



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT D&V International Makmur Gemilang merupakan produsen alat kesehatan yaitu Kasur rumah sakit dan juga sekaligus sebagai importir alat-alat kesehatan dari luar negeri, seperti hospital furniture, operating theatre, surgical lamp, hospital waste treatment, radiology imaging, medical supply system, dll. Dalam mendukung kelancaran bisnis nya PT D&V International Makmur Gemilang bekerja sama dengan brand-brand market leader dalam bidang medis seperti United Imaging, Drager, Huxley, Linet, Borgad, Ecodas, dll guna melakukan supply terhadap produk-produk alat medis yang dibutuhkan di Indonesia. PT D&V International Makmur Gemilang juga menggandeng Akademi Teknik Mesin Industri (ATMI) dalam melakukan produksi bed, mattress, dan stretcher dari brand Platinum Inspiration di Kendal. Selain menjual produk, PT D&V International Makmur Gemilang juga menyediakan fasilitas pemasangan dan perbaikan produk yang dijual kepada konsumen mereka.



Gambar 2. 1 Logo Perusahaan PT D&V International Makmur Gemilang
Sumber: Data Perusahaan, 2021

2.2 Profil Perusahaan

DV Medika adalah sebuah perusahaan yang dibentuk pada tahun 1999, pada awal berdiri perusahaan ini menggunakan nama PT Surya Bali Makmur. Sesuai namanya perusahaan ini didirikan di Bali tepatnya di Jl. A. Yani. Pada saat itu kantor perusahaan masih berbentuk rumah, baru lah pada tahun 2005 PT SBM mendirikan showroom modern dan kantor pertamanya di Jl. Sunset Road, Bali. Pada tahun 2007 PT SBM mulai berekspansi nasional dengan mendirikan perusahaan baru yang bernama PT D&V International Makmur Gemilang yang terletak di Tangerang. Pada tahun 2011 DV Medika mendirikan pabrik di Tangerang, awalnya pabrik ini berfungsi untuk proses perakitan saja, namun pada awal 2014 pabrik ini berfungsi sebagai fasilitas produksi Kasur rumah sakit. Pada tahun 2018 DV Medika mendapat

suntukan dana dari investor asing, yaitu Everlife. Pada tahun 2019 DV Medika membuka manufacturing facilities baru di kawasan industri Kendal. Saat ini DV Medika memiliki lebih dari 130 karyawan yang tersebar di beberapa kota di Indonesia, serta mengantongi 3 sertifikat ISO yaitu ISO 9001:2015 mengenai manajemen perusahaan, ISO 45001 : 2018 mengenai kesehatan dan keselamatan kerja (K3), dan ISO 13485 mengenai alat kesehatan.

2.2.1 Lokasi Perusahaan

PT D&V International Makmur Gemilang memiliki 3 lokasi utama untuk menopang aktivitas bisnis nya. Kantor pusat PT D&V International Makmur Gemilang sendiri beralamat di Foresta Bussiness Loft, Jl. BSD Boulevard Utara No 1. Kantor tersebut merupakan kantor dimana digunakan oleh para direksi, divisi finance, divisi human resource, dan divisi general affairs. Sedangkan kantor kedua milik PT D&V International Makmur Gemilang beralamat di Villa Melati Mas, Blok M1 No 5. Kantor kedua ini merupakan kantor bagi divisi supply chain management dan kantor teknisi. Sedangkan kantor ketiga dari PT D&V International Makmur Gemilang berada di Kendal, dengan alamat Jl. Wanamarta Raya No 38, Kawasan Industri Tambak, Wonorejo, Kendal. Kantor ketiga ini berfungsi sebagai pusat perakitan produk PT D&V International Makmur Gemilang yaitu Platinum Inspiration. Kantor ketiga ini juga berfungsi sekaligus sebagai warehouse utama dari PT D&V International Makmur Gemilang.



Gambar 2. 2 Kantor Pusat PT D&V International Makmur Gemilang
Sumber: Data Perusahaan, 2021



Gambar 2. 3 Kantor Kedua PT D&V International Makmur Gemilang
Sumber: Data Perusahaan, 2021



Gambar 2. 4 Kantor Ketiga PT D&V International Makmur Gemilang
Sumber: Data Perusahaan, 2021

2.2.2 Visi, Misi & Nilai Perusahaan

Dalam mewujudkan cita-cita perusahaan, PT D&V International Makmur Gemilang memiliki visi, misi, dan beberapa nilai-nilai perusahaan yang diaplikasikan oleh seluruh karyawan agar dapat mencapai tujuan tersebut. Visi adalah cita-cita, tujuan, impian yang ingin diraih oleh perusahaan di masa yang akan datang. Sedangkan misi adalah cara, tahapan, jalur yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan guna mendukung perusahaan tersebut mencapai cita-citanya. Sedangkan nilai adalah pedoman yang dipegang bagi seluruh karyawan perusahaan dalam melakukan aktivitas sehari-hari guna meraih visi & misi yang telah

ditetapkan. PT D&V International Makmur Gemilang memiliki visi, misi, & nilai sebagai berikut:

A. VISI

"Our vision is to become a creative and innovative medical and hospital equipment distributor and professional strategic partner for our principals and loyal customers and to provide a real contribution to the development of Indonesia's national healthcare."

"It is also our vision to gain superior knowledge and build an extensive international business network and provide an inspiring and beneficial place for employees."

B. MISI

"As a medical and hospital equipment provider our mission is to provide high quality products with competitive pricing and THE choice for our loyal customers."

"Furthermore, our mission is to offer the best of support in service and maintenance and fully stand behind our medical products and continuously offer our customers top flight quality and reliable service supported by capable and qualified human resources."

