



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

KARYA AKHIR

***VENDOR DEVELOPMENT PROGRAM*
OLEH PT ABC TERHADAP PT XYZ BERDASARKAN
HASIL EVALUASI KINERJA *VENDOR***

Diajukan oleh:

**BERTY ARGYANTARI
0606147125**

T
23067

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER MANAJEMEN
2008**



UNIVERSITAS INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : Berty Argiyantari
Nomor Mahasiswa : 0606147125
Konsentrasi : Umum
Judul Karya Akhir : *Vendor Development Program* oleh PT ABC
Terhadap PT XYZ Berdasarkan Hasil Evaluasi
Kinerja *Vendor*

Tanggal Ketua Program Studi
Magister Manajemen : Rhenald Kasali, PhD

Tanggal Pembimbing Karya Akhir : Dr. Mohammad Hamsal



**BERITA ACARA
PRESENTASI KARYA AKHIR**

Pada hari *MINGGU*, tanggal *06 APRIL 2008*, telah dilaksanakan presentasi Karya Akhir dari mahasiswa dengan

Nama : Berty Argiyantari
No. Mhs : 0606147155
Konsentrasi : Manajemen Umum - Malam

Presentasi tersebut diuji oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama :

Tanda Tangan :

1. Dr. Setyo H. Wijanto
(Ketua)

2. Martunus Harris, MM
(Anggota 1)

3. Dr. Mohammad Hamsal
(Anggota 2/Pembimbing)

Mengetahui,

Ratna Wardani, MM
Kepala Bagian Administrasi Akademik

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Berty Argiyantari
Nomor Mahasiswa : 0606147125
Kosentrasi : Manajemen Umum

Dengan ini menyatakan sebagai berikut:

- 1) Penelitian yang terkait dengan karya akhir yang berjudul "*Vendor Development Program* oleh PT ABC Terhadap PT XYZ Berdasarkan Hasil Evaluasi Kinerja *Vendor*" adalah hasil kerja saya sendiri.
- 2) Setiap ide atau kutipan dari karya orang lain berupa publikasi atau bentuk lainnya dalam karya akhir ini, telah diakui sesuai dengan standar prosedur referensi dalam disiplin ilmu.
- 3) Saya juga mengakui bahwa karya akhir ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh oleh pembimbing saya, yaitu Bpk. Dr. Mohammad Hamsal.

Apabila di kemudian hari dalam karya akhir ini ditemukan hal-hal yang menunjukkan telah dilakukan kecurangan akademik oleh saya, maka gelar akademik saya yang telah saya dapatkan akan ditarik sesuai dengan ketentuan dari Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Jakarta, April 2008

BERTY ARGİYANTARI



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang, karena kuasaNya, kurniaNya dan hidayahNya maka karya tulis ini dapat disusun.

Guna memenuhi syarat kelulusan di Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Penulis membuat karya akhir dengan topik "*Vendor Development Program*" oleh PT ABC terhadap PT XYZ berdasarkan hasil Evaluasi Kinerja *Vendor*. Penulis memilih judul tersebut karena saat ini tantangan bagian *Procurement* yaitu tempat penulis bekerja adalah mengembangkan kemitraan strategis jangka panjang terhadap *vendor* dengan prinsip *win-win solution*, salah satunya melalui program pembinaan (*Vendor Development Program*) yang dilakukan kepada *vendor* utama berdasarkan hasil evaluasi kinerjanya. Pada konsep *Supply Chain Management*, *vendor* merupakan bagian inti, karena merupakan awal pertama kegiatan pada rantai *supply* sehingga kinerja *vendor* perlu diberikan perhatian yang intensif.

Penulis berharap karya akhir ini dapat memberikan sedikit sumbangan pengetahuan yang dapat dimanfaatkan oleh rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia. Selama pembuatan karya tulis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bp. Dr. Mohammad Hamsal selaku dosen pembimbing dalam penulisan karya akhir ini.
2. Bp. Robin Douglas Hutagaol selaku suami tercinta, serta ananda Tinga dan Aqsha,

3. Bp. Santoso Oen selaku *Director in Charge Manufacturing* PT ABC yang telah banyak membantu dan memberi motivasi dalam rangka penyelesaian studi.
4. Bp. Joseph D. Angkasa selaku *Director International Division* PT ABC yang telah membantu dan memberi jalan agar Penulis dapat menempuh *study* di Magister Management.
5. Ibu Sri Kusumijati selaku *Deputy Director Central Procurement* PT ABC yang telah banyak membantu dan memberi motivasi dalam rangka penyelesaian studi.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen angkatan 2006.

Penulis menyadari bahwa karya akhir ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis memerlukan kritik dan saran untuk pengembangannya.

Jakarta, 15 Maret 2008

BERTY ARGYANTARI

EXECUTIVE SUMMARY

Due to facing the challenges and strong competition nowadays, PT ABC needs to play the strategic role to ensure the company has its competitive advantage and efficiency even though the business environment has changed. One of the strategic role is implemented through the Central Procurement Department with the World Class Procurement approach that emphasize on strategic partnership, long term relationship, efficiency, deal with few vendor and continuous improvement in quality, delivery, price and service that need coordination and close communication between buyer and seller to accomplish optimum vendor performance.

Yet, traditionally most company regarded the procurement function as a clerical activity, focus on obtaining competitive quotations, negotiation and creating a competition between vendor to get the cheapest price. This traditional approach has been changed and considered not relevant anymore with the current company's business strategy, therefore the procurement is moved towards strategic function.

PT ABC has a commitment for growing together with vendor in the strategic partnership as PT ABC believe that every organization needs vendors and no organization can survive without support and vendor's involvement. Procurement play an important role for the company because an effective and efficient operating procurement and supply function can make a significant contribution to company success.

In order to ensure vendor's product and service quality, it is necessary for PT ABC to measure the vendor performance periodically to give vendor a feedback, therefore vendor can identify which aspect should be improved. In evaluating process, it is measured how well

vendor match with the requirement in term of right quality, right delivery, right quantity, right service and safety & health compliance.

Vendor with unsatisfactory performance need to be developed for helping them improve their efficiency and reduce cost to obtain mutually beneficial long term relationship. The success of procurement implementation is depend on the ability in developing vendors, analyzing vendor's capability, selecting the appropriate vendor and working together closely with vendor to obtain continuous improvements. Managing relationship with company who has a commitment to buyer organization's success is the important thing in vendor development.

Quality is a major concern in procurement therefore vendors are required to provide products in conformance with specification consistently as quality has an important impact to total cost of production. In *vendor development program*, the vendors is educated towards a better quality performance and also help them to implement the program in order to obtain the objective, through *vendor release program* in which vendor agree to establish the "*agreed upon quality tests*" and then the test result is attached in product that delivered. If vendor performed the appropriate testing procedure, then the incoming inspection can be omitted.

Incoming inspection is a waste because inspection is only represented by sample that use random sampling techniques, increase cost and reduce value because the product should be transferred, and possibility of damages arises during the handling process, storing and moving. In addition, incoming test need the special area to undertake the sampling process.

PT XYZ, a printing offset company, is choose to be the first company who implement the vendor development program as a pilot project. PT XYZ is PT ABC's subsidiary and key vendor for the printing offset. The name of *Vendor Development Program* project is *XYZ's Customer Satisfaction Program*, considered as a project for establishing joint improvements, and the

objective is create a mutual sense of belonging and responsibility. In this way, for success of the program, commitment and openness from both sides are required. The project is begun on July 1, 2007 and end up on December 31, 2007.

The Improvements prioritize on 5S. The 5S pillars, Sort (*Seiri*), Set in Order (*Seiton*), Shine (*Seiso*), Standardize (*Seiketsu*), and Sustain (*Shitsuke*) is a continuous improvement process on every aspect, begin form sorting until maintaining the standard. The objective of improvement based on 5S concept is to organize and clean up the workplace, get safe and achieve high performance. 5S is a basic of continuous improvement and total quality management.

Improvement that suggested for all function in production process is to make a better communication through 30 minutes morning meeting that held in the early shift and also encourage Suggestion System and Quality Control Circle therefore continuous improvement can be performed.

Overall, the six months vendor development program for PT XYZ gives a positive result such as reduce waste, reduce rejection rate, reduce complain and improve vendor performance.

masukannya yang lebih obyektif dan *vendor* mengerti aspek apa saja yang perlu diperbaiki. Yang dilakukan pada saat mengevaluasi *vendor* adalah mengukur seberapa baik *vendor* tersebut telah memenuhi pesanan dari segi kualitas, ketepatan waktu pengiriman, ketepatan jumlah, pelayanannya dan kepatuhan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja.

Bagi *vendor* yang belum memiliki kinerja memuaskan, maka perlu dilakukan pembinaan atau *vendor development* untuk membantu mereka dalam meningkatkan efisiensi dan menekan biaya dengan tujuan mendapatkan manfaat jangka panjang bagi kedua belah pihak. Sukses atau tidaknya *procurement* tergantung pada pengembangan dan pembinaan *vendornya* dengan menganalisa kemampuannya, menyeleksi dan bekerja dengan *vendor* tersebut untuk mencapai perbaikan berkesinambungan. Membina hubungan baik dengan perusahaan yang memiliki komitmen terhadap kesuksesan organisasi pembeli adalah hal yang penting dalam *vendor development*.

Kualitas memegang peranan yang sangat penting dalam pembelian barang oleh karenanya *vendor* harus mengirimkan barang dengan kualitas yang konsisten, karena hal tersebut akan berpengaruh pada biaya produksi secara menyeluruh. Untuk itu, dalam *Vendor Development Program* turut dikembangkan pengetahuan *vendor* terhadap tuntutan kualitas dan membantu mereka dalam mengimplementasikan program untuk mencapai hasil yang diinginkan yang diwujudkan dalam *Vendor Release Program*. Pada program ini, *vendor* setuju untuk menjalankan “*agreed upon quality tests*” dan memberikan data hasil pengujian bersamaan dengan pengiriman barang. Jika *vendor* sudah melakukan prosedur pemeriksaan dengan benar, maka PT ABC dapat menghilangkan *incoming inspection*, yang merupakan pemborosan karena pemeriksaan dilakukan secara *sampling*, menambah biaya serta mengurangi *value* karena produk

RINGKASAN EKSEKUTIF

Dalam menghadapi kondisi yang penuh tantangan karena semakin ketatnya persaingan, PT ABC perlu melakukan langkah-langkah strategis guna memastikan perusahaan selalu memiliki daya saing yang tinggi serta efisiensi yang menguntungkan meskipun terjadi perubahan lingkungan bisnis. Salah satu langkah strategis yang ditempuh yaitu melalui departemen *Central Procurement* dengan mewujudkan *World Class Procurement* yang menekankan pada kemitraan, hubungan jangka panjang, efisiensi, jumlah *vendor* yang sedikit, perbaikan berkesinambungan dalam kualitas, pengiriman, harga dan pelayanan yang membutuhkan koordinasi dan komunikasi secara lebih dekat antara pelanggan dan *vendor*nya sehingga akan menghasilkan kinerja *vendor* yang optimal.

Sebelumnya, fungsi *procurement* lebih bersifat administratif dan fokus ke tawar-menawar untuk mendapatkan harga termurah dengan membandingkan harga dari satu *vendor* ke *vendor* lainnya. Pendekatan cara lama tersebut dianggap tidak lagi bisa menjawab tantangan dengan baik oleh karenanya dilakukan pendekatan melalui *World Class Procurement* yang membuat fungsi departemen *Procurement* tersebut bergeser ke fungsi yang lebih strategis.

PT ABC memiliki komitmen untuk tumbuh bersama *vendor* dalam jalinan kemitraan, karena setiap organisasi membutuhkan *vendor* dan tidak ada organisasi yang dapat bertahan tanpa peran serta dan dukungan *vendor*. *Procurement* dan fungsi *supply* memiliki tanggung jawab utama karena *procurement* dengan *supply management* yang efektif dapat berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan manajemen.

Dalam memastikan kualitas barang dan pelayanan yang diberikan *vendor*, PT ABC melakukan pengukuran terhadap kinerja *vendor* secara berkala agar *vendor* mendapatkan

harus dipindahkan, bahan baku dapat rusak pada proses penanganan, penyimpanan atau pemindahan dan harus ada area khusus untuk melakukan *sampling*.

Vendor yang terpilih untuk pertama kali diterapkannya "*Vendor Development Program*" sebagai proyek percontohan adalah PT XYZ yang bergerak di bidang percetakan sejak tahun 1975. PT XYZ yang merupakan anak perusahaan PT ABC adalah *vendor* utama untuk barang kemasan percetakan. *Vendor Development Program* tersebut diberi nama "*XYZ's Customers Satisfaction Project*" yang merupakan proyek bersama dalam melakukan perbaikan-perbaikan, memiliki tujuan agar kedua belah pihak merasa saling memiliki dan bertanggung jawab serta diperlukan komitmen dan keterbukaan dari kedua belah pihak agar program tersebut berhasil. Proyek dilakukan mulai 1 Juli 2007 dan akan berakhir di 31 Desember 2007.

Ide yang diusulkan untuk memperbaiki sistem produksi diprioritaskan pada 5R terlebih dahulu. 5R yang terdiri dari Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin yaitu sebuah proses perbaikan tiada henti pada setiap aspek yang berawal dari pemilahan sampai pada pembiasaan (budaya). Perbaikan dengan konsep 5R bertujuan untuk menciptakan dan memelihara agar tempat kerja menjadi teratur, bersih dan aman serta memiliki kinerja tinggi. 5R berfungsi sebagai pondasi terhadap perbaikan berkesinambungan dan *Total Quality Management*. Sedangkan usulan perbaikan yang berlaku untuk seluruh bagian proses produksi adalah meningkatkan komunikasi dengan diadakannya pertemuan di awal *shift*, yang disebut *morning meeting* selama 30 menit dan menggalakkan *Suggestion System* dan *Quality Control Circle*, sehingga perbaikan berkesinambungan dapat dilakukan. Secara keseluruhan proyek *Vendor Development Program* terhadap PT XYZ selama 6 bulan memberikan hasil yang positif berupa penurunan jumlah *waste*, jumlah tolakan dan jumlah keluhan pelanggan, serta meningkatnya kinerja PT XYZ.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
EXECUTIVE SUMMARY.....	iii
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR GRAFIK.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.2.1 Hasil Evaluasi Kinerja <i>Vendor</i> yang Belum Memuaskan.....	4
1.2.2 Rendahnya Daya Saing.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Lingkup Penelitian.....	10
1.5 Metodologi Penelitian.....	11
1.6 Sistematika Penulisan.....	11
BAB II LANDASAN TEORI.....	13
2.1 <i>Supply Chain Management</i>	13
2.1.1 Definisi.....	13

2.1.2 <i>Procurement Perspective</i>	15
2.1.3 <i>Kinerja Vendor & Evaluasi Vendor</i>	17
2.1.4 <i>Vendor Development</i>	20
2.1.5 <i>Manajemen Kemitraan</i>	21
2.1.6 <i>Supplier Relationship Management</i>	23
2.1.7 <i>Vendor Quality Assurance Program</i>	25
2.2 <i>Total Quality Management</i>	26
2.3 <i>Just In Time (JIT)</i>	29
2.4 <i>Konsep 5 R dalam Total Quality Management (TQM)</i>	30
2.5 <i>Zero Defect</i>	33
2.6 <i>Kepuasan Pelanggan</i>	34
 BAB III LATAR BELAKANG PERUSAHAAN	
3.1 <i>Sekilas PT ABC</i>	36
3.1.1 <i>Produk</i>	37
3.1.2 <i>Visi dan Misi</i>	40
3.1.3 <i>Tantangan</i>	40
3.1.4 <i>Risiko Usaha</i>	41
3.1.5 <i>Fasilitas</i>	43
3.2 <i>Sekilas PT XYZ</i>	44
3.2.1 <i>Visi dan Misi</i>	42
3.2.2 <i>Rencana Masa Depan</i>	45

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Evaluasi Kinerja <i>Vendor</i>	47
4.2 <i>Vendor Development Program (VDP)</i>	53
4.2.1 Rencana Kerja	53
4.2.2 Realisasi.....	55
4.2.2.1 Tahap 0 – Komitmen Manajemen, Membentuk Tim dan <i>Kick Off</i>	55
4.2.2.2 Tahap 1 - Memetakan Kondisi Saat Ini.....	56
4.2.2.3 Tahap 2 - Usulan Perbaikan.....	66
4.2.2.4 Tahap 3 - Implementasi Perbaikan dan Evaluasi.....	71
I. Implementasi Perbaikan.....	71
II. Evaluasi	83
4.2.2.5 Tahap 4 - Serah Terima Proyek	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	96
5.1 Kesimpulan.....	96
5.2 Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2-1 Struktur <i>Supply Chain</i>	14
Gambar 2-2 Ketergantungan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja <i>Vendor</i>	18
Gambar 2-3 Tiga Inti Hubungan dalam <i>Supply Chain</i>	18
Gambar 3-1 Pangsa Pasar Produk <i>Ethical</i> di Indonesia.....	38
Gambar 3-2 Pangsa Pasar Produk <i>OTC</i> di Indonesia.....	39
Gambar 4-1 Struktur Organisasi “ <i>XYZ’s Customer Satisfaction Project</i> ”.....	56
Gambar 4-2 Alur Produksi di PT XYZ.....	57
Gambar 4-3 Kondisi PT XYZ Sebelum Melakukan <i>VDP</i>	63
Gambar 4-4 Analisa <i>Fishbone</i>	64
Gambar 4-5 Usulan Perbaikan pada Tahapan Proses.....	68
Gambar 4-6 <i>Visual Board</i> di Bagian <i>Finishing</i>	73
Gambar 4-7 Formulir Final Inspeksi Barang Jadi.....	74
Gambar 4-8 Buku Panduan Kualitas.....	78
Gambar 4-9 Tata Letak di Gudang Produk Jadi.....	80
Gambar 4-10 Alur Informasi dari Proses <i>Finishing</i> ke Gudang Produk Jadi.....	81

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1-1 Evaluasi Kinerja Vendor PT XYZ Periode Januari – Juni 2007.....	4
Grafik 1-2 Hasil Evaluasi Kinerja Terhadap Kriteria Kualitas.....	5
Grafik 1-3 Hasil Evaluasi Kinerja Terhadap Kriteria Ketepatan Waktu Pengiriman.....	5
Grafik 1-4 Hasil Evaluasi Kinerja Terhadap Kriteria Ketepatan Jumlah Pengiriman.....	6
Grafik 1-5 Penolakan Hasil Produksi PT XYZ (Berdasarkan Jumlah).....	7
Grafik 1-6 Penolakan Hasil Produksi PT XYZ (Berdasarkan % Kategori).....	7
Grafik 4-1 <i>Waste</i> Sebelum Proyek <i>VDP</i> dan Target <i>Waste</i> Sesudah <i>VDP</i>	65
Grafik 4-2 Rekapitulasi <i>Waste</i> 2007 Terhadap Unit.....	84
Grafik 4-3 Rekapitulasi <i>Waste</i> 2007 Terhadap Nilai Rupiah.....	84
Grafik 4-4 Rekapitulasi <i>Waste</i> 2007 Terhadap COGS.....	85
Grafik 4-5 Penurunan Jumlah SK.....	86
Grafik 4-6 Hasil Bagus pada Proses <i>Sorting</i>	87
Grafik 4-7 Persentase Kerusakan Mesin Terhadap Jumlah Jam.....	88
Grafik 4-8 Persentase Keluhan Kemasan PT XYZ.....	89
Grafik 4-9 Persentase Tolak Kemasan PT XYZ.....	91
Grafik 4-10 Hasil Evaluasi Kinerja <i>Vendor</i> PT XYZ.....	93

DAFTAR TABEL

Tabel 2-1 Perbedaan antara <i>Traditional Procurement</i> dan <i>World Class Procurement</i>	17
Tabel 2-2 Perbedaan antara Pendekatan Tradisional dan <i>JIT</i> dalam <i>Procurement</i>	30
Tabel 4-1 Kriteria Evaluasi Kinerja <i>Vendor</i>	48
Tabel 4-2 Contoh Perhitungan Evaluasi Kinerja <i>Vendor</i>	52
Tabel 4-3 Rencana Kerja Tim <i>VDP</i>	54
Tabel 4-4 <i>Waste</i> Proses Produksi (Dalam Rupiah).....	65
Tabel 4-5 Persentase <i>Waste</i> dari Proses Produksi terhadap Total <i>Waste</i>	66
Tabel 4-6 Ide Perbaikan melalui Program <i>Suggestion System</i>	82
Tabel 4-7 Kinerja PT XYZ Januari – Desember 2007.....	93

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

PT ABC merupakan perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang farmasi, memiliki misi *“memberikan dukungan bagi terciptanya masyarakat Indonesia yang memiliki kualitas hidup lebih tinggi dengan cara menyediakan produk-produk yang meningkatkan kesehatan serta kenyamanan hidup”*. Dalam upaya mewujudkan misi yang diembannya, maka PT ABC sangat menekankan kepatuhan tertinggi pada standar internasional yang dianut, baik dalam kualitas produksi maupun praktek manajemen.

Persaingan bisnis yang ketat ditambah dengan kebijakan Pemerintah yang mengontrol harga obat membuat industri farmasi, khususnya PT ABC tidak bisa dengan leluasa menaikkan harga jual sementara setiap tahunnya terjadi kenaikan biaya produksi. Untuk itulah dalam kondisi yang penuh tantangan akibat semakin ketatnya persaingan PT ABC perlu melakukan langkah-langkah strategis guna memastikan supaya selalu memiliki daya saing yang tinggi serta efisien dan menguntungkan meskipun terjadi perubahan lingkungan bisnis. Salah satu langkah strategisnya yaitu melakukan penggabungan usaha dengan anak perusahaannya, yaitu PT DL sehingga menjadi perusahaan farmasi terbesar di Indonesia dan Asia Tenggara.

Program *Supply Chain Management* yang dicanangkan oleh manajemen *pasca* penggabungan usaha telah menelurkan salah satu inisiatif berupa penggabungan seluruh fungsi pembelian yang sebelumnya dilakukan oleh masing-masing *site* ke dalam satu organisasi induk yang dinamakan *Central Procurement*.

Peran pembelian bukan lagi sekedar fungsi penunjang melainkan memegang peran utama untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Karena itulah *Central Procurement* digarap secara serius dan intensif oleh manajemen PT ABC. *Central Procurement* bukan hanya sentralisasi manusia di bawah satu atap, tetapi juga konsolidasi pembelian material, konsolidasi *vendor* serta otomatisasi proses bisnis melalui konsolidasi *platform* teknologi yang saat ini sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)* nya masih berbeda-beda untuk tiap *site*.

Beranjak dari visi tersebut, paradigma fungsi pembelian yang bersifat administratif dan terlalu fokus pada tawar menawar ingin digeser kepada fungsi yang lebih strategis dan memanfaatkan kemajuan teknologi. PT ABC tidak ingin *Central Procurement*nya menjalankan fungsi pembelian secara tradisional karena jika tidak mulai berkaca dan meningkatkan diri dari sekarang maka akan terlibas pemain besar dan kehilangan esensi *supply chain*.

Saat ini sedang dibangun kolaborasi dengan para *vendornya* yang bertujuan mencapai efisiensi bersama. Suatu kolaborasi dapat berjalan dengan baik apabila antara *vendor* dengan pelanggannya terdapat keselarasan dalam visi dan misi serta harus adanya kepercayaan di kedua belah pihak. Kerjasama yang dibangun dengan *vendor* berdasarkan nilai-nilai *openness* dan *integrity*, sehingga dapat terjalin kepercayaan dalam semangat kolaborasi.

Pengukuran kinerja *vendor* yang dikenal dengan evaluasi kinerja *vendor* dilakukan secara konsisten dan terus menerus agar mekanisme *feedback* berjalan lebih obyektif dan *vendor* mengerti aspek mana yang perlu diperbaiki. Program pengembangan *vendor* juga dikaitkan dengan pengukuran kinerjanya.

Saat ini PT ABC melakukan Evaluasi Kinerja *Vendor* setiap 6 bulan, dengan kriteria sebagai berikut:

1. Ketepatan waktu pengiriman dengan bobot 50%.

2. Kualitas barang dengan bobot 20%.
3. Ketepatan jumlah pengiriman dengan bobot 20%.
4. Penanganan keluhan dengan bobot 5%.
5. Kepatuhan terhadap Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja dengan bobot 5%.

PT ABC akan memberi masukan kepada *vendor* yang memiliki kinerja yang kurang baik dan belum memenuhi kriteria yang ditentukan. Bahkan untuk *vendor* utama, yaitu *vendor* memasok sebagian besar kebutuhan PT ABC, maka akan diberi dukungan berupa *Vendor Development Program (VDP)* terhadap *vendor* tersebut yang dirancang untuk memperoleh keuntungan bersama. PT ABC memiliki keyakinan bahwa *vendor* yang handal tidak diperoleh secara tiba-tiba, namun diperlukan pembinaan dan kerjasama dalam jangka panjang.

Vendor yang terpilih untuk pertama kali diterapkannya *Vendor Development Program (VDP)* adalah PT XYZ yang bergerak di bidang percetakan. Pertimbangannya adalah karena hasil evaluasi kinerja PT XYZ belum memuaskan dan juga merupakan anak perusahaan PT ABC sehingga memudahkan dalam melaksanakan kolaborasi untuk proyek percontohan ini. Barang-barang cetakan yang *disupply* PT XYZ adalah barang yang digunakan untuk produk utama di antaranya adalah Promag, Neo Entrostop, Procold, Cerebrofit, Xon-Ce. *Vendor Development Program (VDP)* tersebut diberi nama "*XYZ's Customers Satisfaction Project*" yang merupakan proyek bersama dalam melakukan perbaikan-perbaikan yang memiliki tujuan agar kedua belah pihak merasa saling memiliki dan bertanggung jawab serta diperlukan komitmen dan keterbukaan dari kedua belah pihak agar program tersebut berhasil.

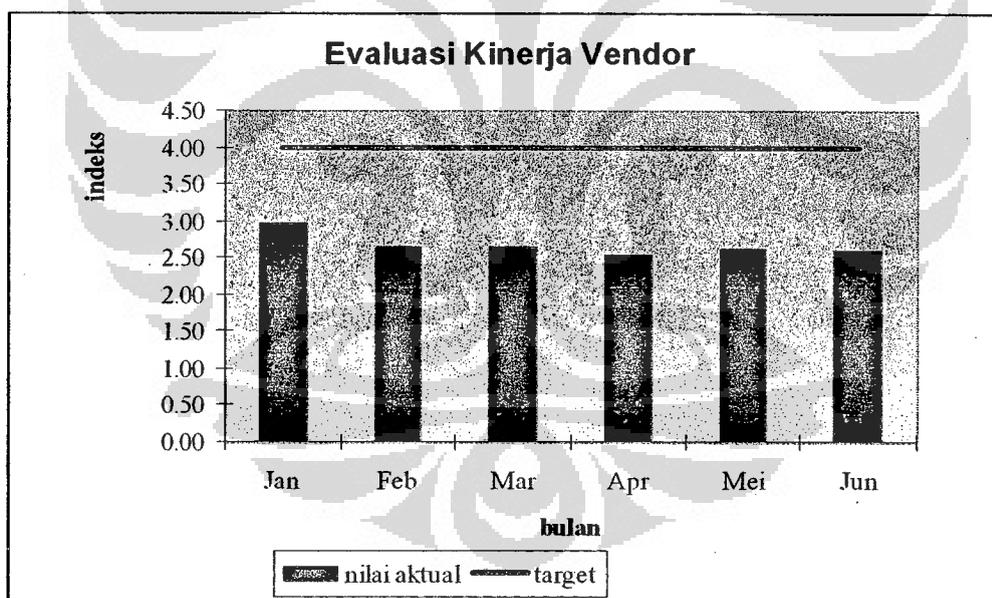
1.2 PERUMUSAN MASALAH

Dari pembahasan latar belakang masalah diatas, dapat dilihat beberapa masalah yang harus menjadi perhatian untuk diperbaiki, yaitu:

1.2.1 Kinerja PT XYZ yang Belum Memuaskan

PT XYZ pada periode Januari-Juni 2007, yaitu periode sebelum dilakukannya *Vendor Development Program (VDP)* memiliki kinerja terhadap kualitas, ketepatan waktu pengiriman dan ketepatan jumlah pengiriman masih belum memuaskan, seperti dapat dilihat pada Grafik 1-1 yang memperlihatkan bahwa masih terdapat *gap* antara nilai aktual terhadap targetnya.

