

SUPPLY CHAIN DRIVERS PADA PT MAGNA DJATIM MANDIRI

Yulia Dinata dan Sesilya Kempa

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: yuliadinata45@yahoo.com ; sesilya.kempa@petra.ac.id

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi *supply chain* pada PT. Magna Djatim Mandiri yang dilihat dari setiap elemen dalam *supply chain drivers* untuk mencapai tingkat responsif dan efisien yang optimal dari masing-masing elemen. Ada enam elemen, yaitu: *facilities, inventory, transportation, information, sourcing dan pricing*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Metode analisisnya menggunakan uji reliabilitas data dan metode pengujian datanya adalah triangulasi sumber. Hasil penelitian ini menunjukkan kondisi dari masing-masing elemen *supply chain drivers* pada perusahaan, dimana ada elemen yang kurang baik dalam mencapai tingkat responsif dan efisien yang optimal. Dari hasil penelitian ini, perusahaan dapat memperbaiki beberapa hal untuk mencapai tingkat responsif dan efisien yang optimal.

Kata Kunci— *Supply Chain, Supply Chain Drivers, Responsive, Efficient*

I. PENDAHULUAN

Seiring dengan bisnis yang berkembang, persaingan yang semakin ketat serta tuntutan pelanggan dalam ketepatan pengiriman dan ketersediaan barang menyebabkan pelaku bisnis mulai sadar untuk menyediakan produk yang cepat, murah, berkualitas, sekaligus inovatif akan memerlukan peran serta semua pihak mulai dari *supplier* hingga distributor (Pujawan, 2010). Organisasi bisnis menyadari bahwa tidak cukup hanya meningkatkan efisiensi dalam organisasi, karena tantangannya adalah menciptakan produk atau jasa pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, dan biaya terendah sehingga membutuhkan koordinasi antar pihak dalam jaringan *supply chain* (Li, Nathan, Nathan, & Rao, 2006).

Peran jaringan distribusi dan transportasi sangatlah vital karena memungkinkan produk pindah dari lokasi produksi ke lokasi konsumen/pemakai yang seringkali dibatasi oleh jarak yang sangat jauh (Pujawan, 2010). Dalam upaya memberikan pelayanan kepada konsumen, masalah ketepatan dan kecepatan waktu pengiriman menjadi masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan, dimana ketepatan dan kecepatan dalam pengiriman barang dari *supplier* yang menyebabkan perusahaan dapat menjaga stock barangnya agar saat ada permintaan dari pelanggan, perusahaan dapat merespon dengan cepat. PT. Magna Djatim Mandiri (MDM) adalah salah satu distributor yang bergerak dalam bidang

pendistribusian *spare part* motor dan mobil yang berkantor pusat di Surabaya. Selain itu, PT. MDM memiliki tiga cabang yang berada di Jember, Banyuwangi, dan Malang. Sebagai pihak yang menjual kembali suatu produk (*reseller*), sangat penting dalam meningkatkan efisiensi dalam operasionalnya. Selain itu juga dibutuhkan kemampuan dalam merespon permintaan pelanggan. Dalam kegiatan operasionalnya, perusahaan distributor harus mampu mengatur strategi keluar masuknya barang (Chopra & Meindl, 2007). Produk yang didistribusikan oleh PT. MDM adalah *spare part* motor dan mobil seperti: oli mesin, busi, *accu*, ban luar, ban dalam.

Perusahaan harus mencapai keseimbangan antara responsif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan strategi bersaing perusahaan. Strategi yang perlu untuk diperhatikan adalah strategi *supply chain* yaitu dengan memperhatikan penggerak dalam *supply chain* (*supply chain driver*). Dengan mengevaluasi *supply chain drivers* yang terdiri dari *facilities, transportation, sourcing, information, inventory, dan pricing* perusahaan dapat memahami pentingnya setiap elemen, proses dan sistem kerja (Chopra & Meindl, 2007), sehingga perusahaan dapat menjalankan strategi yang harus dilakukan dari masing-masing elemen, dan dapat mengoptimalkan kinerja khususnya yang menyangkut sistem distribusi (Indrajit & Djokopranoto, 2002).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi masing-masing elemen pada *supply chain drivers* pada PT. MDM dan menentukan strategi dari masing-masing elemen *supply chain drivers* yang sebaiknya dilakukan oleh PT. MDM.

Salah satu pihak dalam *supply chain* adalah distributor.

II. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2012), penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara wawancara, analisa data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif karena data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa deskripsi dalam bentuk kata-kata dan gambaran kondisi alamiah yang terjadi pada obyek, yaitu apa yang terjadi pada perusahaan yang

diteliti, sehingga berdasarkan gambaran yang ada, peneliti dapat menganalisa dengan dukungan data-data yang ada.

