Hulu ke Hilir

Artinya dalam proses pengoperasiannya mencakup elemen pemasok paling hulu sampai ke konsumen yang paling hilir.

2.4.4. Ikatan Saling Tergantung

Masing-masing elemen pada Manajemen *Supply Chain* menyadari bahwa agar tercapai manfaat dalam bersaing diperlukan kerja sama yang saling menguntungkan.

2.4.5. Mengkomunikasikan Data yang Akurat

Dalam prinsip komunikasi, keakuratan data seolah bagaikan darah dalam jaringan untuk menjadikan ketepatan informasi dan material.

2.5. Tiga Mata Rantai Supply

Sebagaimana diuraikan oleh Turban, Rainer, Porter (2004, p 321), ada tiga komponen mata rantai dalam *supply*, yaitu:

- Manajemen Rantai Pasok Hulu (*Upstream Supply Chain Management*)

- Manajemen Rantai Pasok Internal (*Internal Supply Chain Management*)
- Manajemen Rantai Pasok Hilir (*Downstream Supply Chain Management*)

2.5.1. Manajemen Rantai Pasok Hulu (*Upstream Supply Chain Management*)

Yang dimaksud dengan Manajemen Rantai Pasok Hulu meliputi perusahaan penghasil bahan mentah untuk usaha manufaktur maupun *assembler* beserta para *distributor* serta koneksi mereka sebagai pihak kedua. Hubungan antara produsen dengan para *distributor* dapat diperluas hingga ke beberapa level. Seluruh jalur sejak asal barang (meliputi bahan eksplorasi dari pertambangan, bercocok tanam, peternakan, budi daya jamur). Dalam mata rantai pasok hulu ini yang dianggap sebagai aktivitas utama adalah pengadaan

2.5.2. Manajemen Rantai Pasok Internal (*Internal Supply Chain Management*)

Manajemen Rantai Pasok internal ini aktivitasnya terjadi secara internal pada perusahaan yang mengolah produk mereka sejak memperoleh bahan mentah maupun bahan pembantu di gudang mereka hingga menjadi produk jadi dan keluar dari gudang barang jadi mereka. Dalam hal ini fokus utama adalah melakukan pengendalian *inventory* dalam hubungannya dengan manajemen produksi.

2.5.3. Manajemen Rantai Pasok Hilir (*Downstream Supply Chain Management*)

Yang termasuk Manajemen Rantai Pasok Hilir adalah seluruh kegiatan yang meliputi pekerjaan mengirimkan produk mulai keluar dari gudang barang jadi hingga sampai ke konsumen akhir. Pada beberapa jenis produksi, kegiatan ini bisa meliputi pekerjaan pengepakan, penyimpanan, pemuatan (*loading*), mendistribusikan, pengiriman hingga layanan purna jual (*after sales service*).

(Pujawan & ER, 2010)



Bab 3: Pentingnya Informasi Dalam Supply Chain

Informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan seringkali diperoleh dengan proses yang cepat dan tidak terduga. Hal itu mengakibatkan penggunaan informasi hanya berdasarkan perkiraan-perkiraan serta informasi yang diperoleh apa adanya. Dengan perlakuan seperti ini mengakibatkan keputusan yang diambil tidak sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu untuk memperbaiki keputusan yang telah diambil maka pencarian informasi yang lebih tepat perlu dilakukan.

Suatu informasi memiliki nilai karena informasi tersebut dapat menjadikan keputusan yang baik serta menguntungkan (memiliki nilai informasi yang tepat). Besarnya nilai informasi yang tepat dapat didapatkan dari perbedaan hasil yang didapat dari keputusan yang baru dengan hasil keputusan yang lama dikurangi dengan biaya untuk mendapatkan informasi tersebut. Penghitungan atas informasi yang tepat memberikan banyak manfaat diantaranya untuk menghilangkan pemborosan biaya yang dilakukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan tersebut.

Nilai informasi ditentukan dari:

- a. Manfaat (*use*)
- b. Biaya (*cost*)

Suatu informasi dikatakan bernilai bila manfaatnya lebih efektif dibandingkan dengan biaya mendapatkannya dan sebagian besar informasi tidak dapat tepat

ditaksir keuntungannya dengan satuan nilai uang, tetapi dapat ditaksir nilai efektivitasnya. Pengukurannya dapat menggunakan analisis *cost effectiveness* atau *cost benefit*.

3.1. Informasi Menyimpang Dalam Supply Chain

Ada suatu kebiasaan yang sering terjadi pada pengambilan keputusan dalam kegiatan bisnis. Ketika mereka menyusun *forecasting*, beberapa *supplier* maupun *retailer* mendasarkan pada data yang disusunnya dari besarnya permintaan suatu produk pada periode tertentu. Mereka meyakini fluktuasi jumlah permintaan pada periode belakangan (beberapa tahun terakhir) pola pergerakannya tidak banyak berubah. Dari kebiasaan ini, maka rencana pengadaan periode yang akan datang berpatokan pada hasil penjualan periode sebelumnya. Pada kenyataannya yang terjadi justru berbeda, karena permintaan konsumen selalu berubah-ubah. Ketidakpastian permintaan pasar inilah yang menjadikan terjadinya *Bullwhip Effect*. (Levi, Kaminsky, & Levi, 2004)

3.1.1. Memahami Penyebab Terjadinya *Bullwhip Effect*

Bullwhip Effect dalam Bahasa Indonesia diartikan cambuk sapi merupakan istilah yang digunakan dalam *supply chain* khususnya di bidang *inventory*. Secara sederhana dapat didefinisikan sebagai fluktuasi jumlah permintaan dalam *supply chain*.

Adapun konsepnya dapat di sebutkan sebagai suatu keadaan dimana sedang terjadi dalam *supply chain* permintaan pasar mengalami perubahan. Perubahan itu bisa menjadi semakin baik (bertambah) maupun semakin buruk (berkurang). Perubahan inilah yang menyebabkan berubahnya permintaan dari setiap tahap pada *supply chain* sehingga akibatnya data permintaan tidak lagi akurat.

Peramalan diperlukan ketika produsen membuat rencana produksi untuk jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek. Tingkat keakuratan ramalan akan meningkat apabila data yang diambil pada periode yang dekat dari yang diramal. Hal itu terjadi karena informasi yang meliputi jumlah *order*, keadaan pasar, masuknya produk alternatif dan produk pesaing semakin jelas untuk diperhitungkan. Hal itulah yang menyebabkan perusahaan selalu dituntut untuk *update* informasi yang terkait dengan hasil peramalan tersebut.

Pembaharuan (*update*) tersebut mengakibatkan variabilitas *order* yang dipesan menjadi lebih besar dibanding dengan variabilitas permintaan yang diterima dari pelanggan akhir.

Awal kesalahan yang terjadi adalah ketika mereka memutuskan jumlah produksi. Akibatnya pada suatu sisi jumlah barang berlebih karena tidak sesuai dengan permintaan secara nyata, dan terjadilah penumpukan barang. Sebagai akibatnya, penumpukan barang menyebabkan bertambahnya biaya penyimpanan. Hal ini menambah kerugian di sektor biaya. Masih bisa ditambah resiko yang lain, misalnya selama dalam masa penimbunan barang rusak, masa kadaluwarsa semakin pendek.

Sebaliknya jika jumlah produksi terlalu sedikit, maka permintaan pasar tidak terpenuhi. Hal ini menyebabkan barang di pasar menjadi kosong. Hal ini menimbulkan peluang masuknya produk pesaing masuk menggantikan produk Anda. Jadi kerugian yang terjadi bukan saja hilangnya kesempatan memperoleh laba, tetapi malahan produk pesaing yang diuntungkan.

Akumulasi barang merupakan penyebab awal yang menyebabkan kerugian berangkai, sedangkan kerugian lain yang terjadi adalah menghilangnya pelanggan. Hal ini merupakan keadaan yang sangat buruk dan fatal terlebih bila keduanya terjadi bersamaan.

Hal-hal semacam itu terjadi karena salahnya informasi yang diterima dan menyebabkan keputusan yang diambil tidak akurat. Oleh karenanya agar hal semacam itu tidak terjadi sebaiknya manajemen memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- Meramal permintaan
- Memperpendek *lead time*
- Pengaruh diterimanya *order* besar
- Fluktuasi harga
- Order yang meningkat

Meramal Permintaan (Demand Forecasting)

Peramalan permintaan adalah seni dan ilmu dalam memperkirakan permintaan pelanggan guna menjadikan patokan pelaksanaan menyeluruh guna memenuhi permintaan tersebut dalam *supply chain* perusahaan dan manajemen bisnis. Peramalan ini melibatkan teknik termasuk kedua metode

informal, seperti dugaan, dan metode kuantitatif, seperti penggunaan data penjualan historis dan teknik statistik atau data yang diperoleh saat ini melalui survei pasar.

Hasil dari peramalan permintaan dapat digunakan dalam perencanaan produksi, manajemen *inventory*, dan kadang-kadang dalam menilai kebutuhan kapasitas masa depan, atau dalam membuat keputusan tentang apakah sebaiknya perusahaan sebaiknya memasuki pasar baru, atau menekuni pasar yang sudah dirintisnya.

Memperpendek Lead Time

Lead Time adalah satu diantara indikator penting dalam mengukur kinerja bagian produksi. Yang dimaksud *lead time* adalah durasi yang diperlukan bagian produksi untuk memproduksi suatu item produk dalam setiap kapasitas produksi yang telah ditentukan.

Dapat kita bayangkan jika variabel dalam macam bahan serta jenis produksi bertambah, maka *lead time* juga meningkat pula. Semakin pendek durasi *lead time*, maka artinya suatu produk mampu diproduksi dalam waktu lebih cepat. Ini berarti efisiensi produksi dalam penggunaan mesin dan tenaga kerja semakin meningkat.

Lead time juga menjadi indikator bagi:

1. Besarnya jumlah produksi aktual setiap item produksi.
2. Ketepatan waktu produksi yang berdampak pada proses berikutnya (bisa mengurangi *idle capacity*).
3. *Performance Engineering*
4. Kemampuan *Control Proses*

Pengaruh Karena Diterimanya Order Besar

Order besar dari toko *retailer* pada *wholesaller* mungkin bisa menjadi catatan tersendiri bagi *wholesaller* tersebut. Walaupun periode berikutnya tidak ada *order* lagi, tapi disusul datangnya *order* besar lagi, demikian seterusnya. Hal semacam ini sering di analisa secara keliru pada saat menentukan *inventory*.

Sebuah *order* besar dari *retailer* bisa dipahami karena adanya beberapa alasan:

- Pihak *retailer* mengamati bahwa produk tersebut secara kontinyu memiliki permintaan yang cukup konstant.

- Pesanan dalam jumlah besar bisa menghemat biaya pengiriman dan juga didapatkannya harga yang lebih murah.
- Harga yang akan datang dapat diprediksi tidak lebih murah dari pada harga sekarang.

Pengaruh Fluktuasi Harga

Naik turunnya harga yang fluktuatif dapat memicu terjadinya *Bullwhip Effect*. Jika harga fluktuatif, maka *retailer* memiliki kecenderungan untuk menyimpan stok dengan harapan harga tidak lama lagi akan naik. Hal ini utamanya berlaku pada beberapa industri yang menawarkan harga promosi dan diskon beberapa kali dalam jumlah tertentu.

Order Yang Meningkat

Order yang meningkat dari *retailer* dalam periode yang dekat cenderung memperbesar terjadinya *Bullwhip Effect*. Ketika tingkat *retailer* dan *distributor* menduga kalau pasokan dari pabrik berkurang, maka mereka memiliki kecenderungan melakukan *order* lebih. Hingga ketika periode *shortage* (jumlah produksi yang lebih sedikit) telah berakhir, maka pengecer kembali memberikan *order* dalam jumlah normal. Oleh karenanya fluktuasi besarnya *order* tidak dapat dihitung berdasarkan statistik dalam suatu periode.

3.2. Peramalan yang Efektif

Informasi akan lebih efektif dibanding sekedar peramalan. Semakin banyak faktor yang dipergunakan untuk memperkirakan permintaan pada periode yang akan datang akan semakin tepat pula hasil perkiraannya. Biasanya, hal-hal berikut dapat dijadikan pegangan, bahwa:

- *Ramalan selalu salah.* Dengan kata lain bahwa besarnya permintaan yang akan terjadi akan tidak sama dengan apa yang diramal.
- *Semakin jauh masa peramalan itu dilakukan, hasilnya semakin menyimpang.* Dengan kata lain, peramalan permintaan yang jauh ke depan semakin tidak akurat jika dibanding dengan peramalan di periode terdekat.
- *Peramalan secara agregat lebih akurat.* Maksudnya jika yang dijadikan peramalan adalah berdasarkan permintaan secara agregat, maka hasilnya lebih akurat jika dibanding dengan peramalan yang sifatnya lebih sempit

dan spesifik. Contoh peramalan permintaan seluruh model mobil penumpang Toyota, hasilnya lebih akurat jika dibanding memperkirakan permintaan Toyota Camri XSE warna hitam.

Dari patokan-patokan yang disebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa peramalan (*forecasting*) adalah sarana yang sangat kritis bagi alat pengambilan keputusan bagi manajemen. Pada pembahasan lebih lanjut yang kami muat pada bab-bab berikutnya, dapat dipelajari bagaimana suatu manajemen perlu memperhitungkan aspek-aspek dalam mengelola *inventory*, perkiraan besarnya *inventory* yang harus diantisipasi dalam menghadapi permintaan pasar.

3.3. Melakukan Judgment Sampling

Yang dimaksud dengan *Judgment Sampling* adalah suatu metode teknik untuk mengambil sampel berdasarkan karakteristik tertentu. Teknik ini ditetapkan pada elemen populasi yang disesuaikan pada tujuan penelitian.

Sebagai contoh, data yang diperoleh dari seorang wiraniaga yang berhadapan langsung dengan konsumennya, atau seorang *dealer* yang menerima permintaan-permintaan langsung dari konsumen akan lebih mampu menangkap harapan-harapan maupun rencana ke depan calon pembelinya terhadap produk yang ditanganinya.

Menyelenggarakan Panel Para Ahli

Mempertemukan para ahli guna diminta pendapatnya dan *sharing* informasi. Dari *sharing* ini, pendapat yang terkuat dapat di ambil sebagai keputusan. Para pakar yang dimintai pendapat dapat diambil dari berbagai ragam keahlian baik dari dalam maupun di luar perusahaan.

Menggunakan Metode Delphi

Metode *Delphi* adalah cara mendapatkan informasi dalam membuat keputusan, berdasarkan komunikasi kelompok. Masing- masing anggota kelompok tidak bertemu dalam suatu panel diskusi. Hal ini tujuannya untuk menghindari adanya dominasi dari pendapat pakar yang dianggap lebih berpengaruh, dan juga untuk meminimalisir munculnya pendapat yang bias. Pendapat yang berhasil dikumpulkan itu dikompilasikan lalu diambil ringkasannya. Demikian proses ini diulang-ulang hingga diperoleh suatu konsensus.

Metode *Delphi* dilakukan dalam empat tahap, yaitu:

- **Melakukan eksplorasi pendapat para responden**

Pada tahap ini tim yang melakukan investigasi menyusun pertanyaan-pertanyaan kepada para responden (pakar) terkait. Pertanyaan bisa berupa surat maupun *e-mail* (pertanyaan tertulis), pertanyaan secara lisan baik secara langsung maupun melalui telepon.

- **Merangkum pendapat**

Pendapat yang masuk selanjutnya dirangkum oleh tim lalu hasilnya di kirim kembali kepada para responden. Melalui cara ini masing-masing responden akan mengetahui pendapat responden yang lain. Selanjutnya, para responden diberikan kebebasan apakah tetap mempertahankan pendapatnya atau merubah pendapatnya sesuai pandangan yang berbeda dari pakar lain. Hasilnya di kirim kembali kepada tim..

- **Mencoba mengetahui alasan para pakar yang menjadi responden atas pendapat yang diberikan**

Berubahnya atau terjadinya revisi atas jawaban para pakar responden pada tahap kedua bisa terjadi karena pendapat yang konvergen maupun divergen. Jika yang diperoleh sebagai feedback adalah jawaban yang agak berbeda dari pendapat yang lain, maka tim akan kembali mencari alasan mengapa pakar ini memberi pendapat tersebut.

- **Melakukan Evaluasi**

Proses evaluasi dilakukan terus hingga tim yang melakukan investigasi ini menjadi yakin bahwa masukan pendapat yang didapatkan merupakan pemikiran yang benar-benar matang.

Kapankah metode *Delphi* ini sebaiknya digunakan?

- Metode *Delphi* adalah metode yang dalam prosesnya tidak gampang. Oleh karenanya opsi ini baru dilakukan jika pertemuan secara tatap muka diantara para pakar yang dijadikan responden sulit dilakukan.
- Bila para responden domisilinya berjauhan (luar negeri, luar pulau).
- Ketika dirasa dominasi para responden tertentu akan membuat responden lain tidak bisa bebas mengemukakan pendapatnya.
- Metode ini baru akan diambil bila data-data masa lampau yang dijadikan patokan sangat minim.

3.4. Menggunakan Riset Pemasaran (Market Research)

Ketika sebuah perusahaan melakukan riset pemasaran, maka mereka dapat menggunakan hasilnya untuk menyusun rencana bisnisnya berdasarkan permintaan pasar. Oleh karenanya sangat penting untuk menyusun pertanyaan yang tepat, dengan cara yang benar dan dari orang yang tepat pula. Penelitian atau riset yang dilakukan dengan cara yang keliru akan berdampak arah pengambilan kesimpulan yang keliru pula.

Berikut beberapa dasar riset pemasaran yang dapat membantu pengambilan keputusan, dan beberapa kesalahan yang harus dihindari.

3.4.1. Jenis-jenis Market Research

Penelitian Primer

Penelitian Primer ini bertujuan untuk mengumpulkan data penjualan sekaligus efektifitas yang sedang dilakukan saat ini. Penelitian ini juga mengevaluasi informasi yang diperoleh tentang pesaing. Teknik pengumpulan datanya sebagai berikut:

- a. Wawancara secara tatap muka maupun jarak jauh.
- b. Survei baik secara *online* maupun melalui pos.
- c. Mengajukan kuesioner baik secara *online* maupun melalui pos.
- d. Diskusi kelompok secara terarah, untuk mengumpulkan sampel dari para pelanggan guna memperoleh umpan balik.

Penelitian Sekunder

Penelitian Sekunder bertujuan untuk menganalisa data yang telah diterbitkan. Dari hasil analisa data maka dapat mengidentifikasi pesaing, menyusun tolak ukur serta mengidentifikasi segmen pasar.

Teknik pengumpulan datanya sebagai berikut:

Bisnis yang berhasil adalah bisnis yang memahami kebutuhan pelanggannya. Dalam persaingan bisnis yang sangat tajam, dalam menyediakan produk baik barang maupun jasa dibutuhkan penelitian serta pengumpulan data terkait

dengan apa yang dibutuhkan konsumen. Tanpa bekal itu maka kegagalan bisnis Anda berarti merupakan contoh kasus yang menguntungkan pesaing Anda.

Ada dua kategori pengumpulan data, yaitu Kuantitatif dan Kualitatif:

- Metode Kuantitatif adalah pengumpulan data menggunakan analisis matematis dan membutuhkan jumlah sampel yang banyak. Hasil yang diperoleh berupa perbandingan data yang signifikan secara statistik.
- Metode Kualitatif berguna untuk mengembangkan serta menyempurnakan hasil riset yang telah dilakukan secara kuantitatif. Metode ini dapat membantu menjelaskan masalah- masalah yang ingin Anda pecahkan. Biasanya metode ini menggunakan teknik mewawancarai para responden (pelanggan). Sampel data yang digunakan pada metode ini biasanya kecil.

Bagi pemilik usaha yang kurang serius dalam melakukan riset pasar seperti ini sering melakukan kesalahan sebagai berikut:

- Mengandalkan hasil penelitian sekunder.
- Penelitian yang dilakukan hanya berdasarkan hasil penelitian orang lain tanpa memberikan gambaran yang lengkap. Hasil penelitian semacam ini hanya cukup bagus jika dijadikan titik tolak untuk memulai, tetapi seringkali informasi yang diperoleh sudah tidak sepenuhnya akurat.
- Melakukan wawancara hanya pada orang yang dikenal saja.

Pelanggan yang diwawancarai hanya terbatas pada orang-orang yang dikenal saja, seperti teman, anggota keluarga sehingga jawaban yang diberikan seringkali tidak obyektif. Jawaban yang obyektif perlu digali dari pelanggan yang sebenarnya, yang justru mampu menyampaikan keluhan, kekecewaan maupun harapan mereka dari produk Anda.

3.4.2. Penelitian dengan Metode Seri Waktu (*Time Series Methods*)

Menurut *Australia Bureau of Statistics*, data seri waktu adalah data- data hasil suatu pengamatan yang dikumpulkan dari waktu ke waktu pada periode tertentu misalnya bulanan, tahunan atau sepuluh tahun.

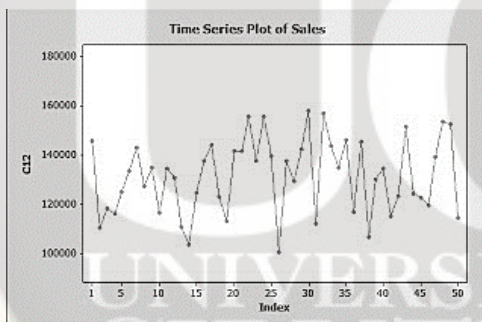
Salah satu contoh hasil penelitian dengan seri waktu adalah data yang menggambarkan pertumbuhan penduduk dari suatu negara, jumlah produksi minyak, indeks harga saham setiap hari.

Hal yang perlu diperhatikan pada peramalan data *time series* adalah galat (*error*), dimana merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam metode peramalan. Hasil dari prediksi sangat jarang menyerupai data sesungguhnya, maka seorang peramal hanya bisa berusaha untuk membuat galatnya menjadi seminimal mungkin. Untuk meramalkan data *time series* dibutuhkan teknik peramalan yang baik. Teknik peramalan dapat bermacam-macam tergantung pada pola data yang ada (Hanke & Winchern, 2005).

Ada empat macam tipe pola data yaitu:

1. Pola Data Secara Horizontal

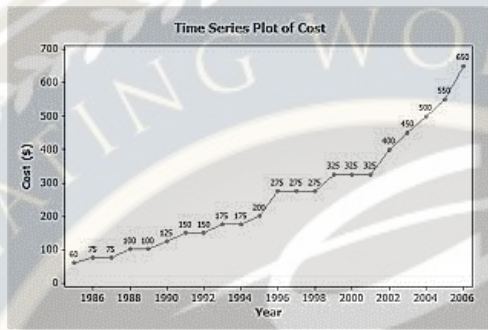
Pola data secara horizontal diperoleh saat dilakukan observasi terjadinya fluktuasi di sekitar nilai-nilai yang sebelum dan sesudahnya berlangsung konstan. Pola data horizontal ini juga disebut data “stationer”.



Gambar No. 5 : Contoh Pola Data Horizontal

2. Pola Data Trend

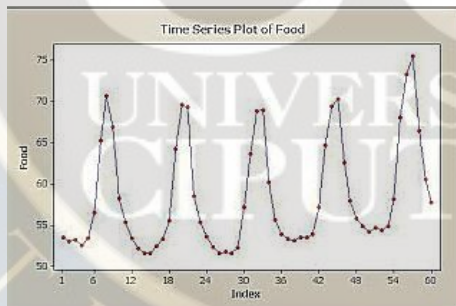
Pola data seperti ini terjadi bila data yang diamati mengalami kenaikan maupun penurunan dalam periode yang panjang. Data seperti ini juga disebut sebagai data “nonstationer”. *Plot data trend* contohnya digambarkan pada ilustrasi gambar berikut, dimana data harga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.



Gambar No. 6 : Contoh Pola Data Trend Naik

3. Pola Data Musiman

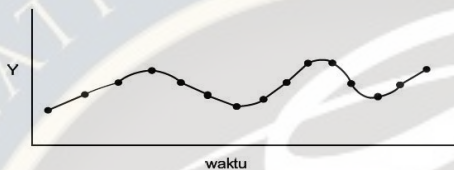
Pola data musiman terjadi bilamana suatu deret dipengaruhi oleh faktor musiman. Pola data musiman dapat mempunyai pola musim yang berulang dari periode ke periode berikutnya. Misalnya pola yang berulang setiap bulan tertentu, tahun tertentu atau minggu tertentu. Contoh dari data musiman ada pada gambar 2.3 yaitu data pasokan bahan setiap bulan. Dari *plot* yang digambarkan terjadi pola yang berulang setiap periode selama dua belas bulan, sehingga dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa fluktuasi data tersebut merupakan pola data musiman.



Gambar No. 7 : Contoh Pola Data Musiman

4. Pola Data Siklis

Pola data siklis terjadi bilamana deret data dipengaruhi oleh fluktuasi ekonomi jangka panjang seperti yang berhubungan dengan siklus bisnis. Di bawah ini adalah contoh *plot* pola data siklis.



Gambar No. 8: Contoh Pola Data Siklis

3.4.3. Metode *Casual* Komparatif

Ini adalah metode penelitian yang diambil guna membandingkan suatu obyek penelitian yang bersifat variabel, yang terjadi pada subyek yang berlainan atau pada periode waktu yang berbeda, namun dari hasil penelitian diperoleh hubungan sebab akibat.

Tujuan penelitian ini untuk menyelidiki adanya kemungkinan hubungan sebab akibat yang terjadi atas data tertentu. Hal ini berbeda dengan metode eksperimental yang mengumpulkan datanya pada waktu kini dan dalam suatu kondisi yang terkontrol.

3.4.4. Forecasting Pada Supply Chain

Forecasting atau peramalan adalah ilmu yang tidak sempurna, tetapi juga suatu keharusan bagi sebagian besar bisnis. Hal ini terutama berlaku pada Manajemen *Supply Chain*. Peramalan yang tepat membantu memastikan apakah Anda memiliki cukup pasokan di tangan untuk memenuhi permintaan. Analisis bisnis menggunakan sistem Manajemen *Supply Chain* dan alat-alat lain untuk meramalkan permintaan minggu dan bulan di depan.

Banyak perusahaan jika pada posisi mempertimbangkan *inventory* guna memenuhi permintaan pelanggan, mereka memerlukan ramalan agar dapat menyediakan stok yang tepat. Jika bahan dibeli terlalu banyak, maka menyebabkan biaya tinggi karena stok tertahan digudang. Sebaliknya jika stok bahan kurang, menyebabkan pasokan ke pasar terlambat.

Manajemen *Supply Chain* bertugas memastikan mereka memiliki pasokan cukup untuk memenuhi permintaan. Manajemen *Supply Chain* melibatkan perancangan, perencanaan, pelaksanaan, hingga pengendalian dan pemantauan kegiatan *supply chain*. Beberapa tujuannya untuk membangun infrastruktur yang kompetitif, terwujudnya sinkronisasi pasokan dengan permintaan serta mengukur kinerja perusahaan.

Meramalkan Permintaan

Peramalan permintaan dan mengkoordinasikan kegiatan untuk memenuhi permintaan adalah pekerjaan penuh waktu. Perusahaan yang beroperasi secara global menggunakan perangkat lunak yang canggih dan sistem untuk meramalkan permintaan, tapi bagi usaha kecil dapat meramalkan kebutuhan *supply chain* menggunakan teknik sederhana.

Metode *moving average* (rata-rata bergerak) dan pemulusan eksponensial berusaha untuk memuluskan permintaan musiman dalam hasil. Dengan rata-rata bergerak, Anda *drop* angka penjualan tertua dan menambahkan nomor baru, membuat rata-rata dari waktu ke waktu. Misalnya, untuk menghitung penjualan selama empat minggu rata-rata bergerak, menambahkan minggu kedua sampai kelima, *drop* penjualan dari satu minggu dan dibagi dengan empat. Pemulusan eksponensial mirip dengan rata-rata bergerak kecuali bahwa data yang lebih tua menerima bobot yang semakin kecil dan data baru menerima bobot yang lebih besar. Ketika ada tren definitif, rata-rata bergerak dan perkiraan pemulusan eksponensial mungkin tertinggal di belakang tren.

3.4.5. Sistem Push, Pull, dan Push-Pull

Tujuan yang ingin dicapai dalam Manajemen *Supply Chain* terdiri dari pengkoordinasian seluruh aktivitas *supply chain* hingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara mampu menekan biaya, meningkatkan kualitas pelayanan, mengontrol bahkan meniadakan *bullwhip effect* dan memiliki kepekaan terhadap perubahan.

Dalam strategi Manajemen *Supply Chain* dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu "*push strategy*" dan "*pull strategy*".

1. Supply Chain Berbasis Push Strategy

Dalam *supply chain* berbasis *push strategy*, keputusan dalam merencanakan produksi dan distribusi didasarkan atas perencanaan jangka panjang, sehingga produksi didasarkan atas perkiraan permintaan yang diterima dari *retailer*.

Jadi dapat disimpulkan bahwa strategi ini adalah tindakan untuk mengantisipasi permintaan dengan upaya untuk menghindari kemungkinan terjadinya risiko kehabisan stok. *Push strategy* umumnya dianut oleh kebanyakan produsen pabrika di Indonesia. Sistem produksinya didasarkan pada *forecasting* dan menghasilkan *output* dalam jumlah besar. *Output* ini nantinya masuk dalam *inventory* sebelum didistribusikan pada pelanggan.

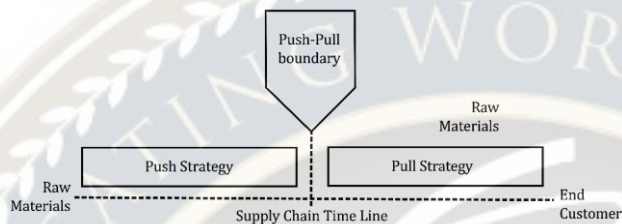
2. Supply Chain Berbasis Pull Strategy

Pada strategi *supply chain* berbasis *pull*, pengambilan keputusan untuk menentukan besarnya jumlah produksi dan distribusi dilakukan atas dasar permintaan. Dengan cara ini, keputusan dikoordinasikan dengan permintaan konsumen secara *real* bukan hanya menggunakan perkiraan permintaan. Dengan kata lain, *supply chain* berbasis *pull* untuk melayani permintaan sampai proses produksi dijalankan dengan mempertimbangkan tersedianya jumlah stok bahan seminimum mungkin. Dalam *supply chain* yang berbasis kepada *pull strategy*, *procurement*, produksi dan distribusi hanya dilakukan atas dasar permintaan. Namun *pull strategy* tidak harus selalu menjalankan rencana produksinya dengan cara “*make-to-order*”.

Setelah memahami kedua strategi ini maka dapat dipahami keuntungan dan kerugian dari keduanya, yang selanjutnya dapat diambil hal-hal yang menguntungkan dari kedua strategi tersebut yang selanjutnya dapat dikenal dengan *push-pull strategy*.

3. Supply Chain Berbasis Push-Pull Strategy

Dalam perkembangannya selain *push strategy* dan *pull strategy*, dikenal pula adanya *push-pull strategy*, yang secara singkat dijelaskan sebagai berikut. Sebuah *supply chain* hampir selalu merupakan kombinasi dari *push* dan *pull*, di mana pertemuan antara tahap berbasis *push* dan tahap berbasis *pull* kadang-kadang dikenal sebagai *push-pull boundary*. Namun, karena perbedaan yang tipis antara memproduksi dengan sistem *pull* dan produksi berdasar *make-to-order* akan menjadi titik *decoupling* (titik temu antara dua kegiatan).



Gambar No. 9 : Bagan yang menggambarkan Push-Pull Supply chain

Supply chain time line sebagaimana gambar di atas, artinya adalah rentang waktu diantara pemesanan bahan baku yang diletakkan di awal *time line*, hingga titik pengiriman kepada pelanggan dalam *time line*.

Dalam prakteknya, “*push*” ini merupakan bagian dari strategi Manajemen *Supply Chain* pada saat sebelum dilakukan perakitan, sedangkan “*pull*” dimulai sejak perakitan yang didasarkan atas permintaan konsumen.

Karakteristik antar Push dan Pull Dalam Supply Chain

	Push	Pull
Tujuan	Meminimalisir biaya	Memaksimalkan level pelayanan
Kompleksitas	Tinggi	Rendah
Fokus	Mengalokasikan sumber daya	Tanggap (Responsiveness)
lead time	Masa yang panjang	Masa yang pendek
Proses	Perencanaan Supply Chain	Pemenuhan order

3.4.6. Strategi Berdasarkan Permintaan Pasar (*Demand Driven Strategies*)

Strategi *supply chain* ini diciptakan atas dasar dorongan permintaan pasar. Ini merupakan hal baru yang menjadi perhatian selama kurang dari sepuluh tahun belakangan. Pengertian *demand driven strategies* adalah sebuah sistem yang mengkoordinasikan sistem dan proses-proses yang bereaksi terhadap sinyal permintaan terkini atau *real-time* di dalam sebuah jaringan dari konsumen, pemasok dan karyawan.

Dampak buruk dari patokan berdasarkan permintaan pasar

Besarnya pasokan dan permintaan niscaya menjadi mudah disesuaikan apabila jumlah permintaan sifatnya tetap dari waktu ke waktu. Namun, apabila tren itu berubah, perusahaan harus menyesuaikan tingkat pasokan mereka pada setiap langkah atau bagian dari *supply chain* mereka. Ketika mereka meluangkan waktu guna mendeteksi permintaan dan arus barang, dari setiap titik mulai *supplier*, manufaktur hingga *distributor*, maka pengaruh mereka seringkali sangat besar ketika mengetahui jumlah permintaan di lapangan secara lebih pasti. Hal ini menyebabkan mereka unggul dalam pasokan dan dapat mengurangi penimbunan *inventory*, aktivitas promosi produk yang gencar dilakukan para *retailer* kadang justru memperburuk masalah dalam menentukan jumlah permintaan. Karena pembeli yang melakukan pembelian selama masa promosi sebenarnya bukanlah merupakan *demand* yang sebenarnya. Mereka hanya terdorong oleh daya tarik promosi dan beberapa kemudahan lain.

Bullwhip effect ini akan semakin membebani perusahaan, karena mereka akan memperlambat atau mempercepat lini produksinya. Hal ini otomatis menyebabkan tingkat *inventory* perusahaan menjadi sangat fluktuatif tanpa bisa diprediksi. Perusahaan cenderung berlebihan dalam melakukan penyesuaian dengan memperlambat atau mempercepat produksi, yang dapat menyebabkan tingkat *inventory* berfluktuasi. Efek ini menjadikan resiko yang mahal dan tidak efisien.

Konsep demand driven supply chain

Mengingat akibat buruk dari hal yang dibahas di atas, beberapa konsep penting dalam *supply chain* telah muncul untuk mengurangi *bullwhip effect*. Konsep-konsep ini secara kolektif disebut sebagai "*demand driven supply chain*" untuk mengatur besarnya sisi "permintaan" dan sisi "inisiatif pasokan".

Inisiatif sisi permintaan difokuskan pada cara-cara yang lebih baik untuk menangkap sinyal lebih dekat ke sumber permintaan, kemudian menganalisis permintaan untuk merasakan sinyal permintaan terbaru dan paling akurat. Lalu bentuk permintaan dengan menjalankan dan pelacakan strategi promosi dan harga untuk mengarahkan permintaan sejalan dengan bisnis tujuan.

Inisiatif sisi penawaran umumnya harus dilakukan dengan mengurangi ketergantungan pada perkiraan, dengan menjadi lebih lincah dengan respon lebih cepat, ketika permintaan yang sebenarnya dikenal.

Kesalahan dalam memperkiraan terhadap permintaan yang tinggi memiliki dampak yang merugikan pada kinerja *supply chain*. Dampak itu bisa berupa penjualan yang hilang, *inventory* menjadi kadaluwarsa, belum lagi efisiensi dalam pemakaian tenaga kerja.

Dapatkah strategi *supply chain* meningkatkan akurasi perkiraan dan dengan demikian mengurangi kesalahan perkiraan? Kami mengidentifikasi pendekatan berikut:

- Pilihlah *push-pull boundary* dengan demikian permintaan secara agregat memiliki dimensi sebagai berikut:
 - Permintaan yang dievaluasi dari seluruh faktor produk
 - Permintaan yang dievaluasi berdasarkan faktor geografi
 - Permintaan yang dievaluasi berdasarkan data sepanjang waktu
- Arah perkiraan menjadi lebih jelas, karena perkiraan yang diambil berdasarkan faktor yang lebih luas sehingga hasilnya menjadi lebih akurat.
- Gunakan analisa pasar, demografi dan tren ekonomi guna meningkatkan keakuratan perkiraan tersebut.

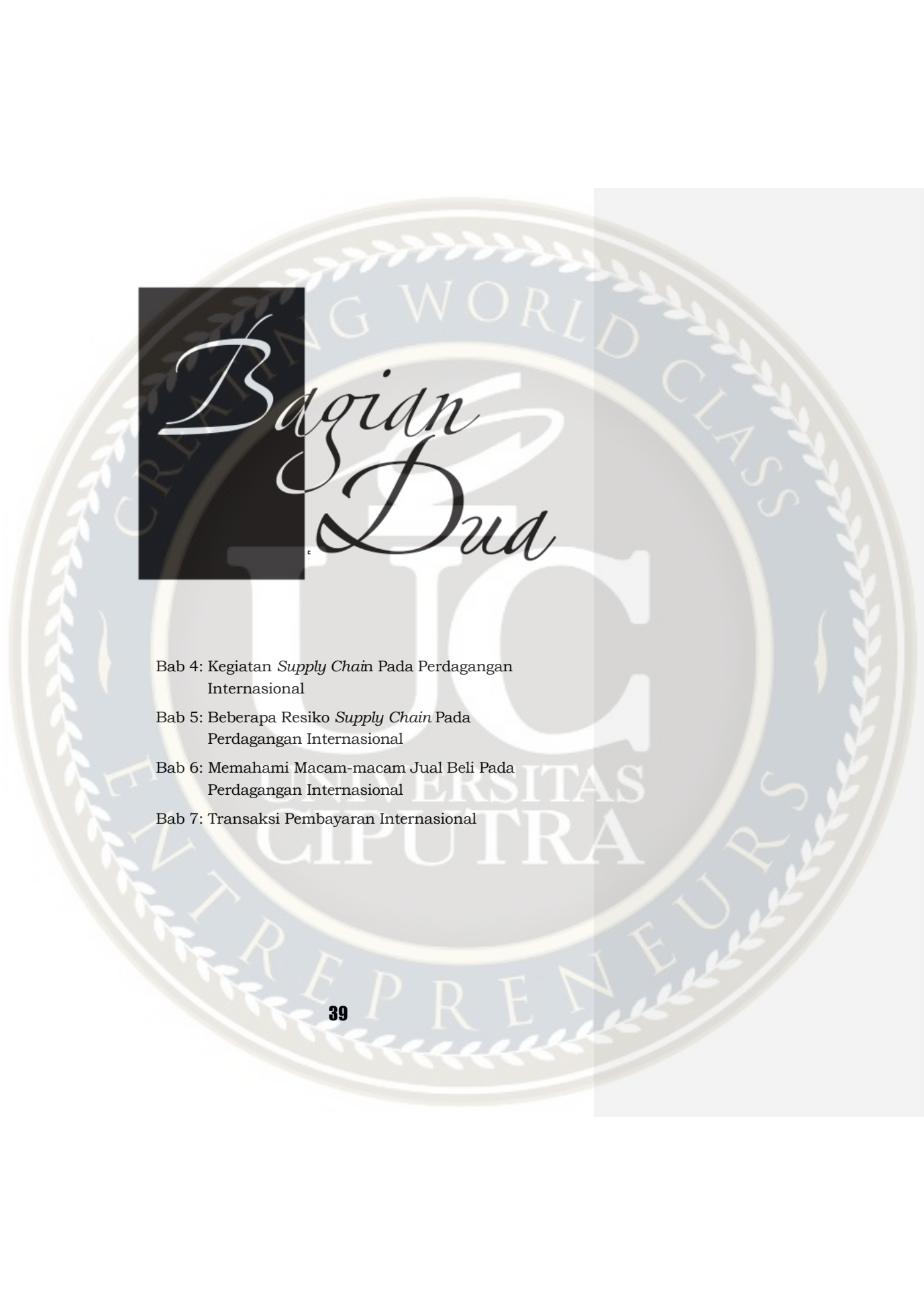
Pilihlah macam-macam produk tertentu saja sebagai stok, hal ini guna membatasi jumlah *Stock Keeping Unit (SKU)* agar mampu bersaing di pasar yang sama.

Gabungkan kolaborasi perencanaan antara proses peramalan dengan survei kebutuhan pelanggan sehingga mencapai pemahaman yang lebih baik dari permintaan pasar dan juga perhitungkan dampak dari promosi, pemberian diskon dan pengaruh penetrasi iklan.

Di akhir dari proses *demand planning*, perusahaan memiliki peramalan berdasarkan *SKU* berdasarkan lokasi. Langkah berikutnya adalah menganalisa *supply chain* dan mempertimbangkan hasilnya, apakah hal ini mampu mendukung peramalan. Inilah yang dimaksudkan dengan *supply and demand management*, yang melibatkan kesesuaian *supply* dan *demand* dengan cara mengidentifikasi dalam meminimalisir total produksi, menekan biaya transportasi serta biaya *inventory*, atau strategi lain untuk memaksimalkan perolehan laba.

Commented [AK1]:





Bagian Dua

Bab 4: Kegiatan *Supply Chain* Pada Perdagangan Internasional

Bab 5: Beberapa Resiko *Supply Chain* Pada Perdagangan Internasional

Bab 6: Memahami Macam-macam Jual Beli Pada Perdagangan Internasional

Bab 7: Transaksi Pembayaran Internasional



Bab 4:

Kegiatan *Supply Chain* Pada Industri Global

Dalam mengoperasikan kegiatan bisnisnya, banyak perusahaan yang memanfaatkan rantai pasoknya tidak terbatas pada produk-produk dari *supplier* domestik. Demikian juga mendistribusikan hasil produknya melintasi batas negara, ke pasar yang lebih luas, pasar global. Untuk memahami bagaimana suatu perusahaan beroperasi secara global, pada bab ini penulis mencoba memberikan pengantar terhadap globalisasi bisnis. Diharapkan pembaca dapat menangkap logika terhadap kebijakan manajemen perusahaan yang memilih membeli material, menjual produk, bahkan mengoperasikan usahanya di beberapa negara sebagai pelaku bisnis pada industri global.

4.1. *Supply Chain* Internasional

Di dalam Manajemen *Supply Chain* internasional terdapat tiga faktor penting yaitu motivasi, lokasi, alokasi dan manajemen. Mengelola *supply chain* berskala internasional sama halnya dengan mengelola *supply chain* domestik yang terbentang dalam daerah geografis yang lebih luas. (Simchi-Levi, Kaminsky, & Edith, 2002)

Keuntungan dalam *supply chain* internasional:

4.1.1. Menurunkan biaya

- Penghematan biaya.
- Memiliki sumber bahan baku, tenaga kerja, partner *outsourcing* dan lokasi produksi yang potensial.

4.1.2. Memperoleh akses pasar

- Perluasan area pasar.
- Peningkatan skala ekonomi.

4.1.3. Gerakan mencegah kompetitor

- Mendirikan basis manufaktur di negara berkembang.
- Mencari aset strategis.
- Mencari pusat teknologi, penelitian, *supplier* yang kompeten, bahan baku atau sub komponen untuk produknya.
- Rasionalisasi untuk peningkatan efisiensi.
- Dengan memiliki banyak alternatif bahan baku, *supplier*, fasilitas produksi dan distribusi.

4.2. Perusahaan yang Beroperasi Secara Global

Pada jaman modern ini, perusahaan yang mengembangkan operasinya di dunia internasional dapat memilih keterlibatannya dalam bentuk:

- Bisnis Internasional (*International Business*) yaitu perusahaan yang terlibat pada transaksi perdagangan atau investasi internasional, contoh Ciputra Group, Matahari Sakti, Tjiwi Kimia dan lain-lain.
- Perusahaan Multinasional (*Multinational Corporation*) yaitu perusahaan yang terlibat banyak dalam bisnis internasional, mempunyai atau mengendalikan fasilitas di lebih dari satu negara, contoh Amazon, Indofood, Chevron, dan lain-lain.

- Perusahaan Transnasional (Transnational Corporation) yaitu perusahaan yang terlibat banyak dalam bisnis internasional dan pengelolaan di masing-masing negara secara independen, contoh Unilever, Coca Cola, McDonald, dan lain-lain.
- Organisasi Global (Global Organization) yaitu organisasi yang menghasilkan produk standar dengan melewati lintas negara, contoh BMW, Apple, Harley Davidson.

4.3. Karakteristik Perusahaan Berorientasi Global

Perusahaan berorientasi global memiliki beberapa karakteristik tertentu, diantaranya adalah:

- Pabrik dan fasilitasnya berlokasi di lebih dari satu negara.
- Komponan bahan baku dan jasa yang dihasilkan diperoleh dan dipasarkan di beberapa negara.
- Desain produk dan teknologi yang digunakan disesuaikan dengan selera pasar dunia.
- Permintaan yang diperoleh bukan berdasarkan pasar domestik saja.
- Logistik dan pengendalian *inventory* bersifat global.
- Perusahaan global ini diorganisasikan melalui divisi-divisi yang terletak di beberapa negara.

(Sanders, 2012)

4.4. Strategi Operasi di Lingkungan Global

Dalam situasi dan kondisi yang terus berkembang, maka banyak perusahaan membuat keputusan untuk mengembangkan bisnis ke dunia internasional. Ada berbagai alasan kuat yang mendasari perusahaan menjadi global, diantaranya adalah sebagai berikut:

4.4.1. Efisiensi Biaya

Banyak cara yang telah dilakukan oleh perusahaan yang beroperasi secara internasional untuk dapat mengurangi berbagai biaya antara lain dengan:

- Pemilihan lokasi yang menyediakan biaya tenaga kerja rendah.
- Pemanfaatan adanya kesepakatan perdagangan yang berdampak pada penurunan biaya.

4.4.2. Perbaikan Manajemen Supply Chain

Dilakukan dengan cara menempatkan fasilitas-fasilitas perusahaan di negara yang memiliki *resource* tertentu sehingga pengelolaan Manajemen *Supply Chain* bisa lebih terjamin.

4.4.3. Memasok Produk yang Lebih Sesuai Kebutuhan Pasar

Seringkali kebutuhan pasar di suatu negara atau wilayah tertentu memiliki spesifikasi yang lebih spesial. Hal ini ditentukan oleh masing-masing area pasar dan juga budaya lokalnya. Penempatan pabrik di lokasi yang mendekati pasar menyebabkan penyesuaian dengan kebutuhan spesifik konsumen setempat menjadi lebih mudah. Contoh, pabrik Indomie di Nigeria dan Arab Saudi.

4.4.4. Membuka Pasar Baru di Luar negeri

Jika perusahaan yang area pemasarannya dalam suatu negara sudah semakin terbatas (hampir seluruh *coverage area* sudah dijangkau), maka mereka bisa membuka pasar baru di luar negeri yang masih terbuka peluangnya.

4.4.5. Kerja Sama Alih Teknologi

Suatu perusahaan membuka pabrik di luar negeri karena alasan menjalin kerja sama dengan perusahaan lain. Hal itu juga dapat dilakukan dalam rangka untuk riset maupun alih teknologi dalam desain produk maupun kegiatan operasi yang lain.

4.4.6. Bisa Memperoleh dan Mengembangkan Bakat Kualitas Global

Perusahaan-perusahaan yang memiliki aset-aset berupa sumber daya yang baik, bisa memberikan peluang berkarir yang lebih baik dengan membuka pengoperasian secara global. Misalnya dalam dunia televisi, surat kabar maupun penerbitan.

4.5. Pertimbangan Utama Melakukan Operasi Secara Global

Dalam melakukan operasi secara global, ada beberapa pertimbangan yang dapat dilakukan oleh perusahaan, diantaranya:

4.5.1. Menyiapkan Desain untuk Selera Global

Untuk masuk ke pasar internasional perlu dipertimbangkan adanya perbedaan sosial budaya, misalnya terkait dengan bentuk desain dan warna kemasan hingga cara pemasaran dan bentuk promosi yang mungkin bervariasi.

4.5.2. Desain Proses Global dan Teknologi

Dengan bantuan IPTEK dan teknologi komunikasi akan dapat memudahkan pengelolaan dan manajemen dalam operasi pasar global. Hal tersebut bisa meliputi beberapa item untuk diintegrasikan sebagai berikut:

Analisa lokasi pada fasilitas global

Dalam memperhitungkan beberapa elemen kunci dalam memilih negara yang dijadikan lokasi pengoperasian, diantaranya dengan meninjau dan mempertimbangkan tingkat perekonomian nasional negara tersebut, tingkat kemampuan berinovasi, jumlah penduduk usia produktif, tingkat pendidikan dan kemampuan dalam menerima perubahan teknologi. Tidak kalah pentingnya mempertimbangkan stabilitas politik dan pemerintahan, apakah ada pembatasan ekspor, etika kerja bagi karyawan yang direkrut dari tenaga domestik, kebijaksanaan pajak, tingkat inflasi, tinjauan atas ketersediaan bahan baku, tingkat suku bunga, dan ketersediaan infrastruktur jalan dan angkutan.

Mempertimbangkan dampak budaya dan etika di suatu negara

Masing-masing negara memiliki budaya yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut perlu disikapi secara arif, agar dalam menjalankan operasi dapat berlangsung sukses dan lancar. Etika yang berlaku pada masyarakat setempat misalnya dalam mengatur jam istirahat, waktu menjalankan ibadah, budaya korupsi pejabatnya maupun sikap terhadap hak intelektual yang biasa dilakukan oleh masyarakat setempat.

4.6. Supply Chain Pada Industri Global

4.6.1. Mentransfer Kompetensi Unik Sebagai Keunggulan Perusahaan

Kompetensi yang unik (*distinctive competencies*) dari suatu perusahaan merupakan kompetensi yang menonjol dan unik yang dimiliki perusahaan. Faktor ini dapat dimanfaatkan sebagai sarana untuk memenangkan persaingan dalam memuaskan pelanggan. Kompetensi unik ini meliputi efisiensi dan efektifitas kerja, kualitas produk yang dihasilkan, inovasi, maupun respon yang diberikan pada pelanggan. Perusahaan dapat mentransfer *distinctive competencies* ke pasar global, di mana para pesaing tidak memiliki hal yang serupa sebagai kekuatan untuk meraup keuntungan.

4.6.2. Memanfaatkan Lokasi Ekonomik

Lokasi Ekonomik (*Economies Location*) adalah manfaat yang diperoleh dari penyelenggaraan kegiatan yang menciptakan nilai pada lokasi yang menguntungkan. Dengan kata lain dapat diartikan sebagai pengurangan biaya produksi karena lokasi. Bisa juga diartikan sebagai melakukan kegiatan yang tepat di lokasi yang tepat akan menghasilkan keunggulan biaya (*low cost position*). Perusahaan yang melakukan prinsip *economies location* pada hakekatnya menerapkan strategi diferensiasi dan keunggulan biaya (*low cost*). Contoh perusahaan air mineral yang berlokasi di daerah yang memiliki sumber air mineral dengan kualitas yang sangat bagus.

4.6.3. Memanfaatkan Kurva Pengalaman

Kurva Pengalaman (*Experience Curve*) adalah proses manajer dan operator belajar dari pengalaman tentang cara mengoperasikan teknologi baru secara

lebih efisien dan efektif. Perusahaan yang memanfaatkan kurva pengalaman adalah yang menganut *cost leadership strategy*. Perusahaan yang mampu melayani pasar global dari suatu lokasi akan lebih mampu memanfaatkan kurva pengalaman dibanding perusahaan yang memproduksi dari berbagai lokasi. Bila lokasi untuk memproduksi identik dengan lokasi optimal berarti perusahaan memperoleh dua keunggulan sekaligus yaitu kurva pengalaman dan *economies location*. Misalnya, Matsushita produsen Panasonic yang memasok pasar dunia dari basis produksi di Kadoma, Prefektur Osaka, Jepang.

4.7. Memenuhi Kebutuhan Pasokan dari Perdagangan Internasional

4.7.1. Memahami Perdagangan Internasional

Semakin berkembangnya kegiatan perusahaan multinasional, kegiatan perusahaan besar banyak yang beroperasi di berbagai negara. Banyak perusahaan asing yang membuka cabang di negara lain. Demikian juga arus penanaman modal di negara lain. Dengan semakin terbukanya hubungan terhadap kegiatan ekonomi dengan negara lain mengakibatkan hubungan ekonomi antar negara semakin berkembang.

Keuntungan Dilakukannya Perdagangan Internasional

1. Sumber devisa sebagai alat pembayaran antar negara.
2. Kebutuhan dari setiap negara menjadi terpenuhi.
3. Memperluas penawaran produksi luar negeri.
4. Meningkatkan jumlah produksi.
5. Membuka lapangan kerja.
6. Meningkatkan keterampilan tenaga kerja.
7. Mendorong kegiatan produksi secara besar-besaran.
8. Meningkatkan hubungan yang baik antar negara.
9. Mendorong kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di dunia. Adapun upaya untuk meningkatkan perdagangan internasional, yaitu antara lain:
 - Meningkatkan kegiatan ekspor.

- penghematan devisa.
- Menjaga stabilitas nilai mata uang dalam negeri terhadap mata uang asing.
- Menciptakan suasana yang produktif di dunia perdagangan internasional.
- Negara harus dapat merangsang dan memotivasi bagaimana investor asing mau berinvestasi ke Indonesia.

Perbedaan perdagangan regional dan perdagangan internasional:

1. Perdagangan internasional biasanya menggunakan berbagai macam mata uang, sedangkan perdagangan regional hanya menggunakan 1 jenis mata uang saja, yaitu mata uang masing-masing negara.
2. Perdagangan internasional merupakan perdagangan antar negara yang melampaui batas kenegaraan, sedangkan perdagangan regional adalah perdagangan yang terbatas, dan dalam negeri sendiri.
3. Barang yang diperdagangkan dalam perdagangan internasional biasanya dengan kemasan khusus atau tertentu, agar tidak mengalami kerusakan, tetapi tidak demikian halnya dengan perdagangan regional.
4. Barang yang diperdagangkan dalam perdagangan internasional biasanya sesuai dengan selera atau kondisi negara yang bersangkutan.
5. Pada perdagangan regional, terdiri dari berbagai kebijakan, antara lain:
 - Memperbaiki sarana dan prasarana dalam negeri
 - Menjaga stabilitas distribusi produk dan harga dengan jumlah produk yang dipasarkan dalam negeri
 - Mengaktifkan peran pedagang-pedagang pribumi dalam perdagangan dalam negeri
 - Perluasan pemasaran yang dilakukan dalam negeri

4.7.2. Alasan Memilih Pasokan dari Luar Negeri

Banyak negara di dunia ini memanfaatkan perdagangan internasional sebagai salah satu faktor utama untuk meningkatkan GDP. Dampak yang diperoleh di sektor ekonomi, sosial maupun politik baru dirasakan beberapa abad belakangan ini, sekalipun menurut catatan sejarah terjadinya perdagangan

internasional itu telah berlangsung sejak abad ke 13 sejak apa yang dilakukan Marcopolo, Jalur Sutra dan Amber Road. Dengan adanya perdagangan internasional telah mendorong industrialisasi, majunya bidang transportasi, globalisasi serta hadirnya perusahaan-perusahaan besar berskala internasional.

Dalam melakukan pemenuhan *supply*, banyak perusahaan memilih untuk membeli barang dari luar negeri (impor) guna memenuhi *supply* atau memperoleh pasokan dengan kualitas tertentu. Misalnya perusahaan tekstil mengimpor jenis-jenis kapas tertentu dari luar negeri.

Berikut ini beberapa alasan perusahaan lebih untung jika mengimpor bahan dari luar negeri yang dirasa lebih murah:

- a. Negara pengekspor memiliki sumber daya alam yang lebih baik atau berlimpah,
- b. Negara pengekspor mampu memproduksi barang dengan biaya yang lebih murah,
- c. Negara pengekspor dapat memproduksi barang dengan jumlah yang banyak.