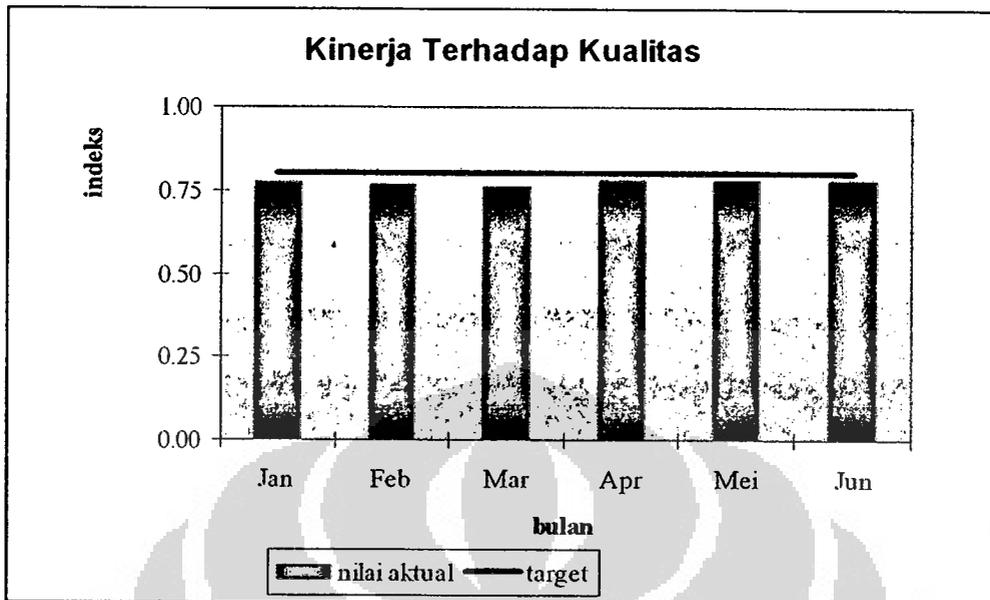
**Grafik 1-1. Evaluasi Kinerja Vendor PT XYZ
Periode Januari -Juni 2007**



Sumber: *Central Procurement* PT ABC

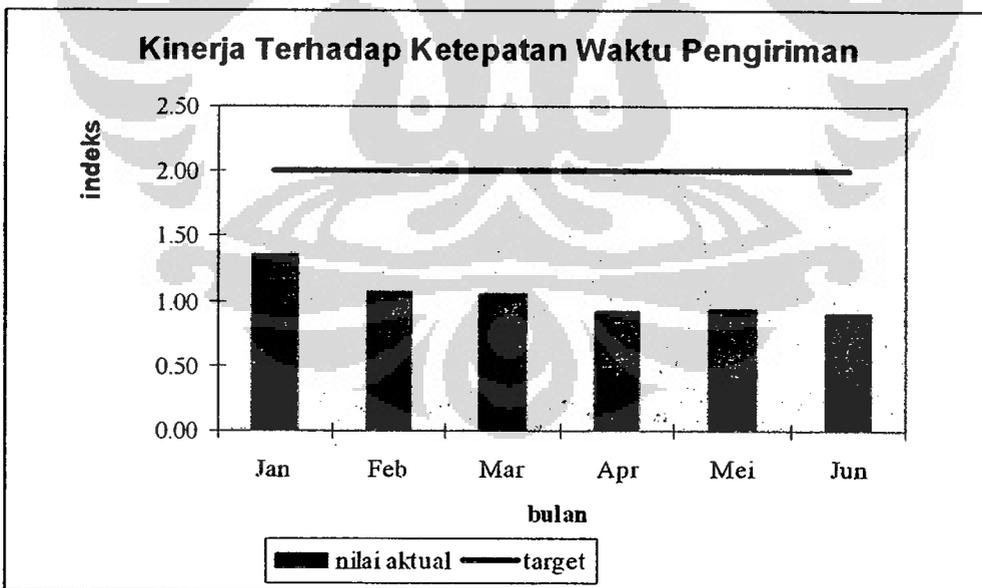
Sedangkan hasil penilaian yang lebih terperinci untuk masing-masing kriteria yaitu kualitas barang, ketepatan waktu pengiriman dan ketepatan jumlah pengiriman dapat dilihat pada Grafik 1-2, 1-3 dan 1-4.

**Grafik 1-2. Hasil Evaluasi Kinerja Terhadap Kriteria Kualitas
Periode Januari -Juni 2007**



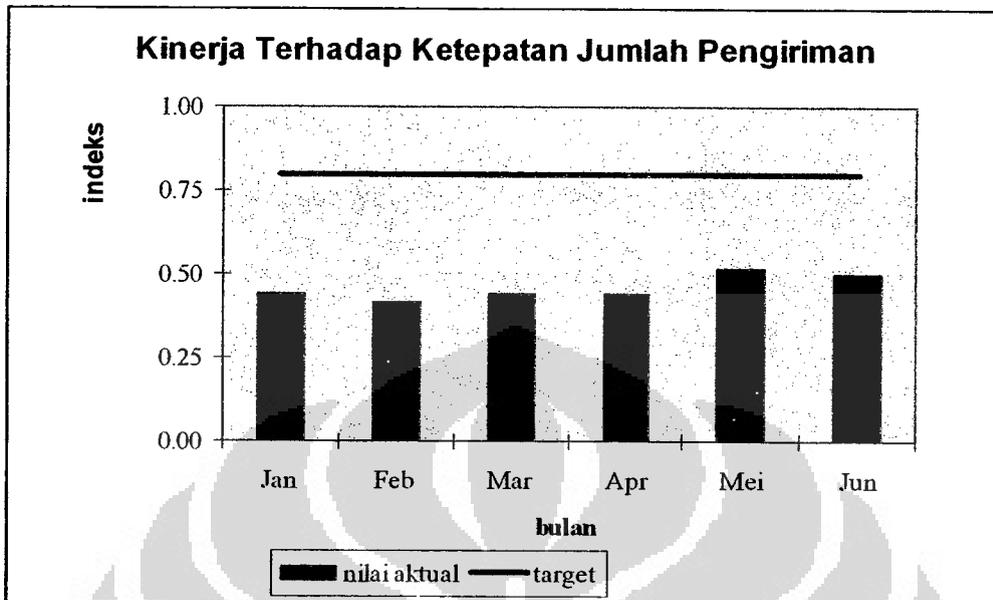
Sumber: *Central Procurement PT ABC*

**Grafik 1-3. Hasil Evaluasi Kinerja Terhadap Kriteria Ketepatan Waktu Pengiriman
Periode Januari – Juni 2007**



Sumber: *Central Procurement PT ABC*

Grafik 1-4. Hasil Evaluasi Kinerja Terhadap Kriteria Ketepatan Jumlah Pengiriman Periode Januari – Juni 2007

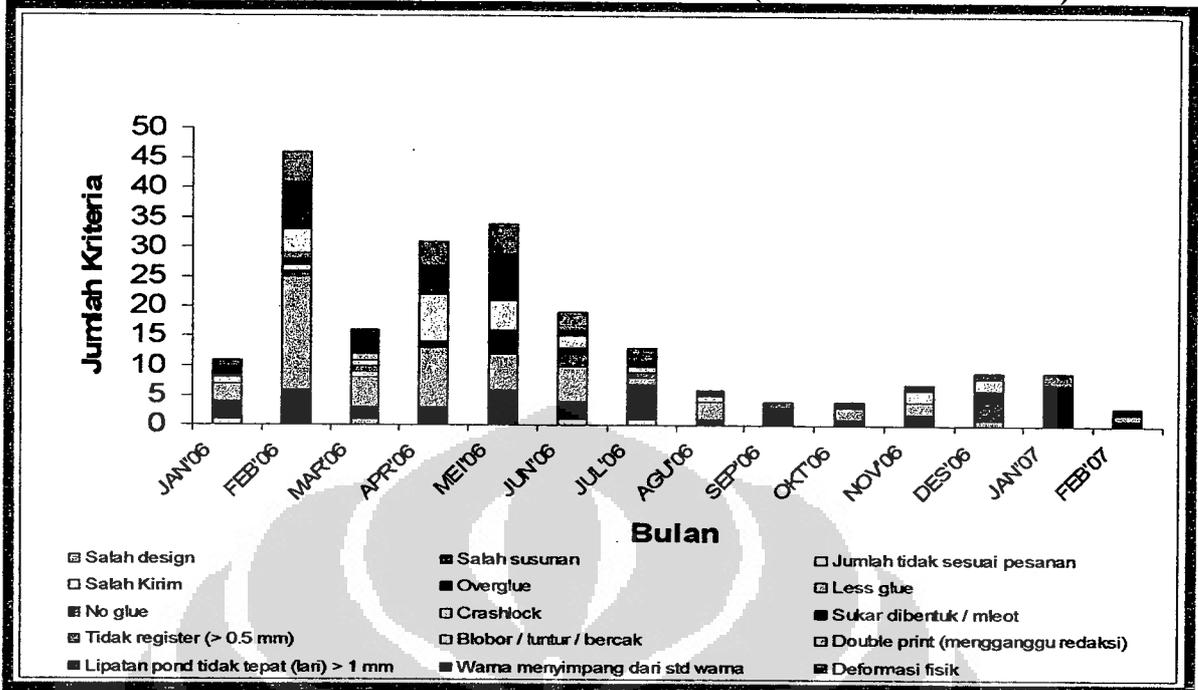


Sumber: *Central Procurement PT ABC*

Dari data pada grafik-grafik di atas, ketiga kriteria tersebut nilainya masih di bawah target sehingga masih perlu adanya perbaikan.

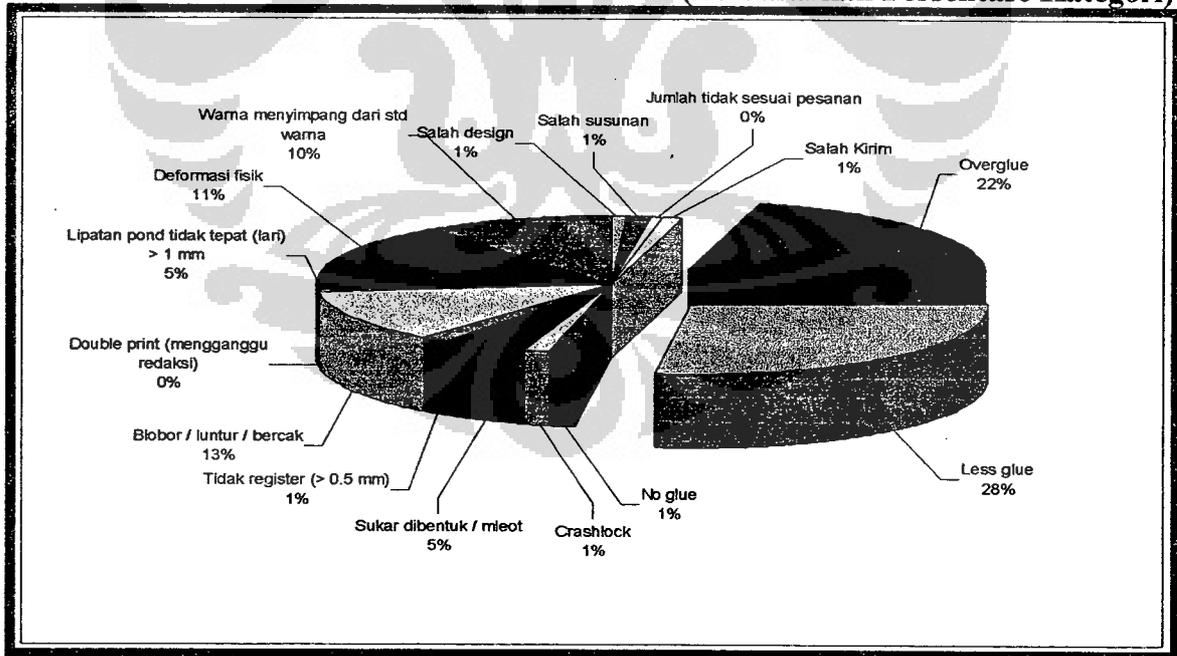
Pada kriteria kualitas hanya sedikit di bawah target yang ditetapkan namun mulai bulan Oktober 2007 PT ABC akan memulai *Vendor Release Program*, yaitu suatu program kerja dari departemen *Quality Control* yang bertujuan agar seluruh barang yang dikirim dari *vendor* sudah dalam keadaan *release*, sehingga pada saat barang tersebut diterima oleh PT ABC tidak lagi dilakukan pemeriksaan atau *no incoming inspection*. Oleh karena itu, kualitas barang yang datang harus ditingkatkan. Saat ini tingkat penolakan rata-rata bulan Juni 2007 terhadap kemasan yang diproduksi PT XYZ adalah 4,3% sedangkan target yang ditetapkan oleh PT ABC adalah maksimal 2%. Penyebab penolakan hasil produksi PT XYZ bervariasi seperti terlihat pada Grafik 1-5 dan 1-6 berikut ini.

Grafik 1-5. Penolakan Hasil Produksi PT XYZ (Berdasarkan Jumlah)



Sumber: PT XYZ

Grafik 1-6. Penolakan Hasil Produksi PT XYZ (Berdasarkan Persentase Kategori)



Sumber: PT XYZ

Pada kriteria ketepatan waktu dan jumlah pengiriman, nilai yang didapatkan masih belum maksimal sehingga hal tersebut menimbulkan masalah bagi PT ABC karena menyebabkan perencanaan produksi menjadi tidak akurat dan terganggu. Akibatnya produksi mengalami pengunduran jadwal, yang pada akhirnya penyelesaian produk akhir juga menjadi terlambat sehingga seringkali bagian Pemasaran mengeluhkan adanya produk yang *stock out*. Dalam prakteknya, untuk mencegah agar rencana produksi dapat berjalan tepat waktu maka bagian *Production Planning and Inventory Control (PPIC)* berinisiatif untuk menambah jumlah persediaan. Akibatnya tingkat persediaan menjadi tinggi yang berdampak pada meningkatnya biaya.

1.2.2 Rendahnya Daya Saing

Selain itu hal yang tak kalah pentingnya yang harus diperbaiki namun tidak tercakup dalam evaluasi kinerja *vendor* adalah tingginya harga jual dari PT XYZ ke PT ABC dibandingkan dengan pesaing. Saat ini harga yang ditawarkan oleh PT XYZ relatif lebih mahal dibandingkan dengan pesaing. Apabila hal ini berlangsung terus menerus, maka PT XYZ akan kehilangan daya saingnya dan ditinggalkan oleh pelanggannya.

Sebagai contoh harga kemasan untuk produk Promag, yaitu Dus Promag. Harga yang dibeli oleh PT ABC saat ini dari PT XYZ adalah Rp. 89/buah. Sedangkan harga yang ditawarkan dari pesaingnya adalah Rp. 77/buah. Disini terjadi selisih sebesar Rp. 12/buahnya atau harga PT XYZ lebih mahal sebesar 15% dibanding pesaing. Apabila jumlah pemakaian pertahunnya adalah 25 juta dus, maka selisih harga per tahunnya adalah Rp. 300 juta.

1.3 TUJUAN

Tujuan dari *Vendor Development Program (VDP)* di PT XYZ adalah:

1.3.1 Meningkatkan Kualitas Produk Dengan Menurunkan Angka Tolakan

Apabila kualitas sudah stabil dan terbebas dari *defect*, maka untuk selanjutnya dapat dilakukan "*no incoming inspection*" karena material dalam status "*vendor release*". Bahan baku yang dikirim ke PT ABC harus sudah melalui serangkaian pemeriksaan kualitas yang ketat di setiap tahap proses sehingga dapat langsung digunakan di produksi di PT ABC. Dengan adanya *vendor release program*, maka PT ABC akan mendapat keuntungan sebagai berikut:

- a. *Leadtime* penerimaan yang lebih cepat, karena sudah tidak ada waktu tunggu akibat pemeriksaan kualitas.
- b. Penghematan *manhour* di departemen *Quality Control* karena tidak perlu melakukan pemeriksaan kualitas.

1.3.2 Meningkatkan Ketepatan Waktu dan Jumlah Pengiriman

Seiring dengan meningkatnya kualitas yang disebabkan ketatnya pemeriksaan di PT XYZ, maka hal tersebut tentunya dapat mempercepat *leadtime* produksi, karena tidak perlu adanya pengerjaan ulang. Selain itu, untuk mengantisipasi lonjakan permintaan dari PT ABC serta agar ketepatan jumlah pengiriman dapat selalu dijaga maka perlu disediakan *buffer stock* di PT XYZ. Tingkat *buffer stock* yang disediakan disesuaikan dengan kebutuhan PT ABC yang diatur dalam *Service Level Agreement*.

Keuntungan dengan adanya *buffer stock* di PT XYZ yaitu PT ABC tidak perlu memiliki persediaan lagi karena seluruh persediaan dikelola oleh PT XYZ. Jumlah dan tanggal pengiriman disesuaikan dengan kebutuhan PT ABC.

1.3.3 Menurunkan Biaya Agar Harga Menjadi Lebih Bersaing

Dengan ketatnya persaingan bisnis baik di bidang farmasi maupun kemasan, maka produsen yang dapat memberikan harga yang bersaing merupakan salah satu kunci sukses agar dapat bertahan maupun berkembang. Penurunan biaya dapat diperoleh apabila proses produksi berjalan dengan efisien serta *waste* dapat diminimalisir sehingga dapat dihasilkan harga jual yang bersaing.

Pada akhirnya, apabila tujuan dari “*XYZ’s Customers Satisfaction Project*” tercapai maka akan meningkatkan daya saing PT XYZ, karena PT XYZ mampu menghasilkan produk yang berkualitas, pengiriman tepat waktu dengan harga yang bersaing sehingga *value* PT XYZ sebagai *vendor* dapat meningkat. Tentunya hal tersebut juga berdampak positif bagi PT ABC selaku pelanggannya.

1.4 LINGKUP PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada satu perusahaan yaitu PT XYZ yang merupakan anak perusahaan PT ABC. *Vendor Development Program (VDP)* yang dilakukan di PT XYZ masih merupakan proyek percontohan yang apabila berhasil meningkatkan kinerja maka akan diimplementasikan ke *vendor* lainnya. Pembahasan dilakukan terhadap hal yang berkaitan dengan perbaikan sistem

di produksi maupun gudang dan tidak membahas masalah karyawan yang berkaitan dengan undang-undang ketenagakerjaan.

1.5 METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi Penelitian dilakukan dengan menggunakan data primer yaitu Evaluasi Kinerja *Vendor* yang dibandingkan antara sebelum dan sesudah dilakukannya *Vendor Development Program (VDP)* terhadap PT XYZ.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Penulisan karya akhir ini terdiri dari 5 bab dengan perincian sebagai berikut:

1.6.1 Bab I Pendahuluan

Dalam Bab I ini dibahas tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, lingkup penelitian, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

1.6.2 Bab II Landasan Teori

Pada studi kepustakaan ini akan dibahas mengenai permasalahan yang ditinjau dari segi teori yang ada pada saat ini. Teori yang digunakan adalah teori mengenai *Supply Chain Management*, Manajemen Operasi yang meliputi *Total Quality Management*, 5S, *Just In Time* serta teori tentang Kepuasan Pelanggan.

1.6.3 Bab III Latar Belakang Perusahaan

Bagian ini membahas tentang perusahaan tempat dilakukannya penelitian dan menjadi obyek penelitian. Bahasan berupa gambaran umum mengenai sejarah berdirinya perusahaan, visi misi dan rencana perusahaan kedepannya.

1.6.4 Bab IV Analisis dan Pembahasan

Analisa atas perlu dilakukannya Evaluasi Kinerja *Vendor* berikut kriterianya serta perlu dilakukannya *Vendor Development Program (VDP)*, langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan *Vendor Development Program (VDP)* serta manfaat yang dihasilkan dalam melakukan *Vendor Development Program (VDP)* menjadi pokok bahasan dalam Bab 4 ini.

1.6.5 Bab V Kesimpulan

Pada bagian akhir dari penulisan ini, kesimpulan dan saran merupakan hasil yang diperoleh setelah melakukan analisa atas dilakukannya *Vendor Development Program (VDP)* kepada PT XYZ.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)

2.1.1 Definisi

Definisi dari *Supply Chain* menurut Djokopranoto adalah sistem yang dilalui oleh organisasi bisnis untuk menyalurkan barang produksi atau jasa ke pelanggan. Mata rantai ini merupakan jaringan dari beberapa organisasi yang saling berhubungan, yang mempunyai tujuan sama yaitu seefektif dan seefisien mungkin menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang atau jasa tersebut.

Sedangkan *Supply Chain Management* menurut Varma S (2006) adalah sebuah pendekatan strategis yang digunakan untuk mengintegrasikan aktivitas *vendor*, pabrikan, pergudangan dan pengguna akhir agar produk dan jasa yang dihasilkan dapat didistribusikan dengan jumlah yang tepat, pada waktu yang tepat dan pada tempat yang tepat dengan sasaran akhir meminimalkan keseluruhan biaya dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen melalui hubungan *supply chain* untuk mencapai *sustainable competitive advantage*.

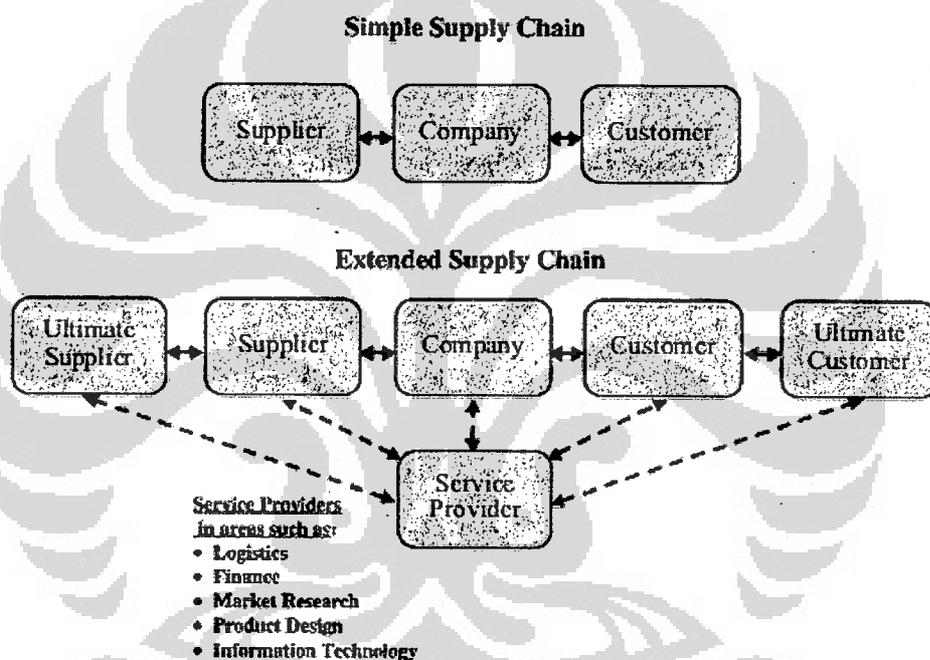
Tujuan dari adanya *Supply Chain Management* ini adalah menciptakan keselarasan dan koordinasi di antara aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan di dalam suatu aliran material atau produk dalam suatu organisasi. Pada *Supply Chain Management*, rantai pertama adalah *vendor* yang dalam hal ini menyediakan bahan pertama. Pada tahap ini mata rantai penyaluran barang dimulai. Rantai berikutnya adalah perusahaan atau *manufacturer*, dimana *manufacturer* ini adalah kegiatan yang melakukan proses pembuatan, pabrikasi, mengubah ataupun menyelesaikan

barang. Barang yang sudah jadi akan disalurkan kepada pelanggan, melalui distributor yang kemudian akan disalurkan ke *retailer* dan akhirnya akan dikonsumsi oleh pelanggan.

Berikut ini adalah struktur dari *Supply Chain*.

Gambar 2-1. Struktur Supply Chain

Supply Chain Structure



Sumber: *Supply Chain Management Department PT ABC*, Makalah yang dipresentasikan pada pelatihan *Supply Chain Management – The Implementation*, PT ABC, 2007.

Tantangan dalam *Supply Chain Management* adalah:

1. Kompleksitas struktur *Supply Chain Management* baik internal maupun eksternal yang dipengaruhi oleh perbedaan bahasa, waktu dan budaya.
2. Ketidakpastian yang berdampak adanya pengaman di sepanjang *Supply Chain*. Ketidakpastian meliputi:

- i. Ketidakpastian permintaan, mengakibatkan adanya *safety stock*.
- ii. Ketidakpastian dari *vendor*, mengakibatkan adanya *safety time*.
- iii. Ketidakpastian dari internal.

2.1.2 *Procurement Perspective*

Setiap organisasi membutuhkan *vendor* dan tidak ada organisasi yang dapat bertahan tanpa peran serta dan dukungan *vendor*. *Procurement* dan fungsi *supply* memiliki tanggung jawab utama karena *procurement* dengan *supply management* yang efektif dapat berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan manajemen.

Saat ini penekanan terhadap proses *total supply management* menjadi konteks dalam tujuan organisasi dan *Supply Chain Management* harus menjadi perhatian utama agar dapat menyediakan material secara tepat waktu, tepat kualitas, tepat jumlah dan tepat harga.

Sebelumnya, fungsi *procurement* yang utama adalah melakukan pekerjaan atau aktivitas yang bersifat administratif dan fokus kepada negosiasi, namun saat ini fungsi *procurement* merupakan penentu sukses atau tidaknya organisasi yaitu dituntut untuk mampu untuk mendapatkan bahan baku dan pelayanan yang dibutuhkan, untuk menjaga agar pabrik dapat beroperasi dengan lancar dengan cara memastikan *supply* yang berkesinambungan, meminimalkan persediaan, meningkatkan kualitas, pembinaan *vendor* serta mendapatkan *total cost of ownership* yang rendah.

Procurement juga memiliki komponen lain dalam *supply chain*, seperti misalnya pelanggan organisasi dan pelanggannya dan juga *vendor* dari *vendor*. Eksistensi ini mencerminkan *Supply Chain Management* yang memiliki fokus meminimalkan biaya dan waktu untuk mendapatkan keuntungan bagi pelanggan akhir dalam rantai tersebut. Strategi *procurement* yang efektif untuk

mendukung operasi *Supply Chain Management* membutuhkan hubungan baik antara penjual dan pembeli. Setiap strategi yang ditetapkan membutuhkan kolaborasi yang substansial. Strategi tersebut di antaranya adalah:

a. Volume Konsolidasi

Langkah penting dalam membangun *procurement* strategi yang efektif adalah volume konsolidasi, yaitu mengurangi jumlah *vendor*, karena dengan jumlah *vendor* yang terbatas, *procurement* dapat berkontribusi dalam memperbesar bisnis *vendor* sehingga dapat:

- i. Meningkatkan kekuatan negosiasi.
- ii. Meningkatkan *Economic of Scale*.
- iii. *Vendor* bersedia melakukan investasi untuk menambah volume dan proses untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Ketika jumlah *vendor* berkurang, maka risiko akan meningkat, oleh karenanya program mengurangi *vendor* harus diikuti dengan adanya seleksi yang ketat dan sertifikasi *vendor*.

b. Integrasi dengan Operasional *Vendor*

Langkah selanjutnya untuk pengembangan yaitu ketika penjual dan pembeli mulai mengintegrasikan proses dan aktivitas untuk mencapai peningkatan kinerja. Beberapa integrasi melibatkan aliansi atau kemitraan dengan beberapa *vendor* pilihan untuk mengurangi total biaya dan meningkatkan integrasi operasional.

Berikut ini adalah gambaran mengenai aktivitas *procurement* yang membandingkan antara “*Traditional Procurement*” dan “*World Class Procurement*”.

Tabel 2-1. Perbedaan antara *Traditional Procurement* dan *World Class Procurement*

Kategori	<i>Traditional Procurement</i>	<i>World Class Procurement</i>
<i>Vendor</i>	<i>Vendor</i> merupakan lawan	<i>Vendor</i> merupakan mitra
Jumlah <i>vendor</i>	Lebih banyak lebih baik	Sedikit
Lokasi	Menyebar secara luas	Sedekat mungkin
Hubungan	Jangka pendek	Jangka panjang
Periode kontrak	Pendek	Panjang
Jumlah pengiriman	Dalam jumlah besar	Dalam jumlah kecil
Waktu pengiriman	Bulanan	Mingguan/harian
Kualitas	Dilakukan pemeriksaan pada saat kedatangan	Tidak dilakukan pemeriksaan pada saat kedatangan
Komunikasi	<i>Purchase Order</i>	Elektronik/verbal
Persediaan	Merupakan aset	Harus dikurangi
Harga	Melalui <i>competitive bidding</i>	Negosiasi berdasarkan biaya

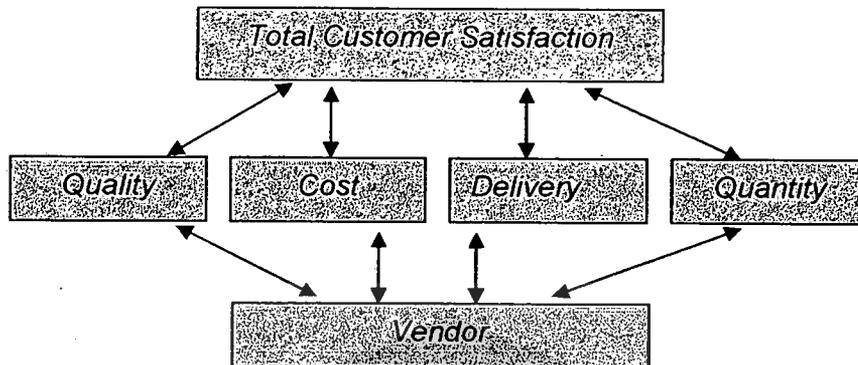
Sumber: Giunipero, L. JIT Purchasing, Tempe, Ariz., 1986.

2.1.3 Kinerja *Vendor* & Evaluasi *Vendor*

a. Kinerja *Vendor*

Kinerja *vendor* memiliki dampak pada produktivitas, kualitas dan daya saing organisasi karena adanya peningkatan kualitas, persediaan menurun, mengintegrasikan *vendor – buyer system* dan membuat hubungan yang kooperatif seperti misalnya kemitraan. Apabila *vendor* memiliki kinerja yang baik, maka hal tersebut akan berdampak kepada kepuasan pelanggan.

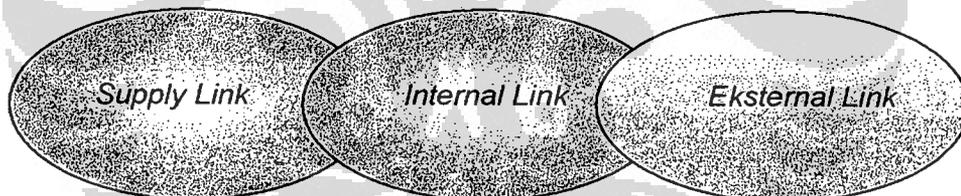
Gambar 2-2. Ketergantungan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Vendor



Sumber: Leenders M.R; Johndon P.F; Flynn A. E; Fearon, H.E, **Purchasing and Supply Management**, 2nd edition, Mc Graw-Hill, 2006

Selain itu, kemampuan organisasi untuk menghubungkan dua hubungan eksternal melalui internal organisasi mencerminkan keefektifan organisasi tersebut.