2. Metode Penelitian

Karakteristik dari metode penelitian kualitatif ini adalah deskriptif, yang mana data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2013). Penelitian deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 1988).

3. Supply Chain Drivers

Salah satu strategi pada *supply chain* adalah *responsive strategy* dan *efficient strategy*. Dalam menciptakan *responsive strategy*, dapat dilakukan perusahaan dengan melakukan riset pasar dengan lebih baik, sehingga bisa menangkap apa yang diinginkan oleh pasar dan cepat merespon keinginan pasar.

Perusahaan dikatakan menggunakan *responsive strategy* apabila perusahaan mampu untuk:

- a. Menanggapi dan mengatasi permintaan dalam jumlah yang besar.
- b. Memenuhi kebutuhan pelanggan dalam waktu dekat.
- c. Menangani variasi produk yang banyak.
- d. Memberikan pelayanan yang tinggi kepada pelanggan
- e. Menangani ketidak pastian permintaan.

Perusahaan dikatakan menggunakan *efficient strategy* apabila perusahaan memfokuskan upaya dalam meminimumkan ongkos-ongkos di *supply chain*., yaitu menekankan pada upaya dalam memenuhi permintaan pelanggan dengan cara meminimumkan biaya total yang diperlukan.

• Facilities

Facilities adalah lokasi fisik dalam *supply chain* di mana produk disimpan, dirakit, atau dibuat. Penentuan *facilities* mempunyai dampak yang besar dalam tingkat responsifitas dan efisien dalam *supply chain*. Keputusan *facilities* dapat membantu terciptanya strategi yang kompetitif bagi perusahaan.

Indikator untuk menentukan strategi pada *facilities* adalah:

- a) *Capacity* yaitu jumlah kapasitas barang yang dapat masuk di gudang untuk memenuhi permintaan pelanggan.
 - b) *Utilization* yaitu pemanfaatan fasilitas yang ada di gudang.
 - c) *Location* yaitu lokasi gudang milik perusahaan.
 - d) *Warehouse method* yaitu metode gudang yang dipakai perusahaan.
- Flow Time efficient* yaitu jarak antara gudang dengan pelanggan.

• Inventory

Inventory memiliki peran penting dalam kemampuan *supply chain* untuk mendukung strategi kompetitif perusahaan. *Inventory* berperan untuk meningkatkan jumlah permintaan yang dapat dipenuhi dengan memiliki produk yang tersedia.

Indikator untuk menentukan strategi pada *inventory* adalah:

- a) *Average Inventory* yaitu jumlah *inventory* yang ada untuk memenuhi permintaan pelanggan.
- b) *Safety inventory* yaitu jumlah minimal *inventory* untuk berjaga-jaga bila ada pemesanan dari pelanggan.
- c) *Fill rate* yaitu jumlah pesanan yang terpenuhi dengan tepat kepada pelanggan.
- d) *Inventory variation* yaitu banyak sedikitnya variasi *inventory* pada gudang.

• Transportation

Transportation adalah memindahkan persediaan dari titik ke titik dalam *supply chain*. Pemilihan *transportation* juga mempunyai dampak yang besar terhadap tingkat responsifitas dan efisiensi dalam *supply chain*.

Indikator untuk menentukan strategi pada *transportation* adalah:

- a) *Transportation model* yaitu model transportasi yang digunakan oleh perusahaan.
 - b) *Transportation Route* yaitu rute pengiriman dari perusahaan untuk mencapai pelanggan.
 - c) *Average outbond shipment size* yaitu jumlah unit yang dapat dikirim perusahaan setiap harinya kepada pelanggan.
 - d) *Average incoming shipment* yaitu jumlah unit yang diterima perusahaan, saat ada pengiriman dari *supplier*.
- Transportation cost* yaitu biaya transportasi yang diperlukan perusahaan saat pengiriman.

• Information

Information sangat mempengaruhi setiap bagian dalam *supply chain*. *Information* berfungsi sebagai penghubung antara berbagai tahapan dari *supply chain*, yang memungkinkan mereka untuk mengkoordinasikan dan memaksimalkan *supply chain*.

Indikator untuk menentukan strategi pada *information* adalah:

- a) *Information Media* yaitu media informasi yang digunakan oleh perusahaan.
- b) *Electronic data interchange* yaitu penggunaan teknologi yang digunakan perusahaan untuk media pertukaran informasi dan untuk mengurangi biaya.