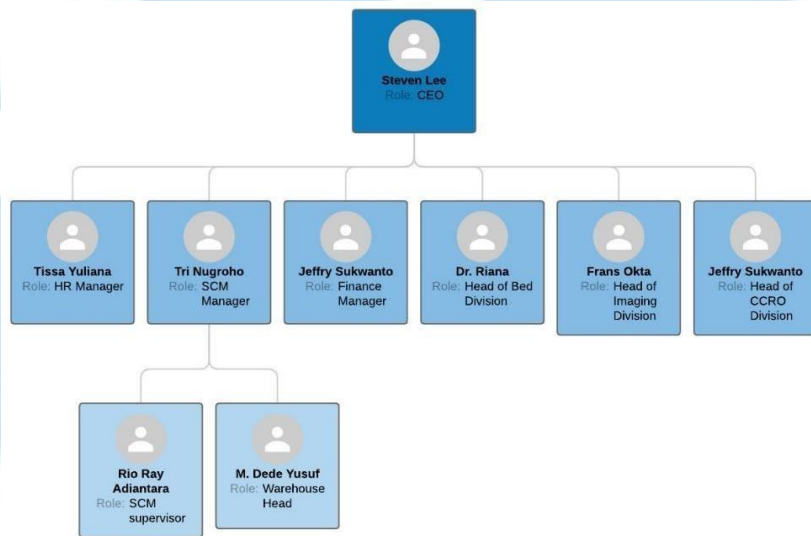
"To provide peerless skills and service support to our loyal customers."

C. NILAI

- 1. Serve with conscience*
- 2. Serve with honesty and integrity*
- 3. Continuously strive to improve our reputation and brand*
- 4. Develop solid teamwork*
- 5. Be creative and innovative*
- 6. Be solution oriented*
- 7. Provide employees the best possible career opportunities*

2.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Berikut struktur organisasi di PT D&V International Makmur Gemilang:



Gambar 2. 5 Struktur Organisasi PT D&V International Makmur Gemilang

Sumber: Data perusahaan, 2020

2.4 Landasan Teori

2.4.1 Manajemen

Kitana (2016) mengatakan bahwa manajemen dianggap sebagai bidang yang membentuk atau merestrukturisasi organisasi melalui pekerjaan manusia yang dapat dilakukan secara efisien dan efektif. Awal mula manajemen sendiri telah terjadi 2900 SM di mesir, dimana konsep manajemen ini dilakukan oleh orang mesir untuk mengorganisir pembangunan piramida-piramida disana. Dalam jurnalnya Kitana membagi manajemen kedalam 3 era, yaitu:

A. *Classical Management Theory*

Teori ini berkembang pada abad 19 sampai abad 20 dimana pada saat itu muncul system manufaktur dalam kegiatan produksi. Pada awal munculnya sistem manufaktur tentu saja menimbulkan tantangan-tantangan baru seperti pengadaan barang mentah, unit manufaktur, proses seleksi karyawan, penjadwalan, seleksi produk, dan masalah-masalah lain yang tidak mereka tamui sebelumnya. Disaat masalah meningkat manajer pada saat itu menemukan solusi yang dibagi menjadi 3 sub-bidang yaitu asas administrative, organisasi birokrasi, dan ilmiah pengelolaan.

B. *Neoclassical Management Theory*

Berbeda dengan classical management theory, neoclassical theory lebih berfokus atau berorientasi pada manusia. Jika membandingkan kedua teori ini, neoclassical management lebih mencerminkan esensi manajemen di dalamnya. Pada classical theory tidak terdapat aspek motivasi dalam pelaksanaan manajemen, sedangkan dalam neoclassical theory terdapat behaviour needs, attitudes, time needs, dan individual drives.

C. *Modern Management Theory*

Jika classical theory lebih berfokus pada sudut pandang ekonomi dan neoclassical lebih berfokus pada sudut pandang social, modern theory ini berfokus pada sudut pandang karyawan yang lebih kompleks. Menurut teori ini setiap perusahaan memiliki caranya sendiri untuk menangani masing-masing karyawan yang memiliki motif, kebutuhan, aspirasi, dan potensi yang berbeda-beda. Teori ini juga menegaskan bahwa tidak ada teori tunggal dalam manajemen yang dapat diimplementasikan untuk menangani setiap orang pada setiap saat.

Berbicara mengenai manajemen tentu saja tidak akan terlepas pada 4 bidang utama dalam menunjang proses manajemen, yaitu *logistic management*, *human resource management*, *marketing management*, dan *financial management*. Keempat bidang management itu tentunya saling bekerja secara berkesinambungan untuk menopang keseluruhan proses manajemen yang terjadi pada sebuah perusahaan atau organisasi, berikut adalah fungsi dari masing-masing bidang manajemen:

A. *Logistic Management*

Dalam bidang logistic, bidang ini membantu proses manajemen dalam pemilihan lokasi warehouse dan pabrik, menentukan alokasi bahan baku, penyimpanan barang jadi, mengatur pengangkutan barang mulai dari gudang supplier, pabrik, hingga ke warehouse. Selain itu bidang logistic juga bertanggung jawab dalam proses quality control produk yang di produksi.

B. *Human Resource Management*

Berbeda dengan bidang logistic yang berfokus pada sudut pandang produk, bidang human resource lebih berfokus pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Bidang ini berfokus dalam alokasi dan penempatan karyawan, proses development karyawan, proses rekrutmen karyawan, serta memegang andil dalam proses promosi karyawan.

C. *Marketing Management*

Bidang marketing berfungsi untuk memasarkan produk atau jasa yang dijual oleh perusahaan. Tidak hanya berguna untuk meningkatkan sales, namun juga meningkatkan brand knowledge dan brand awareness dari produk tersebut. Untuk mencapai hal tersebut maka divisi marketing harus melakukan campaign yang inovatif dan kreatif sehingga mendapatkan perhatian dari konsumen.

D. *Financial Management*

Divisi financial bertanggung jawab atas arus kas baik yang masuk ataupun keluar, mereka berhak mengatur alokasi biaya yang akan dianggarkan untuk masing-masing divisi perusahaan. Divisi financial juga bertanggung jawab untuk membuat laporan keuangan yang dipertanggung jawabkan kepada pemilik atau pemegang saham.