Manfaat positif lain dari perdagangan internasional:

- a. Memperoleh produk baik berupa barang maupun jasa yang tidak bisa dihasilkan dari pasar domestik.
- b. Mendapatkan produk dengan teknologi yang modern dari negara-negara yang lebih maju.
- c. Mendapatkan bahan dari negara-negara tertentu yang secara spesifik memiliki sumber daya yang lebih baik.

4.8. Persaingan yang Terjadi Pada Industri Global

Dengan semakin terbuka luasnya perdagangan antar negara, tidak terelakkan lagi timbulnya persaingan atau kompetisi. Persaingan tersebut justru memicu produktifitas serta peningkatan efisiensi masing-masing negara serta masing-masing organisasi perusahaan untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang semakin bagus, harga semakin murah serta menggunakan teknologi yang semakin memudahkan manusia.

Pada awalnya negara-negara maju yang memiliki *resource* yang lebih besar dan kuat selalu memenangkan persaingan di pasar. Namun sebagai perimbangan negara-negara berkembang yang memiliki sumber daya alam yang melimpah serta sumber daya manusia yang banyak serta masih bersedia menerima ongkos kerja yang lebih murah membuat aliran modal menuju negara-negara berkembang. Banyak perusahaan-perusahaan besar dari negara maju memindahkan operasionalnya ke negara-negara berkembang yang dipandang mampu menyediakan sumber daya yang lebih murah serta efisien dibanding tetap bertahan di negara asalnya.

Akhirnya persaingan dalam perdagangan internasional telah sampai pada tahap terbentuknya persetujuan-persetujuan regional maupun global seperti:

- World Trade Organisation
- APEC (Asia Pacific Economic Cooperation)
- NAFTA (North American Free Trade Agreement)
- AFTA (ASEAN Free Trade Area)
- EC (European Community)
- ACM (Arab Common Market)

4.8.1. Organisasi Perdagangan Dunia (World Trade Organisation)

Organisasi Perdagangan Dunia atau *WTO*, organisasi yang secara khusus diberi kewenangan untuk mengatur masalah perdagangan dunia. Organisasi ini banyak mengatur persetujuan aturan perdagangan diantara negara-negara anggotanya. *WTO* dibentuk dengan tujuan untuk berperan dalam mempromosikan dan memperkuat penerapan aturan serta hukum perdagangan internasional yang sudah disepakati anggotanya. Diantaranya kebijakan perdagangan yang menyangkut tentang perijinan impor. Persetujuan ini mengharuskan masing-masing anggota membuat peraturan kebijakan impor sesederhana mungkin, yang transparan, dengan proses yang cepat, dan terprediksi. Meskipun demikian ternyata upaya penyesuaian kebijakan impor tersebut menghadapi beberapa kendala. Organisasi ini berpusat di Jenewa, Swiss. Pada tahun 2008 *WTO* memiliki 153 negara anggota. (Wikipedia, 2015)

4.8.2. Kerja Sama Ekonomi Asia Pasifik (Asia Pacific Economic Cooperation)

Kerja Sama Ekonomi Asia Pasifik dalam bahasa Inggris *Asia Pasific Economic Cooperation* disingkat *APEC*. Forum ini didirikan tahun 1989 tujuannya untuk memperkokoh pertumbuhan ekonomi dan mempererat komunitas antar negara di kawasan Asia Pasifik. Forum ekonomi ini juga bertujuan meningkatkan kerjasama dan liberalisasi perdagangan yang meliputi semua ekonomi besar di wilayah Asia Pasifik.

Forum *APEC* beranggotakan 22 negara, sebagian besar adalah negara-negara yang memiliki garis pantai yang menghadap ke Samudera Pasifik. Kriteria anggota lebih kepada ekonomi yang terpisah, bukan masing-masing negara yang terpisah.

Perwakilan dari negara-negara anggota *APEC* mengagendakan pertemuan tahunan untuk mendiskusikan isu-isu perekonomian yang dihadapi kelompok tersebut. Pertemuan tahunan *APEC* yang ke 27 tahun 2015 diadakan di Manila, Filipina, tahun 2016 diadakan di kota Lima, Peru.

Negara-negara yang menjadi anggota *APEC* adalah Australia, Selandia Baru, Indonesia, Brunei Darussalam, Jepang, Korea Selatan, Malaysia, Filipina, Singapura, Thailand, Amerika Serikat, Republik Tiongkok, Hong Kong, RRC, Meksiko, Papua New Guinea, Chili, Peru, Rusia, Vietnam, Mongolia, Kanada.

4.8.3. Perjanjian Perdagangan Bebas Amerika Utara (North American Free Trade Agreement)

NAFTA, kependekan dari *North American Free Trade Agreement* atau Perjanjian Perdagangan Bebas Amerika Utara. Sebuah organisasi dari sekelompok negara-negara Amerika Utara, yaitu Kanada, Amerika Serikat dan Meksiko. Organisasi ini didirikan pada 1994 yang terinspirasi oleh terbentuknya Uni Eropa. Dengan terbentuknya *NAFTA* oleh para pengamat diramalkan warganya yang berjumlah 360 juta orang menikmati kemakmuran ekonomi. Di samping itu juga mengurangi kesenjangan ekonomi antara Meksiko dan Amerika Serikat. Dalam 10 tahun pertama terbentuknya *NAFTA* kesenjangan pendapatan antara penduduk Meksiko dan Amerika Serikat meningkat 10 persen lebih baik. Namun bagi sebagian penduduk Amerika Serikat, mereka merasa dirugikan dengan adanya *NAFTA*, karena direbutnya lapangan kerja dikalangan buruh murah yang datang dari Meksiko.

Markas NAFTA ada di masing-masing negara, yaitu di Washington D.C., Ottawa, dan Mexico City.

4.8.4 Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN (AFTA)

AFTA adalah kesepakatan dari negara-negara ASEAN dalam membentuk sebuah kawasan perdagangan bebas untuk meningkatkan daya saing ekonomi kawasan regional ASEAN serta menjadikan ASEAN sebagai basis produksi dunia dalam menciptakan pasar regional untuk 500 juta warganya.

Awalnya saat diresmikan *AFTA* hanya beranggotakan Indonesia, Brunei, Malaysia, Singapura, Filipina dan Thailand. Selanjutnya pada tahun 1995 Vietnam turut bergabung, tahun 1997 Laos dan Myanmar bergabung. Terakhir Kamboja ikut bergabung pada tahun 1999. Hingga kini *AFTA* beranggotakan 10 negara.

Perkembangan terakhir dari *AFTA* adalah terjadinya kesepakatan dari seluruh anggotanya dalam menghapus semua bea masuk impor barang secara bertahap bagi Brunei pada tahun 2010, Indonesia, Singapura, Malaysia, Filipina, Thailand, Kamboja Laos, Myanmar dan Vietnam pada tahun 2015.

4.8.5. Uni Eropa (European Community)

Uni Eropa adalah organisasi antar-pemerintahan dan supra- nasional dimana anggotanya berada di luar batas-batas wilayah satu bangsa. Organisasi ini beranggotakan negara-negara Eropa. Secara geografis di benua Eropa ada 50 negara berdaulat, tetapi yang menjadi anggota hanya 28 saja. Mata uang yang berlaku bagi seluruh negara anggotanya adalah EURO, namun tidak semua negara anggota Uni Eropa menggunakan EURO sebagai mata uang di negaranya, misalnya Swedia yang masih menggunakan mata uang Krona.

Organisasi internasional ini bekerja dengan menggabungkan sistem supra-nasional dan antar-pemerintahan. Di beberapa bidang, keputusan-keputusan ditetapkan melalui musyawarah dan mufakat di antara negara-negara anggota, dan di bidang- bidang lainnya. Lembaga-lembaga organ yang bersifat supra-nasional menjalankan tanggung jawabnya tanpa perlu persetujuan anggota-anggotanya.

Lembaga organ penting di dalam Uni Eropa adalah Komisi Eropa, Dewan Uni Eropa, Dewan Eropa, Mahkamah Eropa, dan Bank Sentral Eropa. Di samping

itu, terdapat pula Parlemen Eropa yang anggota-anggotanya dipilih langsung oleh warga negara anggota.

Berdasarkan hasil referendum yang digelar pada Kamis tanggal 23 Juni 2016, rakyat Inggris memutuskan negaranya keluar dari Uni Eropa.

4.8.6. Arab Custom Union (ACU)

Arab Custom Union juga disebut *Arab Common Market (ACM)* adalah suatu perserikatan kepabeanan diantara negara-negara Arab yang terdiri dari Mesir, Irak, Sudan, Suriah, Uni Emirat Arab serta Yaman. Liga ini terbentuk tahun 2009 pada Konferensi Tingkat Tinggi Negara-negara Arab untuk mencapai kesatuan kepabeanan fungsional pada tahun 2015 dan pasar secara umum di Arab pada tahun 2020 serta untuk meningkatkan perdagangan dan integrasi antar negara Arab.

4.8.7. Mercosur

Mercosur kependekan dari *Mercado Común del Sur*. Bermula dari sebuah gerakan yang dipelopori oleh Brazil dan Argentina, dua negara yang dikenal sebagai “dua raksasa” di Amerika Selatan. Gerakan ini dimulai pada tahun 1960an, tujuannya untuk menyatukan perekonomian Amerika Latin agar mampu menjadi tandingan bagi negara-negara di Amerika Utara sekaligus menjembatani hubungan antar negara di kawasan Amerika Latin utamanya dalam sektor ekonomi.

Gerakan ini kemudian berkembang dengan ditandatanganinya perjanjian “*Latin American Free Trade Association*” (*ALALC*) pada tahun 1985, sehingga menjadi *Mercosur* sebagai organisasi persatuan dagang yang awalnya hanya terdiri dari negara-negara Brasilia, Argentina, Uruguay dan Venezuela. Di dalam piagamnya, organisasi ini bertujuan untuk mengkoordinasikan kegiatan ekonomi, termasuk di dalamnya hubungan perdagangan, komunikasi, kebudayaan, paspor dan visa, kewarganegaraan, kegiatan sosial, dan kegiatan kesehatan. Markas *Mercosur* berada di Montevideo. Negara anggota *Mercosur* bertambah dari tahun ke tahun secara signifikan. Tahun 1996 Chili mulai bergabung, disusul Bolivia tahun 1997, Peru tahun 2003, Kolombia tahun 2004, Ekuador tahun 2004 dan Venezuela bergabung tahun 2006.

4.8.8. Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)

Masyarakat Ekonomi ASEAN atau *ASEAN Economic Community* adalah salah satu pilar kesepakatan negara-negara ASEAN dibidang ekonomi. Semangat integrasi ini dilandasi prinsip *people to people interaction* dan bukan lagi *state to state interaction*.

Implementasi dari MEA pada Desember 2015 yaitu terjadinya pasar tunggal di seluruh negara ASEAN yang lebih dinamis dan kompetitif. Masyarakat Ekonomi ASEAN tidak hanya membuka arus perdagangan barang atau jasa, tetapi juga pasar tenaga kerja profesional, seperti dokter, pengacara, akuntan, dan lainnya. MEA mensyaratkan adanya penghapusan aturan-aturan yang sebelumnya menghalangi perekrutan tenaga kerja asing.

4.9. Efek Perjanjian Global

Dengan diberlakukannya serangkaian kebijaksanaan perdagangan baik secara regional maupun global seperti yang diuraikan di atas, maka terjadi pengaruh baik langsung maupun tidak langsung pada semua negara baik negara-negara maju, negara yang sedang berkembang maupun bagi *supply chain* pada masing-masing organisasi perusahaan (produsen), yang pada akhirnya juga dirasakan oleh konsumen sebagai sesuatu yang menguntungkan.

Yang tidak kalah pengaruhnya juga terjadi pada kalangan pengambil kebijaksanaan dalam pengadaan barang. Dengan terbukanya pasar global berarti tersedia pilihan serta timbulnya banyak alternatif.

Bab 5:

Beberapa Resiko *Supply Chain* Pada Industri Global

Supply chain pada industri global adalah kegiatan yang menyangkut aktivitas perdagangan internasional. Melakukan aktivitas ini memiliki tingkat resiko yang cukup tinggi, karena kendala jarak geografis dan berbagai perbedaan kebijakan ekonomi, kondisi politik serta budaya antar negara. Walaupun akhir-akhir ini perdagangan antar negara sudah jauh lebih bebas jika dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, namun hambatan- hambatan dalam perdagangan antar negara senantiasa ada. Selain itu bagi perusahaan yang terlibat dalam perdagangan internasional pasti mengalami masalah nilai tukar mata uang yang senantiasa berfluktuasi.

5.1. Resiko Pembayaran Mata Uang Asing Pada Perdagangan Internasional.

Berikut ini beberapa resiko yang perlu kita pahami terlebih dulu, agar kita bisa mempersiapkan diri serta menghindar dari resiko yang mungkin terjadi.

5.1.1 Adanya Perbedaan Mata Uang Tiap Negara

Secara umum setiap negara memiliki mata uang yang berbeda. Adanya perbedaan ini dapat menghambat transaksi perdagangan antar negara. Bagi

negara yang melakukan ekspor akan membuka harga dan meminta pembayaran menggunakan mata uang negaranya. Apabila nilai mata uang negara pengekspor lebih tinggi dari nilai mata uang negara pengimpor, maka hal ini berarti menambah pengeluaran bagi negara pengimpor.

Nilai uang yang berlaku dipasaran yang terus mengalami perubahan menuntut pelaku bisnis untuk senantiasa waspada dan siap untuk menghadapi resikonya. Bagi pelaku bisnis yang dalam transaksinya menggunakan mata uang asing, maka setiap perubahan nilai tukar dapat mengakibatkan dampak serius. Oleh karenanya sangat penting untuk memahami akibat yang disebabkan pertukaran valuta asing dan dapat mengantisipasinya dengan perhitungan yang tepat.

Berikut ini hal-hal yang perlu dicatat dan dipahami terhadap kemungkinan resiko dalam nilai tukar valuta asing:

Transaction Exposure

Transaction Exposure adalah tekanan atau beban yang dirasakan oleh perusahaan karena adanya resiko terjadinya perubahan nilai mata uang asing yang mungkin terjadi di masa depan. Contohnya perusahaan importir di Indonesia yang punya hutang ke eksportir di Jepang dan transaksinya menggunakan mata uang Yen. Importir Indonesia ini mengalami ketidakpastian nilai tukar antara Rupiah dan Yen, hal ini mengingat mereka harus membayar hutangnya dalam mata uang Yen kelak jika sudah jatuh tempo.

Resiko lain jika perusahaan memiliki pesaing dari negara lain yang memiliki keunggulan kompetitif dan masuk ke pasar yang sama. Masuknya pesaing itu merupakan ancaman apabila mereka mampu memberikan penawaran dengan harga lebih murah dan kualitas yang sama. Keunggulan pesaing ini disebabkan nilai tukar mata uang mereka tidak terjadi fluktuasi yang signifikan, sehingga mampu menawarkan harga yang lebih kompetitif.

Operating Exposure

Yang dimaksud dengan *Operating Exposure* adalah mengukur perubahan dalam nilai sekarang (*present value*) dari perusahaan yang diakibatkan setiap perubahan dalam arus kas operasional masa depan karena adanya perubahan nilai tukar yang tidak diharapkan. Perubahan nilai itu tergantung pada pengaruh perubahan naik turunnya nilai tukar terhadap volume penjualan, harga, dan biaya-biaya di masa depan.

Operating Exposure disebut juga dengan istilah *Economic Exposure* atau *Strategic Exposure*. *Exposure* ini mengakibatkan penjualan dari pelanggan luar negeri menurun. Walaupun akibatnya secara langsung tidak muncul di neraca, namun terlihat di laporan rugi-laba, sehingga mempengaruhi daya saing perusahaan.

Catatan:

Baik *Transaction Exposure* dan *Operating Exposure* sama-sama bisa muncul ketika terjadi perubahan yang tidak terduga dalam arus kas di masa depan. Perbedaan di antara keduanya, jika *Transaction Exposure* muncul dari arus kas masa depan yang kontraknya sudah tercatat sejak sekarang, sementara pada *Operating Exposure* arus kas tidak berkaitan dengan kontrak.

Resiko yang terjadi pada *Operating Exposure* diukur dari nilai tukar secara riil, yaitu nilai tukar nominal dikurangi dengan selisih laju inflasi antar negara. Nilai tukar mata uang dapat mempengaruhi nilai relatif produksi serta keuntungan secara relatif dari penjualan suatu produk di suatu negara. (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2002).

Perubahan biaya relatif ini bisa menyebabkan produksi, penyimpanan, distribusi penjualan di suatu wilayah pada suatu level harga tertentu bisa berubah dari sangat menguntungkan menjadi sangat merugikan.

Translation Exposure

Resiko *Translation Exposure* atau *Accounting Exposure* muncul dari laporan keuangan cabang asing yang disampaikan dalam satuan mata uang asing. Nilainya dikonversi ke dalam *reporting currency* perusahaan induk untuk membuat laporan keuangankonsolidasi. Misalnya, laporan keuangan dari cabang yang menggunakan mata uang asing dikonsolidasikan ke laporan keuangan perusahaan induk ke dalam mata uang lokal. *Translation Exposure* ini dapat mengakibatkan perubahan pada *item-item* neraca seperti utang dan piutang, juga aset dan utang jangka panjang.

5.2. Mengelola Resiko dari Foreign Exchange

Bagi perusahaan yang melakukan perdagangan internasional dan memiliki resiko dengan naik turunnya nilai tukar valuta asing perlu mempelajari cara mengelola resikonya. Sebagai sarana untuk melindungi nilai dalam bahasa

Inggris digunakan istilah *hedging*. Dalam dunia keuangan dapat dimaksudkan sebagai investasi yang dilakukan untuk mengurangi, bahkan menghindarkan dari resiko investasi lain.

Perlindungan nilai ini merupakan strategi yang dibuat untuk melindungi dari suatu resiko bisnis yang tidak terduga, disamping masih memiliki kemungkinan memperoleh laba dari investasi tersebut.

Contoh tindakan *hedging* dari seorang produsen yang melakukan ekspor ke negara lain dapat melakukan *hedging* atas resiko nilai tukar valuta asing dengan menghitung biaya-biaya dalam bentuk valuta yang diinginkan.

5.2.1. Forward Hedge

Forward Hedge dalam istilah Bahasa Indonesia disebut kontrak *forward* adalah cara yang paling sederhana dalam menghilangkan *Transaction Exposure*. Yaitu suatu kontrak di antara pihak pembeli dan penjual yang bernegosiasi dan menandatangani kontrak kesanggupan kedua belah pihak untuk memperjualbelikan suatu komoditi atau aset dalam jumlah dan kualitas tertentu, pada tingkat harga tertentu yang terjadi di kemudian hari.

Mekanisme ini ditujukan untuk mengurangi risiko ketidakpastian harga komoditi atau aset tertentu di masa datang karena nilai

tukar valuta. Kontrak *forward* berbeda dengan kontrak *spot* dalam hal penyerahan barangnya. Kontrak *spot* memiliki arti harga berlaku saat ini dan penyerahan barang dilakukan pada saat ini juga sedangkan dalam kontrak *forward* harga ditetapkan saat ini tetapi penyerahan barang dilakukan kemudian (pada masa yang akan datang).

Dengan menggunakan kontrak *forward* memungkinkan masing-masing pihak untuk menentukan nilai valas untuk masa depan, yang sudah ditentukan sejak hari ini. Kontrak *forward* umumnya dilakukan dengan pihak bank sebagai *counterparty*.

5.2.2. Money Market Hedge

Money Market Hedge adalah salah satu tehnik *hedging* yang sering digunakan pada pasar uang. *Hedging* ini dilakukan dengan membeli mata uang sekarang untuk pembayaran di masa mendatang. Teknik perlindungan ini dilakukan untuk menghindari dan meminimalisir resiko apabila terjadinya fluktuasi mata

uang di masa yang akan datang pada saat transaksi yang dilakukan jatuh tempo.

Sebagai ilustrasi, sebuah perusahaan di Eropa yang mata uang lokalnya Euro, punya piutang sebanyak US\$ 100,000, maka perusahaan ini memiliki risiko jika nantinya US\$ melemah terhadap Euro. Untuk mengeliminasi risiko tersebut, maka perusahaan bisa mengambil pinjaman dalam mata uang US\$, menukarnya ke Euro, kemudian berinvestasi pada pasar uang. Hasil yang diperoleh dari pembayaran piutang tersebut dapat digunakan untuk melunasi pinjaman.

5.2.3. Futures Hedge

Pengertian *forward hedge* dan *futures hedge* pada dasarnya sama, perbedaannya hanya terletak pada mekanismenya saja. Pada *forward hedge* yang menjadi *counterparty* adalah pihak bank, sedang pada *futures hedge* ada perantaranya, yaitu *clearing exchange*. Kelemahan *future hedge* terletak pada penggunaannya secara *market to market*, oleh karenanya dalam naik turunnya nilai secara harian bisa terjadi *gain* maupun *loss*. Jika margin yang ada tidak cukup besar, bisa jadi terkena *call margin*.

Catatan:

Apakah Call Margin? Yaitu suatu posisi dimana equity Anda jatuh di bawah margin batas, akibatnya Anda menjadi loss dan posisi Anda tertutup secara otomatis. Berikut ini contohnya: misalnya uang yang Anda tanamkan sebesar US\$ 3,000, Anda open pada posisi 1 lot pada mata uang US\$/JP¥ di leverage 1:100 (1%). Margin yang dibutuhkan US\$ 1,000. Apabila sisa uang Anda turun akibat floating loss hingga menyentuh US\$ 1,000 atau kurang dari itu, maka open posisi Anda di-closed secara otomatis oleh sistem.

5.2.4. Currency Option Hedge

Adalah *hedging* yang dilakukan dengan menggunakan opsi, yaitu dengan memanfaatkan hak beli atau hak jual sejumlah mata uang asing pada tingkat harga tertentu guna melakukan perlindungan nilai. *Hedging Options* memungkinkan perusahaan untuk melindungi risiko pergerakan nilai tukar mata uang asing yang tidak diharapkan, bahkan juga memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keuntungan.

5.2.5. Resiko dan Sulitnya Pembayaran Antar Negara

Dalam melakukan aktivitas perdagangan internasional, pihak negara pengimpor mengalami kesulitan dalam melakukan pembayaran (dalam nilai yang relatif besar). Jika pembayaran dilakukan secara langsung dengan uang tunai akan mengalami kesulitan dan menghadapi resiko besar berhadapan dengan hukum. Kesulitan tersebut karena negara pengekspor tidak mau menerima aliran uang tunai (*bank note*), demikian juga negara pengimpor juga mencegah mengeluarkan devisa dari negaranya. Hal ini sebagaimana telah diatur dalam kebijaksanaan moneter maupun peraturan perdagangan dalam negeri masing-masing negara. Dengan demikian uang (*bank note*) yang telah disiapkan pembeli tidak bisa ditransfer.

Risiko ini dapat diminimalisir dengan cara mengatur pembayaran di muka maupun melakukan *cash on delivery* atau dengan asuransi resiko transfer.

5.3. Resiko Perdagangan yang Lain

5.3.1. Kendala Kebijakan Impor Suatu Negara

Masing-masing negara memiliki tujuan untuk melindungi kepentingan rakyatnya, termasuk melindungi produk dalam negeri dari persaingan. Oleh karenanya setiap pemerintahan negara memberlakukan kebijaksanaan dalam melindungi produk dalam negeri mereka. Salah satu taktiknya dengan menetapkan tarif impor. Jika barang masuk dikenakan tarif impor yang tinggi, maka barang tersebut harga jualnya menjadi tinggi, sehingga konsumen kurang tertarik membeli produk impor. Hal itulah yang menjadi hambatan bagi negara lain dalam memasukkan produknya ke negara tujuan ekspor.

5.3.2. Resiko Kredit

Resiko kredit adalah risiko apabila penjual tidak menerima pembayaran dari barang yang sudah dikirimkannya, baik karena penipuan, kebangkrutan atau keengganan pembeli untuk menerima barang. Hal ini dapat dikurangi dengan memilih metode pembayaran yang tepat. Selain itu juga dengan mencoba mengevaluasi kekuatan keuangan pembeli, dan mengatur asuransi resiko kredit.

5.4. Resiko Karena Perbedaan Kualitas Sumber Daya Manusia

5.4.1. Kualitas SDM yang Rendah

Suatu wilayah atau negara yang memiliki kualitas sumber daya manusia yang rendah, kurang terdidik atau tidak memiliki *skill* yang memadai, etos kerja yang kurang baik, hal ini dapat menghambat kemampuan negara tersebut dalam perdagangan internasional.

SDM yang rendah menghasilkan kualitas produk yang rendah, jika tidak akan menghasilkan produktifitas rendah, akibatnya membuat biaya produksi menjadi tinggi. Ujung-ujungnya produk tidak mampu bersaing karena harganya lebih tinggi dibanding produk negara lain yang SDM-nya lebih berkualitas.

Selain itu ada resiko organisasi, hal ini terjadi karena kurangnya pengetahuan serta kecakapan dalam organisasi perusahaan perdagangan, dan atau perbedaan budaya antara *eksportir* dan pembeli. Hal ini dapat dikurangi dengan memastikan aspek-aspek berikut dan fungsi organisasi pembeli ke tingkat yang memuaskan, keterkaitan antara orang-orang, pengetahuan, tugas, teknologi, serta tujuan organisasi.

5.4.2. Biaya Organisasi

Biaya organisasi (*organisation cost*) adalah biaya yang timbul guna mengintegrasikan aktivitas-aktivitas yang tersebar di dalam sebuah jaringan kerja, misalnya meliputi biaya komunikasi ke luar negeri, transportasi, monitoring dan sebagainya. Dalam skala global biaya-biaya tersebut menjadi lebih besar jika dibanding biaya yang sama jika jaringannya hanya ada dalam negeri.

5.4.3. Terjadinya Perang

Terjadinya perang secara langsung antara kedua negara (negara *eksportir* dan *importir*) menyebabkan hubungan kedua negara terputus. Di samping akibat langsung, juga memungkinkan akibat tidak langsung misalnya perekonomian kedua negara menjadi lesu.

Peperangan yang tidak secara langsung terjadi antara negara pengekspor dan pengimpor juga bisa mengganggu. Misalnya pengiriman barang menuju negara

tujuan menjadi tidak aman karena harus melewati wilayah peperangan. Kapal atau pesawat pengangkut tidak bisa melewati rute seharusnya, sehingga terpaksa menggunakan rute yang lebih jauh. Akibatnya membuat biaya pengapalan lebih tinggi dan barang sampai tujuan lebih lama. Jika barang tersebut berupa sayuran, buah-buahan, bunga segar maupun produk *fragile* lainnya jelas akan merugikan kedua belah pihak, karena saat barang sampai tujuan kondisinya tidak lagi sebagaimana yang diharapkan.

5.4.4. Country Risk

Country Risk adalah resiko yang timbul dalam bidang politik dan hukum karena berbagai alasan, seperti perubahan peraturan pemerintah, ketidakstabilan politik, perbedaan dalam hukum, dan tingkat korupsi. Hal ini dapat dikurangi dengan mengasuransikan resiko *Country Risk* ini serta melakukan konsultasi dengan asuransi kredit ekspor. Selain itu dengan mengikuti perkembangan yang terjadi di negara calon pembeli.

5.4.5. Resiko Transit

Resiko Transit yang dimaksud di sini terjadi saat barang diangkut ke luar negeri. Barang dapat dicuri, hilang atau rusak dalam perjalanan. Resiko ini dapat dikurangi dengan memastikan kemasan sesuai dengan modus transportasi dan dengan rekomendasi dari pihak pengangkut, dan berkonsultasi dengan agen asuransi transportasi laut.

5.4.6. Hambatan Karena Organisasi Ekonomi Regional

Hambatan bisa saja terjadi dari organisasi ekonomi regional. Hal ini terjadi jika importir bukan berasal dari wilayah regional yang sama dengan *importir*. Mengingat tujuan masing-masing organisasi tersebut guna memajukan perekonomian negara anggotanya, maka kebijaksanaan yang dibuat hanya menguntungkan negara anggotanya saja.

Organisasi ekonomi regional mengeluarkan aturan yang menyangkut ekspor maupun impor secara khusus bagi negara anggotanya. Misalnya pembebasan kuota, Bea masuk, sertifikat- sertifikat tertentu dan sebagainya bagi sesama negara anggota mereka. Akibatnya hal ini justru merupakan hambatan bagi negara di luar wilayah tersebut.

Bab 6: Jual Beli Pada Perdagangan Internasional

6.1. Hubungan Antara Penjual Dengan Pembeli

Ditilik dari hubungan antara penjual dan pembeli, maka konsumen industri lebih dekat dengan penjualnya. Hal ini mengingat sifat barang industri yang lebih spesifik dan menyulitkan apabila berganti-ganti *supplier* dengan alternatif yang lain. Bayangkan apabila pembeli mesin *embroidery* merek Lasser (Swiss) maka ketergantungan akan *supply sparepart* dan *running item* dari produsen akan sangat besar mengingat *sparepart* tidak mungkin dibeli dari produsen lain. Sebuah pabrik bakeri yang menggunakan suatu jenis margarin dan keju merek tertentu, tidak mudah untuk mengganti *supply*-nya dengan margarin dan keju merek yang lain, karena hal tersebut sudah merupakan ciri khas produk mereka.

Sementara hubungan antara pembeli dan penjual pada barang konsumsi sifatnya lebih tidak terikat, karena barang konsumsi memiliki lebih banyak alternatif pilihan.

6.2. Karakteristik Produk Barang Industri

Produk barang industri mempunyai spesifikasi teknis yang lebih rumit yang harus dipertimbangkan pembeli mengingat akan dipergunakan dalam proses

produksinya, baik berupa bahan baku, bahan pembantu, yang berupa bahan mentah maupun setengah jadi, maupun bahan pendukung (misalnya *sparepart* mesin, minyak pelumas, bahan kimia, bahan *packaging* dan sebagainya).



Gambar No. 10 : Daun teh, merupakan bahan dasar industri minuman teh



Gambar No. 11: Benang pintal, adalah bahan setengah jadi bagi industri pertenunan



Gambar No. 12 : Kain tenun, merupakan bahan setengah jadi bagi industri garment

Selain ketepatan dalam spesifikasi teknis, maka barang industri juga mempertimbangkan kuantitas pasokan yang harus tersedia sesuai jadwal kebutuhan pembeli. Sebagai contoh, pabrik pemintalan benang yang memerlukan pasokan serat *polyester*. Volume gudang yang tersedia hanya mampu menampung bahan baku selama 5 hari. Jika pasokan terlambat, maka mesin akan berhenti, sedangkan jika pasokan melebihi kapasitas volume gudang, maka barang pasokan akan tertahan di kontainer atau di pelabuhan.

6.3. Perilaku Pembelian

Barang industri biasanya disertai dengan perilaku pendekatan yang lebih formal pada saat melakukan pembelian. Personil yang ada pada jajaran bagian pembelian terbiasa melakukan tugasnya secara formal, mengingat yang mereka kerjakan menyangkut nilai transaksi yang sangat besar dan juga memiliki *impact* yang serius apabila terjadi penyimpangan. Oleh karenanya negosiasi antara pembeli dan penjual biasanya dilakukan secara profesional. Bahkan dalam suatu transaksi perwakilan antara penjual dan perwakilan pembeli melakukan korespondensi maupun melakukan pertemuan beberapa kali sebelum *deal*.

Di dalam pembelian dengan pendekatan formal, pembelian bisa dilakukan dengan:

1. Penunjukan secara langsung.
2. Tender terbatas
3. Tender terbuka

6.4. Saluran Distribusi

Saluran distribusi produk industri lebih pendek dibanding dengan saluran distribusi produk konsumsi. Hal ini dibahas lebih lanjut pada sub-bab tentang Saluran Distribusi *Marketing*.

6.5. Metode Promosi

Cara melakukan promosi pada barang industri berbeda dengan barang konsumsi. Pada barang industri, promosi secara intens dilakukan secara lebih personal dengan pendekatan *personal selling*. Walaupun demikian promosi secara umum yang ditujukan pada khalayak yang lebih luas tetap diperlukan sebagai sarana pengenalan *brand*, misalnya iklan yang dipasang pada media-media khusus untuk bidang industri tertentu. Contohnya berbagai merek tinta cetak dipromosikan melalui media yang diedarkan pada komunitas grafis dan percetakan. Berbagai *supplier* udang patut mempromosikan nama, alamat serta jenis pasokan berbagai jenis udang yang tersedia pada pameran internasional *seafood* maupun di media yang beredar dikalangan industri *seafood*.

6.6. Strategi Harga yang Digunakan

Harga pada industri barang konsumsi lebih fleksibel naik turun. Misalnya saat harga bahan baku atau nilai kurs mata uang naik, maka harga bisa naik. Sebaliknya, jika pemasaran lesu, maka penjualan bisa dilakukan dengan memberi diskon untuk mengembalikan volume permintaan.

Sementara pada barang industri, faktor harga bukan faktor yang berpengaruh secara langsung pada jumlah permintaan. Misalnya dengan memberi diskon atau menurunkan harga bahan baku, tidak serta merta menyebabkan permintaan bahan baku tersebut akan meningkat. Hal ini karena menyangkut kapasitas produksi, kapasitas permintaan pasar dari sisi pembeli akhir. Tetapi bila yang terjadi sebaliknya, misal harga bahan baku naik secara drastis, maka besar kemungkinan akan berimbas pada besarnya permintaan.



Gambar No. 13 : Sales promotion pada seafood meningkatkan permintaan akan supply aneka makanan laut segar

6.7. Saluran Distribusi Marketing

Saluran distribusi *marketing* dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu saluran distribusi *marketing* yang bersifat langsung dan tidak langsung.

6.7.1. Saluran Distribusi Marketing Secara Langsung

Saluran secara langsung adalah strategi pemasaran produk kepada pelanggan tanpa menggunakan perantara, melainkan menggunakan tenaga pemasar atau cabang penjualan yang berfungsi sebagai representatif dari produsen. Dalam hal ini produsen melaksanakan fungsi saluran *marketing* yang diperlukan untuk mengirim produk kepada pelanggan, dalam hal ini dalam konteks *Business to Business*. Umumnya terjadi pada produk industri, dimana produk dipergunakan sebagai bahan baku atau bahan pembantu dalam suatu proses produksi yang dilakukan oleh pembeli/pelanggan industri.

Saluran distribusi secara langsung bisa juga terjadi bukan pada produk industri, tetapi pada produk-produk yang bernilai tinggi dan membutuhkan bantuan produsen dalam hal bantuan teknik

pengoperasian hingga pemeliharaan. Misalnya penjualan mesin-mesin tertentu, alat-alat berat, mobil, alat elektronik dan sebagainya.

Produsen atau dalam hal ini berlaku sebagai eksportir dapat langsung menjual produk kepada konsumen di negara tujuan ekspor. Dalam hal ini

konsumen yang dimaksud bisa merupakan konsumen akhir (konsumen pemakai, misalnya pabrikan yang menggunakan produk yang diimpor sebagai bahan dasar atau bahan pembantu), namun bisa juga pembeli ini merupakan organisasi bisnis yang mendistribusikan kembali produk kepada pemakai akhir.

Konsumen dari distribusi langsung bisa meliputi:

- Distributor
- Import House
- Departemen Pemerintah
- Lembaga pembelian dari suatu pemerintah (misalnya BUMN atau BUMD)
- Pembeli dari kalangan industri
- Pedagang besar
- Retailer besar (yang mungkin memiliki banyak outlet)

(Johnson, 2002)

Kesimpulan lain bahwa saluran langsung dalam penjualan ekspor layak dilakukan apabila beberapa kondisi berikut ini terpenuhi:

Pada suatu area atau negara terdapat pelanggan-pelanggan potensial yang telah terindikasi dengan baik. Pelanggan sangat diuntungkan bila penjualannya dilakukan secara langsung mengingat kebutuhannya berlangsung secara berkesinambungan.

Apabila dalam mengonsumsi/menggunakan produk diperlukan bantuan teknis misalnya dalam bentuk instalasi/*errection*, petunjuk teknis, servis/perbaikan dan sebagainya sehingga diperlukan banyak campur tangan produsen dalam memanfaatkan produk.

Dalam proses penjualan diperlukan negosiasi yang ekstensif pada berbagai tingkatan manajemen perusahaan, misalnya pada penjualan peralatan perang seperti pesawat tempur dan sebagainya maupun peralatan-peralatan dengan teknologi modern (mesin atau peralatan kedokteran canggih berserta *supply*-nya). Apabila transaksi penjualan bernilai sangat besar, misal kereta api/monorail dan sebagainya.

Apabila produsen dalam menentukan kapasitas produksinya sangat bergantung pada volume penjualan secara akurat, sehingga diperlukan pengendalian penjualan secara langsung dalam hal volume maupun jenis produk yang diproduksi. Sebagai contoh pada industri kain *embroidery*, dimana produk dibuat atas permintaan desain dan aksories yang spesifik dari pihak pembeli.

6.7.2. Saluran Distribusi *Marketing* Secara Tidak Langsung

Apabila produsen telah sukses mengeksport produknya ke suatu negara, dan dari survei diketahui bahwa produknya dapat diterima dan digemari konsumen di negara tersebut, maka langkah selanjutnya adalah menunjuk seseorang untuk mewakili produsen eksportir tersebut. Hal ini perlu dilakukan karena eksportir tidak efektif lagi memegang langsung kendali distribusi pemasaran di negara-negara tujuan ekspor. Diantaranya penggunaan tenaga *marketing* yang ditugaskan ke wilayah negara-negara tertentu membuat biaya pemasaran menjadi sangat besar. Selain itu untuk memahami seluk beluk permasalahan lokal secara rinci untuk melakukan pemasaran atau analisa permintaan pasar memerlukan waktu yang tidak sedikit.

Pada situasi seperti itu lebih menguntungkan apabila ditunjuk orang atau perusahaan yang mewakili eksportir tersebut sebagai agen atau *authorized agent*. Agen juga berfungsi membantu eksportir untuk membentuk dan memelihara saluran distribusinya di negara atau wilayah kerja agen tersebut dengan mengangkat *distributor* atau bekerja sama dengan pedagang besar.

6.8. Mengenal Mata Rantai Dalam Distribusi

Sebagaimana telah disebutkan di depan, pada pemasaran ekspor langsung terdapat beberapa jenis organisasi/lembaga distribusi sebagai berikut:

6.8.1. Distributor

Pembeli atau importir dalam bentuk *distributor* membeli dan menyimpan stok produk dalam jumlah besar. Sebagai imbalan, *distributor* biasanya mendapat hak khusus untuk menjual produk tersebut di daerah tertentu atau kepada pelanggan-pelanggan tertentu. Pelanggan yang dilayani *distributor* biasanya adalah pedagang besar (grosir). *Distributor* memperoleh keuntungan dari selisih

antara harga yang dibayarkan kepada eksportir dan harga jual yang diterima dari pedagang besar.

Selain itu kerja sama yang terjalin antara eksportir dengan *distributor* dilakukan dengan cara konsinyasi (*consignment*). Dalam hal ini *distributor* mengimpor sejumlah produk tetapi pembayarannya akan menunggu hingga seluruh atau sebagian produk tersebut terjual. Pembayaran hanya dilakukan apabila produk laku dan terbayar.

6.8.2. Import House

Import House dapat bertindak sebagai agen bagi pembeli tanpa harus membuat kontrak untuk memperoleh hak eksklusif selama periode tertentu. Pada pasar yang kecil, *import house* sangat penting mengingat tidak ada perusahaan lain yang dapat menangani produk dengan cara yang menguntungkan, karena tidak mungkin ada pesaing walaupun mereka tidak diberi hak khusus.

6.8.3. Departemen Pemerintah

Untuk jenis-jenis barang tertentu yang distribusinya dikuasai pemerintah, maka pelaksanaan pembelian/impor dilakukan oleh lembaga pemerintah, misalnya pasokan BBM, beras dan sebagainya.

6.8.4. Organisasi Pembelian Negara

Di negara-negara tertentu, misalnya beberapa negara Eropa Timur, hampir semua pembelian dari luar negeri dikelola oleh lembaga milik pemerintah. Eksportir tidak boleh memasok ke perusahaan swasta, produk harus dijual melalui organisasi pembelian milik pemerintah.

6.8.5. Pembeli Pabrik

Perusahaan industri seringkali melakukan pembelian langsung dari produsen pengeksportir untuk digunakan dalam memenuhi kebutuhan produksinya. Sebagai contoh, sebuah perusahaan tekstil di Indonesia bisa jadi memesan serat kapas, benang tenun atau material lain dalam jumlah besar untuk kebutuhan bahan baku industrinya.

6.8.6. Pedagang Besar

Pedagang besar biasanya tidak melakukan hubungan langsung dengan eksportir, melainkan melalui *distributor*. Walaupun demikian, ada beberapa pedagang besar yang langsung melakukan pembelian produk dari eksportir, sehingga dalam konteks ini pedagang besar ini bisa dikategorikan sebagai konsumen langsung.

Pedagang besar semacam ini tidak memperoleh hak penjualan eksklusif seperti yang didapat oleh *distributor*, dimana mereka biasanya mereka mendapat wilayah penjualan tertentu, sehingga tidak akan bersaing dengan perusahaan yang menjual produk yang sama di daerah operasi mereka.

6.8.7. Pedagang Eceran (*Retailer*) besar

Beberapa waktu terakhir ini semakin banyak perusahaan *retail* besar yang memiliki jaringan luas mengingat mereka memiliki tiras penjualan dalam jumlah yang besar, maka mereka mampu melakukan pembelian langsung dengan produsen eksportir. *Retailer* besar semacam ini memerlukan hak khusus dalam wilayah penjualan, sehingga hanya mereka yang menjual produk tertentu di suatu daerah.

6.8.8. Agen Penjualan

Agen penjualan (*Sole Agent*) berfungsi membantu eksportir memelihara saluran distribusinya, diantaranya dengan melakukan koordinasi dan kerja sama dengan para *distributor* dan pedagang besar. Sebuah lembaga eksportir perlu menunjuk agen penjualan apabila eksportir tersebut sudah tidak efisien lagi mengendalikan langsung penjualannya di suatu wilayah penjualan. Hal ini dipandang lebih efektif dan efisien dibanding mempekerjakan *sales person* yang melakukan perjalanan ke beberapa pasar.

Agen penjualan adalah orang atau suatu lembaga/organisasi yang melakukan berbagai aktivitas pemasaran untuk memelihara saluran distribusi bagi keperluan eksportir.

6.9. Counter Trade atau Imbal Beli

6.9.1. Definisi *Counter Trade*

Counter trade atau imbal dagang adalah praktik perdagangan internasional yang dikemas dalam wujud *barter*. Transaksi dagang antar dua negara diwujudkan dalam sebuah persetujuan untuk saling membeli dan menjual barang maupun jasa yang dibutuhkan kedua negara. Dalam persetujuan ini eksportir (pihak pemasok) menerima pembayaran dalam bentuk barang atau jasa yang lain, bukan berupa uang. Pembayaran diterima antara satu hingga tiga tahun sejak terjadinya transaksi. Adapun porsi pembayaran dalam bentuk barang maupun jasa ditentukan atas dasar kesepakatan kedua belah pihak.

Imbal dagang dapat diandalkan untuk mengatasi persoalan risiko nilai tukar, tekanan persaingan pasar yang berat, atau perkembangan pasar yang kurang menggembirakan. Sehingga, ditinjau dari perspektif diplomasi perdagangan kontemporer, praktik imbal dagang dianggap sebagai salah satu praktik kreatif dalam upaya-upaya diplomasi perdagangan.

Berikut ini beberapa jenis imbal dagang yang umum terjadi:

6.9.1.1. *Barter*

Barter adalah cara melakukan perdagangan dalam bentuk barang maupun jasa dengan barang maupun jasa lain yang dibutuhkan kedua belah pihak yang bertransaksi. *Barter* dilakukan secara langsung dan simultan, dimana nilai obyek yang dipertukarkan dianggap sama atau sebanding dan dilakukan tanpa menggunakan alat pembayaran.

Bentuk perdagangan secara barter ini telah dilakukan sejak zaman dahulu, namun dengan berkembangnya jaman maka bentuk perdagangan *barter* antar negara ini menuntut diterapkan dalam suatu kontrak kesepakatan sebelum pertukaran dilaksanakan.

6.9.1.2. *Perimbangan (System Offset)*

Bentuk lain dari imbal dagang adalah menggunakan *system offset* atau sistem perimbangan. Dengan cara ini kedua negara pemasok menyetujui untuk memberikan sejumlah produk baik dalam bentuk barang maupun jasa, ataupun dalam bentuk investasi (berupa dana), *join production*, transfer

teknologi, memberikan peralatan maupun bantuan yang diperlukan oleh negara penerima (pembeli).

Kesepakatan dalam imbal dagang ini ditulis dalam bentuk kontrak kesepakatan lengkap. Adapun sebagai pembayaran digunakan hasil produksi atas investasi, *join production*, ataupun transfer teknologi yang diterima oleh pihak negara pembeli.

6.9.1.3. Imbal Dagang Kompensasi (Compensation Trade)

Bentuk imbal dagang dimana investasi yang diterima oleh pembeli (negara pengimpor) dibayar dari pendapatan yang dihasilkan oleh investasi itu. Sebagai contoh, misalnya negara yang berinvestasi menyediakan mesin (peralatan lain), pabrik maupun teknologi. Sebagai imbalannya investor membeli produk yang dibuat dari peralatan/mesin tersebut pada periode waktu yang disepakati.

6.9.1.4. Imbal Dagang Dengan Membeli Kembali (BuyBack)

Transaksi *counter trade* ini merupakan perdagangan antar dua negara yang diwujudkan dalam suatu kesepakatan kedua belah pihak, dimana negara pengekspor menerima sebagian atau seluruh pembayaran dalam bentuk produk jadi yang diperoleh dari proses penambahan nilai barang atau jasa yang berasal dari barang atau jasa yang dipasok oleh negara pengekspor tadi.

6.9.1.5. Switch Trading

Istilah *Switch Trading* disebut juga dengan *Switch Barter*. Imbal dagang ini terjadi jika salah satu pihak tidak memungkinkan untuk memanfaatkan sendiri barang yang diterima dari *counter trade* itu. Oleh karenanya pihak negara pengimpor dapat mengalihkan barang tersebut ke negara pihak ketiga yang membutuhkan.

Sebagai contoh kasus, Rusia mengirim mesin-mesin untuk sebuah pabrik baja di India. India membayar dengan mengirim teh atau karung goni (*gunni bag*) ke Rusia. Karena Rusia tidak membutuhkan teh dan karung goni, maka Rusia dapat mengalihkan dua komoditas ini ke pasar London dengan harga yang lebih murah jika dibandingkan bila mengimpor langsung teh dan karung goni dari India ke London.

6.9.1.6. Debt Swap

Debt Swap adalah mekanisme pertukaran suatu hutang dengan ekuitas maupun dana dalam mata uang domestik sebagai dana pembiayaan suatu program. *Debt Swap* ini biasanya adalah bentuk dagang yang dilakukan dengan negara berkembang, dimana pemerintahannya menghadapi beban hutang yang sangat besar. Karena negara yang berhutang tidak sanggup membayar hutangnya dalam waktu cepat, maka negara kreditur (yang memberikan hutang) menerima pertukaran utang dengan imbalan sesuatu yang lain.

Pembangunan Jalan Tol di Indonesia dan Hak Pengoperasiannya

Pemerintah Indonesia sepakat untuk memprioritaskan pembangunan 5 proyek infrastruktur jalan raya. Mengingat proyek ini memerlukan biaya investasi yang sangat tinggi serta memerlukan pengembalian modal investasi yang sangat lama, yaitu sekitar 30 tahun. Oleh karenanya dilakukan *countertrade* dalam bentuk *Debt Swap* dengan investor dari negara lain seperti China atau India. Perusahaan investor ini akan mengoperasikan jalan tol tersebut selama 30 tahun sesuai hak pengusahaan yang disepakati dalam perjanjian.

6.9.2. Beberapa Contoh Counter Trade Antar Negara

Salah satu contoh *counter trade* yang dilakukan IPTN ketika menjual dua buah pesawat CN-235 senilai US\$ 34 juta dan ditukar dengan beras ketan dari Thailand. IPTN juga menukar pesawat CN-235 dengan mobil *Proton* yang kemudian dijadikan taksi oleh kelompok usaha PT. Citra Lamtoro Gung. Perusahaan yang mengoperasikan armada taksi ini berusaha membantu memasarkan produk IPTN dengan cara imbal dagang.

Contoh lain, Rusia melakukan barter pesawat tempur *MIG* dengan *CPO (Crudel Palm Oil)* dari Malaysia. Hal ini dilakukan karena Rusia tidak memiliki perkebunan kelapa sawit.

Pada kasus yang disebutkan di atas, bukan berarti pesawat CN-235 buatan IPTN maupun *MIG* Rusia tidak laku dijual, tetapi merupakan terobosan pemasaran yang saling menguntungkan yang melibatkan kerjasama antara pemerintah dengan pihak swasta.



Gambar No. 14 : Pesawat buatan IPTN, CN-235 yang dijual dengan sistem Counter Trade (Imbal beli)

6.10. Pihak-Pihak yang Terkait Dengan Kegiatan Ekspor dan Impor

Dalam transaksi ekspor-impor memiliki kerumitan yang cukup besar jika dibandingkan dengan transaksi perdagangan dalam negeri. Namun dengan mempelajari masing-masing tahap dan mempersiapkan diri dengan baik, maka kompleksitas yang ada pada perdagangan internasional ini tidak perlu ditakuti, karena semua kerumitan yang ada dapat dipelajari. Mulai adanya aturan-aturan antar negara yang harus dipahami, menilai kredibilitas pihak pembeli (bagi eksportir) maupun penjual (bagi importir) yang perlu diyakini.

Kita juga perlu mengetahui siapa pihak-pihak yang terkait dalam kegiatan ekspor dan impor. Mulai dari tahap negosiasi, eksekusi hingga tahap operasional transaksi, umumnya terdapat lebih dari 10 institusi yang bisa terlibat dalam kegiatan ekspor/impor. Pihak-pihak itu diantaranya adalah:

- Penjual (berlaku sebagai eksportir). Pihak ini bisa juga merupakan agen penjualan dari eksportir atau juga *trading company* atau bisa

disebut *shipper* (pihak yang mengapalkan barang), *seller* (penjual), *beneficiary* (pemilik atau kuasa pemilik barang saat dikapalkan).

- Pembeli (berlaku sebagai importir), bisa juga merupakan agen dari importir atau juga *trading company* atau bisa juga disebut *consignee* (pihak yang di kirimi barang), *buyer* (pembeli), *applicant* (dalam hal pembelian menggunakan *Letter of Credit*).
- Bank atau bentuk lembaga keuangan lainnya, yang berfungsi sebagai fasilitator pembayaran, keuangan dan juga penjaminan (pada *L/C* maupun *Bank Guarantee*).
- Asuransi, berperan sebagai perusahaan yang menjadi penjaminan resiko kerugian.
- Perusahaan Pelayaran (*Shipping Company*) atau Perusahaan Penerbangan, atau agen-agenya sebagai pembawa barang.
- *Freight Forwarder* adalah perusahaan yang menjembatani kepentingan antara eksportir dengan pihak pelayaran dalam hal mengkoordinasikan pengangkutan dan mengurus dokumentasi ekspor yang terkait dengan kepabeanan.
- Pengusaha Pengurusan Jasa Kepabeanan di luar *freight forwarder* ada perusahaan jasa yang bisnisnya lebih spesifik misalnya PPJK (Perusahaan Pengurusan Jasa Kepabeanan), merupakan perusahaan yang menyediakan jasa pengurusan formalitas kepabeanan dan hal-hal yang terkait didalamnya. EMKL/EMKU kependekan dari Ekspedisi Muatan Kapal Laut/Ekspedisi Muatan Kapal Udara. Perusahaan ini bisnisnya menyediakan layanan pengambilan barang dari gudang eksportir ke pelabuhan dengan menyediakan angkutan truk yang membawa kontainer maupun mengambil barang secara parsial yang dikirim dalam satu kontainer bersamaan dengan barang milik *shipper* yang lain.
- Dirjen Bea Cukai (Customs), adalah instansi pemerintah yang bertugas sebagai gerbang keluar masuknya barang dari dan ke wilayah NKRI.

Surveyor, contohnya SGS/Sucofindo yaitu institusi yang berperan sebagai lembaga survei apabila dibutuhkan/ dipersyaratkan. Lembaga ini mewakili kepentingan pembeli di luar negeri untuk menyatakan kebenaran bahwa barang yang dikirim oleh eksportir esuai dengan apa yang disebutkan dalam dokumen ekspor.

- Departemen Pemerintahan terkait. Di luar Bea Cukai, lembaga pemerintah yang terkait dengan kegiatan ekspor impor adalah:
 - Kementerian Perdagangan (Dinas Perdagangan),
 - Kamar Dagang dan Industri (Kadin),
 - Kementerian Kesehatan dalam hal ini Balai Pengawasan Obat dan Makanan (BPPOM) untuk pengawasan yang terkait dengan obat-obatan serta produk makanan,
 - Badan Koordinasi Penanaman Modal Asing (BKPM), sebagai penghubung utama antara dunia usaha dan pemerintah.
 - Direktorat Jendral Pajak dan Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) yang berada di bawah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI.
 - Kementerian Pertanian dalam hal ini Badan Karantina, adalah lembaga yang berada di bawah Kementerian Pertanian Republik Indonesia yang bertugas untuk melaksanakan karantina hewan ternak, tanaman pertanian, dan hasil pertanian dan peternakan untuk mencegah penyebaran hama dan penyakit. Lembaga ini yang berwenang mengeluarkan *Phytosanitary Certificate (PC)* yaitu sertifikat kesehatan tumbuhan serta sertifikat fumigasi, untuk menyatakan produk yang bebas hama dan rayap. Sertifikat fumigasi juga dapat dikeluarkan oleh lembaga-lembaga lain yang memiliki kewenangan mengeluarkan sertifikat ini.
 - Kementerian Perhubungan. Lembaga pemerintah ini bertugas untuk mengeluarkan *Certificate of Origin* (Surat Keterangan Asal Barang) dan legalisasi dokumen-dokumen yang dipersyaratkan. *Certificate of Origin* merupakan dokumen yang sangat penting dalam melakukan kegiatan ekspor.
 - Konsul Jendral negara tujuan (*Consulate General*), adalah perwakilan negara tujuan ekspor untuk legalisasi dokumen ekspor ke beberapa negara tertentu. Misalnya *Consular Invoice*, yaitu invoice yang disahkan oleh Konsul Jendral.
 - Badan Sertifikasi lainnya. Dalam kegiatan pengiriman barang ke luar negeri sering dipersyaratkan beberapa sertifikat sebagaimana diperlukan sebagai legalitas barang impor untuk memasuki negara tersebut.

Pihak-pihak yang disebutkan di atas keterlibatannya tergantung sesuai dengan keperluan atau persyaratan ekspor-impor yang diminta oleh importir terkait peraturan yang berlaku di negara mereka.

Di samping lembaga-lembaga yang disebutkan di atas, masih ada lembaga yang secara tidak langsung terlibat, baik dalam regulasi maupun intitusinya, seperti antara lain:

- Bank Indonesia (BI), yang berkaitan dengan peraturan dan kebijakan di bidang keuangan dan perbankan, diantaranya penetapan Legal Lending Limit (batas maksimum pemberian kredit), dan fungsi BI yang memonitor lalu lintas devisa.
- Kementerian Kehakiman, yang menyangkut urusan legalitas suatu transaksi dan Lembaga Peradilan apabila terjadi perselisihan antara pihak penjual dengan pembeli yang bertransaksi.
- Perusahaan Penyelenggaraan Logistik dan Transportasi.
- Perusahaan jasa pengangkutan truk, Perusahaan jasa kereta api, dan lain-lain.

Dengan begitu banyaknya lembaga/istitusi yang terkait, dimana masing-masing bekerja berdasarkan aturan dan kebijakan yang harus sesuai tugas dan fungsi masing-masing, maka dapat dibayangkan begitu kompleksnya permasalahan pada transaksi perdagangan internasional.