• Sourcing

Sourcing adalah serangkaian proses bisnis yang diperlukan untuk membeli barang dan jasa. *Sourcing* menjelaskan siapakah yang akan menjalankan aktivitas dari *supply chain*, seperti produksi, gudang, transportasi atau manajemen informasi.

Indikator untuk menentukan strategi pada *sourcing* adalah:

- a) *Supplier Selection* yaitu pemilihan *supplier*.
- b) *Average Purchase price* yaitu harga yang diberikan oleh *supplier* kepada perusahaan.
- c) *Average purchase quantity* yaitu jumlah barang yang dibeli dari *supplier*.
- d) *Supply Quality* yaitu kualitas produk dari *supplier*.

- e) *Supply Lead time* yaitu waktu yang diperlukan dari pemesanan hingga barang datang dari *supplier*.

• *Pricing*

Pricing adalah penentuan harga barang dan jasa yang dilakukan perusahaan dalam *supply chain*. Harga mempengaruhi perilaku pelanggan untuk membeli produk, serta harapan pelanggan. *Pricing* merupakan salah satu faktor yang paling signifikan yang mempengaruhi tingkat dan jenis permintaan dalam *supply chain*.

Indikator untuk menentukan strategi pada *pricing* adalah:

- Profit margin* yaitu keuntungan yang didapatkan perusahaan saat terjadi penjualan.
- Average sale price* yaitu harga jual barang.
- Average order price* yaitu harga barang yang dikenakan *supplier* kepada perusahaan.
- Days sale outstanding* yaitu waktu yang diperlukan mulai dari penjualan berhasil, sampai uang itu diterima perusahaan.

4. Subyek dan Obyek Penelitian

Subyek penelitian adalah orang yang diminta untuk memberikan keterangan mengenai suatu fakta atau pendapat. Menurut Arikunto (2007) subyek penelitian merupakan sesuatu yang sangat penting kedudukannya di dalam penelitian, subyek penelitian harus ditata sebelum peneliti siap untuk mengumpulkan data. Subyek dalam penelitian ini adalah PT. Magna Djatim Mandiri.

Menurut Sugiyono (2012) obyek penelitian adalah suatu sifat atau nilai dari orang, objek kegiatan mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Obyek penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu elemen-elemen pada *supply chain drivers* yang dapat mempengaruhi strategi pada PT. Magna Djatim Mandiri.

5. Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. (Lofland dan Lofland, 1984:47 dalam Moleong, 2013). Sumber data yang digunakan terbagi menjadi:

- Kata-kata dan tindakan

Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/audio tapes, pengambilan foto atau film. Pencatatan sumber data utama melalui wawancara atau pengamatan berpartisipatif merupakan hasil usaha gabungan dari kegiatan melihat, mendengar, dan bertanya.

- Sumber Tertulis

Sumber tertulis dapat didefinisikan sebagai buku dan majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumen pribadi, dan dokumen resmi. Sumber tertulis lainnya adalah dokumen pribadi, yaitu tulisan tentang diri seseorang yang ditulisnya sendiri. Dokumen pribadi itu bisa berupa surat, buku harian,

anggaran penerimaan atau pengeluaran diri atau rumah tangga, surat-surat, dan sebagainya.

- Foto

Foto menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah segi-segi subjektif dan hasilnya sering dianalisis.

6. Metode Pengumpulan Data

Teknik dalam pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Berikut penjelasan tiap teknik:

- Wawancara

Wawancara adalah salah satu dari sekian teknik pengumpulan data yang pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung dengan bertanya langsung kepada *key informan*, yaitu dengan melakukan wawancara langsung dengan pihak perusahaan yang terkait. Teknik wawancara yang dipilih adalah wawancara semi terstruktur atau wawancara dengan pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara. Jenis wawancara ini, dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Petunjuk wawancara hanyalah berisi petunjuk secara garis besar tentang isi dan proses wawancara untuk menjaga agar pokok-pokok yang direncanakan dapat seluruhnya tercakup. (Moleong, 2013). Oleh sebab itu, peneliti tidak hanya terpaku oleh daftar pertanyaan yang telah dibuat atau dengan kata lain pertanyaan yang akan diajukan bersifat fleksibel dan tidak membatasi. Karena dalam proses wawancara peneliti memiliki kesempatan untuk menggali informasi sebanyak-banyaknya agar dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Peneliti akan mewawancarai pemilik sekaligus direktur PT. MDM, kepala operasional PT. MDM, kepala gudang PT. MDM, bengkel baru motor selaku pelanggan PT. MDM, dan CV. Surya Jaya Wirausaha selaku *supplier* PT. MDM.