2.4.2 Manajemen Logistik

Stevenson (2018) mengatakan management logistic adalah bagian dari sebuah system atau proses management yang berfungsi untuk memproduksi sebuah produk dan/atau menyediakan jasa. Dalam sebuah proses manajemen logistic atau manajemen operasi salah satu kegiatan utamanya adalah menambah nilai dari suatu barang atau sering dikenal sebagai value-added. *Value-added* merupakan perubahan antara *input* (bahan baku) dan *output* (barang jadi). Adanya *value-added* ini dikarenakan ada proses yang dilakukan dari barang input yang diterima, proses meliputi *cutting, drilling, mixing, grinding*, dll. *Value-added* hanya lah satu dari sekian banyak *scope* atau aktivitas dari manajemen logistic. *Scope* manajemen logistic antara lain:

A. *Forecasting*

Forecasting merupakan peramalan informasi yang bersifat prediktif dengan melakukan analisa mengenai data historis dan kondisi ekonomi, politik, geografik, dll. Melalui forecasting perusahaan dapat memiliki arah atau acuan mengenai jalannya bisnis dalam beberapa waktu kedepan. Contoh kasus diawal terjadinya pandemic PT D&V International Makmur Gemilang dapat melakukan forecasting dengan melihat situasi pandemic yang terjadi, dengan adanya pandemic Covid-19 maka penjualan produk-produk alat kesehatan akan mengalami peningkatan, khususnya APD, kasur rumah sakit, tabung oksigen, dll. Maka sebaiknya perusahaan melakukan stock terhadap produk-produk tersebut sebelum

terjadi kelangkaan. Dengan forecasting yang tepat sebuah perusahaan dapat mendapatkan keuntungan melebihi kompetitornya.

B. *Capacity Planning*

Capacity planning atau biasanya dikenal sebagai pengadaan/produksi produk juga harus dipikirkan matang-matang. Semakin banyak jumlah produk yang di produksi maka semakin murah juga fixed cost yang akan dikeluarkan oleh perusahaan, namun jika sebuah perusahaan terlalu banyak memproduksi produk aka nada kemungkinan barang tersebut tidak laku dan akan menjadi deadstock untuk perusahaan. Maka dari itu perusahaan harus mengoptimalkan jumlah dan biaya produksi produk tersebut, dalam capacity planning ini sering dikenal dengan EOQ (Economic Order Quantity) dimana itu merupakan quantity yang memiliki harga paling murah dari sebuah produk. Contoh kasus sebuah perusahaan memiliki sales forecasting 5.700 unit, sedangkan EOQ yang paling optimal adalah 1.000 unit sehingga langkah yang paling optimal untuk diambil perusahaan adalah dengan memproduksi 6.000 unit.

C. *Locating Facilities*

Dalam menjalankan sebuah bisnis, cost selalu menjadi hal yang dipertimbangkan. Maka dari itu lokasi fasilitas seperti warehouse dan pabrik akan memiliki pengaruh yang tinggi terhadap cost yang dikeluarkan oleh perusahaan. Dalam memilih lokasi warehouse dan pabrik ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan seperti lokasi supplier, distributor, dan konsumen. Jika letak fasilitas perusahaan jauh dari lokasi stakeholder perusahaan, maka ongkos kirim yang ditanggung perusahaan akan semakin besar. Selain itu pemilihan lokasi fasilitas perusahaan dari sudut pandang wilayah atau daerah juga memiliki pengaruh yang cukup besar. Harga tanah di pusat kota tentunya sangat tinggi, padahal untuk sebuah gudang atau fasilitas produksi memerlukan tanah yang cukup luas. Maka dari itu alternative yang dapat dipilih adalah dengan membuka lokasi fasilitas perusahaan di daerah industry yang memiliki harga tanah jauh lebih terjangkau.

D. *Facilities and Layout*

Di dalam sebuah warehouse atau fasilitas produksi, pastinya terdapat ruang-ruang yang memiliki fungsi masing-masing. Maka dari itu dalam membangun sebuah fasilitas produksi, perusahaan harus memikirkan ruang apa saja yang nantinya akan ada di fasilitas tersebut.

Dalam case PT D&V International Makmur Gemilang maka perusahaan harus memikirkan letak dari ruang penerimaan barang, ruang perakitan, ruang pengecatan, ruang penyimpanan spareparts, ruang quality control, dll. Selain memikirkan letak masing- masing ruang, perusahaan juga harus memikirkan flow dari masing-masing ruang sehingga flow produksi bisa berjalan dengan efisien. Hal lain yang perlu diperhatikan dalam pembangunan fasilitas tentu saja keamanan dari fasilitas tersebut, maka dari itu perusahaan perlu memberi sensor api, sensor air, sensor gerakan, pengatur suhu ruangan, APAR, helm proyek, dll.

E. *Scheduling*

Dalam proses manajemen, waktu adalah suatu hal yang tidak boleh disepelekan. Semakin cepat sebuah proses berlangsung maka akan semakin baik bagi para konsumen. Dalam hal ini peran manajemen logistic sangat diuji dalam mengukur ketepatan waktu. Terkadang dalam perjanjian dagang, perusahaan dapat dikenakan penalty fee jika proses pengiriman produk melebihi target waktu yang telah direncanakan. Padahal tidak semua perusahaan melakukan kegiatan produksi in house, ada beberapa perusahaan yang menggunakan pihak outsourcing untuk melakukan produksi dan ada perusahaan yang berperan hanya sebagai distributor. Sehingga manajemen benar-benar harus dapat melakukan estimasi waktu berapa lama produk tersebut bisa sampai ke tangan konsumen. Untuk perusahaan yang melakukan produksi in house maka manajer hanya perlu melakukan estimasi waktu pengiriman oleh pihak logistic. Sedangkan untuk perusahaan yang menggunakan jasa outsourcing mereka perlu memperhatikan berapa lama pihak outsourcing tersebut untuk memproduksi sebuah produk. Untuk perusahaan yang berfungsi sebagai distributor atau importir ada cukup banyak hal yang perlu diperhatikan dalam aktifitas bisnis nya, seperti halnya ketersediaan vessel dari negara supplier, proses bea cukai atau custom di negara supplier dan negara asal perusahaan, pengiriman dari pelabuhan atau airport ke konsumen, dll.

Scheduling sendiri dibagi menjadi beberapa metode yang berdasarkan time fences atau ruang lingkup waktu, yaitu

- Frozen : Metode scheduling frozen adalah metode yang bersifat *near-term phase* atau bisa disebut scheduling untuk kebutuhan urgent sehingga membutuhkan perlakuan istimewa dalam penanganannya agar dapat terwujud. Tidak jarang *frozen scheduling* ini juga mengganggu aktivitas order lainya yang tidak bersifat frozen. Di PT. D&V International Makmur Gemilang sendiri *frozen scheduling* biasanya digunakan untuk

project-project yang berasal dari pemerintah, karena biasanya project pemerintah memiliki batas tanggal penyelesaian order yang relative lebih singkat dibandingkan project swasta. Sehingga untuk menangani order dari pemerintahan dibutuhkan perlakuan khusus agar produk tersebut bisa selesai tepat waktu.

