

PENERAPAN *INBOUND* LOGISTIK PADA PT. MEKAR ARMADA JAYA DI MAGELANG DENGAN PENDEKATAN KONSEP *SUPPLY CHAIN* *MANAGEMENT*

Evelyn Kristiawan dan Zeplin Jiwa Husada Tarigan
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: evelyn_kristiawan@yahoo.com ; zeplin@peter.petra.ac.id

Abstrak- Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa penerapan *inbound logistik supply chain management* pada PT. Mekar Armada Jaya di Magelang. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif, dengan melakukan wawancara dan observasi ke lapangan. Penetapan narasumber dilakukan dengan teknik *snowball sampling*. Uji keabsahan data dilakukan dengan uji triangulasi. *Inbound logistik* meliputi *procurement*, *inventory* dan *manufacturer*. *Procurement* menganalisa penerapan pemilihan, penilaian dan evaluasi terhadap *supplier* juga strategi pembelian bahan baku yang ditetapkan. *Inventory* berhubungan dengan persediaan bahan baku dan peralatan yang digunakan dalam proses produksi. *Manufacturer* adalah bagaimana penetapan jadwal produksi dan kapasitas produksi yang dihasilkan. *Supply chain* yang terjadi pada proses *procurement*, *inventory* dan *manufacturer* akan berintegrasi menjadi *Standart Operating Procedure*, yang merupakan pedoman tata cara yang harus dilaksanakan dalam setiap proses. *Standart Operating Procedure* tersebut akan menjadikan *strategy supply chain management* dapat dilakukan dengan lancar sesuai dengan prosedur. Berdasarkan hasil analisa maka penelitian ini menghasilkan *Standart Operating Procedure* Penerimaan Barang dan Penyimpanan Barang. **Kata Kunci:** *inbound logistik*, *supply chain management*, *standart operating procedure*

I. PENDAHULUAN

Seiring dengan perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat dan persaingan yang semakin ketat serta munculnya perusahaan-perusahaan baru dalam dunia bisnis global, persaingan di dunia industri semakin meningkat. Dengan meningkatnya persaingan di dunia industri mengharuskan perusahaan memiliki strategi untuk mendapatkan dan mempertahankan konsumen sebagai *end user*. Keinginan untuk mempertahankan konsumen dilakukan dengan memenuhi harapan konsumen, mempertahankan kualitas produk, harga yang murah, serta kecepatan dan ketepatan dalam pengiriman. Para pemimpin perusahaan harus jeli dalam melihat kondisi kedepan yang berubah-ubah, sehingga dapat mengetahui apa yang diinginkan konsumen.

Meningkatnya pertumbuhan ekonomi Indonesia, dilihat dengan semakin banyaknya pembangunan infrastruktur mengakibatkan persaingan akan industri manufaktur semakin ketat. Berdasarkan data persentase, ditengah kondisi dunia yang sedang krisis pertumbuhan

ekonomi Indonesia mencatat hasil yang positif, tahun 2009 (4,5%), 2010 (6,1%), 2011 (6,5%), 2012 (6,3%) (sumber: Litbang "Kompas"/IWN/BIM, diolah dari berita "Kompas", Bank Indonesia, DPR, Kementerian Keuangan dan Lembaga Internasional). Hal ini juga dibuktikan dengan perolehan data dari Badan Pusat Statistik pertumbuhan industri manufaktur besar dan sedang tahun 2011 sebesar 4,10% meningkat pada tahun 2012 sebesar 4,12%. Dengan melihat fenomena ini industri manufaktur diharuskan untuk mampu melihat perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Perusahaan tidak hanya berorientasi kepada jumlah *output* yang dihasilkan per satuan waktu. Produktivitas, efisiensi dan utilitas sistem produksi juga menjadi perhatian perusahaan. Perusahaan harus memikirkan cara untuk meningkatkan pendapatan dan meningkatkan efisiensi (Handfield & Nicholas, 2002). Teknologi yang berkembang pesat menjadi sebuah kekuatan untuk diterapkan dalam iklim persaingan. Usaha-usaha yang dilakukan pada akhirnya diarahkan untuk memberikan produk terbaik bagi konsumen. Keberhasilan akan tergantung kepada seberapa baik perusahaan bekerja sama untuk mengelola proses memenuhi kebutuhan konsumen (Stanley E, Lisa M, Jeffrey A, 2007).

Persaingan yang ketat mengakibatkan perusahaan ingin menciptakan produk terbaiknya dengan bentuk yang lebih menarik, inovatif dan berkualitas, dengan biaya produksi yang minimal. Kualitas suatu produk tidak lepas dari bahan baku yang dikirim dari *supplier*. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan kembali menyusun strategi dan taktik bisnisnya, *supply chain* memiliki peranan penting dalam perusahaan agar dapat bertahan dipersaingan global saat ini. Persaingan bisnis saat ini tidak lagi melibatkan hanya antar perusahaan saja tetapi sudah melibatkan jaringan-jaringan *supply chain*. *Supply chain* adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir (Pujawan, 2010). Pada suatu *supply chain* ada tiga macam aliran yang harus dikelola (Pujawan, 2010):

1. Aliran barang yang mengalir dari hulu (*upstream*) ke hilir (*downstream*). Contohnya adalah bahan baku yang dikirim dari *supplier* ke pabrik. Setelah produk selesai diproduksi, langsung dikirim ke distributor, lalu ke pengecer atau ritel, kemudian ke pemakai akhir.
2. Aliran uang dan sejenisnya yang mengalir dari hilir (*downstream*) ke hulu (*upstream*). Meliputi invoice dan pembayaran.

3. Aliran informasi yang bisa terjadi dari hulu (*upstream*) ke hilir (*downstream*) ataupun sebaliknya. Informasi tentang persediaan produk yang masih ada di masing-masing supermarket sering dibutuhkan oleh distributor maupun pabrik. Informasi tentang persediaan kapasitas produksi yang dimiliki oleh supplier juga sering dibutuhkan oleh pabrik. Informasi tentang status pengiriman bahan baku sering dibutuhkan oleh perusahaan yang mengirim maupun yang akan menerima.

Muncullah konsep *supply chain management* merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian yang lebih efisien dari *supplier, manufacture, distributor, retailer dan customer* (Levi, 2000). Konsep *supply chain management* menjelaskan bagaimana menjalin hubungan dengan supplier sampai ke konsumen, sehingga dapat mengurangi biaya produksi dan memberikan nilai lebih kepada konsumen. *Supply chain management* berperan penting dalam aliran barang dan nilai informasi yang berkaitan dengan transformasi barang menjadi produk yang memiliki *value added*, dan mengirimkan produk melalui saluran yang sesuai kepada konsumen dan pasar untuk meningkatkan penilaian kepuasan konsumen (Tri P, Kristianto & Andre T, 2007). *Supply chain management* adalah jaringan organisasi yang melibatkan hubungan hulu (*upstream*) dan hilir (*downstream*) dalam proses dan aktivitas yang berbeda yang memberi nilai dalam bentuk produk dan jasa kepada konsumen (Martin, 1998).

Dalam semua aktivitas perusahaan terdapat nilai dari masing-masing aktivitas, nilai tersebut disebut *value chain*. Konsep *value chain* juga telah dikembangkan sebagai alat analisis dan strategi bersaing (Coyle, Bardi & Langley, 2003). Porter membagi aktivitas kedalam dua kategori yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama yaitu aktivitas yang berkaitan dengan penciptaan fisik produk, penjualan dan distribusinya ke konsumen dan layanan setelah penjualan. Aktivitas ini terdiri dari *inbound logistic* (logistik ke dalam), *operation* (kegiatan operasi), *outbound logistic* (logistik ke luar), *marketing and sales* (pemasaran dan penjualan), *service* (pelayanan). Kedua adalah aktivitas pendukung, yaitu aktivitas yang menyediakan dukungan yang diperlukan bagi berlangsungnya aktivitas utama. Aktivitas ini terdiri dari *procurement* (pembelian/pengadaan), *tehnology development* (pengembangan teknologi), *human resource management* (manajemen sumber daya manusia) dan *firm infrastructure* (infrastruktur perusahaan) (Porter, 1992). Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa *inbound logistic* meliputi supplier hingga *manufacture*, dan *outbound logistic* meliputi *manufacture* hingga *customer*. Aktivitas pendukung mendukung aktivitas utama dengan memberikan input pembelian, teknologi dan sumber daya manusia. Menurut Porter bahwa dalam menganalisa atau menentukan model bisnis, perusahaan harus menentukan nilai dari aktivitas operasional perusahaan terlebih dahulu (Porter, 1985).