UNIVERSITAS
CIPUTRA

Bab 7: Transaksi Pembayaran Internasional

Jika pembelian dilakukan dalam suatu perdagangan internasional, Anda harus mengetahui terlebih dahulu berbagai jenis pembayaran yang umumnya dilakukan dalam transaksi perdagangan internasional. Di bawah ini adalah beberapa cara pembayaran yang umum digunakan dalam transaksi perdagangan internasional sebagai berikut:

7.1. Pembayaran Menggunakan Letter of Credit

Letter of Credit atau biasa disingkat *L/C* adalah sarana pembayaran ekspor-impor yang paling umum dilakukan di seluruh dunia, karena cara ini dianggap yang paling aman dan memiliki jaminan.

L/C mempunyai pengertian kesanggupan membayar dari pihak bank penerbit (yang mengeluarkan *L/C*) kepada bank penerima, yaitu bank di pihak eksportir yang akan mengirimkan barang, jika bank penerima menyerahkan kepada bank penerbit dokumen-dokumen yang sesuai dengan persyaratan yang disebutkan pada *L/C*.

Sistem pembayaran menggunakan *L/C* didukung oleh perjanjian internasional yang bernama *UCP 600 (Uniform Customs & Practice for Documentary Credits)* yang dijadikan pegangan secara umum dan berlaku secara internasional dalam transaksi *L/C*. *UCP 600* dikeluarkan oleh *International Chamber of*

Commerce berlaku sejak tahun 2007 dan menggantikan *UCP 500* yang dijadikan pedoman sebelumnya.

Jenis-jenis Letter of Credit

Ada bermacam-macam jenis *L/C* yang bisa digunakan dalam transaksi perdagangan internasional. Beberapa jenis *L/C* yang umum digunakan dan perlu Anda ketahui adalah:

- *Revocable L/C* adalah *L/C* yang isinya dapat diubah bahkan dapat dibatalkan oleh bank penerbit setiap saat tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu kepada bank penerima.
- *Irrevocable L/C* adalah kebalikan dari *Revocable L/C* yaitu tidak dapat diubah atau dibatalkan secara sepihak oleh bank penerbit. Jika ada perubahan atau pembatalannya harus dengan persetujuan bank penerima.
- *Transferable L/C* adalah *L/C* yang bank pembukanya memberikan hak kepada eksportir untuk mengalihkan sebagian atau seluruhnya kepada pihak lain melalui perantara bank penerima.
- *Back to Back L/C* adalah *L/C* yang prinsipnya sama dengan *transferable L/C*. Penerima *L/C* yang biasanya bukan pemilik barang (melainkan pedagang perantara), penerima akan meminta banknya di dalam negeri untuk membuka *L/C* lagi ke pemilik barang, berdasarkan jaminan dari *L/C* yang sudah diterimanya dari bank luar negeri.
- *Red Clause L/C* adalah *L/C* yang memperbolehkan penerimanya untuk menarik sebagian dana terlebih dahulu dari nilai *L/C* sebelum barangnya di kirimkan. *L/C* dengan kondisi *red clause* umumnya hanya bisa terjadi jika pihak importir sudah sangat percaya dengan eksportirnya. Dana yang ditarik terlebih dahulu tersebut biasanya digunakan sebagai modal kerja untuk memproduksi barang.
- *Revolving L/C* maksudnya adalah *L/C* yang secara otomatis masih dapat digunakan lagi setelah dilakukan pengiriman barang.

LC Ditinjau Dari Waktu Pembayaran

Kalau ditinjau dari waktu pembayaran *L/C* kepada penerima, sering digunakan 2 jenis waktu pembayaran yaitu:

- *L/C at Sight*: Pembayaran dilakukan pada waktu dokumen ekspor diserahkan ke bank penerima *L/C*
- *L/C Usance*: Pembayaran dilakukan pada jangka waktu tertentu, biasanya terhitung dari tanggal penerbitan *Bill of Lading*. Misalnya *Usance 60 Days the date of Bill of Lading*, maka bank penerbit akan menbayar ke bank penerima setelah 60 hari dari tanggal *Bill of Lading*

Secara umum bisa dikatakan pembayaran transaksi perdagangan internasional dengan menggunakan *L/C* adalah cara pembayaran yang dianggap paling aman, baik bagi eksportir maupun bagi *buyernya*. Namun Anda tetap harus berhati-hati jika menerima *L/C usance* yang waktu pembayarannya terlalu lama, karena bisa saja *buyer* Anda mengulur-ulur waktu dan mencoba tidak membayar *L/C* tersebut, atau meminta potongan harga dengan alasan barang yang mereka terima kualitasnya kurang baik.

Anda juga harus berhati-hati menerima *L/C* dari negara yang kurang kredibel karena terkadang bisa bermasalah. Anda bisa berkonsultasi dengan bank Anda tentang hal tersebut. Anda juga jangan sekali-kali mau menerima pembayaran dengan sistem *revocable L/C* karena *L/C* semacam itu bisa sewaktu-waktu diubah oleh *buyernya* sehingga akan merugikan Anda.

7.2. Pembayaran Tidak Menggunakan L/C (Non L/C)

Meskipun pembayaran dengan *L/C* adalah paling aman namun sering juga *buyer* tidak menghendaki pembayaran dengan *L/C*. Hal tersebut terjadi karena pembayaran dengan *L/C* relatif memerlukan biaya yang tinggi, yang membenani *buyer* maupun eksportir. Biaya tersebut timbul karena adanya berbagai ongkos yang dibebankan oleh bank pembuka maupun bank penerima. Terkadang *buyer* tidak menghendaki pembayaran dengan *L/C* karena prosedur membuka *L/C* di negara tertentu sangat ketat atau berbelit-belit seperti yang terjadi di negara Rusia atau negara-negara bekas Uni Soviet.

Beberapa sistem pembayaran yang umum digunakan tanpa menggunakan *L/C* antara lain adalah:

Pembayaran Tunai

Pembayaran secara Tunai atau Tranfer (*Payment by Cash or TT*); *buyer* membayar secara tunai atau transfer kepada eksportir. Umumnya ada 2 cara pembayaran yang sering dilakukan dengan tunai atau transfer yaitu:

Payment by cash or TT after receive original of shipping document yaitu *buyer* membayar secara tunai atau transfer kepada eksportir, setelah *original shipping document* diterima oleh *buyer*. Dokumen tersebut digunakan oleh *buyer* untuk mengambil barang tersebut dari pihak pengangkut (*carrier*). Anda harus sangat berhati-hati dengan sistem pembayaran seperti ini karena bisa saja *buyer* tidak membayar kepada Anda setelah menerima *shipping document*. Anda hanya boleh melakukan transaksi semacam ini kalau Anda benar-benar yakin kalau *buyer* akan membayar Anda.

Payment by cash or TT after receive fax of shipping document yaitu *buyer* membayar secara tunai atau transfer kepada eksportir setelah *shipping document* di fax/email ke *buyer*. Setelah eksportir menerima pembayaran, *shipping document* dikirimkan ke *buyer*. Pembayaran dengan sistem semacam ini relatif lebih aman, karena semua *shipping document* masih ditangan Anda sampai dengan Anda menerima pembayaran dari *buyer*. Anda baru mengirim *shipping document* kepada *buyer* setelah pembayaran Anda terima. Dalam kasus *buyer* tidak jadi membayar, maka Anda bisa menjualnya ke *buyer* lain atau mengirim balik barang kepada Anda. Dalam sistem pembayaran semacam ini *buyer* berada dalam posisi yang lemah karena bisa saja Anda tidak mengirimkan *shipping document* kepada *buyer* setelah Anda menerima pembayaran. Oleh karena itu tidak semua *buyer* bersedia melakukan pembayaran dengan cara semacam ini.

Pembayaran dengan *Cash Againsts Document/Document Againsts Payment*. Pembayaran dilakukan dengan jalan eksportir menyerahkan *shipping document* ke bank di dalam negeri, selanjutnya dokumen tersebut oleh bank dikirimkan ke bank-nya *buyer*. *Shipping document* diserahkan oleh bank kepada *buyer* jika *buyer* sudah membayar ke bank sebesar *invoices* yang tercantum pada *shipping document*. Kemudian bank *buyer* meneruskan pembayaran ke bank-nya eksportir yang diteruskan ke eskportir. Pembayaran dengan sistem ini amat mirip dengan *L/C* dan relatif aman baik bagi eksportir maupun *buyer* karena pengiriman *shipping document* dan pembayaran dilakukan melalui bank. Resiko pembayaran sistem ini bagi Anda adalah mungkin saja *buyer* tidak jadi membayar karena sesuatu hal, misalnya karena harga pasar sedang turun,

akibatnya Anda harus menjual ke *buyer* lain atau mengirimkan balik barang Anda ke Indonesia.

Pembayaran dengan uang muka: *Buyer* memberikan uang muka setelah terjadi *contract* dan melunasinya setelah dilakukan pengapalan. Sistem pelunasannya bisa dilakukan dengan menggunakan *L/C* atau tanpa *L/C* (*cash* atau transfer)

Pembayaran dengan *Open Account*: *Buyer* membayar setelah mereka menerima barang yang dikirimkan. Pembayaran dengan sistem ini sangat tidak dianjurkan karena berbahaya bagi Anda. Bisa saja *buyer* tidak membayar setelah menerima barang tersebut, atau bisa juga *buyer* membayar tidak penuh (meminta potongan harga) dengan alasan kualitas barangnya tidak baik.

Pembayaran dengan sistem konsinyasi (titipan): Eksportir mengirimkan barang kepada *buyer* dengan status titipan. *Buyer* membayar sebanyak barang yang sudah laku dijual oleh *buyer*.

7.3. E-Procurement

E-Procurement adalah proses pengadaan barang/jasa yang pelaksanaannya dilakukan secara elektronik yang berbasis *web/internet* dengan memanfaatkan fasilitas teknologi komunikasi dan informasi yang

meliputi pelelangan umum, pra-kualifikasi dan *sourcing* secara elektronik dengan menggunakan modul berbasis *website*. Dukungan teknologi informasi ini dapat meningkatkan kapabilitas perusahaan dalam memberikan kontribusi bagi penciptaan nilai tambah, serta mencapai efektifitas dan efisiensi. Proses pengadaan barang dan jasa yang dilakukan dengan menggunakan *e-procurement* secara signifikan akan meningkatkan kinerja, efektifitas, efisiensi, transparansi, akuntabilitas transaksi yang dilakukan, selain itu biaya operasional dapat dikurangi secara signifikan karena tidak diperlukan lagi penyerahan dokumen fisik dan proses administrasi yang memakan waktu dan biaya.

Sebagaimana prinsip *Procurement* secara umum, *e-procurement* memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut:

At the right place (di kirim ke tempat yang tepat)

E-procurement memastikan barang dikirim ke tempat dan penerima yang tepat. Hal ini meningkatkan efektifitas karena barang sampai ke tempat yang benar

dengan tingkat keakuratan 100% karena jalur pengiriman sudah diatur oleh sistem.

Delivered at the right time (penyerahan barang di saat yang tepat)

E-procurement memastikan setiap barang dikirim tepat waktu. Hal ini juga meningkatkan efektifitas perusahaan dalam proses bisnisnya karena perusahaan bisa mendapatkan material-material yang dibutuhkan tepat waktu.

Kualitas barang atau jasa yang tepat

E-procurement memastikan kualitas barang yang dikirim sampai di tangan perusahaan benar-benar dengan kualitas sebagaimana yang dipesan. Hal ini meningkatkan efisiensi perusahaan karena kualitas barang yang terjamin sehingga mengurangi kemungkinan terjadi *defect*.

Pada jumlah yang tepat

E-procurement memastikan barang pesanan diterima dengan jumlah yang tepat. Hal ini memastikan bahwa tidak ada barang yang hilang sehingga menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Perusahaan juga tidak perlu memeriksa jumlah barang lagi karena memakan waktu yang panjang dan terbuang sia-sia.

Berasal dari sumber yang tepat

E-procurement memastikan barang yang dipesan dipasok dari sumber yang benar. Hal ini sangatlah penting untuk menghindari pemalsuan terhadap barang yang dipesan, sehingga mendukung efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam proses bisnisnya.

Keuntungan bila menggunakan *E-Procurement*:

- Transfer dana dilakukan secara elektronik
- Pembelian tanpa kertas
- Pembelian dilakukan secara profesional
- Meningkatkan produktifitas

- Menurunkan *inventory* dan menurunkan *lead time*
- Membangun komunikasi tingkat lanjut dengan pihak *supplier*
- Berdampak pada sistem internal yang lebih praktis
- Meningkatkan tingkat keakuratan data
- Didukung kemampuan membaca *bar code*
- Lebih cepat dalam hubungan *JIT (Just In Time)* transfer.
- Lebih transparan dan bebas dari KKN

Katalog Online

Untuk memastikan kesesuaian terhadap perjanjian dengan *supplier*, maka sebagai sarana perlu dibuat *Katalog Online*, dimana katalog ini dapat dilihat-lihat oleh para pengguna sehingga dapat menemukan *item* yang dibutuhkan.

Fitur utama untuk sebuah *website e-procurement* meliputi:

- Katalog elektronik yang memuat item-item standar/inti.
- Kemampuan untuk punch-out ke situs-situs web *supplier* untuk produk-produk yang dinamis dan jenisnya bermacam-macam.
- Pada Katalog Online dapat memunculkan kembali daftar-daftar belanja item-item yang pernah dibeli secara teratur sebelumnya.
- Jalur-jalur persetujuan dari pihak-pihak yang berwenang dibuat menyatu (*built-in*) untuk memudahkan pengendalian anggaran belanja.
- Kemampuan untuk memberi laporan informasi kepada manajemen yang terperinci.



PENGUMUMAN PENGADAAN			
1	15-07-2015	KANTOR DIREKSI	PENGADAAN ULANG PUPUK ZA NON SUBSIDI KEBUN TEMBAKAU
2	09-07-2015	KANTOR DIREKSI	PENGADAAN PUPUK ZA NON SUBSIDI UNTUK KEBUN TEMBAKAU
3	01-07-2015	KANTOR DIREKSI	PENGADAAN GEARBOX ELEVATOR PG PESANTREN BARU
4	19-06-2015	KANTOR DIREKSI	PENGADAAN PUPUK KCL NON SUBSIDI
5	12-06-2015	KANTOR DIREKSI	JASA MEKANISASI BUDIDAYA TERBU HGU JENGKOL & SUMBER LUMBU
6	28-05-2015	KANTOR DIREKSI	PENGADAAN DAN PEMASANGAN HYDRAULIC PRESS PG NEEDEDREDJO
7	14-04-2015	KANTOR DIREKSI	PENGADAAN PERALATAN PENDUKUNG CORE SAMPLER PG NGADIREJO TAHUN 2015
8	13-04-2015	KANTOR DIREKSI	JASA MEKANISASI BUDIDAYA TERBU HGU DIENGKOL & SUMBER LUMBU PG PESANTREN BARU
9	09-04-2015	KANTOR DIREKSI	PENGADAAN DAN PEMASANGAN STANDARD GILINGAN IV - PG LESTARI
10	30-03-2015	KANTOR DIREKSI	RENOVASI RUMAH TAMAN CANDARA BLOK F-12A

Gambar No. 15 : Salah satu bentuk tampilan “Pengumuman Pengadaan” dalam sebuah sistem e-Procurement yang di-capture dari website milik PTPN 10

Syarat yang perlu dicantumkan untuk menjadi rekanan melalui e-procurement:

- Membuat surat permohonan menjadi rekanan.
- Surat permohonan dibuat dan ditujukan kepada Direksi.
- Menyebutkan maksud dan tujuan menjadi rekanan.
- Menyebutkan ingin menjadi rekanan produk barang/jasa yang dijual yang sesuai dengan SIUP rekanan.
- *Company profile*: berisi gambaran umum tentang perusahaan, khusus memuat produk barang/jasa yang dijual. Referensi, yang menyebutkan pernah memasok/ mengerjakan apa saja dan di mana saja (sebutkan beberapa).

Syarat administrasi:

- Akte pendirian perusahaan
- Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) NPWP dan PKP
- Tanda Daftar Perusahaan (TDP)
- Surat keterangan domisili Perusahaan

- Sertifikasi / Kualifikasi (Rekomendasi), misalnya dari KADIN, LPJK
- Surat Penunjukan Keagenan
- Referensi Bank
- Surat Ijin Usaha Jasa Konstruksi
- Neraca
- SPT tahunan terakhir







Bagian Tiga

Bab 8: Manajemen Logistik Pada *Supply Chain*

Bab 9: Manajemen Pengadaan

Bab 10: Manajemen Pembelian



Bab 8: Manajemen Logistik Pada Supply Chain

8.1. Memahami Makna Logistik

Logistik dalam pengertian secara mendasar berarti aliran barang atau jasa mulai dari sumber sampai tujuan. Pengertian logistik (Togar M. Simatupang, 2013) yang lebih rinci adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian aliran yang efisien dan efektif dari barang atau jasa dan informasi terkait mulai dari titik asal sampai titik penggunaan untuk memenuhi keperluan pelanggan. Kata kunci logistik adalah aliran dengan obyek barang atau jasa dengan tujuan menyediakan barang dengan jumlah yang tepat, waktu yang tepat, lokasi yang tepat, dan biaya yang tepat. Kegiatan utama logistik adalah meliputi:

- Melakukan aktivitas pengadaan (*Procurement*)
- Melakukan penyimpanan (*Storage*)
- Melakukan pengelolaan persediaan (*Inventory*)
- Melakukan pengangkutan material (*Transportation*)
- Mengelola pergudangan (*Warehousing*)
- Melakukan aktivitas pengemasan (*Packaging*)
- Menjaga Keamanan (*Securities*)

- Penanganan barang dan jasa baik dalam bentuk bahan baku, barang antara, dan barang jadi (*Materials Handling*)
- Manakala dalam lingkup perdagangan antar negara, maka dalam logistik tercakup pula fungsi ekspor dan impor.
- Banyak perusahaan yang juga menyertakan produk berupa jasa, menambahkan fungsi *Customer Service* atau *After Sales Service*.

Menurut Napoleon, logistik merupakan faktor yang sangat penting dalam strategi militer, karena sebuah pasukan perang tanpa dukungan logistik yang kuat tidak ada gunanya. Faktor logistik tersebut meliputi sarana transportasi dan sumber dayanya. Oleh karenanya dalam strategi berperang, memutuskan rantai pasok dalam logistik lawan termasuk bagian untuk memenangkan peperangan. Kekalahan Inggris pada perang kemerdekaan Amerika terjadi karena kegagalan dalam tersedianya logistik.

Contoh Pentingnya Logistik Dalam Perang Troya

Di dalam sejarah selama terjadinya perang Troya, pihak Yunani mengirimkan 1200 kapal ke Troya. Walaupun demikian sebagai perbekalan pasukannya yang begitu banyak Yunani tidak mampu membawa makanan dan uang dalam jumlah yang cukup. Oleh karenanya mereka harus menanam tanaman guna memenuhi memasok bahan makanan yang diperlukan selama di Troya, sementara pasukannya terus menerus melakukan penyerbuan dalam skala kecil untuk merampas pasokan.

Karena masalah terbatasnya logistik inilah Yunani tidak mampu melancarkan serangan besar-besaran yang bisa mengakhiri perlawanan bangsa Troya. Perang antara Yunani dan Troya ini berlangsung selama sepuluh tahun. Ternyata serunya peperangan tidak hanya terjadi di medan pertempuran saja, tetapi juga dalam memutus rantai pasok logistik lawan. Pasukan Troya tidak saja menyerang barak-barak milik tentara Yunani, tetapi juga menyerang *inventory* logistik diantaranya domba-domba milik tentara Yunani. Ternyata taktik serangan yang ditujukan pada logistik ini mampu melambatkan gerakan Yunani. Dengan serangan ini tentara Yunani menjadi terbelah konsentrasinya antara menjaga serangan musuh dari depan dan menjaga *inventory* logistik mereka. Dari kejadian itulah, maka ahli sejarah Yunani Thucydides (460-400 SM) menerangkan betapa pentingnya fungsi logistik di dalam suatu peperangan.

Logistik memiliki peranan yang penting dalam penentuan daya saing suatu organisasi. Daya saing tersebut dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu berupa keunggulan nilai. Artinya pelanggan bukan sekedar membeli produk tetapi membeli nilai. Dimensi kedua berupa keunggulan biaya, dimana setiap kegiatan senantiasa memerlukan biaya.

Dapat diambil kesimpulan apabila masing-masing dimensi memiliki skala tinggi dan rendah, maka kondisi “biasa saja” akan terjadi bila organisasi memiliki keunggulan yang rendah pada nilai dan biaya. Sementara kondisi “lebih murah” akan terjadi jika organisasi mempunyai keunggulan disektor biaya. Sebuah organisasi akan disebut “lebih baik” apabila memiliki keunggulan nilai yang dapat memuaskan pelanggannya. Sementara, organisasi “unggul” akan terjadi jika memiliki keunggulan yang tinggi baik pada nilai maupun biaya. (Togar M. Simatupang, 2013)

Potret Logistik Indonesia

Kinerja sektor logistik perusahaan-perusahaan Indonesia pada peringkat internasional tidaklah terlalu bagus. Data yang pernah dipublikasikan oleh Bank Dunia menunjukkan bahwa Indeks Kinerja Logistik Indonesia pada tahun 2010 ada pada peringkat 75 dari 155 negara. Jika dibandingkan dengan negara-negara tetangga, Indonesia ternyata jauh tertinggal. Singapura berhasil menempati urutan ke 2 dunia. Sementara, Vietnam urutan ke 53, Filipina urutan ke 44, Thailand peringkat ke 35, dan Malaysia peringkat 29.

Rendahnya kinerja sektor logistik Indonesia berdampak langsung terhadap biaya ekonomi yang tinggi dan mutu pelayanan logistik yang buruk. Indonesia masih harus bekerja keras untuk mengejar ketertinggalannya dengan melakukan perbaikan yang serius pada pelayanan di sektor kepabeanan, prasarana penunjang, pengiriman internasional, kompetensi di bidang logistik, pelacakan dan penjejakan, dan ketepatan waktu. (Masyarakat Logistik & Rantai Pasok Indonesia, 2013)

8.2. Manajemen Logistik

Manajemen logistik pada manajemen modern merupakan bagian dari proses *supply chain* yang bertujuan untuk merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan efisiensi dan efektivitas di dalam penyimpanan dan aliran barang, pelayanan dan informasi terkait dari titik permulaan/pemesanan sampai dengan titik penyimpanan/konsumsi/pemakaian (*lead time*),

tujuannya untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan (tepat spesifikasi, kuantitas, kualitas dan waktu). (Mangan, Lalwani, Butcher, & Javadpour, 2012)

Dari uraian tersebut maka kegiatan manajemen logistik melingkupi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- Proses perencanaan kebutuhan material/bahan baku.
- Proses pengadaan material/bahan baku.
- Proses pengelolaan dan penyimpanan.
- Proses transportasi/pemindahan bahan dari gudang ke pabrik.

Keempat proses di atas disebut sebagai *point of origin* (titik permulaan). Sedangkan kegiatan berikut sebagai *point of consumption* (titik konsumsi).

- Proses pengelolaan dan penyimpanan barang jadi.
- Proses pengiriman barang jadi dari gudang pabrik ke *distributor*, agen hingga *retail* sampai ke tangan konsumen.

Manajemen Logistik bertujuan untuk mengembangkan operasional yang terpadu dari semua kegiatan logistik suatu organisasi. Manajemen yang menyangkut kegiatan logistik secara individual seringkali ada di bawah penanganan dan pengawasan berbagai departemen dalam suatu perusahaan.

Jika ditinjau dari fungsi-fungsi logistik, maka tahap pertama dari fungsi logistik adalah menyusun rencana kebutuhan. Tahap berikutnya adalah semua pelaksanaan dari rencana penyediaan barang guna operasional perusahaan.

Suatu rencana logistik yang telah dilakukan revisi, biasanya menyangkut prosedur operating (prosedur pelaksanaan) atau perubahan besar dalam struktur jaringan kerja.

Pendekatan pada sektor logistik tidak sama dengan pendekatan pada tata niaga yang lebih melihat keseimbangan antara permintaan dan pasokan. Mekanisme dalam tata niaga lebih banyak mengandalkan pada penyesuaian harga agar terjadi kecocokan antara pasokan dan permintaan. Jika pasokan lebih banyak maka otomatis harga turun. Jika permintaan meningkat maka harga naik. Berbeda dengan logistik yang melihat kelebihan permintaan dan tidak diimbangi dengan stok barang berarti kehilangan pendapatan. Sebaliknya kelebihan penawaran berarti pemborosan sumber daya. Alat yang dipakai bukan hanya penyesuaian harga tetapi waktu dan kapasitas dari sistem logistik.

Zara Menguasai Pasar Karena Kecepatan Logistiknya

Line Clothing merek *Zara* adalah salah satu *brand* terkenal asal Spanyol. Perusahaan *fashion* ini bermarkas di Arteixo, Galicia. *Zara* didirikan tahun 1975 oleh Armancio Ortega dan Rosalia Mera. Merek ini adalah produk andalan dari Inditex. Selain *Zara*, Inditex juga memiliki merek-merek ternama seperti *Massimo Dutti*, *Pull and Bear*, *Oysho*, *Uterqüe*, *Stradivarius* dan *Bershka*. (Wikipedia, 2013)



Gambar No. 16 : Foto: michellesui.wordpress.com

Zara hanya memerlukan waktu tidak lebih 2 pekan untuk mengembangkan produk-produk barunya. Ini rahasianya bagaimana *Zara* bisa mengeluarkan sekitar 10.000 desain baru setiap tahunnya. Armancio Ortega pertama kali membuka *Zara Store* di sebuah jalan utama di pusat kota A Coruña, Galicia, Spanyol. Toko tersebut ternyata cukup sukses, sehingga Armancio membuka beberapa *store* lagi di Spanyol. Selama tahun 1980, Ortega mulai mengubah desain, manufaktur dan proses distribusi untuk mengurangi *lead time* dan bereaksi terhadap tren baru dalam cara yang lebih cepat, yang disebut "mode instan".

Tahun 1980, perusahaan mulai melakukan ekspansi internasional melalui Porto, Portugal. Pada tahun 1989, mereka memasuki Amerika Serikat dan Perancis pada tahun 1990. Dan hingga saat ini, *Zara* sudah terdapat di 73 negara di dunia termasuk di Indonesia. *Zara* memiliki beberapa jenis pakaian, mulai dari wanita, pria, anak-anak (*Zara Kids*), hingga kosmetik. *Zara Store*

paling banyak berada di Spanyol (329 toko), dan Prancis (114 toko). Sementara di Indonesia, *Zara* hanya ada 9 toko.

Daniel Piette, *Fashion Director* dari *Louis Vuitton* mendeskripsikan *Zara* sebagai “*retailer* yang paling inovatif dan sangat efektif di dunia ini.” Oleh *CNN*, *Zara* juga disebut sebagai “*Spanish success story*”.

Salah satu kekuatan *Zara* adalah menyerang pasar dengan produk baru yang inovatif dan kecepatan mengekspresikan selera pasar dalam waktu yang sangat cepat. Dalam waktu dua minggu ide desain baru yang diperoleh dari survei pasar telah berhasil masuk ke toko *retail*. Kecepatan *supply chain* inilah yang membuat *Zara* tidak takut model-modelnya ditiru pesaingnya, karena kemampuan inovatifnya yang tidak akan mampu ditiru oleh pesaingnya dalam waktu cepat. (Tiplady, 2006).

Logistik juga disebut sebagai *supply chain* karena kegiatannya tidak hanya terjadi dalam satu organisasi melainkan antar organisasi yang terjaring dalam hubungan kemitraan atau *networking*. Penerapan jaringan logistik menuntut organisasi- organisasi yang terkait melakukan koordinasi dengan prioritas yang ditujukan kepada pelanggan, pengendalian produksi dan pengirimannya ke tangan konsumen serta pemanfaatan sistem informasi yang terintegrasi. Koordinasi yang baik antar para pelaksana di sepanjang rantai pasok berhasil mengurangi beban biaya *inventory* dan pengangkutan sekaligus mampu meningkatkan kepuasan pelanggan.

Ada tiga kesulitan dalam menjalankan manajemen yang baik pada jaringan logistik:

- Yang pertama adanya perbedaan kepentingan antar pelaku yang terlibat. Benturan kepentingan yang terbesar dikarenakan perbedaan cara pandang, seperti pendapatan bagi suatu pihak merupakan pengeluaran bagi pihak yang lain. Di samping itu juga perbedaan dalam operasional, misalnya saat melakukan pengiriman barang sebaiknya dilakukan dalam volume besar atau kecil.
- Yang kedua, terjadinya situasi ketidakpastian di sepanjang rantai pasok. Ketidakpastian itu bisa meliputi besarnya *order*, ketersediaan bahan baku, keandalan mesin, sampai kemungkinan terjadinya gangguan alam.
- Alasan ketiga adalah semakin rumitnya sistem logistik yang semakin meningkat, jumlah dan jenis barang semakin bertambah banyak,

semakin banyaknya mitra bisnis, juga semakin rumitnya regulasi dan perkembangan teknologi. (Togar M. Simatupang, 2013)

Mengenal Bisnis DHL Internasional Sebagai Studi Kasus di Bidang Layanan Logistik

Kutipan berikut ini dibuat guna memberikan wawasan terhadap bentuk bisnis logistik yang sangat erat kaitannya dengan fungsi *Supply chain*.



Gambar No. 17 : Logo Axel dan DHL

DHL telah dikenal sebagai sebuah perusahaan jasa yang berhasil menjadi pemimpin pasar global di bidang logistik ekspres. Ruang lingkup bisnisnya meliputi seluruh dunia dalam transportasi darat, laut maupun udara.

DHL juga nomor satu pada kontrak logistik. Bidang yang ditanganinya meliputi berbagai solusi sesuai yang dibutuhkan konsumen, mulai dari solusi permasalahan pengiriman dokumen secara cepat hingga ke Manajemen *Supply Chain*. Dalam menjalankan usahanya, DHL bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya dalam memberikan layanan terbaik, bahkan melebihi harapannya dimanapun dan kapanpun mereka membutuhkan. DHL memberikan layanan dan penyedia solusi logistik secara menyeluruh ke seluruh dunia.

Supply chain merupakan jalur pergerakan baik barang maupun informasi dan keuangan. Awalnya dari proses pembelian bahan dasar maupun bahan setengah jadi yang dikirim ke pabrik untuk diolah hingga menjadi barang jadi. Setelah menjadi barang jadi, maka produk tersebut dikirimkan menuju gudang-gudang atau pusat distribusi atau bahkan langsung ke konsumen akhir di rumah-rumah atau kantor pelanggan.

Bahkan setelah produk sampai ke tangan konsumen akhir diperlukan layanan purna jual, DHL masih menyediakan jasa perawatan, perbaikan atau pengiriman kembali dan daur ulang dari produk tersebut di akhir

masa gunanya. Dengan menerapkan perencanaan *supply chain* yang baik dan tepat akan mampu mengoptimalkan alur-alur tersebut.

Rancang Bangun Brand DHL Yang Baru

Pada bulan Desember 2005 *DHL* mengakuisisi dua perusahaan multinasional *Exel Plc*, perusahaan *supply chain* dan logistik yang beroperasi di Amerika Utara dan Eropa, yang kedua jaringan pos internasional di Jerman (*Deutsche Post World Net*). Langkah tersebut semakin memantapkan posisi logistiknya. Dengan memperluas jaringan dengan dua kekuatan baru itu *DHL* dapat melayani dengan brand barunya "*DHL Exel Supply Chain*" dan "*DHL Global Forwarding*".

DHL berhasil mengoperasikan lima divisi spesial sebagai berikut:

1. ***DHL Express***; yaitu partner untuk solusi pengiriman kilat berupa dokumen maupun paket ke seluruh dunia. Layanan ini didukung jaringan *DHL* yang meliputi lebih dari 4.000 kantor cabang dan lebih dari 120.000 tujuan diseluruh dunia.

DHL Express merupakan konsolidasi dari bisnis "*DHL Worldwide Express*" dengan bisnis pengiriman paket "*Deutsche Post Euro Express*" yang memberikan layanan "*Same Day*" (Di Hari yang Sama), *Express* (Kiriman Kilat), dan *Parcel* (Paket).

2. ***DHL Freight***; divisi ini memberikan layanan solusi transportasi secara internasional untuk kiriman *FCL* maupun *LCL* ke kota-kota Eropa. Pengiriman yang dilakukan *DHL* melalui darat, kereta api atau gabungan keduanya. Layanan yang diberikan melalui *DHL Freight* bukan hanya untuk pengiriman barang-barang dalam bentuk yang besar, tetapi juga meliputi "non-dokumen" dan "non-paket". Termasuk dalam jaringan bisnis ini adalah layanan jasa transportasi darat dari *Danzas Eurocargo Road Transport Business*.

3. ***DHL Global Forwarding***. Divisi ini berhasil menjadi *market leader* di pasar ekspedisi udara dan laut, juga memberikan layanan logistik proyek di seluruh dunia. Suatu layanan bernilai tambah dalam produk dan layanan *portfolio* yang mampu memberikan nilai tambah serta memberikan posisi pasar yang memuaskan pelanggan *DHL* dalam skala internasional.

4. DHL Exel Supply chain. *DHL Exel Supply Chain* memberikan layanan pada semua pekerjaan logistik global yang rumit, mulai bidang layanan kesehatan, teknologi, kedirgantaraan, industri, otomotif maupun sektor busana. Divisi layanan ini membantu pelanggannya dengan solusi berbasis *IT* dengan jaringan yang dimiliki. Demikian juga logistik pengadaan ini yang meliputi pergudangan dan pengoperasian logistik penjualan. Ditingkat papan atas melakukan layanan di bidang *finishing*, pengemasan, pemasangan label harga, menampung pesanan, proses *order* hingga layanan keuangan sampai ke promosi penjualan.

5. DHL Global Mail. *DHL Global Mail* menawarkan secara lengkap layanan pengiriman surat secara global dengan memberikan keahlian yang luar biasa di bidang layanan pemasaran internasional dan solusi publikasi.

6. Layanan Otomatisasi DHL. *DHL* memberikan Layanan Otomatisasi Perdagangan yang mudah digunakan dan menawarkan informasi yang berkualitas secara konsisten. Ada enam layanan online sebagai berikut:

- *Penghitungan besarnya Landed Cost.* Meliputi perkiraan bea masuk, pajak maupun besarnya kewajiban impor lainnya, dengan demikian pelanggan dapat mengetahui perkiraan biaya di muka.
- *Memeriksa apakah produk telah memenuhi persyaratan.* Jasa ini untuk memastikan bahwa barang yang diimpor pelanggan DHL telah memenuhi persyaratan peraturan impor dan ekspor masing-masing negara.
- *Membandingkan Landed Cost dan persyaratan produk.* Memberikan data perbandingan biaya dan persyaratan yang berlaku di lima negara pengekspor.
- *Dokumentasi untuk perdagangan internasional.* Layanan untuk menyiapkan dokumen-dokumen yang diperlukan untuk perdagangan internasional, logistik maupun persyaratan kepabeanan.
- *Pengklasifikasian HS Code secara interaktif.* Membantu pelanggan dalam mencari kode komoditi meliputi Harmonized

- *System/HTC* dan *ECN* dengan cepat dan akurat. Menginformasikan pihak-pihak yang ditangkal. DHL membantu pelanggan dalam memeriksa daftar yang terinci mengenai pihak pengirim maupun penerima untuk dicocokkan dengan daftar pihak yang ditangkal pemerintah maupun otoritas internasional.

7. Layanan Bernilai Tambah. Layanan ini memberikan nilai tambah bagi pelanggan dimana pelanggan dapat menugaskan pekerjaan-pekerjaan yang berkaitan dengan aktivitas logistik seperti perakitan, penggabungan maupun pengemasan. Pelanggan tidak perlu membuka cabang atau menugaskan karyawannya di kota/negara dimana tujuan ekspor diperlukan pekerjaan tambahan seperti yang disebut di atas.

Sebagai contoh Indonesia mengimpor sejenis mangga tertentu dari Pakistan secara curah untuk dikirim ke Belanda. Sesampai di Belanda mangga tersebut perlu dikemas dan diberi label pada masing-masing buah untuk selanjutnya dikirim ke *retailer* di beberapa kota di Belanda.

8. Co-Packing. *Co-Packing* menggabungkan sistem pengemasan pada pihak ketiga guna melakukan pengemasan untuk menjadi lokasi pusat distribusi. Keuntungannya dapat menurunkan biaya dan meningkatkan fleksibilitas dari kebutuhan operasional secara menyeluruh. Layanan yang disediakan oleh *DHL* ini mampu mendukung kegiatan pemasaran produk, promosi dan menyelaraskan dengan kegiatan pasar lokal.

9. Product Assembly. Sebelum sampai ditangan konsumen, produk memerlukan proses *assembly* dalam proses perakitan yang melibatkan produsen barang jadi sejak masih berbentuk modul beserta komponen-komponennya. Teknik ini sering dimanfaatkan sebagai strategi penundaan atau *postponement*. Cara ini juga disebut sebagai penyelesaian yang ditunda, melibatkan banyak produk standar yang disesuaikan dengan pasar lokal. Dalam *supply chain* cara ini dapat mengurangi jumlah stok kadaluarsa sementara tetap menjaga tingkat layanan pelanggan.

Dalam hal ini *DHL* menyediakan layanan pengemasan, penggabungan barang sesuai kebutuhan pelanggan, melakukan konfigurasi untuk perangkat keras, instalasi pada perangkat lunak

dan hingga penambahan label, penambahan dokumen dan sebagainya.

- 10. *Kitting/Pre-Assembling.*** Anda seorang importir yang mendatangkan produk masih dalam bentuk individu dan memerlukan beberapa langkah penggabungan dengan komponen lain sebelum dimasukkan ke pasar domestik. Di pasar tersebut praktis Anda tidak memiliki unit kerja yang harus menangani beberapa pekerjaan "*kitting*" maupun "*pre assembling*" yang relatif sederhana (misalnya menambahkan baterai).

Untuk mengatasi permasalahan seperti ini, *DHL* menyediakan layanan yang disebut "*Kitting/Pre-Assembling*". Dengan layanan tersebut produk yang Anda impor langsung dapat diterima dalam keadaan sudah di-*assembly* sehingga siap dilempar ke pasar.

- 11. *Sequencing (Melakukan Pengurutan).*** Melakukan pengurutan yaitu proses konsolidasi, penggabungan maupun mengurutkan alur bahan ke pabrik atau pusat produksi. Istilah lain dari tahap ini adalah *Line Feeding* dimana meliputi proses pengantaran komponen yang telah dirakit ke lini produksi yang berbasis *just-in-time* ataupun *just-in-sequence*. Contoh untuk produk yang memerlukan tahapan seperti ini adalah pabrik otomotif yang sebagian komponennya diimpor dan dirakit sendiri sebelum di masukkan ke pabrik *assembly* utama.

- 12. *Re-Work.*** Yang disebut dengan istilah *re-work* adalah pengerjaan penyesuaian atau modifikasi produk yang seringkali dilakukan untuk menyesuaikan dengan pasar lokal. Hal ini meliputi pengemasan ulang barang jadi untuk mendukung kegiatan pemasaran pelanggan dan promosi.

Misalnya produk dari luar negeri yang berlabel dan memiliki keterangan produk dengan huruf asing, saat dipasarkan di Indonesia perlu dikemas ulang dengan label huruf latin sehingga mudah dipahami konsumen domestik. Contoh lain, importir membeli tinta *printer* dalam kemasan galon. Untuk dijual di pasaran dalam bentuk kemasan yang lebih kecil perlu dilakukan pengemasan ulang.

- 13. *Labelling and Tagging.*** Produk obat dan makanan saat diedarkan di Indonesia perlu memperoleh ijin edar serta label tanggal kadaluarsa. Oleh karenanya, ketika produk impor masuk ke gudang

DHL, sebelum diedarkan ke pasar, importir perlu bantuan untuk menambahkan label nomor izin dari BPOM dan tanggal kadaluarsa. Pengerjaan label tersebut dapat dilakukan oleh pihak DHL atas permintaan importir sebelum barang siap untuk di-*display*.

14. Pre-Retailing/Merchandising. Produk yang diimpor sebelum dikeluarkan dari gudang dan di dipajang di toko atau *show room* perlu beberapa pengerjaan. DHL menawarkan beberapa layanan sebagai berikut:

- Kemasan barang dari *supplier* luar negeri perlu tempat pembuangan atau proses daur ulang agar bisa bermanfaat untuk kegunaan yang lain.
- Produk *apparel* yang dikirim dalam bentuk *balle* saat dikirim ke *retailer* perlu dibuka dari *balle* dan dikemas ulang atau disiapkan untuk di-*display* di rak gantung menggunakan *hanger*.
- Rekondisi garmen yang semula dikemas dengan *balle press* (agar volumenya ringkas dan mengurangi volume saat diangkut) dan setelah tersimpan dalam waktu cukup lama selama proses transportasi, saat dikirim ke *retailer* maka perlu dilakukan rekondisi, misal diurai dan disetrika kembali agar rapi.
- Melakukan penyelesaian dan perbaikan.
- Instalasi label dan *tagging*.
- Melakukan pekerjaan memasukan barang-barang promosi, brosur, merek, dan lain-lain.

Layanan ini juga termasuk semua pekerjaan pengemasan produk agar siap di-*display*. Semua pekerjaan ekstra tadi untuk meminimalisir proses dan ruang yang dibutuhkan di toko/ *retailer* dan mempercepat alur barang sampai ke pusat penjualan.

15. Packaging Design. Dengan pengalaman lebih dari 40 tahun dalam mengelola logistik, DHL dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menawarkan layanan tambahan seperti solusi pengemasan, termasuk di dalamnya desain kemasan dan pembelian bahan- bahan untuk kemasan. DHL juga penyedia layanan pengemasan utama guna menjamin kebutuhan pengemasan barang pelanggan dapat

terpenuhi. Selain itu DHL menawarkan layanan optimalisasi pengemasan.

16. *Payment/Billing Service.* DHL menyediakan beberapa macam proses penagihan dan pembayaran dalam jasa transportasi mereka. Demikian juga pembayaran bea masuk yang dikenakan oleh negara penerima atas barang kiriman. Hal ini memberikan fleksibilitas pelanggan DHL dalam proses penagihan baik ke pengirim, penerima ataupun pihak ketiga.

17. *Asuransi Cargo.* DHL memberikan juga layanan asuransi bagi kargo yang di kirim melalui DHL.

18. *Kepatuhan Prosedur Kepabeanaan (Custom Compliance).* Dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, DHL menggabungkan keahlian di bidang kepabeanaan secara global dengan kemampuan lokal guna menjamin kemudahan proses pengiriman barang internasional.

19. *Layanan Consolidation/Deconsolidation.* DHL menyediakan layanan konsolidasi dan dekonsolidasi dimana saja di dunia untuk meningkatkan fleksibilitas dan efektivitas biaya dalam pengiriman barang secara internasional.

20. *Security.* Dalam hal keamanan, DHL adalah pencetus sistem keamanan pada industri pengiriman barang sekaligus merupakan perusahaan jasa pengiriman yang pertama kali memiliki departemen keamanan sendiri. Departemen ini memiliki fokus layanan terhadap semua aspek yang berhubungan dengan pencegahan barang hilang. DHL menawarkan juga layanan konsultasi mengenai keamanan. Sistem pelaporan secara global dapat merespon secara cepat terhadap semua kejadian yang mungkin terjadi dimanapun.

21. *Sarana Pergudangan Untuk Barang Jadi yang Siap Dipasarkan.* Pada umumnya ketersediaan sarana pergudangan barang jadi berfungsi sebagai pusat kegiatan untuk distribusi dimana aktivitas pemisahan dan pengkombinasian barang-barang sesuai pesanan yang diinginkan konsumen atau retailer. Dengan pergudangan barang jadi ini, layanan yang ditawarkan antara lain:

- Memberikan layanan yang lebih tinggi
- Memperbaiki sirkulasi serta akurasi stok barang

- Mengusahakan durasi tempuh yang lebih pendek
- Mengurangi stok barang yang kadaluarsa
- Meningkatkan produktifitas
- Jawaban ide atas tujuan-tujuan strategis
- Proses awal yang cepat dan terpercaya
- Fleksibilitas penambahan dan fluktuasi volume
- Kemampuan di sektor IT dan industri elektronik
- Perekrutan, pelatihan dan motivasi karyawan
- Pelaksanaannya dengan memanfaatkan best-practise yang telah sukses diterapkan di negara atau region lain.

22. Pergudangan Khusus Untuk Satu Pelanggan. Tersedianya sarana pergudangan khusus untuk satu pelanggan disertai pusat distribusinya disediakan untuk melayani kebutuhan satu pelanggan saja. DHL mengatur dan mengoperasikan pusat distribusi di tingkat lokal, nasional maupun regional untuk satu pelanggan yang dapat melayani area di satu negara ataupun banyak negara. Salah satu contoh adalah European Distribution Center (EDC), yaitu sebuah kompleks pergudangan besar yang menangani stok barang pelanggan untuk distribusi seluruh Eropa. Masing-masing stok tersimpan dalam bentuk sebenarnya, atau disesuaikan menurut kebutuhan pasar.

23. Pergudangan Dengan Pemakaian Bersama. DHL menyediakan jaringan pergudangan untuk pemakaian bersama. Selain itu pergudangan ini juga dapat dimanfaatkan untuk menangani stok barang tingkat regional. Fasilitas pergudangan ini dapat menerima penanganan produk baik dari produsen lokal maupun kiriman impor, untuk mereka yang bergerak dibidang peralatan kesehatan, barang konsumsi, peralatan di bidang industri, di bidang kimia, teknologi maupun lainnya.

Dalam memanfaatkan layanan ini, para pelanggan memperoleh fasilitas bersama termasuk penggunaan ruangan, biaya yang menyangkut *overhead*, hingga tenaga kerja maupun peralatan. Dari layanan ini pelanggan DHL diuntungkan dari sinergi yang secara langsung mampu menurunkan biaya *supply chain*. Solusi layanan ini

cocok apabila dimanfaatkan oleh bisnis skala menengah yang membutuhkan suatu tim operasional dalam melaksanakan tugas distribusi dalam jangka panjang maupun bisnis dengan skala besar yang membuka usaha baru, produk baru maupun menangani kelebihan stok barang mereka.

24. Solusi Kampus. Kampus yang dimaksud di sini adalah lapangan yang luas. DHL menciptakan solusi pergudangan model kampus, dimana fasilitas pergudangan yang disediakan sekaligus berfungsi sebagai pusat distribusi yang diletakkan secara strategis dekat dengan pelanggan.

Usaha mendekatkan distribusi dengan pelanggan ini merupakan solusi supply chain yang fleksibel sekaligus bersinergi lebih baik. Usaha ini merupakan pendekatan yang memudahkan pelanggan agar mendapatkan barang lebih cepat dan fleksibel serta mengurangi biaya transportasi.

25. Solusi Jaringan. Dalam memberikan pelayanan untuk pelanggan domestik maupun secara global, DHL mengoperasikan jaringan ekspres dengan sarana logistik terbesar di seluruh dunia. Hingga kini DHL memimpin pasar di bidang pengiriman ekspres ke seluruh penjuru dunia baik secara FCL maupun LCL.

Jaringan yang dimiliki baik sarana pergudangan dan hub menawarkan penggabungan barang-barang yang dikirim di lokasi transit disertai kemampuan pengantaran untuk barang kiriman berbagai jenis maupun ukuran.

Jasa yang diberikan meliputi:

- Fasilitas dan distribusi berdedikasi
- Fasilitas dan distribusi dengan penggunaan bersama
- *Inbound to manufacturing logistics*
- Mengelola fasilitas dan transportasi
- Pengelolaan kendaraan
- Layanan tepat waktu
- Kepabeanaan
- Layanan bernilai tambah

- Konsultasi jaringan
- *Electronics Distribution Networks (EDN)*
- *Reverse logistics*
- Logistik purna jual/ *service logistics* (suku cadang)
- *Lead logistics provider* (secara keseluruhan ataupun sebagian).

DHL juga melakukan sub-kontrak pekerjaan secara keseluruhan, termasuk juga dalam hal pemindahan tenaga kerja maupun aset distribusi, bidang keuangan, optimalisasi usaha serta penggabungan *supply chain*.

Layanan transportasi *DHL* dapat digunakan untuk perpindahan barang-barang sebagai berikut:

- Barang yang bertemperatur dingin/beku
- Barang-barang berkategori kimia berbahaya
- Obat-obatan
- Barang-barang berharga/ bernilai tinggi
- Barang cair dalam jumlah besar
- Produk *fashion/ apparel* (termasuk garmen yang digantung)

26. De-konsolidasi Memecah kiriman dalam jumlah besar ke beberapa pelanggan/ distributor di pelabuhan tujuan. Termasuk juga memecah barang curah dalam ukuran besar menjadi bagian-bagian yang lebih kecil untuk didistribusikan kepada pelanggan.

Jasa de-konsolidasi yang dilakukan *DHL* pada pusat distribusi biasanya memiliki lokasi yang dekat dengan pelabuhan laut maupun bandar udara. Kontainer-kontainer yang diterima di bongkar muatannya lalu dilakukan distribusi lanjutan menggunakan truk.

Keuntungan yang diperoleh pelanggan dengan layanan de-konsolidasi ini antara lain:

- Mengurangi penumpukan barang pada proses supply chain
- Memperbaiki penempatan stok sesuai dengan kebutuhan dan posisi order terbaru
- Waktu pengiriman barang menjadi lebih cepat.

27. Meningkatkan Pelayanan Pada Pelanggan. Ketika pelanggan DHL mengirimkan barang ke luar negeri, maka di negara tujuan mereka tidak perlu mengalokasikan gudang atau menerima resiko *demurrage* karena keterlambatan mengeluarkan barang dari gudang pelabuhan. Dengan pelayanan de-konsolidasi membuat fleksibilitas dan dapat memperpanjang waktu pengambilan keputusan.

Layanan dekonsolidasi DHL meliputi:

- Memverifikasi pesanan di negara tujuan
- Mengeluarkan barang dari kontainer
- Menyusun barang di *pallet*
- Menyusun konfigurasi ulang seperti pemasangan label atau *repacking*
- Melakukan konsolidasi ulang, pengaturan barang, memasukkan kembali barang ke dalam kontainer, pengiriman barang
- Menambahkan sistem pelacakan barang

28. Transportasi Barang Jadi. Pada pengiriman barang-barang jadi (siap dijual) secara regional pada umumnya melibatkan jasa transportasi darat untuk melakukan distribusi kepada *distributor* di daerah, toko-toko *retail*, atau jenis usaha lainnya seperti perusahaan makanan hingga pelanggan akhir.

Hal ini sangat menguntungkan pelanggan karena tidak perlu harus membuka cabang atau memiliki infrastruktur tersendiri di kota pelabuhan tujuan. Terlebih jika volume perdagangan di daerah baru tersebut belum terjadi secara kontinyu, atau kegiatan yang masih merupakan uji coba pasar.

Solusi distribusi barang jadi yang dilakukan DHL terbentuk dari aktivitas-aktivitas sebagai berikut:

- Mengumpulkan barang-barang dari *supplier*
- Menyediakan sarana pergudangan dan mengelola stok barang
- *Linehaul/trucking*

- Melakukan pengantaran barang ke *distributor*/ toko-toko
- Mengelola sistem distribusi
- *Reverse logistics*
- Solusi pelacakan barang yang keluar dari gudang
- *Cross-docking* dan penggabungan barang di lokasi transit
- Pengantaran ke konsumen akhir (pada bisnis *online*)

Kemampuan pengelolaan distribusi *DHL* meliputi:

- Penggunaan jaringan distribusi secara bersama
- Sarana transportasi yang berdedikasi
- Penyediaan kendaraan yang tepat
- Layanan tepat waktu
- Penjadwalan transportasi dan pengantaran
- Transfer barang (contoh: dari kereta api ke truk atau mengangkut kontainer ekspor)
- Layanan antar-jemput
- Urusan kepabeanan
- Memberikan konsultasi *supply chain* termasuk strategi jaringan logistik dan transportasi

29. Layanan Distribusi ke Toko. *DHL* memberikan penawaran solusi pengantaran barang ke toko- toko yang difokuskan untuk membantu *retailer* dalam menciptakan *supply chain* yang efisien dan fleksibel untuk mendistribusikan produk ke toko-toko. Layanan ini tersedia di Amerika Utara dan Latin, Eropa, Timur Tengah dan Afrika serta Asia dan Australasia.

Jasa yang diberikan *DHL* dapat membantu para pengusaha distribusi dan *retail* dengan cara:

1. Melakukan *re-engineering* jaringan distribusi agar mencapai target tingkat layanan yang diinginkan dengan biaya minimum
2. Meningkatkan kapasitas infrastruktur yang ada

3. Meningkatkan kualitas dan produktifitas dari kegiatan operasional distribusi
4. Pengiriman produk *just-in-time* di semua *retail* dilakukan secara efisien.

30. In-Store Logistic. Layanan *In-Store Logistic* merupakan solusi yang dapat membantu para *retailer* untuk menerapkan sistem pengelolaan gudang pada sistem operasional di masing-masing gerai mereka. Solusi yang membantu para *retailer* untuk menerapkan prinsip bagaimana mengelola penyimpanan stok mereka guna penghematan biaya dan ketersediaan tempat untuk barang.

31. Pusat Konsolidasi di Luar Outlet. *DHL* mendesain, mengelola dan mengoperasikan pusat konsolidasi di luar *outlet* pada pusat-pusat perbelanjaan. Sebagai contoh di pusat perbelanjaan yang berada di bandara, di pusat kota serta para *retailer* yang ada di dalamnya, dimana sewa ruangan sangat tinggi dan memerlukan efektifitas pengaturan ruangan.

Selain yang menyangkut efektifitas pemakaian ruangan, layanan ini juga untuk mengurangi jumlah kendaraan yang masuk ke tempat pengantaran dan mengurangi keluar-masuk kendaraan di lingkungan *outlet*. Usaha layanan ini mampu menaikkan penjualan dengan perbaikan variasi barang yang dijual dengan jalan pengisian ulang *outlet* dengan barang-barang yang baru dari pusat konsolidasi yang berada di luar *outlet*. Mereka menyediakan layanan *pre-retailing* sehingga barang-barang diantarkan ke *outlet* sudah dalam bentuk siap dipajang. Hal ini memungkinkan karyawan toko untuk fokus pada pekerjaan utamanya seperti melayani pelanggan. (Sumber www.scribd.com)

8.3. Penyedia Jasa Logistik Pihak Ketiga

Yang disebut penyedia Jasa Logistik Pihak Ketiga atau *Third-Party Logistics (3PL)* adalah perusahaan yang menyediakan layanan kepada klien secara *outsourcing* atau juga biasa disebut "pihak ketiga". Adapun jasa yang diberikan meliputi jasa logistik untuk sebagian, atau seluruh fungsi Manajemen *Supply Chain* mereka. (Lee, Milton, & Tay, 2001)

Penyedia jasa logistik tersebut biasanya mengkhususkan diri dalam operasi, pergudangan dan transportasi layanan terintegrasi yang dapat ditingkatkan

dan disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan berdasarkan kondisi pasar. Sebagai contoh seperti tuntutan dan kebutuhan jasa pengiriman untuk produk dan bahan mereka. Seringkali, layanan ini lebih dari sekedar jasa logistik pada umumnya dan mencakup layanan nilai tambah yang berkaitan dengan produksi atau pengadaan barang, yaitu layanan yang mengintegrasikan bagian dari *supply chain*.

Ketika integrasi ini terjadi, penyedia kemudian disebut sebagai *Third-Party Supply Chain Management (3PSCM)* atau *Supply Chain Management Service Provider (SCMSP)*. 3PL menargetkan fungsi tertentu dalam manajemen pasokan, seperti pergudangan, transportasi, atau penyediaan bahan baku.

8.4. Jenis-jenis Penyedia Jasa Logistik

Penyedia logistik pihak ketiga dalam hal ini termasuk ekspedisi, perusahaan kurir, serta perusahaan lain yang mengintegrasikan dan menawarkan subkontrak logistik dan jasa transportasi.

Ada empat kategori *PROVIDER 3PL*:

1. Standar 3PL Provider

Ini adalah bentuk paling dasar dari perusahaan penyedia jasa 3PL. Mereka akan melakukan kegiatan seperti mengambil (menjemput barang) dan melakukan pengemasan atau pengemasan ulang, mengatur sarana pergudangan, melakukan pengaturan distribusi (bisnis), dimana hal-hal tersebut merupakan fungsi-fungsi yang paling dasar dari logistik. Pada sebagian besar perusahaan-perusahaan jasa logistik, fungsi 3PL bukanlah kegiatan utama mereka.

2. Pengembangan Layanan (*Service Developer*)

Penyedia 3PL jenis ini menawarkan layanan *advanced* pada pelanggan mereka dengan memberikan nilai tambah seperti fitur pelacakan (*tracking*) dan penelusuran posisi barang yang dikirim, *cross-docking*, melakukan pengemasan

tertentu (*re-packing*)¹, atau menyediakan sistem keamanan sesuai jenis barang yang dikirim.

Dengan bantuan sebuah perusahaan *IT* yang mengkhususkan diri di bidang ini, maka akan memungkinkan penyedia jasa untuk melakukan jenis-jenis pekerjaan tersebut.

3. The Customer Adapter

Jenis penyedia *3PL* ini atas permintaan pelanggan mengambil alih kontrol penuh dari kegiatan logistik perusahaan yang menjadi kliennya. Penyedia *3PL* meningkatkan logistik secara dramatis, tetapi tidak mengembangkan layanan baru. Basis pelanggan untuk jenis penyedia *3PL* ini biasanya cukup kecil.

4. Pengembang Pelanggan (*The Customer Developer*)

Penyedia layanan logistik jenis ini melakukan pelayanan tingkat tertinggi yang menyediakan layanannya sehubungan dengan proses dan kegiatan. Hal ini terjadi ketika penyedia *3PL* mengintegrasikan dirinya dengan pelanggan dan mengambil alih seluruh fungsi logistik mereka. Penyedia ini memiliki beberapa pelanggan, tetapi akan melakukan tugas-tugas yang luas dan rinci bagi mereka. Sebagai contoh pelayanan untuk transportasi berbagai mode seperti dari kereta api, transportasi laut, dan di pelabuhan tujuan dilanjutkan dengan transportasi truk hingga ke gudang pelanggan.

¹ Perusahaan jasa logistik seperti DHL, TIKI, JNE dan sebagainya melakukan pengemasan ulang dengan plastik setiap paket yang dikirim untuk menjaga keselamatan dan keamanan barang tersebut.

8.5. Keuntungan Menggunakan Penyedia Jasa Logistik

8.5.1. Penghematan Biaya dan Waktu

Mengingat bidang logistik adalah kompetensi tertinggi yang dimiliki operator jasa ini, maka mereka memiliki pengetahuan dan keahlian yang lebih besar dibandingkan perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan penjualan.

Mereka memiliki jaringan secara global dan biasanya mereka yang bergerak di bidang ini adalah perusahaan besar yang mampu bergerak dan menekan biaya secara efisien. Hal lain yang perlu dipertimbangkan adalah mereka memiliki peralatan dan sistem *IT* yang secara berkesinambungan senantiasa di-*update* disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan mereka. Dengan demikian mereka mampu memenuhi persyaratan pelanggan mereka. Sementara apabila dibandingkan dengan mereka yang bergerak di bidang produksi dan pemasaran mereka tidak punya waktu, sumber daya maupun keahlian untuk beradaptasi demikian juga peralatan dan sistem pengoperasian secepat yang diperlukan.

Jadi kesimpulannya para penyedia jasa logistik dapat memenuhi persyaratan teknis dalam biaya yang lebih cepat dan efisien dibandingkan bila masing-masing perusahaan melakukan sendiri. (Cavinanto, 2005)

8.5.2. Penggunaan Modal yang Rendah

Kenyataan bahwa sebagian besar atau bahkan semua fungsi dalam mengoperasikan bisnis penyedia jasa logistik dilakukan secara *outsourcing* sehingga tidak perlu mengeluarkan modal besar. Sebagai contoh mereka tidak perlu memiliki gudang dan sarana transportasi sendiri. Hal ini menurunkan jumlah modal yang diperlukan. Terutama keadaan ini bermanfaat jika sebuah perusahaan memiliki variasi yang tinggi dalam pemanfaatan kapasitas gudang, karena rasio utilisasi kapasitasnya tidak tetap, sementara biaya yang harus dikeluarkan bersifat tetap. Hal ini pasti mengurangi profitabilitas perusahaan.

8.5.3. Fokus di Bidang Usaha

Outsourcing yang dilakukan pada departemen logistik memungkinkan perusahaan untuk lebih fokus pada bisnis inti mereka. Kecuali kalau memang logistik merupakan salah satu bisnis inti perusahaan tersebut. Tetapi jika sektor logistik hanya merupakan suatu divisi atau bagian dari alur

berprosesnya bisnis perusahaan, maka lebih menguntungkan jika diserahkan kepada penyedia jasa logistik saja. Jika ditilik dari perkembangan yang terjadi, terus menerus meningkatnya kompleksitas usaha karena ketatnya persaingan, maka rasanya tidak memungkinkan setiap perusahaan menjadi ahli di setiap divisi atau sektor yang dimiliki.

Dan jika perusahaan Anda tidak memiliki keahlian dalam divisi-divisi tertentu, misalnya bidang pengemasan, transportasi, maupun bidang-bidang yang berhubungan dengan legalitas pemerintah, selalu ada kesempatan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan divisi-divisi tersebut. Seringkali hanya kompetensi inti yang benar-benar menambah nilai produk Anda. Jadi penting untuk menjadi yang terbaik di kelas atau salah satu pemimpin pasar untuk menghasilkan keuntungan, karena biasanya kualitas produk inti adalah alasan utama (bukan satu-satunya, tetapi yang utama) bagi konsumen untuk membelinya.

8.5.4. Fleksibilitas

Penyedia jasa logistik dapat menawarkan fleksibilitas yang lebih tinggi dalam aspek geografis, misalnya jalur pengiriman antar pulau maupun antar negara yang berpindah-pindah sesuai permintaan pasar yang dilayani. Bukan hanya itu, perusahaan pengguna jasa itu bahkan lebih fleksibel memilih pengiriman melalui laut maupun udara, jika jalur darat hanya menawarkan melalui kereta api maupun truk. Dengan demikian klien dapat membuat perhitungan biaya yang paling efektif untuk ditawarkan kepada pembelinya.

8.6. Kerugian Menggunakan Jasa Logistik

8.6.1. Kehilangan Kendali

Salah satu kerugian jika suatu perusahaan menggunakan penyedia jasa logistik adalah hilangnya kendali terhadap hubungan perusahaan dengan pihak pembeli. Interaksi yang terjadi antara penjual dan pembeli disaat penyerahan digantikan fungsinya oleh pihak ketiga, yaitu penyedia jasa logistik.

Pihak penjual tidak bisa mengetahui bagaimana keadaan barangnya saat diterima pembeli. Atau bagaimana reaksi pembeli dengan hasil produk yang mereka beli. Pada jenis-jenis produk tertentu dimana sensitifitas terhadap kualitas barang saat diterima oleh pembeli, penjual sangat berkepentingan untuk mengetahui secara langsung.

Pada pengiriman produk-produk agrikultur, *seafood* maupun buah berbentuk *pulp* yang dikirim dalam bentuk *break bulk* maupun kontainer untuk barang cair seringkali terjadi hal-hal yang terjadi di luar harapan mereka. Oleh karenanya untuk mengurangi resiko, pihak *supplier* lebih rela menambah biaya pada bentuk dan kualitas kemasan yang lebih aman saat barang diterima pembeli.

8.7. Macam-Macam Syarat Pengangkutan dan Penyerahan Barang

Dalam hal syarat pengangkutan dan penyerahan barang dikenal istilah *INCO Terms* yaitu kependekan dari *International Commercial Terms*. *INCO* adalah kumpulan istilah yang dibuat untuk menyamakan pengertian antara penjual dan pembeli dalam perdagangan internasional. Di sini dijelaskan hak dan kewajiban pembeli dan penjual yang berhubungan dengan pengiriman barang. *INCO Terms* dikeluarkan oleh Kamar Dagang Internasional atau *International Chamber of Commerce (ICC)*. Versi terakhir dari *INCO* dikeluarkan pada tanggal 1 Januari 2011 disebut sebagai *INCO Terms 2010*. Dikeluarkan dalam bahasa Inggris sebagai bahasa resmi dan 31 bahasa lain sebagai terjemahan resmi. Dalam *INCO Terms 2010* memuat empat kelompok berisi 11 istilah.

1. Kelompok Terms “E” - Lokasi Eksportir (EXW).
2. Kelompok Terms “F” - Angkutan Utama Belum Dibayar (FCA /FAS/ FOB).
3. Kelompok Terms “C” - Angkutan Utama Sudah Dibayar (CFR/CIF/ CIP/CPT).
4. Kelompok Terms “D”- Sampai Tujuan (DAT/DAP/DDP). (Junaedy & Kusrianto, 2014)

1. EX WORK

Ini adalah cara yang paling simpel dalam basic shipment, yaitu barang diserahkan oleh penjual kepada pembeli ditempat kerja penjual, dipabrik atau gudang penjual. Barang akan diambil dan dikapalkan oleh pembeli. Sedangkan pembeli akan menggunakan jasa freight forwarder untuk mengurus asuransi, semua biaya yang dikeluarkan untuk proses export clearance dan menangani surat/ dokumen yang diperlukan akan ditanggung pembeli (importir).

2. Free Carrier - FCA

Pada jenis transaksi seperti ini, tanggung jawab penjual adalah mencari transportasi untuk mengangkut barang tersebut. Dalam hal ini biaya transport serta resiko setelah barang diserahkan kepada pihak transporter ada ditangan pembeli. Dalam hal FCA ini penjual memilih freight forwarder atau carrier nya. Bedanya jika FOB freight forwarder ditunjuk oleh pembeli.

Pemilihan FCA memiliki implikasi bahwa :

- Kewajiban penjual dianggap selesai apabila barang selesai dibongkar di terminal yang ditunjuk oleh pembeli.
- Apabila tempat penyerahan di tempat penjual, maka kewajiban penjual dianggap selesai apabila barang dimuat diatas kendaraan yang disediakan oleh pembeli.
- Penyerahan dianggap selesai apabila barang telah ditempatkan kedalam kewenangan pembeli dalam keadaan belum dibongkar.

3. FREE ALONG SHIP - FAS

Pada transaksi jenis ini, pembeli menanggung semua biaya transportasi serta resiko kehilangan barang selama pengiriman. Pada FAS penjual menyiapkan barang untuk ekspor dalam keadaan mendapatkan izin ekspor, sementara pembeli yang memilih/ menentukan forwarder yang akan menangani pengapalan dan pengurusan asuransi. Dengan demikian titik kritis peralihan resiko terjadi di pelabuhan pengapalan ketika barang diserahkan terimakan. Terms ini hanya dipakai untuk angkutan laut dan sungai saja.

4. FOB – Free On Board

Penjual menyerahkan barang kepada pembeli di pelabuhan negara/ kota penjual. Biaya pengangkutan barang dari pabrik/ gudang hingga ke pelabuhan menjadi tanggungan penjual. Selanjutnya biaya pengapalan serta penyelesaian dokumentasi dalam pelaksanaan export menjadi tanggungan pembeli yang dalam hal ini akan menyerahkan kepada freight forwarder.

Syarat penyerahan barang dengan term FOB hanya dipakai untuk angkutan laut dan sungai saja. Istilah "delivery" diartikan penjual (kadang disebut Shipper) menyerahkan barang dagangannya kepada forwarder yang diutunjuk oleh pembeli. Asuransi atau tanggung jawab yang harus ditanggung pembeli akan berlaku setelah saat penyerahan di pelabuhan tersebut.

5. CFR – Cost and Freight

Cost and Freight juga dikenal dengan istilah CNF. Artinya harga yang disyaratkan dengan CFR/CNF tadi mencakup biaya pembuatan barang (Cost) dan ongkos pengapalan (Freight) ke pelabuhan tujuan yang ditentukan. Dengan demikian informasi tentang syarat harga tersebut akan ditulis secara lengkap dan jelas, misalnya CFR Sydney, CNF Hong Kong, dsb.

Term ini berarti bahwa penjual menyerahkan barang setelah barang melewati batas pagar kapal di pelabuhan muat dalam keadaan setelah mendapatkan izin ekspor. Titik pertanggung jawaban biaya oleh eksportir adalah sampai dengan pembayaran ongkos angkut, sedangkan asuransi menjadi tanggung jawab pembeli. Titik kritis resiko beralih dari penjual kepada pembeli sejak barang melewati pagar kapal (on board) di pelabuhan muat. Syarat ini hanya dipakai untuk jenis pengangkutan di Sungai dan Laut.

6. CIF – Cost, Insurance and Freight

Pada terms CIF berarti bahwa kewajiban penjual (eksportir) sama dengan CFR atau CNF. Ditambah dengan kewajiban membayar biaya asuransi pengangkutan. Pada term ini biasanya penjual yang memilih freight forwarder. “Delivery” dalam hal ini diartikan setelah sampai di pelabuhan tujuan. CIF ini hanya dipakai untuk jenis angkutan di Sungai dan Laut.

7. CPT – Carried Paid To

Pengertian terms “CPT” yaitu ketika pengangkutan atas barang ekspor menggunakan lebih dari satu alat transportasi (multimoda carriage). Untuk itu penjual (eksportir) akan menanggung seluruh biaya pengangkutan dan menentukan sendiri alat pengangkut yang akan membawa barangnya hingga sampai ke pelabuhan bongkar.

8. CIP – Carriage and Insurance Paid to

Term ini sebelumnya/ awalnya digunakan untuk pengiriman barang yang melalui berbagai mode transportasi (laut dan darat). Disini fokusnya adalah pertanggung jawaban asuransi selama perjalanan barang akan berpindah-pindah dari pembawa yang satu ke pembawa yang lain. Bila pengiriman dengan term ini dalam keadaan darurat (force majeure), freight forwarder sering kali bertindak sebagai carrier (pembawa). Asuransi (pertanggung jawaban untuk) pembeli akan berlaku setelah barang diserahkan kepada freight forwarder. Dengan demikian

penjual akan menanggung biaya pengangkutan termasuk menutup asuransi sampai dengan tujuan di negara importir.

9. DAT – Delivered at Terminal

Pada terms DAT – barang diserahkan di Terminal dimana Penjual menanggung biaya, menanggung risiko dan memiliki tanggung jawab sampai barang dibongkar (diserahkan) di dermaga, gudang, lapangan, atau terminal di tempat tujuan. Biaya demurrage atau Detention bisa diperlakukan ke penjual. DAT menggantikan DEQ, DES.

10. DAP – Delivered at Place

Untuk terms DDU (Delivery Duty Unpaid) / DAF / DES / DEQ dihilangkan di INCO Terms 2010 dan digantikan dengan DAP. Dalam terms ini mengandung pengertian bahwa Penjual menanggung biaya, resiko serta bertanggung jawab atas barang yang dikirim sampai ke tangan pembeli di suatu tempat atau pelabuhan yang telah ditentukan oleh pembeli.

11. DDP – Delivery Duty Paid

Syarat penyerahan barang untuk term ini adalah penjual harus menyerahkan barang kepada pembeli di suatu tempat yang ditunjuk oleh Pembeli dan berada dalam kewenangan pembeli dengan kondisi formalitas kepabeanan diselesaikan door to door service dimana biaya angkutan dari pelabuhan muat, biaya yang timbul di pelabuhan bongkar (pajak berdasarkan total invoice harus ditanggung oleh pihak penjual) dan juga biaya penyerahan barang sampai ke gudang pembeli menjadi tanggungan penjual.

Tiga term yang paling banyak dipergunakan dalam transaksi ekspor impor, yaitu FOB, CNF (CFR) dan CIF. Perlu kita ingat, bahwa term yang menyangkut pengiriman ini harus selalu tercantum pada Sales Order, Sales Confirmation, Commercial Invoice maupun pada dokumen yang menyangkut cara pembayaran seperti LC maupun sarana pembayaran yang lain.



Bab 9: Manajemen Pengadaan

9.1. Apakah Manajemen Pengadaan

Procurement Management (Manajemen Pengadaan) adalah manajemen pengelolaan dalam usaha memperoleh barang atau jasa yang merupakan bagian dari mata rantai suatu sistem produksi tertentu. Bahkan dapat dikatakan bahwa Manajemen Pengadaan adalah salah satu komponen utama dalam kegiatan Manajemen *Supply Chain*.

Pada manajemen tradisional, pengadaan barang dianggap sebagai kegiatan pendukung yang perannya pasif dalam organisasi perusahaan. Bahkan pada manajemen perusahaan pada era 1970an, kegiatan pengadaan barang hanya merupakan kegiatan yang bersifat administratif yang tidak memiliki fungsi strategis. Hal ini ditandai dengan rendahnya kualifikasi pemegang jabatan pada Manajemen Pengadaan yang dalam struktur manajemen perusahaan jarang terlibat dalam pengambilan keputusan yang penting.

Memasuki dasawarsa 1980an, terjadi pergeseran pandangan mengenai Manajemen Pengadaan. Beberapa ahli mulai menyuarakan pendapat bahwa kegiatan pengadaan barang maupun jasa termasuk bagian kegiatan yang bersifat strategis. Hal ini diantaranya karena mulai disadari terjadinya persaingan yang mulai ketat yang tidak dapat disepelekan bagaimana peranan tersedianya barang-barang yang diperlukan untuk menjalankan

roda produksi. Pada industri manufaktur didapati bahwa nilai bahan baku dan bahan pembantu bisa mencapai 40% hingga 70% dari keseluruhan ongkos produksi. Ini berarti pada produk manufaktur, nilai bahan baku jauh di atas

nilai tambah yang dapat ditimbulkan oleh produk jadi. Pada tahun 1990an, di Bandung sebuah pabrik *Rachel Knitting* yang mengoperasikan mesin-mesin tua, menjual harga kiloan hasil produksi kain rajutnya hanya sedikit di atas harga benang bahan dasarnya. Selisih itulah yang dipergunakan menghidupi karyawan dan ongkos perawatan mesin tuanya. Hal serupa juga terjadi di China sampai awal abad ke-21, ketika di negara itu masih digunakan banyak mesin-mesin kuno dan sebagai jalan keluar untuk melakukan industri padat karya. Sampai akhirnya terjadi pemikiran bahwa menggunakan mesin baru dan inivasi produk jauh lebih menguntungkan, sehingga tercipta nilai tambah yang jauh lebih tinggi pada produk kreatifnya.

Dari situasi itulah keberadaan bagian pengadaan tidak dapat dipandang sebelah mata. Keunggulan dalam memperoleh sumber- sumber pasokan yang lebih bagus kualitasnya dan lebih ekonomis biayanya adalah kekuatan strategis yang merupakan aspek dalam *competitive advantage*. Dengan demikian prestasi yang mampu diciptakan bagian ini merupakan kontribusi dalam memberikan peningkatan *profit* bagi perusahaan.

Sebuah produk berkualitas tinggi tidak lepas dari tersedianya bahan baku yang kualitasnya sesuai dengan yang ditargetkan. Demikian juga harga jual yang kompetitif juga tidak lepas dari harga beli bahan baku yang lebih efektif pula. Akhirnya dengan meningkatnya peranan bagian pengadaan dalam manajemen sebuah perusahaan, maka mulailah digunakan istilah-istilah *Procurement Manager* untuk menggantikan istilah *Purchasing Manager*. Bahkan juga digunakan istilah *Supply Management* untuk menggantikan istilah lama *Purchasing Management*.

9.2. Apa Bedanya Procurement dan Purchasing

Procurement walaupun ada kemiripannya namun berbeda dengan *purchasing*. Dalam *procurement*, fungsi pengadaan barang sekaligus melakukan fungsi pembelian, *trade-in* (tukar tambah), *rental* (sewa), transfer material antar perusahaan. Sedangkan dalam *purchasing* lebih dititikberatkan dalam kegiatan pembelian. Dengan kata lain, pembelian merupakan kegiatan yang paling penting dan banyak dilakukan dalam pengadaan barang, dan dalam pembahasan bab ini akan dibahas lebih banyak.

9.3. Definisi Procurement dan Purchasing

Definisi *procurement* (pengadaan) menurut Bodnar dan Hopwood (Bodnar & Hopwood, 2001), yaitu “*the business process of selecting a source, ordering, and acquiring goods or services.*” (suatu proses bisnis dalam memilih sumber pasokan, memesan dan mendapatkan barang atau jasa).

Sementara menurut (Galloway, Rowbotham, & Ashashemi, 2000) fungsi purchasing (pembelian) adalah “*to make materials and parts of the right quality, and quantity available for use by operations at the right time and at the right place.*” (membuat material dan bagian-bagiannya dengan kualitas yang benar, jumlah sesuai kebutuhan operasional, pada saat yang tepat dan di tempat yang tepat pula).

Dari perkembangan pemahaman Manajemen *Procurement* atau Manajemen *Purchasing* akhirnya dikenal istilah-istilah yang menjadi sinonim atau istilah pengganti, diantaranya *material management*, *logistic management*, *supply management*, bahkan dalam kerangka lebih luas terdapat istilah *supply chain management*.

9.4. Tujuan Manajemen Pengadaan

Tujuan Manajemen Pengadaan adalah untuk memastikan agar proses pengadaan berjalan dengan lancar sehingga produk dan jasa yang dibutuhkan bisa didapat di saat yang tepat, dalam jumlah yang tepat, dengan kualitas yang tepat dan dengan harga yang tepat.

9.4.1. Tugas-Tugas Bagian Pengadaan

Tugas-tugas bagian pengadaan tidak terbatas hanya pada kegiatan rutin pembelian. Secara umum, tugas-tugas yang dilakukan mencakup beberapa aktivitas sebagai berikut:

Melakukan Pemilihan Supplier

Pekerjaan untuk memilih *supplier* yang baik memakan banyak waktu dan sumber daya manusia. Terlebih bila *supplier* yang dimaksud tergolong *supplier* kunci. Tingkat kesulitannya lebih tinggi jika *supplier* yang dipilih berada di luar negeri, dimana *supplier* tersebut berpotensi untuk menjalin hubungan jangka panjang, maka proses pemilihannya melibatkan evaluasi awal, mengundang

mereka untuk melakukan presentasi, kunjungan lapangan dan beberapa kegiatan pendekatan lainnya. Pemilihan *supplier* kunci harus seiring dengan strategi *supply chain*.

Menciptakan Hubungan Baik dengan Supplier

Hubungan perusahaan dengan *supplier* bisa bersifat *partnership* jangka panjang maupun hubungan transaksional jangka pendek. Tugas menjaga hubungan baik ini merupakan salah satu hal penting yang harus mampu dilakukan dalam menjalankan fungsi *supply chain*.

Memahami Kualitas Material dan Jasa yang Dibutuhkan

Supplier Qualification Process

Supplier Selection merupakan salah satu langkah perusahaan dalam lingkup kerjasama dengan *supplier* dengan cara meninjau, mengevaluasi dan memilih *supplier* agar dapat menjadi bagian penting dari *supply chain*. Usaha-usaha ini meliputi memilih *supplier* yang menyediakan mutu produk yang sempurna sesuai standar yang dibutuhkan. *Supplier* yang mampu menyediakan produk secara berkelanjutan, pentingnya konsistensi pada waktu penyerahan, pentingnya biaya produksi dan after sales service.

Supplier Appraisal adalah proses peninjauan/penilaian pekerjaan/kegiatan yang dilakukan penilai (*appraisal*) dalam memberikan estimasi dan opini atas nilai dari suatu perusahaan *supplier* kepada perusahaan pembeli. *Appraisal* memberikan penilaian dalam bentuk *Supplier Rating & Measuring* yang merupakan ukuran tingkat dari *supplier* dalam rangka memenuhi standar sebagaimana dibutuhkan perusahaan dalam memasok barang-barangnya.

Supplier Certification adalah sertifikasi yang diberikan kepada *supplier* karena dianggap telah memiliki persyaratan dan kualifikasi sehingga *supplier* itu dapat diterima untuk kerja sama dengan perusahaan pembeli.

Memilih serta Menerapkan Teknologi yang Sesuai

Dalam melakukan kegiatan pengadaan selalu dibutuhkan bantuan teknologi informasi. Jika secara tradisional, 15 hingga 20 tahun yang lalu yang digunakan adalah pesawat telepon, *faximile* maupun *telex*. Saat ini banyak perusahaan yang melakukan *electronic procurement* (*e-procurement*) menggunakan aplikasi berbasis *internet* dalam kegiatan pengadaan.

Memelihara Data Item yang Dibutuhkan dan Data Supplier

Dalam menjalankan fungsinya, bagian pengadaan wajib memiliki data yang lengkap seputar *item-item* yang dibutuhkan perusahaan, termasuk siapa saja *supplier* yang memasok, selalu mengikuti data *up-to-date* mengenai harga per unit dari barang yang mereka pasok, *lead time* pengiriman, catatan yang menyangkut kinerja dan kualifikasi *supplier*, bahkan catatan apakah *supplier* tersebut telah menerapkan ISO dalam menjalankan pengoperasian usahanya.

Melakukan Proses Pembelian

Dalam melakukan pembelian, proses yang dilakukan bisa beberapa macam cara, misalnya pembelian secara rutin, pembelian melalui cara lelang atau tender. Pembelian secara rutin dan pembelian tender melewati proses-proses yang berbeda.

Mengevaluasi Kinerja Supplier

Dalam aktivitas pengadaan barang dari *supplier*, perusahaan wajib melakukan penilaian yang informasinya dapat disampaikan kepada *supplier* sebagai bahan evaluasi dan untuk meningkatkan kinerja mereka. Kriteria yang digunakan dalam menilai *supplier* mencerminkan strategi *supply chain* dari jenis produk yang dibeli. (Sherly, 2013)

9.5. Macam-Macam Teknik Pengadaan

Dalam teknik pengadaan, yang paling kuno adalah membuat sendiri segala keperluan bahan baku yang dibutuhkan. Bahkan asal mula suatu potensi dalam memproduksi barang atau jasa bermula dari *resource* yang ada maupun yang dimiliki baik dengan cara eksplorasi maupun membuat dengan bekal ketrampilan. Industri kain tenun bermula dari tersedianya tanaman kapas yang tumbuh melimpah di suatu daerah. Dari tanaman kapas tersebut diperoleh serat kapas yang digintir (dipintal) menjadi benang. Benang yang dihasilkan kemudian ditenun menjadi kain. Dan seterusnya tergantung proses yang diperlukan dalam menghasilkan produk akhir.

Pada pabrik tenun yang memerlukan bahan baku benang dalam jumlah sangat besar serta berkelanjutan, lebih menguntungkan bila membangun pabrik pemintalan sendiri. Dengan demikian ketersediaan bahan baku telah terjamin serta dapat mengatur sendiri tingkat kualitas yang diharapkan. Pabrik

pemintalan benang sintetis yang membutuhkan pasokan serat sintetis seperti *polyester*, *nylon* maupun *rayon* dalam jumlah yang cukup besar mempertimbangkan untuk membangun pabrik serat sintetis sendiri. Kelebihan kapasitas dari pabrik serat tersebut dijual ke produsen pemintalan yang lain. Dengan demikian jumlah produksi dari pabrik tersebut telah memiliki pembeli tetap yang menjadi andalan beroperasinya pabrik tersebut.

Di dalam rangkaian proses produksi yang mengubah suatu bahan (*raw material*) menjadi bahan lain sehingga memiliki nilai tambah adalah suatu proses dalam industrialisasi. Masing-masing timbulnya nilai tambah membawa dampak kesejahteraan bagi tenaga yang terlibat di dalamnya. Karyawan memperoleh upah, pemilik modal memperoleh keuntungan, negara mendapatkan pajak serta bertambahnya devisa jika produk dijual ke negara lain.

Beberapa pertimbangan pengadaan dengan cara membuat sendiri

- Asumsi bahwa dengan membuat sendiri biayanya lebih murah dibandingkan membeli.
- Dengan membuat sendiri dapat menyesuaikan kebutuhan kualitas yang dibutuhkan.
- Dengan membuat sendiri memungkinkan formula atau desain produk yang spesifik dan bersifat rahasia.
- Ketersediaan pasokan secara kontinyu.
- Ada pertimbangan untuk memproduksi material sendiri secara terintegrasi dengan industri yang telah ada.

Beberapa pertimbangan untuk lebih baik membeli

- Harga yang diperoleh dengan membeli lebih murah atau setidaknya sama dibandingkan dengan membuat sendiri. Dengan membuat sendiri memiliki resiko yang lebih besar.
- *Supplier* telah memiliki pengalaman, reputasi serta penguasaan teknik yang lebih tinggi.
- Jumlah keperluan hanya sedikit dan jenisnya berubah-ubah sesuai pesanan yang diperoleh.

- Sumber *resource* sangat sulit.
- Tidak memiliki gudang penimbunan *inventory* yang memadai.
- Bahan baku yang diperlukan menyangkut hak cipta atau hak paten pihak *supplier*.

9.6. Pengadaan dengan Membeli

Pembelian adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh dua belah pihak dengan tujuan menukarkan barang atau jasa dengan menggunakan alat transaksi yang sah dan sama-sama memiliki kesepakatan dalam transaksinya. Dalam pembelian terkadang terjadi tawar menawar antara pembeli dan penjual hingga mendapatkan kesepakatan harga yang kemudian dilakukan transaksi penukaran barang atau jasa dengan alat tukar yang sah dan disepakati kedua belah pihak.

Pembelian dapat dilakukan secara konvensional sebagaimana pembelian biasa untuk memenuhi kebutuhan secara rutin baik yang direncanakan maupun tidak direncanakan jauh hari sebelumnya.

Prinsip-prinsip yang dijalankan secara klasik di dalam melakukan pembelian adalah membeli dengan:

- Kualitas yang tepat sesuai yang dibutuhkan.
- Jumlah yang tepat.
- Pengiriman yang tepat.
- Harga yang tepat.
- Dari sumber dan tempat yang tepat.

Sesuai dengan perkembangan yang terjadi bahwa Manajemen Pembelian termasuk bagian dari Manajemen Logistik, kemudian berkembang lagi menjadi Manajemen *Supply Chain* maka ada beberapa pengertian baru dalam pembelian. Beberapa perubahan pendekatan dalam pembelian sangat berpengaruh terhadap strategi dan keputusan pembelian.

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Harga dianggap satu-satunya faktor penentu keputusan membeli.	Bukan hanya faktor harga, tetapi kualitas juga merupakan faktor penentu dilakukannya pembelian.

Awalnya proses pembelian utamanya dilakukan karena faktor harga yang tepat. Dalam hal ini penentu terbesar keputusan pembelian dikarenakan faktor harga. Namun pada perkembangannya diperoleh kesimpulan bahwa faktor-faktor kualitas barang/jasa yang meliputi jaminan pengiriman tepat waktu, biaya-biaya yang harus dikeluarkan akibat pengiriman barang, jaminan pelayanan *after sales servis*, serta keandalan *supplier* juga menjadi pertimbangan utama.

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Harga beli dianggap paling penting.	Biaya siklus hidup (life cycle cost) dianggap lebih penting.

Yang dimaksud biaya siklus hidup atau life cycle cost meliputi biaya pemeliharaan barang, keseluruhan biaya yang harus dikeluarkan guna memperoleh mutu barang maupun pekerjaan yang sama, dan biaya operasional. Termasuk juga biaya yang harus dikeluarkan baik secara langsung maupun tidak langsung seperti pada barang yang cepat rusak, memiliki life cycle yang pendek.

Oleh karenanya pertimbangan harga beli rendah tetapi mengandung konsekuensi yang terkait dengan "*life cycle cost*" yang lebih tinggi menjadi tidak lebih baik dibandingkan dengan harga yang lebih tinggi tetapi biaya-biaya yang terkait lebih rendah. Oleh karenanya perubahan yang drastis pada pembelian terjadi pada pengertian "harga yang tepat" yang akan meliputi keseluruhan biaya termasuk di dalamnya "*life cycle cost*" atau biaya siklus hidup produk.

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Kualitas barang sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan..	Kualitas barang dipandang secara lebih luas dan berorientasi pada kebutuhan konsumen dengan tingkatan harga yang diterima.

Awalnya, kualitas barang dikaitkan dengan spesifikasi barang sesuai kebutuhan. Hal ini meliputi komposisi bahan, rumusan kimiawi, spesifikasi teknis, ukuran secara dimensi, kandungan bahan tertentu, kandungan bahan yang tidak dikehendaki (kotoran, kandungan air dan sebagainya). Namun pada perkembangannya, sesuai tuntutan konsumen, maka apa yang dimaksudkan dengan kualitas lebih ditujukan kepada kebutuhan pasar yang meliputi fungsi baik secara estetika maupun secara kegunaan, bagaimana bentuk

pengemasannya, kecepatan pengiriman, kepastian pengiriman, keawetan, kesesuaian dengan kebutuhan konsumen akhir.

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Baik buruknya kualitas diukur dari seberapa besar jumlah kerusakan.	Kualitas barang diukur melalui berbagai cara.

Pada waktu yang lalu, kualitas barang diukur dari seberapa banyak barang yang ditolak karena rusak. Hal ini masih sering dijadikan tolok ukur secara negatif. Ketika sebuah *posting internet* menyebutkan jumlah komplain yang diterima oleh *smartphone* merek *Xiaomi* menduduki rangking teratas pada penjualan *smartphone* di China, pembaca dibuat terkesan kalau begitu *Xiaomi* adalah *smartphone* yang jelek. Tetapi ketika informasi lain menyebut bahwa rangking komplain nomor dua pada *smartphone* di China diduduki oleh *iPhone*, dan informasi dilengkapi dengan peringkat penjualan terbanyak di China adalah *Xiaomi* dan diikuti oleh *iPhone*, maka pembaca menjadi maklum jika jumlah komplain yang diterima *Xiaomi* terbanyak, karena memang jumlah penjualannya juga terbanyak.

Artinya pembeli tidak mudah memutuskan kesan kualitas suatu produk dari banyaknya *reject* atau tolakan karena rusak maupun mengandung penyimpangan kualitas. Konsumen secara kritis mempertimbangkan bahwa kualitas diukur dari keseluruhan keadaan meliputi harga, kinerja (fitur), estetika (desain yang sesuai), kenyamanan penggunaan, dan keawetan. Masing-masing komponen penilaian merupakan bagian dari kualitas barang.

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Quality Control dilakukan secara statis.	Quality Control dilakukan di seluruh lini, termasuk organisasi supplier.

Salah satu sasaran dari *Quality Control* bukan hanya menyaring hasil produk yang cacat atau tidak sesuai standar, tetapi untuk menjaga komitmen untuk secara terus menerus melakukan perbaikan. Selain itu juga untuk memastikan bahwa barang yang telah lolos pemeriksaan *Quality Control* adalah produk yang memuaskan konsumen dan *zero defect*. Usaha penyaringan kualitas ini diharapkan memperbaiki kinerja perusahaan secara bertahap dan berkelanjutan hingga tercapai *minimum defect* bahkan *zero defect*.

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Barang dibeli dari beberapa supplier.	Lebih diutamakan diperoleh dari satu supplier yang terpercaya.

Salah satu tugas strategis dari bagian pembelian adalah menciptakan hubungan yang proporsional dengan *supplier*. Pembelian dari pasar bebas dengan memilih beberapa *supplier* tidak dapat dilakukan terus menerus. Dapat dibayangkan jika satu perusahaan yang mungkin memiliki puluhan bahkan ratusan *supplier* untuk bermacam-macam barang.

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Hubungan penjual dan pembeli seolah-olah sekedar sebagai "lawan" dagang.	Hubungan penjual dan pembeli berkembang menjadi rekanan atau mitra dagang (partner).

Anggapan lama yang menganggap *supplier* merupakan "lawan" *supplier* yang harus ditundukkan dalam kancah perdagangan sehingga mereka tidak bisa seenaknya sendiri mendominasi penentuan harga. Jika lawan berhasil ditundukkan maka mereka tidak memiliki alternatif lain untuk menjual pada pembeli lain yang lebih menguntungkan. Namun keadaan ini berubah menjadi hubungan kemitraan, karena kedua belah pihak saling memahami dan saling mendukung sehingga dapat diperoleh produk pasokan yang paling bagus serta penetapan harga yang paling menguntungkan bagi kedua belah pihak.

Kerja sama antara *supplier* dan perusahaan pembeli dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, misalnya:

- Dalam bidang teknologi
- Dalam pengembangan mutu
- Dalam bidang produksi
- Tempat dan sarana penyimpanan (*wharehousing*)
- Teknik pengiriman barang
- Pengaturan *delivery* secara keseluruhan baik waktu maupun sarana transportasinya.

Dari studi yang dilakukan ternyata terbentuknya pola kemitraan yang bersifat "win-win" terbukti jauh lebih menguntungkan dibanding pola anggapan "win-lose" seperti yang pernah terjadi di masa lalu.

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Bagian pembelian dianggap sebagai “pusat pengeluaran”.	Bagian pembelian dianggap sebagai salah satu bagian sumber untuk memperoleh keuntungan perusahaan.

Pada paradigma lama kegiatan pembelian dianggap sebagai bagian yang memberikan keuntungan pada pihak lain (*supplier*), oleh karenanya ada anggapan bahwa bagian pembelian adalah sebagai “pusat pengeluaran”.

Namun lama-kelamaan paradigma ini kemudian ditinggalkan, karena menyadari bahwa kegiatan pembelian ternyata adalah bagian yang menunjang diperolehnya keuntungan. Bahkan kegiatan pembelian yang dilakukan secara efektif dan efisien justru merupakan bagian dari *profit center*. Jika dikelola dengan perhitungan yang tepat bagian pembelian bukan lagi “pusat pengeluaran” tetapi salah satu dari “pusat keuntungan”.

9.7. Pengadaan dengan Menyewa

Menurut Kamus Istilah Akuntansi (2002: 283) sewa adalah sejumlah uang/ barang yang dibayarkan kepada pemilik tanah oleh pihak yang menggunakan tanah sebagai balas jasa untuk penggunaan tanah tersebut.

Definisi yang lain, sewa adalah bagian pembayaran atas suatu faktor produksi yang melebihi dari pendapatan yang diterimanya dari pilihan pekerjaan yang terbaik yang mungkin dilakukan. (Sukirno, 2003). Dalam definisi ini suatu faktor produksi dipandang memiliki beberapa kegunaan.

Mengenai jenis-jenis sewa, yaitu:

- *Prepaid Rent* atau Sewa dengan Pembayaran di Depan
- Barang yang disewa dengan cara ini adalah bentuk aktiva perusahaan dari hasil sewa yang manfaatnya belum dipakai atau belum dinikmati di masa mendatang atau disebut juga dengan aktiva yang dibayar dengan pembayaran dimuka (*prepayment*).
- *Finance Lease* atau Sewa Guna Usaha

- Yaitu suatu kegiatan pembiayaan dengan menyediakan barang modal baik dengan hak opsi maupun tanpa hak opsi (*operating lease*) untuk digunakan oleh penyewa.
- *Operating Lease* atau Sewa menyewa Biasa
- Kegiatan sewa menyewa, dimana penyewa hanya berhak memakai barang yang disewa tanpa memiliki opsi untuk membeli obyek sewa.
- *Capital Lease* atau Sewa Modal
- Kegiatan sewa menyewa, yang memuat satu atau dua dari keempat ketentuan yang disebutkan di atas, yang menetapkan bahwa aktiva yang disewa itu diperlakukan sebagai aktiva yang telah dibeli dalam perkiraannya.

9.7.1 Beberapa Pertimbangan Keuntungan dan Kerugian Membeli dan Menyewa:

Keuntungan membeli daripada menyewa

1. Barang yang dibeli berarti menambah *asset* (kekayaan) perusahaan.
2. Barang yang dibeli dapat dikuasai sepenuhnya.
3. Karena dikuasai sepenuhnya, berarti dapat digunakan kapan saja, dibawa kemana saja secara leluasa.
4. Karena barang dikuasai sepenuhnya maka kelangsungan penggunaan dapat terjamin dan tidak tergantung pihak lain.
5. Sesudah masa penggunaan, nilai peralatan masih memiliki harga jual.

Keuntungan menyewa daripada membeli

1. Menyewa tidak perlu investasi yang tinggi. Pengeluaran perusahaan bisa tidak dikeluarkan sekaligus untuk seluruh masa sewa berjangka panjang. Dengan demikian tidak membebani arus kas dengan pengeluaran yang besar.

2. Dengan menyewa lebih mudah mendapatkan peralatan dengan teknologi mutakhir.
3. Tidak perlu menyediakan tenaga maintenance, tidak perlu mendirikan bengkel untuk peralatan sewa tersebut.
4. Tidak perlu menyediakan suku cadang.
5. Pada beberapa jenis peralatan yang memerlukan operator secara khusus jika menyewa tidak perlu menyediakan operator maupun pengeluaran untuk gaji, karena sudah diperhitungkan secara all-in.

9.8. Beli Sewa dan Leasing

Istilah Perjanjian Beli Sewa awalnya berasal dari istilah bahasa Inggris *hire purchase* atau dari bahasa Belanda *huurkoop*. Mengenai pengertian beli sewa ini ada tiga pandangan, yaitu:

1. Pengertian pertama, bahwa beli sewa sama dengan jual beli dengan cara angsuran.
2. Pengertian kedua, bahwa beli sewa sebenarnya sama dengan sewa menyewa biasa.
3. Pengertian ketiga, bahwa beli sewa sama dengan jual beli.

Prinsipnya, beli sewa adalah gabungan antara dua jenis perjanjian, yaitu jual beli dan sewa menyewa. Dengan menggunakan cara ini pembayaran dilakukan dengan cara mengangsur. Artinya, apabila pembeli tidak mampu menyelesaikan pembayaran angsuran, maka penjual bisa menarik kembali obyek yang diperjualbelikan dengan cara beli sewa. Hal ini diasumsikan bahwa pembayaran angsuran yang telah dibayarkan dianggap sebagai sewa dari obyek perjanjian. Tetapi apabila pembeli (debitur) akhirnya dapat menyelesaikan pembayarannya hingga angsuran terakhir, maka obyek perjanjian yang awalnya memiliki status sebagai obyek sewa, akhirnya menjadi obyek jual beli. Dengan demikian hak kepemilikannya beralih saat pelunasan angsuran terakhir.

Perjanjian beli sewa memiliki elemen-elemen perjanjian beli sewa sesuai kesepakatan bersama sebagai berikut:

1. Diantara kedua belah pihak terjadi transaksi jual beli.

2. Dalam transaksi tersebut besarnya kesepakatan harga sesuai dengan cara pembayaran, meliputi lamanya mengangsur (menyewa) dan disertai dengan besarnya bunga.
3. Barang yang menjadi obyek beli sewa diserahkan pembeli setelah terjadi kesepakatan dan pembayaran yang pertama.
4. Beralihnya hak kepemilikan obyek tersebut terjadi saat pelunasan pembayaran.
5. *Hire Purchase Act 1965* menjelaskan bahwa beli sewa sebagai perjanjian sewa-menyewa disertai hak opsi bagi penyewa untuk membeli barang yang disewanya itu.

Perbedaan Antara Beli Sewa dan Leasing

Kontrak Sewa Beli dapat dibedakan dengan *Leasing*. Diantara keduanya dapat dibedakan secara mendasar. Secara hukum yang mendasari sewa beli adalah Perdagangan dan Koperasi nomor 34/KP/II/80 Tentang Perijinan Sewa Beli, sedangkan yang mendasari *Leasing* dasar hukumnya Keputusan Bersama Menteri Keuangan, Perindustrian dan Perdagangan nomor Kep-122/MK/IV/2/1974, nomor 32/M/SK/1974 dan nomor 30/KPB/1974 Tentang Perijinan Usaha *Leasing*.

Jika dibedakan dari uraian di atas, *Leasing* adalah perjanjian sewa menyewa yang di dalamnya mengandung klausul berupa pilihan bagi debitur (pembeli/penyewa) ketika perjanjian berakhir, yaitu apakah ia akan membeli barang yang semula disewa atau melanjutkan menyewa saja.

9.9. Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

Pemerintah sebagai suatu entitas/organisasi yang memiliki banyak kebutuhan terhadap barang dan jasa, juga sangat berkepentingan terhadap masalah pengadaan barang logistik. Pengadaan barang dan jasa pemerintah ini diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Perpres No. 54/2010).

Perpres No. 54/2010, Bab III, pasal 8, ayat (1) menyatakan bahwa Pengguna Anggaran (PA) memiliki tugas dan kewenangan menetapkan Rencana Umum Pengadaan dan mengumumkan secara luas Rencana Umum Pengadaan paling kurang di *website* K/L/D/I, pasal 11 ayat (1) bahwa PPK menetapkan rencana pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa, serta pasal 17 ayat (2) bahwa

ULP/Pejabat Pengadaan menyusun rencana pemilihan Penyedia Barang/Jasa dan menetapkan Dokumen Pengadaan.

Pengertian dan istilah penting yang digunakan dalam Pedoman Umum Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa ini, selain yang tertera di dalam Perpres No. 54/2010, adalah sebagai berikut:

Satuan Kerja adalah bagian dari suatu unit organisasi pada Kementerian Negara/Lembaga yang melaksanakan satu atau beberapa kegiatan dari suatu program.

Satuan Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat SKPD adalah perangkat daerah pada pemerintah daerah selaku pengguna anggaran/pengguna barang.

Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga, yang selanjutnya disingkat RKA-K/L, adalah dokumen rencana keuangan tahunan Kementerian/Lembaga yang disusun menurut Bagian Anggaran Kementerian/Lembaga.

Rencana Kerja dan Anggaran SKPD, yang selanjutnya disingkat RKA-SKPD, adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi program dan kegiatan SKPD serta anggaran yang diperlukan untuk melaksanakannya.

Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara, yang selanjutnya disingkat PPAS, merupakan program prioritas dan patokan batas maksimal anggaran yang diberikan kepada SKPD untuk setiap program sebagai acuan dalam penyusunan RKA-SKPD.

Pagu Indikatif merupakan ancar-ancur pagu anggaran yang diberikan kepada Kementerian Negara/Lembaga sebagai pedoman dalam penyusunan Renja-K/L.

Pagu Anggaran Kementerian/Lembaga, yang selanjutnya disebut Pagu Anggaran K/L, adalah batas tertinggi anggaran yang dialokasikan kepada Kementerian/Lembaga dalam rangka penyusunan RKA-K/L.

Inisiatif Baru adalah usulan tambahan rencana Kinerja selain yang telah dicantumkan dalam prakiraan maju, yang berupa program, kegiatan, keluaran, dan/atau komponen.

Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, yang selanjutnya disebut Perencanaan Pengadaan Barang/Jasa, adalah proses perumusan kegiatan yang meliputi prosedur penyusunan Perencanaan Umum Pengadaan Barang/Jasa dan Persiapan Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa.

Prosedur Penyusunan Rencana Umum Pengadaan Barang/Jasa adalah tata cara perumusan kegiatan persiapan pengadaan barang/jasa, yang dimulai dari mengidentifikasi kebutuhan barang/jasa sampai dengan diumumkannya Rencana Umum Pengadaan Barang/Jasa oleh PA.

Prosedur Persiapan Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa adalah tata cara perumusan kegiatan persiapan pengadaan yang dimulai dari penyerahan Dokumen Rencana Umum Pengadaan Barang/Jasa oleh PA kepada PPK dan ULP/Pejabat Pengadaan sampai dengan ditetapkan Dokumen Pengadaan Barang/Jasa.

Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran, yang selanjutnya disebut DIPA, adalah Dokumen Pelaksanaan Anggaran yang berfungsi sebagai dokumen pelaksanaan pembiayaan kegiatan serta dokumen pendukung kegiatan akuntansi pemerintah yang dibuat oleh Kementerian/Lembaga dan disahkan oleh Menteri Keuangan.

Dokumen Pelaksanaan Anggaran SKPD, yang selanjutnya disingkat DPA-SKPD, merupakan dokumen yang memuat pendapatan dan belanja setiap SKPD yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan oleh pengguna anggaran.

Surat Penyediaan Dana yang selanjutnya disingkat SPD adalah dokumen yang menyatakan tersedianya dana untuk melaksanakan kegiatan sebagai dasar penerbitan Surat Permintaan Pembayaran (SPP).

Pengadaan barang dan jasa pemerintah harus mengikuti alur dan proses yang telah ditentukan dalam Perpres No. 54/2010 yang terdiri atas:

Penyusunan Rencana Umum Pengadaan Barang/Jasa, yang meliputi:

- Identifikasi kebutuhan barang/jasa;
- Penyusunan dan penetapan rencana penganggaran;
- Penetapan kebijakan umum tentang pemaketan pekerjaan;
- Penetapan kebijakan umum tentang cara pengadaan, yang meliputi:
 - ◆ Pengadaan dengan cara Swakelola; dan
 - ◆ Pengadaan dengan menggunakan Penyedia Barang/Jasa.
- Penetapan kebijakan umum tentang pengorganisasian pengadaan;
- Penyusunan Kerangka Acuan Kerja (KAK);
- Penyusunan jadwal kegiatan pengadaan;

- Pengumuman Rencana Umum Pengadaan;
- Persiapan Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa, yang meliputi:
 - ◆ Persiapan Pelaksanaan Pengadaan Swakelola
 - Pelaksanaan Swakelola oleh K/L/D/I Penanggung Jawab Anggaran;
 - Pelaksanaan Swakelola oleh Instansi Pemerintah Lain Pelaksana Swakelola;
 - Pelaksanaan Swakelola oleh Instansi Pemerintah Lain Pelaksana Swakelola;
 - Pelaksanaan Swakelola oleh Instansi Pemerintah Lain Pelaksana Swakelola;
 - Pelaksanaan Swakelola oleh Kelompok Masyarakat Pelaksana Swakelola;
 - ◆ Persiapan Pelaksanaan Pengadaan Melalui Penyedia Barang/Jasa
 - Perencanaan pemilihan Penyedia Barang/Jasa;
 - Pemilihan sistem Pengadaan Barang/Jasa;
 - *Penetapan metode pemilihan Penyedia Barang/ Jasa*
 - *Penetapan metode penyampaian dokumen penawaran*
 - *Penetapan metode evaluasi penawaran*
 - *Penetapan jenis kontrak*
- Penetapan metode penilaian kualifikasi Penyedia Barang/Jasa
- Penyusunan jadwal pemilihan Penyedia Barang/Jasa
- Penyusunan dokumen Pengadaan Barang/Jasa.
- Penetapan Harga Perkiraan Sendiri (HPS).



Bab10: Manajemen Pembelian

Dalam konteks logistik, pembelian merupakan cara pemenuhan kebutuhan logistik dengan jalan organisasi membayar sejumlah uang tertentu kepada penjual atau *supplier* untuk mendapatkan sejumlah barang sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak. Setelah transaksi pembelian selesai maka hak milik barang tersebut pindah dari penjual ke pembeli. Pengadaan logistik dengan cara ini adalah yang paling dominan dan paling mudah dilakukan.

10.1. Good Description

Good Description atau spesifikasi barang adalah uraian singkat mengenai suatu barang meliputi nama barang, kualitas, ukuran, berat dan faktor-faktor tertentu yang diperlukan. Spesifikasi barang ini biasanya disebutkan secara teknis, sehingga dapat dipahami oleh pihak penjual maupun pembeli.

Sebagai contoh uraian tentang komoditas berupa kain:

- Polycotton, 65% : 35%, 94 : 72, 48" width.
- Grey Polyester 65%: Cotton 36% Woven cloth, 45s x 45s, 94 x 72, 48" width finish. Folded multiple of 15 yards each pieces.

Contoh deskripsi pada poin pertama adalah penyebutan bahan baku berupa kain yang terbuat dari campuran serat *polyester* dan katun menyangkut komposisi campuran bahan, nomor benang tenunnya antara benang membujur dan melintang dan konstruksi tenunan (kerapatan benang) serta lebar kain yaitu 48 inci.

Pada contoh poin kedua, penyebutan deskripsi barang yang sama tetapi lebih detil sesuai kebutuhan pembeli. Biasanya harga yang dikenakan pada deskripsi poin ke dua ini akan lebih mahal karena disebutkan setiap potong kain panjangnya harus merupakan kelipatan 15 yard (sesuai ukuran mesin di pabrik pembeli). Konsekuensinya bagi penjual yaitu menyisakan potongan pendek- pendek yang akhirnya dijual secara kiloan.

Dapat dibayangkan bila pembelian kain tanpa menyebutkan deskripsi yang jelas terinci, bisa jadi campuran seratnya sudah benar tetapi ukuran benangnya lebih kasar, kerapatan tenunannya lebih jarang atau lebar, setelah *finishing* kain menjadi lebih lebar atau lebih sempit. Hal tersebut seringkali tidak terlihat secara visual kecuali bagi tenaga yang berpengalaman dan mengerti secara teknis.

Dalam *good description* juga bisa memuat hal-hal yang tidak diinginkan, misalnya pada contoh uraian mengenai bahan baku tekstil di atas bisa dicantumkan benang tidak mengandung *naps* dan *neps*, yaitu kotoran yang ada dalam benang maupun serat- serat yang menggumpal sehingga membuat ukuran benang tidak rata. Pada contoh barang lain bisa dicantumkan kandungan air tidak lebih dari jumlah prosentase tertentu, tidak mengandung campuran zat-zat lain hingga prosentase tertentu.

Definisi lainnya mengatakan bahwa deskripsi barang (atau jasa) adalah uraian yang mencakup semua karakteristik penentu harga dan informasi lainnya yang diperlukan untuk membedakan barang tersebut dengan barang yang lain.

Spesifikasi barang atau *good description* ini dibuat untuk beberapa hal sebagai berikut:

- Untuk mengkomunikasikan uraian tentang penyebutan suatu barang baik secara internal (antar departemen dalam suatu perusahaan) maupun dengan pihak *supplier* dimana perusahaan tersebut akan membeli.
- Untuk menghindari kesalah pahaman antara penjual dan pembeli.
- Untuk penyebutan uraian barang saat ditulis pada dokumen pembelian, meliputi *Purchase Order/Sales Confirmation, Packing List, Commercial Invoice, Letter of Credit*.
- Sebagai patokan kepada semua pihak yang terlibat dalam pemeriksaan barang, baik bagian gudang (*store*) dalam hal ini *store keeper*, pihak *auditor/surveyor*, maupun bagian pembelian serta departemen yang membutuhkan barang tersebut.

10.2. Cara pembelian

Di dalam praktek pembelian, dikenal tiga cara pembelian, yaitu:

10.2.1. Pembelian Secara Langsung (*Direct Purchase*)

Pembelian ini biasanya dilakukan melalui *retailer* di pasar-pasar atau *supplier*. Pembayaran dilakukan secara tunai, atau jika mendapatkan fasilitas kredit, maka kreditnya dalam jangka yang sangat pendek.

Kemudahan pembelian secara langsung ini, barang dapat diperoleh secara cepat dan biasanya dengan harga yang lebih murah jika pembayarannya secara tunai. Kerugiannya, bila barangnya tidak sesuai dan tidak dapat dikembalikan atau di tukar.

10.2.2. Pembelian Secara Tidak Langsung (*Indirect Purchase*)

Pembelian secara tidak langsung ini membutuhkan waktu lebih lama, bisa dengan sistem *indent*. Sistem pembelian ini menggunakan deskripsi barang yang lebih jelas sehingga bila barang tidak sesuai maka dapat dikembalikan. Biasanya harga yang diperoleh lebih mahal karena pembeliannya secara kredit.

10.2.3. Pembelian Dengan Cara Tender

Pengadaan barang secara *tender* ini dilakukan khusus untuk barang-barang yang digolongkan sebagai barang modal atau *capital expenditure* maupun barang-barang *operating assets*. Barang-barang ini deskripsinya telah ditentukan secara cermat dan melibatkan keputusan dari pimpinan tertinggi dalam perusahaan. Pembelian dengan cara *tender* ini memerlukan persiapan yang panjang dan dalam nilai pembelian yang relatif dalam jumlah besar. Calon *supplier* menyampaikan presentasi atau penawaran serta mempunyai jaminan servis purna jual dari masing-masing *supplier* yang mengajukan penawaran. Pembelian diputuskan untuk harga penawaran yang paling tepat.

10.3. Order Pembelian Regular

Yang dimaksud dengan *order* pembelian regular, adalah pembelian yang dilakukan dalam memenuhi kebutuhan rutin baik yang direncanakan

maupun tidak direncanakan dalam jangka panjang. Pesanan dilakukan dengan menggunakan *purchase order*. Pada *purchase order* disebutkan deskripsi barang, jumlah barang yang dibutuhkan, satuan barang, harga satuan serta jumlah nilai keseluruhan. Pada *purchase order* juga disebutkan mata uang yang digunakan, cara pembayaran yang ditempuh, waktu penyerahan barang, cara pengiriman hingga syarat lain yang diperlukan.