Gambar 2-3. Tiga Inti Hubungan dalam Supply Chain



Sumber: Leenders M.R; Johndon P.F; Flynn A. E; Fearon, H.E, **Purchasing and Supply Management**, 2nd edition, Mc Graw-Hill, 2006

Saat ini tren menuju sedikit *vendor*, kontrak jangka panjang, perbaikan berkesinambungan dalam kualitas, pengiriman, harga dan pelayanan membutuhkan koordinasi serta komunikasi yang lebih dekat antara penjual dan pembeli, sehingga akan menghasilkan kinerja *vendor* yang optimal.

b. Evaluasi *Vendor*

Menurut Harrington, C.T (1991), evaluasi *vendor* adalah salah satu langkah strategis perusahaan untuk memastikan kualitas dan memenangkan kompetensi bisnis. Suatu pengukuran terhadap kinerja *vendor* akan memberikan sistem penilaian yang tepat sebagai dasar dalam *vendor management* dan program rasionalisasi *vendor*, mempererat hubungan dengan *vendor* dan meningkatkan komunikasi dengan *vendor*. Pada saat mengevaluasi *vendor* yang diukur adalah seberapa baik *vendor* tersebut telah memenuhi *order* dari segi pengiriman, jumlah, kualitas dan pelayanannya. Selain itu, untuk *order* berikutnya hasil evaluasi dapat digunakan untuk mempertimbangkan pemilihan *vendor*. Di beberapa organisasi, hanya *vendor* yang bersertifikat yang dipertimbangkan untuk menjalin hubungan bisnis. Kriteria dalam evaluasi kinerja *vendor* adalah:

- i. Ketepatan Pengiriman: Diukur berdasarkan tanggal pengiriman yang diminta dibandingkan dengan tanggal kedatangan sesungguhnya. Pada *Just in Time* model, kinerja pada ketepatan pengiriman kualitas dan juga jadwal pengiriman dipantau dengan ketat.
- ii. Kualitas: Ditelusuri dengan ketat dan rinci agar dapat diambil tindakan perbaikan.
- iii. Harga: Mudah ditelusuri dan dapat dinilai dengan beberapa cara yaitu:
 - Perbedaan harga pada saat "*deal*" dibandingkan dengan harga pada faktur tagihan.
 - Harga aktual dibandingkan terhadap harga target atau harga terendah dari pesaing.
- iv. Pelayanan: Penilaian lebih banyak bersifat *judgment*. Opini dikumpulkan untuk mendapatkan penilaian terhadap:
 - Bantuan secara teknis.
 - Sikap *vendor*.

- ° Kecepatan dalam menanggapi keluhan yang timbul.

Evaluasi kinerja *vendor* perlu dilakukan secara berkala agar *vendor* bisa mendapatkan masukan dan pengetahuan bahwa kinerja mereka sudah atau belum memenuhi standar yang ditetapkan.

2.1.4 *Vendor Development*

a. Definisi

Pada pelatihan *Vendor Development Program* yang diselenggarakan oleh *Productivity and Quality Management Consultant*, definisi dari *Vendor Development* adalah bekerja dengan *vendor* untuk membantu mereka dalam meningkatkan efisiensi dan menekan biaya dengan tujuan mendapatkan manfaat jangka panjang bagi kedua belah pihak.

b. Tujuan

Tujuan dari *vendor development* adalah:

- i. Meningkatkan kualitas.
- ii. Meningkatkan kehandalan *vendor*.
- iii. Menekan biaya.
- iv. Meningkatkan efisiensi karena meningkatnya kinerja.
- v. Membangun hubungan jangka panjang kearah kemitraan.

Sukses atau tidaknya *procurement* tergantung pada pengembangan dan pembinaan *vendornya* dengan menganalisa kemampuannya, menyeleksi dan bekerja dengan *vendor* tersebut untuk mencapai perbaikan berkesinambungan. Membina hubungan baik dengan perusahaan yang memiliki komitmen terhadap kesuksesan organisasi pembeli adalah hal yang kritikal dalam *vendor development*. Sangatlah penting untuk mengembangkan hubungan baik dengan para

vendor tersebut agar dapat bertukar informasi dan sumber daya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Sebagai contohnya adalah manufaktur harus memberi tahu kepada *vendornya* mengenai rencana produksi agar mendapatkan jadwal pengiriman yang tepat.

2.1.5 Manajemen Kemitraan

a. Definisi

Definisi dari kemitraan yang dikemukakan oleh Saunders, M (1997) adalah suatu hubungan bisnis jangka panjang berlandaskan komitmen antara pelanggan dengan *vendor*, berdasarkan pada *mutually agreed objective* dan kedua perusahaan berusaha menciptakan nilai yang baru melalui suatu proses berbagi visi dan investasi yang kolaboratif dalam sumber daya.

b. Tujuan

Kemitraan dibangun dengan tujuan:

- i. Menjadikan perusahaan menjadi lebih ramping yang berdampak pada penurunan biaya sehingga perusahaan lebih memiliki daya saing karena saat ini persaingan berdasarkan *supply chain* yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan.
- ii. Meningkatkan keandalan *vendor*.
- iii. Membangun hubungan jangka panjang yang lebih menguntungkan bagi kedua belah pihak.

c. Keuntungan

Apabila hubungan meningkat ke arah kemitraan, maka keuntungan yang akan diperoleh yaitu:

- i. Pengadaan barang yang lebih mudah.

- ii. Hubungan jangka panjang.
- iii. Hubungan berdasarkan *win – win solution*.
- iv. Meningkatkan kepercayaan, loyalitas, integritas dan profitabilitas.
- v. Mendapatkan bantuan teknis.

d. Prinsip Mengembangkan Kemitraan

Adapun prinsip dalam mengembangkan kemitraan adalah:

- i. Komitmen dari manajemen puncak.
- ii. Memilih *vendor* yang tepat agar memiliki komitmen untuk sama-sama bertumbuh.
- iii. Ada respek yang diberikan kepada *vendor* dengan memberikan tantangan dan membantu mereka melakukan peningkatan.
- iv. Memberikan kepercayaan.

Dalam Leenders (2006) disebutkan bahwa saat ini dalam bidang *procurement*, tren yang terjadi saat ini adalah memiliki sedikit *vendor*, kontrak jangka panjang, menggunakan *e-procurement* dan berkomunikasi dengan berbagai kalangan baik di organisasi pembeli maupun penjual. Untuk mendapatkan kinerja *vendor* yang menonjol dibutuhkan komunikasi yang baik dan kerjasama antara organisasi pembeli dan penjual dalam jangka panjang. Organisasi *procurement* yang progresif akan membatasi jumlah *vendornya* dan memaksimalkan hasil dari *vendor* kunci yang sedikit jumlahnya. Membawa *vendor* baru ke lingkup organisasi merupakan langkah yang mahal dan seringkali *vendor* harus dibimbing dalam waktu cukup lama. Seringnya mengganti *vendor* untuk mendapatkan harga yang murah maka tidak akan menghasilkan *the best long term value*. Hubungan kemitraan merupakan elemen kunci dalam meraih kualitas, pengiriman yang cepat dan perbaikan berkesinambungan.

Pada saat membangun kemitraan, yang penting ditekankan adalah *value*, karena *value* merupakan *ultimate long term, life cycle cost* dan *benefit to the user*. Hal tersebut bukan berarti hanya membeli dengan harga termurah atau memiliki *inventory* dengan tingkat yang rendah, pengiriman tercepat, pengiriman dengan biaya termurah atau kualitas tertinggi yang dicapai namun *value* merupakan hal yang mencakup dalam semua hal tersebut.

2.1.6 *Supplier Relationship Management (SRM)*

Supplier Relationship Management (SRM) merupakan konsep untuk mengatur hubungan antar *supplier* (selanjutnya disebut *vendor*) dengan perusahaan dan merupakan paradigma baru dalam berbisnis yang tepat diaplikasikan saat-saat ini. Keuntungan yang dapat diperoleh dengan menerapkan *Supplier Relationship Management (SRM)* diantaranya adalah penetapan harga material dan proses produksi yang lebih murah, perluasan jaringan *outsourcing*, waktu respon yang lebih cepat, peningkatan kualitas produk dan fokus pada pengembangan kompetensi inti perusahaan.

Supplier Relationship Management (SRM) memainkan peran penting dalam *supply chain management* dan merupakan salah satu dari 5 pilar utama *supply chain management* yang terdiri dari:

1. *Supplier relationship management*
2. *Operation & logistic*
3. *Customer relationship management & channel*
4. *Information technology*
5. *Change management*

Dalam meningkatkan kemampuan dalam pengadaan pesanan dari segi *reability*, biaya, waktu, kualitas dan pengiriman untuk mempersiapkan besarnya pesanan serta untuk mengantisipasi naik turunnya permintaan, maka pengembangan relasi dan penguatan kerjasama dengan para *vendor* merupakan cara yang dianggap paling memungkinkan, menguntungkan dan efektif dibandingkan peningkatan kapasitas produksi dengan penambahan infrastruktur (mesin, lahan pabrik dan gudang) dan jumlah tenaga kerja. Untuk mengatasi masalah kerjasama dengan para *vendor* ini, diperlukan sebuah manajemen relasi dengan vendor yang diharapkan dapat menjaga hubungan jangka panjang yang menguntungkan dengan para *vendor*.

Manfaat adanya *Supplier Relationship Management* adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada "*true cost*" untuk pelanggan. Harga yang murah tidak menjamin kualitas, yang akibatnya pengiriman tertunda, proses produksi terlambat, produk dikembalikan oleh pelanggan.
2. Menekankan pada kolaborasi. Dengan adanya kolaborasi maka *vendor* terhubung secara *real time* sehingga membantu dalam mengurangi biaya bahan baku, mengurangi *inventory* dan yang penting *vendor* terlibat dalam perbaikan sistem sehingga menghasilkan produk yang lebih baik dan kepuasan pelanggan. Kolaborasi juga memungkinkan pengurangan proses berlebih yang terjadi antara pelanggan dan *vendor*nya.

Traditional procurement tidak dapat meningkatkan *visibility* seperti yang dapat dilakukan oleh *procurement* yang menerapkan *Supplier Relationship Management*. Bila informasi dari *vendor*, *manufacturer*, *distributor*, *retailer* dan pelanggan tersedia secara *real time*, maka *visibility* dari *supply chain* akan meningkat dan banyak kesempatan untuk melakukan perbaikan.

2.1.7 Vendor Quality Assurance Program

Kualitas memegang peranan yang sangat penting dalam pembelian barang. *Vendor* harus mengirimkan barang dengan kualitas yang konsisten, karena hal tersebut akan berpengaruh pada biaya produksi secara menyeluruh. Untuk itu, sebuah strategi dalam mengembangkan pengetahuan *vendor* terhadap tuntutan kualitas dan membantu mereka dalam mengimplementasikan program untuk mencapai hasil yang diinginkan merupakan hal yang perlu dilakukan.

Adapun tiga program yang dapat digunakan antara lain:

- a. *Zero Defect*: "Do it right the first time", jauh lebih efisien daripada melakukan koreksi setelah terjadi.
- b. *Process Quality Control Program*: Menggunakan *statistical control chart* untuk memonitor proses produksi yang bervariasi.
- c. *Quality Certification Program*

Disini *vendor* setuju untuk menjalankan "agreed upon quality tests" dan memberikan data hasil pengetesan bersamaan dengan pengiriman barang. Apabila *vendor* sudah melakukan prosedur pemeriksaan dengan benar, maka pembeli dapat menghilangkan prosedur *incoming test*. Pendekatan ini merupakan elemen kunci dalam *Just In Time Procurement System*.

Incoming test merupakan pemborosan karena pemeriksaan dilakukan secara *sampling* dan juga menambah biaya serta mengurangi *value* karena produk harus dipindahkan, material dapat rusak pada proses penanganan, penyimpanan atau pemindahan dan harus ada area khusus untuk area *sampling*.

2.2 TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Pada era globalisasi sekarang ini, persaingan yang sangat tajam terjadi baik di pasar domestik maupun di pasar global. Agar perusahaan dapat berkembang dan bisa bertahan hidup, perusahaan tersebut harus mampu menghasilkan produk barang dan jasa dengan kualitas yang lebih baik, harga lebih murah, promosi lebih efektif, penyerahan barang ke konsumen lebih cepat dan dengan pelayanan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan para pesaingnya.

Kondisi demikian mempunyai arti bahwa perusahaan yang akan memenangkan persaingan dalam segmen pasar yang telah dipilih harus mampu mencapai tingkat kualitas, bukan hanya kualitas produknya, akan tetapi kualitas ditinjau dari segala aspek, seperti kualitas bahan mentah, kualitas sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efisien sehingga harga produk dapat lebih murah dari pada harga pesaingnya, promosi yang efektif dan berkualitas, kualitas distribusi yang mampu menyerahkan produk sesuai dengan waktu yang dikehendaki oleh pelanggan, serta kualitas karyawan yang mampu melayani pelanggan dengan memuaskan. sehingga mampu memikat para pelanggan dan pada gilirannya akan meningkatkan jumlah pelanggan. Inilah yang dimaksud kualitas terpadu secara menyeluruh (*total quality*).

Banyak perusahaan Jepang yang memperoleh sukses global, karena memasarkan produk yang sangat berkualitas. Bagi perusahaan ingin mengikuti perlombaan bersaing untuk meraih manfaat tidak ada jalan lain kecuali harus menerapkan *Total Quality Management*.

Kolter dalam Mukadir, I. (1998) mengatakan: "*Quality is our best assurance of customer allegiance, our strongest defense against foreign competition and the only path to sustain growth and earnings*". Ada hubungan yang erat antara kualitas produk, kepuasan pelanggan dan laba perusahaan. Makin tinggi kualitas suatu produk, makin tinggi pula kepuasan pelanggan dan pada waktu yang bersamaan akan mendukung harga yang tinggi dan seringkali biaya rendah. Oleh

karena itu program perbaikan kualitas bertujuan menaikkan laba. Dari penelitian membuktikan ada korelasi yang kuat antara kualitas dengan laba yang dapat diraih oleh perusahaan.

Dengan mengkombinasikan prinsip-prinsip tentang kualitas yang dilakukan oleh para ahli dengan pengalaman praktek telah dicapai pengembangan suatu model sederhana akan tetapi sangat efektif untuk mengimplementasikan *Total Quality Management*. Model tersebut terdiri dari komponen-komponen berikut:

Tujuan : Perbaikan terus menerus, artinya kualitas selalu diperbaiki dan disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan dan keinginan para pelanggan.

Prinsip : Fokus pada pelanggan, perbaikan proses dan keterlibatan total.

Elemen : Kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, ganjaran dan pengakuan serta pengukuran.

Model di atas dibentuk berdasarkan tiga prinsip kualitas terpadu yaitu:

a. Fokus Kepada Pelanggan

Kualitas berdasarkan pada konsep bahwa setiap orang mempunyai pelanggan dan bahwa kebutuhan dan harapan pelanggan harus dipenuhi setiap saat.

b. Fokus Pada Perbaikan Proses Kerja untuk Memproduksi Secara Konsisten Produk yang Dapat Diterima

Konsep perbaikan terus menerus dibentuk berdasarkan pada suatu urutan langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan menghasilkan *output* seperti produk berupa barang dan jasa. Perhatian secara terus menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman *output* dan memperbaiki keandalan. Tujuan pertama

perbaikan secara terus menerus ialah proses yang handal, dalam arti bahwa dapat diproduksi yang diinginkan setiap saat tanpa variasi yang diminimumkan. Apabila keragaman telah dibuat minimum dan hasilnya belum dapat diterima maka tujuan kedua dari perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk memproduksi *output* yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan puas.

c. Fokus yang Memanfaatkan Bakat Para Karyawan agar Terlibat Total

Pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dan mencakup usaha yang memanfaatkan bakat semua karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) di pasar yang dimasuki. Karyawan pada semua tingkatan diberi wewenang untuk memperbaiki *output* melalui kerjasama dalam struktur kerja baru yang fleksibel untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan pelanggan. *Vendor* juga dilibatkan dan dari waktu ke waktu menjadi mitra melalui kerjasama dengan para karyawan yang telah diberi wewenang yang dapat menguntungkan organisasi.

Menurut *US General Accounting Office* dalam Mukadir, I. (1998), empat hal penting yang menggambarkan *Total Quality Management* adalah:

1. Kualitas harus terintegrasi di seluruh aktivitas organisasi.
2. Harus ada komitmen karyawan terhadap perbaikan terus menerus.
3. Sistem *Total Quality Management* digerakkan dengan tujuan terhadap kepuasan pelanggan, proses yang sistematis dan berkesinambungan yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan.
4. *Vendor* merupakan mitra dalam proses *Total Quality Management*.

Dalam *Total Quality Management*, seluruh tahap dalam produksi harus sesuai dengan spesifikasi dan dipicu oleh kebutuhan dan keinginan dari pelanggan akhir. Semua proses, baik di dalam perusahaan maupun di *vendor* harus dikontrol dan variasi harus diminimalkan untuk mengurangi waktu dan biaya produksi. Dalam hal ini, mengurangi *scrap* dan *rework* akan meningkatkan produktivitas dan menurunkan total biaya.

2.3 JUST IN TIME (JIT)

Tren dalam pembelian barang saat ini adalah pengiriman dalam jumlah kecil, sesuai dengan kebutuhan, dimana hal ini berlawanan dengan pendapat sebelumnya yaitu membeli dalam jumlah besar dalam satu waktu untuk mendapatkan harga lebih murah..

Idealnya, pembeli dan penjual mencoba untuk mengidentifikasi dan mengurangi dari penyebab dari ketidakpastian dari *supply chain*, kemudian mengurangi jumlah persediaan dalam total sistem. Satu pilihan yang tersedia adalah menggeser kepemilikan dari persediaan tersebut.

Safety Stock dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada grup pelanggan bisa jauh lebih efisien bila dibandingkan dengan kombinasi total dari *safety stock* jika beberapa pelanggan mengelola persediaan mereka sendiri secara terpisah. *Safety Stock* timbul karena adanya variasi dalam *demand* dan *supply*.

Dari pandangan strategis, *supply* dapat menganalisis posisi persediaan untuk item utama dengan bekerja dengan *vendor* kunci sehingga mereka setuju untuk menyimpan persediaan baik secara fisik maupun financial kemudian pengiriman akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

Ketika *vendor* dapat diandalkan dalam pengiriman item yang dibutuhkan pada waktu dan kualitas yang telah ditetapkan, pembeli dapat menikmati manfaat berupa pengurangan jumlah

persediaan dan mendapatkan *supply* berkesinambungan serta mengurangi biaya penerimaan dan pemeriksaan.

Tabel berikut adalah perbandingan antara *Traditional Procurement* dengan *Just In Time procurement*.

Tabel 2-2. Perbedaan antara Pendekatan *Traditional* dan *JIT* dalam *Procurement*

Aktivitas <i>Procurement</i>	Pendekatan <i>Traditional</i>	Pendekatan <i>JIT</i>
Seleksi <i>vendor</i>	Minimal 2 <i>vendor</i>	Satu <i>vendor</i> lokal
Penempatan Pesanan	Menetapkan waktu pengiriman dan kualitas	Pesanan secara tahunan, pengiriman dilakukan pada saat dibutuhkan
Perubahan Pesanan	Perubahan pesanan terjadi secara mendadak	Waktu pengiriman dan kualitas sudah ditetapkan
Tindak Lanjut Pesanan	Banyak menggunakan telpon untuk memecahkan masalah	Sedikit masalah pada pengiriman dan tidak ada toleransi terhadap masalah waktu pengiriman dan kualitas
Pemeriksaan	Melakukan pemeriksaan terhadap kualitas dan jumlah pada setiap pesanan	Tidak dilakukan pemeriksaan pada saat kedatangan
Penilaian <i>vendor</i>	Penilaian terhadap kualitas, toleransi terhadap penyimpangan pengiriman 10 %	Penyimpangan tidak ditoleransi, harga mengikat berdasarkan perhitungan yang terbuka
Penagihan	Pembayaran untuk setiap pesanan	Tagihan dikumpulkan, akan dibayarkan secara bulanan

Sumber: Weele A.J, *Purchasing and Supply Chain Management*, Thomson Learning, 2002.

2.4 Konsep 5R dalam *Total Quality Management (TQM)*

Filosofi *Total Quality Management* melakukan yang terus menerus, sehingga proses *Total Quality Management* akan menjadi suatu budaya dalam organisasi. Konsep ini mirip dengan falsafah *Kaizen* yang dianut banyak perusahaan Jepang, yaitu menerapkan prinsip 5S yang di Indonesia, prinsip ini selanjutnya dikonversi menjadi konsep 5R yaitu proses perbaikan tiada

henti pada setiap aspek yang berawal dari pemilahan sampai pada pembiasaan (budaya). Perbaiki dengan konsep 5R untuk menciptakan dan memelihara agar tempat kerja menjadi teratur, bersih dan aman serta memiliki kinerja tinggi, dengan rincian sebagai berikut:

1. *Seiri* - Ringkas
2. *Seiton* - Rapi
3. *Seiso* - Resik
4. *Seiketsu* - Rawat
5. *Shitsuke* - Rajin

a. ***Seiri (Ringkas)*** berarti mengatur segala sesuatu, memilah sesuai dengan aturan atau prinsip tertentu. *Seiri* berarti membedakan antara yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, mengambil keputusan yang tegas dan menerapkan manajemen stratifikasi untuk membuang yang tidak diperlukan tersebut. Yang diutamakan di sini adalah mencari penyebab – penyebab untuk menghilangkan yang tidak diperlukan serta menghilangkan penyebab itu sebelum menimbulkan masalah.

Tujuan: Menyingkirkan atau membuang semua item di tempat kerja yang tidak dipergunakan lagi dalam melaksanakan tugas atau aktivitas. Jika ragu-ragu apakah item tersebut masih dipergunakan atau tidak, item tersebut tetap perlu disingkirkan dari tempat kerja, bisa disimpan di gudang. Selanjutnya, apabila tidak dipergunakan lagi maka dapat dibuang.

b. ***Seiton (Rapi)*** berarti menyimpan barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendadak. Yang diutamakan di sini

adalah manajemen fungsional dan penghapusan proses pencarian dengan menyusun item-item yang diperlukan dalam area kerja.

Tujuan: Mengatur atau menyusun item-item yang diperlukan dalam area kerja kemudian mengidentifikasi dan memberikan label atau tanda, sehingga setiap orang dapat menemukan item tersebut secara mudah dan cepat.

c. **Seiso (Resik)** berarti membersihkan barang-barang sehingga menjadi bersih. Dalam *Seiso* berarti membuang sampah, kotoran dan benda - benda asing serta membersihkan segala sesuatu. Disini diutamakan pembersihan sebagai pemeriksaan dan menciptakan tempat kerja yang tidak memiliki cacat atau cela.

Tujuan: Menjaga atau memelihara agar area kerja tetap bersih dan rapi.

d. **Seiketsu (Rawat)** berarti terus menerus dan secara berulang ulang memelihara pemilahan, penataan dan pembersihan. Dengan demikian pemantapan mencakup kebersihan pribadi dan lingkungan. Diperlukan manajemen *visual* terpadu dipergunakan untuk mencapai dan memelihara kondisi yang dimantapkan sehingga selalu bertindak cepat dan tepat.

Tujuan: Menstandarisasi atau menciptakan konsistensi implementasi *Seiri* (Ringkas), *Seiton* (Rapi), *Seiso* (Resik) dan *Seiketsu* (Rawat).

e. **Shitsuke (Rajin)** berarti pelatihan dan kemampuan untuk melakukan apa yang ingin dilakukan meskipun sulit. Dalam istilah *Shitsuke* berarti menanamkan kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan cara yang benar. Penekanannya adalah untuk menciptakan

tempat kerja dengan kebiasaan dan perilaku baik. Orang mempraktikkannya dengan membuat dan memenuhi peraturan.

Tujuan: Menjamin keberhasilan dan kontinuitas program 5R sebagai suatu disiplin.

Manfaat 5R

Ada beberapa manfaat yang akan diperoleh apabila 5R dapat diterapkan dengan baik, di antaranya adalah:

- i. Mendukung terciptanya *zero defect*.
- ii. Menurunkan tingkat *waste*.
- iii. Tempat kerja menjadi lebih bersih dan mudah dikelola.
- iv. Operasi kerja lebih mudah, sehat dan aman.

2.5 ZERO DEFECT

Dalam melakukan kendali atas kualitas agar selalu prima, di Jepang dikenal dengan istilah *Total Quality Control*, yang tujuannya adalah untuk memenuhi konsep *Zero Defect* atau bebas cacat. Konsep *zero defect* akan berjalan dengan baik jika para pekerja diberi wewenang agar menghasilkan produk yang berkualitas dan tidak diperkenankan memberikan hasil produk yang tidak baik kepada rekan kerjanya sehingga akan menyusahakan pekerja lainnya. Untuk itu para karyawan perlu diberi bimbingan, pengertian serta pelatihan yang diperlukan untuk memastikan bahwa pekerjaan yang mereka hasilkan dari awal sudah tidak ada kesalahan. Karyawan juga harus dimotivasi untuk bekerja dengan teliti dan dengan tanggung jawab yang tinggi untuk selalu menghasilkan yang terbaik di setiap langkah yang mereka lakukan di area yang menjadi tanggung jawab mereka. Manfaat dari sistem *zero defect* ini adalah apabila terjadi penyimpangan

kualitas maka dapat diketahui dengan segera dan dapat diambil langkah pencegahan dan perbaikan segera.

2.6 KEPUASAN PELANGGAN

Dunia bisnis baik jasa maupun manufaktur tak henti-hentinya berkompetisi untuk membuat pelanggannya tetap setia pada produknya dan tidak berpaling ke produk lain. Salah satu kiat yang diyakini oleh pemasar untuk meraih hal itu tak lain dengan menciptakan sistem pelayanan pelanggan yang selalu mengarah kepada kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan ditentukan oleh persepsi pelanggan atas kinerja produk atau jasa dalam memenuhi harapan pelanggan. Pelanggan merasa puas apabila harapannya terpenuhi atau akan sangat puas jika harapan pelanggan terlampaui. Terdapat lima *driver* utama kepuasan pelanggan, yaitu:

1. *Driver* Pertama adalah Kualitas Produk

Pelanggan puas kalau setelah membeli dan menggunakan produk tersebut, ternyata kualitas produknya baik. Kualitas produk ini adalah dimensi yang global dan paling tidak ada 6 elemen dari kualitas produk, yaitu *performance*, *durability*, *feature*, *reliability*, *consistency* dan *design*.

2. *Driver* Kedua adalah Harga

Untuk pelanggan yang sensitif biasanya harga murah adalah sumber kepuasan yang penting karena mereka akan mendapatkan *value money* yang tinggi. Komponen harga ini relatif tidak penting bagi mereka yang tidak sensitif terhadap harga. Kualitas produk dan harga seringkali tidak mampu menciptakan keunggulan bersaing dalam hal kepuasan

pelanggan. Kedua aspek ini relatif mudah ditiru. Dengan teknologi yang hampir standar, setiap perusahaan biasanya mempunyai kemampuan untuk menciptakan kualitas produk yang hampir sama dengan pesaing. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang lebih mengandalkan *driver* ketiga.

3. **Driver Ketiga adalah Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan sangat bergantung pada tiga hal yaitu sistem, teknologi dan manusia. Faktor manusia ini memberikan kontribusi sekitar 70%. Tidak mengherankan, kepuasan terhadap kualitas pelayanan biasanya sulit ditiru. Pembentukan *attitude* dan perilaku yang seiring dengan keinginan perusahaan bukanlah pekerjaan mudah. Pembentukan harus dilakukan mulai dari proses penerimaan karyawan, pelatihan, budaya kerja dan hasilnya baru terlihat selama 3 tahun.

4. **Driver Keempat adalah Faktor Emosional**

Kepuasan pelanggan dapat timbul pada saat mengendarai mobil yang memiliki *brand image* yang baik yaitu dapat memberikan *emotional value*. Rasa bangga, rasa percaya diri, simbol sukses, bagian dari kelompok orang penting dan sebagainya adalah contoh-contoh *emotional value* yang mendasari kepuasan pelanggan.

5. **Driver Kelima Berhubungan dengan Biaya dan Kemudahan untuk Mendapatkan Produk**

Pelanggan akan semakin puas apabila relatif mudah, nyaman dan efisien dalam mendapatkan produk atau pelayanan.

BAB III

LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

3.1 Sekilas PT ABC

PT ABC berdiri pada tahun 1966. Saat ini, selain mengembangkan serangkaian luas obat bebas (OTC), PT ABC juga telah mengerahkan daya upaya yang lebih besar bagi pengembangan obat-obat generik dan lisensi. PT ABC juga telah mengupayakan peran sebagai *innovator* dengan mengembangkan obat-obatan serta rumusan kimia baru baik dengan kemampuan sendiri ataupun melalui aliansi strategis dengan mitra internasional.

PT ABC telah menempuh perjalanan panjang, dimulai dari sebuah garasi di Jakarta Utara dan berbekal visi dua orang bersaudara yang bertekad meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan produksi dan distribusi produk-produk perawatan kesehatan serta serangkaian produk obat yang aman dan efektif serta terjangkau bagi pasien, konsumen dan masyarakat yang lebih luas. Inilah tonggak awal perjalanan bagian pertama.

Tonggak perjalanan PT ABC bagian kedua, yaitu antara tahun 1976 sampai 1985 ditandai dengan pertumbuhan dan diversifikasi usaha lebih lanjut. Setelah berkembang menjadi pemain utama di bidang obat resep, PT ABC mengakuisisi PT DL pada tahun 1977 agar lebih fokus pada pengembangan bermacam-macam produk obat bebas. PT BT yang terkenal juga di pasar obat bebas, diakuisisi pada tahun 1985, diikuti dengan akuisisi PT HJ. Pada periode yang sama, PT ABC masuk ke sektor usaha kemasan dan makanan kesehatan sedangkan bisnis distribusi dialihkan kepada PT EPM sejak tahun 1981.