Industri manufaktur dituntut untuk untuk mampu menghasilkan *output* secara efisien selain hanya mengurangi biaya produksi. *Supply chain management* merupakan serangkaian pendekatan yang diterapkan untuk

mengintegrasikan *supplier*, perusahaan, *warehouse* dan tempat penyimpanan lainnya secara efisien sehingga produk yang dihasilkan dan didistribusikan dengan kuantitas, lokasi dan waktu yang tepat untuk memperkecil biaya dan memuaskan kebutuhan konsumen (Levi, 1999). Efisiensi dalam produksi dapat tercapai jika sumber daya yang tersedia dapat dialokasikan secara efektif dan efisien (Porter, 1990). Dapat disimpulkan bahwa efisiensi merupakan hal yang penting bagi sebuah perusahaan untuk memperkecil biaya produksi.

Dewasa ini perkembangan alat-alat teknologi dan teknologi informasi yang semakin canggih mempermudah suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja usahanya dalam mencapai tujuan meningkatkan laba semaksimal mungkin dengan pengorbanan atau modal yang minimal. Dalam mencapai tujuannya perusahaan memerlukan suatu sistem informasi yang terarah dan terintegrasi dengan baik. Informasi yang dihasilkan merupakan sumber daya perusahaan yang akan mendukung dalam pengambilan keputusan. Distorsi informasi pada *supply chain* adalah salah satu sumber kendala dalam menciptakan *supply chain* yang efisien (Pujawan, 2010). Kurangnya informasi dalam perusahaan menyebabkan *bullwhip effect*. Definisi *bullwhip effect* adalah suatu fenomena dimana permintaan kepada supplier memiliki variasi yang besar daripada penjualan yang dilakukan kepada buyer dan terjadi distorsi kepada level *supply chain* yang lebih tinggi (Carlsson & Fuller, 2001). Jadi dapat disimpulkan bahwa *bullwhip effect* sebagai peningkatan variabilitas permintaan yang terjadi pada setiap level *supply chain* sebagai akibat adanya distorsi informasi. Dalam kondisi seperti ini perusahaan tidak memiliki informasi permintaan yang akurat (Lee et al, 1997). Informasi yang tidak akurat atau tidak terdistorsi pada setiap level *supply chain* akan menimbulkan beberapa masalah penting, diantaranya adalah (Handfield & Nichols, 2002):

1. Persediaan yang berlebihan
2. Hilangnya pendapatan
3. Turunnya tingkat kepuasan konsumen
4. Pengiriman yang tidak efektif
5. Kesalahan dalam penjadwalan produksi
6. Penggunaan sumber daya yang tidak efisien

Teknik terbaru dalam mengelola aliran material/produk dan informasi dalam memenangkan persaingan mengemukakan bahwa perusahaan haruslah bertanggung jawab terhadap seluruh rangkaian proses mulai dari perencanaan produk, peramalan kebutuhan, pengadaan material, produksi, pengendalian persediaan, penyimpanan, distribusi ke distributor *centre, wholesaler*, pedagang kecil, retailer, pelayanan pada konsumen, pembayaran dan sampai pada konsumen akhir (Zabidi, Y, 2001). Untuk dapat menjalankan konsep tersebut perlu dibuat adanya *supply chain management*, agar perusahaan mampu mengoptimalkan kinerja perusahaan dengan biaya seminimal mungkin, namun tetap menghasilkan *volume* produksi semaksimal mungkin (Horisson, Hau & Neale, 2003).

Perusahaan harus mampu menjalin hubungan jangka panjang dengan *supplier* sebagai pemasok bahan baku, dan distributor sebagai penyalur hasil produksi sampai pada *end user*. Dalam menjalin hubungan jangka panjang

dengan *supplier* maka dapat dikonsentrasikan pada kegiatan *inbound logistic supply chain*, yaitu bagian integral dari operasi bisnis untuk perusahaan manufaktur, yang melibatkan proses menerima, menyimpan dan mendistribusikan bahan baku untuk digunakan dalam produksi. Ini merupakan tahapan awal dalam proses *supply chain* (Porter, 1985).

Perusahaan yang digunakan dalam penelitian *supply chain management* ini adalah PT. Mekar Armada Jaya di Magelang-Jawa Tengah yang memiliki brand “New Armada”. PT. Mekar Armada Jaya adalah perusahaan karoseri dengan menggandeng ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merk) Mitsubishi, Hino, Toyota, Nissan, Suzuki, Daihatsu. PT. Mekar Armada Jaya tidak hanya bergerak di pasar Nasional, tetapi juga Internasional. Saat ini PT. Mekar Armada Jaya merupakan perusahaan keluarga yang masih dipegang oleh generasi pertama. Perusahaan ini memproduksi *mini bus, small bus, medium bus, box, dump truck, loadbag, car carier* dan mobil-mobil khusus seperti mobil pemadam kebakaran, ambulance, mobil ATM, dan lain-lain. PT. Mekar Armada Jaya saat ini sudah menerapkan *supply chain management* untuk tetap bersaing di dunia industri karoseri yang semakin ketat. Produksi yang dilakukan perusahaan dalam jumlah yang besar, dan menciptakan rancangan-rancangan produk yang inovatif sesuai kebutuhan konsumen, maka dalam membangun hubungan jangka panjang dengan *supplier* sangatlah penting, untuk melakukan produksi dengan efektif dan efisien. *Supplier* juga memberikan peran penting dalam proses perancangan produk baru, yang berawal dari pembelian bahan baku sampai pada pengadaan dan persediaan.

Dalam memenuhi kebutuhan konsumen diperlukan adanya pengelolaan arus barang, informasi dan sumber daya yang melibatkan integrasi informasi, transportasi, persediaan, pergudangan, penanganan material dan kemasan. Dengan melihat fenomena tersebut maka didalam perusahaan selalu ada istilah *logistic*. Beberapa definisi mengenai *logistic* adalah:

1. *Logistic* adalah proses pengelolaan yang strategis terhadap pemindahan dan penyimpanan strategis barang, suku cadang dan barang dari para *supplier*, diantara fasilitas-fasilitas perusahaan dan kepada konsumen (Bowersox, 1986).
2. Menurut *The Council of Logistic Management* (2008) manajemen *logistic* merupakan bagian dari proses *supply chain* yang berfungsi untuk merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan keefisienan dan keefektifan aliran dan penyimpanan barang, pelayanan dan informasi terkait dari titik permulaan hingga titik konsumsi dalam tujuannya untuk memenuhi kebutuhan para konsumen.
3. *Logistic* adalah proses mengantisipasi kebutuhan dan keinginan konsumen, memperoleh bahan baku, sumber daya, teknologi dan informasi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut, mengoptimalkan jaringan pelayanan yang memproduksi barang atau untuk memenuhi permintaan konsumen secara tepat waktu (Coyle, Bardi & Langley, 2003).
4. Manajemen *logistic* sebagai proses yang secara strategik mengatur pengadaan bahan,

perpindahan dan penyimpanan bahan, komponen dan penyimpanan barang jadi melalui organisasi dan jaringan pemasarannya dengan cara tertentu sehingga keuntungan dapat dimaksimalkan baik untuk jangka waktu sekarang maupun waktu mendatang melalui pemenuhan pemesanan dengan biaya yang efektif (Martin, 1988).

5. Berdasarkan *customer perspective*, *logistic* adalah mendapatkan produk yang tepat, untuk konsumen yang tepat, dalam jumlah yang tepat, dalam kondisi yang tepat, di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat dan pada biaya yang tepat (Russell, 2000).

Dapat disimpulkan dari beberapa definisi tersebut bahwa manajemen *logistic* adalah proses pengelolaan arus barang dalam perusahaan mulai dari bahan baku sampai menjadi barang jadi dan pendistribusian hingga ke konsumen akhir. *Logistic* meliputi proses pergudangan dan transportasi serta informasi (*Council of Supply Chain Management Professional*, 2010). Untuk mengatur aliran-aliran dalam perusahaan agar efektif, dilakukan aktivitas yang disebut *logistic*. *Logistic* dibagi kedalam dua alur proses yaitu *inbound logistic* dan *outbound logistic* (Stanley, Lisa & Jeffrey, 2007):

1. *Inbound Logistic*. Manajemen material/bahan baku berkaitan dengan *inbound logistic* yaitu pembelian komponen, penyimpanan bahan baku, produksi dan perakitan melalui proses konversi. Manajemen material bertujuan untuk memastikan bahwa produksi memiliki input yang diperlukan pada waktu dan tempat yang tepat. Menjamin fleksibilitas pasokan bahan baku dan persediaan menjadi tanggung jawab dari *inbound logistic*. Akibatnya kinerja produksi sangat dipengaruhi oleh fungsi *inbound logistic* (Bowersox, 2010).
2. *Outbound Logistic*. Distribusi fisik difokuskan pada transportasi pada *outbound logistic* dan penyimpanan produk jadi dari titik pembuatan ke tempat konsumen dimana konsumen bisa mendapatkan produk yang diinginkan. Tujuan dari distribusi fisik adalah untuk memenuhi atau memberikan *service* yang lebih pada konsumen dengan biaya serendah mungkin.