- Slushy : *Slushy scheduling* adalah penjadwalan order dengan fase waktu yang tidak sesingkat *frozen scheduling*. Diperlukan penanganan khusus untuk menangani *slushy scheduling* namun tidak terlalu disruptif sehingga relative tidak mengganggu order lainnya. PT. D&V International Makmur Gemilang menggunakan *slushy scheduling* untuk project-project dengan rumah sakit swasta yang relative memiliki tenggat waktu lebih panjang. *Slushy scheduling* juga digunakan pada produk-produk yang telah dilakukan pada forecasting di awal tahun oleh tiap-tiap *product line division*.
- Liquid : Liquid scheduling adalah scheduling yang memiliki perencanaan jangka panjang sehingga sangat mudah untuk melakukan input atau output produk dengan metode scheduling ini. Bisa dikatakan produk dengan liquid scheduling adalah product ready yang siap dijual kapan pun disaat ada permintaan. PT. D&V International Makmur Gemilang menggunakan liquid scheduling untuk produk-produk spareparts, mereka memiliki gudang khusus untuk menyimpan segala spareparts yang dibutuhkan. Sehingga saat ada permintaan spareparts tidak perlu menunggu produk dari suppliers lagi.

Pada intinya frozen scheduling dan slushy scheduling digunakan oleh PT. D&V International Makmur Gemilang untuk produk unit yang memiliki harga yang sangat tinggi sehingga tidak memungkinkan perusahaan melakukan stocking untuk produk-produk tersebut. Sebaliknya liquid scheduling digunakan oleh PT. D&V International Makmur Gemilang untuk produk-produk fast moving dan produk yang memiliki cost tidak begitu tinggi, sehingga begitu ada permintaan perusahaan bisa dengan segera melakukan pengiriman. Dengan begitu perusahaan dapat memangkas waktu untuk produk-produk yang masuk ke dalam kategori fast moving.

F. Managing Inventories

Setiap perusahaan yang berfokus pada penjualan barang tentunya mereka pasti memiliki sebuah gudang untuk menyimpan produk-produknya. Produk ini tidak bisa hanya diletakan begitu saja di warehouse, mereka harus di manage dengan baik untuk tetap menjaga kualitas dari produk itu sendiri. terlebih untuk produk yang memiliki batas tanggal pemakaian, maka perusahaan harus melakukan pengecekan berkala apakah produk tersebut sudah melewati tanggal expired atau belum.

Sedangkan dalam case PT D&V International Makmur Gemilang ada beberapa produk yang perlu ditangani secara khusus, seperti cairan-cairan kimia yang harus diletakan jauh dari barang yang mudah terbakar, lalu ada head unit ruang operasi yang harus disimpan khusus di ruangan yang sejuk untuk menjaga kualitas chip dari head unit tersebut. Selain menjaga kewanasan dari sebuah produk, divisi manajemen operasi juga harus melakukan control terhadap jumlah produk yang mereka miliki, salah satunya dengan melakukan stock opname berkala.

G. Assuring Quality

Dalam persaingan bisnis tentu kita tidak dapat melewatkan kualitas produk, hal ini lah yang menjadi salah satu tanggung jawab para staff manajemen operasi. Walaupun terkadang proses produksi telah dilakukan oleh robot-robot modern, bukan berarti hal itu menjamin seluruh produk yang dihasilkan telah diatas kualitas produk yang ditetapkan. Terkadang masih ada beberapa produk yang cacat dan masih perlu disortir para staff quality control. Tidak hanya sebatas memeriksa quality dari prosuk tersebut, namun pengelolaan barang yang tidak lulus quality control juga harus diperhatikan. Jangan sampai produk yang tidak lolos dari quality control beredar di pasaran dengan label brand perusahaan, karena hal ini akan membuat pandangan negative untuk brand tersebut. Maka dari itu biasanya produk yang tidak lulus quality control akan melewati tahap daur ulang agar nantinya dapat menjadi bahan baku untuk proses produksi batch berikutnya.

H. Motivating and Training Employees

Dalam dunia manajemen, staff manajemen operasional dikenal sebagai orang lapangan sehingga mereka lah yang mengetahui seluk beluk seluruh proses produksi yang terjadi. Maka dari itu dalam proses traing, biasanya staff manajemen operasi akan menjadi trainer untuk para trainee yang ingin mengerti bagaimana proses produksi berjalan. Training yang terjadi bisa berupa pelatihan penggunaan mesin-mesin produksi, proses quality control, pengaturan barang masuk dan keluar, dll.

2.4.3 Supply Chain Management

Berbicara mengenai manajemen logistic, tentu saja tidak bisa lepas dengan istilah Supply Chain Management (SCM). Menurut Lambert dan Enz (2016), Supply Chain management (SCM) adalah suatu model bisnis atau cara untuk menciptakan keunggulan kompetitif dengan mengelola relasi yang strategis dengan key customer dan supplier.



Gambar 2. 6 Supply Chain Management Process

Sumber: Lambert, 2016

Dalam prakteknya, mengelola hubungan supply chain terjadi dari proses bahan baku hingga menjadi barang siap konsumsi. Maka dalam hal ini sebuah perusahaan harus dapat mengelola hubungan dari supplier para supplier hingga sampai di konsumen akhir. Semakin perusahaan dapat mengendalikan arus dari tiap-tiap fungsi ini maka makin efisien juga proses produksi yang terjadi. Dengan pengelolaan rantai pasok manajemen ini, jika terjadi sebuah kelangkaan atau peningkatan suplai maka perusahaan dapat mendapat sinyal terlebih dahulu dan dapat membuat perencanaan bisnis yang akan datang. Hal tersebut dapat terjadi berkat information flow yang terjadi dalam proses SCM, dengan menerima informasi yang berguna bagi jalanya bisnis maka perusahaan dapat mengkoordinasikan divisi logistik, finance, research & development, marketing, production, dan purchasing. Information flow yang terjadi dalam proses SCM adalah sebagai berikut:

A. Customer Relationship Management

Customer relationship management adalah bagaimana cara perusahaan untuk mengelola, menjalin, mengembangkan relasinya dengan para konsumen. Tujuan dari customer relationship management ini antara lain agar mengetahui needs dari segmen-segmen konsumen tertentu yang telah ditargetkan oleh perusahaan. Dengan mengerti apa needs dari konsumen tersebut, perusahaan dapat menciptakan produk yang paling sesuai dengan yang diinginkan sehingga nantinya konsumen akan melakukan repeat buying atau bahkan loyalty dari konsumen tersebut. Consumer relationship management juga dapat dilakukan dengan memberi konsumen hadiah atau benefit-benefit lain yang akan membuat

konsumen semakin nyaman dengan brand perusahaan, dalam hal ini worth of mouth dari para konsumen akan sangat berarti untuk brand awareness dari perusahaan itu sendiri.