Sepanjang dekade berikutnya, PT ABC makin mempertajam fokus mereka pada bidang produk dengan tingkat pertumbuhan yang sangat menjanjikan, misalnya susu dan nutrisi bayi. Usaha yang kurang sejalan dengan strategis tersebut dilepaskan. Bisnis nutrisi selesai dikonsolidasikan ke dalam PT SHP pada tahun 1993.

Pada tanggal 16 Desember 2005, Manajemen PT ABC telah berhasil melakukan penggabungan usaha dengan PT DL menjadi satu perusahaan lokal yang terbesar di Indonesia dan Asia Tenggara. Penggabungan ini akan memberikan peluang bagi masa depan PT ABC dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Saat ini, setelah mencapai posisi sebagai perusahaan farmasi publik terbesar di Asia Tenggara dengan kapitalisasi pasar sekitar US\$ 1.4 miliar, PT ABC bersiap-siap memainkan peran yang lebih besar di pasar global.

3.1.1 Produk

Saat ini PT ABC menguasai sekitar 15% dari pangsa pasar dalam negeri serta menjual lebih dari 400 jenis obat-obatan serta telah mengoperasikan sepuluh fasilitas produksi di seluruh Indonesia. Pendapatan dari obat OTC sebesar 56,4% dan sisanya dari obat *ethical* sebesar 43,6%.

a. Produk *Ethical*

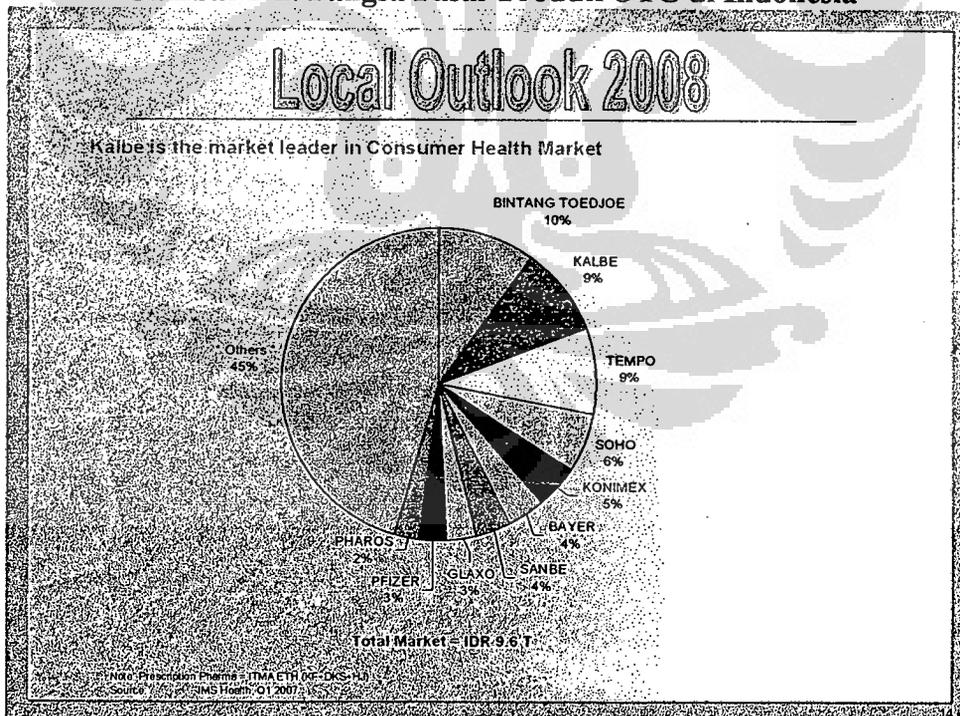
Obat *ethical* adalah obat resep yang memerlukan penulisan resep oleh dokter sehingga jenis ini biasanya tidak dijual kepada publik. Sebagai gantinya, PT ABC memiliki armada yang terdiri dari 1.800 perwakilan medis yang bertugas memperkenalkan obat-obatan yang diproduksi PT ABC kepada dokter.

bebas oleh semua orang, kebutuhan akan produk ini lebih dipengaruhi oleh fluktuasi daya beli masyarakat dibandingkan produk-produk obat resep.

Selain itu, berbeda dengan produk *ethical* yang keputusan belinya ada di tangan dokter, maka agar sukses dipasar, obat yang dibeli tanpa resep harus memperoleh kepercayaan konsumen akhir. Harga produk OTC tidak dapat ditetapkan terlalu tinggi karena persaingannya jauh lebih bebas, sehingga margin labanya relatif rendah.

Untuk produk OTC, PT ABC secara grup menduduki tempat teratas di setiap kategori, contohnya yaitu produk Promag yang merupakan *market leader* bersama produk diferensiasinya yaitu Waisan, menggenggam 89% pangsa pasar, Neo Entrostop menguasai 48% pangsa pasar, Fatigon yang menguasai 14,5% pangsa pasar, Procold dan Mixagrip menguasai 40% pangsa pasar. Berikut adalah pangsa pasar Produk OTC di Indonesia.

Gambar 3-2. Pangsa Pasar Produk OTC di Indonesia



Sumber: PT ABC

3.1.2 Visi dan Misi

PT ABC memiliki visi dan misi sebagai berikut ini.

a. Visi

Visi PT ABC adalah menjadi perusahaan yang dominan dalam bidang kesehatan di Indonesia dan memiliki eksistensi di pasar global dengan merek dagang yang kuat, didasarkan oleh manajemen, ilmu dan teknologi yang unggul. PT ABC memulai perjalanan ini dengan visi yang jelas yaitu mengabdikan pengalaman dan keahlian di bidang perawatan kesehatan guna meningkatkan kesejahteraan rakyat serta meningkatkan kualitas hidup mereka. Empat puluh tahun kemudian, visi ini tetap menjadi inti organisasi, sementara PT ABC sebagai pemimpin regional dalam industri farmasi menantikan tantangan-tantangan baru di masa depan.

b. Misi

Misi PT ABC adalah meningkatkan kesehatan untuk kehidupan yang lebih baik.

3.1.3 Tantangan

Industri farmasi dalam negeri menghadapi beberapa kendala selama tahun 2006, yaitu adanya keputusan Asosiasi Gabungan Pengusaha Farmasi untuk menurunkan harga 34 bahan baku farmasi aktif, yang menjadi komponen dari sekitar 1.400 produk obat resep di pasar nasional dan berdampak pada turunnya harga obat tersebut secara umum sebesar 10% sampai dengan 70% dari harga sebelumnya. Selain itu, terdapat penurunan harga obat generik tak bermerek sampai dengan 50%.

Penurunan harga tersebut menjamin makin tersedianya obat-obatan dengan harga terjangkau bagi masyarakat, namun di sisi lain membuat pasar resep (dalam nilai) menjadi lebih kecil. Namun demikian secara jumlah unit, pasar tersebut masih terus berkembang dan posisi PT ABC yang semakin kokoh akan membuat PT ABC lebih mudah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis tersebut, bahkan mengubahnya menjadi peluang keuntungan dalam jangka panjang.

Dengan dampak yang dibesar-besarkan oleh liputan media secara intensif, sempat menimbulkan kebingungan dan ketidakjelasan mengenai adanya penurunan harga tersebut bagi industri farmasi. Perusahaan-perusahaan farmasi terpaksa mengurangi tingkat persediaan dan hal ini makin mengurangi tingkat pertumbuhan produksi obat. Dampaknya terhadap PT ABC sendiri diminimalisasikan dengan melakukan penjualan yang diarahkan ke segmen pasar tertentu pada obat resep dimana jumlah penjualan produk pokok tersebut hanya kurang dari 1% dari keseluruhan penjualan dan fokus pada inovasi produk. Dalam jangka waktu yang lebih panjang, PT ABC berharap besar dapat pulih kembali dari segi nilai penjualan karena harga obat yang lebih terjangkau akan meningkatkan jumlah permintaan. Hal ini pada akhirnya akan mendorong konsumsi yang mengarah ke serangkaian produk khusus yang ditawarkan oleh PT ABC.

3.1.4 Risiko Usaha

Setiap jenis usaha memiliki risiko, demikian pula PT ABC berhadapan dengan berbagai faktor risiko. Beberapa risiko tersebut khusus hanya dihadapi industri farmasi, sedangkan risiko lain lebih bersifat umum dan makro ekonomi. Walaupun tidak semua risiko tersebut dapat dikendalikan, namun dianggap semua risiko tersebut sebagai tantangan yang serius dan langkah-langkah seperlunya telah diambil untuk memperkecil risiko tersebut. PT ABC dengan penuh

perhatian mengamati kondisi ekonomi, sosial dan politik baik di kancah nasional maupun dunia, guna mengenali setiap peristiwa ataupun kondisi yang secara substansial akan berpengaruh pada operasi PT ABC. Risiko usaha yang dihadapi PT ABC adalah sebagai berikut:

1. Fluktuasi Nilai Tukar Mata Uang Asing

Sebagian besar bahan baku yang digunakan dalam proses produksi PT ABC masih diimpor. Setiap fluktuasi nilai tukar mata uang asing berpotensi menaikkan biaya produksi serta dapat memaksa PT ABC untuk menaikkan harga jualnya.

2. Daya Beli Konsumen

Kemampuan PT ABC untuk menentukan harga jual produknya dibatasi oleh daya beli konsumen yang dapat berubah akibat inflasi, resesi ekonomi, ketidakstabilan iklim politik dan faktor lainnya.

3. Persaingan Bisnis

PT ABC berada dalam industri yang makin kompetitif dimana sejumlah besar perusahaan farmasi berupaya saling mendapatkan pangsa pasar yang terbatas.

4. Peraturan Nasional dan Internasional

Pemberlakuan undang-undang ataupun kebijakan baru di bidang penentuan harga obat, hak paten, impor bahan baku serta proses persetujuan suatu obat baru akan selalu berdampak pada bisnis PT ABC.

5. Pemalsuan Obat

Pemalsuan bahan baku aktif obat, kemasan atau keduanya masih menjadi ancaman serius bagi bisnis PT ABC, mengingat dampaknya dapat merugikan bagi citra PT ABC.

6. Kondisi Likuiditas

Arus kas serta diversifikasi penempatan kas juga berpotensi mempengaruhi operasi bisnis PT ABC.

3.1.5 Fasilitas

Fasilitas produksi PT ABC menargetkan efisiensi biaya operasi yang maksimum dengan tetap mempertahankan standar tertinggi di bidang kesehatan dan keselamatan kerja. Komitmen PT ABC untuk mencapai standar tertinggi di semua aspek operasi tercermin dalam sertifikasi ISO 9001, ditambah dengan sertifikasi ISO 14001 serta OHSAS 18001 / SMK3 (Sistem Kesehatan dan Keselamatan Kerja) yang telah diraihnya. Pemerintah Indonesia mengharuskan semua perusahaan farmasi mengikuti penilaian Cara Pembuatan Obat yang Baik (CPOB) atau *Good Manufacturing Practices (GMP)*. Lima fasilitas yang dimiliki PT ABC telah mendapatkan peringkat “A” untuk itu, sedangkan fasilitas lainnya masih dalam kategori “B”, berdasarkan skala dari A sampai D.

Untuk mendukung penetrasi ke pasar internasional, PT ABC telah mempersiapkan diri dengan mengadopsi standar *Pharmaceutical Inspection Co-ordination (PIC)*, yaitu standar yang diterima di negara-negara Uni Eropa. Meskipun standar *GMP* yang dianut Indonesia sedang mengarah ke penyatuan dengan sistem *PIC*, PT ABC berharap dapat lebih mempercepat pencapaian standar tersebut.

3.2 Sekilas PT XYZ

PT XYZ adalah anak perusahaan PT ABC yang bergerak di bidang percetakan dan kemasan yang didirikan pada 30 Oktober 1975. Kontribusi pendapatan yang diperoleh PT XYZ dari penjualan ke PT ABC pertahunnya adalah sebesar 40 % dari total pendapatan pertahunnya. Saat ini, PT XYZ mempunyai kemampuan dalam memasok kebutuhan kemasan kotak, kemasan fleksibel, kemasan *stripping*, kemasan *blister* dan *composite can*. Produk kemasan yang dihasilkan tersebut mendukung kebutuhan kemasan untuk industri farmasi, makanan, kosmetik, mainan anak, bahan bangunan dan industri lainnya.

Selain memasarkan di dalam negeri, PT XYZ juga memasarkan ke beberapa negara di Asia (Vietnam, Malaysia dan Filipina) dan Afrika (Nigeria). Produk PT XYZ juga banyak dipakai untuk mengemas produk Indonesia yang diekspor ke luar negeri.

3.2.1 Visi dan Misi

PT XYZ memiliki visi dan misi sebagai berikut:

a. Visi:

- i. Menjadi produsen kemasan terkemuka dan selalu mengembangkan teknologi baru untuk menunjang pertumbuhan pelanggan.
- ii. Memberikan kesejahteraan dan nilai tambah kepada *stakeholders*.

b. Misi:

- i. Pelanggan adalah mitra utama.
- ii. Selalu melakukan perbaikan terus menerus.

- iii. Selalu mempertahankan dan meningkatkan kualitas prima.
- iv. Selalu mengikuti perkembangan tren kemasan dan memberikan pelatihan kepada karyawan agar menjadi perusahaan kemasan andalan bagi pelanggan.

Sesuai dengan visi PT XYZ, maka perkembangan teknologi kemasan selalu menjadi perhatian, sehingga diharapkan menjadi pilihan utama bagi pelanggan yang membutuhkan kemasan bermutu.

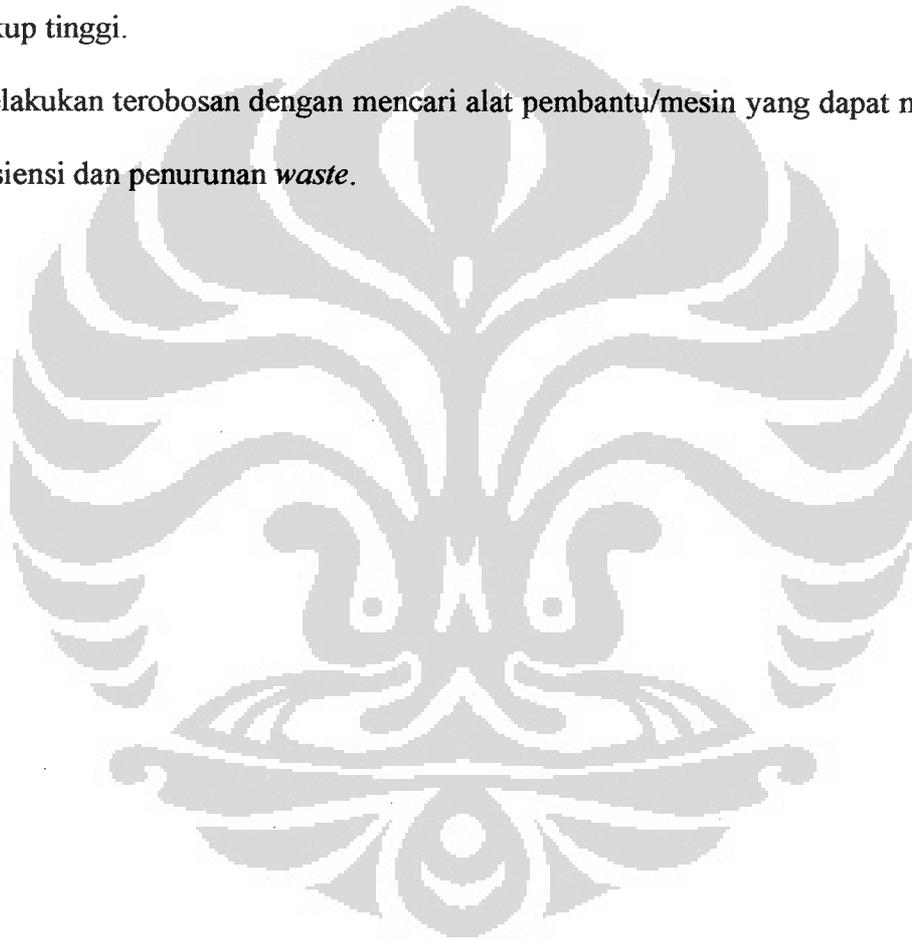
PT XYZ berkomitmen untuk terus meningkatkan mutu produk dan pelayanan pelanggan, sehingga kepuasan pelanggan dapat selalu dipenuhi dan ditingkatkan.

3.2.2 Rencana Masa Depan

Industri kemasan adalah industri yang bersifat pendukung, agak rentan terhadap ketidakseimbangan antara penawaran dan permintaan, bila permintaan menurun atau adanya penambahan kapasitas, berakibat turunnya harga penjualan dan bila permintaan meningkat, secara bertahap harga pun bisa dilakukan penyesuaian. Sebesar 80% pelanggan PT XYZ adalah industri farmasi dan sebetulnya tidak terlalu banyak pesaing yang memfokuskan diri pada kemasan untuk industri farmasi, walaupun *order* yang diperoleh relatif kecil tetapi margin relatif lebih baik bila dibandingkan dengan kemasan untuk industri lainnya.

Selain industri farmasi, PT XYZ mulai merintis untuk meningkatkan penjualan di sektor *non* farmasi yang pertumbuhannya relatif besar dibandingkan dengan sektor farmasi, sehingga diharapkan adanya keseimbangan *order* dari pelanggan. Kedepannya, PT XYZ akan mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

1. Tetap fokus di kemasam industri farmasi.
2. Melakukan diversifikasi dengan mengambil pelanggan dari industri *non* farmasi.
3. Peningkatan hubungan yang lebih erat dengan pelanggan dengan melakukan kontrak *order* berupa *Vendor Management Inventory*, sehingga dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi.
4. Mencari sumber bahan baku baru, sehingga dapat menekan biaya bahan yang masih cukup tinggi.
5. Melakukan terobosan dengan mencari alat pembantu/mesin yang dapat meningkatkan efisiensi dan penurunan *waste*.



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Evaluasi Kinerja *Vendor*

Sebagai perusahaan yang memiliki komitmen terhadap kualitas dan kepuasan pelanggan, maka PT ABC melakukan evaluasi terhadap kinerja para *vendor*nya, karena *vendor* merupakan rantai pertama dalam *Supply Chain* dan berkontribusi sangat besar terhadap kualitas bahan baku yang dihasilkan. Evaluasi kinerja *vendor* dilakukan setiap 6 bulan sekali atau 2 kali dalam satu tahun, dengan periode penilaian yaitu bulan Januari – Juni dan Juli – Desember. Nilai tertinggi yang diberikan adalah A dan yang terendah adalah D. Hasil evaluasi di setiap periode akan dikirimkan ke setiap *vendor* dan apabila terdapat *vendor* yang memiliki kinerja di bawah standar yang ditetapkan yaitu mendapatkan nilai D maka PT ABC akan memberi surat peringatan. Bagi *vendor* yang 3 selama periode berturut-turut memiliki kinerja di bawah standar yang ditetapkan, maka *vendor* tersebut akan dihapus dari *Approved Vendor List (AVL)*. Adapun *grading* kriteria penilaian terhadap kinerja *vendor* dan bobot setiap kriteria dapat dilihat pada Tabel 4-1, yang dibuat untuk tiap kategori.

Perhitungan penilaian dilakukan dengan bantuan sistem *Enterprise Resources Planning (ERP)* dengan mengentry data oleh bagian terkait, yaitu *Central Procurement* mengentry data tanggal dan jumlah pesanan yang diminta dalam *Purchase Order*, Gudang mengentry data tanggal dan jumlah kedatangan aktual serta kepatuhan terhadap Lingkungan dan Keselamatan Kerja, *Quality Control* mengentry data jumlah yang ditolak, jumlah yang diterima dan pelayanan dan penanganan keluhan.

Tabel 4-1. Kriteria Evaluasi Kinerja Vendor PT ABC

Pengukuran	Bobot	Nilai	Kategori
Ketepatan Waktu	50%	4	tepat waktu tiba di gudang atau lebih cepat maksimum 3 hari KALENDER
		3	lebih awal 4 - 7 hari
		2	lebih cepat > 7hari
		1	terlambat
Ketepatan Kualitas	20%	4	100% diluluskan
		3	95% < jumlah diluluskan < 100%
		2	90% < jumlah diluluskan < 95%
		1	jumlah diluluskan < 90%
Ketepatan Jumlah	20%	4	100%
		3	100% < jumlah datang <= 105%
		2	105% < jumlah datang <= 110%
		1	jumlah datang < 100%
Layanan dan Penangan Keluhan	5%	4	Tanpa keluhan
		2	Ada keluhan, respons aktif dan disposisi maksimum 14 hari
		1	Ada keluhan, respons dan disposisi > 14 hari
Keamanan Kerja dan Keramahan Lingkungan	5%	4	Patuh
		1	Tidak patuh

KATEGORI VENDOR

Nilai total	Klas
3.5 - 4	A
3 - 3.49	B
2 - 2.99	C
< 2	D

Sumber: *Central Procurement* PT ABC

Pada *grading*, nilai tertinggi apabila nilai *vendor* mencapai skala 4, sedangkan paling rendah adalah 1. Mulai tahun 2007, sistem penilaian untuk evaluasi kinerja *vendor* diubah baik kriteria maupun pembobotan untuk tiap kriteria, dengan tujuan memperketat sistem evaluasi dan disesuaikan dengan tuntutan terhadap bagian *Central Procurement*, yaitu mampu menyediakan barang dengan kualitas sesuai standar yang ditetapkan, tepat waktu dan jumlah serta harga yang

bersaing. Selain itu juga dilakukan penilaian terhadap Layanan Penanganan Keluhan serta Kepatuhan Kepada Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3), yang pada penilaian sebelumnya kedua kriteria tersebut belum tercantum.

Bobot untuk ketepatan waktu pengiriman memiliki angka tertinggi yaitu 50% karena berdasarkan *historical data* tahun - tahun sebelumnya, ketepatan waktu pengiriman sering menjadi masalah sehingga mengakibatkan jadwal rencana produksi menjadi terganggu. Maka untuk mengantisipasi keterlambatan, bagian *Production Planning and Inventory Control (PPIC)* akan menaikkan jumlah *buffer stock*-nya sehingga jumlah persediaan akan meningkat. Selain bobot diperbesar, rentang toleransinya diperketat. Pada penilaian sebelum tahun 2007 toleransi untuk pengiriman tepat waktu adalah ± 7 hari, yaitu diperbolehkan 7 hari lebih lambat dari tanggal yang diminta atau 7 hari lebih awal dari tanggal yang diminta. Mulai tahun 2007 definisi dari pengiriman tepat waktu adalah jika pengiriman barang dilakukan tepat pada tanggal yang diminta dengan toleransi 3 hari lebih awal. Pengiriman yang dilakukan setelah tanggal yang diminta akan mendapat nilai 1. Pengiriman yang lebih cepat akan mengurangi nilai, yaitu lebih cepat 4 sampai dengan 7 hari dari tanggal yang diminta akan mendapatkan nilai 2 sedangkan lebih cepat 8 hari ke atas dari tanggal yang diminta maka akan mendapatkan nilai 3.

Kualitas memiliki bobot 20% bukan berarti PT ABC menganggap bahwa kualitas tidak penting namun dari *historical data*, secara umum masalah pada kualitas tidak sesering yang terjadi pada ketepatan waktu pengiriman. Selain itu, yang menjadi pertimbangan kualitas diberi bobot 20% adalah sebelum PT ABC memasukkan *vendor* tersebut dalam *Approved Vendor List*, setiap sampel bahan baku dari *vendor* baru telah melalui serangkaian pemeriksaan yang ketat di bagian *Research and Development*, *Process Development* dan *Quality Control*. Sepanjang *vendor* secara konsisten mampu mengirimkan barang yang spesifikasinya sesuai sampel awal,

maka secara umum kualitas barang yang dikirimkan jarang terjadi masalah. Masalah pada kualitas relatif lebih banyak dialami oleh *vendor* bahan kemasan, terutama kemasan cetakan. Bobot pada masing-masing kriteria masih dapat dirubah seiring berjalannya waktu dan akan PT ABC akan memberikan bobot yang besar untuk kriteria yang paling sering menimbulkan masalah. *Grading* untuk kualitas di tahun 2007 tidak mengalami perubahan dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Jumlah pengiriman mengalami perubahan *grading* dan diperketat toleransinya. Sebelumnya nilai 4 ditujukan untuk kedatangan jumlah pengiriman dengan toleransi $\pm 10\%$ dari jumlah yang dipesan, maka mulai tahun 2007 jumlah pengiriman memiliki nilai 4 jika jumlah kedatangan tepat 100% dari jumlah yang dipesan. Bila *vendor* mengirimkan lebih dari jumlah yang dipesan, maka nilai yang didapat akan berkurang. Jumlah maksimal yang bisa diterima oleh sistem di gudang PT ABC adalah 110% dari jumlah yang dipesan. Saat ini PT ABC tidak memperbolehkan *vendor* untuk mengirimkan barang dengan jumlah kurang dari pesanan. Bila hal tersebut sampai terjadi, maka nilai yang didapat hanya 1. Sisa pesanan yang terkirim melewati tanggal yang diminta akan dicatat sebagai keterlambatan dan akan mendapatkan nilai 1 pada kriteria ketepatan pengiriman.

Layanan dan Penanganan Keluhan adalah kecepatan *vendor* dalam menanggapi dan menangani keluhan yang terjadi. Departemen *Quality Control* akan melayangkan keluhan ketika pada pesanan yang datang terdapat kualitas yang tidak memenuhi syarat namun termasuk dalam kategori *minor*. Keluhan disampaikan melalui *Formulir Keluhan Material* yang berisi daftar nama barang yang dikeluhkan, penyebab keluhan lengkap dengan penjelasannya serta diberi catatan agar kedatangan selanjutnya dapat diperbaiki sehingga tidak terulang masalah yang sama. Nilai tertinggi, yaitu 4 diberikan kepada *vendor* yang mengirimkan barang tanpa terdapat

keluhan. Sedangkan nilai 3 diberikan jika terdapat keluhan terhadap barang yang datang namun *vendor* mampu menanganinya dalam waktu maksimal 14 hari. Nilai terendah, yaitu 1 diberikan jika *vendor* menangani keluhan yang timbul dalam waktu lebih dari 14 hari.

Kepatuhan terhadap Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3) dinilai sesuai dengan tuntutan ISO 14000. Hal yang dinilai dalam kepatuhan ini di antaranya adalah kendaraan yang digunakan *vendor* untuk mengirim barang harus sudah lulus uji "KIR", tidak diijinkan terdapat ceceran oli, kecepatan kendaraan di lingkungan PT ABC tidak diijinkan melebihi 20 km/jam, kendaraan harus dilengkapi dengan alat pemadam kebakaran dan P3K serta pada saat menurunkan muatan harus memperhatikan keselamatan kerja yaitu melengkapi petugasnya dengan *safety shoes* dan *helm*. *Vendor* akan mendapatkan nilai 4 jika tidak melanggar ketentuan yang ditetapkan. Jika *vendor* melanggar atau tidak patuh maka akan mendapatkan nilai 1.

Setelah semua data lengkap, maka departemen *Central Procurement* akan melakukan perhitungan untuk mendapatkan nilai akhir yang dimulai dari menghitung nilai untuk masing-masing kriteria, kemudian membaginya dengan jumlah kedatangan untuk mendapatkan nilai rata-ratanya. Nilai rata-rata untuk masing-masing kriteria dijumlahkan untuk mendapatkan total nilai. Dari total nilai tersebut dapat diketahui apakah *vendor* tersebut mendapatkan kelas A,B,C atau D. Contoh perhitungan evaluasi kinerja *vendor* dapat dilihat pada Tabel 4-2 berikut ini. Departemen *Central Procurement* membuat Tabel perhitungan setiap bulan untuk *vendor* utama PT ABC, kemudian mengirimkan hasil perhitungan tersebut ke *vendor* untuk dilakukan verifikasi. Bagi *non vendor* utama, perhitungan akan langsung dilakukan sekaligus setiap 6 bulan.