Fokus yang terjadi pada *inbound logistic* adalah vendor menyediakan bahan baku dan *supplier* untuk produk jadi. Dari perspektif *inbound logistic* ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu biaya, kecepatan dan konsistensi pengiriman (Bowersox, 2010). *Outbound logistic* adalah untuk memenuhi permintaan dari konsumen akhir (Coyle, Bardi & Langley, 2003). Pada penelitian ini peneliti hanya memfokuskan pada bagian *inbound logistic*.

Misi *logistic* dalam suatu perusahaan adalah mengembangkan suatu sistem yang dapat memenuhi kenijaksanaan pelayanan dengan biaya pengeluaran yang serendah mungkin (Bowersox, 2002). Sedangkan tujuan dari *logistic* dalam *supply chain* adalah untuk memindahkan dan menempatkan persediaan, sehingga manfaat waktu, tempat dan kepemilikan dapat diperoleh

dengan total biaya rendah. Ini berarti dapat meningkatkan nilai dari barang tersebut (Bowersox, 2010).

Istilah *supply chain* selalu berhubungan erat dengan kegiatan perusahaan, berikut beberapa definisi tentang *supply chain* menurut teori dari para ahli ekonomi:

1. *Supply chain* adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Perusahaan-perusahaan tersebut biasanya termasuk supplier, manufaktur, distributor, ritel serta perusahaan-perusahaan pendukung seperti perusahaan jasa *logistic* (Pujawan, 2010).
2. *Supply chain* adalah penyaluran perusahaan yang membawa produk atau jasa ke pasar (Lambert, Douglas M., James R., Stock & Ellram, 1998).
3. *Supply chain* terdiri dari semua tahapan yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam memenuhi permintaan konsumen. *Supply chain* tidak hanya mencakup manufaktur dan supplier, tetapi juga transportasi, gudang, pengecer dan konsumen sendiri (Chopra & Meindl, 2003).
4. *Supply chain* adalah jaringan fasilitas dan pilihan distribusi yang melakukan fungsi pembelian bahan baku dan proses pengubahan bahan baku menjadi barang setengah jadi atau barang jadi, serta distribusi ke konsumen akhir (Ganeshan & Harrison, 1995)
5. *Supply chain* adalah sebuah kegiatan di mana semua organisasi di dalam perusahaan dan semua aktivitas meliputi perubahan produk mulai dari bahan baku produk hingga produk sampai di tangan pengguna akhir. Bahan baku dan informasi yang ada memberikan pengaruh terhadap *supply chain* (Handfield & Nicholas, 2002).

Supply chain dapat diterjemahkan sebagai rangkaian hubungan yang melaksanakan penyaluran pasokan barang atau jasa dari tempat asal sampai ke tempat konsumen. Dari definisi-definisi diatas dapat dilihat secara horizontal ada lima komponen utama atau pelaku dalam *supply chain* yaitu supplier, manufaktur, distributor, retailer dan pelanggan. Sedangkan secara *vertical* ada beberapa komponen utama *supply chain*, yaitu *buyer*, *transporter*, *warehouse* dan *seller*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *supply chain* pada hakikatnya adalah perluasan dari *logistic*. Jika *logistic* adalah pengelolaan arus barang dari bahan baku, pendistribusian hingga ke konsumen akhir, sedangkan pada *supply chain* adalah adanya peningkatan efisiensi dan lebih meningkatkan layanan yang diperlukan konsumen akhir

Setelah perusahaan mengetahui *supply chain*, perusahaan harus mampu menentukan *supply chain management*-nya. Berikut beberapa definisi *supply chain management*:

1. *Supply chain management* merupakan pengembangan lebih lanjut dari manajemen distribusi produk untuk memenuhi permintaan konsumen (Jebarus, 2001).
2. *Supply chain management* adalah koordinasi terhadap produksi, perlangkapan, lokasi, dan

transportasi diantara *supply chain* untuk mendapatkan respon yang paling baik secara keseluruhan dan dapat melakukan efisiensi terhadap pasar (Hugos, 2011).

3. *Supply chain management* adalah perencanaan, desain dan kontrol akan aliran informasi dan barang sepanjang *supply chain* yang bertujuan untuk memenuhi persyaratan kebutuhan dari konsumen secara efisien untuk masa sekarang dan masa yang akan datang (Schroeder, 2003).
4. *Supply chain management* adalah penyesuaian terhadap proses produksi di perusahaan dan terhadap beberapa supplier yang terlibat. Penyesuaian ini meliputi aliran bahan baku sudah sesuai atau tidak, pelayanan terhadap konsumen, dan informasi yang diperoleh berhubungan dengan permintaan konsumen (Krajewski & Ritzman, 2002).
5. *Supply chain management* adalah penerapan dari orientasi *supply chain* melalui supplier dan konsumen. *Supply chain management* merupakan sebuah sistem dengan koordinasi strategik, di mana penerapan fungsi bisnis tradisional dengan bagian perusahaan melalui *supply chain* bertujuan untuk meningkatkan kinerja secara individual dan secara menyeluruh dalam *supply chain* (Coyle, 2001).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *supply chain management* merupakan sinkronisasi proses untuk kepuasan konsumen. Semua *supply chain* pada hakekatnya memperebutkan konsumen dari produk atau jasa yang ditawarkan. Semua pihak yang berada dalam satu rantai *supply chain* harus bekerja sama satu dengan lainnya semaksimal mungkin untuk meningkatkan pelayanan dengan harga seminimal mungkin, berkualitas dan tepat pengirimannya.

Hubungan antara *supply chain management* dengan *logistic* yaitu bahwa *supply chain management* merupakan bagian penting dari manajemen *logistic* sebagai salah satu pendukung dalam aliran distribusi atau arus material (Hendayani, 2011). Menurut *Council of Supply Chain Management*, manajemen *logistic* merupakan bagian dari *supply chain management* yang merencanakan, menerapkan dan mengendalikan tingkat efisiensi dan efektivitas dari arus dan penyimpanan barang, jasa dan informasi yang terkait dari hulu ke hilir dan sebaliknya, dimulai dari titik asal barang tersebut hingga titik tempat digunakan atau dikonsumsinya barang tersebut untuk memenuhi persyaratan dan permintaan dari konsumen.

Perspektif lain dari *supply chain management* merupakan jaringan dari sistem *logistic* dan kegiatan yang berhubungan dengan semua perusahaan yang merupakan bagian dari *supply chain* tertentu. Sistem *logistic* memainkan peran yang jelas dalam keberhasilan *supply chain* secara keseluruhan (Coyle, Bardi, Langley, 2003). Manajemen *logistic* mempunyai peran yang lebih berhubungan dengan aliran barang dan jasa mulai dari sebelum proses operasi produksi hingga produk jadi yang dikirimkan ke konsumen. Sedangkan *supply chain management* yang secara teknis mengatur hubungan berbagai pihak yang terlibat dalam proses yang diatur oleh

manajemen *logistic* dan merupakan salah satu faktor pendukung keberhasilan dari manajemen *logistic*.

Inbound logistik dalam *supply chain management* meliputi *procurement*, *inventory* dan *manufacturer*. *Procurement*/pengadaan adalah salah satu komponen utama *supply chain management*, yang bertugas menyediakan *input*, berupa barang maupun jasa, yang dibutuhkan dalam kegiatan produksi maupun kegiatan lain dalam perusahaan. Pada perusahaan manufaktur, barang yang harus dibeli oleh bagian pengadaan bisa diklasifikasikan secara umum menjadi bahan baku dan komponen untuk kebutuhan produksi, *capital equipment* seperti mesin dan peralatan jangka panjang lainnya serta suku cadang mesin seperti alat tulis kantor, dan sebagainya yang biasanya dinamakan *maintenance, repair and operating (MRO) supplies*. Bagian pengadaan juga bertugas menyediakan jasa seperti jasa transportasi dan pergudangan, jasa konsultasi, dan sebagainya (Pujawan, 2010). Peran bagian pengadaan ke depan akan mengarah pada bagaimana *supplier* ikut berperan dalam menciptakan inovasi pada produk dan jasa yang akan diproduksi oleh perusahaan (Carter, dkk, 2007). Peran bagian pengadaan di perusahaan sangatlah penting di mana persentasi biaya-biaya material bisa mencapai 40% - 70% dari biaya sebuah produk akhir. Dengan kata lain, di banyak perusahaan manufaktur, biaya-biaya bahan baku melebihi nilai tambah yang diberikan selama proses produksi. Efisiensi di bagian pengadaan bisa memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi peningkatan keuntungan (profit) sebuah perusahaan (Pujawan, 2010).