B. Supplier Relationship Management

Sedangkan supplier relationship management adalah cara perusahaan untuk menjalin relasi dengan para suppliernya. Tentu saja supplier berperan penting dalam proses bisnis sebuah perusahaan, tanpa adanya suplai dari supplier bisa saja proses produksi dari sebuah perusahaan terhenti. Tujuan dari supplier relationship management agar para supplier memandang perusahaan kita sebagai partner yang saling menguntungkan, dengan begitu perusahaan akan selalu diprioritaskan dalam ketersediaan bahan baku, pengiriman yang cepat, bahkan potongan harga atau diskon yang diberikan oleh supplier. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menjaga hubungan dengan para supplier, diantaranya pembayaran tepat waktu, repeat order, dll.

C. Customer Service Management

Customer service management merupakan salah satu bagian dari customer relation management. Dalam penjualan barang, tidak selamanya kondisi barang itu dalam kondisi bagus. Terkadang ada beberapa produk terjual dalam kondisi cacat atau dalam pemakaian bisa terjadi kerusakan. Kegunaan customer service management adalah untuk menangani keluhan-keluhan yang dihadapi oleh para konsumen. Kegiatan ini termasuk dalam after sales dimana menunjukkan tanggung jawab perusahaan atas kelayakan dan kualitas produknya. Dalam case PT D&V International Makmur Gemilang, after sales yang dilakukan adalah dengan melayani pemasangan unit, melakukan service disaat ada kerusakan, dan melakukan garansi jika ada spareparts yang tidak berfungsi sesuai dengan kegunaanya.

D. Demand Management

Demand management adalah menyelaraskan permintaan pasar dengan kemampuan perusahaan dalam memproduksi sebuah produk. Dalam hal ini diperlukan forecasting yang baik. Karena berbicara mengenai demand, tentu saja tidak dapat dipastikan secara actual sehingga membutuhkan forecasting yang paling mendekati dengan mempertimbangkan situasi yang ada. Hal tersebut juga harus diimbangi dengan supplier relationship management, perusahaan harus dapat mencari supplier yang bersedia melakukan suplai bahan baku disaat demand naik. Jika disaat demand naik dan perusahaan tidak memiliki

bahan baku untuk diolah, maka hal itu akan sangat merugikan perusahaan. Sama halnya disaat perusahaan melakukan produksi sebuah produk, mereka harus memiliki customer relationship management sehingga produk yang di produksi sesuai dengan needs dari konsumen dan produk tersebut akan laku terjual. Jika produk yang diproduksi tidak memenuhi atau tidak sesuai dengan kebutuhan konsumen maka barang tersebut tidak akan laku dan hanya akan menjadi deadstock di warehouse perusahaan.

E. Order Fulfillment

Order fulfillment adalah kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar dengan tetap mengoptimalkan keuntungan. Hal ini akan menjadi sangat complex jika kita berbicara mengenai perusahaan yang telah melakukan operasi bisnisnya secara global. Dalam perdagangan internasional ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan seperti halnya tax, labour cost, product price, materials, transportation, trade law dll. Dengan hal tersebut perusahaan harus memiliki banyak relasi yang bisa membantu perusahaan di dunia global. Dalam case PT D&V International Makmur Gemilang sebagai pelaku importir ada beberapa hal yang sering menjadi hambatan dalam proses impor itu sendiri. yang paling complex adalah masalah shipment, dalam shipment pengiriman dengan ongkos paling murah adalah dengan menggunakan vessel atau jalur laut. Namun dibalik ongkos nya yang murah, jalur laut memiliki waktu pengiriman yang lama sedangkan semakin lama proses barang sampai di tangan konsumen maka semakin turun juga satisfaction konsumen terhadap perusahaan. Maka dalam hal ini perusahaan harus memiliki banyak relasi dengan pihak-pihak pengiriman sehingga bisa melakukan pengiriman dengan cepat namun tetap sesuai dengan budget shipment yang dimiliki.

F. Manufacturing Flow Management

Dalam proses produksi sebuah produk, tentu saja ada beberapa tahapan yang harus dilewati seperti inbound logistic, perakitan, pengecatan, quality control, hingga outbound logistic. Inbound logistic identic dengan penerimaan barang masuk yang bisa berwujud bahan baku atau barang jadi, sedangkan otbound logistic adalah proses barang keluar untuk dikirimkan ke konsumen. Masing- masing tahapan tentu saja memiliki waktu proses yang berbeda-beda serta memerlukan pekerja dengan kemampuan masing-masing. Kegunaan manufacturing flow management adalah untuk mencari atau mendapatkan flow yang paling efisien dalam proses produksi. Bisa dengan merubah peletakan station tiap-tiap tahap, melakukan rolling tenaga kerja, dll. Pada tahap ini sebaiknya perusahaan membuka

peluang bagi karyawan untuk memberikan feedback untuk proses produksi agar perusahaan mengerti dimana titik kelemahan yang ada pada proses produksi. Feedback dari tenaga kerja pabrik ini sangat diperlukan, karena dalam prakteknya mereka lah yang melakukan kegiatan ini setiap hari. Sehingga mereka adalah pihak yang paling mengerti mengenai kekurangan-kekurangan yang ada di pabrik.