- Observasi

Metode ini dilakukan dengan pengamatan langsung di lapangan untuk memperoleh data yang benar dan akurat. Data observasi ini berupa deskripsi yang faktual, cermat dan terperinci mengenai keadaan lapangan, kegiatan manusia dan situasi sosial serta konteks dimana kegiatan itu terjadi (Praswoto, 2011). Peneliti akan melakukan observasi pada PT. MDM untuk melihat kondisi nyata di perusahaan. Bagian perusahaan yang diobservasi adalah kantor dan gudang perusahaan. Peneliti akan melakukan observasi sebanyak 5 kali kunjungan. Hal-hal yang diobservasi adalah melihat kondisi kantor, metode gudang yang digunakan, peralatan yang digunakan, luas gudang, tata letak barang, jumlah dan variasi barang yang dimiliki, dan transportasi yang digunakan PT. MDM.

- Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan-pengumpulan data berupa gambar-gambar, artikel, yang hasilnya dapat dijadikan bahan lampiran maupun data tambahan riset yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini, dokumentasi yang dilakukan berkaitan dengan *supply chain* dan *supply chain drivers* serta aspek lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

7. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2012) analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis. Teknik analisa dibagi menjadi 3 yaitu:

a. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan

b. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat.

c. Menarik Kesimpulan / Verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

8. Teknik Pengujian Validitas Data

Dalam penelitian ini digunakan triangulasi sumber untuk memeriksa keabsahan data. Triangulasi sumber merupakan metode triangulasi dengan mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2012). Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kreadibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian dideskripsikan serta dicari mana pandangan yang sama, dan mana pandangan yang berbeda.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis *Supply Chain Driver*

• *Facilities*

Lokasi PT. Magna Djatim Mandiri pusat berada di Surabaya, yaitu ada di Margomulyo 44 Pergudangan Surimulya blok G no. 11. Lokasi ini berada di daerah pergudangan dan dekat dengan jalan tol tandes. Sehingga pengiriman barang dapat dilakukan dengan cepat. PT. MDM menggunakan manual operation yaitu penggunaan alat hand pallet dalam peralatan di gudangnya. Kapasitas gudangnya besar, dan mampu menampung kurang lebih 10.000 karton dan ban luar sepeda motor kurang lebih sebanyak 60.000 biji. Dengan jumlah yang banyak ini, maka perusahaan dapat memenuhi orderan dari pelanggan. Metode gudang yang

digunakan adalah *Stock Keeping Unit (SKU)* karena PT. MDM menyimpan barang-barangnya dalam satu tempat atau satu gudang. Namun ada pemisahan tataletak pada barang-barangnya. PT. MDM menggunakan strategi responsif untuk elemen *location* dan *capacity*, dan menggunakan strategi efisien untuk elemen *utilization*, *warehouse method*, dan *flow time efficient*.

• *Inventory*

Jenis persediaan dalam PT. MDM adalah barang jadi yang sudah siap untuk didistribusikan. PT. MDM memiliki cara dalam menetapkan jumlah rata-rata persediaan barangnya, yaitu sesuai dengan masing-masing barang yang memiliki kemampuan jual tinggi atau tidak. Perusahaan masih memiliki permasalahan dalam hal ketersediaan barang, karena keterlambatan pengiriman barang dari *supplier*. Hal ini mengakibatkan perusahaan mengalami kekosongan barang sehingga pengiriman kepada pelanggan menjadi terhambat.

Safety stock yang digunakan PT. MDM yaitu PT. MDM menggunakan persediaan 2x dari target penjualan. Dalam kegiatan operasionalnya, PT. MDM masih mengalami kendala dalam ketidaksesuaian pesanan pelanggan sebesar 20% karena *human error*. PT. MDM memiliki berbagai macam merk maupun jenis barang, sehingga variasi persediaannya banyak. PT. MDM menggunakan strategi responsif untuk *driver inventory*.

• *Transportation*

Model transportasi P. MDM menggunakan truk dan box berjumlah 8 armada. Rute transportasi PT. MDM adalah sesuai dengan jadwal kunjungan sales. Sales sudah memiliki jadwal kunjungan pelanggan. Pengiriman akan dilakukan besoknya, sesuai dengan pesanan pelanggan dari jadwal kunjungan sales tersebut. Jumlah barang yang dikirimkan kepada pelanggan disesuaikan dengan kapasitas masing-masing kendaraan. Apabila muatan dalam kendaraan belum penuh, maka perusahaan akan tetap melakukan pengiriman sesuai jadwalnya. Tetapi akan diupayakan semaksimal mungkin. Jumlah barang yang diterima dari *supplier* sesuai dengan *Purchasing Order (PO)* yang diminta oleh PT. MDM. Hal ini agar pesanan sesuai dengan apa yang dikehendaki perusahaan. Dalam melakukan pengiriman, PT. MDM memperhatikan biaya transportasi yang digunakan. Biaya yang dikeluarkan saat pengiriman yaitu biaya bahan bakar, parkir, tol, hingga tilangan polisi. PT. MDM menggunakan strategi efisien untuk indikator *transportation*.