10.4. Pembelian Tepat Waktu (Just In Time)

Pembelian Tepat Waktu adalah istilah bahasa Indonesia dari *Just In Time Purchasing* (JIT), adalah metode pengadaan yang dijadwalkan sedemikian rupa sehingga ketersediaan barang dapat dilakukan tepat saat jadwal produksi dilakukan. (Indradjit & Djokopranoto, 2005)

Manfaat diterapkannya JIT:

- Mengurangi jumlah *supplier* yang dilibatkan dalam pengadaan.
- Mengurangi waktu dan biaya negosiasi dengan masing-masing *supplier* jika menggunakan *Advances Delivery Schedule* (ADS).
- Perusahaan yang menerapkan JIT biasanya memiliki pelanggan yang telah memiliki program pengadaan yang terancang dengan baik.
- Menekan biaya atau pengeluaran yang tidak menghasilkan nilai tambah.
- Mengurangi waktu dan biaya *auditing*

Keuntungan Sistem JIT

Biaya Angkut: pembelian secara JIT memungkinkan Anda untuk membawa barang-barang *inventory* lebih sedikit. Beberapa biaya angkut mungkin menjadi lebih *fix* atau menjadi beban biaya tetap. Dengan jumlah yang lebih sedikit membuat Anda tidak memerlukan ruangan penyimpanan yang luas, ini bisa berarti pemborosan sewa gudang karena penggunaan ruang gudang menjadi lebih sedikit, sementara sewa gudang telah dibayar. Di sisi lain, ongkos angkut menjadi meningkat, karena volume pengiriman sedikit tetapi frekuensinya lebih sering.

Biaya Pemesanan: sistem JIT membuat jumlah setiap pesanan lebih kecil tetapi lebih sering. Hal ini membawa konsekuensi biaya pemesanan menjadi lebih tinggi. Demikian juga dari pihak penjual akan meningkatkan biaya *order*, misalnya dari 10 *order* per bulan menjadi 100 *order* yang secara praktis

membuat pekerjaan semakin meningkat dan berarti *biaya order* juga meningkat. (Boyd, 2013)

Pembelian *JIT* adalah bagian integral dari keseluruhan konsep manajemen. Konsep ini bertolak dari pemikiran dan pandangan bahwa *inventory is evil*, karena menyangkut masalah biaya, mutu dan administrasi yang besar. Konsep *JIT* bermaksud menghilangkan ketergantungan pada penyediaan bahan baku, produk jadi dan suku cadang.

Toyota Jepang menerapkan sistem *Kanban* yang secara garis besar berarti sistem *scedulling* untuk *JIT* Production. Semua ini erat kaitannya dengan ketersediaan ruang gudang di wilayah-wilayah industri yang harga tanahnya semakin mahal serta sewa gudang yang juga semakin meningkat.

10.5. Pembelian dengan Sistem Kontrak

Dalam sistem kontrak ditekankan pada aktivitas pembelian yang dilakukan berulang-ulang untuk suatu jenis barang tertentu pada kuantitas tertentu serta untuk penyerahan periode waktu tertentu dan biasanya diperjanjikan pula syarat mengenai harga. Dengan menggunakan cara ini dapat mengurangi biaya dan pekerjaan administrasi.

Umumnya sistem kontrak jangka waktunya lebih panjang. Selain itu menyangkut pula perjanjian penyediaan barang di gudang dan jasa-jasa lain yang terkait, serta menyangkut barang yang telah dicantumkan dalam katalog.

10.5.1. Perbedaan Sistem Kontrak dengan Sistem yang Lain

Dibandingkan dengan cara-cara pembelian yang lain, sistem kontrak berbeda dalam hal-hal sebagai berikut:

Kurang formal

Dalam sistem kontrak, formalitasnya seringkali tidak terlalu kaku sehingga terkesan kurang formal. Pada sistim kontrak ini tingkat kepercayaan dan saling ketergantungannya tinggi pada kedua belah pihak.

Lebih transparan

Dalam hubungan jual beli kontrak biasanya rekanan *supplier* dapat membantu menganalisis keperluan barang oleh pembeli. Dari situ terbentuk transparansi

dalam hubungan antara pembeli dengan penjual. Catatan tentang jumlah keperluan pada periode yang lalu penting digunakan untuk memperkirakan kebutuhan yang akan datang.

Standardisasi

Dalam sistem kontrak, *supplier* hanya memasok barang-barang yang diproduksinya sendiri, dengan demikian mampu memberikan kualitas yang lebih stabil sesuai standar yang disepakati dalam kontrak.

Apabila *supplier* berupa perusahaan *trading*, maka deskripsi barang yang diperjanjikan merupakan ikatan yang mengharuskan *supplier* menyediakan pasokan sesuai standar yang disebutkan pada *good description* tersebut sekalipun mungkin diperoleh dari produsen yang berbeda.

Katalog supplier

Katalog yang dibuat oleh *supplier* merupakan sesuatu yang vital dalam sistem ini. Selain itu juga merupakan perbedaan yang nyata dengan sistem yang lain. Katalog merupakan identifikasi barang yang disepakati dalam kontrak perjanjian.

Pemintaan pengisian inventory

Tugas yang biasanya menjadi tanggung jawab organisasi perusahaan pembeli ini dilaksanakan oleh organisasi pihak penjual, sehingga mengurangi tugas dan resiko pembeli dalam penyediaan barang.

Pembayaran

Meskipun tiap faktur mencakup masing-masing pengiriman, tetapi pengihan dapat dilakukan secara berkala sesuai dengan perjanjian, yakni bulanan atau tiap tiga bulan atau tiap satuan waktu lainnya.

10.6. Memilih Sistem Kontrak

Ada beberapa sistem kontrak dalam pengadaan barang, yaitu meliputi:

10.6.1. Sistem *Lump Sum*

Sistem ini adalah kontrak untuk pembelian jasa yang dibuat berdasarkan total biaya yang disepakati oleh pihak-pihak yang melakukan perundingan. Biasanya dipakai untuk jenis pekerjaan yang standar dimana volume kegiatan maupun fasilitas pendukungnya sudah dapat diperhitungkan secara akurat. Pada sistem *lump sum* ini resiko yang terjadi menjadi tanggung jawab penyedia jasa, kecuali *force majeure*, dan pembayaran dilakukan berdasarkan penyelesaian pekerjaan secara bertahap.

10.6.2. Sistem Kontrak Harga Satuan

Kontrak dengan sistem ini untuk kontrak pengadaan barang maupun jasa berdasarkan satuan setiap jenis pekerjaan yang disepakati. Apabila nilai pembayaran belum mencapai nilai minimal dari yang sudah disepakati, maka belum dapat dibayarkan.

10.6.3. Sistem Gabungan *Lump Sum* dan Harga Satuan

Merupakan gabungan antara dua sifat kontrak dalam satu pekerjaan. Harga satuan dan *lump sum* harus ditentukan terlebih dulu, karena hal ini terkait sejak memilih *supplier*. Perhitungan antara satuan dan harga rawan terjadi kesalahan dan sulit di prediksi sejak awal.

10.6.4. Kontrak Berdasarkan Waktu

Kontrak berdasarkan waktu biasanya juga berkaitan dengan produk berupa jasa, tujuannya untuk mengatur tahapan pembayaran jasa yang volume dan fasilitas pendukungnya belum dapat diperhitungkan secara akurat. Umumnya pekerjaan yang menggunakan sistem kontrak berdasarkan waktu adalah pekerjaan yang sifatnya *technical assistance*. Sedangkan besarnya nilai kontrak masih dapat berubah sesuai kondisi yang terjadi.

10.6.5. Kontrak Berdasarkan Prosentase

Kontrak berdasarkan prosentase biasa digunakan untuk pengadaan barang maupun jasa yang nilainya dihitung berdasarkan prosentase dari nilai kontrak keseluruhan. Sistem ini biasa digunakan pada jasa konsultasi maupun jasa lain yang sejenis.

Ketentuan yang biasa digunakan adalah:

- Penyedia jasa menerima pembayaran berdasarkan prosentase dari nilai pekerjaan tertentu.
- Pembayaran yang diterima berdasarkan tahapan yang telah selesai dihasilkan sesuai kontrak.

10.6.6. Kontrak Berdasarkan Borongan

Kontrak berdasarkan borongan atau terima jadi atas suatu pekerjaan yang penyelesaiannya dilakukan pada batas waktu tertentu dengan biaya yang telah disepakati dan ditentukan saat perundingan. Cara ini umumnya digunakan untuk mengerjakan suatu pembuatan barang, bangunan maupun industri jadi yang hanya dilakukan sekali saja dan pada pekerjaan ini tidak diperlukan alih teknologi pada masa depannya.

Sifat Pembayaran dan kontrak

Bentuk pembayaran dikenal ada tiga, yaitu:

1. Termin atau Tahapan.
2. Bulanan.
3. Sesuai prosentase.

Dalam praktek dilapangan kombinasi umum yang biasa dilakukan adalah sebagai berikut:

Sifat Kontrak	Sifat Pembayaran
<i>Lump sum</i>	Setiap tahapan
<i>Lump sum</i>	Prosentase penyelesaian
Harga satuan	Termin/Tahapan
Harga satuan	Bulanan

Tata Cara Pembelian Sistem Kontrak pada Paguyuban Tani Mandiri Desa Cihanjuang

Untuk membeli produk palawija dan bunga potong, paguyuban memberikan keleluasaan kepada pembeli untuk bernegosiasi mengenai jenis produk, harga dan perkiraan kualitas yang dihasilkan.

Sebagai contoh, sebuah grup rumah makan cepat saji dapat melakukan kontrak kerja sama dengan Paguyuban Tani Mandiri untuk jagung manis jenis Jambore, dengan perjanjian harga yang disetujui dengan estimasi hasil panen 2 ton selama 3 bulan. Ketika panen, sesuai perjanjian jagung tersebut dibeli dengan harga yang telah disepakati atas hasil panen secara riil seberat 1,8 ton. Pembayaran dilakukan atas hasil sesungguhnya dan kesepakatan harga sesuai kontrak.

(Paguyuban Tani Mandiri Cihanjuang, 2012)

10.7. Pembelian dengan Blanket Order

Blanket order atau *blanket purchase order* adalah cara pemesanan dari pihak pembeli kepada seorang *supplier* yang pengirimannya dilakukan beberapa kali dalam suatu kurun waktu yang diperjanjikan. *Blanket order* ini banyak digunakan pada industri restoran yang memiliki produk-produk populer dengan harga yang pasti. Seperti beberapa produk ayam goreng, restoran cepat saji yang membutuhkan pasokan ayam maupun sayuran dengan kualitas tertentu. Produsen seperti ini membuat ikatan *order* dalam jangka tertentu dengan seorang *supplier* untuk memperoleh pasokan secara kontinyu dengan harga tertentu.

Blanket order umumnya dilakukan untuk jumlah *order* yang besar dan biasanya dengan harga yang lebih baik dibanding pembelian secara langsung. Harga *order* ini ditentukan secara *fixed* dalam suatu kurun waktu kontrak. *Order* jangka panjang ini melibatkan berbagai *forecasting* seperti musim, kenaikan nilai mata uang dalam jangka kontrak, peramalan pasar produk dalam jangka pendek dan jangka panjang, peramalan munculnya pesaing yang mungkin merebut pangsa pasar serta alternatif jika jumlah suplai yang dipesan ternyata melebihi kebutuhan produksi. Umumnya dalam perjanjian atas dibuatnya *blanket order* antara kedua belah pihak membuat kesepakatan toleransi besarnya *order* kurang lebih 20%.

Selain itu pembuatan *blanket order* memberikan keuntungan karena:

- Memberikan kemungkinan dalam memperoleh potongan harga yang lebih besar.
- Terjaminnya pasokan barang dengan kualitas serta harga yang jauh lebih stabil dibanding pembelian secara langsung.

- Membuat prosedur pembuatan *order* rutin menjadi lebih murah karena tidak ada “*repetitive acquisition*” yang sering menimbulkan biaya administrasi.
- Mengurangi resiko *lead time*, karena pengiriman *order* dilakukan secara berkesinambungan sesuai jadwal yang disepakati.
- Kegiatan pengadaan terjadi secara lebih efisien karena bagian pembelian tidak harus selalu mencari barang di pasar.
- Dengan terjaminnya pengiriman barang secara berkala membuat stok yang disimpan di perusahaan dapat dibatasi sehingga terhindar dari kerusakan, dan stok senantiasa baru.
- Hubungan antara pembeli dan *supplier* umumnya terjadi secara lebih akrab dan saling menjaga.
- *Blanket order* hanya efektif untuk pembelian dalam jumlah yang sering berulang dalam suatu kurun waktu yang tidak terlalu panjang periodenya. Cara ini tidak disarankan untuk pengadaan barang yang bernilai tinggi dan frekuensi pembelannya jarang, karena pihak *supplier* biasanya tidak bersedia.
- Pada saat fluktuasi harga sangat ekstrem maka dapat dilakukan peninjauan dalam hal klausal harga dalam periode waktu yang relatif lebih pendek, misalnya periode bulanan. Hal ini mengantisipasi timbulnya kerugian di pihak *supplier* jika ternyata terjadi lonjakan harga sementara kepada pembeli telah diberikan potongan atau ikatan harga yang lebih murah.

Keuntungan dan Kerugian Blanket order Bagi Pembeli

Dalam pembelian dengan *blanket order*, pihak pembeli bisa memperoleh keuntungan dan kerugian dalam beberapa hal, antara lain:

1. Prosedur berulang dalam mengajukan harga baik lelang maupun secara langsung, serta pembuatan *purchase order* berkali-kali dapat dihindari.
2. Prosedur lain yang terkait dengan proses pembelian dapat dikurangi. Misalnya pembicaraan negosiasi melalui telepon, surat-menyurat maupun kunjungan ke pabrik *supplier*.

3. Memungkinkan untuk memperoleh harga beli yang lebih murah karena pembelian dalam jumlah banyak.
4. Jumlah inventory yang harus disimpan di gudang bisa lebih kecil mengingat penyerahan barang dari supplier dapat dikontrol agar benar-benar sesuai dengan jumlah kebutuhan.
5. Pengadaan inventory menjadi lebih mudah dan terjamin. Pada akhirnya semua hal ini mampu meningkatkan efisiensi kinerja perusahaan.

Keuntungan dan Kerugian Blanket Order Bagi Penjual

Apabila ditinjau dari sudut penjual, *blanket order* memiliki keuntungan dan kerugian, diantaranya sebagai berikut:

Keuntungan:

1. Ada kepastian penjualan dalam jumlah besar dan waktu tertentu.
2. Mengurangi waktu penawaran, prosedur penjualan dan secara keseluruhan mengurangi beban bagian penjualan.
3. Begitu suatu persetujuan dicapai untuk mengadakan jual-beli berdasarkan blangket order, maka biaya penjualan langsung turun.
4. Dengan jumlah penjualan yang lebih pasti, sehingga hal ini mempermudah bagi penjual dalam mengadakan perencanaan arus kas, menyediakan bahan baku, persediaan barang, dan rencana produksi.
5. Karena penagihan pada sistem blangket order dilakukan sekali sebulan, maka hal ini menyederhanakan administrasi keuangan dan pengaturan arus kas.

Kerugian yang mungkin terjadi:

1. Jika angka perkiraan pengadaan dalam setahun terlalu banyak maka di akhir perjanjian, *supplier* dirugikan akibat beban penumpukan barang di gudang mereka.
2. Akibat dari kejadian di atas maka *supplier* menanggung kerugian, karena harga jual telah dihitung berdasarkan antisipasi jumlah penjualan yang dicantumkan dalam kontrak BO.

3. Yang sering terjadi harga yang ditetapkan ketika membuat perjanjian dihitung berdasarkan biaya yang telah dibuat dengan ditambahkannya “biaya plus”, yang dengan alasan transparansi hal ini telah “menelanjangi” pembukuan supplier.
4. Apabila kontrak bernilai besar dalam *blanket order* dihentikan, maka hal ini sangat berpengaruh pada volume penjualan secara mendadak di pihak *supplier*. Hal seperti ini bisa memperkuat posisi pesaing yang mendapatkan kontrak *blanket order* baru.
5. Di negara yang sedang berkembang, dimana masih diperlukan pemerataan pendapatan, dengan adanya pembelian dalam jumlah besar berarti menghilangkan kesempatan bagi golongan pengusaha kecil untuk ikut serta dalam penawaran.
6. Di negara-negara maju, penjual dituntut untuk menggunakan EDI, sehingga hal ini meningkatkan biaya pembukuan.
7. Persaingan dalam memberikan potongan harga pada penjualan sistem ini membuat *profit margin* penjual semakin tipis.

Teknik Yang Dilakukan Pada Blanket Order

Dipihak pembeli, cara pembelian dengan *blanket order* ini digunakan sebagai daya tarik pembelian dalam jumlah besar kepada pihak penjual. Oleh karenanya beberapa perusahaan telah memanfaatkan cara ini untuk memperoleh harga yang serendah- rendahnya atau potongan harga yang lebih besar. Pemberian potongan harga ini wajar karena adanya pembelian dalam jumlah besar dan dalam suatu periode tertentu. Oleh karenanya bagi penjual, memperoleh *profit margin* sedikit tetapi dalam jumlah besar masih merupakan hal yang menarik. Penjualan ini bisa diberikan untuk pembelian dalam satu jenis barang maupun beberapa jenis barang. Jumlah besar yang dimaksudkan disini dapat berarti volume banyak maupun nilai yang besar.

Di pihak penjual, walaupun maksud pembelian secara *blanket order* awalnya tidak dimaksudkan sebagai bentuk komitmen membeli keseluruhan jumlah yang ada pada *purchase order*, namun seringkali *supplier* menuntut pembeli untuk membeli lebih besar dari jumlah yang tercantum dalam surat pesanan.



Bagian Empat

Bab 11: Membangun Kemitraan dengan Rekanan
Bisnis

Bab 12: Teknik dan Strategi Negosiasi Dalam
Pembelian

Bab 13: Bisnis *Outsourcing*



Bab 11: Membangun Kemitraan yang Baik dengan Rekanan Bisnis

Kemitraan atau *partnership* merupakan salah satu unsur yang perlu dipertahankan dan dikembangkan dalam mengaplikasikan manajemen modern. Salah satu unsur terpenting dalam menjalin kemitraan itu adalah kemitraan dengan *supplier*. Dalam konsep yang diterapkan pada *Business Model Canvas (BMC)*, kemitraan yang baik dengan *supplier* tertuang dalam *key resource*. Namun demikian juga perlu dilakukannya kemitraan yang saling menguntungkan dengan pihak-pihak yang ada dalam *key partner*.

Pada kenyataannya, pada era bisnis global seperti sekarang ini tidak ada satupun usaha yang mampu berdiri sendiri, terpisah dari bisnis atau entitas yang lain. Jadi sulit dipungkiri bahwa setiap bisnis sangat membutuhkan kemitraan dengan pihak lain seperti *supplier*, karyawan, pelanggan, bahkan pesaing. Kemitraan tersebut dilakukan dengan tetap berpegang pada dasar-dasar yang ada dalam kerangka identifikasi kebutuhan. Bukan hanya perusahaan atau seorang pengusaha, bahkan setiap individu dalam suatu organisasi bisnis memerlukan hubungan kemitraan, seperti atasan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, dan dengan sesama rekan kerja.

Dalam identifikasi kebutuhan dalam hubungan kemitraan bisnis antara suatu perusahaan dengan *supplier*-nya ada langkah- langkah strategis yang perlu dilakukan:

Identifikasi serta pemilihan masalah-masalah yang perlu dipecahkan dan dicarikan jalan keluarnya dengan pihak mitra. Setelah masalah teridentifikasi kemudian dibicarakan dan dipilah-pilah, misal:

a. Masalah usaha

Masalah jenis usaha

- Produktifitas dalam memperoleh *income*
- Sebagai pedagang
- Sebagai pedagang perantara

b. Masalah yang berhubungan dengan kesehatan

- Wabah penyakit
- Rendahnya pengetahuan dan pemahaman tentang kesehatan
- Keberadaan Puskesmas dan sarana kesehatan lain

c. Yang berhubungan dengan masalah pendidikan

- Masih adanya buta aksara
- Kesempatan dalam memperoleh pendidikan
- Informasi tentang jenis pendidikan

d. Masalah lingkungan

- Perumahan dan tempat tinggal
- Sarana angkutan
- Iklim
- Ketersediaan air

e. Masalah yang berhubungan dengan pemerintahan

- Keamanan
- Keselamatan
- Kepemimpinan, dan sebagainya

Perencanaan dalam menjalin Kemitraan

a. Jenis Kemitraan

- Rencana kerja yang akan dilaksanakan sendiri oleh penyelenggara.
- Bantuan kerjasama kemitraan berupa rencana kerja yang dilakukan bersama dengan pihak mitra.
- Cara melakukan perencanaan

b. Cara melakukan perencanaan

- Mengumpulkan data
- Menganalisa dan menyimpulkan data
- Menentukan masalah utama
- Menyusun prioritas masalah untuk menentukan mana yang lebih dulu dipecahkan
- Menetapkan tujuan yang akan dicapai
- Mencari pemecahan masalah

c. Menerapkan perencanaan

- Kondisi ekonomi dan aspek umum
- Masalah dan kebutuhan
- Mengelompokkan dan memprioritaskan masalah dan kebutuhan

Menyusun prioritas masalah dan kebutuhan dengan mempertimbangkan:

- Pengaruh masalah tersebut
- Manfaat setelah masalah tersebut dipecahkan

11.1. Membangun Kemitraan dengan Key Resource dan Key Partner

Jika mengacu pada teori yang dikembangkan dalam *Business Model Canvas*, maka kemitraan dapat dilakukan bukan hanya dengan *supplier (key resource)*, tetapi juga dengan *key partner*, yaitu:

- Kemitraan dengan *sub-ordinate*
- Kemitraan dengan rekan sekerja

- Kemitraan dengan atasan
- Kemitraan dengan pelanggan
- Kemitraan dengan *supplier*
- Kemitraan dengan *pesaing*

11.1.1. Kemitraan dengan Sub-ordinate

Konsep atasan dan bawahan pada manajemen modern telah berubah formatnya. Jika di masa lalu feodalisme berpengaruh dalam hubungan antara majikan dan pekerja, bos dengan anak buah, juga atasan dan bawahan maka saat ini telah berubah menjadi hubungan kemitraan. Seseorang dengan tugas sebagai petugas kebersihan, operator mesin, supervisor (koordinator kerja) maupun manajer itu adalah hanya perbedaan bentuk tugas, wewenang dan tanggung jawabnya saja. Seorang manajer produksi tidak bisa memenuhi tugasnya dalam memenuhi target perusahaan apabila tidak dibantu oleh petugas-petugas yang bekerja dalam timnya.

Oleh karenanya hubungan kerja antara atasan dan bawahan berubah menjadi *networking* antar petugas sesuai dengan fungsinya masing-masing. Dengan format kemitraan itulah masing-masing anggota tim memiliki “kehormatan” sendiri-sendiri sesuai dengan prestasi kerjanya yang terukur. Dengan kemitraan itu akan terbentuk kenyamanan dan kelancaran dalam berkomunikasi. Tidak terjadi *gap* yang menjadikan hubungan kerja menjadi kaku.

11.1.2. Kemitraan dengan Rekan Sekerja

Dalam tugas dan kewenangan masing-masing personal dalam organisasi sering menimbulkan sekat-sekat yang timbul secara individu. Tidak jarang dibumbui oleh ego yang muncul pada masing-masing individu. Pimpinan pada sebuah manajemen modern dituntut dapat berbagi ide antar organisasi perusahaan. Bentuk-bentuk dalam memunculkan ide seperti *brain storming* akan memunculkan pemikiran yang terkadang disepelekan namun ternyata mampu menyelesaikan masalah maupun memproduksi ide yang lebih cemerlang. Diperlukan ide-ide yang bisa jadi *out of the box* agar semua orang dalam organisasi belajar dari keberhasilan maupun kegagalan orang lain. Hendaknya kekuatan dalam organisasi diusahakan merata guna mencapai tujuan menyeluruh.

11.1.3. Kemitraan dengan Atasan

Kecuali *owner* dan dewan komisaris, semua organisasi mempunyai atasan. Dengan demikian hubungan antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya haruslah merupakan hubungan kemitraan, bukan lagi sekedar hubungan secara hierarkis. Hubungan kemitraan semacam itu sudah banyak terbentuk pada perusahaan konsultan, dimana yang ada hanyalah konsultan senior dan konsultan junior, bukan lagi atasan dan bawahan. Demikian juga pada beberapa perguruan tinggi swasta yang berorientasi pada pendidikan tingkat internasional, dimana banyak melibatkan para praktisi yang bertugas mengajar pada bidang- bidang yang berbasis pengalaman praktis.

11.1.4. Kemitraan dengan Pelanggan

Produk berupa barang yang ditawarkan ke pasar dimasa depan, bukan lagi berorientasi pada barang tersebut. Melainkan kemampuan barang tersebut dalam menyelesaikan masalah dari konsumennya. Para penjual bukan lagi bertindak sebagai wiraniaga, atau *sales promotion girl* yang membujuk dan mengiming-iming calon konsumen agar bersedia membeli. Mereka harus mampu mengetahui masalah yang dihadapi calon pembeli, dan solusi yang dibutuhkan. Apakah produk yang ditawarkan adalah solusi yang dibutuhkan? Termasuk memahami seberapa besar kemampuannya, bagaimana solusinya bila pelanggan ingin membeli tetapi kemampuan anggaran yang terbatas. Hal-hal tersebut merupakan bentuk kemitraan dengan pelanggan. Penjual berada di pihak pelanggan, bukan perampok yang mengambil uang pelanggan dan menukarnya dengan barang atau jasa yang sebenarnya tidak dibutuhkan. Dalam hal ini jelas dibutuhkan *support* atau servis setelah konsumen membeli barang.

11.1.5. Kemitraan dengan Supplier

Sebagaimana perubahan nilai-nilai dalam pelayanan solusi terpadu, maka hubungan antara perusahaan dengan para *supplier* juga berubah. Rekanan bukan saja diperhitungkan sebagai *supplier*, tetapi merupakan bagian yang terintegrasi dalam menghasilkan produk maupun jasa. Kegagalan *supplier* dalam menghasilkan bahan bermutu jelas berakibat fatal bagi hasil akhir produk yang dibuat. Yang dibutuhkan bukanlah banyaknya *supplier* melainkan *supplier* yang mampu memberikan jaminan kualitas, kuantitas hingga kepastian pengiriman.

11.1.6. Kemitraan dengan Pesaing

Kemitraan dengan pesaing awalnya merupakan gagasan ekstrim yang tidak pernah terpikirkan sebelumnya. Kemitraan yang terbentuk antara tiga produsen otomotif raksasa Amerika Serikat, General Motor, Ford dan DaimlerChrysler merupakan aliansi terbesar yang pernah terjadi. Konsep kerja sama dalam berbagi segmen pasar yang dilakukan antara Toyota dengan Daihatsu.

Dalam menjalin kemitraan mereka bisa mendapatkan harga pasokan dengan harga yang jauh lebih murah dibanding perusahaan lain yang membeli sendiri-sendiri. Perusahaan-perusahaan penerbitan di bawah Kompas Gramedia Group melakukan kemitraan dalam menyediakan topik-topik buku serta segmen yang ada guna memblokir pasar dan mempertahankan *brand* mereka yang kuat.

11.2. Prinsip Dalam Bermitra

Untuk menjalin kemitraan antara penjual dan pembeli (perusahaan dengan *supplier*) harus berpegang pada prinsip-prinsip yang diterapkan secara berkelanjutan. Hubungan yang telah dibahas di depan haruslah didasari dengan prinsip sebagai berikut:

11.2.1. Memiliki Tujuan yang Sama

Kesalahan umum yang biasanya terjadi dalam melandasi suatu kerja sama bahwa mereka hanya berlandaskan pada mencari keuntungan semata. Tetapi yang patut diperhitungkan adalah perusahaan yang kuat dan dapat bertahan dalam persaingan, mampu berkembang sehingga mampu memperoleh keuntungan yang layak. Sementara perusahaan yang dalam perolehan labanya bersifat *seasonal* belum tentu mampu bertahan dalam jangka panjang. Jadi perolehan keuntungan merupakan tujuan antara, sementara tujuan sesungguhnya yang lebih penting adalah berlangsungnya bisnis dalam jangka panjang dan terus berkembang karena dukungan kemitraan yang saling menjaga.

11.2.2. Kemitraan yang Sifatnya Saling Menguntungkan Kedua Belah Pihak

Antara penjual dan pembeli setiap kali melakukan negosiasi pasti menggunakan prinsip saling menguntungkan, *win win solution*. Jika sesekali terjadi negosiasi menang atau kalah maka itu hanya terjadi pada situasi tertentu. Namun sebuah hubungan jangka panjang sangat tidak menguntungkan kondisi *seasonal* seperti itu. Yang merasa kalah berusaha menang pada saat yang lain, demikian sebaliknya.

Jadi landasan itu sangat tidak tepat jika dijadikan pijakan berhubungan jangka panjang. Saling menguntungkan adalah motivasi yang bisa bertahan lama dan merupakan pilihan yang paling baik bagi kedua belah pihak untuk melanjutkan kemitraan. Tidak boleh ada satu pihakpun yang boleh mendikte kehendaknya kepada lawan bisnisnya. Ini bukan masalah mana yang lebih besar atau yang lebih kuat posisinya. Semuanya harus merasa diperlakukan sejajar.

11.2.3. Dilandasi Rasa Saling Percaya

Rasa saling percaya merupakan landasan yang diperlukan, termasuk dalam melakukan perhitungan biaya produksi dan penentuan harga yang dihasilkan. Kedua belah pihak dapat saling memberikan masukan dalam melakukan efisiensi dalam penurunan biaya tertentu. Dalam hubungan kemitraan yang dilandasi rasa saling percaya membuat peran *supplier* seperti salah satu bagian dalam perusahaan yang sama. Saling mempercayai tidak hanya dibangun tahap demi tahap, tetapi juga harus terbukti dan dapat bertahan dalam waktu yang lama.

11.2.4. Hubungannya Saling Terbuka

Saling terbuka perlu dikembangkan dalam batas-batas yang cukup luas, antara lain data dari kedua belah pihak dapat dilihat oleh pihak mitranya. Kedua belah pihak seharusnya terikat secara legal maupun moral untuk merahasiakan data tertentu. Transparansi dapat meningkatkan sikap saling percaya dan sebaliknya pula saling percaya memerlukan saling keterbukaan.

11.2.5. Hubungan Dijalin Dalam Jangka Panjang

Karena saling merasa percaya dan saling menguntungkan, juga karena dilandasi memiliki kepentingan yang sama, maka kedua belah pihak memiliki

juga kecenderungan untuk ingin bekerja sama tidak hanya dalam 5 atau 10 tahun, melainkan lebih dari 20 tahun. Dengan terjalinnya hubungan jangka panjang memungkinkan *supplier* berani dan mampu menanamkan investasi besar di bidang *research* dan *development* dalam meningkatkan mutu produknya.

Dalam konsep hubungan jangka panjang juga harus diwaspadai berubahnya *trend* dalam selera pasar dan perkembangan teknologi. Sering terjadi suatu bisnis yang dirasa berkembang pesat ternyata mati pada tahun berikutnya karena perkembangan teknologi yang memberikan alternatif produk yang lebih menguntungkan dan dengan biaya yang jauh lebih murah. Apa yang terjadi pada BASF yang memproduksi pita magnetik (kaset) ketika dunia perekaman data berubah menjadi teknologi lempeng disk dari plastik (*disk*), berubah menjadi lempeng cakram logam, berkembang menjadi *flash disk*, lalu eksternal *disk* dengan kapasitas yang lebih besar, alternatif penggunaan *memory card* untuk banyak *gadget* membunuh banyak bisnis yang sepuluh tahun sebelumnya seakan-akan menguasai dunia teknologi.

11.2.6. Melakukan Perbaikan Terus-menerus

Di dalam hubungan kemitraan harus dilakukan perbaikan di banyak bidang secara terus menerus. Jika pembeli melihat teknologi maupun sistem manajemen yang lebih baik pada *supplier* lain, mereka bukannya berpindah ke *supplier* baru, melainkan memberikan masukan kepada *supplier* mitranya untuk melakukan perbaikan seperti yang dilakukan oleh *supplier* lainnya.

11.3. Melakukan Pembinaan Hubungan dengan Supplier

Keberhasilan hubungan manajemen dengan para *supplier* terlihat dari berkembangnya bisnis para *supplier* secara adil. Hal-hal yang membuat hubungan dengan para *supplier* terbina dengan baik diantaranya²:

Membagi *supplier* dalam segmen-segmen yang didasarkan pada besarnya jumlah belanja, *value opportunities*, *dependency* atau tingkat ketergantungan,

² *Supply chain Digest* (SCDigest.com)

resiko bisnis, tingkat kerumitan kemitraan yang akan terjalin, atau seberapa rumit *service* yang mungkin diberikan.

- Menata hubungan secara tertulis dengan menggunakan *Standard Operation Procedure (SOP)*, peranan dan tanggung jawab masing-masing pihak.
- Mengukur performance masing-masing pihak dan dilakukan terbuka secara berkala. Selain mengukur angka-angka pencapaian penjualan, juga harus diukur kualitas hubungan seperti kejujuran, niat baik, dan etika bisnisnya.

Unilever Menjalin Kemitraan dengan Supliernya

Pada tahun 2011, Unilever Indonesia meluncurkan suatu program “*Partner to Win*” (Bermitra untuk Menang) untuk melakukan kerja sama dengan para *supplier* utamanya. Program ini telah menciptakan banyak kemitraan jangka panjang untuk bersama-sama menciptakan kemampuan baru.

Program yang dilakukan Unilever Indonesia ini merupakan rangkaian program “*To Win*” yang diadakan Unilever Global. Selanjutnya acara ini dilakukan sekali di Singapura.

11.4. Mengembangkan Supplier

Pengembangan *supplier* adalah mencakup semua hal dalam menyediakan materi pasokan yang dibutuhkan perusahaan agar lancar dan berhasil dalam *supply chain*. Sementara pengertian lain dari pengembangan *supplier* adalah bekerja sama dengan *supplier* untuk membantu meningkatkan efisiensi sehingga mampu menurunkan biaya untuk kepentingan kedua belah pihak antara penjual dan pembeli.

Dalam pengembangan *supplier* dibutuhkan investasi di bidang sumber daya manusia serta keuangan dari kedua belah pihak, mencakup berbagai aktivitas seperti pelatihan personil di pihak *supplier*, investasi dalam meningkatkan operasional di pihak *supplier* dan dilakukannya penilaian kinerja. Tanpa dilakukannya evaluasi maka apa yang dimaksud dalam tujuan pengembangan tidak akan terlihat dan dirasakan hasilnya.

Keberhasilan dari pengembangan *supplier* ini adalah mempunya *supplier* untuk menurunkan total biaya bahan baku yang dibeli. Penurunan ini membuat perusahaan yang membeli dari *supplier* tersebut memiliki keunggulan kompetitif di pasar mereka.

11.4.1. Tujuan Supplier Development

- Meningkatkan kinerja *supplier*.
- Meningkatkan kemampuan untuk perolehan laba bagi semua pihak yang ada dalam rantai pasok.
- Peningkatan kualitas produk.
- Semakin tercapai ketepatan waktu pengiriman di setiap titik dalam *supply chain*.

11.4.2. Alasan Pentingnya Supplier Development

- Untuk meningkatkan kualitas barang pasokan.
- Meningkatkan *supplier* reability.
- Mengurangi harga
- Meningkatkan efisiensi dengan cara:
 - ♦ Mengurangi jumlah *supplier* yang tidak memiliki kapabilitas dan efisiensi yang tinggi.
 - ♦ Meningkatkan kemampuan *supplier*.

11.4.3. Metode Dalam Supplier Development

Dalam melakukan *supplier development* dikenal ada empat metode, yaitu:

Single Sourcing (Sumber Tunggal)

Pada metode ini hanya menggunakan satu orang *supplier* saja dalam suatu komponen atau jenis barang.

Double Sourcing (Sumber Ganda)

Metode ini menggunakan *supplier* ganda untuk masing-masing jenis barang. Hal ini untuk mengurangi resiko gagalnya pasokan dari seorang *supplier*. Selain itu, *double source* diterapkan untuk mengurangi jumlah spesialisasi *supplier*.

Supplier Evaluation (Evaluasi Supplier)

Sumber yang dimiliki *supplier* dievaluasi dengan basis yang sama. Evaluasi yang dilakukan terhadap produktifitas dan efisiensi kerja *supplier* adalah hal yang penting, walaupun selama ini dipandang sebagai beban bagi kebanyakan manajemen perusahaan.

Sourcing Filter (Menyaring Sumber)

Supplier yang direkrut dan dimasukkan ke dalam program *development* perlu disaring terlebih dulu sesuai dengan kriteria- kriteria yang ditentukan.

UNIVERSITAS
CIPUTRA



Bab 12: Teknik dan Strategi Negosiasi Dalam Pembelian

Pada banyak industri, keseimbangan *bargaining power* telah secara dramatis bergeser dari pembeli kepada pemasok. Petro Paranikas dkk dalam artikelnya yang berjudul “*How to Negotiate With Powerfull Suppliers*” yang dimuat pada *Harvard Business Review* edisi Juli–Agustus 2015 memberikan contoh klasik dari industri kereta api. Pada tahun 1900, Amerika Utara memiliki 35 pemasok roda kereta. Satu abad kemudian hanya ada dua pemasok tetap. Hari ini hanya ada satu pemasok, yang berarti bahwa pembuat kereta api tidak punya pilihan selain menerima harga pemasok. (Paranikas, Whiteford, Tevelson, & Belz, 2015)

Pergeseran ini terjadi karena berbagai alasan, salah satu alasannya mungkin terjadi dalam industri tertentu. Dalam beberapa kasus, *supplier* merasa lebih kuat posisi tawarnya karena mereka berhasil mengalahkan pesaing mereka dalam hal penawaran harga yang kompetitif atau memiliki pengembangan teknologi yang lebih baik. Di beberapa kasus lainnya, *input* pertumbuhan permintaan yang cepat membuat *supplier* dapat mengatur apa yang mereka inginkan.

Apapun alasannya, saat ini posisi perusahaan terhadap *supplier* telah berbalik, sehingga perusahaan memerlukan pendekatan yang lebih strategis untuk bisa memenangkan negosiasi dari *supplier* mereka.

Namun dengan kondisi seperti sekarang ini, perusahaan tidak dapat lagi menggunakan cara lama untuk mendapatkan kesepakatan dari *supplier* dengan mengandalkan fungsi pengadaan (*procurement*) saja.

12.1. Pendekatan Strategis Bernegosiasi dengan Supplier

Terdapat empat teknik strategis guna menyusun ulang strategi perusahaan dalam bernegosiasi dengan *supplier*.

12.1.1. Menawarkan Nilai Baru Kepada Pihak *Supplier*

Kelihatannya ini merupakan cara yang paling mudah untuk mendefinisikan ulang hubungan antara perusahaan Anda dengan pihak *supplier*. Dengan cara ini dapat menyeimbangkan kekuatan dan mengubah strategi dalam bermitra. Anda dapat memberikan nilai-nilai baru dalam beberapa cara:

A. Memberikan peluang pasar yang baru

Memberikan tawaran peluang pasar yang lebih bagus pada *supplier* merupakan cara yang murah dalam memperbaiki keseimbangan kerja sama, sehingga sangat disayangkan apabila hal ini dilewatkan oleh *supplier*.

Salah satu contoh kasusnya yang terjadi pada sebuah perusahaan minuman kemasan. Pada saat itu mereka sedang menghadapi kenaikan harga tahunan. Nampaknya tidak ada pilihan yang lebih baik karena *supplier* mereka telah mematenkan proses produksinya, sementara *supplier* inilah yang paling rendah harganya jika dibandingkan *supplier* lainnya.

Untuk menyasati keadaan ini perusahaan justru menawarkan kepada *supplier* suatu pasar yang baru yang lebih baik. Dengan kesepakatan ini ternyata *supplier* mampu menurunkan harga hingga 10%.

B. Membantu Mengurangi Resiko

Salah satu cara dalam memberikan nilai baru kepada *supplier*, adalah membantu *supplier* dalam mengurangi resiko harga. Jika perusahaan mampu melakukan hal ini artinya perusahaan dapat meminta timbal balik kepada *supplier*.

Dalam membantu mengurangi resiko harga kepada *supplier*, bentuknya antara lain dengan cara membuat kontrak jangka panjang dengan *supplier* tersebut. Dengan demikian pihak *supplier* lebih merasa terjamin atas keberlangsungan kerja samanya.

12.1.2. Mengubah Cara Memberikan Order Pembelian

Apabila perusahaan Anda tidak memiliki kesempatan untuk membantu *supplier* dalam menciptakan nilai baru, maka kemungkinan lain adalah dengan mengubah pola pemberian *order* pembelian yang biasa Anda lakukan. Strategi ini memiliki implikasi antara bagian satu dengan bagian lainnya dalam organisasi perusahaan *supplier*.

Dalam mengubah cara memberikan *order*, sebuah perusahaan dapat melakukan lewat tiga cara:

A. Melakukan Konsolidasi Purchase Order

Pilihan ini bisa jadi merupakan pilihan yang paling beresiko tetapi sekaligus paling mudah untuk diterapkan. Sebagai contoh produsen pesawat terbang, beberapa bagian/unit dalam bisnis mereka secara independen dipasok dari beberapa *supplier* besar yang harganya dua hingga tiga kali lipat dari harga yang tertera pada kontrak awal. *Supplier* mendapatkan *margin profit* sebesar 20% sementara produsen pesawat hanya memperoleh 10% saja. Hal itu masih ditambah dengan biaya pengiriman yang cukup besar.

Untungnya mereka segera menyadari kelemahan ini, sehingga para penanggung jawab unit perusahaan berkumpul dan merundingkan jalan keluarnya. Akhirnya diperoleh jalan keluar yang lebih baik dengan cara melakukan penggabungan (konsolidasi) pembelian.

Dengan cara ini *supplier* menjadi lebih responsif. Akibatnya *supplier* mampu memberikan pengurangan harga serta meningkatkan ketepatan waktu pengiriman.

B. Mengurangi Besarnya Pembelian

Cara lain dalam mengubah cara pembelian justru dengan mengurangi besarnya jumlah pembelian. Teknik ini dilakukan dengan mengganti sebagian produk dengan yang lebih murah. Cara seperti ini bisa meningkatkan keterbukaan pihak *supplier* untuk bernegosiasi. Jika perusahaan Anda ingin menerapkan teknik seperti ini, maka perusahaan harus memiliki tim yang tangguh, agar *supplier* bersedia untuk meninjau kembali penawarannya.

12.1.3. Menemukan Sumber Pasokan yang Baru

Jika perusahaan Anda tidak memungkinkan melakukan opsi satu dan dua di atas, maka Anda bisa memilih alternatif dengan mencari alternatif sumber pasokan yang baru, misalnya dengan mengekspor produk bahan baku Anda. Dengan ditemukannya *supplier* baru, maka akan mampu menggeser peranan *supplier* dalam menyediakan pasokan. Teknik ini untuk menghindarkan dominasi *supplier* yang berusaha memonopoli pasar. Apabila berhasil akan berdampak pada perubahan dinamika persaingan antar *supplier*, bahkan barangkali akan mampu merubah struktur industri antara *supplier* dengan perusahaan Anda.

12.1.4. Mengambil Resiko Terberat

Jika semua strategi di atas tidak dapat dilakukan atau gagal, maka ambil resiko paling berat yang dapat Anda lakukan untuk sementara hingga Anda mampu memenangkannya. Taktik tersebut adalah dengan membatalkan semua pesanan, termasuk kontrak ke depan dengan *supplier* mitra perusahaan Anda.

Berikut ini contoh keputusan drastis dengan resiko besar yang terpaksa diambil.

Sebuah perusahaan jasa keuangan yang bergerak dalam lingkup global menghadapi tantangan agar mereka merampingkan anggaran sebesar US 3 miliar di bidang peralatan *IT*. Oleh karenanya mereka meminta kepada pihak *supplier* yang menjadi mitra bisnisnya agar bersedia menurunkan harga sebesar 10%. Namun *supplier* menolak. Karena tidak ada jalan lain, maka pejabat yang menangani bidang *IT* mengambil resiko paling berat. Ia menghubungi *CEO* perusahaan *supplier* dan menyampaikan bahwa perusahaannya terpaksa menonaktifkan proyek-proyek yang terkait dengan perusahaan *supplier*. Berkaitan dengan keputusannya itu maka sistem pembayaran, pengadaan, *IT* hingga bagian pengembangan diberi instruksi bahwa mereka tidak lagi bekerja sama dengan perusahaan *supplier* yang lama.

Menghadapi situasi semacam itu dimana potensi kehilangan proyek yang ada serta terancamnya *order* dimasa yang akan datang, membuat pihak *supplier* berpikir ulang untuk meninjau kembali keputusannya. Akhirnya pihak *supplier* memutuskan menyetujui penurunan harga sebesar 10%.

Contoh kejadian di atas seringkali juga terjadi di perusahaan lain. Yang menjadi kunci keberhasilannya adalah dengan melakukan negosiasi. Seringkali keputusan drastis seperti itu membuat perusahaan rekanan akan

mendefinisikan ulang bagaimana hubungannya dengan pelanggannya. Oleh karenanya tidak pada setiap situasi hubungan dengan rekanan selalu menitik beratkan pada tekanan-tekanan yang membuat nilai pelanggan dimata *supplier* bukan lagi sebagai pelanggan yang menguntungkan.

Negosiasi merupakan proses penting dalam *supply chain*. Hal ini biasanya dilakukan saat mencari cara bagaimana mengurangi pengeluaran atau bagaimana memperoleh pasokan yang lebih baik. Pada saat seperti inilah seorang yang bertugas pada divisi pembelian harus merundingkan harga dengan *supplier*.

Jika perusahaan memiliki *supplier* dalam jumlah banyak, maka perusahaan tidak memiliki waktu dan tenaga yang cukup guna melakukan negosiasi dengan *supplier*. Ketika situasi sudah berubah, dimana perusahaan-perusahaan besar mulai melakukan evaluasi dan mengurangi jumlah *supplier* mereka, maka lebih memungkinkan untuk melakukan negosiasi harga maupun syarat-syarat pembayaran dengan lebih efektif.

Negosiasi merupakan kemampuan penting yang diperlukan baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam menjalankan bisnis. Jika kita menyadari, sebenarnya semua orang dapat menjadi seorang negosiator yang ulung. Masalahnya, ia harus mengetahui kapan situasi dapat dinegosiasikan, siapa orang yang akan menjadi lawan negosiasinya, siapa yang memiliki kekuasaan dalam mengambil keputusan. Dan tentu saja harus mengetahui bagaimana teknik bernegosiasi.

- Negosiasi dengan *supplier* fokusnya tidak hanya untuk mendapatkan harga yang lebih murah. Biasanya negosiasi dengan maksud semacam itu banyak dilakukan oleh pelaku-pelaku bisnis yang sebenarnya justru kurang memahami mengenai apa yang sedang dibelinya. Apabila seseorang memahami apa yang sedang dibeli, maka ia akan memahami pula *benefit-benefit* lain dari apa yang dibeli, bukan hanya soal harga. Negosiator bisa merundingkan faktor-faktor lain seperti waktu pengiriman, syarat pembayaran, kualitas barang, sistem pengepakan hingga fitur-fitur lainnya, dukungan teknis hingga jaminan setelah barang terbeli (*after sales service*).
- Dari faktor keberhasilan dalam merundingkan syarat pembayaran saja sudah dapat memberikan penurunan sekitar 0.5 hingga 5% dari keseluruhan harga pembelian dalam periode satu tahun. Contohnya, jika semula perusahaan harus membayar di depan dengan potongan harga pembelian 3%, jika perusahaan merundingkan syarat- syarat

pembayaran 30 hari lebih longgar, hal ini berarti perusahaan mendapatkan tambahan penghematan 0.5% dari seluruh jumlah pembelian apabila mengacu pada suku bunga 6% per annum. (Shift Magazine, 2012)

- Membicarakan dengan pihak supplier untuk mendapatkan peluang menurunkan biaya adalah salah satu cara yang perlu ditempuh. Misalnya dengan memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman yang spesifik dari supplier Anda dalam hal bahan baku yang Anda beli dari mereka merupakan pengetahuan penting yang dapat Anda manfaatkan. Bisa saja sebenarnya Anda memperoleh harga yang lebih murah di luar harga beli yang Anda dapat saat itu. Misalnya, ternyata salah satu proses dalam memproduksi bahan baku itu oleh supplier ternyata tidak benar-benar Anda perlukan. Dengan demikian *supplier* bisa mengurangi biaya produksi, atau setidaknya proses produksi menjadi lebih cepat. Atau kemungkinan lain yang bisa diperoleh dari pengetahuan mereka mengenai bahan tersebut.
- Jika Anda merasa telah mendapat harga yang cukup baik, dimana harga *supplier* sama dengan harga pasar, atau sudah sesuai standar biaya di perusahaan Anda atau bahkan jika sudah mendapatkan harga *fix* (tidak dapat ditawar lagi) yang cukup masuk akal, maka Anda masih dapat mengembangkan negosiasi untuk memperoleh kelonggaran dalam tempo pembayaran. Jika *supplier* menawarkan pembayaran dengan tempo 30 hari, Anda bisa minta kebijaksanaan tambahan kredit antara 45 hingga 60 hari. Seperti dicontohkan di atas, selisih antara 15 hingga 30 hari bisa merupakan situasi yang membuat Anda bisa bernafas lebih longgar dan memungkinkan bagian keuangan untuk memutar kas perusahaan lebih leluasa guna membiayai keperluan lain.
- Jika dari sisi harga maupun cara pembayaran juga sudah maksimal dan menjadi standar untuk bisnis serupa, maka negosiasi bisa diarahkan untuk memperoleh pelayanan- pelayanan yang lebih menguntungkan, misalnya pengiriman lebih awal, cara pengiriman, dukungan teknis, atau mengikat harga untuk pembelian berikutnya agar tidak dinaikkan.

Mencapai suatu transaksi yang memberikan nilai timbal balik bagi kedua belah pihak, di sisi penjual dan pembeli, perlu menguasai keterampilan negosiasi.

Pembeli puas, penjual mendapatkan keuntungan, dan hubungan timbal balik yang akan berlangsung seterusnya.

Yang perlu kita pahami, bahwa dalam bisnis, terlebih yang menyangkut transaksi dalam nilai besar, setiap pelaku bisnis senantiasa memiliki nilai tawar atau ruang untuk bernegosiasi. Hal ini karena tidak ada bisnis yang memiliki posisi menang secara mutlak di atas klien bisnisnya. Ruang itulah yang seharusnya dapat dimanfaatkan dalam suatu negosiasi. Hal ini bukan berarti negosiasi sebagai alat untuk menekan dan menguras habis peluang keuntungan dari pihak penjual yang terlihat sangat membutuhkan kenaikan omset penjualannya.

12.2. Strategi dan Perencanaan

Sebelum melakukan negosiasi seorang negosiator harus dibekali dengan strategi dan perencanaan terlebih dahulu. Strategi dan perencanaan efektif merupakan hal paling penting dalam memperoleh tujuan negosiasi. Sayangnya tidak banyak negosiator bersedia melakukan perencanaan strategi. Asumsi dasar mereka adalah keterbatasan waktu dan tekanan yang membuat sulit untuk melakukan perencanaan secara efektif dan memadai.

Meskipun perencanaan dalam strategi memainkan peran penting dalam negosiasi, namun negosiator umumnya gagal melakukan perencanaan secara efektif karena beberapa alasan tertentu. Akan tetapi, perencanaan strategis mengakomodasi negosiator dengan pemetaan yang mendampingi mereka dalam proses menuju kesepakatan. Pemetaan tersebut bersifat fleksibel dengan berbagai *update* dan modifikasi yang diperlukan. Hal ini mengingat pada saat negosiasi berlangsung, situasi maupun posisi lingkungan kinerja negosiasi berubah secara dinamis. Jika negosiator yang secara berhati-hati melakukan perencanaan strategis melakukan pemahaman terhadap isu-isu kunci, merangkai semua isu-isu dan memahami kompleksitas faktor-faktor dalam posisi tawar. Jika negosiator telah memahami setiap faktor di atas maka mereka akan mengetahui tahap-tahap yang harus dilalui dalam negosiasi agar mereka memperoleh arah yang jelas. Tentu saja upaya ini berpengaruh besar dalam menentukan hasil akhir negosiasi yang diharapkan. (Zartman, 2009)

12.3. Mengenali Teknik Bernegosiasi

Berikut ini beberapa taktik negosiasi yang dapat Anda jadikan pedoman agar menjadi seorang negosiator yang efektif.

12.3.1. Ketahui Alternatif Terbaik Anda

Mengetahui alternatif terbaik dapat meningkatkan posisi seseorang yang bernegosiasi. Alternatif tersebut adalah hasil kesepakatan yang lebih disukai dibandingkan dengan yang dapat diberikan pihak lain. Sebagai contoh jarak gudang dengan gudang pembeli lebih dekat, pengiriman barang dapat dilakukan bertahap, tidak perlu keseluruhan mengingat kapasitas ruang penyimpanan yang tersedia. Hal-hal serupa mungkin lebih menguntungkan bagi *supplier*, sementara Anda dapat menegosiasikan alternatif keuntungan lain di pihak Anda.

Jika Anda sudah mendefinisikan sejak awal poin-poin alternatif tersebut, maka kecil kemungkinannya Anda untuk melakukan *deal* secara emosional karena waktu yang terbatas dan terburu-buru selama diskusi, sehingga setelah itu menyesalinya.

12.3.2. Mengetahui Tujuan Pihak Lawan

Dalam tahapan bernegosiasi, masing-masing pihak berusaha tahu apa yang diinginkan oleh pihak lainnya serta alasannya mereka menginginkan itu. Jika suatu pihak mengetahui dan memahami apa yang menjadi alasan “tersembunyi” pihak lain, maka mereka akan memiliki keunggulan yang bisa menghasilkan kesepakatan lebih baik.

Berikut ini contoh dari kasus di atas:

Sebuah perusahaan tekstil yang bernegosiasi dengan sebuah perusahaan *fiber* yang memasok bahan bakunya. Rencananya perusahaan tersebut akan mengalihkan sumber bahan bakunya ke pabrik *fiber* ini karena *supplier*-nya di luar negeri sedang terbelit masalah, sehingga dalam waktu tiga bulan ke depan *supplier*-nya terpaksa menghentikan pasokan *fiber*-nya. Apabila calon *supplier* barunya mengetahui alasan “tersembunyi” mengapa ia mencari *supplier* baru, maka negosiator pabrik *fiber* tersebut akan bisa mengendalikan negosiasi untuk mendapatkan kesepakatan yang lebih menguntungkan.

Oleh karenanya sangat penting untuk mengetahui tujuan sebenarnya dari pihak lawan, karena hal tersebut bisa menjadikan kekuatan dalam memenangkan negosiasi.

12.3.3. Mengendalikan Setting

Setting dalam bernegosiasi yang dimaksud di sini bisa meliputi tempat diadakannya negosiasi, waktu atau hal-hal yang lain. Dapat dipahami secara logis, mengapa seorang negosiator yang profesional selalu berusaha memilih agar pembicaraan dilakukan di tempat yang netral, misalnya di sebuah restoran yang memiliki *private room*, di sebuah hotel atau jika melibatkan tim maka dipilihlah sebuah ruang konferensi pada suatu hotel.

Jika negosiator kurang pengalaman biasanya ia akan gagal karena tidak menyadari bahwa pihak lain akan memperoleh keuntungan ketika negosiasi dilakukan di wilayah pihak lain. Keuntungan yang dimaksud misalnya mereka merasa lebih nyaman dan rasa percaya dirinya lebih baik, lebih mudah mengontrol akses informasi yang diperlukan maupun mengontrol hal lain. Salah satu contoh sederhana adalah taktik sebuah *showroom* mobil dengan cara pelayanannya maupun dengan menggunakan para *sales girl* yang cantik dan sikap ramah.

Oleh karenanya persiapkan *setting* dengan sebaik-baiknya sebelum negosiasi dilaksanakan agar tidak menguntungkan pihak lawan.