G. *Product Development & Commercialization*

Tujuan dari setiap perusahaan adalah untuk terus berkembang agar dapat meraih market share yang lebih besar. Hal tersebut tidak akan terwujud jika dalam operasi bisnisnya sebuah perusahaan tidak melakukan variasi produk yang inovatif. Maka dari itu salah satu tugas manajemen operasi adalah untuk melakukan pengembangan pada produk-produk yang sudah ada. Semakin inovatif produk yang diciptakan maka perusahaan akan memiliki competitive advantages dibanding dengan kompetitornya. Pengembangan produk tidak selalu mengenai fungsi produk, pihak supply chain management juga bisa melakukan development dalam proses produksi sehingga perusahaan dapat menghasilkan produk yang sama namun dengan cost yang lebih murah. Dalam hal development, biasanya perusahaan memiliki divisi sendiri yang bernama research & development dimana tugas mereka adalah menyerap needs dari para calon konsumen lalu berusaha mewujudkannya dengan produk yang nantinya akan di produksi.

H. *Returns Management*

Pada umumnya returns management adalah untuk menangani reverse logistic, yaitu penerimaan produk-produk yang diretur oleh konsumen. Namun selain itu kegunaan dari returns management adalah untuk mendaur ulang dan menggunakan kembali produk-produk retur tersebut. Proses recycle dan reuse ini tentu saja akan mengurangi kerugian perusahaan akan barang-barang retur. Pengelolaan limbah ini juga sering digunakan perusahaan untuk campaign environment friendly. Selain semua hal diatas, kegunaan utama returns management adalah untuk mengetahui dimana letak kelemahan produk yang dimiliki dan nantinya akan dijadikan feedback untuk proses produksi kedepannya agar produk yang dihasilkan pada produksi berikutnya tidak mengalami kerusakan yang sama dengan batch produksi sebelumnya. Dengan begitu perusahaan akan menekan atau mengurangi barang-barang retur dari konsumen dan membuat kualitas produk dari perusahaan menjadi meningkat.

2.4.4 Produksi

Menurut Herawati dan Mulyani (2016), produksi adalah kegiatan mentransformasikan masukan (input) menjadi keluaran (output), tercakup semua aktifitas atau kegiatan menghasilkan barang dan jasa, serta kegiatan-kegiatan lain yang mendukung atau usaha untuk menghasilkan produksi tersebut. Dalam proses bisnis, produksi memegang kunci penting dimana dalam proses ini ada istilah *added value* yang mengubah bahan baku menjadi barang yang siap dikonsumsi oleh konsumen. Dalam prosesnya ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas sebuah perusahaan, antara lain adalah sebagai berikut:

A. *Standardizing*

Sebuah perusahaan tentunya memiliki standar masing-masing atau dalam implementasinya sering dikenal sebagai SOP (Standart Operasional Perusahaan) hal itu juga berlaku dalam proses produksi. Seluruh tahapan-tahapan atau aturan tentunya sudah tertulis dalam SOP yang berlaku di perusahaan. Adanya SOP ini tentu saja saling menguntungkan bagi pihak perusahaan maupun karyawan. Dengan adanya SOP karyawan tentu saja dimudahkan dalam pengoperasian mesin, perakitan produk, dll. Karena semua langkah-langkah telah tertulis dan karyawan hanya perlu untuk melakukan hal sesuai dengan yang diinstruksikan. Bagi perusahaan SOP berguna untuk menjaga kualitas produk yang dihasilkan, SOP yang dibuat oleh perusahaan tentu saja berisi mengenai instruksi-instruksi yang mengarah pada penciptaan produk yang telah sesuai dengan standar mereka.

B. *Automation*

Di era *industry 4.0* pekerjaan manusia secara tidak langsung telah digeser oleh mesin-mesin produksi. Dalam proses produksi sendiri manusia memiliki banyak kelemahan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor humanis, sedangkan robot produksi telah dirancang sedemikian rupa agar dapat menghasilkan produk yang konsisten sesuai dengan standar kualitas perusahaan. Maka dari itu sekarang mulai banyak pabrik yang menggeser tenaga manusia dengan mengganti jadi robot. Walaupun biaya yang dikeluarkan diawal lebih besar daripada penggunaan manusia, namun output yang dihasilkan akan lebih konsisten untuk proses produksi kedepannya. Selain itu perusahaan juga dapat menghemat cost gaji yang harus dikeluarkan setiap bulan jika perusahaan menggunakan tenaga manusia. Namun walaupun proses produksi telah menggunakan robot, perusahaan harus tetap

melakukan quality control yang dilakukan oleh manusia untuk tetap menjaga kualitas dari produk yang dihasilkan.

C. *Safety*

Dimana pun proses produksi berjalan, keselamatan para pekerja akan selalu menjadi prioritas utama perusahaan untuk dilindungi. Maka dari itu kemandirian juga menjadi salah satu penunjang produktivitas. Saat terjadi sebuah kecelakaan kerja yang menimpa seorang buruh, pasti proses produksi akan terhenti untuk menolong dan melakukan pembenahan terhadap proses yang tidak aman tersebut, hal itu tentu saja akan memakan waktu yang seharusnya bisa digunakan untuk melakukan produksi. Terlebih jika kecelakaan kerja yang terjadi sangat massif bisa saja membahayakan keseluruhan warehouse atau pabrik seperti kebocoran gas yang dapat menyebabkan kebakaran. Tentu saja bukan hanya kerugian material yang akan dihadapi namun juga nyawa bisa melayang.

D. *Labor turnover*

Kecepatan sebuah produktivitas biasanya dipengaruhi oleh lean manufacturing, yaitu semakin lama seorang pekerja memiliki pengalaman maka semakin cepat juga dia akan mengerjakan sebuah task. Contohnya pada pertama kali masuk, seorang pekerja membutuhkan waktu 1 jam untuk merakit sebuah bed rumah sakit. Namun seiring dengan berjalannya waktu dan pengalaman yang dia miliki, pekerja tersebut akhirnya bisa menyelesaikan tugas tersebut hanya dengan waktu 30 menit. Jika tingkat turnover perusahaan besar maka akan banyak karyawan yang keluar masuk, hal tersebut membuat waktu produksi menjadi tidak secepat biasanya. Jika dalam 6 jam seorang karyawan yang telah terlatih dapat menyelesaikan 12 bed, namun dengan turnover yang tinggi perusahaan pada akhirnya hanya bisa menyelesaikan 6 bed dengan waktu 6 jam. Selain waktu, biaya juga menjadi membengkak karena tentu saja perusahaan harus memberi training terhadap karyawan baru.

E. *Design of Workspace*

Seluruh proses produksi tentu saja memerlukan waktu dalam pengerjaannya, selain itu proses transfer barang dari section satu ke section lainya juga membutuhkan waktu. Maka dari itu dalam proses produksi, perusahaan harus benar-benar memikirkan design workspace yang akan dibangun. Jangan sampai perusahaan menghabiskan banyak waktu dan biaya untuk proses yang tidak memberikan added value seperti proses transfer barang

dari suatu tempat ke tempat lainnya. Lokasi asset perusahaan akan efektif jika warehouse dan pabrik menjadi 1 lokasi yang terintegrasi sehingga disaat pengiriman bahan baku dan penyimpanan barang jadi tidak memerlukan waktu yang lama dan biaya yang besar. Section-section yang ada di dalam pabrik juga sebisa mungkin dibuat berdasarkan urutan atau sequence sehingga arus barang lancar dan tidak lompat-lompat. Dengan begituseluruh proses produksi akan berjalan dengan efisien.

2.4.5 Impor

Menurut Armaini dan Gunawan (2016) impor adalah perdagangan dengan cara memasukan barang dari luar wilayah ke dalam suatu wilayah pabean negara dengan memenuhi ketentuan yang berlaku. Pada dasarnya impor merupakan salah satu kegiatan perdagangan bebas yang memungkinkan setiap negara membeli komoditas dari negara-negara lain. Di dalam impor sendiri komoditas yang dapat diperjual belikan dibagi menjadi 3, yaitu:

A. Barang Konsumsi

Impor barang konsumsi umumnya terhadap komoditas atau produk yang belum dapat dihasilkan oleh negara impor, seperti makanan, minuman, alat angkut bukan industry, bahan bakar dari pelumas olahan, dll

B. Bahan Baku

Impor bahan baku biasanya dilakukan oleh negara yang minim dengan sumber daya alam, sehingga mereka melakukan impor terhadap komoditas tertentu untuk nantinya di produksi di dalam negeri. Seperti nikel, biji kopi, kayu, buah-buahan, dll.

C. Barang Modal

Impor barang modal biasanya dilakukan bukan untuk konsumen akhir melainkan untuk proyek-proyek industry. Komoditas yang diimpor biasanya berupa mesin industry, alat angkut industry, dll.

Dalam praktek impor, perusahaan akan mendatangkan barang dari luar negeri masuk ke dalam negeri. Hal itu tidak semudah hanya order kepada supplier lalu langsung dikirim, melainkan ada proses-proses yang juga memerlukan biaya karena sudah diatur dalam undang-undang. Dalam impor ada beberapa biaya yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena jika biaya tersebut tidak dibayarkan maka produk tersebut akan menjadi produk illegal. Berikut adalah beberapa biaya yang sering terjadi dalam proses impor, diantaranya:

A. Bea Masuk

Bea masuk merupakan biaya yang harus dibayarkan oleh perusahaan kepada pemerintah dengan ketentuan klasifikasi produk. Jika pajak akan dibayarkan secara rata yaitu sebesar 10% atas nilai barang, maka bea masuk akan memiliki tariff yang berbeda-beda sesuai klasifikasi produk yang diimpor. Seperti hewan hidup, makanan, minuman, mesin otomotif, produk kesehatan, gas bumi dan bahan bakar, logam, dll.

B. Harga Barang

Harga barang merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan atas produk yang dibeli dari supplier. Harga biaya merupakan biaya yang murni ditetapkan oleh supplier atas barang tersebut. Dalam pabean harga barang sering disebut sebagai C (cost)

C. Nilai Asuransi

Nilai asuransi merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk biaya asuransi dari produk yang dikirimkan. Pengiriman melalui udara atau laut tentu saja memiliki resiko dalam proses pengirimannya, maka dari itu barang akan diasuransikan untuk mengantisipasi potensi kerusakan yang terjadi pada produk tersebut. Dalam pabean biaya asuransi sering disebut I (insurance)

D. Ongkos Kirim

Ongkos kirim merupakan biaya yang dibayarkan oleh perusahaan kepada pihak forwarder atas biaya pengiriman yang terjadi dari negara supplier ke negara tujuan. Umumnya ada 2 jenis pengiriman yang sering terjadi dalam proses impor ekspor. Pertama adalah layanan door to door, dimana forwarder akan menjemput dan mengantarkan barang di masing-masing gudang supplier dan importir. Lalu ada pengirim dimana forwarder hanya akan mengambil dan menunggu barang di pelabuhan atau bandara saja.

E. Pajak Dalam Rangka Impor (PDRI)

Pajak dalam rangka impor merupakan pajak yang dipungut oleh pemerintah kepada perusahaan karena melakukan impor barang yang akan dikonsumsi di negara tersebut. Ada beberapa pajak yang dikenakan seperti PPN yang bertarif 10%, PPnBM atau pajak penjualan barang mewah yang tarifnya bervariasi dari 0-200% tergantung produknya, dll.

2.4.6 Distribusi

Menurut Karundeng, Mandey, dan Sumarauw (2018) distribusi merupakan sebuah system yang membuat sebuah proses suatu kegiatan penyaluran barang atau jasa yang siap

dikonsumsi oleh konsumen. Distribusi sendiri memegang peran penting dalam proses transaksi dari produsen ke konsumen. Tanpa adanya distributor, produsen akan kewalahan untuk menjual produk-produknya kepada konsumen. Begitu pula bagi konsumen, tanpa distributor mereka akan kesusahan untuk mencari produk-produk dari sebuah brand. Bahkan dalam pricing strategy, proses distribuisi memiliki pengaruh yang cukup besar disaat perusahaan ingin menjual sebuah produk. Hal itu sangat terlihat di Indonesia beberapa tahun lalu, contohnya seperti produk air minum kemasan 1L. dimana di Pulau Jawa harga air kemasan 1L hanya sebesar Rp.5,000, sedangkan di Papua harga untuk produk yang sama bisa mencapai Rp.20,000. Selisih harga yang terjadi di Jawa dan di Papua adalah harga biaya kirim produk untuk sampai di Papua, karena seperti yang kita ketahui mayoritas pabrik-pabrik hanya berada di pulau jawa, maka harga di pulau jawa akan lebih rendah dibanding di daerah-daerah lain. Selain hal tersebut ada beberapa hal yang perlu di perhatikan dalam operasi distribusi agar proses ini dapat berjalan secara optimal, diantaranya:

A. Infrastruktur

Setiap daerah pasti memiliki laju perkembangan yang berbeda-beda, semakin pesat perkembangannya tentu saja memiliki infrastruktur yang lebih bagus. Infrastruktur yang mempengaruhi proses distribusi seperti kondisi jalan, ketersediaan jalan tol, pelabuhan, bandara, dll. Semakin mendukung kondisi infrastruktur daerah maka perusahaan akan bisa menekan cost yang dikeluarkan untuk mendistribusikan barang ke daerah tersebut. Contohnya jika sebuah daerah memiliki kondisi aspal yang bagus lalu didukung dengan adanya tol, maka perusahaan dapat mengirimkan barang dengan menggunakan trailer yang bisa mengangkut muatan dengan jumlah yang banyak sekaligus. Sedangkan di daerah yang jalannya masih tanah dan sedikit berlumpu, perusahaan harus menggunakan beberapa truck kecil agar dapat menjangkau daerah tersebut, tentunya cost yang dikeluarkan akan lebih banyak.

B. Transportasi

Jenis transportasi juga sangat mempengaruhi biaya distribusi sebuah barang, untuk jarak dekat tentu saja transportasi darat memiliki harga yang paling rendah dibanding transportasi laut atau udara. Sedangkan untuk jarak jauh, transportasi laut lah yang memiliki harga paling terjangkau dengan menggunakan vessel. Namun untuk daerah- daerah seperti perbukitan di Papua, transportasi laut dan darat tidak dapat menjangkau

daerah tersebut. Maka harus pengiriman harus menggunakan pesawat capung agar dapat menjangkau lokasi tersebut. Hal ini lah yang membuat biaya pengiriman menjadi sangat mahal. Terkadang juga ada beberapa produk yang harus dikirimkan menggunakan transportasi udara seperti obat-obat yang harus memasuki ruangan pengatur suhu dan yang tidak sapat bertahan lama.

C. Ketersediaan Barang

Ketersediaan barang disuatu daerah juga sangat berpengaruh dalam proses distribusi. Seperti halnya di Jawa, karena mayoritas semua industry berada disana maka rata-rata harga seluruh produk yang ada di Jawa akan lebih murah. Hal itu berlaku tidak hanya untuk barang jadi, namun juga berlaku untuk bahan baku. Contohnya seperti di Pangandaran harga ikan segar akan jauh lebih murah jika dibandingkan di Bandung. Karena Pangandaran sendiri merupakan daerah tepi pantai yang masih memiliki banyak nelayan. Sedangkan di Bandung mereka tidak memiliki laut dan untuk komoditas ikan segar mereka akan mengambil dari daerah lain seperti Pangandaran atau Jakarta.

D. Tingkat Penjualan

Permintaan dari sebuah daerah juga akan sangat berpengaruh, jika sebuah daerah memiliki permintaan yang besar maka perusahaan dapat mengirimkan barang tersebut secara sekaligus sehingga membuat biaya kirim menjadi kecil jika dihitung per biji. Namun jika permintaan dari sebuah daerah sedikit maka perusahaan akan mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk mengirimkan produk yang sama ke tempat yang sama.

Berbicara mengenai distribusi tentu saja transportasi menjadi hal yang paling penting dalam prakteknya. Mulai dari biaya, lama waktu pengiriman, cara penanganan, dll semua tergantung dari transportasi apa yang digunakan dalam proses distribusi. Dalam dunia supply chain umumnya terdapat 5 moda transportasi yang umumnya digunakan oleh perusahaan-perusahaan, diantaranya yaitu:

A. Darat

Moda transportasi darat umumnya melayani pengiriman door to door, dimana kurir akan mengambil di gudang supplier dan akan mengantarkan tepat di lokasi konsumen. Moda transportasi darat bisa dibilang salah satu transportasi terpenting, karena moda transportasi lainnya tetap membutuhkan transportasi darat untuk mengantarkan barang ke

stasiun, pelabuhan, dan bandara. Moda transportasi darat biasanya menggunakan mobil box, truck, motor, dll.

B. Kereta api

Moda transportasi kereta api juga termasuk dalam transportasi darat, namun mereka memiliki jalur sendiri diatas rel dan tidak melayani layanan door to door. Transportasi ini memiliki kelemahan tidak bisa melakukan pengiriman ke pulau yang berbeda, dalam beberapa kasus ada rel kereta yang menyambungkan antar pulau namun jumlahnya sangat sedikit.

C. Udara

Moda transportasi udara merupakan transportasi yang memiliki cost termahal namun memiliki waktu pengiriman yang paling cepat. Kelemahan transportasi ini lainnya adalah kapasitas muatan yang tidak bisa terlalu banyak. Moda transportasi seperti ini sering digunakan untuk distribusi bantuan disaat terjadi bencana karena memiliki waktu yang paling cepat dan umumnya bisa menjangkau seluruh daerah. Transportasi udara terdiri dari pesawat, helicopter, drone, dll.

D. Air

Dalam dunia logistik, moda transportasi air merupakan alternative termurah dalam hal biaya pengiriman. Moda transportasi dapat menjangkau seluruh dunia dengan kapasitas muatan yang besar karena menggunakan vessel. Moda transportasi air sendiri dibagi menjadi 2 yaitu laut dan sungai. Jalur laut umumnya digunakan untuk rute perdagangan internasional sedangkan rute sungai biasanya digunakan untuk distribusi di daerah-daerah pelosok yang belum terjamah oleh aspal.

E. Pipa

Moda transportasi pipa mungkin terdengar awan untuk penduduk biasa, namun dalam dunia industry saluran pipa merupakan hal yang sangat efisien untuk digunakan saat pengiriman. Khususnya untuk barang berbentuk cair dan gas. Saluran transportasi pipa sering digunakan oleh perusahaan tambang, pengecoran dan pengeboran minyak. Selain untuk menghubungkan tempat penyimpanan antar pabrik, transportasi pipa terkadang juga memiliki rute panjang hingga memungkinkan unyuk mengirim barang antar pulau.