• *Information*

PT. MDM sudah menggunakan teknologi internet seperti E-mail, WhatsApp dan BBM. Penggunaan teknologi ini dapat mempercepat proses pemesanan pelanggan. Sehingga pesanan itu dapat dengan cepat diproses untuk dikirimkan kepada pelanggan tersebut.

Dalam perusahaan, PT. MDM sudah menggunakan sistem untuk membantu kegiatan operasionalnya. Hal ini dapat dilihat

dari adanya komputer dalam setiap bagian dalam perusahaan. Komputer-komputer ini saling terintegrasi satu dan lainnya, dimana memudahkan terjadinya perpindahan informasi pada setiap bagian. Perusahaan dapat melakukan pengecekan dalam persiapan order hingga status order sudah sampai dimana. Ini berarti perusahaan sudah memaksimalkan responsif dan efisien.

- *Sourcing*

PT. MDM menggunakan *supplier* dari distributor tangan pertama sebagai *supplier* utamanya. Hal ini dikatakan responsif karena pengiriman dapat dilakukan dengan cepat karena memiliki jarak yang dekat dengan perusahaan. Kurang efisien karena jika menggunakan pabrik sebagai *supplier* utama, pastinya akan mendapatkan harga barang yang lebih murah karena tidak ada penambahan biaya-biaya seperti pada harga dari distributor itu. Selain itu, jumlah barang yang dimiliki pabrik pasti banyak dan selalu tersedia. Supplier PT. MDM tidak memberikan batasan pada pemesanan PT. MDM. Hal ini responsif bagi perusahaan, karena dapat memenuhi dengan cepat permintaan perusahaan, namun kurang efisien karena stock barang di *supplier* terkadang bisa saja kosong, sehingga menyebabkan PT. MDM harus mengalami kekosongan persediaan yang mengakibatkan pengiriman kepada pelanggan terhambat.

Untuk kualitas barang sudah baik, karena *supplier* yang digunakan adalah distributor tangan pertama maka barang yang didapatkan asli dan berkualitas bagus karena mendapatkan barangnya langsung dari pabrik. Bila barang rusak atau bocor, perusahaan dapat melakukan retur kepada *supplier*. Untuk waktu pengirimannya, *supplier* PT. MDM memiliki lokasi yang dekat dibandingkan dengan harus membeli dari pabrik, maka pengiriman dilakukan paling cepat keesokan harinya, namun terkadang juga bisa hingga tiga hari baru pesanan dikirim. Apabila masalah pengiriman 1-3 hari saja dapat diatasi dengan jumlah pembelian untuk *safety stock*, hal ini sudah baik.

- *Pricing*

Dalam elemen *pricing*, PT. MDM melakukan perhitungan sendiri dalam kegiatan penentuan harga. Harga jual barang yang perusahaan tetapkan kepada pelanggan kompetitif dalam pasaran, yaitu harga yang ditetapkan tidak terlalu mahal dan tidak terlalu murah. Selain itu perusahaan juga menerapkan pemotongan harga bagi pelanggan yang membeli dalam jumlah banyak. Hal ini sudah mengoptimalkan responsif dan efisien karena akan menyebabkan pelanggan melakukan pembelian dan akan menyebabkan inventory perusahaan dapat efisien. Harga barang yang diberikan *supplier* kepada perusahaan adalah harga yang sudah ditambahkan dengan biaya-biaya karena *supplier* PT. MDM adalah distributor tangan pertama dari barang tersebut. Otomatis harga yang ditawarkan pasti lebih mahal dibandingkan dengan harga yang ditawarkan oleh pabrik. responsif karena biaya tambahan itu juga berguna untuk dapat melakukan kegiatan responsif bagi

PT. MDM, yaitu pengiriman barangnya bisa cepat, namun kurang efisien karena harga barangnya mahal, yang akhirnya menyebabkan keuntungan perusahaan kurang maksimal.

Profit margin PT. MDM tergolong kecil, karena keuntungan kotor dalam penjualan barangnya 12%. Hal ini responsif karena memberikan harga yang murah kepada pelanggan, namun kurang efisien bagi perusahaannya. Untuk waktu pembayaran kembali pelanggan, akan baik bagi perusahaan bila menggunakan sistem cash, namun hal ini tidak responsif bagi pelanggan. PT. MDM banyak menerapkan pembayaran tempo 30 hari kepada pelanggannya. Hal ini dianggap responsif karena memenuhi keinginan pelanggan dalam melakukan pembayaran tempo 30 hari. Namun kurang efisien karena dengan penggunaan sistem ini akan berdampak pada perekonomian perusahaan yang terhambat.