Tabel 4-2. Contoh Perhitungan Evaluasi Kinerja Vendor

Nama Vendor : PT XYZ

NO.	NO. PO	KODE MAT.	NAMA MATERIAL	KETEPATAN WAKTU (Bobot 50%)					KETEPATAN KUALITAS (Bobot 20%)					KETEPATAN JUMLAH (Bobot 20%)					LAYANAN & PENANGANAN KELUHAN (Bobot 5%)				KEAMANAN KERJA & (Bobot 5%)								
				TANGGAL		NILAI (HARI)			KUALITAS		NILAI (%)			JUMLAH		NILAI (%)			TANGGAL	TANGGAL	NILAI (HARI)		NILAI (Y / N)								
				DIMINTA	DATANG	OTA	<-7	>-7	LATE	TERIMA	TOLAK	100	85,01 - 99,99	80 - 85	<80	DIMINTA	DATANG	100	100,01 - 105	>105	<100	KELUHAN	RESPON	-	<=14	>14	PATUH	TDK PATUH			
1	K070048/4	1KDK18011	DOOS KALPANAX 10 ML/1	4/8/07	28/8/07				1	287,000	0	4	800,000	287,000				1				4		4							
2	K070048/7	1KDN02820	DOOS NEO ENTROSTOP/2 X 12	7/8/07	27/8/07				1	712,000	0	4	712,000	712,000	4							4		4							
3	K070055/2	1KDW02200	DOOS WOODS AS / 80	11/8/07	23/7/07				1	88,000	0	4	88,000	88,000	4							4		4							
4	K070080/1	1KDW01810	DOOS WOODS ES/100	24/5/07	3/7/07				1	71,000	0	4	71,000	71,000	4							4		4							
5	K070088/6	1KDC12110	DOOS CEREBROVIT X-CEL/10X1	22/8/07	25/8/07				1	10,835	0	4	12,000	10,835				1				4		4							
6	K070089/3	1KDC12210	DOOS CEREBROVIT ACTIVE / 1	22/8/07	22/8/07	4			1	36,000	0	4	37,000	36,000				1				4		4							
7	K070089/8	1KEC08100	KAFT SAMPLE CEREBROVIT	14/8/07	19/7/07				1	76,500	0	4	100,000	76,500				1				4		4							
8	K070071/2	1KDP11100	DOOS PROCOLD / 24 X 6 EXP	13/8/07	6/7/07				1	30,000	0	4	30,000	30,000	4							4		4							
9	K070074/1	1KDP07220	DOOS PROMAG TAB / 3 X 12	11/8/07	27/8/07				1	841,050	0	4	1,185,000	841,050				1				4		4							
10	K070080/5	1KDP11100	DOOS PROCOLD / 24 X 6 EXP	13/7/07	12/7/07	4			1	10,400	0	4	11,000	10,400				1				4		4							
11	K070080/8	1KDF02810	DOOS FREGO 10 MG TAB/50	9/7/07	6/7/07	4			1	3,000	0	4	3,000	3,000	4							4		4							
12	K070081/5	1KDP07220	DOOS PROMAG TAB / 3 X 12	8/7/07	12/7/07				1	781,200	0	4	1,800,000	781,200				1				4		4							
13	K070081/5	1KDP07220	DOOS PROMAG TAB / 3 X 12	8/7/07	20/7/07				1	1,018,800	0	4	1,018,800	1,018,800	4							4		4							
14	K070082/2	1KDP07821	DOOS PROCOLD / 24 X 6	4/7/07	2/7/07	4			1	100,000	0	4	100,000	100,000	4							4		4							
15	K070082/3	1KDX08360	DOOS XON-CE/50 X 2	5/7/07	11/7/07				1	27,500	0	4	47,000	27,500				1				4		4							
16	K070083/7	1KDV00480	DOOS VITAZYM / 100	4/7/07	3/7/07	4			1	4,000	0	4	4,000	4,000	4							4		4							
17	K070084/10	1KDK11310	DOOS KALMECO 600 MCG KPS	5/7/07	5/7/07	4			1	2,882	0	4	3,000	2,882				1				4		4							
18	K070084/11	1KDC12310	DOOS CEREBROVIT ACTIVE	8/7/07	12/7/07				1	3,000	0	4	3,000	3,000	4							4		4							
19	K070084/5	1KDN04720	DOOS NEURALGIN / 24 X 6	8/7/07	23/7/07				1	23,850	0	4	24,000	23,850				1				4		4							
20	K070084/8	1KDW02200	DOOS WOODS AS / 80	5/7/07	9/7/07				1	54,850	0	4	57,000	54,850				1				4		4							
21	K070085/5	1KDC12110	DOOS CEREBROVIT X-CEL/10X1	17/7/07	18/7/07				1	3,000	0	4	3,000	3,000	4							4		4							
22	K070085/8	1KDC12010	DOOS CEREBROVIT X-CEL/ 1	18/7/07	18/7/07				1	43,000	0	4	43,000	43,000	4							4		4							
23	K070085/7	1KDM05810	DOOS MEDIFLEX CREAM 75 G	8/7/07	8/7/07	4			1	13,346	0	4	13,000	13,346				3				4		4							
24	K070085/8	1KDK02860	DOOS KALCINOL N / 5 G	8/7/07	8/7/07	4			1	41,000	0	4	41,000	41,000	4							4		4							
25	K070088/1	1KDK13120	DOOS KALTROFEN SUPPO/10*	8/7/07	9/7/07				1	13,000	0	4	13,000	13,000	4							4		4							
26	K070088/4	1KDT01860	DOOS TRANSBRONCHO PED/10	18/7/07	17/7/07	4					11,000	1	12,000	11,000				1				4		4							
27	K070087/1	1KDK08630	DOOS KALNEX 600 MG TAB/100	8/7/07	8/7/07	4			1	3,000	0	4	3,000	3,000	4							4		4							
28	K070087/10	1KDM02230	DOOS MYCORAL CREAM / 5 G	17/7/07	18/7/07	4			1	58,000	0	4	58,000	58,000	4							4		4							
29	K070087/2	1KDL02110	DOOS LODOPIN 60 MG / 2 X 15	5/7/07	3/7/07	4			1	3,000	0	4	3,000	3,000	4							4		4							
30	K070087/3	1KDP03340	DOOS PRIMAZOLE FRT TAB/100	28/8/07	5/7/07				1	4,000	0	4	4,000	4,000	4							4		4							
31	K070087/5	1KDV03910	DOOS V-BLOC 8,25 MG TAB/30	25/8/07	3/7/07				1	7,000	0	4	7,000	7,000	4							4		4							
32	K070088/5	1KDC07030	DOOS CEREBROVIT KPS/100	23/7/07	23/7/07	4			1	5,000	0	4	5,000	5,000	4							4		4							
33	K070089/5	1KDK17900	DOOS KALPANAX K CREAM/6 G	25/7/07	23/7/07	4			1	100,000	0	4	100,000	100,000	4							4		4							
34	K070101/5	1KDP00700	DOOS OSFIT FC TAB/1	23/7/07	20/7/07	4			1	7,000	0	4	7,000	7,000	4							4		4							
35	K070102/4	1KDW02100	DOOS WOODS ES / 80	24/7/07	25/7/07				1	50,000	0	4	50,000	50,000	4							4		4							
36	K070103/5	1KDW01710	DOOS WOODS AS/100	25/7/07	23/7/07	4			1	22,000	0	4	22,000	22,000	4							4		4							
37	K070105/1	1KDW00140	DOOS ZEGAVIT/10 X 6 KAPLET	25/7/07	23/7/07	4			1	7,000	0	4	7,000	7,000	4							4		4							
38	K070107/2	1KEP07230	KAFT PROCOLD EXP NG	23/7/07	24/7/07				1	300,000	0	4	300,000	300,000	4							4		4							
				88	0	0	21					148	0	0	1					100	3	0	12					152	0		
							89								149								115					152	0		
				rate2			1,17					rate2			0,78					rate2			0,81					rate2	0,20	rate2	0,20

TOTAL NILAI 2.96 Klas C

Sumber: Central Procurement PT ABC

4.2 *Vendor Development Program (VDP)*

Setelah melakukan analisa terhadap hasil evaluasi kinerja *vendor*, departemen *Central Procurement* dapat mengetahui *vendor* mana saja yang memiliki kinerja bagus atau sebaliknya, memiliki kinerja yang tidak memuaskan. Untuk *vendor* utama namun dinilai memiliki kinerja yang kurang memuaskan, maka PT ABC akan melakukan pembinaan atau disebut dengan *Vendor Development Program (VDP)*.

Sebagai proyek percontohan untuk pembinaan ini dipilih PT XYZ dengan alasan yaitu PT XYZ masih merupakan anak perusahaan, sehingga lebih mudah untuk mendapatkan komitmen manajemen karena masih dalam manajemen yang sama. Apabila proyek ini berhasil dan sudah mendapatkan model yang cocok, maka *Vendor Development Program (VDP)* ini akan dicoba untuk diterapkan kepada *vendor* utama lainnya. Nama yang diberikan untuk proyek ini adalah “*XYZ’s Customer Satisfaction Project*”. Dari sisi *vendor*, proyek ini adalah milik PT XYZ yang dilakukan demi kepuasan pelanggannya serta merupakan *model line* yang pada masa berakhirnya proyek, akan dilanjutkan oleh operasional PT XYZ sendiri. Proyek dilakukan mulai 1 Juli 2007 dan akan berakhir di 31 Desember 2007.

4.2.1 Rencana Kerja

PT ABC memulai kegiatan dengan meminta komitmen dari manajemen yang mendukung penuh jalannya proyek pembinaan ini yang kemudian diikuti dengan membentuk tim *Vendor Development Program (VDP)* dan melakukan *Kick Off*. Tahap berikutnya adalah memetakan kondisi saat sebelum dilakukannya *Vendor Development Program (VDP)* dan digali akar masalah yang terjadi. Konsep usulan perbaikan diajukan pada manajemen PT XYZ untuk mengatasi masalah yang terjadi selama ini. Usulan perbaikan dapat menjadi hal yang nyata apabila diikuti dengan implementasi terhadap usulan perbaikan. Implementasi tersebut kemudian

dievaluasi untuk mengetahui seberapa jauh tingkat keberhasilan terhadap program-program yang dilakukan dan kendala-kendala yang timbul pada saat melaksanakan *Vendor Development Program (VDP)*. Tahap terakhir adalah serah terima proyek setelah masa dinas tim *Vendor Development Program (VDP)* berakhir kepada tim dari PT XYZ. Adapun jadwal rencana kerja tim *Vendor Development Program (VDP)* dapat dilihat pada Tabel 4-3 di bawah ini.

**Tabel 4-3. Rencana Kerja Tim *Vendor Development Program (VDP)*
Periode Juni 2007 – Januari 2008**

Rencana Kerja	Juni	Juli	Agust	Sept	Ok	Nov	Des	Jan
Tahap 0 - Komitmen dari manajemen - Membentuk tim - Melakukan <i>Kick off</i>								
Tahap 1 Memetakan kondisi saat sebelum dilakukannya <i>VDP</i>								
Tahap 2 Mengajukan konsep usulan perbaikan								
Tahap 3 Implementasi perbaikan dan evaluasi								
Tahap 4 Serah terima proyek								

Sumber: Tim *Vendor Development Program*

4.2.2 Realisasi

4.2.2.1 Tahap 0 – Komitmen Manajemen, Membentuk Tim dan *Kick Off*

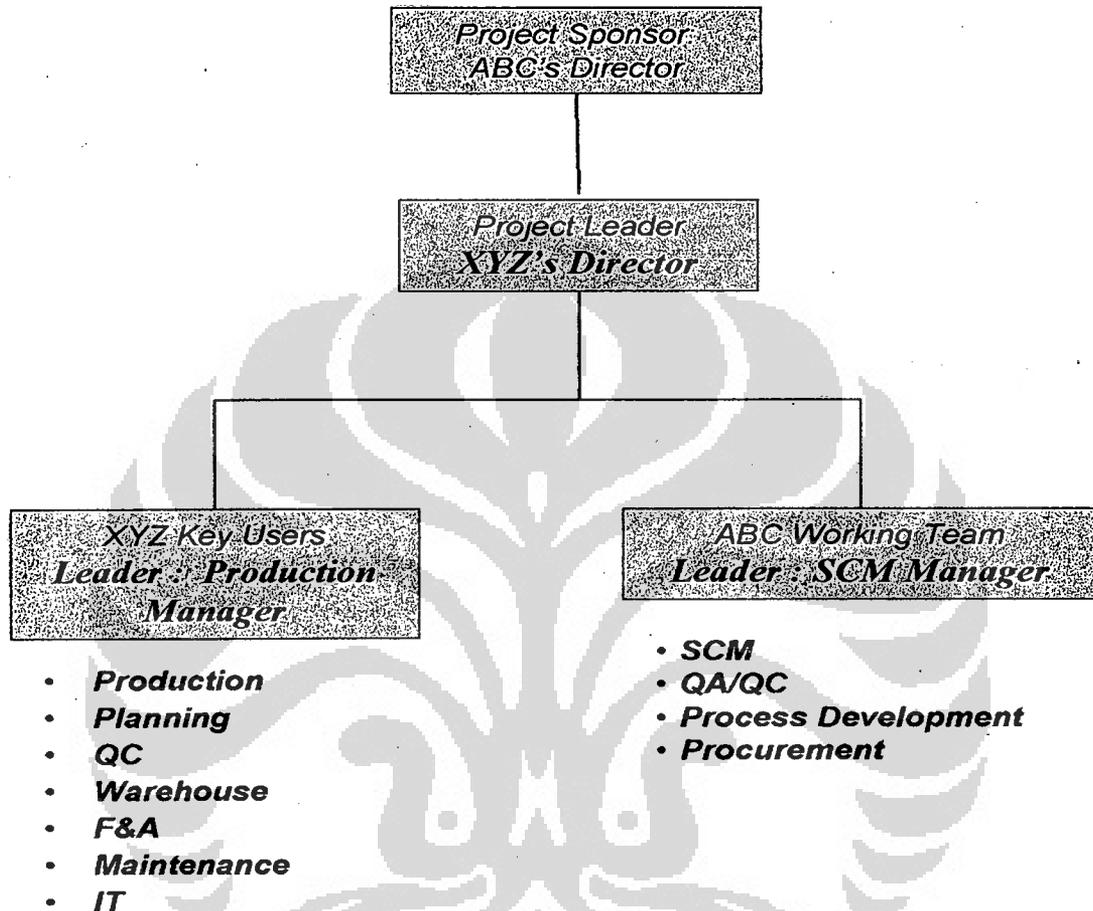
Kegiatan yang dilakukan pada Tahap 0 ini adalah mendapatkan komitmen dari manajemen dari kedua perusahaan, membentuk tim serta mengadakan *Kick Off* sebagai tanda bahwa proyek ini dimulai secara resmi. Komitmen manajemen tidak sulit didapatkan, karena sejak awal manajemen PT ABC maupun PT XYZ memang sangat mendukung adanya proyek ini.

Sedangkan dalam pembentukan tim, dibentuk suatu *cross functional team* baik dari PT ABC maupun PT XYZ yang melibatkan beberapa bagian untuk menangani proyek tersebut. Tim dari PT ABC melibatkan beberapa bagian, diantaranya departemen *Supply Chain Management, Group Process Improvement, Process Development, Quality Assurance/Quality Control* dan *Central Procurement*. Sedangkan dari PT XYZ melibatkan tim dari bagian Produksi, *Planning, Finance, Warehouse, Maintenance* dan *IT*. Adapun struktur organisasi dapat dilihat dalam gambar berikut ini.

Kick Off Meeting diadakan di PT XYZ pada tanggal 25 Juni 2007. Acara tersebut dihadiri oleh seluruh karyawan PT XYZ, tim yang terlibat di proyek serta beberapa undangan di lingkungan ABC Grup. Dalam *Kick Off Meeting* tersebut manajemen puncak memberikan gambaran kepada seluruh karyawan mengenai ketatnya persaingan di bidang percetakan serta tuntutan pelanggan yang semakin tinggi terhadap *Quality, Cost, Delivery (QCD)* sehingga dibutuhkan suatu perubahan menuju perbaikan di PT XYZ agar tetap dapat bersaing dan berkembang, karena hanya perusahaan yang unggul dalam *Quality, Cost, Delivery (QCD)* yang akan dapat bertahan. Selain itu, dalam *Kick Off Meeting* tersebut manajemen PT XYZ menunjukkan komitmennya dengan menyatakan bahwa manajemen akan mendukung

sepenuhnya langkah-langkah yang akan dilakukan oleh tim *Vendor Development Program* (VDP).

Gambar 4-1. Struktur Organisasi “XYZ’s Customer Satisfaction Project”



Sumber: Tim *Vendor Development Program*

4.2.2.2 Tahap 1 - Memetakan Kondisi Saat Ini

Seperti disebutkan dalam perumusan masalah, bahwa kinerja dari PT XYZ terhadap PT ABC dari hasil evaluasi kinerja *vendor* periode Januari – Juni 2007 masih belum memuaskan, yaitu pada ketepatan waktu pengiriman, ketepatan jumlah pengiriman serta kualitas. Masih

- b. *Printing*, yaitu proses pencetakan, yang dilakukan pada kertas lembaran berukuran besar. Hasil *printing* dibedakan menjadi 2, yaitu kuning dan hijau. Kuning adalah hasil proses *printing* yang tidak sepenuhnya baik karena terdapat cacat cetakan seperti misalnya ketebalan tinta tidak rata, blobor dan lecet. Sedangkan hijau adalah hasil proses *printing* yang secara keseluruhan bagus. Bahan kertas yang digunakan oleh PT ABC adalah jenis *duplex* dan *ivory*.
- c. *Die Cutting*, yaitu proses pemotongan kertas hasil cetak yang sebelumnya berupa kertas berukuran besar menjadi lembaran satuan kemasan.
- d. *Finishing*, yaitu proses penyelesaian dari hasil pemotongan yang meliputi proses pelipatan dan pengeleman. Pada hasil proses *finishing* dilakukan pemeriksaan akhir berdasarkan sistem *sampling*. Hasil yang baik akan dikirim ke bagian gudang produk jadi, sedangkan hasil yang kurang baik akan dikirim ke bagian *sorting* untuk dipilah-pilah.
- e. *Sorting*, yaitu proses pemilahan terhadap hasil *finishing* yang kurang baik. Hasil pemilahan yang masih dapat ditoleransi tingkat ketidaksesuaiannya akan dikirim ke gudang produk jadi, sedangkan hasil yang sudah tidak dapat ditoleransi tingkat ketidaksesuaiannya akan menjadi *waste*.

Agar proyek *Vendor Development Program (VDP)* dapat berjalan dengan baik dan tepat sasaran, tim *Vendor Development Program (VDP)* perlu mencari akar masalah, hal-hal apa saja yang menyebabkan kinerja kurang memuaskan. Setelah mendapatkan komitmen dari manajemen

dan melakukan sosialisasi ke seluruh karyawan kemudian diikuti dengan dibentuknya struktur organisasi untuk proyek ini, maka pada Tahap 1 ini tim *Vendor Development Program (VDP)* mulai melakukan pemetaan terhadap kondisi saat sebelum dilakukannya proyek *Vendor Development Program (VDP)* agar dapat mengetahui kondisi yang sesungguhnya di area produksi serta permasalahan yang ada. Pemetaan dilakukan meliputi awal proses pencetakan, proses akhir pencetakan sampai barang jadi dikirim ke gudang. Pada tiap tahapan produksi terdapat *waste* dan *waste* tersebut akan diupayakan untuk diminimalkan.

Penyebab masalah yang ada pada setiap tahapan proses adalah sebagai berikut:

a. *Printing*

- i. Kondisi mesin sering rusak yang akibatnya dapat mengganggu jalannya mesin karena harus dihentikan dan diperbaiki. Selain itu dampaknya adalah *waste* yang meningkat karena pada saat mesin dijalankan kembali, *operator* harus melakukan *setting* ulang yang membuat banyak kertas dan tinta menjadi terbuang.
- ii. Tidak ada 5R yang menyebabkan tempat kerja menjadi tidak rapi dan teratur, tidak ada denah yang memandu peletakan barang, tidak ada pemisahan lokasi hasil *printing* yang bagus dan kurang bagus sehingga memungkinkan tercampurnya hasil *printing* yang bagus dan kurang bagus. Hasil yang tercampur jika dikirim ke proses berikutnya akan merupakan *waste* bagi proses berikutnya karena harus operator memproses barang dengan kualitas tidak memenuhi syarat.

b. *Finishing*

- i. Tidak ada koordinasi serah terima produk jadi dari proses *finishing* ke gudang yang menyebabkan data stok yang ada di gudang menjadi tidak akurat akibat terjadinya ketidakcocokan antara data dan fisik barang yang di terima. Jika terjadi kekurangan stok, maka produksi harus melakukan pencetakan kembali untuk memenuhi *order* pelanggan. Produksi dengan jumlah di bawah kapasitas produksi minimum akan membuat biaya tinggi namun jika di produksi melebihi pesanan (untuk memenuhi jumlah kapasitas produksi minimum), maka sisa stok akan menjadi stok mati karena tidak dibutuhkan oleh pelanggan.
- ii. Kondisi mesin sering rusak yang akibatnya dapat mengganggu jalannya mesin karena harus dihentikan dan diperbaiki. Selain itu dampaknya adalah *waste* yang meningkat karena pada saat mesin dijalankan kembali, *operator* harus melakukan *setting* ulang yang
- iii. membuat banyak hasil cetak dan lem yang terbuang.
- iv. Tidak ada 5R yang menyebabkan tempat kerja menjadi tidak rapi dan tidak teratur, tidak ada denah yang memandu peletakan barang sehingga ada peluang terjadinya salah ambil, tidak ada pemisahan lokasi hasil *finishing* bagus dan kurang bagus sehingga memungkinkan tercampurnya hasil *finishing* yang bagus dan kurang bagus. Hasil yang tercampur jika dikirim ke proses berikutnya akan merupakan *waste* bagi proses berikutnya karena harus memproses barang dengan kualitas tidak memenuhi syarat.

c. *Sorting*

- i. Tidak ada panduan kriteria yang jelas ketika meloloskan sampel hasil produksi serta media pencatatannya. Banyak terjadi *judgment* oleh karyawan senior dalam meluluskan

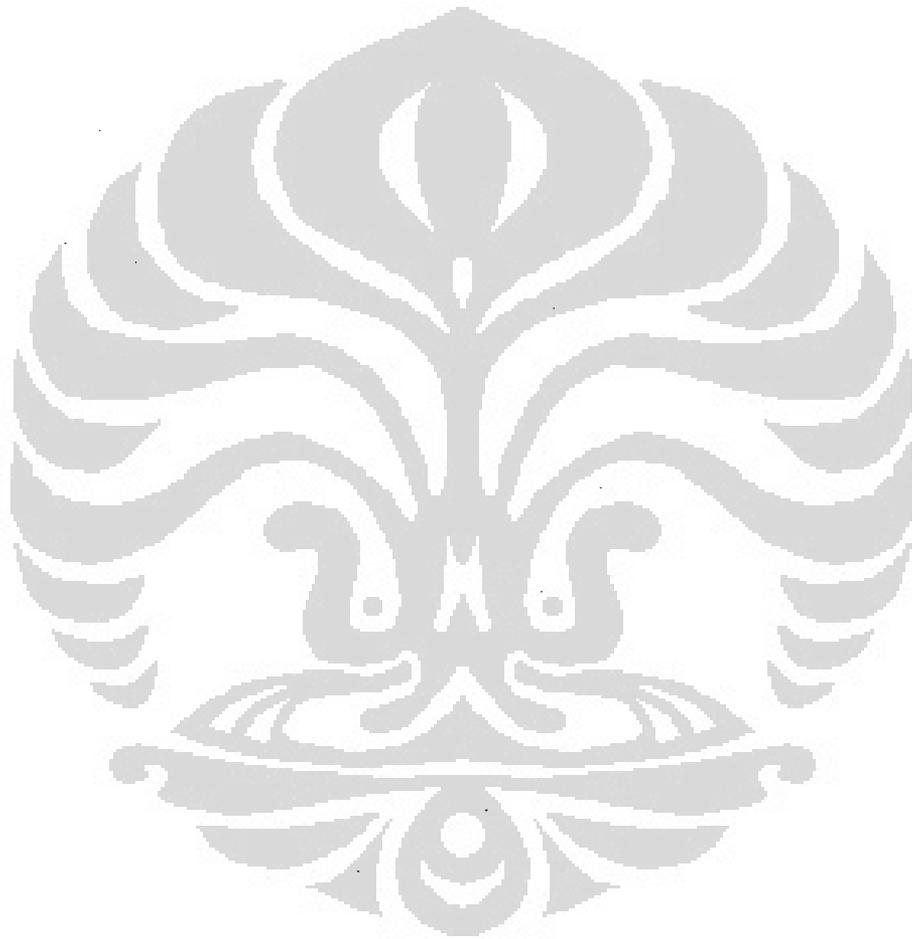
sample tersebut. Pada saat barang hasil pemilahan tersebut dikirim ke pelanggan, maka kemungkinan besar barang ditolak karena keputusan meluluskan barang tidak berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh PT ABC. Bisa terjadi juga sebaliknya, barang yang seharusnya masih bisa diterima karena tingkat ketidaksesuaian masih dalam batas toleransi justru terbuang sebagai *waste*.

- ii. Barang yang dinyatakan sebagai *waste* tidak segera dimusnahkan karena tidak ada jadwal pemusnahannya. Apabila dibiarkan menumpuk, maka akan ada peluang tercampurnya antara barang yang baik dan yang cacat.
- iii. Tidak ada 5R yang menyebabkan tempat kerja menjadi tidak rapi dan teratur, tidak ada denah yang memandu peletakan barang sehingga kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pengambilan barang menjadi besar.
- iv. Penerangan yang tidak memadai terutama di malam hari menyebabkan proses pemilahan tidak berjalan dengan baik, terutama pada saat proses pemilahan terhadap warna. Hasil penelitian menyebutkan bahwa tingkat kesalahan pada proses pemilahan pada *shift* malam hari lebih tinggi dibandingkan dengan *shift* pagi hari.
- v. Tidak ada alat pemantau hasil pemilahan maupun *waste* yang sistematis sehingga hasil pemilahan belum maksimal, baik dari segi jumlah maupun waktu yang digunakan.

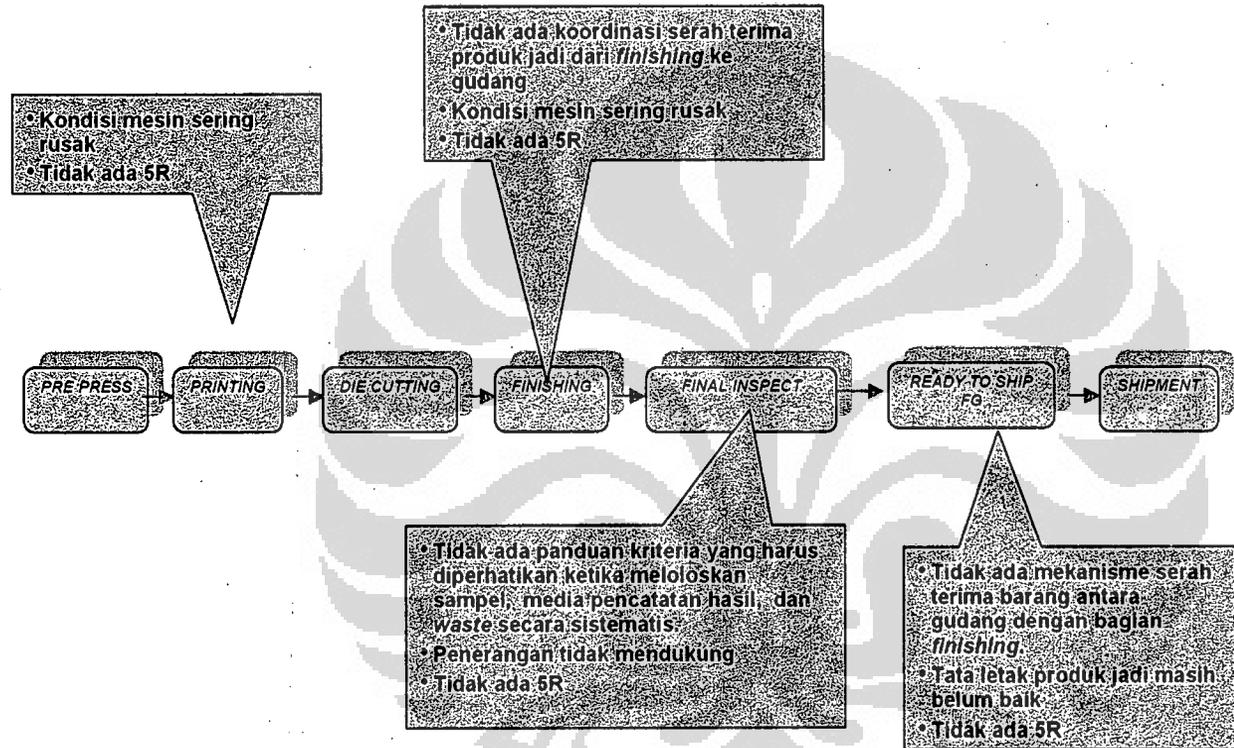
d. Gudang Produk Jadi

- i. Tidak ada tata letak penyimpanan yang menyebabkan barang menjadi sulit ditelusuri keberadaannya sehingga waktu pencarian menjadi lebih lama. Mekanisme penerimaan barang belum baik sehingga pencatatan tidak rapi yang dampaknya adalah stok menjadi tidak akurat.

- ii. Tidak ada 5R yang menyebabkan kondisi gudang menjadi kotor. Rak penyimpanan banyak terdapat debu dan sarang laba-laba. Jika kotoran tersebut menempel di kemasan, maka pelanggan di bidang farmasi akan menolak menerima barang tersebut karena tuntutan perusahaan farmasi adalah kondisi kemasan harus bersih.