Inventory/Persediaan meliputi semua barang dan bahan yang digunakan dalam proses produksi dan distribusi. Bahan baku, komponen, barang setengah jadi dan barang jadi adalah bagian dari persediaan, seperti berbagai perlengkapan yang digunakan dalam proses produksi dan distribusi (Fogarty, Blackstone & Hoffmann, 1991). Barang persediaan adalah kekayaan atau *asset* perusahaan (Indrajit, 2003). Persediaan adalah bahan atau barang yang disimpan yang akan digunakan untuk memenuhi tujuan tertentu, misalnya untuk proses produksi atau perakitan, untuk dijual kembali, dan untuk suku cadang dari suatu peralatan atau mesin (Herjanto, 1999). Dalam usaha penerapan *supply chain management*, salah satu isu penting yang menjadi perhatian yaitu pengendalian persediaan dan pengadaan bahan baku (Levi & Kamainsky, 2003). Sebagai bagian dari sistem perencanaan produksi dan pengendalian persediaan, pengadaan dan persediaan bahan baku merupakan salah satu hal yang perlu mendapat perhatian yang cukup besar. Persediaan disepanjang *supply chain* memiliki implikasi yang besar terhadap kinerja finansial suatu perusahaan. Jumlah uang yang tertanam dalam bentuk persediaan biasanya sangat besar sehingga persediaan adalah salah satu asset terbesar yang dimiliki *supply chain*. Banyak perusahaan yang memiliki nilai persediaannya melebihi 25% dari nilai keseluruhan asset yang dimiliki. Ini berarti bahwa biaya modal yang tertahan dalam bentuk persediaan di suatu perusahaan/*supply chain* bisa sangat besar. Manajemen persediaan yang baik bisa berpengaruh besar terhadap kinerja finansial sebuah perusahaan (Pujawan, 2010).

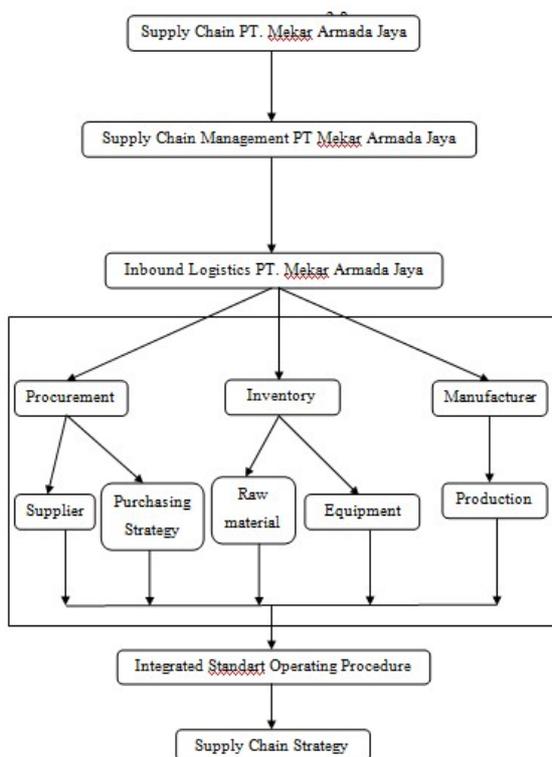
Secara umum aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh bagian pengadaan antara lain adalah (Pujawan, 2010):

1. Merancang hubungan yang tepat dengan *supplier*. Hubungan dengan *supplier* bisa bersifat kemitraan jangka panjang maupun hubungan transaksional jangka pendek. Model hubungan mana yang tepat tergantung pada banyak hal, termasuk diantaranya kritis tidaknya barang yang dibeli dari *supplier* yang bersangkutan dan besar tidaknya nilai pembelian. Bagian pengadaanlah yang punya tugas untuk merancang *relationship portofolio* untuk semua *supplier*. Bagian pengadaan juga perlu menetapkan berapa jumlah *supplier* yang harus dipelihara untuk jenis item.
2. Memilih *supplier*. Kegiatan memilih *supplier* bisa memakan waktu dan sumber daya yang tidak sedikit apabila *supplier* yang dimaksud adalah *supplier* kunci. Untuk *supplier-supplier* kunci yang berpotensi untuk menjalin hubungan jangka panjang, proses pemilihan ini bisa melibatkan evaluasi awal, mengundang mereka untuk presentasi, kunjungan lapangan, dan sebagainya. Proses pemilihan *supplier-supplier* kunci harus sejalan dengan strategi *supply chain*. Jika inovasi adalah salah satu kunci dalam persaingan, kemampuan *supplier* untuk memasok material dengan spesifikasi yang berbeda menjadi pertimbangan penting. Sebaliknya, pada *supply chain* yang bersaing atas dasar harga, *supplier* yang menawarkan barang dengan harga murah yang harus diprioritaskan.
3. Memilih dan mengimplementasikan teknologi yang cocok. Teknologi yang lebih tradisional dan lumrah digunakan adalah telepon dan fax. Dengan munculnya internet, teknologi pengadaan mengalami perkembangan yang sangat dramatis. Saat ini banyak perusahaan yang menggunakan *electronic procurement (e-procurement)* yaitu aplikasi internet untuk kegiatan pengadaan. Dengan *e-procurement* perusahaan bisa memiliki katalog elektronik yang bisa mengakses berbagai data *supplier* dan barang yang bisa dipasok.
4. Memelihara data item yang dibutuhkan dan data *supplier*. Beberapa data *supplier* yang penting untuk dimiliki adalah nama dan alamat masing-masing *supplier*, item apa yang mereka pasok, harga per unit, *lead time* pengiriman, kinerja masa lalu serta kualifikasi *supplier*. Kualifikasi yang dimaksud bisa seperti sertifikasi ISO 9000 / ISO 14000 maupun kualifikasi khusus yang ditetapkan perusahaan (misalnya *certified* atau *non-certified supplier*).
5. Mengevaluasi kinerja *supplier*. Penilaian kinerja *supplier* sangat penting dilakukan untuk menciptakan daya saing yang berkelanjutan. Hasil penilaian ini digunakan sebagai masukan bagi *supplier* untuk meningkatkan kinerja mereka. Bagi perusahaan pembeli, kinerja *supplier* bisa digunakan sebagai dasar untuk menentukan *volume* pembelian maupun untuk peringkat *supplier*. Kriteria yang digunakan untuk menilai *supplier* seharusnya mencerminkan strategi *supply chain* dan jenis barang yang dibeli.

Manufacturer meliputi jadwal produksi, kapasitas produksi, berapa jumlah unit yang diproduksi agar proses produksi dapat berjalan dengan lancar.

Standart Operating Procedure adalah cara tertulis yang ditentukan untuk melaksanakan suatu kegiatan oleh bagian atau personel, sedangkan intruksi adalah cara kerja secara tertulis yang ditujukan kepada bagian atau personel untuk melakukan suatu kegiatan tentunya yang dapat disertai dengan gambar proses, peta alur kegiatan, cara memproses, dan sebagainya (Priyadi, 1996).

Jika penerapan *supply chain management* dalam perusahaan sudah dapat berjalan dengan baik, sehingga aktivitas-aktivitas di dalam perusahaan dapat dilaksanakan sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan, maka *Standar Operating Procedure* dapat ditentukan dalam melaksanakan kinerja perusahaan. Sehingga *strategy supply chain perusahaan* dapat terlaksanakan dengan maksimal.



Sumber: Stenley-Lisa (2007); Bowersox (2010); Pujawan (2010); Hugos (2011)

I. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian kualitatif mengkaji perspektif partisipan dengan strategi-strategi yang bersifat interaktif dan fleksibel. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut pandang partisipan. Penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi alamiah dimana peneliti merupakan instrumen kunci (Sugiyono, 2005). Jenis penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Penelitian studi kasus adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Sumber data yang digunakan

oleh penulis dalam penelitian ini yaitu sumber primer yang akan dikumpulkan berupa transkrip hasil wawancara dengan para narasumber di PT. MAJ. Sumber sekunder yang digunakan penulis merupakan *company profile* PT. MAJ yang berasal dari website PT. MAJ.

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik wawancara semiterstruktur dengan tujuan untuk menggali data secara lebih dalam dan juga penulis akan menyesuaikan pertanyaan berdasar jawaban narasumber. Metode penentuan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *snowball sampling*. Teknik ini merupakan teknik penentuan subjek penelitian yang awalnya berjumlah kecil, kemudian berkembang semakin banyak. Orang yang dijadikan informan pertama diminta memilih atau menunjuk orang lain untuk dijadikan informan lagi, segitu seterusnya sampai jumlahnya lebih banyak. Sehingga beberapa orang pertama tersebut menjadi titik awal pemilihan informan. Proses ini baru berakhir bila peneliti merasa data telah jenuh, artinya peneliti merasa tidak lagi menemukan sesuatu yang baru dari wawancara (Kriyantono, 2009). Untuk memeriksa keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu memeriksa data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber, dimana sumber yang dimaksud merupakan beberapa narasumber yang telah diwawancarai, hasil pengamatan secara umum dan data-data yang diberikan oleh perusahaan sehingga kemudian akan menghasilkan suatu kesimpulan.