12.3.4. Menggunakan Kriteria yang Objektif

Pada saat menerima penawaran dari pihak lawan, maka masing-masing pihak harus mampu melakukan penilaian secara obyektif. Dengan demikian masing-masing pihak memperoleh peluang untuk mendapatkan keleluasaan atas hasil negosiasi. Bersiaplah melakukan negosiasi dengan memberikan kesempatan pada pihak lain untuk turut mempertimbangkan secara lebih obyektif.

12.3.5. Susunlah Data Semua *Item* yang Dinegosiasikan

Persiapkanlah *item-item* yang akan dinegosiasikan. Susunlah data masing-masing *item* secara terpisah, dan bila perlu mintalah pihak lain untuk memeriksa dan menambahkan. Jika kedua belah pihak telah saling bersepakat, maka Anda tinggal mengelompokkan beberapa *item* ke dalam daftar yang telah

Anda susun sebelumnya. Cara seperti ini merupakan suatu strategi untuk membangun rasa saling percaya dalam proses melakukan negosiasi.

12.3.6. Memperhitungkan Pemilihan Waktu

Banyak kondisi secara umum yang bisa mempengaruhi hasil suatu negosiasi, misalnya tanggal, bulan maupun waktu. Faktor-faktor eksternal yang tidak berhubungan langsung dengan masalah yang dinegosiasikan seringkali dapat dimanfaatkan untuk keuntungan Anda jika Anda mengetahui.

Jadi sekali lagi, pemilihan waktu untuk melakukan negosiasi bisa berarti besar.

12.3.7. Menentukan Standar yang Anda Pakai

Target awal yang Anda tentukan dari suatu proses negosiasi nantinya merupakan keputusan yang akan Anda buat. Oleh karenanya pertimbangkan secara matang dan masukkan dalam resiko, bahwa Anda tidak mendapatkan lebih dari apa yang Anda tentukan itu.

Jadi tinggalkan apa yang tidak akan dapat Anda capai, karena hal ini akan mengurangi kepuasan dalam bernegosiasi. Namun sebaliknya Anda tidak perlu menetapkan target terlalu rendah, karena pihak lain akan berkesimpulan bahwa Anda tidak serius dalam bernegosiasi.

Jika tuntutan Anda dibuat lebih tinggi, maka hal ini memberikan ruang untuk bisa berkompromi, namun jangan terlalu tinggi karena hal ini akan membuat pihak lawan akan membatalkan negosiasi. Jadi lakukan secara realistis.

12.3.8. Sikap yang Bersahabat vs Sikap Menyulitkan

Dalam suatu perundingan, mudah terlihat adanya pihak-pihak yang sikapnya bersahabat dan sikap yang dirasa menyulitkan dalam mewujudkan kesepakatan. Oleh karenanya dalam suatu tim yang akan maju dalam suatu negosiasi dapat dibentuk peranan anggota yang akan memperlihatkan sikap yang bersahabat dan simpatik.

Sementara ada anggota lain yang nantinya akan menunjukkan peranan sebagai orang yang menyulitkan, memberikan tekanan dan ancaman dan sikap semacam itu. Orang ini yang berusaha mempertahankan tuntutannya. Biasanya pihak lawan menghindari membuka konfrontasi dengan tim Anda

yang bersikap menyulitkan, dan akhirnya lebih memilih untuk bekerja sama dengan Anda yang bersikap simpatik.

12.3.9. Bersikaplah Tenang dan Kendalikan Emosi

Bagi pelaku yang terlihat dalam suatu proses negosiasi, sangat diperlukan sikap yang tenang dan seolah tanpa emosi. Jika Anda memperlihatkan sikap yang emosional, hal ini mengindikasikan pada pihak lawan bahwa sebenarnya Anda tidak nyaman, atau justru Anda berada di bawah angin. Hal ini memperlihatkan kelemahan Anda, dan merugikan posisi Anda. Oleh karenanya, yakinkan diri Anda bahwa ketika Anda harus memperlihatkan emosi, maka hal ini sudah diperhitungkan secara strategis.

12.3.10. Penawaran Pada Jual-Beli Timbal Balik

Jika kedua belah pihak yang terlibat dalam jual-beli mencari cara untuk mendapatkan sesuatu, padahal sesuatu itu hanya ada satu dan tidak dapat dibagi rata, maka ada tiga pilihan yang bisa diambil:

1. Masing-masing pihak memberikan tawaran. Dan penawar tertinggi akan memberikan kompensasi kepada pihak yang kalah.
2. Mereka bisa melakukan undian dengan cara memutar koin, pihak yang menang akan mengambil semuanya.
3. Kedua belah pihak sepakat untuk menjual kepada pihak ketiga secara obyektif, kemudian hasil penjualannya dibagi berdua.

12.3.11. Menemukan Kesamaan

Di dalam bernegosiasi, akan sangat memuaskan apabila kedua belah pihak mampu mengatur tahapan-tahapan dalam mencapai kesepakatan. Hal seperti ini dapat dicapai dengan cara memutuskan target apa yang membuat kedua belah pihak mencapai kesepakatan. Artinya kedua belah pihak memiliki kesamaan bagaimana cara mereka mencapai kata sepakat. Dalam hal ini kedua pihak sama-sama ingin menyelesaikan negosiasi sesuai jadwal. Kedua pihak sama-sama ingin mencapai kesepakatan yang menguntungkan.

Beberapa hal positif seperti yang disebutkan di atas tadi merupakan bagian dari target dan tujuan dalam bernegosiasi. Oleh karenanya kemukakanlah hal-hal tersebut semenjak awal negosiasi dan manfaatkan sebagai rujukan ketika

proses negosiasi berlangsung, terutama apabila dalam proses negosiasi ada tanda-tanda tidak bisa berjalan dengan lancar. Sekali lagi kedua belah pihak harus benar-benar jelas apa kesamaan yang diinginkan untuk dicapai.

12.3.12. Menentukan *Deadline*

Dalam negosiasi Anda harus tahu kapan batas waktu yang Anda miliki sebagai *deadline* untuk menyelesaikan negosiasi. Batas akhir ini dapat ditentukan dengan faktor internal maupun eksternal. Contoh faktor eksternal seperti batas akhir pembayaran pajak, sedangkan faktor internal misalnya yang terkait dengan dimulainya suatu produksi, batas akhir material sudah sampai di gudang dan sebagainya dimana hal ini dapat ditentukan kedua belah pihak.

Pada prinsipnya *deadline* bisa membantu memberikan tekanan pada diri masing-masing untuk menepati rencana.

12.3.13. Perhitungkan Kelemahan/Kekuatan Anda

Sebelum maju dalam sebuah negosiasi berusahalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan Anda sendiri, juga kelebihan maupun kekurangan pihak lawan. Dalam bernegosiasi tujuannya adalah untuk memanfaatkan kelebihan Anda. Artinya Anda harus memiliki informasi yang benar dan target yang jelas. Kedua hal itu memperkuat posisi Anda. Ada saat dimana Anda ingin memanfaatkan kelemahan lawan. Oleh karenanya ungkapkanlah kelemahan lawan tersebut dari awal, sebelum mereka memanfaatkan kelemahan Anda. Untuk menetralkan efeknya, gunakanlah informasi yang telah Anda dapat.

12.3.14. *Refresh* dengan Rapat Tim

Apabila negosiasi berjalan alot dan negosiator terdiri dari tim yang anggotanya beberapa orang, maka carilah saat yang tepat untuk melakukan *refresh* dengan memanggil anggota tim untuk *refresh* sejenak dan melakukan rapat secara tertutup. Dengan cara ini anggota tim bisa mencari solusi yang baru agar perundingan bisa berlangsung kembali dengan lancar.

Jika dalam perundingan ternyata arahnya melenceng dari tujuan semula, dengan melakukan *refresh* maka masing-masing pihak dapat mengetahui dimana posisi mereka, sehingga dapat menentukan kembali ke arah semula. Jika perundingan berjalan memanas, maka dengan *refresh* dapat menenangkan situasi. Jika situasi yang terjadi membuat anggota tim merasa tertekan, maka

dengan mengadakan rapat bisa memberikan peluang anggota tim kembali berkomitmen pada target maupun misi semula.

Melakukan *refresh* melalui rapat tim perlu segera diambil jika masing-masing anggota tim terlihat frustrasi dan gelisah terhadap jalannya negosiasi atau jika salah seorang anggota melakukan sesuatu yang bukan pada posisinya sehingga anggota lain merasa cemas. Hal-hal ini bisa menjadikan pertimbangan guna meminta waktu untuk melakukan “time-out” guna *refresh* sejenak dan melakukan rapat tertutup. Dengan *refresh* akan memberikan peluang untuk mencari solusi baru guna mengakhiri negosiasi dengan hasil yang baik.

12.3.15. Manfaatkanlah *Item-item* yang Dibuang

Dalam mempersiapkan negosiasi, sangat penting menyediakan waktu guna mengidentifikasi poin-poin yang dianggap berharga maupun *item-item* yang mungkin menurut Anda tidak terlalu penting sehingga perlu di buang. Tetapi hal-hal tersebut tidak boleh diketahui pihak lain, apa saja yang bisa dibuang atau dianggap tidak perlu dipertahankan dalam negosiasi.

Dengan poin-poin yang telah dipersiapkan ini, maka item-item yang Anda ajukan akan nampak penting.

Contoh kasus negosiasi, dimana pihak 1 melakukan pertukaran untuk suatu hal yang benar-benar berharga, tetapi mereka tidak menyampaikan bahwa poin yang dikemukakan dalam negosiasi adalah sesuatu yang tidak lagi berharga untuknya. Sementara pihak 2 mengira pihak 1 telah mengorbankan (mengalah) poin-poin penting untuk mendapatkan sesuatu dari pihak 2.

Taktik ini rupanya sangat bermanfaat dalam setiap negosiasi, dan kunci untuk menjadikan mereka seolah-olah mau berkorban adalah dengan menyertakan poin-poin yang semula sudah disingkirkan dari tuntutan awal.

12.3.16. Menyusun Paket *Item-item*

Ketika permasalahan yang dibahas dalam sebuah negosiasi terdapat sejumlah poin masalah atau *item*, maka ada teknik negosiasi yang bisa mempermudah, yaitu dengan cara membuat paket (*bundling*) poin-poin tersebut dalam kelompok-kelompok tertentu. Dengan cara ini maka paket-paket tersebut dapat dinegosiasikan secara terpisah.

12.3.17. Berikan Kesepakatan Awal Secepat Mungkin

Pada saat negosiasi berlangsung, berikan kesepakatan awal secepat mungkin. Tidak menjadi masalah untuk hal besar atau kecil, maka kesepakatan awal yang Anda berikan menunjukkan sikap yang simpatik dan membuat kedua belah pihak saling mempercayai sehingga komunikasi menjadi lebih lancar.

Sikap Anda dalam menerima kesepakatan awal menunjukkan bahwa Anda adalah seorang negosiator yang handal dan memiliki niat untuk mencapai kata sepakat. Jangan memulai negosiasi dengan banyak memberikan argumentasi yang justru mengesankan Anda ingin menang sendiri.

12.3.18. Mulailah dengan Tawaran Pertama dan Terbaik

Salah satu taktik untuk segera mengakhiri negosiasi adalah dengan taktik “Mulailah dengan memberikan tawaran pertama dan terbaik”. Jika hal ini berhasil diterima lawan negosiasi Anda, maka poin-poin lainnya menjadi lebih mudah disetujui.

Tetapi Anda harus ingat bahwa taktik ini baru bisa Anda lakukan jika Anda telah mengetahui dengan pasti apa yang akan Anda terima dalam kesepakatan tersebut. Anda yakin bila pihak lawan negosiasi akan memberikan penawaran yang berimbang. Dalam hal ini kedua belah pihak seharusnya sudah memahami, bahwa tidak ada ada tagi tawar menawar setelah “penawaran terbaik” diberikan. Penawaran terbaik hanya bisa diterima atau ditolak.

12.3.19. Menyiapkan Beberapa Opsi Tawaran

Seringkali kita dengar kutipan yang menyebutkan bahwa “jarak terdekat antara dua titik adalah sebuah garis lurus”. Tetapi dalam sebuah negosiasi, belum tercapainya kesepakatan dari dua buah titik bisa jadi kedua titik temu itu terlihat jauh. Oleh karenanya siapkan beberapa alternatif tawaran yang bisa menjadi opsi yang dapat memudahkan lawan negosiasi menerima tawaran Anda. Memberikan hanya satu pilihan seringkali membuat hasil negosiasi menjadi tinggal berupa pilihan “ya” atau “tidak”.

12.3.20. Menyelesaikan dengan “Win-Win Solution”

Strategi dasar dalam melakukan suatu negosiasi adalah dengan mencari manfaat maksimum dengan penyelesaian “win-win solution”. Cara ini biasanya hanya digunakan apabila kedua belah pihak yang bernegosiasi memiliki

tuntutan yang berbeda. Dalam melakukan penyelesaian ini, maka perlu dilakukan pengelompokan tuntutan menjadi tiga kategori, yaitu:

1. Kelompokkan *item-item* yang segera dapat disepakati secara seimbang.
2. Kelompokkan *item-item* yang dapat dipertukarkan oleh kedua belah pihak dimana keduanya memiliki nilai yang sama.
3. Kelompokkan *item-item* yang memiliki kepentingan atau ketertarikan yang berlawanan sehingga diperlukan titik temu pada masing-masing pihak. Biasanya pada *item* semacam ini, satu pihak akan memperoleh dan pihak yang lain akan kehilangan.

Memilih cara ini akan mempercepat proses negosiasi dan memperbesar kemungkinan memperoleh hasil yang diinginkan. Hindari asumsi bahwa kedua belah pihak memiliki kepentingan atau tuntutan yang berbeda, misalnya pada hal-hal dimana Anda mungkin harus berkorban untuk hal yang tidak perlu.

12.3.21. Tunjukkanlah Sikap

Pada awal negosiasi Anda harus mampu memperlihatkan sikap dan memberikan kesan bahwa posisi Anda saat ini kuat dan sedikit tidak peduli. Pada saat itulah kesempatan bagi Anda untuk memperlihatkan posisi Anda yang mutlak.

Tampilkanlah kesan yang logis dan lepaskan semua kelemahan yang sebenarnya ada pada Anda. Dalam hal setelah proses negosiasi berjalan, Anda bisa mengubah kesan ini untuk mencapai kesepakatan.

12.3.22. Jangan Terburu Memberikan Balasan

Saat menerima tawaran dalam bernegosiasi, jangan terburu-buru menerima atau menolak tawaran tersebut. Pada saat seperti ini Anda harus berpikir terlebih dulu dengan tenang dan jangan terburu-buru memberikan balasan.

Menjawab penawaran terlalu cepat memberikan kesan bahwa Anda tidak berpikir matang. Sebaiknya sebelum memberikan tanggapan, berikan waktu yang cukup untuk berpikir, sekalipun sebenarnya Anda tidak bermaksud untuk menerima tawaran mereka. Jeda yang terjadi seringkali justru membuat lawan negosiasi Anda merasa bahwa tawarannya benar-benar Anda pertimbangkan, dan mereka merasa tenang.

Selanjutnya Anda bisa menolak tawaran atau mengajukan tawaran balasan setelah proses jeda sehingga nampak jelas bahwa Anda telah menyediakan waktu guna mempertimbangkannya. Masukkan dalam pertimbangan Anda, bahwa sikap saling menghormati harus menjadi bagian dari proses negosiasi untuk mendapatkan hasil yang memuaskan.

12.3.23. Bersikaplah Secara Fleksibel

Suatu negosiasi dimulai dengan kedua belah pihak yang sama-sama memiliki ide, serta ingin mengakhiri negosiasi dengan hasil yang memuaskan. Semuanya diasumsikan bahwa kedua belah pihak telah memperhitungkan apa yang diinginkan, melakukan riset serta menetapkan target-target capaian tertentu dalam negosiasi. Termasuk target untuk tetap mempertahankan rekanan di dalam suatu kerja sama bisnis.

Dalam proses negosiasi, seorang yang telah berpengalaman selalu menjaga sikap yang luwes atau fleksibel, karena solusi terbaik justru muncul pada saat proses negosiasi. Apabila negosiator bersikap fleksibel, maka ia bisa menyesuaikan tuntutan maupun target. Selanjutnya dengan bersikap terbuka, ia akan mendengarkan pula apa yang dikatakan pihak lawan. (Tinta Pembaruan, 2013)

UNIVERSITAS
CIPUTRA

Bab 13: Bisnis Outsourcing

13.1. Pengertian Bisnis *Outsourcing*

Dalam artian yang luas, yang dimaksud dengan bisnis *outsourcing* adalah langkah pengadaan atau pasokan barang atau jasa menggunakan jasa perusahaan lain (Oxford University, 2005). Sebagai contoh sebuah pabrik susu skim terkenal, bisnis utamanya adalah memproduksi susu bubuk untuk memenuhi kebutuhan konsumsi susu bubuk para konsumennya di seluruh dunia. Agar perusahaan tersebut bisa berkonsentrasi pada bisnis utamanya, maka mereka memperlakukan sistim *outsourcing* pada kegiatan-kegiatan yang dianggap sebagai faktor pendukung, seperti:

- Memproduksi gula
- Membuat peternakan sapi perah
- Memproduksi kemasan
- Melakukan kegiatan pemasaran
- Melakukan distribusi produk
- Dan sebagainya.

Dengan melakukan konsentrasi pada *core* produknya, maka pabrik susu tersebut dapat melakukan efisiensi serta konsentrasi yang berujung pada diperolehnya kualitas yang stabil dan baik. Sehingga produksinya dengan mudah dikembangkan ke berbagai negara yang memiliki sumber-sumber atau potensi pasokan yang sesuai dengan kebutuhannya.

Bisnis *outsourcing* yang biasanya dilakukan perusahaan-perusahaan masa kini diantaranya adalah:

- Pemeliharaan kebersihan (*Cleaning Service*)
- Pengelolaan lahan parkir
- Pengelolaan keamanan (*Security*)
- Layanan katering karyawan
- Layanan antar-jemput karyawan
- Pemeliharaan mesin dan peralatan kantor (*Air Conditioning Service* dan lain-lain)
- Lembaga *recruitment* karyawan
- Dan banyak lagi kemungkinannya.

Istilah *outsourcing* yang baru muncul pada tahun 1990-an ini sebenarnya adalah sebuah terminologi baru yang dapat diartikan sebagai bentuk hubungan dagang, misalnya antara penjual dan pembeli, termasuk cara usaha untuk melaksanakan sesuatu guna memenuhi kebutuhan pihak yang membutuhkan.

Dengan usaha di bidang *outsourcing* ini ternyata mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan secara keseluruhan. Namun kesemuanya itu tergantung bagaimana cara pengelolaan sistem itu sendiri. *Harvard Business Review* mengidentifikasi *outsourcing* sebagai salah satu ide atau cara melakukan praktek manajemen yang penting selama beberapa dekade belakangan ini. Para pakar manajemen di *Shreeveport Management Consultancy* mendefinisikan:

“*Outsourcing* adalah transfer layanan dari suatu perusahaan penyedia jasa kepada pihak ketiga yang memanfaatkan jasa layanan tersebut dengan diatur melalui suatu perjanjian tertentu”.

Sedangkan (Greaver, 1999, p. 314) memberikan definisi yang lebih lengkap mengenai makna *outsourcing* sebagai berikut:

“*Outsourcing* adalah tindakan mentransfer beberapa kegiatan internal perusahaan secara berulang dan hak untuk menentukan keputusan kepada penyedia layanan sebagaimana yang diatur dalam kontrak. Karena aktivitas yang dilakukan sesuai dengan

kontrak, maka *outsourcing* dilakukan berdasarkan jasa konsultan. Dalam praktek bukan hanya sekedar layanan yang diberikan kepada pengguna jasa, tetapi sering kali juga faktor yang berupa hasil produksi maupun hak untuk membuat keputusan (memberikan perintah). Hak mengambil keputusan merupakan tanggung jawab dari pengguna jasa sebagai salah satu bagian dari layanan jasa tersebut”.

Pada beberapa periode yang lalu, suatu pekerjaan bisa disebut sebagai *sub-order*, misalnya sebuah perusahaan garmen yang memiliki kapasitas 1000 mesin mengalokasikan mesin dan operatornya untuk mengerjakan suatu *order* dari perusahaan lain sesuai ciri-ciri dan aturan kualitas yang berlaku dari perusahaan pemberi *order*.

Bentuk layanan memproduksi produk perusahaan lain ini dapat disebut sebagai bisnis *outsourcing*. Menurut catatan statistik, lebih dari 90% perusahaan besar maupun kecil di Amerika Serikat melakukan *outsourcing* sebagai salah satu usaha meningkatkan efektifitas operasional perusahaan mereka.

Jenis-jenis pekerjaan yang paling banyak dilakukan *outsourcing* antara lain:

- Yang menyangkut sumber daya manusia
- Manajemen media
- Teknologi informasi
- Pelayanan terhadap pelanggan
- Jasa marketing

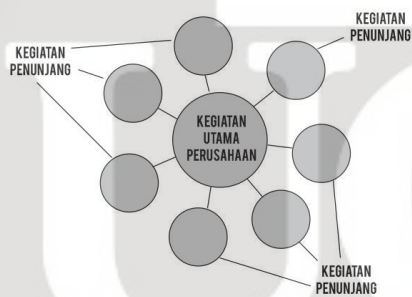
Belakangan jenis-jenis jasa ini berkembang ke bidang logistik dan pembelian.

Pandangan lama bahwa suatu organisasi berakar pada model revolusi pascaindustri, ketika perusahaan-perusahaan besar seperti General Motor dan DuPont pada tahun 1920-an hingga 1930-an.

Model Kerja Perusahaan dahulu



Model Kerja Perusahaan sekarang



13.2. Mengenal Bentuk-Bentuk Outsourcing

Ada beberapa bentuk *outsourcing* yang perlu kita kenal, yaitu:

- Contracting
- Outsourcing
- Insourcing
- Co-sourcing
- Benefit based outsourcing

13.1.1. Contracting

Pengalihan atau penyerahan aktivitas suatu perusahaan kepada perusahaan yang menjadi rekanannya. Adapun yang di alihkan adalah serangkaian kegiatan pendukung seperti pemeliharaan taman, memelihara kebersihan area kantor/perusahaan mengelola lahan parkir dan sebagainya. Pekerjaan-pekerjaan seperti ini biasanya dilakukan dalam bentuk kontrak jangka pendek dan tidak berkaitan dengan strategi perusahaan.

13.1.2. Outsourcing

Secara definitif adalah tindakan menyerahkan kegiatan perusahaan kepada perusahaan lain sebagai penyedia jasa agar menggunakan pengalaman dan kelebihanannya sehingga mendapatkan kinerja yang unggul. Hal ini merupakan langkah strategis agar perusahaan pengguna jasa tersebut dapat lebih fokus pada kegiatan utamanya agar lebih mampu berkompetisi.

13.1.3. Insourcing

Insourcing merupakan kebalikan dari *outsourcing*, yaitu menggunakan kapasitas yang berlebih pada suatu perusahaan di saat *order* sedang sepi untuk ditawarkan pada perusahaan lain.

13.1.4. Co-sourcing

Co-sourcing merupakan bentuk kerja sama antar perusahaan. Masing-masing perusahaan memiliki kapasitas maupun tenaga kerja yang satu sama lain saling membutuhkan, sehingga satu pihak memberikan jasa layanan kepada perusahaan yang lain, dan sebaliknya. Kerja sama ini terbentuk ketika hubungan kedua perusahaan sudah sedemikian erat. Tenaga kerja (tenaga ahli) yang melakukan *co-sourcing* biasanya sudah memiliki kesetiaan dan tidak mau melepaskan perusahaan dimana ia mengabdikan. *Co-sourcing* bisa juga dalam bentuk memberikan konsultasi maupun pelatihan, bisa juga memberikan “pinjaman” kapasitas peralatan.

13.1.5. Benefit based outsourcing

Bentuk hubungan antara dua perusahaan yang lebih erat dibanding *co-sourcing*. Contohnya selain melakukan *co-sourcing* kedua perusahaan itu juga

sama-sama menanamkan investasi bersama guna kepentingan dua perusahaan.

13.3. Keuntungan Melakukan Outsourcing

Apakah alasan dan keuntungan suatu perusahaan melakukan *outsourcing*? Berdasarkan riset yang dilakukan terhadap beberapa perusahaan yang melakukan *outsourcing*, ternyata ada tidak kurang dari sepuluh alasan dan keuntungan, yaitu sebagai berikut:

- Agar lebih fokus pada kegiatan utama perusahaan.
- Memanfaatkan kemampuan penyedia jasa yang lebih spesifik, lebih ahli.
- Mempercepat keuntungan yang diperoleh dari fasilitas teknologi yang lebih baru yang dimiliki penyedia layanan *outsourcing*.
- Sumberdaya yang dimiliki sendiri dapat dimanfaatkan untuk kebutuhan yang lebih menguntungkan bagi operasional perusahaan.
- Memecah resiko dengan pihak lain.
- Mempercepat diperolehnya keuntungan.
- Dengan penghematan di sektor tenaga kerja lebih mudah diperolehnya dana segar.
- Biaya operasi lebih hemat dan terkendali.
- Mendapatkan sumber daya manusia yang tidak dimiliki perusahaan.
- Lebih dapat memecahkan masalah yang semula sulit dikendalikan atau di kelola sendiri.



Bagian Lima

Bab 14: *Production & Operation*

Bab 15: *Production Planning & Inventory Control*

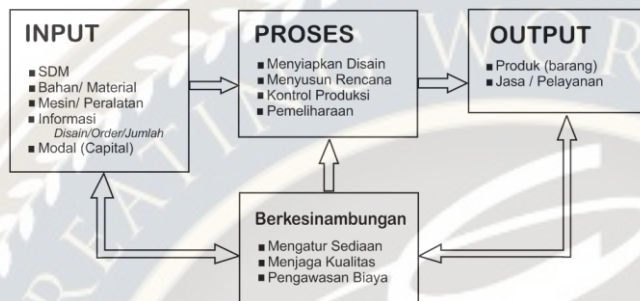
Bab 16: *Business Process Reengineering*
(Rekayasa Ulang Proses Bisnis)



Bab 14: Manajemen Produksi dan Operasi

Manajemen Produksi & Operasi adalah suatu upaya untuk mengendalikan proses dalam merangkai atau mengubah berbagai sumber daya yang digunakan dalam sub-sistem produksi dan operasional dari suatu perusahaan manufaktur. Dari proses tersebut dihasilkan produk yang memiliki nilai tambah sebagaimana telah dirancang sesuai dengan kebijakan organisasi. Rangkaian proses dalam Manajemen Produksi adalah bagian dari sebuah usaha yang terkait dalam transformasi berbagai masukan yang diperlukan untuk memperoleh produk maupun jasa yang sesuai tingkatan kualitas yang diinginkan.

Himpunan proses pengelolaan yang saling terkait, yang terlibat dalam pembuatan produk-produk itu disebut Manajemen Produksi. Jika proses tersebut diperpanjang hingga bagaimana menyelenggarakan layanan, maka kegiatan manajemen disebut Manajemen Operasi.



Gambar No. 18 : Bagan proses dalam Sistem Produksi

Fungsi dalam menjalankan produksi merupakan bagian dari organisasi yang merupakan transformasi antara *input* hingga menjadi *output* yang diinginkan sesuai dengan kualitas maupun jumlah tertentu. Sedangkan produksi didefinisikan sebagai langkah demi langkah dalam mengubah (mengkonversikan) dari bentuk bahan hingga menjadi bentuk lain, melalui proses mekanik, kimia maupun elektronik sehingga menjadi produk jadi yang memiliki manfaat bagi konsumen yang menggunakannya. Hasil produksi memiliki nilai tambah setelah melalui suatu atau serangkaian proses. Setiap tahapan proses masing-masing memberi nilai tambah.

Menurut Edwood Buffa, “produksi adalah proses untuk menciptakan barang maupun jasa”. (Buffa & Sarin, 1987). Sebagai contoh dari produksi adalah membuat pakaian siap pakai dari bahan kain, membuat generator dengan kapasitas tertentu, membangun sebuah ruko bertingkat tiga, membuat produk kacang goreng dalam kemasan, seorang editor menggarap naskah penulis untuk diterbitkan, dan lain-lain.

14.1. Manajemen Produksi

Manajemen Produksi adalah salah satu bidang dari ilmu manajemen yang peranannya dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan. Untuk mengatur kegiatan ini, perlu dibuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan

usaha-usaha untuk mencapai tujuan agar barang dan jasa yang dihasilkan sesuai dengan apa yang direncanakan. Dengan demikian, Manajemen Produksi

menyangkut pengambilan keputusan yang berhubungan dengan proses produksi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

14.2. Aspek-aspek Manajemen Produksi

Aspek-aspek pada Manajemen Produksi terdiri dari:

14.2.1. Perencanaan produksi

Dengan perencanaan yang baik maka produksi dapat dipersiapkan dengan baik dan sistematis. Perencanaan produksi meliputi:

- Apa yang akan diproduksi
- Bagaimana tingkat kualitasnya
- Berapa jumlahnya
- Bahan bakunya meliputi apa saja
- Pengendalian kapasitas peralatan

Dari poin-poin di atas selanjutnya dituangkan dalam langkah-langkah kerja sebagai berikut:

- Menyusun *production plan*
- Membuat penjadwalan kerja dan pemakaian peralatan
- Menyesuaikan *order* kepada siapa produk tersebut dipasarkan.

14.2.2. Pengawasan produksi

Bertujuan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan rencana. Kegiatannya meliputi:

- Menentukan kualitas sebagai acuan *quality control*
- Menetapkan standar barang dari bahan hingga hasil jadi
- Pelaksanaan produksi yang tepat waktu

14.3. Sistem Produksi

Sistem produksi (*production system*) adalah kumpulan sub-sistem yang saling berinteraksi agar terjadi transformasi *input* produksi yang diproses menjadi *output* produksi.

Berikut ini adalah beberapa contoh sistem produksi:

- Sistem produksi yang menggunakan *input* berupa bahan baku, misalnya pabrik mie memiliki bahan baku berupa tepung terigu, telur, minyak kelapa.
- Sistem produksi yang bahan bakunya berupa bahan setengah jadi, misalnya pabrik pakaian bahannya berupa kain tenun maupun kain rajut.
- Sistem produksi yang menggunakan *input* berupa komponen, misalnya perakitan mobil memerlukan bahan berupa komponen-komponen yang telah terbentuk.
- Sistem produksi dalam proses penentuan pemilihan kepala daerah (Pilkada), bahan bakunya berupa formulir-formulir yang telah diisi para pemilih.
- Sistem produksi pelayanan kesehatan, bahan bakunya adalah hasil pemeriksaan dari para pasien yang dicatat pada formulir *medical record*.

Yang dimaksud dengan sub-sistem dari suatu sistem produksi adalah:

1. *Production planning* (Perencanaan produksi)
2. *Quality control* (Tata pengendalian kualitas dari produksi)
3. *Operating standar* (Penentuan standar operasi)
4. *Production facilities* (Penentuan fasilitas produksi)
5. *Determining production cost* (Penentuan harga pokok produksi)

14.4. Beberapa Jenis Sistem Produksi

14.4.1. Sistem produksi ditinjau dari arus prosesnya

Kita bisa membedakan tiga macam sistem produksi sesuai arus prosesnya sebagai berikut:

1. Sistem produksi yang berkelanjutan (*continuous process*)

Pada proses ini mesin atau peralatan yang digunakan tersusun sesuai urutan kegiatan dalam menghasilkan produk tersebut, dimana arus bahan dalam proses telah dibakukan standarnya.

Ciri sistem produk yang berkelanjutan:

- Produksi dalam skala besar, produk sudah dibuat standarisasi dan variasinya sangat kecil.
- Pelaksanaannya menggunakan *layout* produksi yang terbagi dalam bagian demi bagian. Hal ini biasanya untuk membatasi tanggung jawab dan pengawasan.
- Peralatan atau mesin yang digunakan bersifat khusus.
- Biasanya *operator* yang menjalankan proses produksi tidak mempunyai skill yang tinggi.
- Jika salah satu mesin atau peralatan rusak atau terhenti, maka seluruh proses produksi terhenti. Jika produk yang dihasilkan dari suatu mesin mengalami penyimpangan, maka dapat dipastikan proses selanjutnya juga menghasilkan produk yang menyimpang.
- Tenaga kerja yang terlibat pada proses ini sedikit.
- Bahan baku yang perlu disiapkan dalam *inventory* relatif kecil karena jumlah yang diperlukan dapat dikontrol dengan baik.
- Perusahaan mutlak memiliki tenaga *maintenance* yang berpengetahuan dan pengalaman karena untuk mengatasi masalah dan kerusakan mesin yang akibatnya sangat fatal.

Keuntungannya:

- Karena jumlah produksi besar dan sudah dibuat standar maka bisa menekan biaya produksi.
- Penggunaan tenaga kerja manusia bisa diperkecil karena lebih dominan menggunakan mesin.
- Biaya untuk tenaga kerja lebih rendah karena tidak diperlukan tenaga dengan *skill* tinggi.

- Dengan proses yang berkesinambungan, maka kebutuhan biaya pemindahan barang dari satu proses ke proses berikutnya bisa ditekan karena jaraknya berdekatan.

Kekurangannya:

- Sulit jika diperlukan perubahan produk.
- Proses produksi rawan terhenti, hal ini menyebabkan kemacetan seluruh proses produksi.
- Sulit menghadapi berubahnya tingkat permintaan.

2. Sistem produksi yang terputus-putus (*intermitten process*)

Pada proses ini kegiatannya dilakukan tidak urut secara standar sesuai produk yang dikerjakan, tetapi bersifat fleksibel sesuai kebutuhan dalam menghasilkan produk dengan berbagai ukuran maupun bentuk.

Ciri sistem produksi yang terputus-putus:

- Jumlah hasil produksinya lebih sedikit dibandingkan dengan sistem berkelanjutan, tetapi memungkinkan mengerjakan variasi produk yang banyak.
- Peralatan atau mesin yang digunakan sifatnya umum dan kurang otomatis.
- Sumber daya yang mengerjakan dituntut memiliki keterampilan atau keahlian yang lebih tinggi/lebih terampil.
- Jika terjadi hambatan karena kerusakan alat/mesin maka tidak serta-merta menghentikan seluruh proses produksi.
- Tingkat pengawasannya lebih sulit.
- Bahan mentah yang dibutuhkan lebih banyak karena tidak bisa diprediksi mengingat variasi produknya banyak.
- Ruangan yang menjadi tempat berproduksi biasanya lebih luas, tidak praktis.

Kelebihan:

- Sistem ini lebih fleksibel jika untuk memproduksi barang yang desain atau modelnya bervariasi. Hal ini terkait dengan penggunaan peralatan

atau mesin yang digunakan, dan juga sistem pemindahan yang memerlukan tenaga manusia.

- Diperoleh penghematan biaya maupun investasi dalam bentuk mesin yang sifatnya umum.
- Proses tidak mudah terhenti jika salah satu peralatan atau mesin mengalami masalah.

Kekurangan:

- Di dalam pengerjaan dibutuhkan penjadwalan yang lebih ketat serta urutan yang banyak rutanya mengingat produk yang berbeda-beda sesuai pesanan.
- Pengawasan produksi sulit dilakukan.
- Persediaan bahan mentah cukup besar.
- Biaya tenaga kerja yang besar khususnya yang memiliki skill tinggi, juga biaya pemindahan bahan tinggi karena dilakukan secara manual dan menggunakan banyak tenaga kerja.

3. Sistem produksi yang bersifat proyek

Pada proses ini kegiatan produksi dilakukan pada lokasi dan waktu yang berbeda, dengan demikian peralatan produksi yang dibutuhkan dibawa ke lokasi dimana proyek tersebut dilaksanakan. Misalnya proyek pengaspalan jalan, maka bahan baku dan peralatan dibawa ke lokasi proyek.

14.4.2. Jenis proses produksi ditinjau dari perubahan wujudnya

1. Proses produksi secara kimia

Proses ini merupakan proses produksi yang menitikberatkan kegiatannya pada proses analisa terhadap sintesa dan senyawa kimia. Misalnya pada proses produksi perusahaan obat-obatan, perusahaan pertambangan minyak dan sebagainya.

2. Proses produksi untuk melakukan perubahan bentuk

Perubahan bentuk adalah proses produksi yang titik berat prosesnya adalah melakukan perubahan pada *input* sehingga menjadi *output* sebagaimana direncanakan guna menimbulkan nilai manfaat pada barang tersebut.

Contohnya pada perusahaan mebel, perusahaan *bakery* dan sebagainya.

3. Proses produksi perakitan

Proses produksi perakitan (*assembling*) adalah proses produksi yang mengutamakan pada proses penggabungan komponen-komponen produk sesuai standar yang dibutuhkan hingga memperoleh hasil akhir suatu produk baru sesuai yang didesain. Sebagai contoh proses produksi peralatan elektronik, perakitan mobil, dan sebagainya.

4. Proses produksi transportasi

Produk jasa transportasi dalam proses penciptaannya dilakukan dengan jalan memindahkan atau mengangkut suatu barang dari suatu tempat ke tempat lain yang diinginkan. Dengan perpindahan tersebut maka terciptalah kegunaan/manfaat atau nilai tambah. Contohnya perusahaan transportasi kereta api, perusahaan angkutan laut, penerbangan dan sebagainya.

5. Proses produksi jasa administrasi

Proses produksi jasa administrasi adalah suatu proses dimana seseorang melakukan metode-metode penyusunan, pendaftaran, mendesain dan menyajikan sehingga membawa manfaat bagi konsumen yang membutuhkan. Misalnya perusahaan jasa bantuan hukum, perusahaan jasa arsitektur, perusahaan jasa akuntansi, dan sebagainya.

No	Sistem	Input	Output
1.	Bank	Karyawan, fasilitas gedung dan peralatan kantor, modal, energi, informasi, manajerial, dan lain-lain	Pelayanan finansial bagi nasabah (deposito, pinjaman, dan lain-lain)
2.	Rumah Sakit	Dokter, perawat, karyawan, fasilitas gedung, peralatan medis, laboratorium, modal, informasi, manajerial, dan lain-lain	Pelayanan medik bagi pasien, dan lain-lain

3.	Universitas	Dosen, asisten, mahasiswa, karyawan, fasilitas gedung dan peralatan kuliah, perpustakaan, laboratorium, modal, energi, informasi, manajerial, dan lain-lain	Pelayanan akademik bagi mahasiswa untuk menghasilkan Sarjana (S1), Magister (S2), Doktor (S3), dan lain-lain
4.	Transportasi Udara	Pilot, pramugari, tenaga mekanik, karyawan, pesawat terbang, fasilitas gedung dan peralatan kantor, informasi, manajerial, dan lain-lain	Transportasi udara bagi orang dan barang dari satu lokasi ke lokasi lain
5.	Manufaktur	Karyawan, fasilitas gedung dan peralatan pabrik, material, modal, informasi, manajerial, dan lain-lain	Barang jadi, dan lain-lain

14.5. Sistem Manajemen Produksi

Sistem Manajemen Produksi adalah tata laksana produksi yang terdiri atas pengaturan dan pengelolaan sumber daya produksi guna memperoleh hasil produksi sebagaimana yang diinginkan. Pelaksanaan di dalam sistem Manajemen Produksi tidak hanya menjadi tanggung jawab beberapa orang tertentu saja (misalnya Manajer Produksi) tetapi semua orang dalam organisasi perusahaan turut berperan dalam pelaksanaan sistem Manajemen Produksi tersebut. Dalam memaksimalkan nilai produksi baik secara kuantitas dan kualitas dibutuhkan peran serta dan loyalitas seluruh tim secara bersama.

14.6. Manajemen Operasional

Manajemen Operasional adalah lingkup yang lebih besar dari Manajemen Produksi. Aktivitas yang dilakukan pada Manajemen Operasional meliputi pengelolaan secara maksimal penggunaan semua faktor produksi yang ada baik itu sumber daya manusia, sumber daya peralatan hingga seluruh material (bahan baku, bahan pembantu) dan faktor produksi lainnya sehingga terlaksana proses transformasi dalam menghasilkan berbagai macam produk barang maupun jasa.

Seorang Manajer Operasi dalam menjalankan tugasnya melaksanakan seluruh fungsi dari proses manajemen yaitu melakukan *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), pembentukan staf, kepemimpinan serta

pengendalian. Orientasi Manajer Operasional adalah mengarahkan hasil *output* dalam kuantitas, kualitas, harga, waktu serta tempat tertentu yang sesuai dengan permintaan *user* atau konsumen, dan mencapai tujuan perusahaan.

14.6.1. Lingkup Manajemen Operasional

Perancangan sistem produksi dan operasional, meliputi:

- Merancang dan menentukan desain produk.
- Merancang dan menentukan jalannya proses dan peralatan yang dipakai.
- Merancang lokasi proses serta unit produksi.
- Menentukan *layout* serta arus proses kerja.
- Merancang dan menentukan penugasan kerja.
- Merancang strategi produksi dan operasional dalam pemilihan kapasitas yang dipakai.

Mengoperasikan sistem produksi dan operasional

- Menyusun *production plan* dan eksekusinya.
- Melakukan perencanaan dan pengendalian terhadap jumlah *inventory* serta pengadaan bahan.
- Mengelola utilitas peralatan/mesin untuk memperoleh efisiensi secara maksimal.
- Menjalankan pengendalian mutu secara terpadu.
- Melakukan Manajemen Sumber Daya Manusia.

14.7. Strategic Design Process

Terdapat tiga klasifikasi menyusun *Strategic Design Process* dalam sistem manufaktur, antara lain:

- Bagaimana respon terhadap permintaan konsumen.
- Desain proses manufaktur.
- Sistem perencanaan dan pengendalian manufaktur.

14.7.1. Respon terhadap Permintaan Konsumen

Ini merupakan strategi yang dilakukan perusahaan ketika merespon permintaan pasar. Dalam menjalankan strategi ini, terdapat lima keadaan sesuai dengan keadaan yang dihadapi, yaitu:

- a. Desain to Order
- b. Make to Order
- c. Assemble to Order
- d. Make to Stock
- e. Make to Demand

a. *Desain to Order*

Strategi produksi Design to Order ini dilakukan sebuah perusahaan untuk memproduksi suatu produk apabila memperoleh pesanan dari konsumen. Bila ada pesanan dari konsumen, maka produsen baru membuat produk yang diminta konsumen itu. Di dalam memproduksi pesanan pembeli, perusahaan telah membuat beberapa desain yang sesuai dengan kemampuan mesin, peralatan maupun sumber daya yang dimilikinya. Pembeli ketika menerima tawaran dari produsen telah memiliki beberapa sampel baik dari produsen tersebut maupun produsen lain yang sejenis, sehingga ketika mereka memilih suatu model atau desain maka batasan produk tersebut meliputi material maupun proses pembuatan telah sesuai dengan apa yang dimiliki produsen.

Pada saat produsen memproduksi pesanan, maka produk tersebut bisa bersifat spesifik, eksklusif, bahkan pembeli bisa membuat perjanjian agar produk tersebut dibuat khusus untuk pembeli itu saja, sehingga produsen tidak berhak menjual ke pihak lain.

Keuntungan bagi pihak produsen, mereka tidak memiliki resiko penyimpanan, karena material yang diperlukan dibeli sesuai kebutuhan jumlah produk yang dipesan. Demikian juga produk jadi, setelah siap dilakukan pengiriman maka produk segera dikirim ke pelanggan, sehingga tidak akan tersimpan di gudang dalam waktu lama.

Produk yang dibuat dengan strategi *Design to Order* sifatnya adalah produk baru dan seringkali bersifat *customized*, dibuat secara khusus atas keinginan pembeli. Misalnya kain yang dibuat dengan corak desain atau efek teknologi

tertentu seperti efek *water rappellent*, anti radar (untuk keperluan pakaian militer), anti nyamuk (untuk aktivitas di hutan atau alam terbuka), rumah atau gedung yang didesain untuk keperluan tertentu, juga paling banyak digunakan pada dunia industri kreatif termasuk di dalamnya *craft* dan sebagainya.

DESIGN TO ORDER



Gambar No. 19: Bagan Design to Order

b. Make to Order

Strategi *Make to Order* ini mirip dengan *Design to Order*, karena produsen hanya akan memproduksi apabila menerima pesanan. Namun perbedaannya *Make to Order* memiliki batasan yang lebih spesifik dibanding *Design to Order*. Siklus terjadinya pesanan dimulai saat pembeli menentukan secara spesifik produk yang dipesan, sementara produsen akan menawarkan harga produk serta batas waktu penyelesaian produk.

Make to Order seringkali merupakan alternatif yang lebih murah dibanding *Design to Order*, karena pada *Make to Order* pembeli tidak bisa mengklaim spesifikasi yang ditentukan itu sebagai produk eksklusif miliknya. Keuntungan bagi produsen pada strategi ini, produsen memiliki resiko yang lebih kecil dalam menyediakan investasi di bidang *inventory*, karena mereka hanya akan menyediakan bahan-bahan sesuai kebutuhan yang dipesan konsumen. Perusahaan garmen *t-shirt* banyak yang menerapkan strategi *Make to Order* dengan menyediakan bahan tertentu, model-model *t-shirt* maupun *polo shirt* model tertentu lalu mendesain *printing* (sablon) maupun bordiran atas pesanan konsumen. Bahkan membuatkan produk untuk *brand* tertentu dengan label pemesanan.

MAKE TO ORDER



Gambar No. 20: Bagan Make to Order

c. Assemble To Order

Strategi ini lebih sederhana dibandingkan dua strategi di atas. Produsen biasanya hanya menyediakan stok yang sering kali berupa barang-barang titipan *supplier* yang baru dibayar setelah komponen-komponen tersebut terjual. Mereka bisa menawarkan berbagai alternatif rakitan produk yang dirakit dari stok yang dimiliki tersebut, atau baru memesan pada *supplier* lain ketika ada *order*. Bisnis ini bisa dilakukan di lokasi strategis seperti pertokoan yang lokasinya berdekatan dengan *supplier* komponen. Biasanya produk yang dijual adalah berjenis *fast moving* dan memiliki teknologi yang cepat berkembang sehingga konsumen selalu mencari produk-produk dengan *setting* paling baru, atau meng-*upgrade* produk yang telah dimiliki.

Saat *booming* bisnis komputer rakitan, para perakit komputer membuat produk sesuai keinginan konsumen dengan menggunakan komponen apa saja. Beberapa perusahaan *assembling* kendaraan bermotor melakukan strategi *Assemble to Order* dengan menerima mobil-mobil yang sama sekali baru dari *dealer*, dan sebelum diserahkan ke konsumen maka akan dilengkapi aksesoris sesuai keinginan konsumen. Pada bisnis makanan *Starbuck* dan *McDonald* juga menyediakan menu yang dirancang sesuai pesanan pembeli. Sementara pada pedagang makanan tradisional di Indonesia strategi ini telah lama dijalankan oleh Warung Padang, Warung Tegal, Warung Sunda atau sejenisnya.

ASSEMBLE TO ORDER



Gambar No. 21: Bagan Assemble to Order

d. Make To Stock

Jenis industri yang menerapkan strategi *Make to Stock* biasanya adalah industri besar yang memiliki mesin-mesin yang mampu menghasilkan produksi dalam kapasitas banyak. Selain itu produk yang dibuatnya biasanya memiliki usia pasar yang relatif panjang jika dibandingkan produk-produk yang dibuat berdasarkan *order*.

Siklus waktu pembuatan hingga penjualan produk ini dimulai dari produsen setelah memperoleh kesimpulan atas kebutuhan pasar, kemudian mereka menentukan kemampuan produksi mulai dengan mendapatkan peralatan yang paling efektif guna memproduksi produk tersebut, menyusun strategi promosi, kemudian memproduksi dalam jumlah besar lalu menyiapkan di gudang. Sampai ketika dirasa pasar siap menerima produk setelah serangkaian promosi yang dilancarkan di berbagai media, baru *sales force* mengirimkan produk tersebut melalui saluran distribusi yang telah dimiliki atau yang telah disiapkan sebelumnya.

Strategi *Make to Stock* memiliki resiko yang tinggi dan membutuhkan modal yang lebih besar disertai pengembalian dalam jangka waktu relatif lama. Namun produk yang dibuat dengan cara ini biasanya menetapkan *profit margin* yang tinggi karena untuk mengantisipasi resiko finansial yang cukup besar. Produk yang dibuat dengan *Make to Stock* harus memiliki sistim informasi pasar yang akurat, karena dari informasi inilah perencanaan produksi ditetapkan. Penetapan angka *break event point* ditentukan untuk menandai kapan produk yang masih menumpuk di pasar harus dirangsang dengan sistim promosi baik berupa potongan harga maupun pemberian hadiah agar merangsang perputaran penjualan lebih cepat.

Jenis produk yang biasa menggunakan strategi ini mulai dari jenis makanan ringan, pakaian meliputi sepatu, pakaian siap pakai, peralatan rumah tangga dan lain-lain. Pada produk yang memiliki usia teknis yang lama atau kegunaan yang abadi, strategi penetapan harga biasanya dengan *margin* tipis tetapi kuantitas yang banyak.



Gambar No. 22: Bagan Make to Stock

e. *Make To Demand*

Strategi memenuhi kebutuhan *Make to Demand* biasanya diterapkan pada industri yang pasarnya cenderung menurun oleh karenanya produsen tidak berani mengambil resiko membuat stok tanpa ada permintaan yang pasti. *Make to Demand* dipakai oleh industri yang memenuhi permintaan pasar dengan

cepat serta fleksibel sesuai syarat penyerahan yang dibutuhkan. Strategi ini pada dasarnya adalah gabungan dari beberapa strategi yang kita pelajari di atas. Dalam hal *inventory* bahan-bahan yang disediakan berupa modul atau *sub-assembly* yang siap dirangkai atau diproses menjadi produk jadi. Tantangan pada *Make to Demand* ini adalah bagaimana memperhitungkan dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas *inventory* agar tidak terjadi kelebihan barang atau yang akan terkonsumsi dalam waktu yang lama.

Strategi *Make to Demand* ini tepat untuk memenuhi penerapan beberapa sistem produksi modern seperti sistem *Just in Time (JIT)* maupun *Lean Manufaktur*.

Tabel 14-1: Karakteristik Strategic Design Process

Karakteristik	<i>Design to Order</i>	<i>Make to Order</i>	<i>Assemble to Order</i>	<i>Make to Stock</i>	<i>Make to Demand</i>
Produk	Customized	Semi customized	Memiliki jenis produk tertentu	Standar	Standar
Kebutuhan	Tidak dapat diramal			Dapat diramalkan	Dapat diramalkan
Kapasitas	Tidak dapat direncanakan			Dapat dihitung dan direncanakan	Dapat dihitung dan direncanakan
Durasi Produksi	Sangat penting	Penting	Penting	Konsumen tidak berkaitan langsung	Tidak penting
Kunci Persaingan	Pada seluruh proses	Fabrikasi perakitan akhir	Pada perakitan akhir	Tersedianya stok dan logistik	Tersedianya stok dan logistik
Kerumitan Produksi	Pada designnya	Manufaktur komponen	Pada proses perakitan	Distribusi	

14.7.2. Desain Proses Manufaktur

Ini adalah strategi pada proses manufaktur yang menguraikan bagaimana suatu produk akan diproduksi. (Siagian, 2005). Ada lima kategori strategi desain proses manufaktur, yaitu:

Job Shop

Job shop juga dikenal dengan istilah *Jumbled Flow*. Strategi produksi *Job Shop* adalah proses pembuatan satu atau sejumlah produk yang dirancang dan diproduksi sesuai dengan spesifikasi sesuai permintaan pelanggan yang meliputi waktu penyerahan dan biayanya. Cara ini dilakukan dengan mengorganisir penggunaan peralatan/mesin serta tenaga kerja terampil yang dimiliki. Strategi ini dapat dijalankan secara fleksibel dan mampu menerima perubahan desain atau perubahan jumlah volume yang dibutuhkan.

Fitur yang membedakan strategi ini adalah mampu menerima *order* dalam volume rendah dan memungkinkan mengerjakan variasi desain produk yang tinggi.

Besar persediaan bahan, peralatan, suku cadang.

Perencanaan rinci adalah penting untuk *sequencing* persyaratan setiap produk, kapasitas untuk setiap pusat kerja dan prioritas pesanan.

Keuntungan menggunakan *Job Shop*:

- Karena mesin tujuan umum dan fasilitas berbagai produk dapat diproduksi.
- *Operator* menjadi lebih terampil dan kompeten, karena setiap pekerjaan memberi mereka kesempatan belajar.
- Potensi penuh dari *operator* dapat dimanfaatkan.
- Adanya peluang untuk metode kreatif dan ide-ide inovatif.

Kekurangannya:

- Biaya yang lebih tinggi karena sering membuat perubahan.
- Tingginya tingkat persediaan di semua tingkatan sehingga biaya persediaan maka lebih tinggi.
- Perencanaan produksi yang rumit.
- Persyaratan ruang yang lebih besar.

Line Flow

Ada tiga tipe pada *Flow Shop*, yaitu:

- 1) **Small-Batch Line Flow.** Produksi dalam bentuk *batch* kecil merupakan metode yang digunakan untuk memproduksi atau memproses produk apapun di kelompok atau *batch* dimana produk dalam *batch* melalui seluruh proses produksi bersama-sama. Teknik ini mungkin metode yang paling umum digunakan untuk mengatur pembuatan dan mempromosikan tenaga kerja spesialis, seperti sangat sering *batch* produksi melibatkan sejumlah kecil orang. *Batch* produksi terjadi ketika banyak barang serupa yang diproduksi bersama-sama. Setiap *batch* melewati satu tahap dari proses produksi sebelum pindah ke tahap berikutnya.
- 2) **Large-Batch (Repetitive) Line Flow,** memproduksi produk diskrit dalam volume besar tetapi tidak kontinyu.
- 3) **Continuous Line Flow** mengacu pada proses kontinuitas dari fluida, bedak, logam, dan lain-lain. Biasa digunakan pada industri gula, minyak, dan logam lainnya.

Flexible Manufacturing System

Flexible Manufacturing System atau disingkat *FMS* adalah aplikasi lain dari teknologi *AGV (Automated Guided Vehicle)* pada sistem manufaktur yang fleksibel. Pada aplikasi ini, kendaraan yang dipandu digunakan sebagai bahan.

Sistem penanganan di *FMS*. Kendaraan memberikan pekerjaan dari area *stage* (di mana pekerjaan ditempatkan pada perlengkapan *pallet*, biasanya secara manual) untuk *workstation* individu dalam sistem. Kendaraan itu juga bergerak antar stasiun dalam sistem manufaktur. Pada *workstation*, pekerjaan ditransfer dari *platform* kendaraan ke area kerja dari stasiun untuk pengolahan.

Pada penyelesaian pengolahan oleh stasiun dimana kendaraan kembali untuk mengambil pekerjaan dan transportasi itu ke daerah berikutnya, sistem *AGV* menyediakan sistem penanganan bahan serba guna untuk melengkapi fleksibilitas operasi *FMS*.

Contoh: Menggunakan robot dan otomatisasi bersama-sama, manufaktur dilakukan tanpa menggunakan tenaga kerja (tak berawak) dari bahan baku untuk produk jadi.

Agile Manufacturing System

Agile Manufacturing System (AMS) merupakan perusahaan yang mencapai keuntungan tetapi tanpa otomasi intensif. *AMS* lebih merupakan sebuah filosofis dibanding sekumpulan *hardware*. Dalam satu industri, *AMS* biasa

menggunakan *JIT* (*Just in Time*), pada *shop floor* pada saat eksekusi sebab teknologinya dapat dipakai dengan biaya yang efektif (*effective cost*). Secara umum, *AMS* merupakan sistem manufaktur yang mempunyai kapabilitas yang lengkap dalam merespon permintaan konsumen.

14.8. Manajemen Proyek

Proyek (*project*) adalah suatu rangkaian pekerjaan untuk memproduksi sesuatu yang biasanya dibuat terjadwal untuk mencapai suatu target pencapaian tertentu. Manajemen Proyek fokusnya pada perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan (menjalankan serta pengendalian), agar sasaran yang dituju dapat mencapai tujuan proyek. Sebuah proyek sifatnya temporer karena merupakan serangkaian rencana kerja. Dari menit ke menit keadaan berkembang, yang semula masih berupa rencana, kini sedikit demi sedikit merupakan rangkaian pencapaian.

Secara umum langkah-langkah yang dilakukan dalam Manajemen Proyek dalam melakukan perencanaan serta pengendalian proyek adalah sebagai berikut:

14.8.1. Tahap inisiasi proyek

Merupakan tahap paling awal ketika sebuah proyek diterima dan disepakati. Pada tahap ini diidentifikasi apa saja permasalahan yang ingin diselesaikan. Seringkali diperlukan sebuah studi kelayakan untuk memilih solusi yang direkomendasikan untuk menyelesaikan permasalahan. Ketika solusi telah ditetapkan, maka ditunjuk seorang Manajer Proyek untuk menjalankannya.

14.8.2. Penyusunan pekerjaan yang dimaksud dalam proyek

Dalam menyusun serta melakukan identifikasi pekerjaan yang dimaksud dalam proyek menyangkut:

- Ruang lingkup penugasan dan pekerjaan-pekerjaan yang terkait dalam proyek.
- Mendefinisikan kriteria pencapaian.
- Menginventarisir pihak-pihak yang terkait.

- Melakukan penilaian resiko.
- Melakukan evaluasi terhadap sumber daya.

14.8.3. Menyusun perencanaan

Hal ini menyangkut kegiatan menyusun perkiraan jadwal waktu untuk menyelesaikan proyek. Penjadwalan proyek adalah suatu perangkat untuk menentukan aktivitas yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu proyek menggunakan urutan dan kerangka waktu tertentu, dimana setiap aktivitas harus dikerjakan agar proyek bisa diselesaikan sesuai jadwal dengan biaya yang ekonomis dan efektif. Penjadwalan ini meliputi penggunaan tenaga kerja, material, peralatan, keuangan, dan juga waktu. Jadwal yang ditentukan menghindarkan dari beberapa macam kerugian, seperti terjadinya keterlambatan.

14.8.4. Menjalankan proyek

Menjalankan tahapan-tahapan yang telah dirancang dalam rancangan proyek sesuai jadwal serta sumber daya yang tersedia. Dalam melaksanakan pekerjaan pelaksana proyek harus mengacu pada perencanaan karena menyangkut pada target sasaran pekerjaan, besarnya sumber dana yang disiapkan pada masing-masing tahap dan jadwal penyelesaian proyek. Tahap ini sangat fokus pada pencapaian hasil sesuai jadwal, sehingga proyek akan selesai tepat waktu sebagaimana direncanakan.

14.8.5. Penyelesaian dan evaluasi

Penyelesaian suatu pekerjaan yang dijadikan target dalam suatu proyek meliputi tahap *finishing* hingga produk yang dijadikan sasaran target siap digunakan. Setelah pekerjaan terselesaikan lalu dilakukan evaluasi apakah produk telah dapat difungsikan dengan baik. Demikian juga sumber daya baik material, peralatan maupun sumber daya manusia dan waktu yang digunakan sesuai target, sehingga dampaknya pada seluruh pengeluaran untuk menghitung laba-rugi proyek.

14.9. Material Requirements Planning (MRP)

Material Requirements Planning (MRP) yaitu sebuah program berbasis komputer yang pertama kali diciptakan pada tahun 1960 dan terus dikembangkan hingga akhir tahun 1970-an. Program ini berisi prosedur untuk menguraikan Jadwal Produksi Induk (JPI) dari sebuah barang jadi (*end product*) menjadi uraian bahan/material maupun komponen apa saja yang diperlukan dalam memproduksinya. Dengan bantuan *MRP*, dapat dihitung kebutuhan material atau komponen untuk melaksanakan JPI, serta kapan kebutuhan material itu harus tersedia.

Dengan kata lain program ini merupakan metodologi dan sistem untuk merencana dan mengatur proses manufaktur. *MRP* didesain untuk memesan dan menyusun jadwal penyediaan bahan baku maupun komponen dan bahan pembantu secara terintegrasi. Perencanaan yang terprogram dalam *MRP* ini meliputi seluruh kebutuhan komponen produksi seperti pengendalian *inventory* material dan penjadwalan produksi.

Ada empat tahap perencanaan material yang dibutuhkan dalam memproduksi suatu barang, yaitu:

14.9.1. Tahap menghitung kebutuhan bersih (*netting*)

Tahap ini menghitung kebutuhan bersih yang merupakan selisih antara kebutuhan kotor dengan apa yang telah tersedia dalam stok yang dimiliki.

14.9.2. Tahap menentukan ukuran pemesanan (*lotting*)

Tahap ini menghitung jumlah pesanan masing-masing individu.

14.9.3. Tahap menetapkan waktu (*offsetting*)

Tahap ini menghitung dan menentukan kapan pemesanan dilakukan serta memperhitungkan *leadtime* pengiriman hingga barang siap untuk dipakai.

14.9.4. Tahap pada level berikutnya (*exploding*)

Exploding adalah tahap proses perhitungan kebutuhan kotor pada tingkat level di bawahnya. Hal ini berdasarkan pada rencana pemesanan. Dengan *MRP* ini, secara garis besar diperoleh tiga bagian *output*, yaitu:

1. MRP Primary Report (Laporan Utama)

Pada laporan ini diperoleh format laporan yang terdiri dari dua bentuk, yaitu format laporan dalam bentuk *time line* harian dan mingguan secara horizontal, serta format vertikal yang tersusun dalam bentuk uraian waktu dalam setiap hari.

2. Action Report (Laporan Kegiatan)

Laporan ini disebut dengan “*MRP Expection Report*” atau laporan pengecualian. Fokus dari laporan ini merupakan perhatian langsung pada kebutuhan masing-masing *item* serta keputusan yang diambil selama melakukan kegiatannya.

3. MRP Pegging Report (Laporan Penetapan MRP)

Laporan ini berisi informasi kebutuhan pada level yang paling tinggi dalam *Bill of Material*³, misalnya pada setiap pesanan pelanggan yang dikeluarkan dari *item* pada setiap kebutuhan kotor.

14.10. Manufacturing Resources Planning (MRP II)

Program ini merupakan penyempurnaan dari MRP dan pertama kali digunakan pada tahun 1980 dan terus dikembangkan hingga awal dasawarsa 1990-an. Dalam perkembangannya diciptakan sebuah sistem dengan cakupan yang lebih luas dan dikenal dengan nama *Enterprise Resource Planning (ERP)*. Pada dasarnya ERP adalah berupa modul keuangan yang ditambahkan pada *MRP II*, dengan demikian mempermudah para pengambil keputusan dalam menentukan keputusan-keputusannya.

Memasuki dasawarsa 2000-an, *MRP II* ini sudah menjadi sistem terintegrasi yang semakin solid dalam perencanaan dan pengendalian, termasuk juga di dalamnya sistem marketing, finansial, dan operasional yang merupakan keseluruhan aspek dari pengoperasian perusahaan manufaktur. Cakupannya

³ **Bill of Material** adalah uraian dari produk akhir dari daftar *item*, bahan, atau material yang diperlukan dalam merangkai, mencampur atau membentuk produk akhir.

dimulai sejak penyusunan *bussines planning* yang dilakukan pada level eksekutif hingga tingkat perencanaan dan pengendalian yang sangat detail pada level manajerial seperti pelaksanaan di tingkat *soft floor* dan *purchasing*. *MRP II* paling banyak diterapkan pada proses *Job Shop* dan *Flow Shop*. Juga diterapkan pada *Assemble to Order* dan *Make to Stock*.

14.10.1 Aktivitas Perencanaan dalam MRP II

Modul-modul *MRP II* untuk aktivitas perencanaan meliputi:

a. Peramalan Bisnis

Modul ini melakukan evaluasi dari faktor politik (domestik maupun global), ekonomi, demografi, hingga teknologi dan persaingan bisnis yang keseluruhannya tadi bisa berpengaruh pada besarnya permintaan produk perusahaan. Dalam hal ini *top-management* menyusun strategi untuk merespon semua hasil evaluasi ini.

b. Perencanaan Produk dan Penjualan

Perencanaan yang berkaitan dengan produk dan penjualan yang berpatokan pada keputusan yang berhubungan dengan *product line* dan layanan pasar seperti demografi dan geografi yang ditargetkan.

c. Production Planning

Production Planning dibuat berdasarkan hasil peramalan bisnis serta perencanaan produk dan penjualannya. Hasilnya dibuat perencanaan produksi secara agregat. Dalam rencana produksi ini, *output* dalam satuan agregat seperti ton, barel, yard, dollar, atau standar jam kerja. Sebagai contoh produk kain berbahan kapas dan berbahan sutra memerlukan mesin yang berbeda. Tetapi dalam rencana produksi secara agregat, keduanya diestimasi kebutuhan mesinnya dalam satuan yang sama. Perencanaan ini juga menghasilkan keputusan perihal pelayanan konsumen, target *inventory*, volume produksi, kapasitas kerja, bahkan menghitung kebutuhan *overtime* yang diperlukan hingga melakukan *oursourcing*. Rencana produksi ini harus disusun dengan memperhitungkan keterbatasan seluruh kapasitas sumberdaya produksi.

d. Menghitung Sumber Daya yang Diperlukan

Dalam menyusun rencana penentuan jenis produk, kebijakan penjualan maupun perencanaan produksi semuanya berkaitan dengan kebutuhan sumber daya. Hal ini menentukan jenis *output* produksi yang dikerjakan dalam suatu periode waktu secara konsisten, karena hal itu berkaitan dengan jumlah sumber daya yang harus tersedia. Jika perencanaan kurang tepat maka suatu saat terjadi kekurangan sumber daya yang menyebabkan timbul *overtime* maupun dilakukannya *outsourcing*. Namun sebaliknya jika produksi jenis yang berbeda akan membuat banyak sumber daya yang terpaksa idle. Hal ini menimbulkan kerugian.

e. Financial Planning

Keseluruhan operasional perusahaan meliputi rencana produksi, pelaksanaan produksi hingga aktivitas penjualan membutuhkan sumber dana/keuangan. Dalam merencanakan itu semua perlu dilakukan *Financial Planning*. Kemampuan finansial perusahaan harus menjadi pertimbangan utama dalam menyusun rencana jangka panjang.

f. Distribution Requirement Planning

Merupakan perencanaan yang terkait pergudangan. Perencanaan kebutuhan ini dibutuhkan mengingat adanya perbedaan antara permintaan pasar dengan tingkat *inventory* yang ada. Hal inilah yang menyebabkan pemakaian ruang dalam gudang harus diperhitungkan dengan teliti. Bisa saja stok sedang melimpah tetapi distribusi agak terhambat, mengakibatkan okupansi ruang gudang penuh. Atau sebaliknya, permintaan pasar sedang meningkat sementara pasokan dari pabrik belum siap. *Distribution Requirement Planning* disusun untuk sinkronisasi antara pihak gudang dengan pihak pabrik dalam hal jumlah dan pemenuhan order.

g. Demand Management

Demand Management berfungsi untuk menentukan permintaan secara *agregat*. Penyusunannya berdasarkan laporan hasil peramalan dan *order* penjualan yang diterima, informasi kebutuhan dari pihak pengelola gudang, *order* yang diperoleh dari pabrik lain, permintaan yang diakibatkan dari promosi khusus, hingga tersedianya kebutuhan sebagai *safety stock*. *Output* dari *Demand Management* adalah informasi jumlah permintaan setiap periode yang telah

disusun dalam kelompok-kelompok produk sehingga memudahkan eksekusinya.

h. Master Production Schedule

Merupakan perencanaan jadwal berbasis waktu, yaitu meliputi jumlah produk yang dibuat untuk setiap *item*. Hal ini disusun berdasarkan pertimbangan jumlah permintaan dan kapasitas yang tersedia. *Master Production Shcedule* untuk jangka panjang dirancang dalam periode 1 hingga 18 bulan bahkan mungkin bisa lebih. Pada perencanaan jangka pendek, yang dihasilkan dari *Master Production Schedule* digunakan untuk menentukan kebutuhan material.

i. Rough Cut Capacity Planning

Aktivitas perencanaan ini meliputi:

1. Penentuan seberapa besar kapasitas kerja yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan.
2. Mengevaluasi seluruh rencana produksi secara agregat sesuai dengan tersedianya kapasitas yang dimiliki.
3. Jika melibatkan pihak lain baik sebagai *supplier* maupun sub-kontraktor, diperlukan evaluasi terhadap *vendor utama yang sesuai dengan kapasitas*.

Jika analisis *Rough Cut Capacity Planning* yang diperoleh berdasarkan laporan *Master Production Schedule* tidak sesuai dengan kapasitas yang dimiliki, maka *input* dari *Master Production Schedule* tersebut harus direvisi sesuai kapasitas yang ada.

j. Material Requirement Planning

Material Requirement Planning adalah sistim berbasis komputer yang dirancang untuk pendekatan secara logis dan mudah dipahami dalam memecahkan permasalahan dalam penentuan jumlah bagian, komponen, dan material yang diperlukan untuk menghasilkan produk akhir. *MRP* juga memberikan jadwal yang terinci mengenai kapan masing-masing komponen, material dan bagian harus dipesan atau diproduksi.

Di samping itu, sistem *MRP* juga didesain untuk melakukan pesanan-pesanan produk serta pembelian bahan baku dan persediaan lain yang dibutuhkan dalam proses produksi hingga sesuai jadwal penyerahan produk akhir.

Pemanfaatan sistem ini diharapkan bukan untuk mempertahankan tingkat *inventory* minimum, tetapi dapat menjamin terpenuhinya jadwal produksi.

14.10.1. Perbedaan antara MRP dan MRP II

MRP hanya melakukan perkiraan kebutuhan material yang direncanakan (*Material Planning Projections*) berdasarkan apa yang diuraikan pada *Bill of Material*. Sedangkan *MRP II* menghitung seluruh sumber daya yang dibutuhkan dalam proses produksi. Dalam menghitung kebutuhan dilakukan simulasi menggunakan formula perhitungan *What if Analysis*. *MRP II* bisa diintegrasikan dengan modul-modul lain yang terkait sesuai kebutuhan.

ERP (Enterprise Resource Planning)

ERP adalah sistem berbasis komputer yang gunanya untuk melakukan otomatisasi proses bisnis yang berhubungan dengan aspek-aspek operasi hingga produksi maupun distribusi. Dengan demikian sistem aplikasi ini mengelola seluruh aktivitas perusahaan termasuk yang menyangkut urusan finansial, produksi, sumber daya manusia, pemasaran, hingga yang berkaitan dengan *supply chain* dan logistik. Jadi terdapat penggabungan tiga komponen penting berupa praktek manajemen bisnis, teknologi informasi serta tujuan spesifik dari bisnis tersebut. Dalam peranannya sistem *ERP* disebut *Back Office System*, dimana dalam implementasinya pelanggan dan publik tidak dilibatkan dalam sistem ini.

Sistem *ERP* di-install pada pusat *server* lalu didistribusikan ke seluruh unit komputer yang dapat berkomunikasi melalui jaringan LAN. *ERP* memungkinkan untuk diintegrasikan dengan modul dari vendor lain pada komputer bagian-bagian yang memerlukan saja.

Software *ERP* umumnya terbagi atas modul utama, yaitu Operasi, dan modul pendukung berupa Finansial dan Akuntansi maupun yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia hingga *Time Office* (pencatatan jam kerja dan penggajian).

1.1. Modul Operasi

Modul ini berisi aplikasi pengelolaan logistik secara umum, sales dan distribusi, manajemen bahan, eksekusi logistik, manajemen mutu, pemeliharaan mesin dan peralatan pabrik, *customers service*, *Production Planning and Controlling*, manajemen proyek, manajemen lingkungan.

1.2. Modul Finansial dan Akuntansi

Terdiri dari aplikasi Akuntansi umum, Akuntansi Keuangan, *Controlling*, Manajemen Investasi, Perbendaharaan, *Enterprise Controlling*,

1.3. Modul Sumber Daya Manusia

Modul ini meliputi Manajemen Sumber Daya Manusia, *Time Keeper Management*, Penggajian (pengupahan), *Training and Event Management*, Manajemen Organisasi, *Travel Management*.

Keuntungan yang Diperoleh dari ERP

Banyak keuntungan dalam penerapan/pemanfaatan ERP, seperti:

- Integrasi Data Keuangan

Untuk mengintegrasikan data keuangan sehingga *top-management* bisa melihat dan mengontrol kinerja keuangan perusahaan dengan lebih baik.

- Standarisasi Proses Operasi

Membuat standarisasi proses operasi melalui implemtasi *best practice* (metode terbaik) sehingga dicapai peningkatan prokduktivitas, penurunan *ineficiency* dan capainya peningkatan mutu hasil produk.

- Standarisasi Data dan Informasi

Dilakukannya standarisasi pengelolaan data dan informasi dengan menyajikan sistim pelaporan yang seragam. Hal ini khususnya untuk perusahaan besar yang memiliki banyak unit bisnis yang jenisnya berbeda-beda. Misalnya perusahaan yang awalnya *core* bisnisnya perhotelan kemudian merambah bidang pariwisata, pendidikan kepariwisataan dan perhotelan, pendidikan desain dan fashion, entertainmen, dan lain-lain.

Penggunaan ERP dianggap gagal bila:

- Pada saat diimplementasikan, penggunaan waktu dan biaya melebihi anggaran.
- Tidak melakukan *pre-implementation* dengan baik
- Strategi operasi yang dijalankan ternyata tidak sejalan dengan desain dari *business process* dan pengembangannya.

- Para pelaksana dalam organisasi tidak dipersiapkan untuk menerima dan melaksanakan operasional dengan sistem baru.
- Kegagalan dalam mengimplementasikan ERP terlihat dengan tanda-tanda sebagai berikut:
- Top-management kurang berkomitmen untuk menjalankan implementasi dari ERP.
- Analisa strategi bisnis kurang didefinisikan dalam memenuhi kebutuhan perusahaan.
- Software ERP yang dipilih kurang lengkap dan tidak dievaluasi dengan baik.
- Kurang tersedianya sumber daya yang meliputi sumber daya manusia, infrastruktur maupun permodalan.
- Pada saat pengimplementasian terjadi salah perhitungan.
- Kurangnya training dan pembelajaran pada sumber daya manusia yang melaksanakannya.
- Perancangan desain proyek dan manajemen kurang sempurna.
- Komunikasi secara internal kurang.
- Penghematan yang disarankan justru membingungkan pemahaman/pemikiran terhadap hal-hal yang seharusnya diimplementasikan dari hasil perhitungan ERP.

UNIVERSITAS
CIPUTRA



Bab 15: Production Planning & Inventory Control

Dalam menjalankan fungsi perencanaan atau *planning* dalam suatu perusahaan manufaktur, tugas ini dilakukan oleh bagian *Production Planning and Inventory Control* atau disingkat *PPIC*. Di samping fungsinya sebagai *production planning*, *PPIC* juga bertugas untuk melakukan fungsi Manajemen Inventory.

Inventory atau *inventory* merupakan aset perusahaan yang berbentuk *inventory (running material)* yang umumnya berupa bahan baku berbentuk bahan mentah (*raw material*), barang setengah jadi atau sedang dalam proses produksi, hingga stok barang-barang yang dimiliki dan siap untuk dijual. Karena *inventory* sesuai fungsinya disimpan di gudang, maka Manajemen Inventory dan pergudangan sangat berkaitan. Pergudangan sendiri sebagaimana dibahas pada bab lain, adalah kesatuan komponen di dalam Manajemen *Supply Chain*.

15.1. Production Planning Control

Tugas umum yang pertama dari *PPIC* adalah memonitor penerimaan *order* dari bagian *marketing*, kemudian bekerja sama dengan bagian produksi menghitung dan memastikan *order* ini selesai tepat waktu untuk dikirim ke pemesan. Di dalam melakukan tugasnya *PPIC* juga memastikan apakah *raw material* yang tersedia pada stok maupun yang sudah dibuat *order* pesanannya kepada *supplier* dan akan diterima pada saat dibutuhkan bagian produksi.

Walaupun nampaknya tugas *PPIC* begitu sederhana, namun secara luas bagian ini bertanggung jawab pada perusahaan terhadap analisa apakah kapasitas yang dimiliki perusahaan sudah termanfaatkan (*full occupied*), apakah semua material, peralatan dan tenaga kerja telah dimanfaatkan dengan efisiensi maksimum. Memonitor terjadinya *waste* (sampah material produksi) maupun tingkat kegagalan produksi (*B Grade, damage production*). Dari *PPIC* juga sudah dapat di monitor profitabilitas dari kegiatan manufaktur.

Laporan dari *PPIC* ini disampaikan ke semua bagian terkait sebagai laporan kontrol untuk ditindaklanjuti masing-masing bagian. Dibanyak perusahaan *PPIC* tidak memiliki hubungan komando secara langsung, melainkan berupa kepanjangan tangan dari Direktur Operasional. Laporan *PPIC* inilah yang menjadi senjata Direktur sebagai pemilik wewenang untuk melakukan pengawasan maupun komando baik pada Departemen *Marketing*, Produksi maupun *Procurement* dan *Store Manager*.

15.2. Informasi yang Harus Dimiliki PPIC

Dari uraian yang disampaikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan fungsinya, *PPIC* harus menguasai informasi tentang:

1. Berapa kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan

Kapasitas produksi dinyatakan dalam volume maksimum yang bisa diperoleh dari masing-masing mesin atau peralatan dalam satu hari kerja. Masing-masing output dari rangkaian peralatan tersebut merupakan rantai yang menghasilkan barang jadi. Dengan mengetahui kapasitas produksi ini maka Departemen *PPIC* dapat mengetahui berapa lama proses produksi untuk suatu *finish goods* dalam jumlah tertentu. Kapasitas produksi didapatkan dari Departemen Produksi.

2. Trend dan peramalan penjualan

Forecasting penjualan dilakukan oleh bagian *marketing*. Berdasarkan *trend* dan peramalan penjualan inilah *PPIC* membuat perkiraan penjualan yang akan datang baik untuk periode satu bulan atau tiga bulan. Dengan *forecasting* ini maka *PPIC* dapat menyediakan barang sesuai permintaan pelanggan dan membuat *safety stock* barang jadi.

3. Customer order yang diterima (order in hand)

Customer Order adalah permintaan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan oleh *sales* perusahaan tersebut meliputi produk yang bersifat regular maupun *costumized* (produk yang dibuat berdasarkan pesanan khusus dari pelanggan. Dari *customer order* tersebut bagian *PPIC* menjadwalkan rencana produksi hingga produk itu terkirim sesuai dengan *leadtime* yang ditentukan.

4. Bagaimana formula produk

Jika penciptaan produk baru dilakukan oleh bagian *Research & Development*, maka bagian ini membuat suatu formula yang dijadikan patokan produksi oleh bagian produksi. Di dalam formula tersebut terdapat rincian bahan baku yang digunakan untuk membuat suatu produk disertai dengan uraian persentase masing-masing komponen. Berdasarkan formula itu maka *PPIC* dapat memperhitungkan berapa banyak bahan yang dibutuhkan untuk permintaan pelanggan dan berapa lama prosesnya.

5. Bagaimana proses produksi

Proses dalam produksi barang atau jasa bisa berbeda-beda perlakuannya, oleh karena itu *PPIC* harus mengetahui setiap proses pembuatan produk, agar bisa memperkirakan berapa lama suatu produk dibuat hingga siap menjadi *finish good*. Apa saja yang mungkin menjadi faktor penghambat maupun yang menyebabkan produk mengalami penyimpangan dalam proses pembuatannya sehingga berbeda hasil akhirnya.

6. Bagaimana kualitas produk

Kualitas suatu produk terkait dengan daya saing produk suatu perusahaan. Produk yang berkualitas baik sesuai dengan standar yang sudah ditentukan oleh bagian *Quality Control (QC)*. Dalam memproduksi suatu produk ada beberapa tahapan pemeriksaan *QC* untuk menyatakan apakah produk lolos *QC* atau tidak.

Dengan menguasai permasalahan kualitas produk maka *PPIC* dapat mengkomunikasikan dengan bagian *marketing* mengenai kualitas yang diinginkan. Hal ini mengingat tidak semua pelanggan memiliki tuntutan yang sama dalam standar kualitas. Dalam hal ini bagian *marketing* yang berhadapan langsung dengan konsumen, sehingga mereka memperoleh informasi lebih dulu sebelum menyampaikan produk kepada pemesan.

7. Seberapa besar kapasitas/daya tampung gudang

Informasi kapasitas atau daya tampung gudang disampaikan oleh penanggung jawab gudang. Dengan mengetahui kapasitas tersebut pihak *PPIC* dapat memperkirakan seberapa banyak jumlah barang yang dapat disimpan sebagai stok atau inventory. Dengan demikian bagian *PPIC* dapat mengatur agar tidak terjadi penumpukan barang yang tersimpan di gudang, sehingga dengan memperhatikan hal seperti ini dapat diperoleh efisiensi pemakaian gudang dan terhindar dari kerusakan barang akibat penyimpanan yang tidak sempurna.

8. Leadtime pembelian

Leadtime pembelian didapat dari Departemen *Purchasing* yang mana Departemen *Purchasing* mendapatkannya sesuai dengan negosiasi dengan para *supplier* dan perhitungan dokumen yang harus diproses secara internal oleh departemennya. Maka dengan adanya *leadtime* pembelian ini *PPIC* dapat memperhitungkan pembelian bahan baku agar dapat lebih efektif dan efisien. Selain itu akan didapatkan *safety stock* barang yang diinginkan.

9. Seberapa banyak batasan minimum order

PPIC turut mengetahui batasan minimum *order* pada saat perusahaan harus membeli bahan baku maupun bahan pembantu. Oleh karena itu Departemen *Purchasing* harus menginformasikan kepada *PPIC* agar bisa menyesuaikan perhitungannya. Bahkan apabila dapat dianggap lebih efektif, *PPIC* meminta pada bagian *Purchasing* untuk menegosiasikan pembelian dengan *supplier*, walaupun harga di bawah minimum lebih tinggi namun tidak melakukan pemborosan dengan membeli dalam jumlah berlebihan.

10. Apa saja bahan baku alternatif

Bahan baku alternatif dibutuhkan apabila bahan baku utama tergolong bahan yang sulit didapat. Untuk menentukan bahan baku alternatif apa yang dapat digunakan oleh bagian produksi, bagian *R&D* sebelumnya telah melakukan penelitian serta serangkaian percobaan produksi dan meyakini bahwa bahan tersebut menghasilkan produk yang masih sesuai dengan kualitas yang dibutuhkan konsumen.

Sebagai departemen yang mengontrol *inventory*, *PPIC* perlu mengetahui kemungkinan bahan baku alternatif yang akan dipakai. Mengetahui kemungkinan apakah alternatifnya menggunakan yang biaya yang lebih

rendah atau justru yang lebih tinggi. Semua kemungkinan tersebut berpengaruh bahkan bisa mengubah perhitungan yang lain.

11. Bagaimana kapasitas ekspedisi

Kapasitas ekspedisi meliputi kekuatan armada dan kapasitas muatan yang dimiliki bagian ekspedisi yang disertai tugas pendistribusian barang. Informasi ini digunakan untuk memperhitungkan kapasitas pengiriman barang yang dapat dikirim sesuai *order* dari pelanggan. Kapasitas pengiriman ini merupakan bagian dari perhitungan *leadtime* pengiriman.

12. Bagaimana leadtime pengiriman barang

Permintaan pasar yang tertuang dalam *customers order* memungkinkan departemen-departemen terkait menata keputusan pemesanan barang. Dari situ dihitung *lead time* pengiriman barang yang dihitung bersama departemen-departemen yang berhubungan dengan *customer order*. *Leadtime* pengiriman ini membuat perusahaan bisa memastikan kepada pelanggan kapan barang bisa terkirim sampai di tempat.

13. Bagaimana mengatur safety stock

Safety stock dalam hal bahan baku dan barang jadi sangat penting dalam sebuah perusahaan. Dengan adanya *safety stock* maka kebutuhan bahan baku untuk produksi akan terjaga dan tidak akan mengalami kekurangan di saat produksi akan berjalan.

Safety stock disebut juga *buffer stock* membuat kebutuhan pasar akan *finish goods* akan terjaga dengan aman. Pada saat muncul permintaan pasar maka perusahaan siap memenuhi permintaan. Tentu saja hal ini selalu dihubungkan dengan penjadwalan produksi.

15.3. Tugas - Tugas PPIC

Secara rinci tugas-tugas yang harus dijalankan *PPIC* adalah sebagai berikut:

1. Berpedoman pada rencana *Sales Marketing*, *PPIC* menyusun rencana produksi.
2. Berdasarkan rencana produksi, *PPIC* menghitung stok material yang ada kemudian menyusun rencana pengadaan sesuai kebutuhan produksi

dengan memperhatikan patokan stok yang ideal (berapa minimal dan maksimal harus ada).

3. Membuat rencana pengadaan bahan berdasarkan rencana dan kondisi stok dengan menghitung kebutuhan material produksi menurut *standard stock* yang ideal (ada batasan minimal dan maksimal yang harus tersedia).
4. Setiap akhir bulan menyusun laporan evaluasi terhadap hasil produksi, laporan penjualan maupun posisi *stock raw material*.
5. Berdasarkan masukan dari bagian produksi serta melakukan pengamatan langsung, *PPIC* melakukan penghitungan standar kerja sumber daya manusia.
6. Berdasarkan realisasi pencapaian produksi tahunan, menghitung standar *yield* (yang dihasilkan).
7. Melakukan komunikasi secara aktif dengan pihak-pihak yang terkait untuk memperoleh data yang akurat serta mutakhir.
8. Dalam kaitannya dengan produksi dan kebutuhan *inventory*, *PPIC* menjadi juru bicara perusahaan saat hubungan dengan perusahaan lain.

15.4. Hambatan Pelaksanaan PPIC

Walaupun telah direncanakan dengan baik dan matang, namun kadang pada saat proses pelaksanaan bisa saja ada faktor-faktor yang menghambat saat proses produksi. Hal itu bisa terjadi pada setiap aspek dalam produksi. Hambatan dapat timbul dari pihak internal maupun eksternal. Adapun masalah yang secara umum biasa dialami dalam proses pelaksanaan *PPIC* adalah kurangnya sumber daya, tidak cukup waktu pengiriman produk dan kebijakan manajemen atau aturan-aturan yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi proses berjalannya pelaksanaan *PPIC*. Kemungkinan lain yang cukup fatal menjadi hambatan adalah perbedaan sifat produksi dan sifat pasar masing-masing produk sebagaimana akan diuraikan pada pembahasan di sub-bab berikut.

15.5. Sistem Aliran PPIC

Yang diistilahkan dengan sistem aliran *PPIC* adalah alur pelaksanaan produksi sejak tahap perencanaan, proses produksi hingga sampai pada produk jadi yang

memiliki manfaat sebagaimana dibutuhkan konsumen. Bagus atau tidaknya kualitas produk akhir seringkali ditentukan bagaimana sistem aliran produksinya.

Sistem aliran produksi yang dirancang oleh Departemen *PPIC*, adalah sistem aliran keseluruhan kerja dalam ruang lingkup tugas *PPIC*. Sistem aliran ini berupa urutan kerja berdasarkan tugas dan posisi pada struktur organisasi. Jadi sistem haruslah dibuat secara baik dan atas pertimbangan yang menyeluruh untuk menjamin kelancaran produksi. Dengan kata lain untuk meminimalisir kendala sub-sistem yang dapat terjadi dari berbagai kemungkinan.

Sistem aliran *PPIC* tercipta dari komponen-komponen gagasan pelaku produksi yang melakukan analisis yang saling keterkaitan. Sistem aliran *PPIC* dan perencanaan produksi didasarkan pada riset pasar, desain produk, proses produksi, pemasaran produk, hingga diterima pada konsumen. Sistem aliran *PPIC* juga didasarkan pada komponen tersebut.

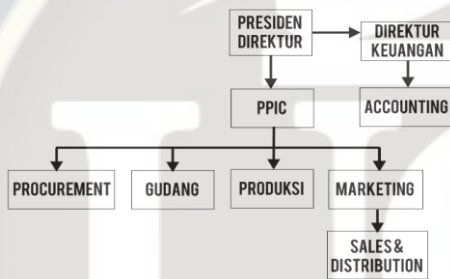
Namun tidak seluruh perusahaan manufaktur meletakkan *PPIC* sebagai departemen yang “membawahi” Departemen Produksi. Hal ini tergantung tingkat kerumitan alur produksi dan beragamnya jenis produk yang ditangani. Salah satu contoh pada perusahaan tekstil yang memiliki Departemen Produksi yang sangat banyak, mulai pabrik pemintalan, pertenunan, bordir, *dyeing*, *printing* dan *finishing*, *non-woven* dan *carpet printing*. Masing-masing departemen tidak memiliki alur yang berkelanjutan (*continuous flow*). Misalnya benang pintal yang dihasilkan Departemen Pemintalan tidak dikonsumsi Departemen Pertenunan, melainkan diekspor ke pabrik lain. Kain yang dihasilkan Departemen Pertenunan tidak seluruhnya dikonsumsi Departemen Bordir melainkan diwarnai maupun dicetak pada Departemen *Finishing*. Sementara Departemen Non-Woven seluruhnya dijual langsung sebagai bahan mentah bagi pabrik lain. Departemen *Carpet Printing* membeli bahan mentah, memproduksi dan menjual *carpet printing* dalam berbagai bentuk seperti karpet lantai, karpet dinding, sajadah, keset, dan lain-lain.

Pada contoh di atas apabila Departemen *PPIC* “membawahi” seluruh Departemen Produksi maka posisinya justru merupakan kendala non-teknis yang menyulitkan kelancaran produksi. Bahkan dari beragamnya produk maka ada beberapa divisi pada Departemen *Marketing* untuk menangani produk-produk yang memiliki sifat produk dan sifat konsumen yang berbeda. Pemasaran benang dan kain non-woven yang pasarnya “*business to business*”,

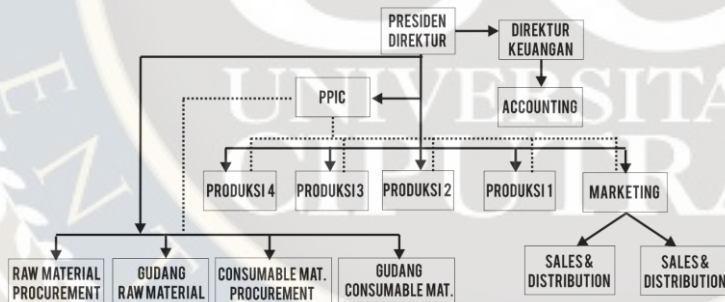
karpas, kain *dyed* dan *printing* yang pasarnya “*business to customer*” memiliki sifat pasar dan cara pendekatan yang sangat berbeda.

Sebagaimana telah disebutkan di sub-bab lain, bahwa Departemen *PPIC* ini sebagai lembaga yang mengkoordinasikan komunikasi dan administratif inter-departemental, posisinya sebagai kepanjangan tangan kewenangan *CEO* atau *President Direktur*. Dari perhitungan *PPIC* muncul kalkulasi laba-rugi ditinjau dari sisi produksi. Sementara Departemen Accounting menyusun laporan laba-rugi ditinjau dari laporan keuangan secara menyeluruh.

Bagan organisasi yang menggambarkan kewenangan langsung *PPIC* dengan Departemen Produksi dan hubungan lini koordinasi.



Gambar No. 23: Struktur organisasi dimana *PPIC* membawahi Departemen Operasional.



Gambar No. 24 : Gambaran struktur organisasi yang menggambarkan kewenangan langsung *PPIC* dan hubungan koordinasi dengan bagian produksi

15.6. Master Production Schedule (MPS)

Master Production Schedule (MPS) atau Rencana Induk Produksi (RIP) dalam pengoperasiannya merupakan jantung suatu perusahaan, agar perusahaan dapat beroperasi sesuai dengan kapasitas mesin, kapasitas SDM, untuk memasok permintaan pasar sejak dari ketersediaan bahan bakunya sehingga memperoleh hasil produksi menjadi efisien dan efektif. Sasaran dari *MPS* adalah mengkonversikan rencana produksi menjadi kebutuhan barang jadi dari produk tertentu.



Gambar No. 25: Bagan sumber-sumber input informasi MPS

Jika bagian *PPIC* membawahi langsung Departemen Produksi, maka mereka memperhitungkan segala sesuatunya agar dapat menyusun jadwal produksi sesuai dengan kemampuan perusahaan dan mendapatkan target yang diinginkan.

Beberapa hal yang perlu diketahui untuk menyusun jadwal produksi (*production schedule*):

1. Menerima informasi pesanan yang diterima maupun hasil peramalan yang disampaikan oleh bagian *Marketing* atau manajemen perusahaan.
2. Bagaimana permintaan pelanggan mengenai jadwal pengiriman/penyerahan barang, atau *leadtime* pengiriman sesuai yang dijanjikan.
3. Dari kapasitas produksi diperhitungkan kemampuan mesin yang dimiliki untuk menyelesaikan *order* suatu produk.

4. Formulasi produk untuk mengetahui berapa dan jenis bahan apa saja yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu jenis produk untuk memenuhi *order* pelanggan.
5. Perhitungan kebutuhan bahan baku sesuai informasi yang dihasilkan sistem *Material Requirements Planning*.
6. Perkiraan kegagalan/kerusakan yang mungkin terjadi pada produk sehingga perhitungan kebutuhan bahan baku dan permintaan pengiriman dapat ditentukan.

15.7. Konflik Pada Sistem Produksi

Sebagaimana telah disinggung di atas, bahwa dalam pelaksanaan tugas-tugas *PPIC* sering terjadi hambatan non-teknis. Salah satu diantaranya terjadinya konflik inter-departemental karena perbedaan tujuan masing-masing departemen. Contohnya adalah konflik yang bisa terjadi antara Departemen *Marketing* dengan Departemen Keuangan.

15.7.1. Bagian Marketing

Departemen *Marketing* memiliki tujuan memperoleh keuntungan lebih banyak sekaligus dapat memberikan kepuasan pelayanan kepada konsumen. Oleh karenanya mereka berusaha agar:

1. Memiliki persediaan barang yang cukup banyak agar memberi keleluasaan pada petugasnya untuk mengambil dan mengirimkan stoknya ke pasar.
2. Barang yang diinginkan pelanggan harus tersedia di gudang sehingga pelanggan tidak perlu menunggu lama.
3. Berusaha memperluas jaringan distribusi dan menambah area pergudangan di daerah-daerah operasi distribusinya.

15.7.1. Bagian Keuangan

Departemen Keuangan dalam misinya berusaha agar melakukan penghematan biaya investasi guna mengurangi resiko. Oleh karenanya mereka dalam tugasnya selalu melakukan langkah-langkah:

1. Mengurangi investasi dalam bentuk barang-barang persediaan di gudang barang jadi.

2. Mengurangi jumlah pabrik, jaringan distribusi dan pergudangan. Semakin bertambah jumlah pabrik, jaringan dan pergudangan maka pengeluaran semakin besar.
3. Membuat produksi dalam jumlah lebih besar lagi guna memenuhi permintaan pasar dalam jangka panjang.
4. Jangan memproduksi dulu sebelum ada pesanan yang meyakinkan.

Secara prinsip tujuan masing-masing departemen dibenarkan. Tetapi tujuan keduanya berpotensi untuk terjadinya konflik. Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan harus mampu menjadi penengah yang bijaksana.

15.7.1. Konflik yang terjadi pada sistem pasokan secara tradisional

Konflik ini juga terjadi karena misi dari masing-masing bagian yang berbeda. Kendatipun tujuan masing-masing departemen dapat dibenarkan, namun tidak menutup kemungkinan terjadi konflik kepentingan diantara mereka.

Tujuan masing-masing departemen secara tradisi

Bagian Marketing	:	Meningkatkan pendapatan
Bagian Produksi	:	Mengurangi biaya produksi
Bagian Keuangan	:	Meningkatkan laba, cash flow dan mengurangi investasi.

Tujuan masing-masing bagian di atas berimplikasi pada masing-masing kepentingan sebagaimana digambarkan pada tabel berikut ini:

	MARKETING	PRODUKSI	KEUANGAN
TUJUAN SECARA TRADISIONAL	MENINGKATKAN PENDAPATAN	MENEKAN BIAYA PRODUKSI	MENINGKATKAN LABA & CASHFLOW DENGAN MEMPERKECIL INVESTASI
AKAN BEREFEK PADA			
CUSTOMER SERVICE	↑	↓	↑
EFISIENSI PRODUKSI	↓	↑	↑
INVESTASI SEDIAAN	↑	↑	↓

Gambar No. 26 : Potensi konflik perbedaan tujuan antar bagian dan akibatnya

Bab 16: Peranan Teknologi Informasi Dalam Manajemen Supply Chain

Para ahli akhir-akhir ini sedang mengevaluasi mengapa negara dunia ketiga disebut dengan istilah “tertinggal” dari negara-negara yang industrinya sudah mapan. Jadi apa sebenarnya kriteria keteringgalan itu? Bagaimana mengukurnya dan siapa yang berhak menentukan suatu negara itu tertinggal atau tidak. (Capra, 1988).

16.1. Peranan Teknologi Informasi Dalam Pandangan Bisnis Global

Dengan terjadinya krisis multidimensi yang dialami negara-negara yang terletak di belahan bumi bagian utara, banyak pemimpin- pemimpin negara dunia ketiga yang umumnya terletak di belahan bumi bagian selatan menolak usaha-usaha untuk mengekspor masalah ke bumi belahan selatan.

Para pemimpin dunia ketiga mendiskusikan bagaimana cara agar negara-negara di belahan selatan dapat mengurangi tingkat ketergantungan dari negara-negara di belahan utara, serta membangun sendiri pola ekonomi maupun teknologi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat di belahan bumi bagian selatan.

Beberapa ahli telah mengusulkan diubahnya definisi kata *development* (pembangunan) dari pembangunan fisik dunia industri dan distribusi menjadi pembangunan sumber daya manusia.

16.2. Revolusi Teknologi Informasi

Saat ini telah terjadi sejarah baru yang menawarkan pencerahan dengan revolusi teknologi informasi. Teknologi yang semakin berkembang ini menjanjikan interaksi antar manusia yang jauh lebih baik, lebih adil dan semakin efisien.

Revolusi ini terjadi secara menyeluruh yang dampaknya dirasakan secara global. Komputer telah berhasil menyatukan umat manusia melalui televisi, radio dan yang lebih hebat pengaruhnya adalah media sosial. Teknologi komputer memberikan pembaruan yang terintegrasi terhadap komputer personal, transmisi data, kompresi penyimpanan data, *bandwidth*, integrasi multimedia dan jaringan komputer meliputi berbagai media seperti suara (*audio*), *video*, *image*, grafik dan teks.

Teknologi informasi mengubah kehidupan umat manusia dengan timbulnya cara pandang, cara kerja serta cara hidup baru yang lebih efektif, lebih berguna dan kreatif. Sebagaimana dua sisi, baik dan buruk, dari suatu teknologi, teknologi informasi juga memiliki hal yang demikian. Beberapa pertanyaan dan pernyataan berikut bisa memberikan pertimbangan kemana seharusnya teknologi ini diarahkan dan ditempatkan dengan benar, dan apabila keliru, suatu bangsa merasakan akibatnya secara fatal.

Teknologi informasi mengaburkan batas-batas tradisional yang membedakan bisnis, media dan pendidikan. Teknologi informasi juga mendorong pemakaian ulang perdagangan dan investasi. Revolusi ini secara pasti merasuki semua aspek kehidupan, pendidikan, segala sudut usaha, kesehatan, *entertainment*, pemerintahan, pola kerja, perdagangan, pola produksi, bahkan pola relasi antar masyarakat dan antar individu. Dewasa ini sedang diributkan seputar politik dan kontrol terhadap teknologi yang terus tumbuh ini. Suatu hal yang merupakan tantangan bagi semua bangsa, masyarakat dan individu.

Pada dasarnya, teknologi yang memungkinkan dan memudahkan manusia saling berhubungan dengan cepat, mudah, dan terjangkau memiliki potensi untuk mendorong pembangunan masyarakat yang demokratis. Teknologi semacam ini harus dimiliki oleh rakyat untuk membantu rakyat mengorganisir

diri secara modern, efisien, sehingga pada gilirannya rakyat yang mendapat manfaat terbesar dari proses ekonomi dan bermasyarakat.

16.3. Pengaruh Kekuatan Pasar Global Pada Pengoperasian Bisnis

Revolusi yang terjadi pada sektor teknologi, khususnya teknologi informasi, ikut mengubah cara pandang kemanusiaan. Yang paling cepat dalam menerima perubahan itu adalah dunia bisnis dan ekonomi secara internasional.

Arus perubahan yang terjadi sebenarnya hanya merupakan konsekuensi perubahan dalam dasar yang menopang perekonomian global. Hal ini terjadi karena berlangsungnya tiga faktor yang mengubah perdagangan dunia.

Faktor-faktor yang dimaksud adalah:

1. Globalisasi/Internasionalisasi
2. Komoditas
3. Arus informasi secara global

Yang dimaksud dengan internasionalisasi dapat diuraikan sebagai berikut. Suatu komoditas dalam perdagangan saat ini terlahir dari bahan dan teknologi yang berasal dari seluruh penjuru dunia. Jika kita memperluas dan meningkatkan produksi komoditi itu, berarti kita sedang memperluas produksi yang dihasilkan dunia. Internasionalisasi komoditi ini membawa akibat pada semakin meluasnya penggunaan mata uang dunia yaitu US\$.

Jika suatu komoditi dihasilkan dengan menggabungkan berbagai bahan baik material, ide maupun teknologi dari berbagai negara, maka penggabungan itu juga terjadi pada faktor modal. Proses dalam memproduksi bukan saja melibatkan sumber daya manusia yang ada di dunia, tetapi juga penggunaan modal-modal milik bangsa lain, di negara lain.

Transnasionalisasi pada sektor permodalan menjadikan modal menjadi begitu *liquid* dan cepat sekali bergerak. Pergerakan itu terjadi dari suatu daerah ke daerah lain. Bukan tidak mungkin, modal yang ada menjadi tidak jelas siapa pemiliknya. Selain itu pemanfaatannya terlepas dari preferensi individual. Jika dibandingkan dengan situasi pada tahun 1950-an, maka modal transnasional telah berkembang menjadi 160% pada tahun 1990-an. Modal seperti inilah yang telah merontokkan nilai mata uang beberapa negara Asia Selatan. Modal

itu bergerak datang dan pergi dari suatu negara ke negara lain hanya untuk mengejar keuntungan belaka.

Selain transnasionalisasi modal, faktor berikutnya yang juga menentukan adalah adanya globalisasi informasi yang berupa penyebaran akses dan internasionalisasi komoditi, trans-nasionalisasi modal, globalisasi informasi dari produk-produk informasi ke seluruh dunia. Informasi dapat diakses dan dimiliki oleh siapa saja di dunia ini. Perkembangan informasi yang mampu mendobrak lintas batas negara berlangsung cepat, meningkat hingga 200% semenjak *internet* diperkenalkan pada tahun 1990-an jika dibanding dengan situasi tahun 1950-an.

Kecenderungan-kecenderungan seperti ini yang membentuk kembali pola kehidupan manusia penghuni planet bumi. Salah satu faktor penentunya adalah transnasionalisasi modal yang telah membuktikan kekuatannya ketika memicu terjadinya krisis ekonomi global.

16.3.1. Bagaimana Dengan Dunia Bisnis?

Universalisme revolusi gelombang teknologi informasi itu telah mengubah wajah dan peta dunia. Lantas, bagaimana dengan dunia korporasi atau dunia bisnis?

Memasuki abad 21, peranan teknologi informasi semakin penting dan strategis dalam penentuan kebijakan bisnis. Dalam menggerakkan roda perusahaan, dalam tahapan awal dibutuhkan investasi. Investasi adalah salah satu syarat yang harus dimiliki sebuah perusahaan, terutama di awal bisnisnya, yaitu pada tingkat pembentukan dan pertumbuhannya.

Seringkali pimpinan perusahaan dengan pertimbangannya menganggap bahwa investasi teknologi informasi adalah hal yang dianggap tidak penting. Kebanyakan pimpinan perusahaan seperti ini menganggap bahwa investasi ini hanya dianggap *optional*. Pada manajemen strategis di era modern ini, pandangan itu bisa saja dianggap salah atau benar tergantung bagaimana karakteristik investasinya.

Teknologi informasi bagi masing-masing perusahaan memiliki sifat yang unik serta spesifik. Hal ini karena masing-masing perusahaan menjalankan strategi yang berbeda. Walaupun dua perusahaan menjalankan industri yang sama, boleh jadi peranan teknologi informasinya sangat berbeda.

Sebagai gambaran, nasabah bank ramai-ramai *rush* apabila jaringan ATM-nya rusak dalam satu hari saja, sementara ada bank lain yang nasabahnya tenang-tenang saja ketika jaringan ATM-nya rusak dalam satu minggu. Kesimpulannya walaupun kedua bank memiliki teknologi yang sama, namun bagi bank pertama penggunaan ATM bagi nasabahnya merupakan sarana yang sangat vital dan menjadikan alasan mengapa mereka memilih bank ini. Sementara bagi bank yang kedua keberadaan ATM hanya sekedar menjadi sarana pendukung saja.

Ada lima jenis peranan dan tujuan strategis dari investasi perangkat teknologi informasi:

1. Kategori Pertama

Suatu perusahaan yang karena sifat bisnisnya menganggap keberadaan teknologi informasi sangat mutlak. Sebagai contoh usaha di bidang perbankan, *retail* (supermarket), hotel berbintang yang memiliki berbagai fasilitas, transportasi penerbangan, dan sebagainya. Bidang-bidang usaha yang disebutkan tadi sangat mutlak membutuhkan dukungan teknologi informasi di era saat ini. Mereka tidak mampu bersaing jika tidak didukung dengan fasilitas-fasilitas yang menggunakan teknologi informasi.

Mengingat banyak anggapan bahwa begitu pentingnya peranan teknologi informasi, maka biasanya tidak lagi dilakukan analisa seberapa pentingnya investasi dalam mengembangkan teknologi informasi. Hal ini dipahami bahwa perangkat ini merupakan sarana utama yang diperlukan dalam mengoperasikan perusahaan.

2. Kategori Kedua

Yang tergolong dalam kategori kedua adalah perusahaan yang melakukan investasi untuk alasan meningkatkan efisiensi. Mereka berharap dengan mengimplementasikan teknologi informasi dalam sejumlah bidang pekerjaan atau aktivitas tertentu dapat mengurangi keterlibatan tenaga kerja, atau bahkan untuk mengoptimisasi pemanfaatan tenaga kerja yang telah ada dalam menghasilkan *output* yang lebih menguntungkan.

Biasanya penggunaan teknologi informasi dimanfaatkan untuk menekan atau mengurangi biaya di sektor komunikasi (korespondensi/ telepon/*faximile*) digantikan dengan fungsi *e-mail*, *whatsapp*, *line*. Pengaplikasian di bidang

office otomation, website, penyimpanan data dalam virtual drive, cloud computing dan sebagainya.

3. Kategori Ketiga

Pada kategori ini, investasi berupa teknologi informasi ditujukan untuk memperbaiki efektifitas usaha. Dalam hal ini investasi dilakukan sebagai *do the right thing*. Contoh pemanfaatan aplikasi teknologi informasi adalah penerapan sistem pengambilan keputusan (*decision support system*), menghimpun *data warehouse* dalam usaha melakukan *business intelligence*, dan lain-lain.

Investasi semacam ini dalam sebuah bisnis dapat dikategorikan sebagai langkah strategis yang amat penting, mengingat bahwa tanpa peralatan tersebut mustahil bagi perusahaan untuk menjalankan proses tertentu. Oleh karenanya cara melakukan evaluasi terhadap investasi yang terkait adalah dengan menjalankan analisa bisnis. Melalui cara ini dapat dipetakan dan didefinisikan proses mana saja yang dapat dikategorikan sebagai proses yang utama (*core process*) dimana teknologi informasi akan dipergunakan sebagai penopang kehandalan proses tersebut.

4. Kategori Keempat

Pada kategori ini keinginan perusahaan untuk melompat jauh dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif sangat kuat sehingga dapat mengalahkan para pesaing bisnisnya dengan mengembangkan diri lewat aplikasi teknologi informasi dimana para pesaingnya belum memilikinya. Sehingga pelaksanaan Manajemen *Supply Chain* sudah selangkah lebih maju dan efektif. Demikian juga dengan *Enterprise Resource Planning (ERP)*, *Customer Relationship Management*, hingga tersedianya layanan *call center* dan sebagainya. Implementasi aplikasi di atas secara signifikan diharapkan mampu membawa bisnis perusahaan berada jauh di depan pesaing-pesaingnya.

Investasi ini memang bersifat strategis dan memiliki perspektif dengan rentang waktu yang panjang, sehingga kelayakannya sangat ditentukan oleh pengambil keputusan para pimpinan papan atas seperti anggota dewan direksi, komisaris sehingga alat bantu dalam mengukur kelayakan investasi ini terkait dengan konsep analisa strategis.

5. Kategori Kelima

Kategori ini menganggap peranan teknologi investasi adalah bentuk perangkat infrastruktur yang tidak dapat dihindari ketersediaannya dalam sebuah perusahaan dengan manajemen modern di era global ini. Perangkat teknologi informasi merupakan standar bagi perusahaan seperti keberadaan *website* perusahaan agar dapat diakses oleh seluruh pengguna internet dimana saja, khususnya para calon pelanggan. Penggunaan *e-mail* sebagai sarana komunikasi baik secara internal maupun eksternal. Pemanfaatan aplikasi perkantoran seperti *wordprocessor*, *slide* presentasi, *database* dan *spreadsheet*. Instalasi jaringan *networking* dalam melakukan aktivitas sehari-hari, semuanya merupakan infrastruktur yang harus dimiliki perusahaan. Adapun besarnya investasi sangat tergantung dari desain arsitektur infrastruktur yang dipilih oleh manajemen perusahaan. Biasanya manajemen melakukan *benchmarking* dengan perusahaan lain yang memiliki kesamaan usaha maupun memiliki skala ukuran yang serupa.

16.3.2. Meraih Keunggulan Kompetitif

Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa pada abad 21 ini kita hidup di tengah-tengah revolusi yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kemajuan teknologi tidak hanya mengubah bisnis perorangan, tetapi juga mengubah struktur ekonomi dan organisasi.

Berpuluh-puluh tahun sebelumnya, baja, minyak, dan industri-industri berat lain mendominasi perekonomian. Tetapi dewasa ini, perekonomian dikuasai oleh industri dengan teknologi tinggi seperti perangkat keras komputer dan *gadget*, perangkat lunak dan telekomunikasi, industri semi konduktor, farmasi dan teknologi kesehatan dan industri-industri yang berbasis ilmu pengetahuan lainnya. Teknologi adalah kekuatan penggerak di belakang pertumbuhan industri-industri ini, yang banyak diantaranya bahkan belum berumur 25 tahun. (Kotler & Armstrong, 2008)

Inovasi teknologi belum pernah terjadi secepat sekarang. Para produsen mobil harus menunggu 55 tahun sebelum produk-produk mereka diadopsi oleh 25 persen pengemudi potensial, sementara produsen PC mampu meraih tujuan penetrasi pasar serupa hanya dalam waktu 15 tahun. Bila kita membuka catatan bahwa *chip* komputer saat awal diciptakan memiliki kemampuan memproses 60.000 perintah setiap detik. Kecepatan ini berlipat hampir setiap 18 bulan. Pada tahun 1999, *chip* prosesor *Pentium II* telah mampu memproses

500 juta perintah setiap detik, sementara biaya yang harus dikeluarkan untuk memproduksi *chip* ini lebih rendah dari *chip* model lama.

Kecepatan penerimaan untuk teknologi-teknologi lain juga meningkat, karena tiap teknologi baru menciptakan tuntutan yang lebih besar untuk perbaikan lanjutan.

Pada perekonomian yang digerakkan oleh teknologi, agar suatu perusahaan tetap mampu bersaing, mereka harus mampu bereaksi dan mengantisipasi setiap perubahan dalam lingkungan teknologi. Apabila mereka gagal menyesuaikan diri, maka mereka bisa tertinggal dalam persaingan bisnis dan tidak mampu lagi mempertahankan bisnisnya.

Namun sebelum perusahaan meraih kemahiran dalam mengelola teknologi, mereka harus merasa nyaman dengan hadirnya teknologi baru tersebut. Biasanya mereka mulai mengaplikasikan teknologi baru dalam melakukan otomatisasi proses yang sedang berjalan. Kendati menaikkan produktivitas, langkah ini tidak mengubah *status quo*.

16.3.3. Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Seperti Charles Schwab & Co., perusahaan harus memandang teknologi sebagai perangkat strategi vital dan suatu kebutuhan kompetitif. Bukan lagi saatnya memandang teknologi sebagai perangkat yang terlalu kompleks dan mahal. Jika pemakaian teknologi baru merupakan bentuk simbolis kehidupan abad ke-21 untuk meraih keunggulan kompetitif, maka penggemar-penggemar olahraga akan menunjuk olahraga sebagai bukti tambahan tentang bagaimana teknologi telah mempengaruhi bisnis. Tidak ada yang lebih nyata selain perubahan dalam dalam *National Football League (NFL)*. Hampir 500.000 rumah telah memperpanjang jadwal menonton *NFL* mereka dengan berlangganan paket *NFL Sunday Ticket* dari *DirectTV* dan *C Band*, dalam membayar \$159 per musim.

Seiring dengan pemahaman karyawan terhadap teknologi informasi, perusahaan bisa menerapkannya untuk mengubah proses-proses bisnis secara menyeluruh. Kecepatan dan kemauan dari sebuah perusahaan untuk merangkul teknologi dan menerapkannya ke seluruh organisasi secara langsung mempengaruhi kemampuannya untuk bersaing di masa depan.

Pertimbangkan dampak dari teknologi atas proses pembelian dan penjualan sekuritas. Pialang saham, *Charles Schwab & Co.* adalah salah satu rumah pialang yang pertama kali mengadopsi teknologi komputer, yang memberikan keunggulan signifikansi pada perusahaan atas pesaing-pesaingnya. Dari fungsi

pencatatan yang menggunakan *database* konsumen, perusahaan berekspansi ke perdagangan elektronik.

Program *e-Schwab* adalah salah satu layanan *online (online service)* pertama dalam industri sekuritas, dimana penjualan dan pembelian dilakukan dengan komunikasi komputer melalui *link* telekomunikasi atau hubungan jaringan.

Komputer-komputer pelanggan dihubungkan secara langsung ke sistem komputer *Schwab*, sehingga jalur transaksi menjadi lebih pendek. Dewasa ini, *Schwab* memimpin pasar layanan perdagangan *online*. Namun perusahaan-perusahaan seperti *e-Trade*, yang memelopori perdagangan berbasis *internet*, terus merebut pangsa pasar *Schwab*.

Contoh-contoh lain di sepanjang bab ini membahas cara-cara lain dari teknologi untuk membantu perusahaan meraih keunggulan kompetitif. (Kartajaya, 1996)

16.4. Siapa yang Menggunakan Teknologi?

Dalam budaya yang “lapar teknologi” dewasa ini, nyaris semua orang memanfaatkan inovasi teknologi. Dari telepon seluler sampai sayuran hasil rekayasa biologi dan riset genetik, teknologi mengubah gaya hidup melalui perkembangan-perubahan baru di rumah, tempat kerja, sekolah, dan tempat bermain.

16.4.1. Mengintegrasikan Aplikasi

Dalam dunia digitalisasi sekarang ini tidak dapat dihindari dampak yang ditimbulkan bagi dunia usaha, di belahan dunia manapun. Globalisasi dengan berbagai rumusannya, terkait dengan perkembangan pesat jaringan *internet*, menghadirkan berbagai gelombang baru perubahan yang signifikan.

Dalam bisnis kita mengenal fungsi bisnis inti, yang menjadi bagian terbesar dalam menjalankan usaha. Kita mengetahui, misalnya, pompa bensin akan tetap menjual bahan bakar dalam liter. Restoran tetap menjual makanan melalui menu dan sebagainya. Semua bisnis memiliki aspek yang tidak terlalu sering berubah.

Di sisi lain, ada juga dalam bisnis aspek yang sering kali berubah-ubah, seperti harga, tingkat pajak, katalog, produk baru, kampanye pemasaran, iklan, wilayah bisnis baru, dan pelanggan baru. Bagi bisnis, untuk bisa bertahan

harus memiliki kemampuan melakukan perubahan secara cepat, tetapi tanpa harus mempengaruhi fungsi-fungsi bisnis intinya.

16.4.2. Memisahkan elemen

Secara sederhana, *Service Oriented Architecture (SOA)* adalah praktik melakukan isolasi fungsi-fungsi bisnis inti menjadi jasa independen yang jarang berubah. Contoh yang paling sederhana, mungkin bisa dilihat pada Toko Buku Gramedia, misalnya. Di beberapa pojok terdapat komputer yang bisa digunakan pengunjung untuk mencari informasi tentang berbagai macam buku yang tersedia.

Jasa informasi yang digunakan pengunjung melalui komputer tersebut merupakan aplikasi presentasi yang menampilkan keseluruhan isi toko buku tersebut. Aplikasi presentasi ini kemudian menerjemahkan keinginan pengunjung, memicu aplikasi lain pada sistem komputer lain, apa yang diinginkan oleh pengunjung seperti judul, pengarang, serta harga buku.

Komputer yang digunakan pengunjung memiliki sistem berbeda dengan sistem inventarisasi yang digunakan. Sistem inventarisasi ini bisa merupakan sebuah sistem *server* komputer yang rumit, atau bisa juga sistem berbasis *web* yang mengumpulkan berbagai data. Hal inilah yang disebut sebagai *SOA* dan proses di belakangnya adalah rincian teknis yang memisahkan elemen-elemen yang berubah dan tidak berubah.

Keseluruhan proses *SOA* bukan melulu terkait pada suatu teknologi (perangkat lunak) tertentu saja, tetapi merupakan sebuah rancangan filosofis yang menggabungkan keseluruhan aplikasi perangkat lunak dalam perusahaan yang beragam jenis dan fungsi, saling berinteraksi tanpa harus merancang ulang keseluruhan keperluan presentasi dan proses yang dijalankan perusahaan. Keseluruhan proses ini disebut sebagai *Model-View-Controller*, mengikuti dinamika sebuah perusahaan yang membutuhkan banyak proses aplikasi.

16.5. Tangible Benefit

Sebuah sistem informasi yang dibangun dan dipelihara dengan baik akan memberikan manfaat berwujud yang secara faktual dapat dilihat pergerakannya melalui pendapatan yang diraih serta biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Indikator dari keberhasilan/manfaat yang berdampak pada peningkatan pendapatan adalah meningkatnya penjualan dalam pasar yang sudah ada serta perluasan ke pasar yang baru.

Sistem informasi yang baik dapat digunakan tidak hanya untuk penyimpanan data secara elektronik saja tetapi harus mampu mendukung proses analisis yang diperlukan oleh manajemen.

Sehingga dengan dukungan sistem informasi yang baik maka dapat diperoleh informasi yang akurat, terpercaya, mutakhir dan mudah diakses mengenai kondisi penjualan perusahaan.

Dengan adanya laporan yang tersaji dengan cepat dan setiap saat dapat diakses tersebut maka keputusan-keputusan yang diambil pun dapat lebih cepat dan presisi terhadap dinamika pasar yang ada.

Sedangkan dari sisi pengurangan biaya dapat dilakukan analisis faktual atas pengurangan jumlah sumber daya manusia yang dilibatkan dalam bisnis, pengurangan biaya operasional seperti pasokan maupun *overhead*, pengurangan barang/material dalam stok gudang, pengurangan biaya pemeliharaan dan penyediaan perlengkapan yang tidak terlalu mahal.

Contoh dari pengurangan jumlah sumber daya manusia adalah dalam proses pencatatan transaksi keuangan. Jika sebelumnya proses di bagian *accounting* harus dikelola minimalnya oleh lima orang maka dengan implementasi SIA (Sistem Informasi Akuntansi) yang baik cukup dikerjakan oleh satu orang saja.

Hal ini disebabkan dengan SIA yang terintegrasi maka setiap proses pembukuan dapat diproses langsung dari masing-masing bagian terkait tanpa harus melalui proses pengisian ulang data.

Selain itu secara otomatis dengan penerapan SIA maka laporan-laporan keuangan dapat disajikan berdasarkan data-data transaksi tersebut tanpa *re-entry*.

Masalah penumpukan pasokan material produksi yang selama ini sering menjadi beban aktiva perusahaan dengan penerapan modul Manajemen *Supply Chain* dalam sistem informasi yang dikembangkan sangat membantu memecahkan masalah tersebut.

Dengan dukungan Manajemen *Supply Chain* yang baik maka penumpukan stok material produksi dapat ditekan seminimal mungkin. Dimana perusahaan cukup memesan kepada para *supplier* hanya pada saat mencapai batas minimum *inventory*.

Harga yang didapat pun bisa sangat kompetitif karena diperoleh dari beberapa *supplier* sehingga tentunya hal ini sangat menguntungkan perusahaan. Penekanan pada jumlah tenaga kerja tentunya berdampak pada turunnya jumlah investasi perlengkapan yang harus diinvestasikan yang berdampak pula pada turunnya biaya pemeliharaan.

16.6. Intangible Benefit

Intangible Benefit alias keuntungan yang tak berwujud menjadi titik kritis yang terjadi pada roda bisnis suatu perusahaan. Karena sifatnya yang tak berwujud itulah maka aspek-aspek yang disebut berikut ini sering terabaikan dan tidak diketahui resistensinya. Aspek-aspek tersebut adalah:

16.6.1. Peningkatan Kepuasan Pelanggan

Jika kita berbelanja di sebuah toko, kira-kira mana yang kita pilih sebagai langganan, toko yang antrian kasirnya pendek dan pelayanannya cepat ataukah yang sebaliknya?

Tentunya kita memilih yang pertama sekalipun harganya sedikit lebih mahal. Hal ini ternyata toko yang pelayanan kasirnya cepat karena telah memanfaatkan teknologi informasi pada sistem penjualannya, sehingga mampu memproses transaksi penjualan lebih praktis dan cepat dalam memasukkan datanya.

16.6.2. Peningkatan Kepuasan Karyawan

Dalam sebuah manajemen perusahaan seringkali faktor kepuasan karyawan kurang memperoleh prioritas. Padahal di pihak karyawan pada banyak kasus merasa haknya tidak terpenuhi, misalnya pembayaran insentif lembur tidak terbayar dengan benar. Ternyata hal ini terjadi gara-gara kesalahan dalam penghitungan dari pihak manajemen. Mereka masih melakukan penghitungan dengan sistem manual yang sangat riskan terhadap kesalahan maupun cara *entry* data dengan mengutip dari data yang tertulis dari kertas.

Akan sangat berbeda hasilnya jika misalnya absensi dilakukan secara terintegrasi dalam suatu sistem informasi kepegawaian dan Sistem Informasi Akuntansi, maka secara otomatis dapat dibuat laporan pembayaran insentif yang lebih akurat dan benar serta mudah dipertanggungjawabkan (akuntabel). Contoh lain misalnya perhitungan kredit point bagi karyawan, hak cuti,

peningkatan jenjang karir, jenjang pendidikan maupun pelatihan-pelatihan yang diikuti masing-masing karyawan.

16.6.3. Peningkatan Kualitas dan Jumlah Informasi

Informasi merupakan komponen penting di era bisnis saat ini, sehingga ada yang menyimpulkan bahwa siapa yang menguasai informasi, maka ia akan menguasai bisnis lebih baik dibandingkan dengan yang lain. Orang yang lebih cepat memperoleh informasi mampu bertindak lebih responsif terhadap dinamika perubahan maupun *trend* yang terjadi di masa yang akan datang. Dengan demikian, penerapan sistem informasi yang baik mampu menghasilkan laporan hasil kompilasi data yang dikelola oleh basis data yang berkualitas dan menyeluruh.

Penyajian informasi yang *up-to-date* dan *on-time* dapat disajikan dan dieksekusi secara otomatis menggunakan sistem informasi dan komputer.

16.6.4. Peningkatan dalam Kualitas dan Jumlah Keputusan yang Diambil Manajemen

Setiap keputusan yang diambil oleh manajemen perusahaan sangat bergantung pada informasi yang diperolehnya, karena informasi tersebut merupakan faktor pendukung pengambilan kebijakan. Hal itu hanya terwujud apabila sistem informasi yang menghasilkan informasi yang relevan dan akurat serta mutakhir dapat diambil setiap saat.

16.6.5. Peningkatan Kualitas dan Kemampuan Merespon Informasi Tentang Kondisi Pesaing

"Intelijen bisnis" memiliki aspek yang penting sejak periode waktu yang cukup lama. Intelijen bisnis ini bisa memiliki berbagai format dan kepentingan sesuai tuntutan situasi. Guna mencapai respon yang cepat dan tepat atas dinamika pasar dan pesaing, maka diperlukan sistem informasi yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data, menganalisa maupun mengkompilasi sebagai informasi yang dapat mendukung pengambilan keputusan.

16.6.6. Peningkatan dalam Efisiensi dan Fleksibilitas Operasional

Dalam setiap bisnis senantiasa membutuhkan efisiensi dan fleksibilitas (keluwesan) dalam operasionalnya. Semakin efektif dan fleksibel pelaksanaan operasional menunjukkan semakin rendahnya biaya yang harus dikeluarkan. Atau jika dengan pengeluaran yang sama, akan menghasilkan output yang lebih besar. Hal ini dapat ditempuh dengan memangkas rantai birokrasi dengan mengimplementasikan sistem informasi yang handal.

16.6.7. Peningkatan Kualitas Komunikasi (Internal maupun Eksternal)

Di dalam sistem informasi harus didukung sistem jaringan komunikasi data elektronik yang memadai. Dengan penggunaan sistem informasi yang baik, maka setiap pihak baik di dalam perusahaan maupun pihak-pihak di luar perusahaan akan bisa saling *sharing* informasi secara efektif serta efisien.

16.6.8. Peningkatan Pada Kualitas Perencanaan

Perencanaan adalah suatu proses yang amat penting dalam menjalankan bisnis. Apapun perencanaan yang dibuat senantiasa membutuhkan dukungan informasi yang memadai. Apabila tanpa informasi, maka perencanaan tersebut akan kehilangan arah dan tidak akan mampu mencapai sasaran.

16.6.9. Peningkatan Pengendalian Mutu dan Supervisi

Penggunaan sistem informasi yang dikelola dengan baik pada setiap aktivitas membuat kegiatan dalam lingkungan bisnis dapat dimonitor secara efektif terus menerus.

Monitoring tersebut berakibat meningkatnya pengendalian mutu kerja pada setiap prosedur serta kegiatan dalam lingkungan perusahaan.

Bab 17: Business Process Reengineering

Pada dua dasawarsa terakhir ini kita sering mendengar ada perusahaan-perusahaan besar yang sudah mapan dan memiliki posisi pasar yang strategis tiba-tiba jatuh dan tidak mampu lagi mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar, bahkan beberapa diantaranya bangkrut.

Hanya 60 perusahaan (12,2%) dari daftar *Fortune 500* yang dirilis tahun 1955 yang masih bertahan di dalam daftar tersebut dalam rentang waktu 60 tahun kemudian di tahun 2015. Sebanyak 88% perusahaan dari daftar *Fortune 500* di tahun 1955 tersebut "telah bangkrut, *merger* dengan (atau diakuisisi oleh) perusahaan lain, atau mereka masih ada tetapi telah jatuh dari daftar papan atas *Fortune 500*".

John Chambers, mantan *CEO Cisco*, mengatakan "...more than one- third of businesses today will not survive the next 10 years..."

Mereka kalah bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang relatif baru muncul dalam percaturan bisnis.

Sebenarnya kegagalan perusahaan-perusahaan besar tadi untuk mempertahankan posisinya bukan karena mereka sudah lama eksis di dunia bisnis, tetapi mereka terlambat mengantisipasi kemajuan teknologi dan perubahan bisnis.

17.1. Mengetahui Business Process Reengineering

Business Process Reengineering (BPR) dalam bahasa Indonesia disebut “rekayasa ulang proses bisnis”, yaitu pemikiran kembali secara mendasar dan merancang ulang proses bisnis secara radikal. Pemikiran tersebut dilakukan sendiri dari sumber daya perusahaan yang tersedia. Metode *BPR* mulai digunakan sekitar tahun 1995 oleh para praktisi dan merupakan hal yang paling penting kedua dalam revolusi manajemen teknologi informasi.

Sebelum melakukan *BPR* harus diperhatikan pertanyaan-pertanyaan mendasar seperti:

- Mengapa hal ini perlu kita lakukan?
- Dengan cara bagaimana kita akan melakukan?
- Mengapa cara ini yang kita pilih?

BPR pada awalnya menjelaskan apa yang harus perusahaan lakukan kemudian bagaimana melakukannya. Jawaban atas pertanyaan yang fundamental menimbulkan sesuatu yang fundamental, yaitu tindakan perubahan yang fundamental. *BPR* bukan merupakan *business improvement* atau *business enhancement* ataupun *business modification*, tetapi *business reinvention*.

Perusahaan yang melakukan *BPR* berarti memulai segala sesuatunya kembali dari awal (*starting all over again*). Apabila telah memutuskan untuk melakukan *BPR* maka hal ini tidak bisa dilakukan dengan tidak sungguh-sungguh karena hal itu berdampak pada banyak hal dalam organisasi.

Business Process Reengineering dikenal juga dengan istilah *Business Process Redesign* (Perancangan Ulang Proses Bisnis), *Business Transformation*, atau *Business Process Change Management*. Perubahan yang dilakukan secara frontal ini merupakan usaha untuk menyelamatkan dan mendukung organisasi secara mendasar. Memikirkan kembali bagaimana perusahaan ini mengerjakan bisnis sehingga mampu meningkatkan nilai tambah kepada konsumen, menurunkan biaya operasional dan mampu merebut pasar sebagai kompetitor kelas dunia.

Kunci paling penting dalam melakukan perancangan ulang yaitu melakukan pengembangan di bidang sistem informasi dan jaringan. Perusahaan-perusahaan besar di dunia semakin banyak menggunakan teknologi untuk

menjalankan proses bisnis yang inovatif, dan bukan sekedar memperbaiki metode kerja.

Menurut (Johansson, 1995), terdapat 3 tahap dalam *BPR Life Cycle*:

- Discover: menetapkan visi dan strategi bisnis.
- Redesign: meliputi semua aktivitas dan keahlian yang dibutuhkan.
- Realize: teknik manajemen perubahan, pembentukan tim *BPR*, komunikasi, pengukuran kinerja dan manajemen resistensi/penolakan.

17.2. Proses Bisnis

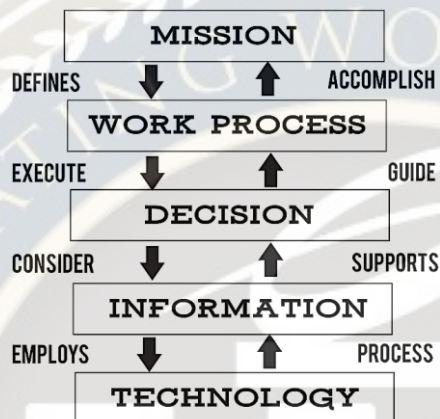
Apa yang dilakukan dalam *BPR* adalah meliputi analisis serta perancangan alur kerja atau *workflow* proses-proses dalam organisasi. Berdasarkan jurnal yang ditulis (Davenport, 1990), yang dimaksud dengan proses bisnis adalah sekumpulan tugas- tugas yang saling berhubungan secara logis, dilaksanakan untuk mencapai sebuah hasil bisnis yang jelas.

Yang dimaksud dengan *reengineering* atau "rekayasa ulang" merupakan upaya secara mendasar untuk penyesuaian terhadap perkembangan manajemen yang muncul belakangan ini, di saat teknologi informasi dan perkembangan jaman telah mengubah perilaku, gaya hidup serta cara pandang masyarakat.

Untuk melakukan penafsiran secara mendasar terhadap misi dan sasaran organisasi, maka proses perancangan ulang difokuskan pada proses bisnis organisasi. Dilakukan pemikiran ulang bagaimana langkah-langkah dan prosedur pengendalian. Bagaimana pengelolaan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa sesuai tuntutan kebutuhan pelanggan.

Dalam menyusun ulang proses bisnis, upayanya dapat berupa menyusun ulang ke dalam aktivitas-aktivitas spesifik, diukur, dimodelkan dan diperbaiki. Penyusunan ulang juga membagi-bagi proses bisnis ke dalam sub-sub proses dan tugas yang dilaksanakan oleh beberapa area fungsional terspesialisasi dalam organisasi. Perancangan ulang memaksimalkan kinerja sub-proses yang menghasilkan beberapa keuntungan, namun tidak menjanjikan peningkatan yang dramatis jika prosesnya sendiri tidak efisien dan tertinggal.

Oleh karenanya *BPR* difokuskan untuk merancang kembali proses bisnis secara keseluruhan dalam rangka untuk memperoleh laba secara maksimal. Berbeda dengan proses yang fokusnya ditujukan pada peningkatan secara fungsi atau sekedar peningkatan prestasi saja.



17.3. Dasar-Dasar BPR

Untuk melakukan *BPR* diperlukan fondasi yang berasal dari berbagai disiplin ilmu. Dalam hal ini terdapat empat bagian penting yang diidentifikasi lalu diubah dalam *BPR*, yaitu:

- Organisasi
- Teknologi
- Strategi
- Manusianya

17.3.1. Computer-Aided Software Engineering (CASE) Tools

CASE adalah sebuah aplikasi ilmiah berupa sebuah sistem berbasis komputer yang digunakan untuk merancang dan mengimplementasikan aplikasi. *CASE Tools* yang idenya mirip dan diinspirasi dengan *Computer Aided Design (CAD)* yaitu program komputer yang digunakan untuk merancang desain atau produk *hardware*.

Dari ide tersebut, *CASE Tools* digunakan untuk mengembangkan perangkat lunak yang berkualitas tinggi, bebas cacat, dan dipelihara. *CASE Tools* sering dikaitkan dengan metode untuk pengembangan sistem informasi bersama-sama dengan alat otomatis yang dapat digunakan dalam proses pengembangan perangkat lunak.

CASE Tools mengotomatisasi metode untuk merancang, mendokumentasikan dan menghasilkan kode komputer terstruktur dalam bahasa pemrograman yang diinginkan. Seperti editor desain, kamus data, *compiler*, *debugger*, dan lain-lain.

17.3.2. CASE Software

CASE Software adalah program yang mampu menyelesaikan proses analisis, pemrograman dan pengembangan sistem secara otomatis. *Software* ini menurut (Fuggetta, 1993), dapat diklasifikasikan menjadi 3 kategori:

- *CASE Tool*, sebagai alat yang mendukung tugas-tugas tertentu dalam siklus hidup pengembangan perangkat lunak siklus hidup (*software development life cycle*)⁴.
- *Workbench*, merupakan perangkat lunak untuk mendukung tahapan proses tertentu. Fungsinya menggabungkan dua atau lebih alat yang terfokus pada bagian tertentu dari siklus hidup pengembangan perangkat lunak.
- Contoh *Workbench* adalah pada pemrograman *Microsoft Visual Basic*. Bahasa pemrograman ini menggabungkan beberapa alat pemrograman seperti pemrograman berbasis *GUI (Graphical User Interface)*, *smart code editor*, *debugger*, dan lain-lain. Sebagian besar produk *CASE* cenderung berbentuk *workbench* seperti yang terintegrasi dari dua atau lebih alat. *Workbench* fokus pada analisis, pemrograman, verifikasi, dan lain-lain.
- *Environment* adalah gabungan /kumpulan dua atau lebih *tool* atau *workbench* yang mendukung proses perangkat lunak secara lengkap. Klasifikasi *environment* menurut Fuggetta adalah sebagai berikut:

⁴ *Software Development Life Cycle*, adalah siklus hidup pengembangan sistem yang terdapat di dalam Rekayasa Perangkat Lunak. *SDLC* itu sendiri merupakan sebuah pola yang berfungsi untuk melakukan proses pembuatan maupun perubahan sistem dari sebuah aplikasi.

1. *Toolkits*

Berupa serangkaian atau sekumpulan program-program *tool*. Umumnya dibuat di bawah *operating system* yang sama dengan *workbench*. Contohnya *Unix Programmer's Workbench* atau *VMS VAX*. Program-program *tool* ini membentuk integrasi melalui saluran pipa atau *basic* mekanisme dalam melakukan *sharing data*.

2. Bahasa Pemrograman Generasi IV (*Fourth generation* atau *4GL*)

Environment ini didesain menggunakan bahasa pemrograman generasi ke-4 seperti *Visual Basic*. Mereka adalah *environment* pertama yang menyediakan integrasi dalam beberapa *tool*. Biasanya *environment* ini difokuskan pada jenis tertentu dari aplikasi. Misalnya *user-interface* berbasis aplikasi yang melakukan transaksi standar untuk *database* relasional. Contohnya adalah *Informix 4GL* dan *Focus*.

3. *Language-Centered*

Environment yang berbasis tunggal seringkali berupa bahasa pemrograman berbasis obyek (*object-oriented language*) seperti *environment* dari *Symbolics Lisp Genera* atau *VisualWorks Smalltalk* dari *Parcplace*. Pada *environment* ini, seluruh sumber dari *operating system* berupa obyek-obyek yang digunakan dalam *object-oriented language*. Hal ini memberikan *debugging* yang kuat dan penggunaan grafis menggunakan kode-kode yang dikembangkan menggunakan bahasa tertentu secara terbatas. *Environment* ini sebagian besar adalah ceruk dalam *CASE*. Penggunaannya sebagian besar untuk *prototyping* dan proyek-proyek *R&D*.

4. *Integrated*

Environment ini adalah contoh dimana kebanyakan orang *IT* cenderung berpikir tentang *CASE*. *Environment* ini berusaha menutupi secara lengkap siklus hidup dari analisis pemeliharaan dan memberikan repositori *database* yang terintegrasi untuk menyimpan semua artefak.

5. *Process-Centered*

Ini adalah jenis *integrasi* yang paling ambisius. *Environment* ini berusaha tidak hanya secara formal untuk menentukan analisis dan

desain objek dari proses perangkat lunak. Contohnya adalah *software East, Enterprise II, Proses Wise, Proses Weaver* dan *Arcadia*.

17.4. Proses Software

Manfaat *CASE Tool* sebagai *software engineer* dijabarkan sebagai berikut:

- *CASE Tool* memperbesar kemungkinan otomatisasi pada setiap fase *life-cycle software*.
- *CASE Tool* sangat membantu dalam meningkatkan kualitas desain model suatu *software* sebelum *software* itu dibangun/dikembangkan, baik itu untuk *software* yang dibangun dalam *simple environment* maupun *environment*.

Ada banyak *tool* yang mendukung pembangunan/ pengembangan suatu *software*.

17.4.1. Lima Generasi Bahasa Pemrograman

Bahasa Pemrograman Generasi I

Bahasa yang berorientasi pada mesin. Program disusun dengan menggunakan bahasa mesin.

Bahasa Pemrograman Generasi II

Menggunakan bahasa *assembly* alias bahasa rakitan. Untuk menggantikan kode-biner, digunakanlah kependekan dari kata-kata. Misalkan “MOV” untuk menyata “MOVE” dan sebagainya.

Bahasa Pemrograman Generasi III

Bahasa yang menggunakan pendekatan prosedural. Bahasa generasi ketiga disebut sebagai *high level language* karena bahasa ini menggunakan kata-kata dalam bahasa Inggris yang biasa digunakan manusia. Bahasa pemrograman dalam kategori generasi ketiga yaitu *ADA, ALGOL, BASIC, C, COBOL, FORTRAN*, dan *PASCAL*.

Bahasa Pemrograman Generasi IV

Bahasa pemrograman generasi keempat biasa disebut sebagai *high level language* yang berorientasi pada masalah (*problem oriented language*). Contohnya *Visual Basic, Visual FoxPro, Delphi, Visual C.*

Bahasa Pemrograman Generasi V

Pada generasi kelima ini adalah kelompok bahasa-bahasa pemrograman yang ditujukan untuk menangani *artificial intelligence* (kecerdasan buatan). Dengan menggunakan bahasa generasi kelima dimungkinkan untuk melakukan perintah secara lisan. Contohnya *PROLOG* dan *LISP*.

UC
UNIVERSITAS
CIPUTRA



Bagian Enam

- Bab 18 : Manajemen Pergudangan
- Bab 19 : Transportasi dan Distribusi
- Bab 20 : Lebih Lanjut Mode Angkutan Laut
- Bab 21 : Transportasi Melalui Pipa



Bab 18: Manajemen Pergudangan

Pergudangan (*Warehousing*) adalah sarana dan aktivitas yang berfungsi menyimpan barang (*raw material*) untuk produksi atau hasil akhir produksi dalam jumlah dan rentang waktu tertentu yang kemudian didistribusikan ke lokasi yang dituju berdasarkan permintaan. (Emmett, 2005)

Pergudangan (*Warehousing*) merupakan salah satu aktivitas dalam rangkaian *supply chain*. Pada *supply chain* berbasis *demand driven* (berdasarkan permintaan), pergudangan berfungsi untuk penyimpanan barang atau melibatkan aktivitas untuk pengurutan barang saat dikeluarkan atau dikirim. Tetapi pada *supply driven* (berdasarkan penawaran), fungsi pergudangan bahkan bisa untuk melakukan *repacking* dan *labeling* produk.

Warehouse Management System yang didukung teknologi informasi untuk membantu pengawasan pergerakan barang masuk, pergerakan dalam gudang dan barang keluar. Pengawasan dengan menggunakan sistem, memberikan kemudahan pengelolaan dan nilai tambah *warehouse*, yaitu:

- Membuat pengelola *warehouse* lebih mudah memberikan informasi *inventory* suatu barang kepada bagian perencanaan produksi atau pengiriman.
- Sistem *Warehouse Management* mengatur penempatan barang agar memudahkan lalu lintas keluar masuknya barang maupun penghitungan stok.
- Sistem penyimpanan yang baik mengurangi *lead time* baik saat melakukan penyimpanan maupun pengiriman barang.

- Tersedianya informasi yang lengkap memudahkan pembuatan analisa dalam menyusun strategi penggunaan pergudangan yang lebih efektif dan efisien. Titik penting dalam *supply chain* adalah menghubungkan semua aktivitas antara *supplier* dan *customer* dalam menyediakan barang sesuai waktu dan jumlah yang dibutuhkan. Dalam hal ini meliputi aktivitas pembelian atau penyediaan dimana hal ini bisa berarti membuat (memproduksi), menyimpan, memindahkan/mengirimkan dan menjual. Oleh karenanya *supply chain* adalah bagian penting dalam pengelolaan bisnis.

Kegagalan yang terjadi dalam banyak kasus pada sistem pengelolaan gudang (*Warehouse Management System*) yang pada akhirnya mempengaruhi pengelolaan mata rantai pasokan (Manajemen *Supply Chain*) yang berakibat pada penjualan, seringkali diabaikan oleh banyak *Warehouse Manager*. Dalam hal penyelesaian masalah yang timbul, *Warehouse Manager* seringkali mencari penyebab yang ternyata bukan menyelesaikan permasalahan di dalam departemennya, namun menunjuk kepada departemen lain yang tidak dapat memenuhi permintaan dari *Sales & Marketing*.

Hal-hal yang perlu diketahui oleh pengelola *Warehouse Management* (Winardi, 2014):

1. Memahami fungsi dan peranan *warehouse* dan operasional.
2. Kontrol atas keluar masuknya produk.
3. Mengetahui lokasi penyimpanan dan susunan barang.
4. Bagaimana permintaan pasokan (*sales & marketing*).
5. *Vendor* yang memberikan bahan baku.
6. Produktifitas tenaga kerja.
7. Penilaian gudang dan sumber daya manusia.

18.1. Lokasi Gudang

Letak dan lokasi gudang merupakan keputusan yang sangat kritis. Pada industri manufaktur, penyimpanan bahan baku (*raw material*) seyogyanya terletak di area dekat lokasi produksi. Sebagai contoh, pabrik biskuit membutuhkan area gudang yang berdekatan dengan lokasi pabrik karena aliran bahan baku berupa tepung terigu, gula, mentega dan lain-lain tersedia

secara terus-menerus dalam *volume* yang besar. Jika lokasi gudang terletak di lokasi yang berjauhan menyebabkan proses produksi terganggu.

Namun demikian hal ini tidak bersifat absolut dan bergantung jenis industri serta bahan baku yang digunakan. Sebagai contoh pabrik otomotif *Nissan Motor Company* yang berlokasi Washington, Sunderland (Inggris Utara), dimana lokasi tersebut harga tanahnya sangat mahal, mereka hanya menaruh bahan baku dalam jumlah sedikit dan memperhitungkan kecepatan produksi dan kebutuhan bahan. Mereka menerapkan *inventory* bahan dengan sistem sinkronisasi *JIT (Just in Time)* dengan *supplier* mereka yang berlokasi di West Midland (Inggris Barat). Dengan demikian material diterima sesuai waktu yang dibutuhkan sehingga tidak memerlukan area penyimpanan yang besar.

Berikut ini beberapa alasan mengapa perlu memindahkan lokasi gudang yang berdekatan dengan pabrik:

- Penghematan secara finansial.
- Penghematan ongkos dalam transportasi pengangkutan barang.
- Menguntungkan saat dilakukan ekspansi pada pengembangan lini produk pada saat memasuki pasar.
- Untuk konsolidasi ke dalam satu area kegiatan yang lebih memudahkan pengawasan, penempatan petugas maupun dari segi keamanan.
- Meningkatkan *performance* dari bangunan tua menjadi bangunan yang lebih modern.
- Memfasilitasi perubahan pada operasional organisasi perusahaan.
- Memudahkan komunikasi, sebagai contoh mengelola ulang aktivitas bisnis ke dalam satu halaman.
- Memberikan *image* yang lebih positif, diantaranya dengan memperlihatkan *showcase* pada proses produksi.
- Mengakhiri ongkos sewa gudang di luar.

Untuk memindahkan lokasi gudang diperlukan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

- Berakibat pada ketenagakerjaan, diantaranya kemungkinan akan terjadi pemutusan hubungan kerja dengan staf gudang di luar kota, dan melakukan rekrutmen staf baru.

- Memerlukan pelatihan terhadap staf baru yang diberi tugas di gudang bahan baku.
- Pertimbangan apakah gudang yang berada di lokasi pabrik mudah dijangkau transportasi kendaraan kelas berat yang mengirim raw material menggunakan kontainer atau truck trailer berukuran besar.
- Pemindahan lokasi gudang ke area pabrik meningkatkan pergerakan lalu lintas kendaraan pengiriman barang yang membuat lokasi pabrik semakin hiruk pikuk.
- Prosedur perijinan pembangunan gudang di lokasi pabrik.
- Lingkungan industri, apakah mendukung keberadaan gudang material.
- Apakah gudang raw material tidak menimbulkan pencemaran udara maupun pencemaran lingkungan, timbunan raw material bahannya tidak bersifat mudah terbakar, dan lain-lain.

18.2. Tata Letak Gudang

Dengan mempertimbangkan uraian di atas agar operasional lebih efisien dan biaya dapat ditekan, maka perlu juga diperhatikan bagaimana *layout* atau tata letak gudang. Diantaranya sebagai berikut:

18.2.1. Luas Gudang

Luas gudang merupakan faktor utama dalam pengaturan tata letak gudang. Oleh karenanya, tata luas gudang adalah prioritas utama yang perlu dipertimbangkan. Bentuk area gudang yang paling mudah dalam hal penataan adalah empat persegi panjang atau segi empat.

18.2.2. Jenis Barang yang Disimpan

Jenis barang yang disimpan juga berpengaruh dalam menentukan prioritas saat kita membuat gudang baru. Berbeda jika kita telah memiliki gudang. Dalam hal tata letak, beberapa hal yang perlu dipertimbangkan berkaitan erat dengan jenis barang yang disimpan adalah:

- Jenis barang

- Bentuk barang atau kemasan
- Ukuran/dimensi
- Berat masing-masing satuan
- Bahan atau sifat kemasan
- Cara penanganan barang
- Frekuensi keluar masuk barang
- Jumlah barang yang disimpan

18.2.3. Tinggi Gudang

Tinggi bangunan gudang turut mempengaruhi perencanaan tata letak gudang. Yang perlu diperhitungkan dalam menentukan tinggi gudang adalah batasan jarak peletakan barang paling tinggi dengan atap gudang. Hal ini berpengaruh pada keamanan barang dari perubahan panas dan dingin atau hujan dan angin serta pencahayaan yang diakibatkan oleh perubahan cuaca.

18.2.4. Sarana dan Prasarana Gudang

Sarana dan prasarana atau fasilitas yang ada pada gudang merupakan pertimbangan penting. Pengaruh dalam perencanaan tata letak gudang yang diantaranya adalah ukuran dan dimensinya yang menentukan jumlah ruang penyimpanan. Sedangkan fasilitas gudang yang perlu dipertimbangkan adalah:

- Sarana yang diperlukan untuk penyimpanan barang, antara lain palet, rak, dan lain-lain.
- Fasilitas yang perlu disediakan, antara lain kantor untuk administrasi gudang, pencahayaan, sirkulasi udara, *handlift*, *forklift*, dan lain-lain.

18.2.5. Kebutuhan Area

Yang dimaksud dengan kebutuhan area adalah prasarana pendukung yang diperlukan dalam pengoperasian fungsi gudang. Kebutuhan area tersebut tergantung pada aktivitas yang dilakukan di gudang tersebut.

Area yang dibutuhkan diantaranya adalah:

- Lahan parkir kendaraan untuk bongkar dan muat, luasnya tergantung jenis dan volume barang yang keluar-masuk gudang tersebut.
- Pintu keluar-masuk barang ke dalam halaman maupun dalam bangunan gudang.
- Area penerimaan, menyangkut lokasi bongkar yang memerlukan atap demi keamanan barang yang dibongkar.
- Penyimpanan sementara setelah bongkar dan sebelum barang disimpan.
- Penyimpanan dalam waktu relatif lama.
- Koridor untuk *moving* sarana dan fasilitas gudang.
- Persiapan muat, diperlukan jika barang yang dimuat perlu menunggu truk atau mode transportasi yang lain.
- Letak kantor yang strategis dalam pengawasan lalu lintas keluar-masuk barang.

18.2.6. Lokasi Gudang

Mempertimbangkan lokasi atau letak gudang juga merupakan perhitungan utama. Hal ini menyangkut titik keluar-masuknya barang, misalnya apakah prasarana jalan untuk jalur menuju gudang sudah memadai, lalu lintasnya tidak macet, dan sebagainya.

Hal-hal yang disebutkan di atas adalah sebagai bahan pertimbangan ketika kita sedang merencanakan tata letak gudang. Di samping itu masih ada hal-hal lain yang sifatnya lebih spesifik sesuai dengan kondisi dan situasi.

Namun demikian prinsipnya bila keenam poin yang disebutkan di atas sudah diperhitungkan dalam tata letak gudang, maka memungkinkan gudang tersebut menjadi lebih efisien. Hal lain yang turut menunjang adalah tersedianya sarana teknologi informasi yang memudahkan proses aktivitas yang dilakukan.

18.3. Mengelola Inventory

Persediaan atau *inventory* maksudnya barang-barang yang disimpan digunakan untuk mendukung kegiatan usaha baik untuk industri maupun *trading*. Pada usaha manufaktur, *inventory* bisa berupa bahan baku,

bahan setengah jadi atau bahan-bahan pembantu yang disimpan dan digunakan untuk memenuhi tujuan tertentu. Misalnya untuk proses produksi maupun perakitan sebelum produk itu dikirim kepada konsumen akhir, juga berupa *sparepart* untuk kegiatan perawatan, perbaikan dan operasional maupun layanan purna jual.



Gambar No. 27 : Persediaan atau inventory pada suatu perusahaan. (foto: <https://lifeblogid.com>)

18.3.1 Inventory pada Supply Chain

Setiap perusahaan perlu mengadakan *inventory* untuk menjamin kelancaran proses *supply chain*. Dalam melakukan aktivitas *inventory* dibutuhkan investasi sejumlah dana guna mendukung pengadaannya. Oleh sebab itu, dalam pengoperasiannya setiap perusahaan harus mampu mempertahankan jumlah *inventory* yang paling efektif yang dapat menjamin keperluan operasional agar dapat berjalan lancar dengan menggunakan biaya minimal. Untuk menjaga tersedianya tingkat *inventory* yang optimum, maka diperlukan suatu sistem manajemen *inventory* atau sistem pengawasan *inventory*.

18.3.2. Tujuan Diadakannya Inventory

- Untuk dapat memenuhi kebutuhan atau permintaan konsumen dengan cepat (agar dapat memuaskan konsumen).
- Agar proses produksi lancar maka bahan-bahan yang diperlukan harus tersedia secara berkelanjutan. Oleh karenanya perlu *inventory* yang terjaga karena bisa terhentinya proses produksi karena sebab-sebab sebagai berikut:

- ◆ Kemungkinan terjadinya kelangkaan bahan baku atau penolong karena alasan-alasan tertentu.
- ◆ *Supplier* mengalami hambatan sehingga terlambat mengirimkan barang.
- ◆ Pembelian dalam jumlah kecil-kecil yang menyebabkan biayanya lebih besar.

18.3.3. Fungsi Inventory Bahan Baku Hingga Bahan Jadi

Jika ditinjau dari fungsinya, *inventory* adalah salah satu unsur penting dalam operasional sebuah perusahaan. Barang-barang dalam *inventory* dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

Batch Stock/ Lot Size Inventory

Yaitu *inventory* yang diadakan karena kita membeli atau membuat bahan-bahan atau barang-barang dalam jumlah besar daripada jumlah yang dibutuhkan saat itu.

Keuntungannya:

- Pembelian dalam jumlah besar biasanya harganya lebih murah.
- *Order* dalam jumlah besar meningkatkan efisiensi bagi produsennya sehingga memungkinkan pengurangan harga.
- Penghematan di sektor biaya angkutan.

Fluctuation Stock

Yaitu *inventory* yang disiapkan untuk menghadapi naik turunnya permintaan pasar yang tidak dapat diramalkan.

Anticipation Stock

Berbeda dengan *fluctuation stock*, maka *anticipation stock* adalah *inventory* yang disiapkan untuk menghadapi fluktuasi permintaan yang telah diramalkan berdasarkan pola musiman dalam suatu periode atau satu tahun dan untuk menghadapi datangnya permintaan yang meningkat.

18.3.4. Mengenal Beberapa Jenis Inventory

Inventory secara fisik dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis. Pengelompokan ini tergantung dari jenis perusahaan yang bersangkutan. Namun demikian, secara umum *inventory* dapat dibedakan menjadi empat, yaitu:

1. *Bahan mentah*

Jenis *inventory* ini merupakan bahan dasar dari suatu perusahaan manufaktur yang diproses menjadi barang setengah jadi atau barang jadi.

2. *Barang setengah jadi*

Barang setengah jadi merupakan bahan mentah yang telah mengalami proses pengolahan, namun belum menjadi barang jadi atau produk akhir. Barang setengah jadi ini diproses lebih lanjut menjadi barang atau produk jadi.

3. *Barang jadi*

Barang jadi merupakan produk akhir suatu perusahaan manufaktur yang siap untuk dikirim kepada pelanggan.

4. *MRO (Maintenance, Repair, dan Operating Supplies)*

Kelompok *inventory* ini adalah barang-barang atau *item-item* yang diperlukan untuk kegiatan perawatan dan perbaikan mesin-mesin atau peralatan-peralatan di pabrik atau perusahaan. Kelompok *inventory* ini tidak diproses lebih lanjut dan tidak untuk dijual, namun digunakan dan diperlukan untuk menjaga proses produksi dapat terus berjalan.

18.3.5. Biaya yang Timbul dari Adanya *Inventory*

Biaya Pemesanan (Ordering Costs)

Adalah biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan kegiatan pemesanan barang yang dimulai dari penempatan pemesanan hingga tersedianya barang tersebut. Biaya pemesanan ini tidak tergantung pada jumlah yang dipesan tetapi bergantung pada berapa kali pesanan tersebut dilakukan. Biaya ini mencakup biaya-biaya antara lain:

- Biaya administrasi dan pembuatan *order*
- Biaya saat mencari dan memilih *vendor*
- Biaya pengangkutan dan bongkar muat
- Biaya saat menerima dan melakukan inspeksi barang.

Biaya yang Terjadi dari Adanya Persediaan (Inventory Carrying Costs)

Biaya ini dikeluarkan terkait dengan diadakannya *inventory* barang. Biaya ini bisa dinyatakan dalam 2 bentuk yakni sebagai persentase dari nilai rata-rata *inventory* per tahun dan dalam bentuk rupiah per tahun per unit barang.

Biaya yang termasuk dalam kelompok ini adalah:

- Sewa gudang
- Biaya yang terkait dengan administrasi pergudangan
- Biaya gaji karyawan di bagian pergudangan
- Biaya listrik, air dan telepon
- Modal yang dikeluarkan dalam membeli barang *inventory*
- Biaya asuransi
- Biaya yang muncul jika terjadi kerusakan, kehilangan maupun penyusutan barang *inventory*.

Biaya Kekurangan Inventory (Out of Stock Costs)

Adalah biaya yang timbul karena tidak tersedianya barang *inventory* pada waktu diperlukan. Biaya ini bukan berdasarkan biaya nyata (riil) tetapi berupa biaya kehilangan kesempatan. Yang termasuk dalam biaya ini antara lain biaya kesempatan yang timbul karena terhentinya proses produksi, biaya administrasi tambahan, biaya kehilangan pelanggan.

Biaya yang Berhubungan dengan Kapasitas (*Capacity Associated Costs*)

Adalah biaya-biaya atas dibayarnya kerja lembur (*overtime*), biaya pelatihan, biaya yang diakibatkan karena pemutusan hubungan kerja, biaya-biaya pengurangan kapasitas.

18.4. Sarana Penyimpanan dan Pergudangan pada Supply Chain

Dalam rangkaian menjalankan fungsi logistik diperlukan sarana gudang atau *warehouse* untuk menyimpan material *inventory* yang dalam pengelolaannya perlu dilakukan penataan yang baik agar barang yang disimpan dapat:

18.4.1. Aman

Aman dari kehilangan maupun kerusakan merupakan alasan utama dari disediakannya gudang. Ancaman terjadinya kerusakan dapat disebabkan karena berbagai macam faktor, antara lain gangguan serangga, ngengat, terkontaminasi barang lain, gangguan cuaca, pencurian, proses yang harus dilakukan dalam penataan gudang, misalnya memindahkan, menumpuk dan lain-lain yang bisa mengakibatkan rusaknya barang. Oleh karenanya keamanan merupakan hal yang sangat perlu diprioritaskan dalam pengelolaan gudang.

18.4.2. Mudah Dicari

Barang yang disimpan dalam gudang harus mudah dicari. Ketika barang diperlukan maka pengelola gudang harus dengan mudah dan cepat menemukan dimana barang tersebut diletakkan.

18.4.3. Mudah Dijangkau

Selain aman dan mudah dicari, barang yang disimpan digudang harus mudah dijangkau. Hal ini diperlukan jika harus mencocokkan apakah stok yang dimiliki sesuai dengan yang diperlukan, misalnya terkait dengan jenis-jenis *sparepart* mesin-mesin yang berbeda. Kemudahan untuk dijangkau juga erat kaitannya saat dilakukan *stock opname*.

18.4.4. Mudah Diambil

Selain mudah dijangkau pengaturan barang juga harus mudah pengambilannya jika diperlukan. Peletakan barang tidak boleh tertumpuk-tumpuk atau terhalang barang lain, sehingga untuk mengambilnya harus membongkar tumpukan barang lain. Dalam hal pengaturan, pengelola gudang harus menyimpan secara sistematis dan disesuaikan dengan kelompok jenis dan fungsi barang, atau sesuai dengan departemen yang nantinya menggunakan stok tersebut. (Setiawan, 2014)

Supply chain melibatkan lebih jauh pengelolaan pergudangan, diantaranya proses-proses sebagai berikut:

- Penyimpanan yang diakibatkan pembelian/pengadaan/ perdagangan
- Penyimpanan dari hasil proses memproduksi, merangkai (*assembly*)
- Penyimpanan karena aktivitas distribusi/pengiriman/ pengapalan
- Penyimpanan pada aktivitas pemasaran/penjualan/ pelayan pelanggan
- Keuangan/akuntansi/perbendaharaan
- Stok/*inventory*

Pada kenyataannya keseluruhan proses bisnis dari suatu organisasi harus terintegrasi dan terkoordinasi jika ditinjau dari sudut kepentingan Manajemen *Supply Chain* management.

Bab 19: Transportasi dan Distribusi

Kegiatan transportasi mengacu pada pergerakan segala sesuatu dari bentuk *raw material* (bahan mentah) hingga menjadi *finished goods* (barang jadi) antara berbagai fasilitas dalam *supply chain*. Dalam transportasi *trade-off*⁵ antara responsifitas dan efisiensi diwujudkan dalam modus transportasi pilihan. Transportasi cepat seperti menggunakan pesawat terbang sangat responsif, tetapi biayanya mahal. Pilihan yang lebih lambat seperti menggunakan angkutan kapal maupun kereta api memiliki keuntungan karena biayanya lebih murah, tetapi kurang responsif. Mengingat biaya transportasi bisa merupakan komponen biaya yang membebani harga, maka pengambilan keputusan dalam transportasi sangat penting untuk dipertimbangkan.

19.1. Pembagian Moda Dasar Transportasi

Ada enam moda dasar dalam transportasi, dimana perusahaan dapat memilih salah satu diantaranya:

⁵ *Trade off* atau dalam Bahasa Indonesia tarik ulur adalah merujuk pada usaha untuk meningkatkan kualitas atau aspek sesuatu dengan mengurangi kualitas atau aspek dari sesuatu yang lain.

19.1.1. Menggunakan Angkutan Kapal (Ship)

Ini adalah pilihan yang bersifat *cost effective* tetapi juga dikenal sebagai moda transportasi yang paling lamban.

Pengangkutan melalui kapal terbatas hanya pada lokasi yang memungkinkan dilayani jalur pelayaran serta memiliki fasilitas seperti pelabuhan maupun jalur kanal.

19.1.2. Menggunakan Angkutan Kereta Api (Train)

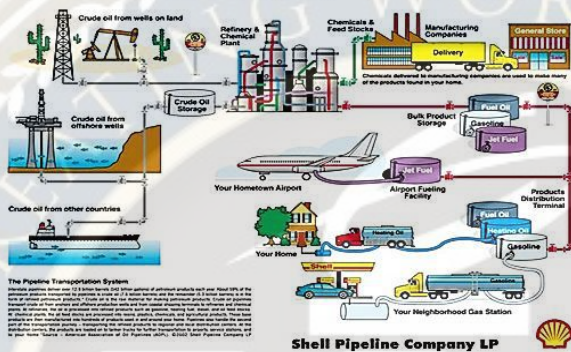
Ini juga pilihan transportasi yang *cost effective* dan lamban. Sama seperti angkutan kapal, angkutan kereta api juga memiliki keterbatasan pada lokasi-lokasi yang terhubung dengan jalur rel kereta api, dan adanya stasiun pemberhentian.

19.1.3. Pipeline (transportasi melalui pipa)



Gambar No. 28: Transportasi melalui pipa untuk produk cair, gas maupun tepung (<https://freeassociationdesign.files.wordpress.com/2010/07/pipelines.jpg>)

Pipeline Transportation – Supporting The American Way Of Life



Gambar No. 29: Ilustrasi bagaimana rute jaringan pipa pada perusahaan minyak Shell dalam menyalurkan produk minyaknya ke segala lini. (sumber: <http://s04.static-shell.com>)

19.1.4. Menggunakan Truk (Truck)

Transportasi ini relatif cepat dan sangat fleksibel. Truk dapat membawa barang hampir kemana saja. Biaya moda transportasi ini juga relatif murah dibanding jenis transportasi lain.

19.1.5. Menggunakan Angkutan Udara (Plane)

Angkutan menggunakan pesawat terbang disebut sebagai moda transportasi yang sangat responsif. Tujuan transportasi hanya dibatasi keberadaan pelabuhan udara yang memungkinkan pesawat kargo mendarat.

19.1.6. Electronic Transport

Ini jenis transportasi paling cepat, bahkan dapat disebut sebagai *real time online*. Dari segi biaya dan kepraktisannya, cara ini paling fleksibel dan biayanya murah. Produk yang dapat dikirim melalui sarana transportasi elektronik adalah produk dalam bentuk data dan informasi seperti berupa teks, musik (suara) maupun gambar (*image*) dan *video*.

19.2. Pendekatan Lain Moda Transportasi

Selain pendekatan dengan cara yang disebutkan di atas, penyelenggaraan transportasi dapat dibedakan sebagai berikut:

19.2.1. Moda Transportasi Darat

Moda transportasi darat menggunakan sarana yang terletak di darat. Transportasi ini bisa di bawah tanah, di atas tanah dan melayang. Dapat dipisahkan menjadi:

1. Transportasi jalan raya
2. Transportasi melalui rel (*railway*/kereta api)
3. Transportasi menggunakan instalasi pipa (*pipeline*)
4. Transportasi menggunakan sistem ban berjalan (*conveyer*)
5. Transportasi gantung (menggunakan kabel)

Sementara di Indonesia, walaupun melalui air namun angkutan penyeberangan melalui feri serta angkutan sungai dan danau dianggap moda angkutan darat, karena kedekatannya dengan moda darat yang lain.

19.2.2. Transportasi Jalan Raya

Sifat-sifat transportasi jalan raya:

1. Mampu mengantarkan barang secara door to door.
2. Memberikan kebebasan bagi pengemudi angkutan truk dalam ruang dan waktu.
3. Mode ini mudah dikembangkan.
4. Biaya operasi lebih murah.

Beberapa kekurangannya:

5. Tidak efisien.
6. Pemborosan energy.
7. Tingkat keselamatan lebih rendah.

8. Menimbulkan polusi khususnya bila dioperasikan di wilayah perkotaan.
9. Membutuhkan tempat parkir yang memakan tempat, khususnya di area perkotaan.

Beberapa pertimbangan lain:

1. Angkutan truk dapat membuka, membangkitkan dan mengembangkan wilayah.
2. Mampu meningkatkan nilai lahan (tanah) ditempat dioperasikan angkutan truk.
3. Moda ini sangat bergantung pada tersedianya jaringan jalan yang memiliki sifat serta karakteristik yang berbeda-beda.

19.2.3. Transportasi Melalui Rel (Railway/Kereta Api)

Di Indonesia jaringan *railway* atau transportasi melalui rel dikenal dengan istilah kereta api. Istilah ini dikarenakan pada awal munculnya moda transportasi ini, lokomotifnya digerakkan dengan menggunakan bahan bakar batu bara dan cerobong asapnya sering menyemburkan percikan api. Ketika saat ini lokomotif sudah berganti dengan mesin disel, namun istilah dalam Bahasa Indonesia yang digunakan masih tetap "kereta api".

Kereta api sebagai sarana pengangkut barang

Yang dimaksud kereta api barang adalah rangkaian kereta api yang digunakan untuk mengangkut kargo seperti pupuk, hasil tambang termasuk pasir, bebatuan, batubara ataupun mineral. Selain itu kereta api barang juga berupa kereta api trailer seperti pada truk trailer. Kereta api jenis ini digunakan sebagai sarana khusus untuk mengangkut peti kemas. Kereta api angkutan barang yang lain juga digunakan untuk mengangkut tangki berisi minyak atau komoditas cair lainnya (bahan kimia dan lain-lain).

Jenis gerbong

Gerbong datar

Yang dimaksud gerbong datar adalah gerbong pengangkut barang umum, yaitu barang-barang yang memiliki sifat tahan terhadap cuaca, tidak perlu perlindungan terhadap panas maupun hujan selama dalam pengangkutan. Contoh: batubara, plat besi, besi tangan, alat berat, dan lain-lain. Atau barang-

barang yang telah dikemas dalam peti-peti berukuran besar atau berbobot berat sehingga tidak terguling selama perjalanan. Barang yang diangkut melalui gerbong datar harus mengindahkan tata cara yang telah ditetapkan pengelola angkutan kereta api.

Gerbong datar pengangkut peti kemas digunakan mengangkut peti kemas berukuran 20 kaki, 40 kaki, ada juga yang dirancang untuk mengangkut peti kemas *double stack* atau tersusun dua.



*Gambar No. 30: Rangkaian kereta api yang membawa gerbong datar
(foto: flickr)*



Gambar No. 31: Gerbong datar pengangkut peti kemas