2. Strategi *Supply Chain*

Dari hasil analisis dan observasi menggunakan analisis *supply chain driver* diatas, peneliti membuat rencana penerapan strategi yang tepat bagi PT. Magna Djatim Mandiri dalam menjalankan distribusinya. Rencana penerapan ini nantinya dapat diterapkan oleh PT. Magna Djatim Mandiri agar dapat mencapai tingkat responsifitas yang maksimum namun tetap efisien. Berikut adalah rencana penerapan:

- *Facilities*

PT. MDM sudah baik dalam menggunakan strategi responsif atau efisiennya, namun untuk elemen utilization, sebaiknya perusahaan mulai menggunakan peralatan forklift. Penggunaan forklift dapat membantu perusahaan agar lebih responsif, karena dapat mengurangi jumlah tenaga kerja yang diperlukan, mengurangi waktu dalam pemindahan barang. Maka sebaiknya perusahaan menggunakan strategi responsif.

- *Inventory*

Memiliki *safety stock* memang penting karena dapat memenuhi pesanan pelanggan yang mendadak, namun *safety stock* yang dimiliki PT. MDM dirasa terlalu banyak, yaitu 2x dari target penjualan. Memiliki *safety stock* 1x dari penjualan juga masih bisa responsif dan juga menghemat *holding cost* yang timbul. Pemenuhan pesanan pelanggan sebaiknya sesuai dengan order pelanggan. Sebisa mungkin dilakukan control saat pemuatan barang yang akan dikirimkan kepada pelanggan, sehingga meminimalkan kesalahan pada pengiriman

- *Transportation*

Lokasi yang dimiliki PT. MDM sudah tersebar, sehingga sudah dekat dengan pelanggan. Pengirimanpun dapat dilakukan dengan truk dan box. Rute pengiriman sebaiknya dilakukan berdasarkan wilayah, sehingga tidak menghasilkan banyak biaya dalam transportasi. Dalam pengiriman, diperlukan perhitungan biaya transportasi. Bila tidak diperhitungkan dengan baik, maka akan terjadi kebocoran dana pada biaya transportasi. Maka dari itu perusahaan menggunakan pengiriman sesuai wilayah agar biaya yang timbul tidak banyak.

- *Information*

perusahaan sudah baik dalam mengoptimalkan strategi

responsif dan efisiennya. PT. MDM menggunakan media teknologi dan internet. Namun perusahaan masih bisa melakukan perbaikan dalam hal pencatatan order yang masih dilakukan secara manual oleh sales. Sebaiknya perusahaan mulai membuat sistem online bagi para salesman, dimana dengan sistem online ini, salesman dapat melakukan pencatatan order dari pelanggan dimana saja dan kapan saja. Sehingga akan menghemat biaya dan waktu. Selain itu proses bisnis akan semakin cepat, karena order yang didapatkan juga cepat.

- *Sourcing*

Untuk indikator *supplier selection*, *average purchase price*, dan *average purchase quantity*, perusahaan kurang baik dalam mengoptimalkan strategi responsif dan efisien. Sebaiknya perusahaan menggunakan *supplier* yang berasal dari pabrik, karena harga yang ditawarkan pastinya akan lebih murah. Selain itu karena mengambil dari pabriknya langsung, jumlah barang yang tersedia di pabrik tidak terbatas. Sehingga akhirnya PT. MDM dapat memiliki harga barang yang murah dan memiliki stock barang yang selalu tersedia.

PT. MDM dapat melakukan pembelian barang lebih awal dan menaikkan kuantitas pembelian kepada *supplier*, untuk menghindari kekosongan persediaan di *supplier*. Dengan melakukan pembelian lebih awal, maka perusahaan akan mendapatkan barang dan kekosongan pada persediaan perusahaan dapat teratasi sehingga pengiriman kepada pelanggan dapat dilakukan dengan baik agar tidak terjadi keterlambatan pengiriman.