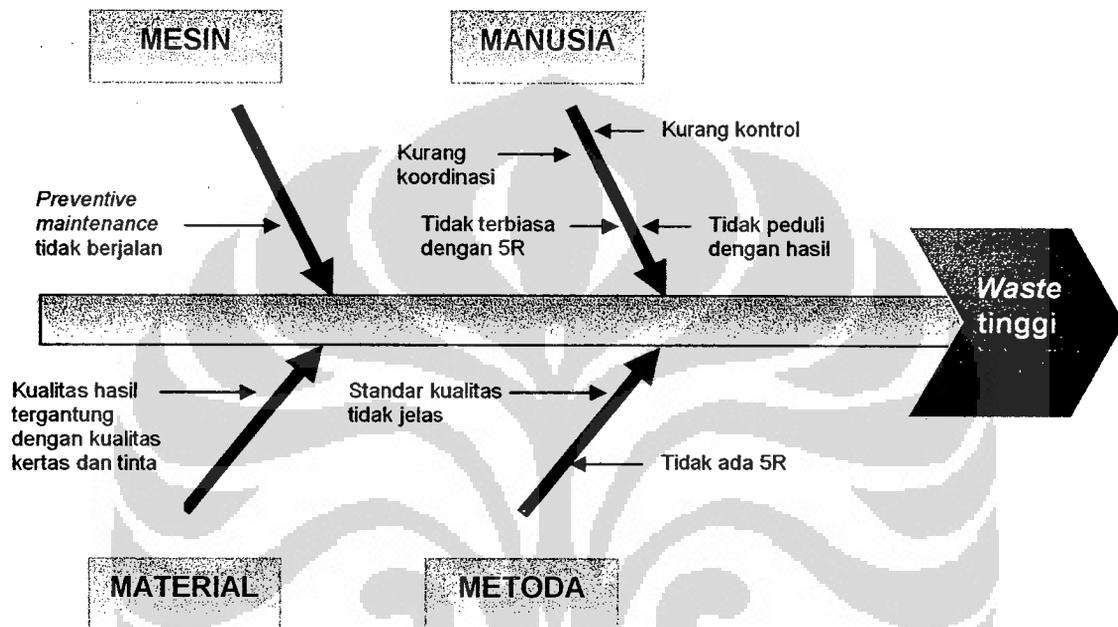
Gambar 4-3. Kondisi PT XYZ Igar Sebelum Dilakukannya *Vendor Development Program (VDP)*



Sumber: Tim *Vendor Development Program*

Bila menganalisa timbulnya masalah di PT XYZ dengan menggunakan diagram *Fishbone*, maka dapat dilihat hasil sebagai berikut:

Gambar 4-4. Analisa *Fishbone*

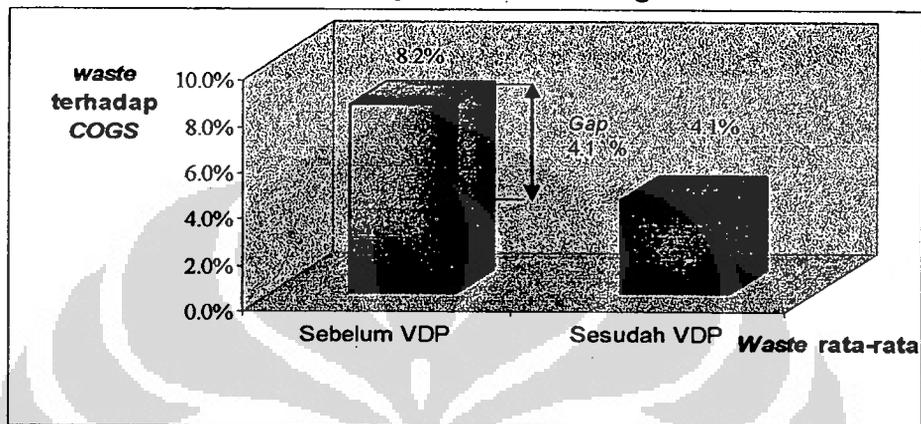


Sumber: Tim *Vendor Development Program*

Dari hasil analisa di proses produksi, secara keseluruhan tim *Vendor Development Program (VDP)* menyimpulkan bahwa penyebab pada faktor manusia adalah kurangnya koordinasi, kurang kontrol dan tidak terbiasa dengan adanya 5R. Sedangkan faktor metoda adalah tidak adanya 5R dan standar kualitas yang tidak jelas. Dari segi mesin, tidak berjalannya *Preventive Maintenance* menambah penyebab terjadinya masalah.

Waste yang dihasilkan dari sistem produksi selama periode Januari – Juni 2007 cukup besar, yaitu 8,2%, sedangkan target waste adalah 4,1%. Masih terdapat *gap* sebesar 4,1% untuk mencapai target yang ditetapkan.

Grafik 4-1. Waste Sebelum Proyek VDP dan Target Waste Sesudah VDP



Sumber: Analisa penulis

Waste pada tiap proses produksi dapat dilihat pada Tabel 4-3 dan Tabel 4-4.

Tabel 4-4. Waste Proses Produksi (Dalam Rupiah)

WASTE	2007						RATA-RATA
	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	
Printing	74,258,341	44,388,08	102,928,474	83,999,410	80,881,519	47,934,259	72,398,349
Die Cutting	38,468,232	63,959,189	48,331,704	58,441,960	92,029,181	75,361,701	62,765,328
Finishing	577,996,022	226,210,081	282,055,291	337,157,654	358,691,443	418,524,406	366,772,483
TOTAL	690,722,595	334,557,359	433,315,469	479,599,024	531,602,143	541,820,366	501,936,159
PERSENTASE terhadap COGS	11.3%	5.5%	7.1%	7.8%	8.7%	8.8%	8.2%

Sumber: PT XYZ

Tabel 4-5. Persentase Waste dari Proses Produksi Terhadap Total Waste

WASTE	2007						RATA-RATA
	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	
<i>Printing</i>	10.75%	13.27%	23.75%	17.51%	15.21%	8.85%	14.89%
<i>Die Cutting</i>	5.57%	19.12%	11.15%	12.19%	17.31%	13.91%	13.21%
<i>Finishing</i>	83.68%	67.61%	65.09%	70.30%	67.47%	77.24%	71.90%
TOTAL	100.00%						

Sumber: Tim Vendor Development Program

Dari data pada Tabel 4-3, dapat dilihat bahwa pada proses *finishing* terdapat *waste* yang paling besar di antara proses lainnya, yaitu rata-rata sampai bulan Juni 2007 sebesar Rp. 366.722.483,- disusul oleh bagian *printing* sebesar Rp. 72.398.349,- dan yang terakhir adalah proses *die cutting* dengan *waste* sebesar 62.765.328,-.

Tingginya tingkat *waste* berdampak pada ketepatan pengiriman karena:

- a. Adanya proses pengerjaan ulang.
- b. Hasil pemilahan yang baik kurang dari jumlah yang di pesan, sehingga harus dilakukan pencetakan ulang. Pencetakan ulang dengan jumlah di bawah minimal kapasitas ekonomis akan menyebabkan biaya produksi tinggi.

4.2.2.3 Tahap 2 - Usulan Perbaikan

Usulan perbaikan terhadap masing-masing area berbeda-beda tergantung dengan masalah yang dihadapi.

Usulan perbaikan ini dimulai dari proses *finishing* terlebih dahulu dengan alasan:

- a. Bagian *finishing* menghasilkan *waste* tertinggi, yaitu rata-rata sebesar 71,9% dari total *waste*.
- b. Proses produksi lebih sederhana yaitu terdiri dari proses pemotongan dan pengeleman.

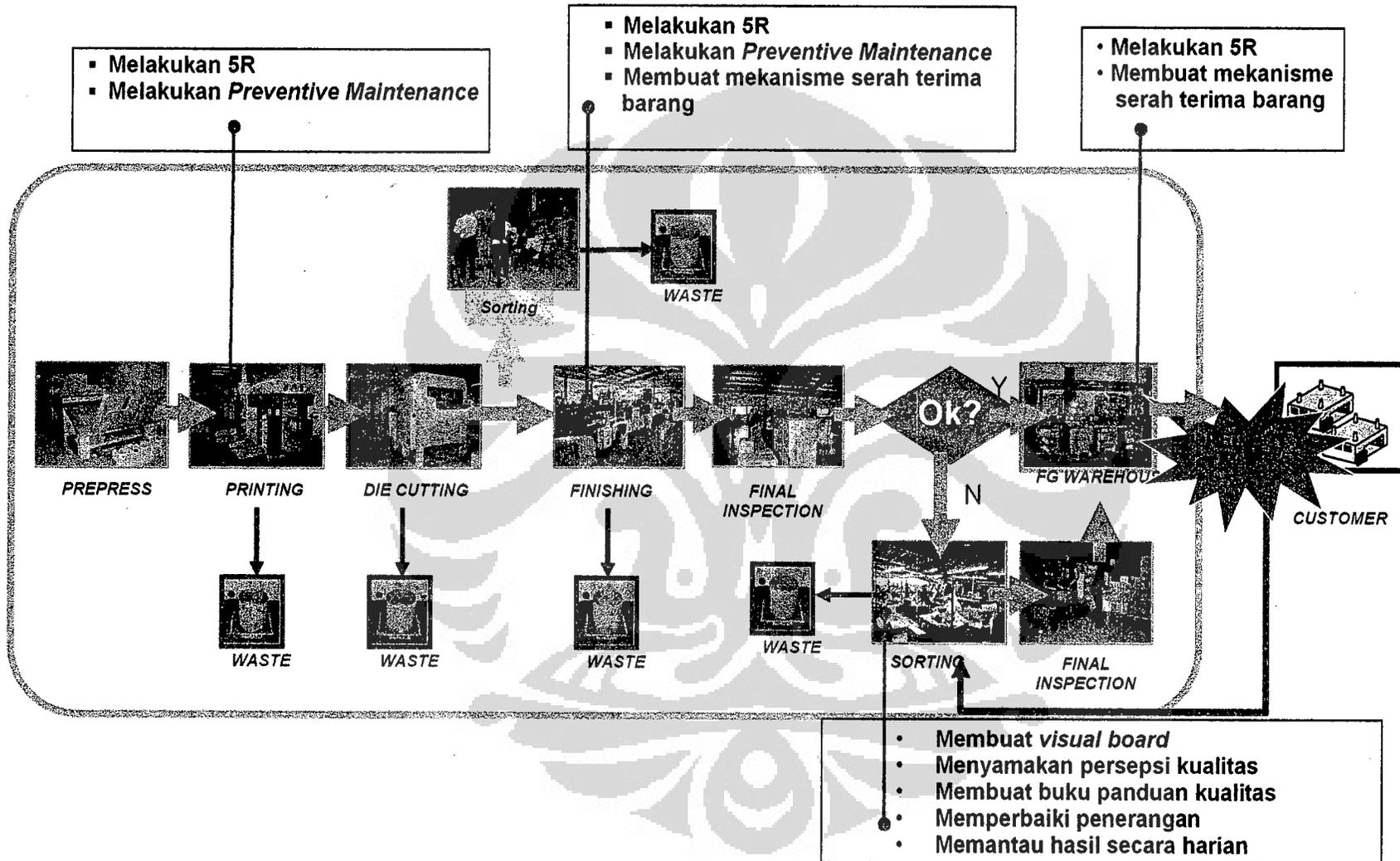
- c. Karyawannya dapat menerima perubahan dibandingkan dengan bagian lainnya dan dapat diajak bekerja sama dengan lebih baik.

Setelah perbaikan berhasil di bagian *finishing*, maka dilanjutkan ke bagian *printing*, karena dari hasil analisa *waste*, bagian yang memiliki kontribusi terbesar terhadap *waste* setelah bagian *finishing* adalah bagian *printing* yaitu rata-rata sampai dengan bulan Juni 2007 sebesar 14,89%.

Secara keseluruhan, tim *Vendor Development Program (VDP)* mengusulkan ide untuk memperbaiki sistem produksi dengan memprioritaskan pada 5R terlebih dahulu, sebagai pondasi terhadap perbaikan berkesinambungan dan *Total Quality Management (TQM)*, seperti yang terlihat pada Gambar 4-5 berikut ini.



Gambar 4-5. Usulan Perbaikan pada Tiap Tahapan Proses



Sumber: Tim Vendor Development Program

Tim *Vendor Development Program (VDP)* mengusulkan beberapa langkah perbaikan, yaitu:

a. Area *Finishing*

- i. Melakukan 5R agar tempat kerja menjadi rapi, bersih, terawat dan teratur.
- ii. Melakukan *Preventive Maintenance* agar bisa menurunkan tingkat kerusakan mesin.
- iii. Membuat mekanisme serah terima barang agar alur pengiriman barang menjadi lebih teratur dan data stok tercatat dengan baik.

b. Area *Printing*

- i. Melakukan 5R agar tempat kerja menjadi rapi, bersih, terawat dan teratur.
- ii. Melakukan *Preventive Maintenance* agar bisa menurunkan tingkat kerusakan mesin.

c. Area *Sorting*

- i. Membuat *visual board* yang bertujuan untuk untuk mengingatkan *operator* atas target *waste* dan kumulasi jumlah *waste* di pekerjaan yang sedang berjalan. Selain *waste*, yang dipantau adalah jumlah hasil proses.
- ii. Menyamakan persepsi tentang kualitas dengan bagian *Quality Control* PT ABC. Tujuannya adalah agar terdapat satu kesepakatan dalam menentukan kualitas, sehingga pada saat barang tersebut dinyatakan lulus kualitas oleh *Quality Control* PT XYZ, maka hal yang sama akan dilakukan oleh PT ABC, begitu juga sebaliknya pada saat barang tersebut dinyatakan ditolak.
- iii. Membuat buku panduan kualitas yang berguna untuk memandu karyawan di bagian *sorting* dalam memisahkan antara hasil yang baik dan yang jelek.

- iv. Memperbaiki penerangan agar tidak terjadi kesalahan dalam menentukan hasil yang harus ditolak maupun diluluskan.
- v. Mamantau hasil secara harian, agar dapat diketahui hasil proses pemilahan yang lebih akurat.

d. Area Gudang Produk Jadi

- i. Melakukan 5R agar tempat kerja menjadi rapi, bersih, terawat dan teratur.
- ii. Membuat tata letak untuk setiap pelanggan agar memudahkan pada saat mencari barang yang diperlukan.
- iii. Membuat mekanisme serah terima barang agar alur pengiriman barang menjadi lebih teratur dan data stok tercatat dengan baik. Selain itu gudang perlu melakukan *stock opname* secara berkala agar pada saat terdapat selisih stok, maka dapat segera melakukan tindakan verifikasi maupun penyesuaian data stok.

Sedangkan usulan perbaikan yang berlaku untuk seluruh bagian proses produksi adalah:

- i. Meningkatkan komunikasi dengan diadakannya pertemuan di awal *shift*, yang biasa disebut "*morning meeting*" selama 30 menit.
- ii. Menggalakkan *Sugestion System (SS)* dan *Quality Control Circle (QCC)*, sehingga perbaikan berkesinambungan dapat dilakukan.

Langkah yang diusulkan dalam menggalakkan *SS* dan *QCC* adalah:

- Memberi pelatihan kepada manajer dan *supervisor* tentang konsep, tujuan dan manfaat *SS* dan *QCC*.
- Mensosialisasi konsep, tujuan dan manfaat *QCC* ke seluruh karyawan.
- Mengumpulkan ide-ide perbaikan.

- Memverifikasi ide-ide yang terkumpul. Verifikasi ini dilakukan setiap bulan.
- Memberikan penghargaan untuk ide-ide terbaik.

4.2.2.4 Tahap 3 - Implementasi Perbaikan dan Evaluasi

I. Implementasi Perbaikan

Implementasi merupakan langkah tindak lanjut dari usulan perbaikan yang dimulai kegiatannya di bulan Agustus 2007. Kegiatan implementasi ini dipantau dan dievaluasi hasilnya setiap bulan dalam *review meeting*, baik di internal PT XYZ maupun di lingkup *Business Operation* PT ABC. Adapun kegiatan yang telah dilakukan dalam kurun waktu Agustus - Desember 2007 untuk tiap-tiap area produksi adalah sebagai berikut:

a. Area *Finishing*

Tindakan perbaikan yang dilakukan di area *finishing* adalah sebagai berikut:

1. Melakukan 5R

Kegiatan 5R yang dilakukan di area *finishing* adalah sebagai berikut:

- Menyingkirkan barang yang tidak diperlukan sehingga barang tidak menumpuk, area menjadi rapi dan ruang gerak menjadi luas. Kemungkinan terjadinya salah pengambilan barang dapat diminimalkan.
- Menetapkan lokasi untuk penyimpanan lem sehingga lem tidak tercecer dan dapat dipantau penggunaannya.
- Membedakan hasil proses *finishing* yang baik dan yang harus dipilah ulang dengan tujuan mencegah tercampurnya hasil yang baik dan yang tidak baik. Jika tercampur dan

tidak terdeteksi, maka akibatnya hasil yang tidak baik akan terbawa ke gudang produk jadi dan dapat terkirim ke pelanggan.

- iv. Membatasi jumlah *Work In Process (WIP)* sesuai dengan ketentuan tata letak dengan tujuan adalah agar *WIP* tidak menumpuk. Secara fisik, bagian produksi dapat mengontrol jumlah *WIP* sehingga tidak berlebih. Bila meletakkan *WIP* sesuai dengan letak yang ditentukan dan diberi identitas yang jelas, maka dapat memperkecil kemungkinan tertukarnya barang.
- v. Menyediakan area untuk penyimpanan palet kosong sehingga mudah diketahui jumlah palet yang belum terpakai serta membuat jumlah maksimal penumpukan palet kosong agar tidak membahayakan karyawan yang bekerja di sekitarnya.

2. Melakukan *Preventive Maintenance*

Salah satu kegiatan *Preventive Maintenance* yang sederhana yaitu kegiatan pembersihan mesin. Pembersihan mesin ditetapkan di setiap akhir *shift*, yaitu *operator* meluangkan waktu 15 menit untuk membersihkan mesin.

Selain itu, bagian teknik membuat jadwal pembersihan mesin berikut orang yang bertanggung jawab, serta membuat "*inspect program improvement*" dengan tujuan mencegah terjadinya kerusakan yang lebih parah. Operator melakukan pemeriksaan setiap hari dan mingguan sedangkan jadwal teknisi melakukan pemeriksaan disesuaikan dengan golongan kekritisian mesin. Bagian teknik melakukan pemantauan terhadap efektivitas inspeksi harian dan mingguan, terhadap persentase kerusakan mesin dan persentase kerusakan mesin terhadap jam tersedia. Hal-hal yang perlu dipantau seperti misalnya *waste* yang dihasilkan tiap mesin diinformasikan melalui *visual board*, agar

karyawan terkait dapat mengetahui perkembangannya. Contoh visual board dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 4-6. *Visual Board* di Bagian *Finishing*

Sumber: PT XYZ

3. Membuat Mekanisme Serah Terima Barang

Koordinasi serah terima barang dari proses *finishing* ke gudang produk jadi ditingkatkan melalui pembuatan suatu mekanisme serah terima barang, yaitu dengan cara membuat formulir "Final Inspeksi Barang Jadi". Bagian *finishing* harus mengisi formulir tersebut setiap kali proses *finishing* melakukan pengiriman barang ke gudang produk jadi. Formulir bagi hasil *finishing* yang baik diberi label hijau sedangkan yang tidak sepenuhnya baik diberi label kuning. Sebelum adanya mekanisme tersebut, hasil proses *finishing* tidak tercatat dengan seksama karena seluruh hasil proses dicatat sebagai stok

produk jadi. Pada kenyataannya tidak seluruh hasil *finishing* berupa produk yang baik karena sebagian harus melalui proses *sorting* terlebih dahulu. Hasil akhir akan berkurang karena terdapat *waste* pada proses *sorting*. Formulir tersebut berisi informasi mengenai tanggal, nama mesin, nama barang, jumlah pak dan jumlah unit dalam satu pak baik sebelum dilakukan *sampling* maupun sesudah dilakukan *sampling*. Petugas harus mencatat seluruh informasi dengan terperinci termasuk karyawan yang bertanggung jawab pada proses tersebut. Gunanya adalah untuk mempermudah penelusuran apabila terjadi keluhan pelanggan serta meningkatkan akurasi data stok. Contoh dari "Formulir Final Inspeksi Barang Jadi" adalah sebagai berikut:

Gambar 4-7. Formulir Final Inspeksi Barang Jadi

SEBELUM SAMPLING				HASIL SAMPLING			
Tanggal	:			Tanggal	:		
Mesin / Shift	:	/		Mesin / Shift	:	/	
No. Intern	:				:	Hijau	Kuning
Kode Brg.	:			Jml Pak/Bok	:		
Nama Barang	:			Isi Pak/Bok	:		
Jml Pak/Bok	:			Jumlah (Satuan)	:		
Isi Pak/Bok	:			Total	:		
Jumlah (Satuan)	:			Selisih (Satuan)	:		
Keterangan	:			Keterangan	:		
		Nama	Tanggal	Tanda Tangan		Nama	Tanggal
					Petugas QC		
					Spv. QC		
					Adm. Finishing		
					Spv. Finishing		
					Gd. Barang Jadi		

Asli - Finishing, Lbr ke 2 - Final Inspeksi, Lbr ke 3 - Gd. Expedisi, Lbr ke 4 - Pada Barang

Sumber: PT XYZ

b. Area *Printing*

Tindakan perbaikan yang dilakukan di area *printing* yang telah dilakukan yaitu:

1. Melakukan 5R

Kegiatan 5R di area *printing* adalah:

- i. Membuat label kuning – hijau yang bertujuan membedakan hasil yang kurang bagus sejak awal *printing*. Hasil cetakan diberi label kuning jika hasil cetakan pada satu lembar kertas berukuran besar tidak sepenuhnya baik, karena pada sebagian cetakan terdapat cacat seperti misalnya ketebalan tinta yang tidak rata, lecet dan blobor. Sedangkan untuk label hijau jika seluruh hasil *printing* pada satu lembar kertas besar hasilnya baik.
- ii. Membuat tata letak untuk setiap hasil dari proses *printing*. Tujuannya adalah mencegah tercampurnya hasil *printing* yang baik dan yang tidak baik. Area penyimpanan untuk hasil *printing* dengan label hijau dipisahkan dengan hasil *printing* dengan label kuning.

2. Melakukan *Preventive Maintenance*

Secara prinsip, *Preventive Maintenance* yang dilakukan di area *printing* tidak berbeda dengan *Preventive Maintenance* yang dilakukan di area *finishing*.

Pembersihan secara berkala juga dilakukan pada mesin di bagian-bagian seperti *stang* bak tinta, sekat silinder, motor mesin dan bak tinta yang tujuannya agar hasil cetakan tidak tercemar tinta kotor atau tinta yang sudah mengering.

c. Area *Sorting*

Tindakan perbaikan yang dilakukan di proses *sorting* yaitu:

1. Membuat *Visual Board*

Visual Board di area *sorting* berguna untuk mengingatkan *operator* atas target *waste* dan kumulasi jumlah *waste* di pekerjaan yang sedang berjalan. *Visual board* berupa papan pengumuman yang berisi daftar masalah yang perlu diselesaikan setiap harinya oleh *operator* dan terus dipantau perkembangannya. Selain itu, *visual board* juga memberikan informasi tentang jumlah produk yang masuk karantina, hasil sortir serta sisa jumlah sortir setiap harinya.

2. Menyamakan Persepsi Kualitas

Menyamakan persepsi kualitas perlu dilakukan antar bagian di PT XYZ maupun antara PT XYZ dan PT ABC. Tim *Vendor Development Program (VDP)* memprakarsai adanya pertemuan yang membahas mengenai penyamaan persepsi tentang kualitas antara PT XYZ dan PT ABC. Pertemuan ini dihadiri oleh *Quality Control/Quality Assurance (QA/QC)* kedua belah pihak. Penyamaan persepsi ini penting, seiring dengan dilakukannya sistem "*vendor release program*". Dalam *vendor release program*, maka barang yang dikirim oleh PT XYZ ke PT ABC tidak lagi dilakukan *incoming test*, karena sudah dinyatakan lulus kualitas oleh *Quality Control* PT XYZ. Adanya penyamaan persepsi ini dapat meningkatkan efisiensi, karena sebelum adanya penyamaan persepsi seringkali terjadi barang yang dinyatakan lulus oleh *Quality Control* PT XYZ kemudian dikirim ke PT ABC ternyata ditolak oleh *Quality Control* PT ABC. Tentu saja hal ini merupakan *waste* bagi kedua belah pihak. Bagi PT XYZ, *waste* tersebut berupa biaya

pengambilan kembali barang yang ditolak, melakukan *sortir*, *rework* dan biaya pengiriman barang hasil perbaikan. Bagi PT ABC, pemborosannya adalah waktu dan biaya yang terbuang untuk melakukan *sampling*, pemeriksaan dan penerimaan kembali. Pemborosan selanjutnya adalah pada saat barang tersebut sudah dibutuhkan secara mendesak, maka akan terjadi *stock out* yang akhirnya jadwal produksi akan terganggu.

3. Membuat Buku Panduan Kualitas

Dari hasil penyamaan persepsi, kemudian *Quality Control* PT XYZ membuat buku panduan kualitas yang berisi rentang warna dan ketidaksempurnaan yang masih dapat diterima oleh pelanggan. Tujuannya adalah agar pekerja di bagian sortir dapat memilah barang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh pelanggan. Gambar berikut ini adalah contoh dari buku panduan kualitas.

Selain itu, penerangan ruang yang digunakan untuk proses pemilahan juga telah diperbaiki dengan menambah beberapa titik lampu, sehingga ruangan menjadi lebih terang dan dapat menghindari kesalahan dalam proses pemilahan.

4. Memperbaiki Penerangan

Penerangan dibuat lebih baik dengan menambah beberapa titik lampu, sehingga dapat mempermudah proses pemilahan dan memperkecil tingkat kesalahan.

Gambar 4-8. Buku Panduan Kualitas



Sumber: PT XYZ

5. Melakukan Pemantauan Secara Harian oleh Bagian *Production Planning Inventory Control (PPIC)*

Bagian *PPIC* secara aktif turut memantau hasil yang diperoleh bagian *sorting* sehingga lebih memacu kecepatan di bagian *sorting*. Selain itu, jika terdapat hasil yang tidak diinginkan dan dapat mengakibatkan keterlambatan pengiriman ke pelanggan, maka PT XYZ dapat segera mengkomunikasikan masalah tersebut ke pelanggan dan bagian terkait.

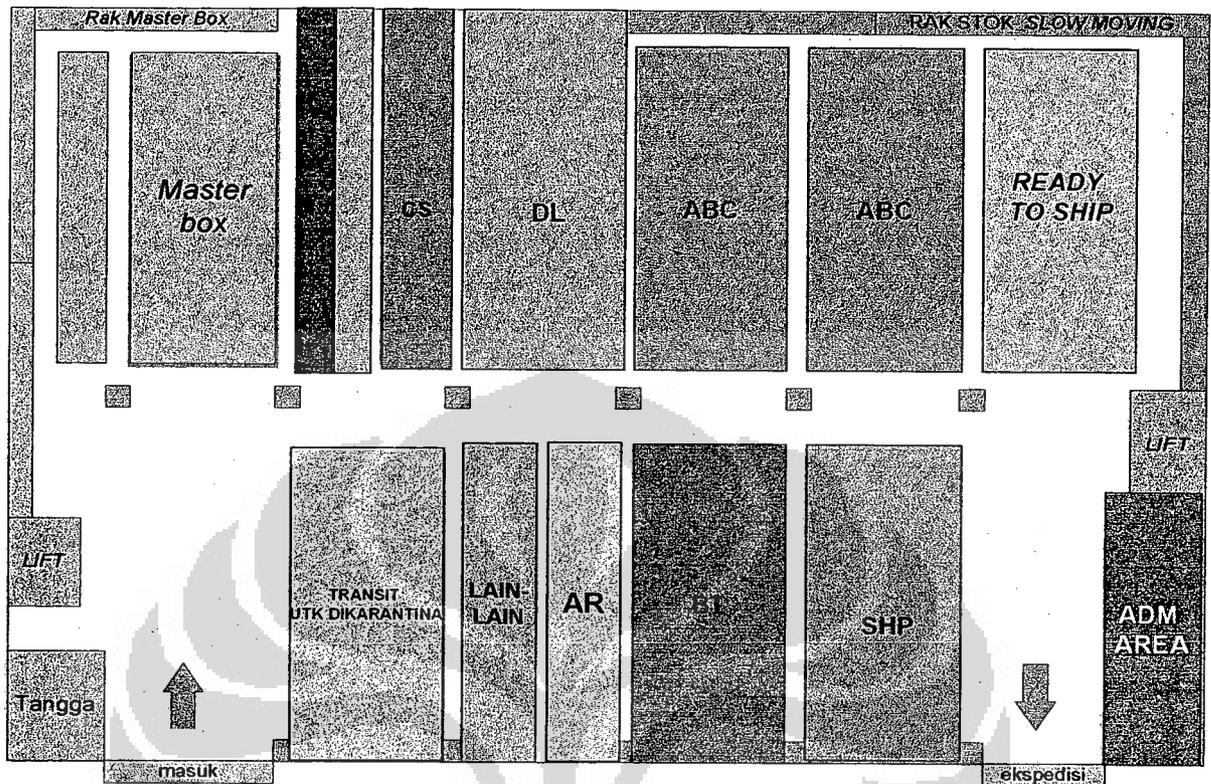
d. Area Gudang Produk Jadi

Tindakan perbaikan yang dilakukan di bagian Gudang Produk Jadi adalah sebagai berikut:

1. Melakukan 5R

- i. Menyingkirkan barang-barang yang sudah tidak diperlukan, seperti misalnya mesin-mesin bekas produksi yang sudah tidak terpakai. Tujuannya adalah agar gudang dapat menampung hasil produksi lebih banyak dan tempat kerja menjadi lebih rapi, bersih, terawat dan teratur. Ruang gerak menjadi lebih luas sehingga proses penempatan barang hasil produksi lebih leluasa.
- ii. Merapikan barang-barang stok sisa dan *slow moving*, kemudian menempatkannya pada rak-rak dengan rapi. Tujuannya adalah mempermudah pencarian barang dan tidak tercampur dengan barang *fast moving*.
- iii. Menjaga kebersihan rak, terutama dari sarang laba-laba dan debu. Sebelumnya banyak terdapat debu dan sarang laba-laba yang membuat kesan kumuh. Jika debu dan sarang laba-laba menempel di kemasan kemudian terkirim ke PT ABC, maka sudah pasti barang tersebut akan ditolak.
- iv. Membuat tata letak untuk tiap pelanggan agar tidak tercampur antara satu pelanggan dengan pelanggan lainnya dan memudahkan pengambilan barang. Dengan adanya tata letak ini maka penempatan barang menjadi lebih terkoordinasi. Tata letak yang dibuat dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 4-9. Tata Letak di Gudang Produk Jadi



Sumber: Tim Vendor Development Program

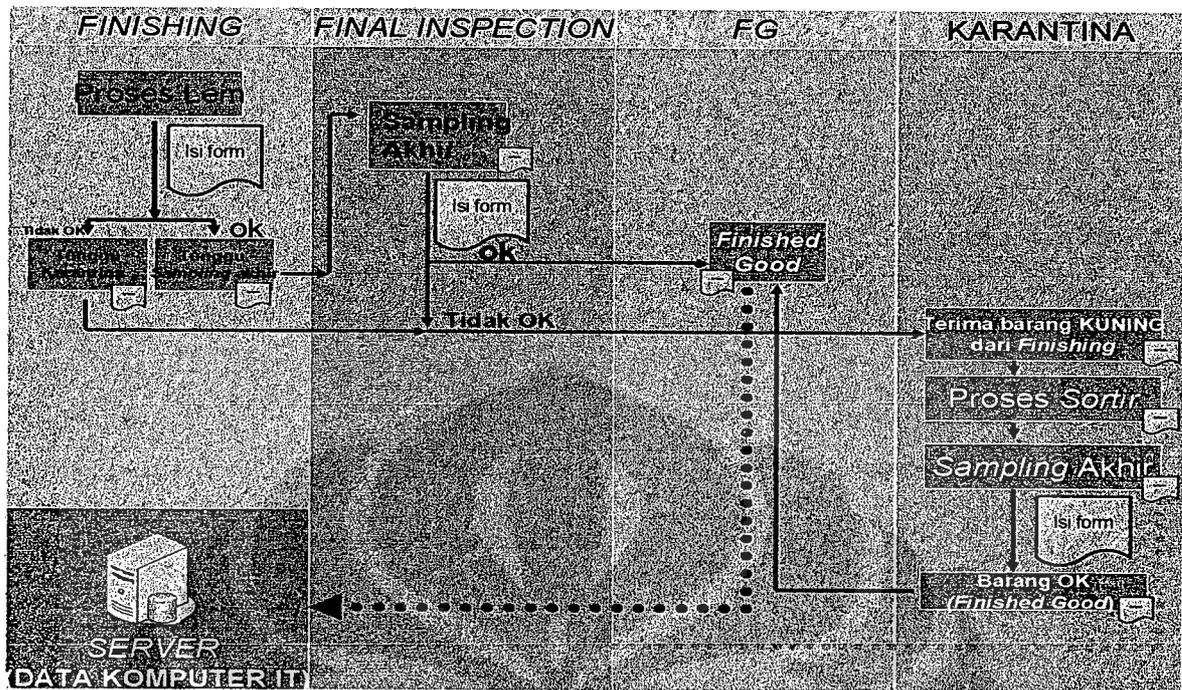
2. Meningkatkan Akurasi Data Stok

Meningkatkan akurasi data stok dilakukan dengan cara:

- i. Melakukan *stock opname* secara berkala. Barang-barang yang harus dimusnahkan harus dipisahkan dan dibuat jadwal pemusnahan secara berkala.
- ii. Memperbaiki alur informasi dengan memperhitungkan bahwa tidak seluruh hasil dari proses *finishing* dikirim ke gudang produk jadi, melainkan ada sebagian yang dalam status karantina sehingga harus dipilah terlebih dahulu.