II. ANALISA DAN PEMBAHASAN

PT Mekar Armada Jaya saat ini telah berkembang menjadi perusahaan karoseri terkemuka di Indonesia. Berbagai kemajuan dan prestasi yang telah dicapai kami raih dengan kerja keras. Perusahaan ini terbukti mampu bertahan dari badai krisis ekonomi dan tantangan perubahan jaman. Kunci sukses PT. Mekar Armada Jaya adalah visi untuk terus maju dimana kerja keras dan inovasi menjadi pedoman untuk mengatasi tantangan dimasa depan. Kesuksesan hari ini tidak membuat PT. Armada Jaya cepat berpuas diri, sehingga perusahaan selalu melakukan evaluasi untuk terus mengembangkan diri dan memberikan yang terbaik. PT. Mekar Armada Jaya akan terus meningkatkan kinerja perusahaan dengan filosofi "5K" (Konsumen, Karakter, Kerja Tim, Kemitraan dan Kembangkan Diri) untuk mencapai tujuan perusahaan, PT. Mekar Armada Jaya memiliki motto "yaitu *TO BE NUMBER ONE*".

Berikut adalah perkembangan PT. Mekar Armada Jaya Magelang adalah: PT. Mekar Armada Jaya didirikan pada tahun 1974 oleh David Herman Jaya, dengan dimulai dari sebuah bengkel rumahan di Jl.Prawiro Kusuman no.3 Magelang. New Armada yang bergerak dibidang karoseri, pada tahun 1976 menempati areal seluas 9000 m2 di Jl. Raya Mertoyudan Magelang dengan jumlah karyawan 200 orang.

Pada tahun 1977, Areal tanah diperluas menjadi 2 Ha dengan kapasitas produksi 200 unit/bulan. Merk New Armada menjadi semakin terkenal hingga keluar Pulau Jawa.

Pada tahun 1980, PT. Mekar Armada Jaya mulai membuktikan diri sebagai perusahaan karoseri dengan sistem "*Press Body*" yang terkemuka di Indonesia.

Pada tahun 1982, PT. Mekar Armada Jaya dipercaya pemerintah untuk menyelesaikan mobil-mobil pemilu yang digunakan diseluruh Indonesia, sehingga dapat mengembangkan diri menjadi 400-500 unit/bulan, meliputi Minibus dan Smallbus. Jumlah karyawan yang ditingkatkan menjadi 1000 orang dan fasilitas-fasilitas penunjang ditambahkan dengan mesin canggih seperti cat oven (*Spray booth*), mesin press, *spot welding*, dan lain-lain.

Tahun 1986, PT. Mekar Armada Jaya mendapatkan kepercayaan lagi untuk memproduksi mobil puskesmas untuk seluruh Indonesia sebanyak 1000 Unit. Dan dengan menggandeng ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek). New Armada berhasil menaikkan kapasitasnya secara perlahan tapi pasti sampai mencapai puncaknya dengan kapasitas 1000 Unit/bulan ditahun 1996 dengan are tanah seluas 20 ha dan dengan karyawan berjumlah kurang lebih 3500 orang. Sedangkan produksi yang dihasilkan selain mini bus dan small bus juga dikembangkan ke bus besar, bus medium, box, dump truk, loadbag, car carrier dan lain-lain. Dari berbagai merk seperti: Mitsubishi, Hino, Toyota, Suzuki, Daihatsu, Nisan dan berbagai jenis merk lain.

Pada tahun 1992, pasar *export* diajamah sampai Brunai Darusalam, Cyprus, Sri Lanka dan Arab Saudi.

Pada tahun 1994, PT. Mekar New Armada Jaya mendapatkan kepercayaan dari PT.Kerama Yudha tiga berlian motor (KTB) sebagai ATPM Mitsubishi di Indonesia untuk merakit kendaraan Colt T 120 SS yang sampai sekarang dikenal dengan nama MOC (*Mitsubishi Original Component*). Dan memperoleh pengakuan dari PT. KTB pada tahun 1995.

Pada tahun 1996, Divisi Teknik dirubah menjadi Divisi Stamping & workshop Plant yang didukung teknologi yang lebih maju dengan fasilitas CAD, CAM & CNC Milling yang diinstal pada awal tahun 1997.

Pada tahun 2002, Divisi ini berubah menjadi divisi stamping & tool karena fungsinya dalam pembuatan "dies". Dalam perkembangan ini PT. Mekar Armada Jaya mendapatkan order pembuatan dies dari berbagai perusahaan berskala Internasional seperti:

- PT. Astra Daihatsu Motor (ADM)
- PT. Indomobil Suzuki Indonesia (ISI)
- PT. Mitsubishi Krama Yudha Manufacturing (MKM)
- PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMI)
- PT. Gema Kempa Daya (GKD)
- PT. Isuzu Inti Panca Press Indonesia (IIPPI)

Selain di bidang otomotif New Armada juga mengembangkan usaha bidang lain seperti perbankan, properti dan lain-lain. Semua unit usaha ini disatukan, dimonitor dan dikonsolidasikan oleh sebuah perusahaan holding Manajemen PT. Mekar Armada Investama.

Manajemen Pengadaan Supplier dan Strategy Pembelian

PT. Mekar Armada Jaya memiliki kriteria dalam penentuan pemilihan supplier yaitu adanya 3 *supplier* per *item* barang, dikarenakan agar pasokan barang tetap lancar, sehingga proses produksi dapat berjalan lancar sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. *Supplier* yang dipilih harus bebtuk badan usaha PT atau CV yang memiliki reputasi perusahaan yang telah diakui. Perusahaan terlebih dahulu memberikan *speck* material kepada *supplier* sesuai yang dibutuhkan untuk produksi.

Selanjutnya PT. Mekar armada Jaya melakukan kriteria penilaian *supplier* dengan melihat kualiatas barang atau material serta ketepatan kirim yaitu dari segi jumlah atau *quantity* dan tanggal *due date*, yaitu barang datang tepat waktu dengan jumlah sesuai dengan yang dipesankan. Perusahaan memiliki prioritas ketika melakukan pembelian bahan baku yaitu *speck*, kualitas, *cost* dan ketepatan kirim. Setelah dilakukan penilaian terhadap *supplier*, maka perusahaan menentukan kriteria seleksi *supplier* dengan cara *supplier* memberikan *sample* barang atau material untuk dilakukan trial, lalu engineering perusahaan melakukan trial terhadap barang atau material tersebut, setelah OK, dilihat dari sisi harga dan *speck*. Proses penentuan evaluasi *supplier* diperusahaan dilakukan setahun 2 kali, semua data direkap untuk dijadikan bahan pertimbangan apakah *supplier* tersebut bisa dilanjutkan atau tidak, tetapi tidak semua *supplier* diperlakukan seperti itu, karena kebutuhan karoseri tidak hanya pada bahan baku utama saja, tetapi ada beberapa item permintaan khusus dari *supplier*, misalnya permintaan *customer* pada interior bus untuk diberikan *table coffee maker*, hal-hal tersebut dibutuhkan *supplier* yang baru, hanya satu kali itu saja dan tidak berkelanjutan. Kualitas bahan baku yang digunakan di perusahaan menggunakan kualitas yang paling tinggi terutama untuk bahan baku pokok, misal pipa plat. Tetapi untuk hal *finishing* atau *fashion* tergantung dari permintaan *customer* dan disesuaikan dengan *budget*, misal permintaan akan karpet, lampu dalam hal interior. Jumlah *supplier* yang ada di PT. Mekar Armada Jaya untuk *supplier* bahan baku ± 100 *supplier*, dan *supplier* bahan pendukung ± 150 *supplier*. Proses pembelian bahan baku terjadi jika ada permintaan dari *inventory* berupa *Puechase Requestitaion (PR)*, setelah dari PR dibuat *Purchased Order (PO)* lalu dikirim ke *supplier* dilakukan melalui *faxsimile*, telepon atau email.

Manajemen Persediaan Raw Material dan Equipment

Proses pengambilan bahan baku yang dilakukan oleh bagian produksi ada 2 macam yaitu untuk produksi sendiri (*unit* karoseri) dan non karoseri yaitu untuk alat kerja dan departmen lain produksi. Untuk produksi menggunakan *picklist*, yaitu kartu yang berisi daftar material yang akan digunakan dalam proses produksi, *picklist* masuk gudang pada H-2 sebelum unit dikerjakan, misal saat ini hari Kamis, jadi hari Selasa *picklist* harus sudah masuk gudang, dan hari Rabu dipersiapkan oleh gudang lalu dilakukan proses *good issued*, kemudian mengeluarkan *stock* dari gudang, dan hari Kamis pagi proses *delivery*. Keperluan unit alat kerja dan kebutuhan departemen lain menggunakan bon. Terdapat lima macam bon yaitu bon alat, bon merah, bon kuning, bon putih dan bon biru yang dimana setiap bon memiliki fungsi yang berbeda-beda. Penggunaan bon alat misalnya, tukang memiliki tang, mata bor, drei jika rusak lalu akan tukar menggunakan bon alat. Penukaran alat harus disertai bukti alat yang rusak untuk ditukarkan dengan alat yang baru. Keperluan produksi/departemen umum menggunakan bon putih. Bon merah digunakan jika ada kualitas barang yang tidak baik tetapi sudah sampai ke produksi bisa ditukar menggunakan bon merah. Bon biru digunakan jika tukang merusakkan material dan harus mengganti dengan cara

pemotongan gaji. Bon kuning untuk penyeteroran barang di gudang atau untuk mengembalikan barang di gudang.