- *Pricing*

Dengan menggunakan *supplier* dari pabrik, maka harga yang diberikan pasti akan lebih murah dibandingkan dengan harga dari *supplier* distributor tangan pertama. Jika perusahaan mendapatkan barang dengan harga yang murah dari *supplier*, maka perusahaan dapat menaikkan keuntungannya. Pembayaran dari pelanggan sebaiknya menggunakan tempo 30 hari untuk pelanggan yang sudah lama, namun ada pencicilan untuk cara pembayaran. Sedangkan untuk pelanggan yang masih baru, sebaiknya menggunakan *cash* terlebih dahulu. Profit margin yang dimiliki PT. MDM tergolong kecil, sebaiknya PT. MDM lebih memperhatikan masalah keuangannya. Hal ini salah satunya bisa dengan mencari *supplier* yang lebih murah, sehingga keuntungan yang didapatkan bisa meningkat.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap *supply chain driver* pada perusahaan dapat disimpulkan beberapa hal dibawah ini:

1. *Facilities*

- a) *Location*, lokasi PT. MDM yang tersebar akan semakin dekat dengan pelanggan. Pengiriman akan semakin cepat karena jarak yang dekat dan menghemat biaya transportasi yang timbul. Perusahaan sudah baik menggunakan strategi responsif.

- b) *Utilization*, saat ini, PT. MDM menggunakan manual operation dalam proses bisnisnya berupa hand pallet dan tenaga manusia. Sebaiknya perusahaan menggunakan strategi responsif, dimana mulai menggunakan peralatan yang canggih seperti penggunaan forklift. Penggunaan forklift dapat membantu perusahaan agar lebih responsif, karena dapat mengurangi jumlah tenaga kerja yang diperlukan, mengurangi waktu dalam pemindahan barang.
- c) *Capacity*, perusahaan menggunakan strategi responsif. Kapasitas gudang yang besar akan mampu menyimpan banyak *inventory*, sehingga dapat memenuhi orderan pelanggan dengan cepat karena memiliki penyimpanan barang.
- d) *Warehouse method*, perusahaan menggunakan strategi efisien. Penggunaan metode SKU tepat karena barang yang didistribusikan oleh PT. MDM tidak perlu ada pemisahan tempat dalam penyimpanannya.
- e) *Flow time efficient*, perusahaan menggunakan strategi efisien. Pengiriman barang kepada pelanggan diperlukan waktu satu hingga tiga hari karena disesuaikan dengan rute pengiriman agar menghemat biaya transportasi

2. *Inventory*

- a) *Average inventory*, perusahaan menggunakan strategi responsif. PT. MDM memiliki persediaan barang lebih untuk memenuhi pesanan pelanggannya. Namun karena *supplier* dari PT. MDM memiliki stock yang terbatas, maka pembelian barang dapat dilakukan lebih cepat dari sebelumnya untuk mengurangi resiko kekurangan stock pada *supplier*.
- b) *Safety inventory*, perusahaan menggunakan strategi responsif. Memiliki *safety stock* memang penting karena dapat memenuhi pesanan pelanggan yang mendadak, *safety stock* yang seharusnya dimiliki PT. MDM 1x dari penjualan untuk mengurangi *holding cost* yang timbul.
- c) *Fill rate*, perusahaan menggunakan strategi responsif. Pemenuhan pesanan pelanggan sebaiknya sesuai dengan order pelanggan. Sebaiknya dilakukan control saat pemuatan barang yang akan dikirimkan kepada pelanggan untuk meminimalkan kesalahan pada pengiriman.
- d) *Inventory variation*, perusahaan menggunakan strategi responsif. Dengan memiliki variasi barang, maka pelanggan akan senang melakukan pemesanan. Hal ini dikarenakan PT. MDM memiliki barang yang lengkap.

3. *Transportation*

- a) *Transportation model*, perusahaan menggunakan strategi efisien. Hal ini karena lokasi PT. MDM sudah tersebar, sehingga sudah dekat dengan pelanggan. Pengirimanpun dapat dilakukan dengan truk dan box.
- b) *Transportation route*, perusahaan menggunakan strategi efisien. Rute pengiriman sebaiknya dilakukan berdasarkan wilayah, sehingga tidak menghasilkan

banyak biaya dalam transportasi.