Alur informasi yang baru didukung oleh **Formulir Final Inspeksi Barang Jadi** dari proses *finishing*. Gambar dari alur informasi yang baru terlihat pada gambar berikut ini:

Gambar 4-10. Alur Informasi dari Proses *Finishing* ke Gudang Produk Jadi



Sumber: Tim Vendor Development Program

Selain melakukan perbaikan-perbaikan di tiap area, pertemuan selama 30 menit di awal *shift* untuk masing-masing area telah dilakukan. Pertemuan tersebut membahas hal-hal sebagai berikut:

- i. Masalah yang terjadi di area produksi serta usulan pemecahannya sehingga dapat segera diambil tindakan perbaikan.
- ii. Pemantauan terhadap hasil di tiap area serta potensi masalah yang akan timbul dan rencana penanggulangannya.
- iii. Berbagi ide perbaikan dan saling berkomunikasi secara terbuka.

Program *Suggestion System (SS)* telah berjalan. Setelah konsep tersebut disosialisasikan, maka setiap bulan dikumpulkan ide-ide perbaikan. Sampai dengan bulan Desember 2007,

jumlah ide *SS* yang terkumpul sebanyak 40 ide. Contoh ide-ide perbaikan yang telah dikumpulkan di area produksi PT XYZ yaitu:

Tabel 4-6. Ide Perbaikan Melalui Program *Suggestion System*

Ide untuk Bagian	Judul	Penjelasan ide
<i>Printing</i>	Seruling Angin Pengusir Debu	Debu yang melekat pada <i>coating</i> kertas dapat membuat hasil menjadi <i>skin</i> dan harus sering mencuci <i>blanket</i> . Buat seruling dari pipa aluminium, beri selang dan kompresor, diletakkan di kanan dan kiri galar kertas
Gudang	Efisiensi bahan baku	Kertas ukuran khusus dan tanpa sisa potongan, sehingga hemat tenaga potong, waktu dan tempat
Produksi	Daftar pemantauan <i>order</i> baru	Kartu data produksi tidak terlacak keberadaannya. Setiap <i>salesman</i> membuat daftar pemantauan <i>order</i> baru agar semua <i>order</i> dapat terlacak posisinya dengan mudah
<i>Finishing</i>	Lalu lintas produk jadi kepada distribusi	Gudang produk jadi menyerahkan hasil produksi kepada distribusi dengan menyesuaikan dengan jadwal pengiriman sehingga mempercepat dan mempermudah bagian distribusi.

Sumber: PT XYZ

Sedangkan *QCC* sampai bulan Desember 2007 belum berjalan karena masih terbatasnya tenaga kerja yang bertugas menggerakkan adanya *QCC*.

II. Evaluasi

Evaluasi hasil dari implementasi *Vendor Development Program (VDP)* secara keseluruhan dipantau setiap bulannya dan dibahas dalam rapat koordinasi, baik di internal PT XYZ Tbk maupun di lingkup *Business Operation* PT ABC.

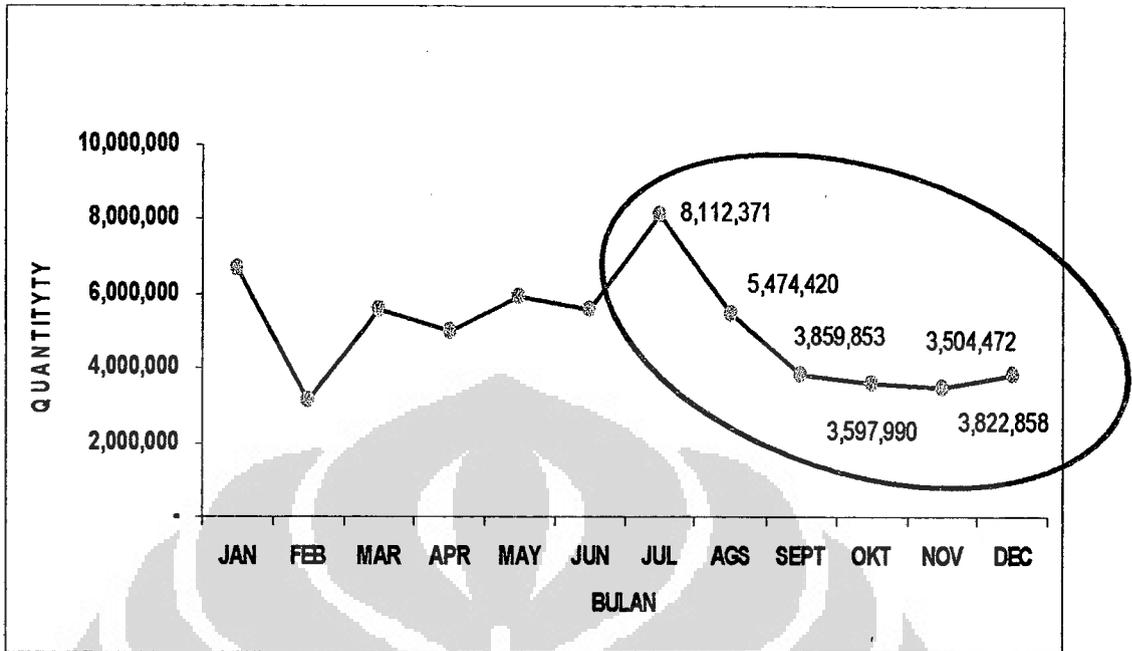
Pengukuran hasil dilakukan terhadap beberapa hal, yaitu:

- a. Jumlah *waste*.
- b. Jumlah keluhan terhadap kualitas barang yang dikirim ke PT ABC.
- c. Jumlah tolakan terhadap barang yang dikirim ke PT ABC.
- d. Kinerja PT XYZ terhadap PT ABC.

a. Jumlah *Waste*

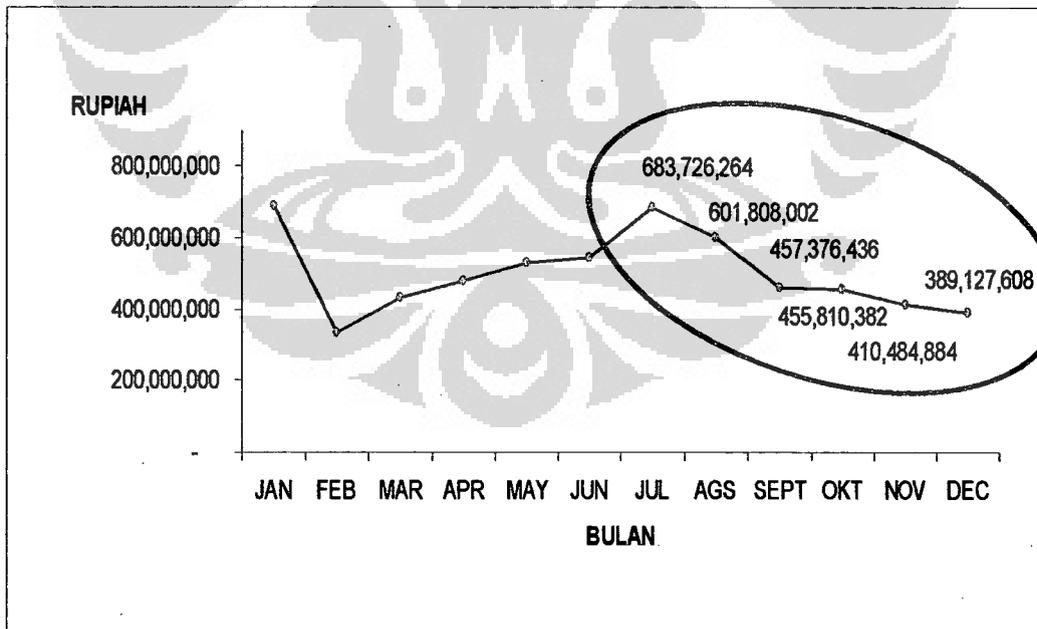
Waste dievaluasi baik dalam unit, nilai rupiah maupun persentase terhadap *Cost of Good Sold (COGS)*. Target maksimal persentase terhadap *COGS* secara *average* adalah 4,1%, sedangkan untuk unit dan nilai rupiah belum ada targetnya. Dari hasil evaluasi *waste* terhadap unit, nilai rupiah dan persentase terhadap *COGS* selama kurun waktu Juli – Desember 2007, yaitu sejak dilakukannya *Vendor Development Program (VDP)* terdapat tren penurunan, walaupun untuk persentase *waste* terhadap *COGS* masih belum mencapai target yang ditentukan. Tren penurunan *waste* dapat dilihat pada Grafik berikut ini:

Grafik 4-2. Rekapitulasi Waste 2007 Terhadap Unit



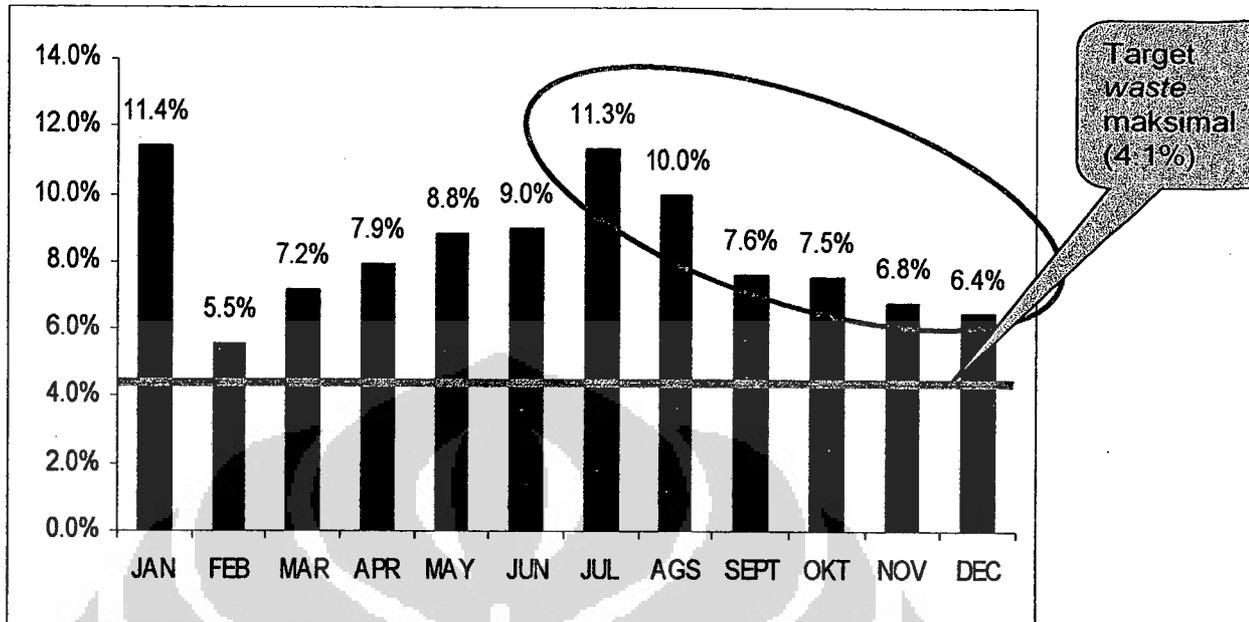
Sumber: PT XYZ

Grafik 4-3. Rekapitulasi Waste 2007 Terhadap Nilai Rupiah



Sumber: PT XYZ

Grafik 4-4. Rekapitulasi *Waste* 2007 Terhadap COGS



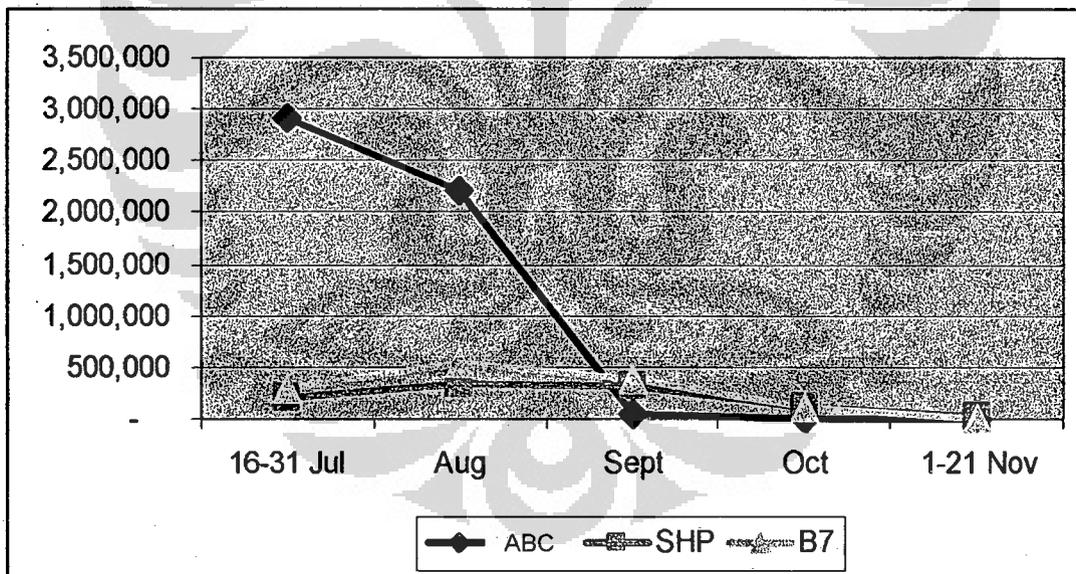
Sumber: PT XYZ

Beberapa hal yang menyebabkan penurunan *waste*, yaitu:

1. Karyawan yang makin sadar akan pentingnya kualitas dan menghasilkan produk cacat adalah merupakan pemborosan. Kesadaran tersebut dibina melalui *morning meeting* dan dengan adanya *visual board* maka *waste* diperlihatkan secara terbuka dan dapat dipantau bersama-sama sehingga memotivasi karyawan untuk menurunkannya.
2. Standar kualitas antar bagian telah ditetapkan berdasarkan hasil penyamaan persepsi dengan pelanggan dan khusus untuk bagian *sorting* telah dibuat buku panduan kualitas yang digunakan sebagai acuan dalam meluluskan atau membuat hasil produksi. Hal ini dapat dilihat pada jumlah hasil "ragu-ragu" atau biasa disebut dengan *SK* di produksi. Hasil *SK* adalah hasil *sampling* dimana operator tidak bisa memutuskan karena ragu-ragu apakah barang tersebut berada pada kategori bagus atau jelek yang disebabkan tidak ada panduan

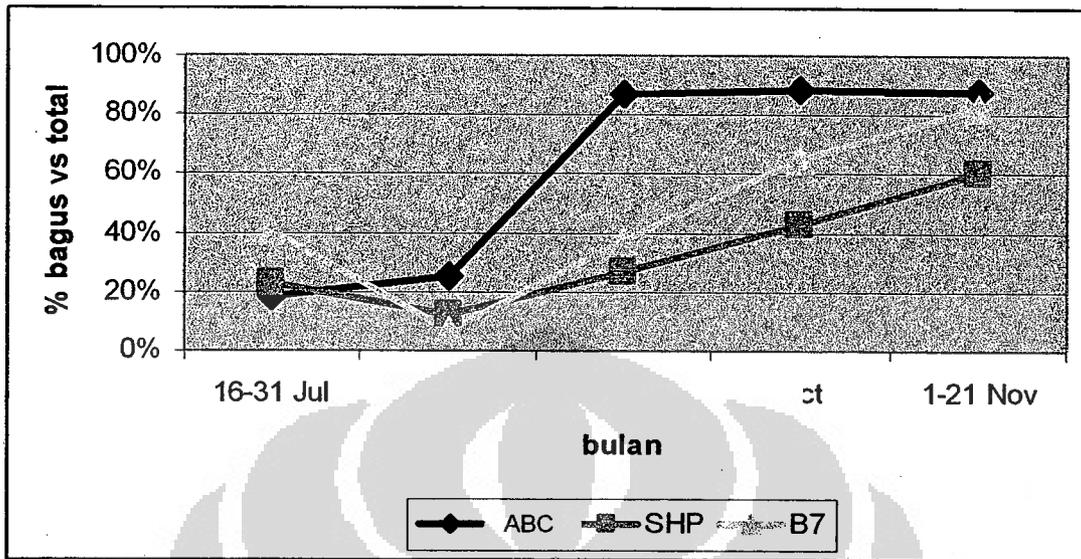
yang jelas. Dengan adanya buku panduan kualitas, hasil *SK* menurun karena dengan mudah petugas mencocokkan hasil produksinya dengan standar yang terdapat pada buku panduan kualitas. Penurunan hasil *SK* diiringi dengan kenaikan hasil bagus yang dapat dilihat pada Grafik di bawah ini. Tim *Vendor Development Program (VDP)* memantau Hasil *SK* dan hasil bagus mulai Juli sampai November 2007. Setelah mendapatkan hasil dengan tren menurun maka tim *Vendor Development Program (VDP)* menganggap bahwa adanya penyamaan persepsi dan buku panduan kualitas telah membawa hasil yang baik, oleh karenanya mulai bulan Desember 2007 tim *Vendor Development Program (VDP)* tidak lagi melakukan pengukuran.

Grafik 4-5. Penurunan Jumlah SK



Sumber: PT XYZ

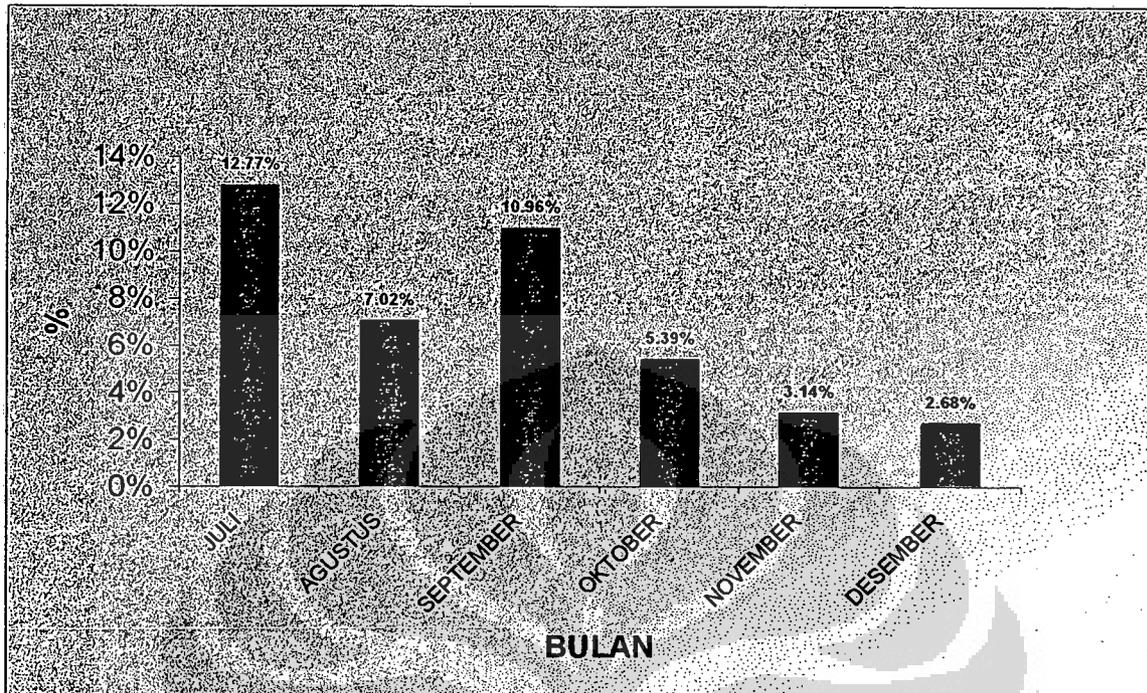
Grafik 4-6. Hasil Bagus pada Proses *Sorting*



Sumber: PT XYZ

- PT XYZ telah menjalankan *Preventive Maintenance* sehingga mesin rusak dapat diminimalkan. Dampaknya yaitu tidak perlu berulang kali melakukan *setting* mesin yang menyebabkan terbuangnya kemasan untuk uji coba ketika mesin pertama kali dijalankan. Semakin banyak kemasan yang terbuang untuk uji coba, maka akan semakin banyak *waste* yang dihasilkan. Waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan proses produksi juga menjadi semakin singkat. Penurunan persentase kerusakan mesin terhadap jumlah jam dapat dilihat pada grafik berikut ini.

Grafik 4-7. Persentase Kerusakan Mesin Terhadap Jumlah Jam



Sumber: PT XYZ

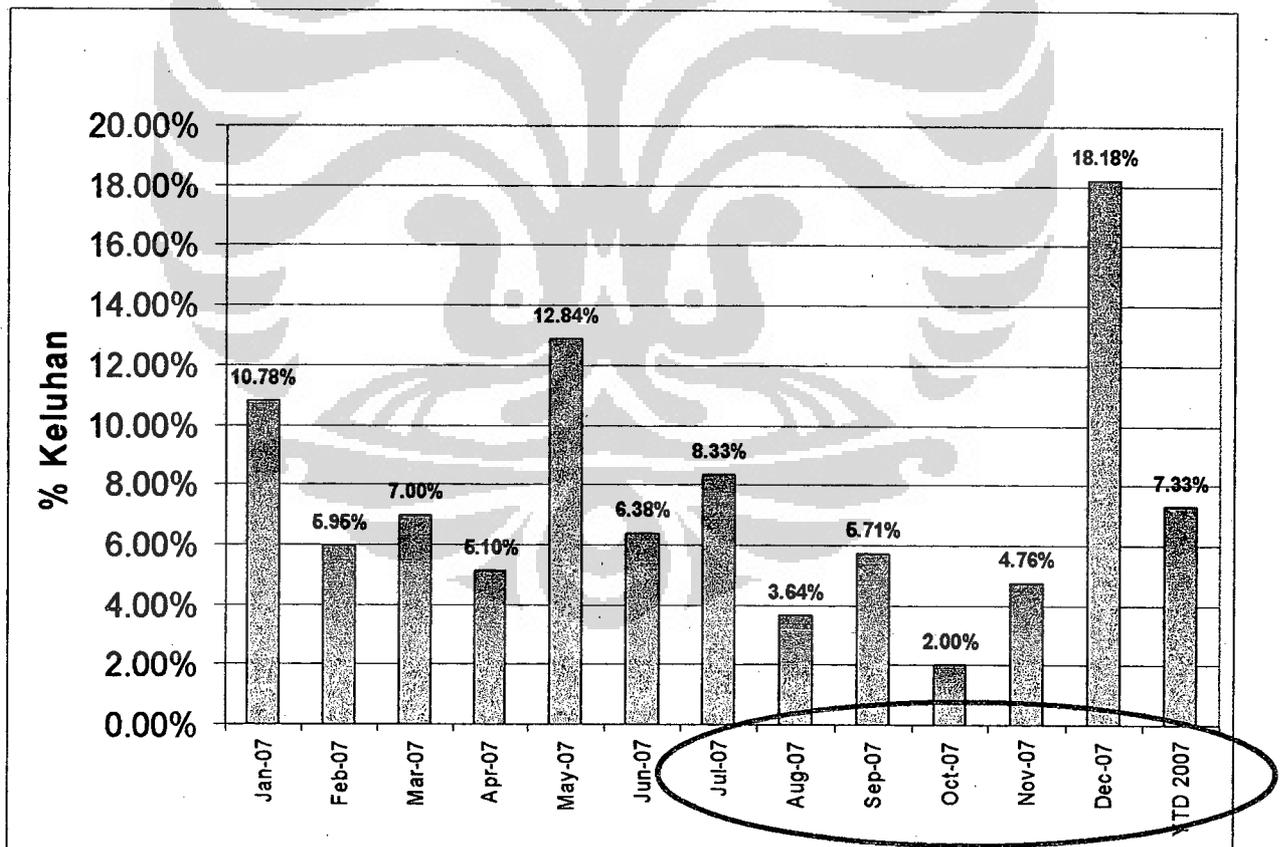
- Tempat kerja yang sudah rapi, teratur dan bersih sehingga dapat mencegah terjadinya pencampuran antara hasil baik dan tidak baik.

b. Jumlah Keluhan Terhadap Kualitas dari PT ABC

Dari hasil evaluasi jumlah keluhan mengenai kualitas dari PT ABC dalam kurun Juli – Desember 2007, dapat dilihat bahwa trennya mengalami penurunan namun pada bulan Desember 2007 mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Penyebab utama kenaikan keluhan di bulan Desember 2007 adalah keluhan mengenai kualitas dus Kalpanax yang sulit dibentuk pada saat proses produksi menggunakan mesin pengemas otomatis di PT ABC karena kertas yang lembab. Penyebab terjadinya lembab pada kertas adalah penyimpanan

yang lama di gudang sedangkan sifat kertas dari bahan *duplex* tersebut sensitif terhadap kelembaban dan menyerap air. Pada musin hujan, tingkat kelembaban akan semakin bertambah, sehingga hal tersebut memperburuk kualitas dus Kalpanax. Selain itu ada beberapa kasus pada dus Kalpanax yaitu "kurang lem" sehingga pada saat pengemasan dilakukan, dus tidak dapat terbentuk akibat terlepasnya ikatan satu sisi dengan sisi lainnya. Penyebab dus dengan kurang lem tersebut adalah proses *finishing* yang tidak sempurna karena pengeleman tidak merata namun lolos pada saat proses *sorting* sehingga barang tersebut terkirim ke pelanggan. Jumlah persentase keluhan kemasan dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

Grafik 4-8. Persentase Keluhan Kemasan PT XYZ



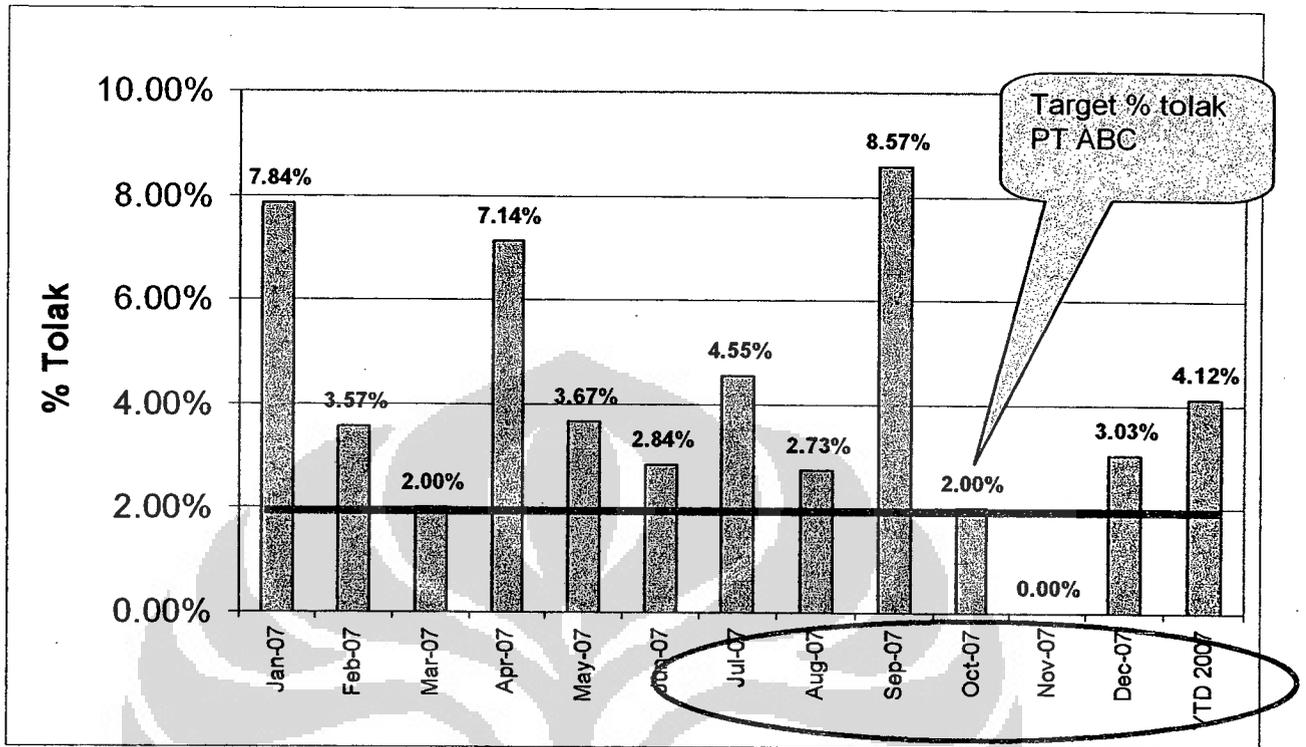
Sumber: PT XYZ

c. Jumlah Tolakan Terhadap Barang yang Dikirim ke PT ABC

Dari hasil pemantauan jumlah tolakan, terdapat tren penurunan tingkat penolakan. Pada November 2007, tidak ada barang yang ditolak, namun pada bulan Desember meningkat menjadi 3,3%. Terdapat satu kasus penolakan dari 33 kedatangan di bulan Desember, yang disebabkan oleh *overglue* atau lem yang berlebihan sehingga sisi-sisi dus menjadi lengket satu sama lain sehingga dus sulit untuk dibuka dan dibentuk. Apabila dipaksakan untuk dibentuk maka dapat terjadi permukaan dus akan lecet dan terkelupas. Tingkat tolakan tertinggi terjadi di bulan September 2007, yaitu sebesar 8,57%. Penyebab utama dari meningkatnya tingkat tolakan ini adalah *overglue* yang terjadi pada dus Woods dan dus Bronsolvan. Penyebabnya adalah proses *finishing* yang tidak sempurna, sehingga hasil pengeleman tidak rata. Pada beberapa dus terjadi kurang lem dan beberapa lainnya kelebihan lem. Keduanya menimbulkan masalah bagi pelanggannya.

Secara *Year To Date* (YTD) Desember 2007, tingkat tolakan adalah sebesar 4,12%. Angka ini masih lebih besar dibandingkan dengan target tolakan maksimal yang ditetapkan oleh PT ABC untuk bahan kemasan, yaitu sebesar 2%.

Grafik 4-9. Persentase Tolak Kemasan PT XYZ



Sumber: PT XYZ

d. Kinerja PT XYZ Terhadap PT ABC

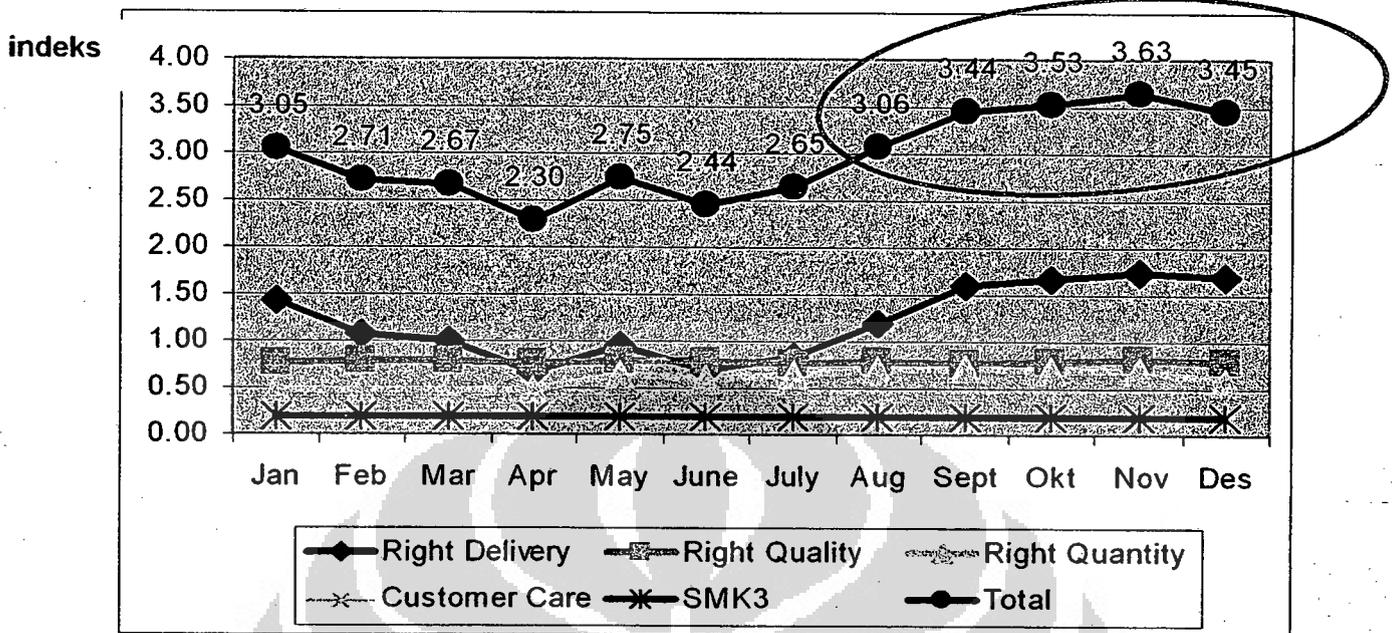
Tim *Vendor Development Program (VDP)* selama kurun waktu Juli – Desember 2007 telah melakukan perbaikan-perbaikan yang membawa dampak yang positif terhadap kinerja PT XYZ. Hasil evaluasi kinerja *vendor* PT XYZ terhadap PT ABC mengalami kenaikan yang cukup menggembirakan. Peningkatan kinerja secara signifikan terjadi pada kriteria pengiriman. Karena kriteria tersebut memiliki bobot penilaian terbesar yaitu sebesar 50%, maka nilai total yang di dapat oleh PT XYZ meningkat tajam. Bahkan pada bulan Oktober dan November 2007, PT XYZ mampu memperoleh nilai A, namun kembali lagi menjadi B

pada bulan Desember 2007. Perbaikan-perbaikan di proses produksi hingga gudang produk jadi telah menghasilkan kinerja yang meningkat.

Selain itu, pada bulan Agustus 2007 PT ABC dan PT XYZ telah menandatangani sebuah perjanjian yang disebut *Service Level Agreement (SLA)* yang ditujukan bagi beberapa kemasan-kemasan produk utama PT ABC. Perjanjian tersebut mengatur mengenai tingkat pelayanan yang harus diberikan oleh PT XYZ seperti misalnya kualitas yang harus memenuhi syarat, pengiriman tepat waktu, *lead time* pemesanan barang dan jumlah *buffer stock* yang harus tersedia di gudang PT XYZ. Jika PT XYZ tidak dapat memenuhi syarat yang ditetapkan, maka akan dikenakan sanksi. Sebagai gantinya, PT XYZ akan mendapatkan komitmen berupa *order* dalam jangka waktu satu tahun serta kepastian pengambilan terhadap *order* tersebut dari PT ABC. PT ABC memberikan *forecast* untuk 3 bulan ke depan yang akan diperbaharui setiap bulannya sehingga PT XYZ dapat mengatur jadwal produksi maupun pembelian material dengan lebih baik.

Dengan adanya tuntutan dalam *SLA* tersebut, maka baik manajemen maupun karyawan PT XYZ sudah lebih memperhatikan tanggal pengiriman yang diperlukan pelanggannya dan berusaha untuk memenuhi target yang telah ditetapkan. Hasil produksi juga dipantau dengan baik dan dapat memacu karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan tepat.

**Grafik 4-10 . Hasil Evaluasi Kinerja Vendor PT XYZ
Periode Januari – Desember 2007**



Sumber: Central Procurement PT ABC

Dari penilaian akhir, maka PT XYZ selama Januari – Desember 2007 memiliki nilai :

Tabel 4-7. Kinerja PT XYZ Januari – Desember 2007

Bulan	Nilai	Bulan	Nilai
Januari	B	Juli	C
Februari	C	Agustus	B
Maret	C	September	B
April	C	Oktober	A
Mei	C	November	A
Juni	C	Desember	B

Sumber: Central Procurement PT ABC

Khusus untuk hasil evaluasi kinerja vendor, tim PT XYZ dan Central Procurement PT ABC memantau perkembangannya dalam pertemuan bulanan. Dalam pertemuan ini juga dibahas mengenai kendala yang terjadi pada saat pemenuhan terhadap pesanan yang

diberikan serta tindakan penyelesaian dan pencegahannya agar masalah tidak terulang kembali.

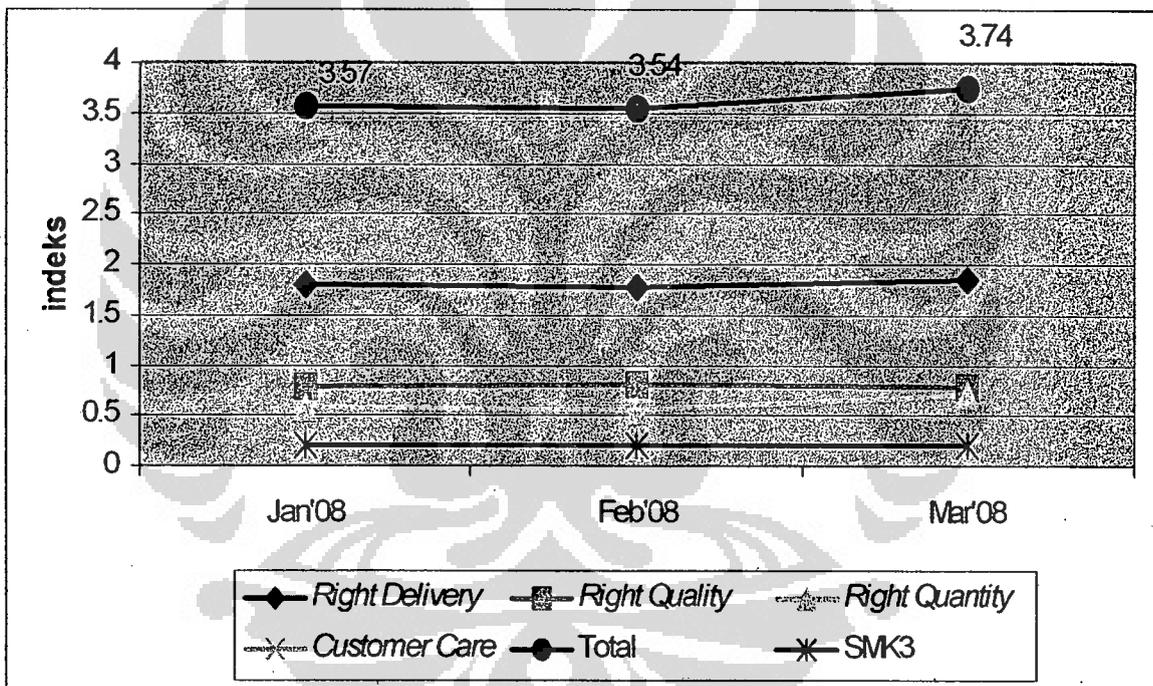
Peningkatan kinerja PT XYZ berdampak positif bagi PT ABC. Jika PT XYZ dapat mempertahankan kinerjanya dalam beberapa bulan ke depan maka PT ABC berencana untuk menurunkan tingkat *buffer stock*-nya, dari semula 1 bulan menjadi 15 hari. *Leadtime* pemesanan akan dikurangi, dari semula 45 hari menjadi 30 hari.

4.2.2.5 Tahap 4 - Serah Terima Proyek

Masa kerja tim *Vendor Development Program (VDP)* berakhir pada tanggal 31 Desember 2007. Setelah masa kerja tim *Vendor Development Program (VDP)* berakhir, maka mulai 1 Januari 2008 proyek diserahkan kepada tim internal PT XYZ yang selama ini turut mendampingi jalannya proyek ini. Diharapkan semua yang telah dibangun dapat tetap dijalankan bahkan ditingkatkan, karena segala sesuatu yang dilakukan oleh tim *Vendor Development Program (VDP)* adalah sebuah langkah awal yang masih harus dikembangkan dan disempurnakan. Guna menjaga agar semangat perbaikan terus berjalan, maka 2 orang dari tim *Vendor Development Program (VDP)* yang berasal dari bagian *Supply Chain Management* PT ABC sementara waktu tetap diperbantukan di PT XYZ. Seiring dengan meningkatnya tuntutan konsumen akan kualitas, pengiriman tepat waktu serta harga yang bersaing maka masih banyak pula tantangan yang harus dihadapi oleh PT XYZ. Tim internal PT XYZ harus mandiri dalam menjalankan dan mengembangkan program-program yang telah dibangun agar perbaikan tersebut tidak berhenti di tengah jalan dan pada akhirnya perubahan maupun perbaikan yang dilakukan dapat meningkatkan daya saing PT XYZ.

Setelah serah terima proyek, PT ABC secara periodik melakukan pemantauan terhadap kinerja PT XYZ. Adapun berdasarkan pemantauan PT ABC selama kurun waktu Januari – Maret 2008 menunjukkan konsistensi kinerja yang baik, bahkan di bulan Maret 2008 meningkat cukup tinggi. Hasil eveluasi kinerja tersebut dapat dilihat pada Grafik 4 – 11 berikut ini. Sedangkan untuk tingkat wastedi PT XYZ, PT ABC sudah tidak lagi melakukan pemantauan, karena pemantauan hanya dilakukan secara internal di PT XYZ.

**Grafik 4-11. Hasil Evaluasi Kinerja Vendor PT XYZ
Periode Januari – Maret 2008**



Sumber: Central Procurement PT ABC

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

1. Dalam menghadapi tantangan yang dihadapi oleh departemen *Central Procurement* saat ini yaitu:

- a. Menyediakan produk yang berkualitas.
- b. Menyediakan produk sesuai dengan permintaan dan tepat waktu.
- c. Menyediakan produk dengan harga bersaing.

Maka fungsi *procurement* yang sebelumnya lebih bersifat administratif dan fokus ke tawar-menawar untuk mendapatkan harga termurah dengan membandingkan harga dari satu *vendor* ke *vendor* lainnya harus diubah dengan melakukan pendekatan melalui *World Class Procurement*. Pada *World Class Procurement*, fungsi departemen *Procurement* tersebut bergeser ke fungsi yang lebih strategis, yaitu memperlakukan *vendor* sebagai mitra dengan menekankan hubungan jangka panjang serta mengutamakan kualitas. PT ABC akan mendapatkan penurunan harga dari efisiensi, seperti misalnya mengurangi tingkat persediaan dan *continuous cost improvement*.

2. Guna mencapai tujuan "*World Class Procurement*" perlu dilakukan pemilihan terhadap *vendor* dan bekerjasama dengan *vendor* yang handal karena *vendor* merupakan rantai pertama dalam *Supply Chain* dan berkontribusi sangat besar terhadap kualitas bahan baku yang dihasilkan. Handal atau tidaknya *vendor* dapat dinilai melalui sebuah sistem evaluasi,

yang disebut Evaluasi Kinerja *Vendor*. Mulai tahun 2007, PT ABC melakukan Evaluasi Kinerja *Vendor* dengan kriteria yang telah diperbaharui dan disesuaikan dengan tantangan yang dihadapi oleh departemen *Central Procurement*. Penilaian dilakukan setiap 6 bulan dengan 5 kriteria yang dinilai, yaitu:

- a. Ketepatan waktu pengiriman dengan bobot 50%.
- b. Kualitas dengan bobot 20%.
- c. Ketepatan jumlah pengiriman dengan bobot 20%.
- d. Penanganan Keluhan dengan bobot 5%.
- e. Kepatuhan terhadap Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja dengan bobot 5%.

Periode penilaian yaitu bulan Januari – Juni dan Juli – Desember. Pada setiap kriteria diberi *grading* dengan rentang nilai 1 sampai dengan 4. Setelah setiap nilai yang didapat dikalikan dengan bobot kemudian dibagi dengan jumlah kedatangan maka akan didapatkan nilai akhir. Nilai akhir memiliki nilai tertinggi yaitu A dan yang terendah adalah D. PT ABC akan mengirimkan hasil evaluasi di setiap periode ke setiap *vendor* dan apabila terdapat *vendor* yang memiliki kinerja di bawah standar yang ditetapkan, maka akan diberi surat peringatan. Apabila *vendor* selama 3 periode berturut-turut memiliki kinerja di bawah standar yang ditetapkan, yaitu mendapatkan nilai D maka *vendor* tersebut akan dihapus dari *Approved Vendor List (AVL)*.

3. Bagi *vendor* utama dengan kinerja kurang memuaskan, maka PT ABC perlu melakukan “*Vendor Development Program (VDP)*” terhadap *vendor* tersebut karena *vendor* yang handal tidak diperoleh secara tiba-tiba, namun diperlukan pembinaan dan kerjasama jangka

panjang. PT ABC memilih PT XYZ sebagai *vendor* yang pertama kali sebagai proyek percontohan diterapkannya *Vendor Development Program (VDP)*. PT XYZ yang merupakan anak perusahaan PT XYZ adalah *vendor* utama untuk barang kemasan percetakan namun dari hasil evaluasi kinerjanya kurang memuaskan karena belum optimal dalam menerapkan sistem yang baik dalam proses produksi maupun kontrol terhadap kualitasnya. Hal tersebut menyebabkan adanya *gap* antara target yang ditetapkan dibanding dengan kinerja aktual sehingga perlu dilakukan pembinaan dengan cara membentuk sebuah tim untuk melaksanakan *Vendor Development Program (VDP)* yang anggotanya terdiri dari beberapa fungsi dari kedua perusahaan. Tim bertugas untuk memetakan kondisi sebelum adanya *Vendor Development Program (VDP)*, mencari akar masalah, mengusulkan ide-ide perbaikan serta memandu jalannya implementasi dari ide-ide perbaikan.

Tujuan dari *Vendor Development Program (VDP)* di PT XYZ adalah:

- a. Meningkatkan kualitas produk dengan menurunkan angka tolakan.
- b. Meningkatkan ketepatan waktu dan jumlah pengiriman.
- c. Menurunkan biaya agar harga menjadi lebih bersaing.

4. *Vendor Development Program (VDP)* yang diterapkan oleh PT ABC diberi nama “*XYZ’s Customers Satisfaction Project*” yang merupakan proyek bersama dalam melakukan perbaikan-perbaikan, memiliki tujuan agar kedua belah pihak merasa saling memiliki dan bertanggung jawab serta diperlukan komitmen dan keterbukaan dari kedua belah pihak agar program tersebut berhasil. Apabila proyek ini berhasil dan sudah mendapatkan model yang cocok, maka *Vendor Development Program (VDP)* ini akan dicoba untuk diterapkan kepada *vendor* utama lainnya. Dari sisi *vendor*, proyek ini adalah milik PT XYZ yang dilakukan

demi kepuasan pelanggannya serta merupakan *model line* yang pada masa berakhirnya proyek, akan dilanjutkan oleh operasional PT XYZ sendiri. Proyek dilakukan mulai 1 Juli 2007 dan akan berakhir di 31 Desember 2007.

5. Kegiatan "*XYZ's Customer Satisfaction Project*" terdiri dari beberapa tahapan. Tahap pertama adalah mendapatkan komitmen dari manajemen puncak yang mendukung penuh jalannya proyek pembinaan ini yang kemudian diikuti dengan membentuk tim *Vendor Development Program (VDP)* dan melakukan *Kick Off*. Tahap berikutnya adalah memetakan kondisi saat sebelum dilakukannya *Vendor Development Program (VDP)* dan digali akar masalah yang terjadi. Pemetaan dilakukan meliputi awal proses pencetakan, proses akhir pencetakan sampai barang jadi dikirim ke gudang. Pada tiap tahapan produksi terdapat *waste* yang diupayakan untuk diminimalkan. Selanjutnya, konsep usulan perbaikan diajukan pada manajemen puncak PT XYZ untuk mengatasi masalah yang terjadi selama ini. Usulan perbaikan dapat menjadi hal yang nyata apabila diikuti dengan implementasi terhadap usulan perbaikan. Implementasi tersebut kemudian dievaluasi untuk mengetahui seberapa jauh tingkat keberhasilan terhadap program-program yang dilakukan dan kendala-kendala yang ada pada saat dilakukannya *Vendor Development Program (VDP)*. Tahap terakhir yaitu serah terima proyek setelah masa dinas tim *Vendor Development Program (VDP)* berakhir kepada tim dari XYZ.
6. Dari hasil analisis, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa penyebab pada faktor manusia adalah kurangnya koordinasi, kurang kontrol dan tidak terbiasa dengan adanya 5R. Sedangkan faktor metoda adalah tidak adanya 5R dan standar kualitas yang tidak jelas. Dari

segi mesin, tidak berjalannya *Preventive Maintenance* menambah penyebab terjadinya masalah yang berdampak pada *waste* yang dihasilkan. Selama periode Januari – Juni 2007 Produksi menghasilkan *waste* cukup besar, yaitu 8,2%, sedangkan target *waste* adalah 4,1%. Masih terdapat *gap* sebesar 4,1% untuk mencapai target yang ditetapkan.

Proses *finishing* menghasilkan *waste* paling besar, yaitu rata-rata sampai bulan Juni 2007 sebesar Rp. 366.722.483,- (5,98% terhadap COGS) disusul oleh bagian *printing* sebesar Rp. 72.398.349,- (1,18% terhadap COGS) dan yang terakhir adalah proses *die cutting* dengan *waste* sebesar 62.765.328,- (1,02% terhadap COGS).

Tingginya tingkat *waste* berdampak pada ketepatan pengiriman karena:

- a. Adanya proses pengerjaan ulang pada proses *finishing*.
- b. Adanya proses pencetakan ulang yang disebabkan hasil pemilahan yang baik kurang dari jumlah yang dipesan, maka harus dilakukan pencetakan ulang. Pencetakan ulang dengan jumlah di bawah minimal kapasitas ekonomis akan menyebabkan biaya produksi tinggi.

7. Usulan perbaikan untuk tiap-tiap proses produksi dan bagian gudang berbeda-beda tergantung dengan masalah yang dihadapi. Namun secara keseluruhan, Tim *Vendor Development Program (VDP)* mengusulkan ide untuk memperbaiki sistem produksi dengan memprioritaskan pada 5R terlebih dahulu, sebagai pondasi terhadap perbaikan berkesinambungan dan *Total Quality Management (TQM)*. Dari sisi kualitas, PT XYZ dan PT ABC melakukan penyamaan persepsi agar secara bersama-sama dapat menyepakati kriteria-kriteria pelulusan barang. Sedangkan usulan perbaikan yang berlaku untuk seluruh bagian proses produksi adalah meningkatkan komunikasi dengan diadakannya pertemuan di

awal *shift*, yang biasa disebut "*morning meeting*" selama 30 menit dan menggalakkan *Suggestion System (SS)* dan *Quality Control Circle (QCC)*, sehingga perbaikan berkesinambungan dapat dilakukan.

8. PT XYZ Tbk maupun *Business Operation* PT ABC setiap bulan memantau dan mengevaluasi hasil dari implementasi *Vendor Development Program (VDP)* dalam rapat koordinasi. Secara keseluruhan, *Vendor Development Program (VDP)* memberikan hasil yang positif yaitu:

- a. Menurunnya jumlah *waste*.
- b. Menurunnya jumlah keluhan terhadap kualitas barang yang dikirim ke PT ABC.
- c. Menurunnya jumlah tolakan terhadap barang yang dikirim ke PT ABC.
- d. Meningkatnya kinerja PT XYZ terhadap PT ABC.

5.2 SARAN

Beberapa saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

5.2.1 Saran bagi PT XYZ

1. Guna menjamin agar 5R tetap berjalan di PT XYZ, maka PT XYZ perlu membuat komite 5R yang memiliki tanggung jawab untuk melakukan audit 5R secara periodik. 5R sebaiknya dibuat sebagai *cross functional team* yang melibatkan beberapa bagian dan memiliki struktur organisasi sendiri.

2. Agar semangat perbaikan berkesinambungan tidak luntur, maka PT XYZ perlu menunjuk satu orang yang bertanggung jawab untuk melaksanakan pengumpulan ide-ide melalui *SS* dan *QCC*, memberikan pelatihan terkait melakukan verifikasi terhadap ide-ide yang dikumpulkan.

3. Penyebab utama kenaikan keluhan di bulan Desember 2007 adalah keluhan mengenai kualitas dus Kalpanax yang sulit dibentuk pada saat proses produksi menggunakan mesin pengemas otomatis di bagian produksi PT ABC karena kertas yang lembab. Penyimpanan yang lama di gudang sedangkan sifat kertas dari bahan *duplex* tersebut sensitif terhadap kelembaban dan menyerap air adalah penyebabnya. Pada musim hujan, tingkat kelembaban akan semakin bertambah, sehingga hal tersebut memperburuk kualitas dus Kalpanax. Oleh karenanya PT XYZ harus menyediakan gudang dengan kondisi khusus yaitu ruangan yang memiliki suhu dan tingkat kelembaban yang dapat menjamin bahwa kertas jenis *duplex* aman dari udara lembab.

4. Guna meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan, meningkatkan kemitraan antara *customer* dan *vendornya* serta mendapatkan *benefit* bagi kedua belah pihak maka PT ABC dan PT XYZ perlu melakukan kolaborasi berupa program *Vendor Managed Inventory (VMI)*. PT XYZ akan mendapatkan *benefit* karena akan mendapat komitmen *order* dari PT ABC dalam periode yang cukup panjang, sementara PT ABC mendapatkan *benefit* dengan turunnya *working capital*. Namun *VMI* yang dijalankan harus dimodifikasi, karena tidak bisa sepenuhnya sesuai dengan konsep *VMI*. Modifikasi terletak pada *Purchase Order*nya, yaitu *Purchase Order* tetap dibuat oleh PT ABC satu kali satu bulan, untuk kepentingan sistem

internal dan *Purchase Order* tersebut tidak dikirimkan ke *vendor*. Namun pada saat PT XYZ melakukan *replenishment* terhadap stok yang terdapat di PT ABC, maka data yang digunakan adalah rencana kebutuhan 3 bulan ke depan dan juga berdasarkan *Reorder Point (ROP)* yang telah disepakati bersama.

5. Dari hasil analisa *waste* selama tahun 2007, didapatkan hasil bahwa *waste* masih diatas target yang ditentukan. Untuk menurunkan *waste*, PT XYZ perlu melakukan sistem pemantauan yang lebih ketat, seperti misalnya membuat *Key Performace Indikator* bagi tiap karyawan yang dievaluasi setiap bulan seperti yang telah dilakukan oleh PT ABC.

5.2.2 Saran bagi PT ABC

1. Proyek *Vendor Development Program (VDP)* terhadap PT XYZ mendapatkan hasil yang menggembirakan. Guna menuju sistem *Procurement* yang baru yaitu menekankan hubungan jangka panjang, kemitraan dan *win-win solution* maka sebaiknya PT ABC menerapkan proyek *Vendor Development Program (VDP)* tersebut terhadap *vendor* lainnya, tidak hanya di lingkungan ABC grup.
2. Saat ini PT ABC memiliki 150 *vendor*. Agar dapat fokus pada pembinaan *vendor* dan dapat meningkatkan kualitas kemitraan serta posisi tawar yang lebih baik maka sebaiknya PT ABC melakukan pengurangan jumlah *vendor*. Ketika jumlah *vendor* berkurang, maka risiko akan meningkat, oleh karenanya program mengurangi *vendor* harus diikuti dengan adanya seleksi yang ketat dan sertifikasi *vendor*.

DAFTAR PUSTAKA

1. Bowersox,D.J.; Closs,D.J & Cooper, M.B. *Supply Chain Logistics Management*, 2nd Edition, McGraw-Hill, 2007.
2. Chopra, S & Meindl, P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operations*, 3rd Edition, Pearson Prentice Hall, 2007.
3. Djokopranoto,R.Eko Indrajit. *Konsep Manajemen Supply Chain*, www.indrajit.org.
4. Dobler, W.D; Burt, D.N; Lee, L Jr. *Purchasing and Material Management*, 5th Edition, Mc Graw- Hill, 2005.
5. Giunipero, L. *JIT Purchasing, NAPM Guide to Purchasing*, Tempe, Ariz., 1986.
6. Harrington, C.T; Lambert, M.D; Christoper, M. *A Methodology for Measuring Vendor Performance*, Journal of Business Logistics, Vol 12, No. 1, 1991.
7. Hurkens,K; Valk, W; Wynstra,F, *Total Cost of Ownership in The Service Sector: A Case Study*, The Journal Supply Chain Review of Purchasing and Supply, Institut for Supply Management, 2006.
8. Hutchins, G. *Purchasing Strategies for Total Quality: a Guide to Achieving Continuous Improvement*, 8th Edition, Business One Irwin, 1992.
9. Irawan, H. *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan: Paradigma Baru Merebut Hati Pelanggan untuk Memenangkan Persaingan*, Alex Media Komputindo, 2002.

10. Leenders, M.R; Johnson, P.F, Fearon, H.E, Flynn A.E. *Purchasing and Supply Management*, 13th Edition, Mc Graw-Hill, 2006.
11. Mukadir, I. *Total Quality Management*, Buletin Pengawasan No. 13 & 14, 1998.
12. Productivity and Quality Management Consultant, *Partnership Management*. Makalah pada pelatihan Developing Partnership With Supplier, PQM, 2007.
13. Productivity and Quality Management Consultant, *Vendor Development Program*, Makalah pada pelatihan Choosing The Right Supplier with *Vendor Evaluation*, PQM, 2006.
14. Saunders,M. *Strategic Purchasing and Supply Chain Management*, 2nd Edition, Pitman Publishing, 1997.
15. Setyawati, *Pengendalian Biaya Mutu dengan Pendekatan Zero Defect (Studi Kasus Pada PT MERTEX INDONESIA MOJOKERTO*, UPT. Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang, 2002.
16. Supply Chain Management Department, *Supply Chain Management – The Implementation* , Makalah pada pelatihan, PT ABC, 2007.
17. Suprayogi, R.A. *Mengenal Konsep 5S dalam TQM*, Artikel dalam RBI on-line, 2007.
18. Varma, S. *Implementing supply chain management in a firm: issues and remedies*, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic*, Vol. 18 No. 3, 2006.
19. Weele, A.J, *Purchasing and Supply Chain Management*, 3rd Edition, Thomson Learning, 2002.