Peralatan yang memadai sangat mendukung untuk memperlancar proses produksi. Peralatan yg paling utama di gudang adalah komputer karena untuk mengeluarkan stok menggunakan sistem SAP dengan menggunakan sistem komputer. Peralatan yang ke dua adalah sarana *delivery* karena gudang berkewajiban mengirimkan material produksi, sebelum tahun 2010 tukang mengambil material ke gudang, tetapi mulai tahun 2010 sampai sekarang gudang berkewajiban melakukan *delivery* sampai ke produksi, agar kerja tukang lebih maksimal. Sarana *delivery* menggunakan 3 unit motor 3 roda, 1 unit *pick up* dan 2 unit truk sudah cukup.

Proses pergantian bahan baku yang telah diambil bagian produksi kadang masih aga pergantian, misal pergantian yang pertama speck interior di SPK diawal adalah warna abu-abu. tetapi ternyata ada usulan dari customer meminta ganti warna cream. Yang ke dua pergantian karena sifat yang substitusi, bahan sama-sama warna abu-abu merk A, tetapi karena merk A tidak ada diganti merk B. Hal tersebut sering terjadi di perusahaan. Pengembalian barang atau bahan baku yang telah diambil kadang dikembalikan kembali ke gudang memungkinkan terjadi terutama material untuk produksi, jika produksi ramai maka tukang bisa berhemat, bisa mengolah material itu, jika sisa bisa dikembalikan ke gudang, menggunakan bon kuning untuk mengembalikan, kalau tidak dikembalikan akan berbahaya karena barang bisa rusak atau hilang. Proses penambahan bahan baku yang diperlukan bagian produksi memiliki prosedur yaitu pertama harus ke *engineering* dahulu misal lem 1 unit membutuhkan 10 kaleng, ternyata setelah diterapkan karena interiornya sedikit ada perbedaan, maka dibutuhkan penambahan, tetapi harus lapor ke pihak pengawas, (dari pelaksana atau tukang lapor ke pengawas), lalu pengawas ke *engineering*, lalu ke master data untuk menambahkan material, lalu cetak *picklist* kemudian ke gudang untuk ambil barang. Sedangkan peranan gudang ketika bahan baku datang ke perusahaan adalah pertama kali dilihat apakah material itu standart yang dipakai, karena setiap material ada standarisasinya, sebelum dipakai ada proses trial *engineering* dahulu, jika *engineering* OK keluar hasil trial, kalau, jika hasil trial OK langsung ke bagian pembelian, dan bila pembelian harganya OK baru material datang. Yang menjadi acuan adalah standart yang selama ini dipakai, jika terjadi pennyimpangan pihak gudang berhak untuk tidak menggunakannya dahulu, sehingga dipisahkan dahulu, dan melakukan konfirmasi ke pembelian dan *engineering*, jika benar-benar baru belum pernah dipakai menggunakan prosedur trial. Setelah itu akan muncul rekomendasi layak atau tidak layak. Pengecekan penerimaan barang dilakukan oleh tiga bagian yaitu bagian gudang, penerimaan barang dan *quality*. Dasar dari *quality* ini yang dijadikan acuan gudang bahwa barang tersebut bisa digunakan atau tidak. Proses penataan barang di gudang terdapat rak-rak khusus, tetapi saat ini kapasitas gudang dengan kapasitas produksi tidak seimbang, lalu dimaksimalkan dahulu dengan rak yang ada, , jika rak tidak cukup taruh di lantai sementara sambil dilakukan penataan ulang, sehingga tetap *moving*. Sekitar 75% barang tertata di rak, tetapi barang yang sering bergerak adalah pipa, jadi belum tentu rak untuk pipa A,

diisi oleh pipa A juga, tetapi semua barang dimaksimalkan barang datang diletakkan di rak sehingga tidak ada yang dilantai. PT. Mekar Armada Jaya juga selalu melakukan *stock opname* dilakukan setahun 2x, yaitu pada pertengahan dan akhir tahun. Pihak yang melakukan *stock opname* adalah bagian gudang, akuntansi, *inventory* dan PPC. Tetapi yang paling inti adalah bagian gudang dan akuntansi untuk pembukuan.

Proses Manufaktur

Jenis kendaraan yang diproduksi oleh PT. Mekar Armada Jaya adalah minibus, bus dan box & *heavy duty*. Jumlah unit produksi yang dihasilkan oleh perusahaan dalam kurun waktu sebulan dan setahun kurang lebih adalah:

- minibus menghasilkan 260unit/bulan dan 62.400unit/tahun
- bus menghasilkan 100unit/bulan dan 24.000unit/tahun
- box dan *heavy duty* menghasilkan 80unit/bulan dan 19.200unit/tahun

Perusahaan menentukan prioritas jadwal produksi secara *First In First Out (FIFO)* yaitu *chassis* yang masuk pertama, maka produk tersebut yang akan jadi pertama juga. *Chassis* adalah unit kendaraan bermotor yang diproduksi oleh ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merk). Proses pembuatan jadwal atau *schedule* produksi dibantu dengan menggunakan sistem SAP, orderan masuk secara komputerisasi sehingga jadwal akan muncul secara otomatis. Ditentukan juga dengan *lead time* per proses, misal *lead time* pada bus:

- rangka membutuhkan waktu 2 hari
- body membutuhkan waktu 7 hari
- cat membutuhkan waktu 7 hari
- pin membutuhkan waktu 7 hari

Sehingga alur proses produksi yang terjadi adalah mulai dari *chasis* atau mesin → rangka → body → dempul → cat → pin.

Standart Operating Procedure (SOP) Departemen Pembelian

Tujuan dari *Standart Operating Procedure (SOP)* pada departemen pembelian yaitu prosedur pembelian adalah untuk memantau pelaksanaan pembelian tas material yang diperlukan berdasar permintaan user guna menunjang tercapainya hasil yang berkualitas. Ruang lingkup dalam SOP ini meliputi:

1. Prosedur pembelian ini menjadi tanggung jawab Departemen Pembelian dalam hal pengadaan material yang berdasar atas permintaan *user*.
2. Prosedur pembelian ini mencakup penawaran, pertimbangan harga, penentuan *vendor* maupun material yang akan diadakan dengan berbagai ketentuan.
3. Dasar pertimbangan memnentukan *vendor* adalah material telah lolos *trial engineering*, harga, *Term Of Payment (TOP)*, *Term Of Delivery (TOD)* dan ketersediaan barang.
4. Setiap pembelian harus melibatkan 3 atau minimal 2 *vendor* kecuali jika agen tunggal,

pembelian *repeat order* dan *order* barang mempunyai spesifikasi yang khusus.

Departemen Gudang

Tujuan dari *Standart Operating Procedure (SOP)* dari Departemen Gudang memiliki tujuan bahwa prosedur pengendalian material ini menjelaskan proses pengabdian material di Departemen Gudang/Logistik yang akan menunjang pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu. Ruang lingkup dari Prosedur Pengendalian Pergerakan Material dimulai dari proses permintaan material oleh pengawas, pembuatan, penyimpanan dan pemeliharaan Material Dokumen (*Good Issue*) di bagian Logistik.

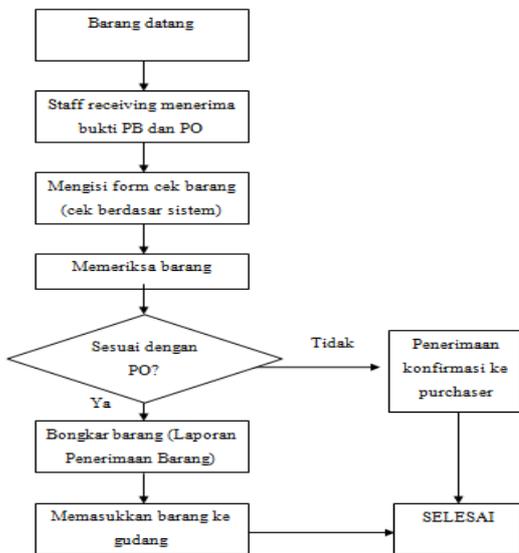
Departemen Produksi

Tujuan dari *Standart Operating Procedure (SOP)* dari Departemen Produksi memiliki tujuan bahwa prosedur ini digunakan sebagai acuan dalam menjalankan proses produksi sesuai Rencana Mutu Produk (RMP) yang meliputi kualitas, ketepatan waktu dan keselamatan kerja. Ruang lingkup prosedur ini mencakup proses produksi (dimulai dari menerima order dari PPC sampai dengan memastikan mutu produk yang dihasilkan) yang harus dijalankan sesuai dengan Rencana Mutu Produk (RMP).

Standart Operating Procedure (SOP) Perbaikan

Berdasarkan analisa yang dilakukan peneliti terhadap SOP PT. MAJ terdapat 2 SOP yang tidak terlihat, yaitu SOP Penerimaan Barang dan SOP Penyimpanan Barang. Sehingga peneliti melakukan analisa berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan langsung di lapangan, dan menghasilkan 2 SOP tersebut. SOP Penerimaan Barang dan SOP Penyimpanan Barang termasuk dalam bagian persediaan/*inventory*.

Prosedur Penerimaan Barang



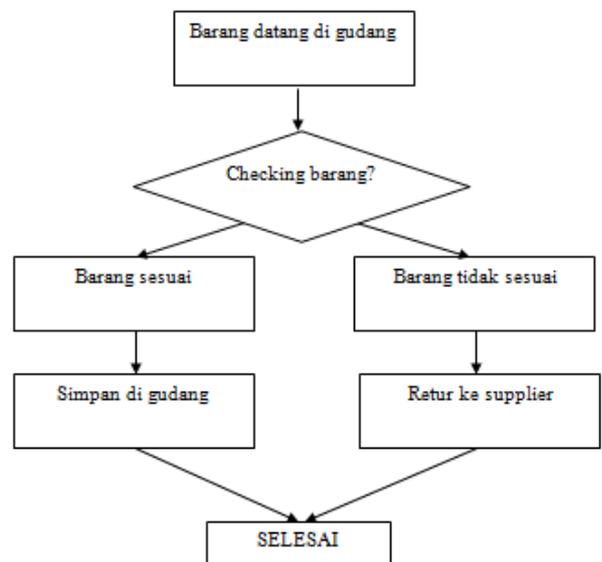
Gambar 1: Prosedur Penerimaan Barang

Prosedur penerimaan barang dilakukan oleh *staff* penerimaan barang. Dokumen yang terdapat pada proses penerimaan barang adalah surat jalan, *Purchase Order (PO)*, Penerimaan Barang (PB). Laporan penerimaan barang sebagai bukti barang telah diterima oleh *staff* penerimaan. Laporan penerimaan barang didistribusikan

ke bagian pembelian, bagian gudang dan bagian akuntansi. Prosedur penerimaan barang:

1. Barang datang dari supplier dengan membawa surat jalan diterima oleh *staff* penerimaan barang/*staff receiving*.
2. *Staff* penerimaan barang melakukan *checking* surat jalan dengan *Purchases Order (PO)*.
3. Mengisi *form checking* barang berdasarkan sistem komputerisasi.
4. Lalu dilakukan pemeriksaan barang dan membuat laporan Penerimaan Barang (PB). Jika barang yang diterima tidak sesuai dengan PO maka konfirmasi ke bagian purchaser. Jika barang sesuai dengan PO maka barang langsung di bongkar ke gudang, memasukkan barang ke gudang, dan selanjutnya dilanjutkan pada proses penyimpanan barang.

Prosedur Penyimpanan barang



Gambar 2: Prosedur Penyimpanan Barang

Penyimpanan dilakukan oleh fungsi gudang. Fungsi penyimpanan terpisah dari fungsi penerimaan. Barang yang disimpan sesuai dengan laporan penerimaan persediaan. Barang disimpan dan dikelompokkan menurut jenis, ukuran, sifat persediaan yang dimiliki perusahaan. Barang yang masuk dicatat dalam kartu gudang dan dilakukan oleh fungsi gudang.

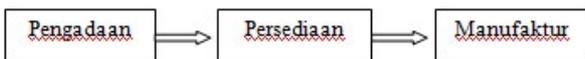
Prosedur Penyimpanan Barang digudang adalah tata cara atau alur yang harus dilakukan ketika barang masuk di gudang setelah melewati prosedur penerimaan barang.

1. Barang datang digudang diterima oleh *staff* gudang dan menerima laporan penerimaan barang dari *staff* penerimaan barang.
2. Bagian gudang melakukan *checking* barang, memeriksa apakah barang sesuai dengan yang tertera di *receiving note* dan kenyataan fisiknya dan menghitung jumlah barang. *Checking* dilakukan sebagai fungsi kontrol dari bagian penerimaan barang ke bagian penyimpanan barang.

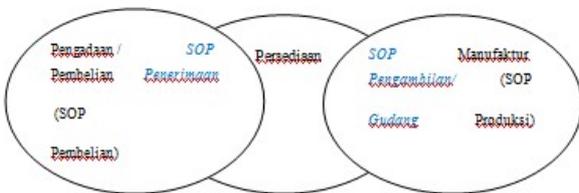
- Setelah proses checking, jika barang sesuai maka dilanjutkan untuk disimpan di gudang, jika tidak sesuai dengan spesifikasi (ada cacat) maka barang di retur, dan jika jumlah tidak sesuai maka dicatat di laporan penerimaan barang. Kemudian menandatangani laporan penerimaan barang yang sesuai masuk di simpan di gudang, dan diteruskan ke bagian akuntansi.

Supply Chain PT. Mekar Armada Jaya

Supply chain adalah rangkaian hubungan yang melaksanakan penyaluran pasokan barang atau jasa dari tempat asal sampai ke tempat konsumen. Pihak yang paling berperan dalam supply chain adalah supplier. Supplier yang berada di perusahaan ada supplier dalam dan luar negeri. Supplier luar negeri meliputi mesin-mesin yang digunakan dalam proses pengerjakan karoseri. Pemilihan supplier berdasarkan kesesuaian spesifikasi yang diberikan perusahaan kepada supplier, kualitas barang dan ketepatan pengiriman yang meliputi jumlah yang dikirim dengan waktu yang sesuai. Selain supplier, faktor lain yang termasuk dalam supply chain adalah produksi. Proses produksi dilakukan setiap ada orderan dari customer, yang dilakukan secara FIFO, dimana chassis yang masuk pertama, maka yang akan diproduksi pertama. Persediaan material digudang juga akan mempengaruhi dalam proses produksi, sehingga perusahaan selalu melakukan stock agar proses produksi tidak terhambat. Informasi mendukung proses berjalannya semua aktivitas di perusahaan, dan didukung dengan sistem komputerisasi yang secara otomatis memiliki schedule yang harus dikerjakan. Hal-hal tersebut dilakukan perusahaan untuk dapat memberikan kepuasan konsumen dan dapat bersaing dipasaran. Sehingga strategy perusahaan dalam menerapkan supply chain tersebut sangat diutamakan. Berikut alur supply chain yang terjadi di PT. MAJ:



Gambar 3: Supply Chain PT. MAJ

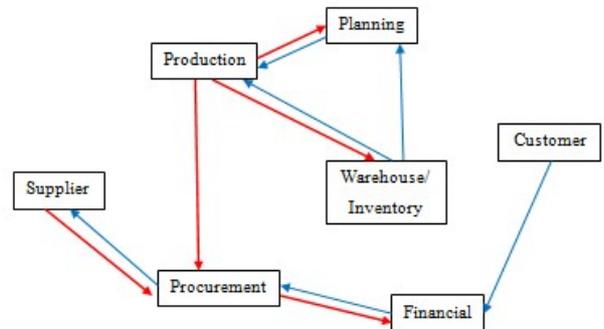


Gambar 4: Hasil dari Integrasi Standart Operating Procedure

Strategi supply chain management di terapkan perusahaan dengan menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan para suppliernya. Dengan memiliki hubungan baik dan kerja sama diharapkan supplier dapat memberikan harga bahan baku yang lebih murah, dengan kualitas dan spesifikasi yang diharapkan oleh perusahaan.

Kerjasama dengan supplier dan perusahaan berlangsung dengan sistem kontrak dan berlangsung jangka panjang untuk bahan baku yang pokok, kecuali bahan baku tertentu karena ada permintaan khusus dari konsumen makan hubungan dengan supplier terjalin pada saat yang dibutuhkan saja. Kerjasama dengan supplier ini sangat penting karena dengan adanya ikatan kerjasama maka proses jual beli, pengiriman material, dan kualitas material benar-benar diperhatikan. Berbeda halnya jika tidak ada kerjasama, bisa jadi supplier tidak mengirimkan material tepat waktu, tidak memberikan harga murah, dan kualitas barang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Dengan adanya standart kualitas bahan baku yang ditentukan, perusahaan berharap mampu menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Perusahaan selalu menyakini bahwa produk dengan kualitas yang baik akan membuat konsumen puas dan akan loyal terhadap perusahaan. Oleh karena itu untuk mempertahankan konsumennya, perusahaan berusaha untuk memperhatikan kualitas produknya.

Perusahaan saat ini sudah menerapkan strategi supply chain management, hal ini dibuktikan dengan adanya integrasi terhadap Standart Operating Procedure (SOP). Hal ini terbukti dengan adanya prosedur-prosedur untuk tata cara pelaksanaan pada departemen pembelian, departemen gudang, dan departemen produksi. SOP tersebut dilaksana oleh perusahaan dengan baik, agar dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Alur strategi supply chain management yang dilakukan oleh PT. Mekar Armada Jaya adaah:



Gambar 5: Supply Chain Management PT. MAJ

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada PT. MAJ di Magelang, maka penulis dapat menyimpulkan beberapa hal mengenai Inbound Logistik dengan pendekatan konsep Supply Chain Management.

a. Pengadaan

Proses pengadaan yang terjadi di PT. Mekar Armada Jaya meliputi supplier dan strategi pembelian. Proses pemilihan supplier dilakukan terhadap supplier yang dapat memenuhi kriteria yang ditetapkan perusahaan. Setiap item barang dibutuhkan 3 supplier, hal ini dilakukan agar bahan baku produksi selalu tersedia, sehingga tidak menghambat proses produksinya. Kriteria

penilaian supplier dengan melihat kualitas barang yaitu dari segi *quantity* dan tanggal *due date*. Strategi pembelian bahan baku berdasarkan permintaan konsumen. Setelah ada *orderan* yang masuk, maka departemen melakukan pembelian bahan baku.

b. Persediaan

Persediaan yang terjadi di PT. Mekar Armada Jaya meliputi *raw material* dan *equipment*. Proses permintaan bahan baku dilakukan oleh bagian produksi ada 2 macam yaitu untuk produksi sendiri (unit karoseri) dan non karoseri yaitu untuk alat kerja dan departemen lain produksi. Penyimpanan barang diletakkan digudang dengan rak-rak yang sudah disediakan.

c. Manufaktur

Proses manufaktur atau produksi dilakukan berdasarkan *chassis* yang masuk terlebih dahulu, dengan sistem FIFO yang sudah terkomputerisasi dengan sistem secara otomatis. Bagian manufaktur sudah dapat memproduksi sesuai dengan yang tertera di sistem.

Peneliti juga memberikan saran untuk PT. MAJ:

1. Kapasitas rak yang ada digudang terlebih untuk penyimpanan pipa untuk ditambah kembali, agar tidak ada pipa yang sementara masih diletakkan dilantai untuk menunggu rak yang kosong.
2. Melakukan konfirmasi yang lebih intensif untuk menghindari kekosongan bahanbaku yang sering terjadi agar tidak menghambat dalam proses produksi.
3. Melakukan pengontrolan yang lebih teliti sehingga tidak terjadi stock berlebihan, agar modal tidak terbuang dan berhenti cukup lama, sehingga bisa dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan yang lainnya.

V. DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous, (2003) *Delivering IPTV with the Windows Media Platform*. Microsoft Corporation, USA
- Arikunto S, (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Ed Revisi VI, Penerbit PT Rineka Cipta, Jakarta.
- B. Joseph Pine, II; Bart Victor; and Andrew C. Boynton. (2000) *Making mass customization work* (includes related article on Bally Engineered Structures Inc.). *Harvard Business Review*
- Barry Render and Jay Heizer (2001), *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi*, PT. Salemba Emban Patria, Jakarta.
- Blaxter, Loraine, et. al. (2001). *How to Research. Maidenhead*: Open University Press.
- Bogdan, Robert and Steven Taylor (1975). *Introducing to Qualitative Methods: Phenomenological*. New York: A Willey Interscience Publication.
- Bowersox, Donald J (1986). *Logistical Management*. Prentice Hall PTR
- Bowersox, Donald J., Closs, David J., and Cooper, Bixby M., (2002) *Supply Chain Logistic Management*. The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Bowersox, Donald J (2010) *Supply Chain Logistic Management*. Third Edition. McGraw-Hill, New York.
- Bungin, M. Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Carlsson and Fuller, (2001). *Fuzzy Reasoning in Decision Making and Optimization*. Physica-Verlag
- Chopra Sunil and Meindl, (2004) *Supply Chain Management Strategy, Planning, and Operation*. 2nd Edition. Prentice Hall.
- Coyle. John J., Edward J. Bardi and C. John Langley Jr, (2003). *The management of Business Logistics A Supply Chain Perspective*. 7th Edition
- Coyle, John J., Edward J. Bardi and C. John Langley Jr (2003)., *The Management Of Business Logistics A Supply Chain Perspektive*. New York: South West.
- Council of Supply Chain Management Professional*, (2010).
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design : choosing among five tradition*. London : Sage Publication
- Daymon, Christine., dan Immy Holloway. (2008). *Metode-metode Riset Kualitatif: dalam Public Relations dan Marketing Communications*. Yogyakarta: Penerbit Bentang.
- Dennis Pollard, Shirley Chuo, and Brian Lee, (2008) *Strategies for Mass Customization*. Journal of Business and Economic Research
- Fogarty DW, Blackstone JH, Hoffman TR, (1991). *Production and Inventory Management*. Cincinnati: South Western Publishing Co.
- Ghodsypour SH dan O'Brien C. (2001). *The Total Cost of Logistics in Supplier Selection, Under Conditions of Multiple Sourcing, Multiple Criteria and Capacity Constraint*. J Int Produc Eco.
- Handfield and Nicholas, (2002) *Supply Chain Redesign Transforming Supply Chain Into Integrated Value Systems*. Financial times Prentice Hal
- Herjanto, Eddy (1999). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Kedua. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- H.L. Lee, C. Billington, (1992), *Supply chain management: Pitfalls and Opportunities*, Sloan Management Review
- Horisson, Hau and Neale, (2003). *The Practice of Supply Chain Management Where Theory and Application Converge*. 2003 edition Springer
- Indrajit, Richardus E., Djokopranoto, Richardus., (2003), *Manajemen Persediaan*, PT Gramedia Widiasaranan Indonesia, Jakarta
- Kuncoro, Mudrajad. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga
- Krajewski, Lee J and Larry P. Ritzman (2002). *Operations Management; Strategy and Analysis*, 6th edition., Prantice Hall. New Jersey.
- Kriyantono, Rachmat (2009). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana
- Lambert, Douglas M., James R., Stock and Ellram, (1998). *Fundamentals of Logistics Management*, Singapore; McGraw-Hill.

- Lee et al, (1997) Bullwhip Effect in Supply Chains
Litbang “Kompas”/IWN/BIM, diolah dari berita
“Kompas”, Bank Indonesia, DPR, Kementerian
Keuangan dan Lembaga Internasional
- Martin, (1998) *Logistics and Supply Chain Management*.
Fourth edition
- McLeod, R. & Schell, G.P. (2007). *Management
Information Systems*, edisi ke-10. Pearson
Prentice Hall, New Jersey.
- Micahel H. Hugos, (2011) *Essentials of Supply Chain
Management*. 3rd edition
- Miranda, Tunggal, Amin Widjaja. (2005). *Manajemen
logistik dan supply chain Management*.
Harvarindo.
- Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*,
Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- Moleong, L. J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*,
Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Pujawan, I Nyoman. (2005). *Supply Chain Management*,
Edisi Pertama. Guna Widya, Surabaya
- Pujawan, I Nyoman ,(2010) *Supply Chain Management*.
Edisi kedua. Penerbit Guna Widya
- Poerwandari, E.K. (2007). *Pendekatan kualitatif untuk
penelitian perilaku manusia*. Jakarta : LPSP3
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
- Raco, J.R., (2010). *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis,
Karakteristik, dan Keunggulannya*. Jakarta: PT.
Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Rangkuti, Freddy. (2007). *Riset Pemasaran*. Gramedia
Pustaka Utama, Jakarta.
- Setiawan, A. dan Saryono. (2010). *Metodologi Penelitian
Kebidanan*. Nuha Medika: Jakarta
- Schroeder, (2003) *Operations Management;
Contemporary Concept and Cases*, 2nd edition, McGraw-
Hill, New York
- Simchi-Levi, (2000) *Designing and Managing The Supply
Chain*, Mc Graw Hill, New York - USA.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. and Simchi-Levi, E.
(2003), “*Designing and Managing the Supply
Chain*”, 2nd Edition, McGraw-Hill, Boston, MA.
- Stanley E, Lisa M, Jeffrey A, (2007) *Supply Chain
Management: From Vision to Implementation*.
Perason International Edition
- Sugiyono. (2005) *Memahami Penelitian Kualitatif*.
Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, Dr. (2010). *Metode penelitian Kuantitatif
Kualitatif dan R&D*, Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif
dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sunil Chopra and Meindl, (2003) *Supply Chain
Management: Strategy, Planning and Operation*,
Prentice-Hall
- Wahyu, Purhantara, (2010). *Metode Kualitatif untuk
Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Yin, Robert K. (2003). *Studi Kasus: Disain dan Metode*.
M. Djauzi Mudjakir (Penerjemah). Jakarta : PT.
Raja Grafindo Persada.
- Zabidi.Y, (2001), *Supply Chain Management : Teknik
Terbaru dalam Mengelola Aliran
Material/Produk dan Informasi dalam
Memenangkan Persaingan*, Edisi Februari 2001,
Artikel Usahawan, Jakarta.