- c) *Average outbound shipment size*, perusahaan menggunakan strategi efisien. Pengiriman barang sebaiknya dilakukan dengan muatan yang penuh. Jumlah barang yang dikirimkan sesuai dengan kapasitas kendaraan.
 - d) *Average incoming shipment*, perusahaan menggunakan strategi efisien. Dengan adanya *Purchasing Order* (PO) yang dikirimkan, *supplier* akan melakukan pengiriman barang dengan sesuai yang diinginkan oleh perusahaan.
 - e) *Transportation cost*, perusahaan menggunakan strategi efisien. Dalam pengiriman, diperlukan perhitungan biaya transportasi agar tidak terjadi kebocoran dana pada biaya transportasi.
4. *Information*
- a) *Information media*, PT. MDM menggunakan media teknologi dan internet. Sebaiknya perusahaan mulai membuat sistem online bagi para salesman. Sehingga akan menghemat biaya dan waktu. Selain itu proses bisnis akan semakin cepat, karena order yang didapatkan juga cepat. Perusahaan sudah baik dalam mengoptimalkan strategi responsif dan efisiennya.
 - b) *Electronic data interchange*, perusahaan sudah baik dalam mengoptimalkan strategi responsif dan efisiennya. Penggunaan teknologi informasi dengan sistem online pada internal perusahaan dan saling terintegrasi.
5. *Sourcing*
- a) *Supplier selection, average purchase price, dan average purchase quantity*. Sebaiknya PT. MDM menggunakan *supplier* yang berasal dari pabrik agar mendapatkan harga yang murah, jumlah barang yang diinginkan, mengurangi resiko kekurangan stock, dan keterlambatan pengiriman kepada pelanggan.
 - b) *Supply quality dan supply lead time*, *supplier* yang dimiliki PT. MDM merupakan distributor tangan pertama dari barang tersebut, sehingga barang yang dimiliki terjamin keaslian dan kualitasnya serta pengiriman cepat.
6. *Pricing*
- a) *Profit margin*, perusahaan tidak bisa memberikan data-data keuangan karena dianggap sebagai rahasia perusahaan. Namun dapat dianalisis dari data penjualan dan pembelian barang.
 - b) *Average sale price*, PT. MDM memiliki harga jual yang kompetitif dipasaran dan potongan harga bagi pelanggan yang membeli dalam jumlah banyak. Perusahaan sudah baik dalam mengoptimalkan strategi responsif dan efisien.
 - c) *Average order price dan days sale outstanding*, perusahaan kurang baik dalam mengoptimalkan strategi responsif dan efisien. Dengan menggunakan *supplier* dari pabrik, maka harga yang diberikan pasti

akan lebih murah dibandingkan dengan harga dari *supplier* distributor tangan pertama. Pembayaran dari pelanggan sebaiknya menggunakan tempo 30 hari untuk pelanggan yang sudah lama, dan menggunakan *cash* bagi pelanggan baru.

Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti, maka peneliti ingin memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi PT. Magna Djatim Mandiri. Saran tersebut antara lain:

1. PT. Magna Djatim Mandiri dalam menggunakan *manual operation*, hendaknya dapat mempertimbangkan dalam penggunaan pallet dalam dengan berbahan plastik yang dirasa dapat memberikan keunggulan lebih dibandingkan dengan menggunakan pallet kayu. Karena pallet kayu jika terkena oli yang bocor, lama-kelamaan akan menjadi lapuk, selain itu paku yang berguna untuk menyambung antar bagian dalam pallet dengan mudah muncul yang dapat menusuk karton oli yang di atasnya. Hal ini menyebabkan terjadinya kebocoran pada oli.
2. PT. Magna Djatim Mandiri dapat mempertimbangkan dalam pembelian peralatan forklift. Agar dapat mempersingkat waktu dalam kegiatan operasional perusahaan.
3. PT. MDM dapat mempertimbangkan mengenai *safety stock* yang diberlakukan perusahaan, karena apabila 2x dari target penjualan, maka akan menghasilkan *holding cost*. *Safety stock* dalam dilakukan dengan 1x dari target penjualan untuk mengurangi biaya penyimpanan yang timbul.
4. PT. MDM dapat mempertimbangkan untuk menambah lagi kendaraan transportasi untuk kegiatan distribusinya, terlebih yang berada di cabang. Dengan menambah kendaraan, maka kegiatan penjualan akan dapat diperbesar juga, sehingga nantinya kegiatan distribusi perusahaan bisa lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2007). Manajemen penelitian. Jakarta : Rineka Cipta.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2007). Supply chain management : strategy , planning and operation. New Jersey : Prentice – Hall , Inc
- Indrajit, E.R, & Djokopranoto, R (2002). Konsep Manajemen Supply Chain. Jakarta: Grasindo.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Moleong, J. (2013). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Nazir, M. (1988). Metode penelitian. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pujawan, I.N., & Mahendrawathi. (2010). Supply chain

- management (2nd ed). Surabaya: Guna Widya.
- Praswoto, Andi. (2011). Metode penelitian kualitatif dalam perspektif rancangan penelitian. Yogyakarta: Ar-ruzz media.
- Rahmasari, L. (2011). Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja perusahaan dan Keunggulan Bersaing. Majalah Ilmiah Informatika. Vol. 2 No. 3.
- Stevenson, W. J., & Sum, C. C. (2002). Operations management. New York: McGraw-Hill
- Sugiyono. (2012). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta.