

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

CV Rejomanunggal adalah usaha yang bergerak di bidang pembuatan alas kaki yang memproduksi sandal merek Kayaha yang merupakan merek milik CV Rejomanunggal sendiri. Selain memproduksi merek Kayaha CV Rejomanunggal juga memproduksi sandal merek Neucleus yang merupakan titipan merek milik orang lain. CV Rejomanunggal ini didirikan tahun 1995 oleh Bapak Anton Heryanto Rejomanunggal ini berada di Jalan LIK XII no 448, Semarang. Sedangkan kantor sekaligus gudang bahan baku berada di Jalan LIK XVI no 636. Sistem produksinya sudah semi modern dengan menggunakan alat alat dalam hal cutting dan pengepresan meskipun ada beberapa langkah yang dilakukan dengan cara tradisional dengan menggunakan tangan seperti saat pengeleman dan pemasangan gaspers.

Berikut ini adalah contoh dari beberapa jenis sandal yang diproduksi CV Rejomanunggal:



Gambar 4.1. Contoh Sandal Produksi CV Rejomanunggal

4.2. Hasil Analisis dan Pembahasan

4.2.1. Perancangan Barang dan Jasa

a. Desain dan model pada sandal CV Rejomanunggal

Produk yang dijual CV Rejomanunggal adalah sandal merek Kayaha yang merupakan merek milik CV Rejomanunggal sendiri. Selain memproduksi merek Kayaha CV Rejomanunggal juga memproduksi sandal merek Neucleus yang merupakan titipan merek milik orang lain. Sistem produksinya sudah semi modern dengan menggunakan alat alat dalam hal cutting dan pengepresan meskipun ada beberapa langkah yang dilakukan dengan cara tradisional dengan menggunakan tangan seperti saat pengeleman dan pemasangan gelpers.

Dalam hal penyediaan barang, pihak perusahaan selama ini selalu berusaha untuk membeli barang yang memang laku dan biasa dijual, seperti barang atau alat kantor dan jarang sekali tidak bisa memenuhi permintaan konsumen, apabila tidak dapat memenuhi permintaan konsumen atau tidak memiliki stock item tersebut maka menurut pihak CV Rejomanunggal akan berusaha memenuhi permintaan konsumen atau segera melakukan produksi sandal pesanan sehingga tidak mengecewakan konsumen. Adapun barang-barang atau produk yang dijual oleh pihak perusahaan adalah lebih lengkap daripada perusahaan lain yang bergerak di bidang sejenis (pesaingnya). Desain dan modelnya cenderung simple dan casual. Hal ini disebabkan karena pihak CV Rejomanunggal juga melayani dalam partai besar atau jumlah besar (untuk grosir) juga.



Gambar 4.2. Berbagai Desain Model Sandal yang diproduksi CV Rejomanunggal

b. Warna sandal yang diproduksi.

Warna sandal yang diproduksi beragam misal warna coklat, hitam, merah, kuning. Untuk warna merah misalnya diproduksi sekali produksi 600 pasang sandal sehingga dapat diproduksi dalam waktu 1,25 menit. Pada hari selanjutnya dilakukan produksi dengan warna yang lainnya. Karena memproduksi banyak atau secara massal dan warna yang beragam tersebut maka pihak CV Rejomanunggal dapat dikatakan memiliki fokus strategi fleksibilitas karena dapat menyesuaikan dengan keinginan konsumen tentang warna sandal yang disukai konsumen. Warna sandal yang diproduksi dibandingkan pesaing X lebih beragam karena pesaing hanya memproduksi warna hitam dan coklat saja. Jadi dapat disimpulkan bahwa CV Rejomanunggal memiliki lebih banyak ragam warna dibandingkan pesaing yaitu coklat, hitam, merah, kuning.

Analisis

a. Desain dan model pada sandal CV Rejomanunggal

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan terhadap pihak CV Rejomanunggal diketahui bahwa selama ini produk yang dijual oleh CV Rejomanunggal terutama dalam bentuk grosir maupun eceran memang lengkap dan dibandingkan dengan perusahaan pesaing yang bergerak di bidang sejenis memang CV Rejomanunggal memiliki keunggulan lebih

lengkap daripada pesaingnya dan harga bersaing. Desain dan model pada sandal CV Rejomanunggal diketahui bahwa desain dan modelnya menarik karena ada model sandal pria simple ada model sandal casual jepit.

Produksi yang dilakukan perusahaan dalam hal ini memenuhi desain dan model yang disukai konsumen dan terbukti dari peningkatan penjualan khususnya menjelang lebaran permintaan akan melonjak hingga 10.000 pasang dan karena desain dan modelnya simple dan casual maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan dalam hal ini memiliki fokus strategi yaitu biaya rendah karena model simple dan casual ini tidak membutuhkan proses produksi yang rumit sehingga biaya dan bahan baku yang digunakan lebih irit dan lebih murah. Dengan demikian dapat dikatakan memiliki fokus strategi biaya rendah.

b. Warna sandal yang diproduksi.

Warna yang diproduksi bermacam-macam sehingga dimata konsumen menarik dan disukai. Dalam sekali produksi misalnya untuk sandal warna merah adalah 600 pasang sandal dan dapat diproduksi dalam waktu 1,25 menit. Warna adalah hal penting terutama bagi pengguna sandal karena jika menyukai warna tertentu maka akan memilih warna tersebut dan warna yang diproduksi sandal CV Rejomanunggal menarik konsumen karena cerah dan netral. Dengan demikian dikatakan sudah sesuai dengan keinginan konsumen atau selera konsumen. Warna sandal yang diproduksi

CV Rejomanunggal cenderung cerah dan netral sehingga cocok dengan selera konsumen Indonesia. Dengan demikian dapat dikatakan telah memenuhi fokus strategi fleksibilitas dan mencapai keunggulan bersaing differensiasi yaitu warna yang berbeda dengan pesaing dan ini menjadi nilai tambah bagi pihak CV Rejomanunggal.

Walaupun dengan warna yang bermacam-macam, tetapi CV Rejomanunggal tidak perlu mengganti mesin jika ingin memproduksi warna lain, prosesnya pun sama dan tidak perlu menambah biaya produksi, sehingga termasuk dalam focus strategi biaya rendah.

4.2.2. Kualitas

a. Mutu atau kualitas produk sandal

Kualitas atau mutu sandal CV Rejomanunggal berkualitas standar. Dibandingkan dengan pesaingnya yang memproduksi jenis sandal yang sama, sandal CV Rejomanunggal lebih awet. Jadi dengan harga jual yang lebih murah dari pesaing yaitu berkisar antara Rp80.000 hingga Rp170.000 tetapi pesaing berkisar antara Rp100.000 hingga Rp200.000 tetapi memiliki kualitas yang sama.

Dalam hal ini CV Rejomanunggal memiliki keunggulan dalam hal kualitas produk yang lebih baik daripada pesaingnya.

b. Mutu bahan baku, yaitu PVC (Polyvinyl Chloride)

Mutu bahan baku, yaitu PVC (Polyvinyl Chloride), sol, lem, spon, gapers dan benang dalam produksi sandal pada CV Rejomanunggal. Mutu bahan bakunya berkualitas standard.

Standard yang dimaksud adalah sesuai dengan syarat mutu dan cara uji sepatu pengaman dari kulit dengan acuan normatif SNI12-0111-1987, Mutu sepatu pengaman dari kulit dengan sol karet sistim cetak vulkanisasi yaitu memenuhi: SNI 06-0234-1989 (Mutu dan cara uji kulit); SNI 12-0392-1989 (Istilah dan definisi bagian-bagian sepatu serta cara pembuatan sepatu); SNI 06-0462-1989 (Mutu dan cara uji Karton kulit/Leather Board).

Polivinil klorida (biasa disingkat PVC) adalah polimer termoplastik urutan ketiga dalam hal jumlah pemakaian di dunia, setelah polietilena dan polipropilena. Di seluruh dunia, lebih dari 50% PVC yang diproduksi dipakai dalam konstruksi. Sebagai bahan bangunan, PVC relatif murah, tahan lama, dan mudah dirangkai. PVC bisa dibuat lebih elastis dan fleksibel dengan menambahkan *plasticizer*, umumnya ftalat. PVC yang fleksibel umumnya dipakai sebagai bahan sandal, bahan pakaian, perpipaan, atap, dan instalasi kabel listrik.

CV Rejomanunggal menggunakan PVC sebagai bahan sandalnya karena PVC tahan lama dan membuat sandal terasa lebih empuk untuk dipakai. Karena mutu nya yang baik tersebut maka dapat dikatakan untuk mutu

atau kualitas bahan baku yang digunakan untuk produksi Sandal pada CV Rejomanunggal memiliki fokus strategi kualitas.

c. Mutu atau kualitas pelayanan

Pada CV Rejomanunggal, masalah jasa yang ditawarkan selama ini merupakan hal penting karena akan mempengaruhi kesuksesannya di masa mendatang. Mutu pelayanan kepada konsumen dalam berbagai referensi dinyatakan akan memberikan peningkatan terhadap keputusan pembelian konsumen. Menurut pihak CV Rejomanunggal sangat penting bagi karyawan untuk dapat melayani dengan baik, khususnya karyawan yang berhadapan atau berhubungan langsung dengan konsumen dalam melakukan mutu pelayanan dengan ramah dan sopan, terutama untuk karyawan bagian perusahaan, penanganan komplain.

Analisis

a. Mutu atau kualitas produk sandal

Berdasarkan pada hasil observasi dan wawancara diketahui bahwa mutu atau kualitas produk sandal CV Rejomanunggal selama ini standard atau dengan kata lain sesuai dengan pesaing sejenis di pasaran, tidak lebih baik dan tidak lebih buruk. Dalam arti ada usia ekonomis sandal jika sudah waktunya akan rusak dan membutuhkan sandal baru, meskipun demikian

dengan harga yang bersaing dan lebih murah, tetapi mutu sandal sama dengan pesaing maka dapat dikatakan dalam hal ini CV Rejomanunggal memiliki fokus strategi kualitas dalam hal mutu atau kualitas produk sandalnya.

b. Mutu bahan baku, yaitu PVC (Polyvinyl Chloride)

Karena bahan baku PVC dari supplier memiliki mutu yang baik dan PVC dalam hal ini bersifat lentur untuk proses produksi sandal pada CV Rejomanunggal maka mutu bahan baku dikatakan baik dan memenuhi standard yang ada.

Dengan demikian dikatakan adanya fokus strategi kualitas mutu bahan baku sandal.

c. Mutu atau kualitas pelayanan

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan kepada pemilik CV Rejomanunggal, terutama yang berhubungan dengan bentuk pelayanan, secara psikologis pelayanan yang baik dari karyawan kepada konsumen, akan menimbulkan rasa bahwa konsumen merasa dihargai dan dihormati, sehingga dengan demikian mereka akan memberikan nilai positif akan penilaian mereka terhadap perusahaan. Hal ini akan memungkinkan keputusan konsumen yang lebih baik bagi perusahaan, maka menurut

pihak CV Rejomanunggal selama ini selalu berusaha untuk melayani konsumennya dengan sebaik-baiknya, misalnya jika ada komplain maka akan ditanggapi dengan cepat sehingga konsumen merasa puas. Hal ini juga dibuktikan sendiri oleh peneliti dengan melakukan wawancara terhadap beberapa orang konsumen CV Rejomanunggal pada saat peneliti melakukan observasi dan konsumen tersebut memang menyatakan bahwa mereka jika komplain maka akan ditanggapi dengan cepat oleh perusahaan misalnya dalam waktu 1-2 hari jadi konsumen memang benar-benar merasa puas terhadap kinerja CV Rejomanunggal. Dalam hal ini dikatakan memiliki fokus kualitas.

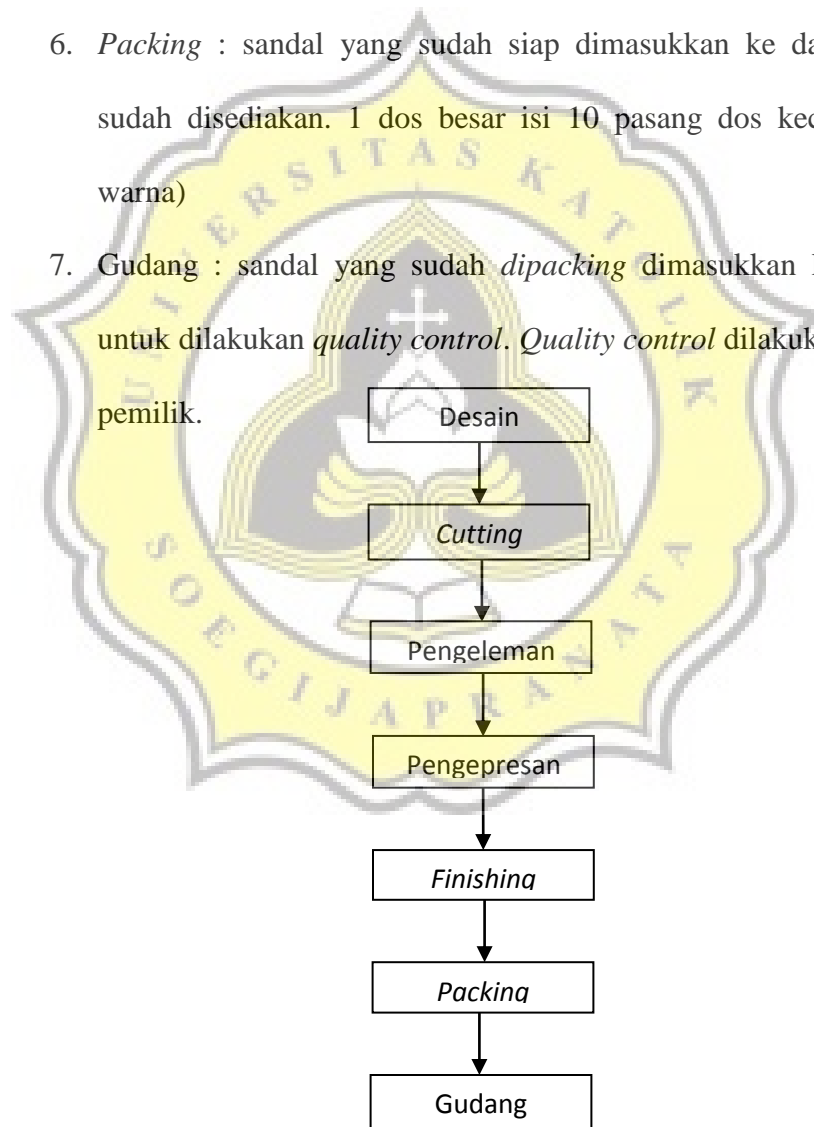
4.2.3. Perancangan Proses dan Kapasitas

a. Proses produksi

Perancangan proses atau kapasitas ini melibatkan kemampuan kapasitas CV Rejomanunggal untuk menghasilkan kapasitas operasionalisasinya, yaitu proses produksi. Proses produksi sandal pada CV Rejomanunggal ialah:

1. *Desain* : gambar desain sandal digambar manual dengan bolpen
2. *Cutting* : *cutting* dilakukan dengan laser (program *corel*). Lalu hasil *cutting* diserahkan ke pekerja harian untuk dipilih jika ada yang salah

3. Pengeleman : pengeleman insol dan outsol dilakukan manual dengan tangan
4. Pengepresan : dilakukan dengan mesin pres
5. *Finishing* : membersihkan sandal dari kotoran – kotoran yang mungkin menempel saat proses produksi
6. *Packing* : sandal yang sudah siap dimasukkan ke dalam dos yang sudah disediakan. 1 dos besar isi 10 pasang dos kecil (1 model 1 warna)
7. Gudang : sandal yang sudah *dipacking* dimasukkan lagi di gudang untuk dilakukan *quality control*. *Quality control* dilakukan sendiri oleh pemilik.



Gambar 4.3. Proses Produksi

b. Kapasitas produksi

Kapasitas produksi pada CV Rejomanunggal ialah jangka waktu 1 bulan CV Rejomanunggal bisa menghasilkan sekitar 10.000 pasang sandal saat ramai (6 bulan menjelang lebaran) dan 600 pasang sandal saat sepi (setelah lebaran usai).

Dalam satu bulan dapat memproduksi 600 pasang sandal, dalam 1 bulan ada 25 hari kerja, dalam 1 hari adalah 8 jam kerja, jadi dalam 1 jam dapat memproduksi 75 pasang sandal, dan 1 sandal diproduksi dalam 1,25 menit.

Tabel 4.1. Produksi Sandal CV Rejomanunggal Tahun 2015

No	Bulan	Produksi
1	Januari	10.000
2	Februari	9.000
3	Maret	7.500
4	April	6.500
5	Mei	4.000
6	Juni	700
7	Juli	700
8	Agustus	600
9	September	600
10	Oktober	600
11	November	600
12	Desember	600

Sumber: Data Primer (2016)

Analisis

a. Proses produksi

Proses produksi adalah kegiatan yang mengkombinasikan faktor-faktor produksi (*man, money, material, method*) yang ada untuk menghasilkan suatu produk, baik berupa barang atau jasa yang dapat diambil nilai lebihnya atau manfaatnya oleh konsumen. Dalam hal ini adalah proses produksi sandal pada CV Rejomanunggal dari persiapan bahan baku hingga barang jadi untuk siap dipakai konsumen.

Dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap pemilik perusahaan proses produksi selama ini berjalan dengan lancar dan efektif, dari mulai persiapan bahan baku hingga barang jadi. Dari proses produksi dimulai dari desain, *cutting*, pengeleman, pengepresan, *finishing*, hingga *packing* dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada, sehingga hasil lebih maksimal dan sesuai dengan keinginan konsumen, yaitu produk sandal yang memiliki desain bagus. Meskipun biaya untuk membeli mesin *cutting* dan laser lebih mahal tetapi dengan proses produksi yang lebih cepat maka akan menekan biaya rendah, meskipun demikian umur ekonomis untuk mesin tersebut juga telah mencapai balik modal sehingga untuk biaya investasi mesin tidak dapat dikatakan biaya tinggi. Harganya mencapai Rp 120 juta dengan umur ekonomis 10 tahun sehingga dalam setahun depresiasinya hanya 12 juta sehingga telah balik modal karena penjualan dan keuntungan lebih dari angka tersebut.

Jadi dapat dikatakan memiliki fokus strategi biaya rendah, karena dengan menggunakan mesin, maka proses produksi dapat lebih cepat dan juga tidak membutuhkan tenaga kerja lebih, biaya mesinpun tidak dapat dikatakan biaya tinggi karena umur ekonomis mesin sudah mencapai balik modal.

b. Kapasitas produksi

Kapasitas produksi dapat diartikan sebagai jumlah maksimum output yang dapat diproduksi atau dihasilkan dalam satuan waktu tertentu. Kapasitas produksi tersebut ditentukan berdasarkan kapasitas sumber daya yang dimiliki antara lain: kapasitas mesin, kapasitas tenaga kerja, kapasitas bahan baku, kapasitas modal.

Kapasitas produksi juga berkaitan erat dengan skedul atau jadwal produksi yang tertuang dalam jadwal produksi induk (*master production shedule*), karena jadwal produksi induk mencerminkan apa dan berapa yang harus diproduksi dalam jangka waktu tertentu.

Untuk kapasitas produksinya, dari hasil wawancara dengan pihak CV Rejomanunggal dapat diketahui bahwa kapasitas produksi selama ini dapat memenuhi saat ramai sekalipun yaitu mencapai 10.000 pasang sandal dan karyawan yang ada saat ini dengan lembur dapat memenuhinya, tidak perlu merekrut karyawan lagi, untuk mesin juga tidak

memerlukan *set-up* tambahan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memenuhi fokus strategi biaya rendah dalam prosesnya.

4.2.4. Lokasi

a. Lokasi strategis

Lokasi yang dimaksud di sini adalah lokasi tempat CV Rejomanunggal, yang cukup strategis dan berada di daerah Industri. CV Rejomanunggal berlokasi di Jalan LIK XII no 448, Semarang. Sedangkan kantor sekaligus gudang bahan baku berada di Jalan LIK XVI no 636, sehingga supplier mudah mengirim barang karena masuk dalam area industri (paket dari luar kota).

b. Lokasi mudah dijangkau

Lokasi CV Rejomanunggal mudah dijangkau karena berada di daerah industri karena lokasinya mudah dilalui oleh armada pengangkutan seperti truk dan jalannya besar atau jalan raya.

c. Lokasi dekat dengan pemasok

Lokasi pada CV. Rejomanunggal tidak dekat dengan pemasok sebab imitasi PVC dibeli per meter di tiga perusahaan di kota Jakarta, Semarang dan Bandung. Sol dibeli per pasang di tiga perusahaan di kota Jakarta,

Semarang dan Bandung. Spon dibeli per meter di dua perusahaan di dua kota yang berbeda. Gespers dibeli bervariasi di berbagai tempat.

d. Lokasi dengan dengan konsumen

Lokasi pada CV. Rejomanunggal dekat dengan konsumen yang Semarang tetapi tidak dekat dengan yang luar kota, karena konsumen CV Rejomanunggal adalah toko-toko dan agen yang berada di Semarang, Sulawesi, Medan, Kalimantan, Bali, Lombok.

Analisis

a. Lokasi strategis

Lokasi adalah tempat dimana suatu usaha atau aktivitas usaha dilakukan. Faktor penting dalam pengembangan suatu usaha adalah letak lokasi terhadap daerah perkotaan, cara pencapaian dan waktu tempuh lokasi ke tujuan. Faktor lokasi yang baik adalah relatif untuk setiap jenis usaha yang berbeda. Salah satu kunci menuju sukses adalah lokasi, lokasi dimulai dengan memilih komunitas. Keputusan ini sangat bergantung pada potensi pertumbuhan ekonomis dan stabilitas, persaingan, iklim politik, dan sebagainya.

Dalam memilih tempat atau lokasi yang baik merupakan keputusan yang penting, karena :

- a. Tempat merupakan komitmen sumber daya jangka panjang yang dapat mengurangi fleksibilitas masa depan usaha.
- b. Lokasi akan mempengaruhi pertumbuhan di masa depan. Area yang dipilih haruslah mampu untuk tumbuh dari segi ekonomi sehingga ia dapat mempertahankan kelangsungan hidup usaha.
- c. Lingkungan setempat dapat saja berubah setiap waktu, jika nilai lokasi memburuk, maka lokasi usaha harus dipindahkan atau ditutup.

Lokasi berhubungan dengan di mana perusahaan harus bermarkas dan melakukan operasi atau kegiatannya. Dalam hal ini ada tiga jenis interaksi yang mempengaruhi lokasi, yaitu:

- a. **Konsumen mendatangi pemberi jasa (perusahaan):** apabila keadaannya seperti ini maka lokasi menjadi sangat penting. Perusahaan sebaiknya memilih tempat dekat dengan konsumen sehingga mudah dijangkau, dengan kata lain harus strategis.
- b. **Pemberi jasa mendatangi konsumen:** dalam hal ini lokasi tidak terlalu penting, tetapi yang harus diperhatikan adalah penyampaian jasa harus tetap berkualitas.
- c. **Pemberi jasa dan konsumen tidak bertemu secara langsung:** berarti penyedia jasa dan konsumen berinteraksi melalui sarana tertentu seperti telepon, komputer, atau surat. Dalam hal ini lokasi menjadi sangat tidak penting selama komunikasi antara kedua pihak terlaksana dengan baik.

Lokasi strategis adalah lokasi yang menguntungkan, pengaruhnya terhadap keberadaan berbagai macam usaha atau kegiatan lain baik ekonomi maupun sosial.

Dari hasil wawancara dari pihak CV Rejomanunggal diketahui bahwa perusahaan ternyata memiliki lokasi yang strategis sebab berada di daerah industri. Sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memenuhi fokus strategi biaya rendah dalam hal ini.

b. Lokasi mudah dijangkau

Apabila lokasi mudah dijangkau maka akan memudahkan perusahaan untuk beroperasi dan aktivitasnya.

Lokasi CV Rejomanunggal selama ini mudah dijangkau baik oleh supplier meskipun dari luar kota tetapi pengiriman melalui paket pengiriman dan karena masuk dalam daerah industri maka mudah dalam hal pengiriman karena jalannya yang mudah dicari dan merupakan jalan besar sehingga mudah dilalui truk-truk.

Dengan demikian dapat dikatakan memiliki fokus strategi biaya rendah.

c. Lokasi dekat dengan pemasok

Lokasi dekat dengan pemasok yang di Semarang tetapi tidak dekat dengan pemasok yang dari luar kota. Karena lokasinya yang dekat dengan pemasok maka tidak membutuhkan ongkos tambahan untuk pengiriman

bahan baku. Untuk pemasok luar kota pun CV Rejomanunggal menggunakan armada pengiriman yang lebih murah tapi terpercaya untuk pengiriman. Dengan demikian dapat dikatakan memiliki fokus strategi biaya rendah.

d. Lokasi dengan dengan konsumen

Salah satu penentuan kesuksesan perusahaan adalah lokasi yang dekat dengan konsumen karena konsumen lebih menyukai lokasi yang dekat untuk memilih langsung barang yang akan dibeli.

Dari hasil wawancara diketahui bahwa CV Rejomanunggal memiliki lokasi dekat dengan konsumen yang di Semarang tetapi tidak dekat dengan konsumen yang di luar kota. Dengan demikian dapat dikatakan memiliki fokus strategi biaya rendah.

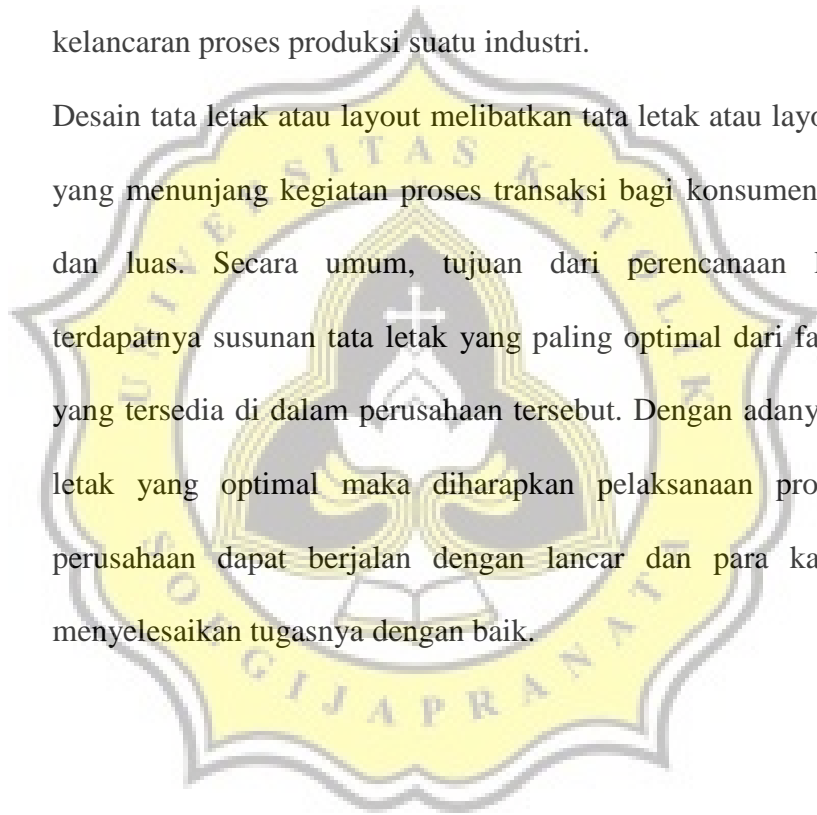
4.2.5. Perancangan Tata letak

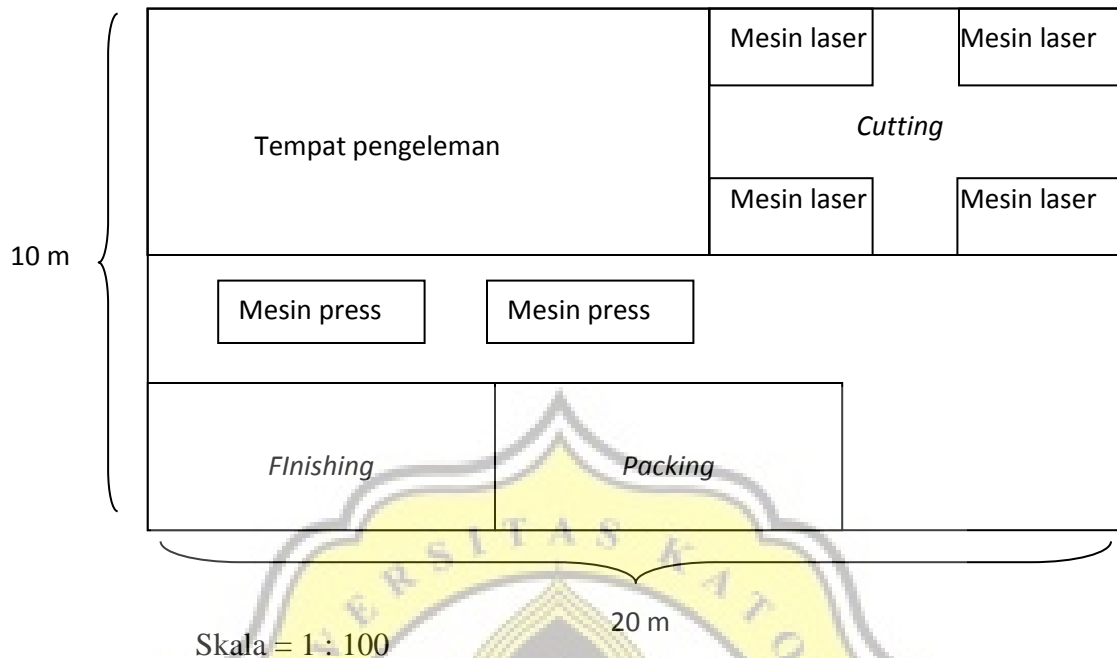
a. Layout produksi

Setiap perusahaan baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil akan menghadapi persoalan lay out. Semua fasilitas-fasilitas untuk produksi baik mesin-mesin, buruh dan fasilitas-fasilitas lainnya harus disediakan pada tempatnya masing-masing dan peralatan produksi dalam pabrik. Pengaturan tata latak (layout) fasilitas pabrik dan area kerja merupakan

masalah yang sering dijumpai bahkan tidak dapat dihindari dalam dunia industry meskipun untuk lingkup yang lebih kecil dan sederhana, dapat berlaku untuk fasilitas pabrik yang sudah ada maupun pengaturan tata letak fasilitas untuk pabrik yang sama sekali baru. Apabila pengaturan ini terencana secara baik akan berpengaruh terhadap efisiensi dan kelancaran proses produksi suatu industri.

Desain tata letak atau layout melibatkan tata letak atau layout perusahaan yang menunjang kegiatan proses transaksi bagi konsumen yang nyaman dan luas. Secara umum, tujuan dari perencanaan layout adalah terdapatnya susunan tata letak yang paling optimal dari fasilitas-fasilitas yang tersedia di dalam perusahaan tersebut. Dengan adanya susunan tata letak yang optimal maka diharapkan pelaksanaan proses di dalam perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan para karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.





Gambar 4.4. Layout Produksi

Berdasarkan pada gambar tersebut dikatakan bahwa proses produksi mengikuti alur yang ada di dalam layout produksi dari persiapan bahan baku hingga proses packing sehingga dalam hal ini dapat disimpulkan CV Rejomanunggal memiliki fokus strategi fleksibilitas.

- b. Tata ruang atau tata letak mesin produksi, yaitu laser dan mesin press.

Dari hasil pengamatan peneliti selama ini layout pada CV Rejomanunggal termasuk tepat dan efektif karena letak mesin produksi sudah urut. Misalnya mesin laser berada di dekat tempat pengeleman, mesin pengepresan berada diantara tempat pengeleman dan tempat *finishing*.

Tata ruang atau tata letak mesin produksi pada CV Rejomanunggal sesuai dengan tata letak produk yaitu pengaturan tata letak fasilitas pabrik

berdasarkan aliran dari produk tersebut. Tujuannya adalah untuk mengurangi proses pemindahan bahan dan memudahkan pengawasan dalam kegiatan produksi. Dengan menggunakan layout produk ini, satu masalah yang tidak dapat dihindari adalah sulitnya realokasi operasi diantara pekerja untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan permintaan.

c. Urutan proses produksi

Urutan proses produksi pada CV Rejomanunggal sudah efisien sehingga menghasilkan produk sandal yang bermutu yaitu urut sesuai dengan proses produksi yang ada dan tidak berbelit.

Analisis

a. Layout produksi

Berdasarkan pada hasil pengamatan yang dilakukan dan juga hasil wawancara terhadap pihak manajemen CV Rejomanunggal, ternyata selama ini penempatan barang atau layout dapat dikatakan sudah tepat, enak dilihat dan mudah dicari.

Tujuan utama yang ingin dicapai dalam perencanaan tata letak fasilitas pabrik pada dasarnya adalah untuk meminimumkan biaya atau meningkatkan efisiensi dalam pengaturan segala fasilitas produksi dan area kerja. Secara spesifik tata letak fasilitas tata letak fasilitas pabrik

yang baik akan dapat memberikan manfaat-manfaat dalam system produksi, yaitu sebagai berikut:

a. Meningkatkan jumlah produksi

Suatu tata letak fasilitas pabrik secara baik akan memberikan kelancaran proses produksi dan akhirnya akan memberikan output yang lebih besar dengan biaya yang sama atau lebih sedikit, jam tenaga kerja dan jam kerja mesin lebih kecil.

b. Mengurangi waktu tunggu

Tata letak fasilitas pabrik yang baik akan memberikan keseimbangan beban dan waktu antara satu mesin dengan mesin atau departemen dengan departemen yang lain. Keseimbangan ini akan dapat mengurangi penumpukan bahan dalam proses dan waktu tunggu antara satu mesin dengan mesin yang lain.

c. Manfaat proses pemindahan bahan

Pada sebagian besar proses produksi, bahan baku akan lebih sering dipindahkan jika dibandingkan dengan tenaga kerja, mesin maupun peralatan produksi yang lain.

d. Penghematan penggunaan ruangan

Terjadinya penumpukan material dalam proses dan jarak antara masing-masing mesin terlalu berlebihan akan menambah luas bangunan yang dibutuhkan.

e. Efisiensi penggunaan fasilitas

Suatu tata letak fasilitas pabrik yang terencana secara baik, dapat menciptakan pendayagunaan elemen produksi seperti tenaga kerja, mesin maupun peralatan yang lain secara lebih efektif dan efisien.

f. Mempersingkat waktu proses

Dengan memperpendek jarak antara satu mesin dengan mesin yang lain atau antara satu operasi dengan operasi yang lain dan mengurangi penumpukan bahan dalam proses atau mengurangi waktu tunggu.

g. Meningkatkan kepuasan dan keselamatan kerja

Pengaturan tata letak fasilitas pabrik secara baik akan dapat menciptakan suasana ruang dan lingkungan kerja yang nyaman, aman, tertib dan rapi, sehingga kepuasan dan keselamatan kerja akan dapat lebih ditingkatkan.

h. Mengurangi kesimpang-siuran

Banyaknya material yang menunggu, gerakan yang tidak perlu, dan banyaknya perpotongan dari aliran proses produksi akan menyebabkan kesimpang-siuran yang akhirnya dapat mengakibatkan kemacetan.

Pada CV Rejomanunggal layout atau tata letak mesin pada saat proses produksi berdekatan dan urut atau sesuai prosedur urutan pada proses produksi, sehingga dikatakan dengan adanya kedekatan letak layout tersebut akan menjadi lebih cepat dalam proses produksinya dan mengurangi waktu perpindahan, jadi karena urutan tersebut maka menjadi

lebih efektif dalam proses produksinya. Berdasarkan pada uraian tersebut maka dikatakan memiliki fokus strategi biaya rendah.

b. Tata ruang atau tata letak mesin produksi, yaitu laser dan mesin press.

Untuk tata ruang telah efektif. Misalnya mesin laser berada di dekat tempat pengeleman, mesin pengepresan berada diantara tempat pengeleman dan tempat finishing sehingga dapat meminimkan lama proses produksi. Meskipun tempat atau perusahaan luas, tetapi penataan barang juga rapi sehingga enak dilihat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan telah mencapai fokus strategi fleksibilitas dalam tata letak atau layout dan hal ini harus dipertahankan di kemudian hari. Tata letak ini berdasarkan pada uraian tersebut maka dikatakan memiliki fokus strategi biaya rendah.

c. Urutan proses produksi

Efisiensi produksi dapat tercapai dengan baik karena urutan proses produksi yang sudah efisien sehingga roses produksi tidak berbelit. Berdasarkan pada uraian tersebut maka dikatakan memiliki fokus strategi biaya rendah.

4.2.6. Sumber Daya Manusia dan Rancangan Pekerjaan

a. Jumlah karyawan

SDM merupakan keseluruhan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan atau keahlian di bidangnya masing-masing yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dengan konsumen dalam transaksi CV Rejomanunggal. Untuk mencapai keberhasilan yang tinggi, maka SDM yang digunakan juga harus berkualitas. Untuk mencapai hal ini, maka perusahaan harus mampu melakukan atau menerapkan manajemen sumber daya manusia yang baik dan menjalankannya secara tepat dan efektif (mencapai sasaran), yang dimulai dari proses pemilihan atau penerimaan pegawai atau tenaga kerja dengan pengalaman dan ketrampilan yang baik, serta memiliki mental yang baik dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.

b. Ketrampilan karyawan

Hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah mengorganisasikan SDM tersebut menjadi sumber kekuatan yang besar dalam menciptakan produk perusahaan. Pengorganisasian sumber daya manusia (SDM) dilakukan dengan memberikan bagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan keahlian atau ketrampilan yang dimiliki masing-masing karyawan. Dan harus disertai dengan wewenang dan tanggung jawab yang baik.

c. *Job description*

Job description (deskripsi pekerjaan) atau deskripsi posisi adalah pernyataan tertulis yang menjelaskan mengapa pekerjaan ada, apa yang dilakukan pemegang pekerjaan sebenarnya, bagaimana mereka melakukannya dan dalam kondisi apa pekerjaan itu dilakukan. Tidak ada format standar yang digunakan untuk menulis deskripsi pekerjaan; format, pada kenyataannya, tergantung pada preferensi manajemen dan bagaimana deskripsi pekerjaan akan digunakan.

Deskripsi pekerjaan adalah rekaman tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Dokumen ini menunjukkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut dan menguraikan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan bagian lain dalam perusahaan.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pihak CV Rejomanunggal selama ini tidak terjadi permasalahan SDM yang terjadi di dalam perusahaan yang menyangkut penugasan dan keahlian. Artinya karyawan selama ini memiliki keahlian yang memadai dalam menjalankan tugasnya untuk masing-masing bagiannya. Misalnya untuk bagian sales diutamakan pria, pandai berkomunikasi dan dapat mempromosikan produk perusahaan. Untuk karyawan bisa pria atau wanita, untuk admin diutamakan wanita, pandai berhitung, bertanggung

jawab, teliti, dan jujur. Kriteria pegawai secara umum adalah ulet, disiplin, ramah dan tepat waktu.

Analisis

a. Jumlah karyawan

Jumlah karyawan pada CV Rejomanunggal adalah 80 orang. Jumlah karyawan selama ini yang dimiliki CV Rejomanunggal memadai dan telah cukup untuk proses produksinya. Saat pesanan ramaipun bisa melakukan proses produksi tanpa perlu merekrut karyawan tambahan. Jadi memenuhi fokus fleksibilitas.

b. Ketrampilan karyawan

Ketrampilan karyawan selama ini memadai dan sesuai dengan keahliannya di bidang pekerjaannya masing-masing, sehingga dikatakan memenuhi fokus fleksibilitas.

c. Job description

Dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap pemilik ternyata SDM atau karyawan pada CV Rejomanunggal selama ini telah sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan perusahaan dan memenuhi kriteria. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memenuhi fokus strategi fleksibilitas.

4.2.7. Manajemen Rantai Pasokan

- a. Aliran material atau bahan baku PVC (Polyvinyl Chloride), sol, spon, lem, benang dan gaspers dari pemasok

Rantai suplai merupakan kondisi manajemen rantai suplai pada dalam menjalin hubungan baik dengan pemasok baik dalam menentukan kualitas bahan baku, kelancaran pengiriman yang telah dihubungkan dengan kesepakatan harga masing-masing pihak sesuai dengan kebutuhan pembelian agar pasokan tidak terbuang sia-sia.

- b. Kedatangan bahan baku PVC (Polyvinyl Chloride), sol, spon, lem, benang dan gaspers tidak terlambat

Kedatangan bahan baku PVC (Polyvinyl Chloride), sol, lem, spon, gaspers dan benang, Kadang ada yang terlambat karena pengaruh proses pengiriman.

Analisis

- a. Aliran material atau bahan baku PVC (Polyvinyl Chloride), sol, spon, lem, benang dan gaspers dari pemasok.

Pihak CV Rejomanunggal juga menjaga kepercayaan supplier dengan melakukan pembayaran tepat waktu dan tidak terlambat, kemudian juga meminta barang yang kualitasnya sesuai standard. Masalah harga, telah

disepakati terlebih dahulu dan jika sudah terjadi kesepakatan maka barulah terjadi transaksi jual beli dengan pemasok.

Aliran bahan baku dari proses produksi awal hingga proses akhir menjadi barang jadi efektif dan sesuai dengan jadwal pekerjaan yang telah ditetapkan. Pemasok memiliki harga pokok yang lebih rendah sehingga dapat menekan ongkos produksi. Maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memenuhi fokus strategi biaya rendah.

- b. Kedatangan bahan baku PVC (Polyvinyl Chloride), sol, spon, lem, benang dan gespers tidak terlambat

Karena kedatangan bahan baku tidak terlambat sehingga tidak menghambat proses produksi maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memenuhi fokus strategi pengiriman.

4.2.8. Persediaan

- a. Jumlah bahan baku PVC (Polyvinyl Chloride), sol, spon, lem, benang dan gespers di gudang

Hal ini menyangkut persediaan bahan baku yang dimiliki oleh pihak perusahaan, persediaan harus dijaga seoptimal mungkin sehingga tidak terjadi penumpukan barang maupun kekurangan barang pada saat CV Rejomanunggal. Jumlah bahan baku PVC (Polyvinyl Chloride), sol, lem,

ston, gaspers dan benang di gudang hrus sudah optimal untuk produksi sandal.

b. Tingkat safety stock PVC (Polyvinyl Chloride)

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap pihak, CV Rejomanunggal, perusahaan akan ramai saat menjelang akhir tahun dan pertengahan tahun. Selama ini pihak perusahaan memiliki strategi yaitu pada saat permintaan meningkat (ramai), perusahaan terlebih dahulu memiliki stock lebih banyak mencapai 2-3 kali dari biasanya, sehingga tidak membuat konsumen merasa kecewa. Jadi dengan demikian dikatakan bahwa persediaan pada CV Rejomanunggal telah optimal karena persediaan tidak bertumpuk dan juga tidak kekurangan stock saat ramai.

Analisis

a. Jumlah bahan baku PVC (Polyvinyl Chloride) di gudang

Dari hasil observasi dan wawancara diketahui jumlah bahan baku PVC di gudang selama ini cukup untuk kapasitas produksi sehingga tidak sampai kehabisan, sehingga dapat dikatakan telah memenuhi fokus strategi biaya rendah.

b. Tingkat safety stock PVC (Polyvinyl Chloride)

Dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap pihak perusahaan ternyata selama ini persediaan telah cukup optimal dan tidak terjadi biaya simpan maupun biaya lain yang bertumpuk. Karena pesan dalam jumlah yang besar maka harga lebih murah.

Hal ini sesuai dengan teori EOQ. *Economic Order Quantity* (EOQ) merupakan salah satu model manajemen persediaan, model EOQ digunakan untuk menentukan kuantitas pesanan persediaan yang dapat meminimalkan biaya penyimpanan dan biaya pemesanan persediaan.

Economic Order Quantity (EOQ) adalah jumlah kuantitas barang yang dapat diperoleh dengan biaya yang minimal, atau sering dikatakan sebagai jumlah pembelian yang optimal. Dalam kegiatan normal *Model Economic Order Quantity* memiliki beberapa karakteristik antara lain :

- a. Jumlah barang yang dipesan pada setiap pemesanan selalu konstan, karena pesanan memang konstan meskipun produksinya berfluktuasi mengikuti permintaan konsumen, tetapi dari supplier pesanan memang konstan.
- b. Permintaan konsumen, biaya pemesanan, biaya transportasi dan waktu antara pemesanan barang sampai barang tersebut dikirim dapat diketahui secara pasti, dan bersifat konstan.

- c. Dalam perusahaan CV Rejomanunggal ini, biaya pemesanan dan biaya simpan perusahaan sebagai berikut: biaya pemesanan terdiri dari biaya telepon Rp 10.000 sekali pesan dan biaya simpan Rp40.000.

Rumus EOQ : (Render dan Heizer, 2011)

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 S D}{H}}$$

EOQ : Kuantitas pembelian optimal

S : Biaya pemesanan setiap kali pesan

D : Penggunaan bahan baku per tahun

H : Biaya penyimpanan per unit

Maka berdasarkan pada rumus tersebut, diperoleh bahwa nilai

EOQ pada CV Rejomanunggal adalah:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 10.000 \times 7200}{40.000}} = 60 \text{ rol}$$

Total Inventory Cost:

$$TIC = H \frac{Q}{2} + S \frac{D}{Q}$$

Dimana:

Biaya penyimpanan ($H \frac{Q}{2}$)

Biaya Pemesanan ($S \frac{D}{Q}$)

Jadi TIC pada CV Rejomanunggal adalah = $(40.000 \times (60/2)) + (10.000 \times (7200/60)) = 2.400.000$

- d. Pada saat pemesanan barang, tidak terjadi kehabisan barang atau *back order* yang menyebabkan perhitungan menjadi tidak tepat. Oleh karena itu, pihak CV Rejomanunggal harus menjaga jumlah pemesanan agar tidak terjadi kehabisan stock PVC (Polyvinyl Chloride). Jadi ketika masih 80% maka harus dipakukan pemesanan karena akan ada *lead time* atau waktu tunggu hingga supplier mengirim hingga 4-5 hari.

Jadi karena jumlah bahan baku PVC yang dipesan dan biaya pekerjaan cenderung konstan dan tidak meningkat, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memenuhi fokus strategi biaya rendah dalam persediaannya.

4.2.9. Penjadwalan

- a. Jadwal pengiriman pesanan sandal kepada konsumen tepat waktu
- Yang dimaksud dengan penjadwalan adalah jadwal distribusi sandal CV Rejomanunggal. Berdasarkan pada hasil wawancara terhadap pihak CV Rejomanunggal ternyata selama ini sandal harus selalu *ready stock*, jadi jika konsumen minta, maka sandal tersedia dan dapat dikirim. Meskipun

demikian ada beberapa kali, *stock* habis untuk sandal yang jarang laku tetapi konsumen memintanya, maka konsumen hanya perlu menunggu tidak terlalu lama hingga sandal tersedia kembali. Terkait dengan penjadwalan pengiriman sandal, pihak CV Rejomanunggal selalu berusaha untuk tepat waktu dalam hal pengiriman sandal. Hal ini dilakukan pihak CV Rejomanunggal supaya konsumen merasa puas dan mereka menjadi loyal pada perusahaan di kemudian hari. Jadi dengan demikian dikatkaan bahwa jadwal pengiriman sandal dilakukan dengan tepat waktu.

b. Jadwal produksi sandal

Jadwal produksi untuk sandal CV Rejomanunggal tahun 2015 adalah sebagai berikut:

No	Bulan	Produksi
1	Januari	6.000
2	Februari	6.000
3	Maret	6.000
4	April	6.000
5	Mei	6.000
6	Juni	5.000
7	Juli	5.000
8	Agustus	4.000
9	September	4.000
10	Oktober	4.000
11	November	4.000
12	Desember	4.000

Sumber: Data Primer (2016)

Jadwal produksi sandal pada CV Rejomakmur konstan dan dari bulan ke bulan tetap, tidak mengikuti trend penjualan karena akan melakukan stock disaat sepi dan stock tersebut dapat dijual pada saat pasaran ramai.

Analisis

a. Jadwal pengiriman pesanan sandal kepada konsumen tepat waktu

Dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap pihak perusahaan ternyata selama ini penjadwalan pengiriman sandal selalu tepat waktu, maka konsumen tidak merasa dikecewakan. Dari proses pemesanan konsumen hingga konsumen menerima sandal pesannya tergantung pada banyaknya kuantitas yang dipesan, jika pemesanan sedikit (dibawah 200 pcs) hanya 1-2 hari langsung dikirim, tetapi jika banyak (diatas 1000 pcs) mencapai 7 hari hingga konsumen menerima pesanan. Jika terjadi keterlambatan pengiriman maka pihak CV Rejomanunggal melakukan konfirmasi sehingga tidak mengecewakan konsumen. Sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memenuhi fokus strategi pengiriman yang tepat waktu.

b. Jadwal produksi sandal

Jadwal produksi sandal dari data dan wawancara diketahui bahwa produksi sandal pada CV Rejomakmur konstan dan dari bulan ke bulan tetap, tidak mengikuti trend penjualan karena akan melakukan stock disaat sepi dan stock

tersebut dapat dijual pada saat pasaran ramai. Sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memenuhi fokus strategi fleksibilitas.

4.2.10. Pemeliharaan

a. Pemeliharaan hubungan karyawan dengan konsumen

Manajemen hubungan pelanggan adalah suatu jenis manajemen yang secara khusus membahas teori mengenai penanganan hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan dimata pelanggannya. Untuk mendapatkan, mempertahankan, dan mengembangkan pelanggan yang menguntungkan maka karyawan perusahaan harus ramah dan sopan. Ramah dan sopan ini harus memenuhi kriteria 3S (Salam, Sapa dan Senyum), jadi pihak CV Rejomanunggal melatih (memberikan *briefing* singkat) pada para karyawannya untuk selalu menyapa konsumen, tersenyum dan juga sopan kepada konsumen.

Manajemen hubungan pelanggan adalah suatu sistem yang menghubungkan perusahaan dengan pelanggan dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan dimata para pelanggan. Manajemen hubungan pelanggan merupakan sebuah sistem informasi yang digunakan untuk merencanakan, menjadwalkan, dan mengendalikan aktivitas-

aktivitas prapenjualan (misalnya dengan menelepon) dan pasca penjualan (misalnya dengan *follow up*) dalam sebuah organisasi.

Hubungan antara pihak karyawan CV Rejomanunggal dengan konsumen dijaga dengan cara melayani konsumen dengan ramah dan memberikan pelayanan secara maksimal jika ada konsumen yang datang melihat di tempat produksi. Pelayanan yang diberikan misalnya adalah dengan cara komplain ditanggapi dengan cepat (dalam sehari), sopan dan ramah kepada konsumen.

- b. Pemeliharaan hubungan antara pemasok PVC (Polyvinyl Chloride), sol, spon, lem, benang dan gelpers dengan perusahaan

Selain memelihara hubungan baik dengan pelanggan, yang tidak kalah pentingnya adalah pemeliharaan hubungan dengan pemasok karena pemasok orang yang penting dalam menentukan kualitas bahan baku PVC (Polyvinyl Chloride), sol, spon, lem, benang dan gelpers perusahaan.

Hubungan antara supplier dengan perusahaan dijaga dengan cara jangan sampai membayar terlambat sehingga supplier atau pemasok tidak merasa kecewa.

c. Pemeliharaan hubungan antara karyawan dengan perusahaan

Sedangkan hubungan dengan karyawan dijaga dengan cara selalu bekerja sama dalam bekerja. Misalnya ada karyawan baru, terlebih dahulu dilakukan *training* sehingga kinerjanya meningkat dan mengetahui deskripsi pekerjaannya dengan jelas dan tepat. *Training* dilakukan dengan *on the job training*. Kemudian jika ada karyawan yang mengalami kesulitan keuangan, maka pihak perusahaan berusaha untuk membantunya dengan memberikan pinjaman terlebih dahulu. Hal ini dilakukan oleh pihak CV Rejomanunggal sehingga terjalin hubungan yang baik dengan konsumen, karyawan, dan suppliernya.

d. Pemeliharaan fasilitas produksi, yaitu laser dan mesin press.

Pihak CV Rejomanunggal dalam memelihara fasilitas produksi seperti mesin laser dan mesin press yaitu mesin mesin diservice 1 bulan sekali.

Analisis

a. Pemeliharaan hubungan karyawan dengan konsumen

Berdasarkan pada hasil wawancara diketahui bahwa pihak CV Rejomanunggal selama ini memelihara hubungan baik dengan konsumen, jika ada komplain cepat ditanggapi yaitu dalam sehari sehingga konsumen tidak merasa kecewa. Dengan demikian dikatakan telah memenuhi fokus

strategi fleksibilitas, karena jika dilakukan pemeliharaan hubungan baik antara karyawan dengan konsumen maka hubungan dilakukan dengan baik maka terjadi hubungan yang baik dan fleksibel antara karyawan dengan konsumen.

- b. Pemeliharaan hubungan antara pemasok PVC (Polyvinyl Chloride) dengan perusahaan

CV Rejomanunggal memelihara hubungan baik dengan pemasok karena saling mengucapkan ucapan selamat Tahun Baru misalnya atau selamat hari raya tertentu, juga dengan membayar tepat waktu, sehingga dengan demikian dikatakan telah memenuhi fokus strategi fleksibilitas karena jika terjadi hubungan baik antara pemasok dengan perusahaan maka terjadi hubungan yang baik dan fleksibel antara pemasok dengan perusahaan.

- c. Pemeliharaan hubungan antara karyawan dengan perusahaan

Pihak CV Rejomanunggal memelihara hubungan baik antara karyawan dengan perusahaan dengan konsep 3S, sehingga dengan demikian dikatakan telah memenuhi fokus strategi fleksibilitas karena jika terjadi hubungan baik antara pemasok dengan perusahaan maka terjadi hubungan yang baik dan fleksibel antara karyawan dengan perusahaan.

- d. Pemeliharaan fasilitas produksi, yaitu mesin laser dan mesin press.

Dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap pihak perusahaan ternyata selama ini perusahaan melakukan pemeliharaan fasilitas produksi yaitu laser dan mesin press dengan memanggil teknisi secara berkala yaitu sebulan sekali. Jadi karena menyesuaikan dengan pemeliharaan dan bersifat fleksibel maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memenuhi fokus strategi fleksibilitas karena jika dilakukan pemeliharaan fasilitas produksi dengan baik maka dikatakan adanya fleksibilitas antara fasilitas produksi dalam hal pemeliharaan.

4.3. Kaitan Fokus Strategi Operasi Dengan Keunggulan Bersaing

4.3.1 Perancangan Barang dan Jasa

Pada dimensi pertama yaitu perancangan barang dan jasa, CV Rejomanunggal dikatakan memiliki fokus strategi biaya rendah untuk desain dan model karena modelnya *simple* dan *casual* sehingga tidak membutuhkan proses produksi yang rumit dan tidak mahal biayanya, sedangkan untuk warna sandal yang diproduksi CV Rejomanunggal memiliki varian dan warna macam-macam dan sesuai dengan selera atau keinginan konsumen sehingga dikatakan memiliki fokus strategi biaya rendah dan keunggulan bersaingnya adalah biaya rendah.

4.3.2 Kualitas

Dimensi kedua yaitu kualitas untuk hal ini yaitu mutu atau kualitas produk sandal, bahan baku, dan pelayanannya. Sandal yang diproduksi oleh perusahaan lebih tahan lama, lebih elastis dan empuk jika digunakan. Bahan baku yang digunakanpun sudah sesuai dengan syarat mutu dan cara uji sepatu pengaman kulit. Bahan baku utama yang digunakan adalah PVC yang harganya relative lebih rendah, tahan lama dan mudah dirangkai. Karyawan melayani pelanggan dengan ramah dan sopan, jika ada keluhanpun segera ditanggapi agar konsumen tidak merasa kecewa. Dalam hal ini dikatakan memiliki fokus kualitas dan keunggulan bersaingnya adalah differensiasi.

4.3.3 Perancangan Proses dan Kapasitas

Dimensi ketiga yaitu Perancangan Proses dan Kapasitas, ditinjau dari proses produksinya, selama ini berjalan dengan lancar dari mulai persiapan bahan baku hingga barang jadi. Kapasitas produksi yaitu mencapai 10.000 pasang sandal saat ramai dan 600 pasang saat sepi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memenuhi fokus strategi biaya rendah dalam proses dan kapasitas produksinya dan keunggulan bersaingnya adalah biaya rendah.

4.3.4 Lokasi

Dimensi keempat yaitu lokasi, yaitu lokasi strategis, lokasi mudah dijangkau, karena masuk dalam daerah industri dan memiliki jalan yang besar yang

mudah dilalui truk-truk pengangkutan. Lokasi dekat dengan pemasok dan konsumen di Semarang tetapi tidak dekat dengan pemasok dan konsumen luar kota, tetapi perusahaan bekerja sama dengan jasa pengiriman yang memiliki harga relative murah. Sehingga dikatakan memiliki fokus strategi biaya rendah dan keunggulan bersaingnya adalah biaya rendah.

4.3.5 Perancangan Tata Letak

Dimensi kelima yaitu Perancangan Tata letak, dalam hal layout produksi CV Rejomanunggal, ternyata selama ini penempatan barang atau layout dapat dikatakan sudah tepat, enak dilihat dan mudah dicari. Tata ruang atau tata letak mesin produksi, yaitu mesin laser dan mesin press sudah urut. Jadi perusahaan telah mencapai fokus strategi biaya rendah dalam tata letak atau urutan proses produksi (efisiensi) dan keunggulan bersaingnya adalah biaya rendah.

4.3.6 Sumber Daya Manusia dan Rancangan Pekerjaan

Dimensi keenam yaitu Sumber Daya Manusia dan Rancangan Pekerjaan, dalam hal jumlah karyawan, ketrampilan karyawan, *job description*. Perusahaan telah memiliki jumlah karyawan yang memadai karena tidak membutuhkan rekrut karyawan tambahan jika pesanan ramai dan ketrampilan serta job desk karyawan sudah sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan

maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memenuhi fokus strategi fleksibilitas dan keunggulan bersaingnya adalah biaya rendah.

4.3.7 Manajemen Rantai Pasokan

Dimensi ketujuh yaitu Manajemen Rantai Pasokan, dilihat dari aliran material dari bahan baku PVC (Polyvinyl Chloride) dari pemasok memenuhi fokus strategi biaya rendah dan kedatangan bahan baku yang tidak terlambat, sehingga dapat dikatakan telah memenuhi fokus strategi biaya rendah dan pengiriman dan keunggulan bersaing biaya rendah.

4.3.8 Persediaan

Dimensi kedelapan yaitu persediaan, ditinjau dari jumlah bahan baku PVC (Polyvinyl Chloride) di gudang dan tingkat safety stock PVC (Polyvinyl Chloride) yang sudah optimal. Sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memenuhi fokus strategi biaya rendah dalam persediaannya dan keunggulan bersaing biaya rendah.

4.3.9 Penjadwalan

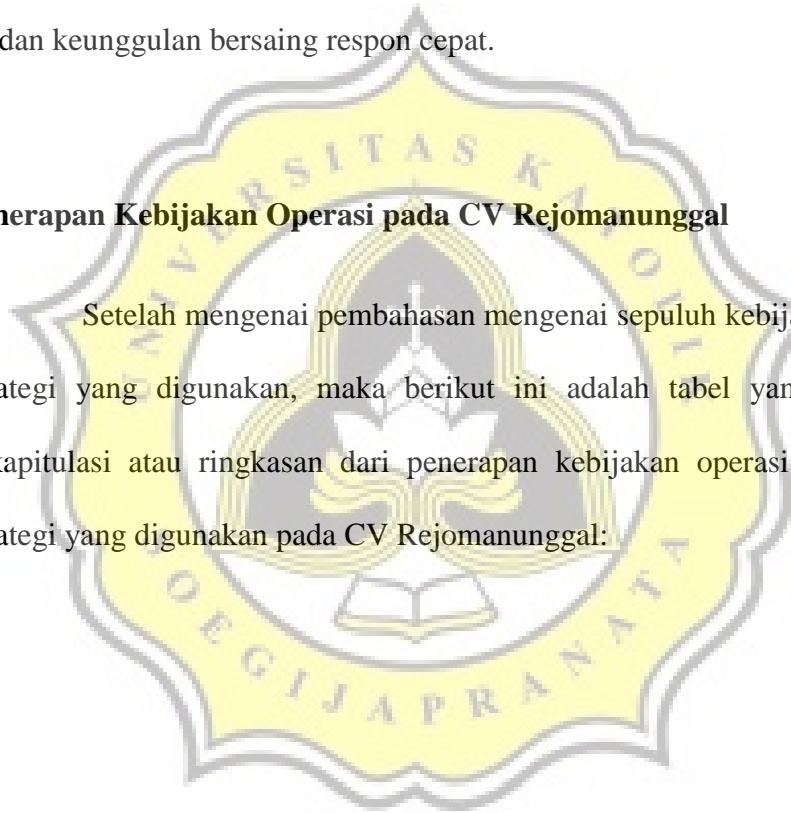
Dimensi kesembilan yaitu penjadwalan, dilihat dari jadwal pengiriman pesanan sandal kepada konsumen tepat waktu dan jadwal produksi yang konstan. Perusahaan telah memenuhi fokus strategi pengiriman yang tepat waktu dan proses produksi yang fleksibel. Keunggulan bersaing respon cepat.

4.3.10 Pemeliharaan

Dimensi kesepuluh yaitu pemeliharaan, dalam hal pemeliharaan hubungan karyawan dengan konsumen, hubungan antara pemasok PVC (Polyvinyl Chloride) dengan perusahaan, hubungan karyawan dengan perusahaan dan pemeliharaan mesin laser dan mesin pres memiliki fokus strategi fleksibilitas dan keunggulan bersaing respon cepat.

4.4. Penerapan Kebijakan Operasi pada CV Rejomanunggal

Setelah mengenai pembahasan mengenai sepuluh kebijakan operasi dan strategi yang digunakan, maka berikut ini adalah tabel yang menunjukkan rekapitulasi atau ringkasan dari penerapan kebijakan operasi terhadap fokus strategi yang digunakan pada CV Rejomanunggal:



**Tabel 4.3. Penerapan Kebijakan Operasi Terhadap Fokus Strategi
Pada CV. Rejomanunggal**

STRATEGI OPERASI		STRATEGI KHUSUS	KEUNGGULAN BERSAING
KEBIJAKAN OPERASI	PENGUKURAN		
1. Perancangan Barang dan Jasa	<ol style="list-style-type: none"> Desain dan model Warna sandal 	<p>Biaya rendah: Desain dan model casual dan simple sehingga proses produksi tidak rumit dan bahan baku yang digunakan lebih irit dan lebih murah. Proses produksinyapun lebih cepat.</p> <p>Fleksibilitas: Warna yang menarik dan dapat mengikuti selera konsumen.</p>	Biaya Rendah
2. Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> Mutu atau kualitas produk sandal Mutu bahan baku Mutu atau kualitas pelayanan 	<p>Kualitas: Sanda lebih tahan lama, lebih elastis, fleksibel dan lebih empuk jika dipakai. Mutu bahan baku standart, sesuai dengan syarat mutu dan cara uji sepatu pengaman kulit. Bahan baku utama adalah PVC karena harga relatif lebih murah, tahan lama dan lebih mudah dirangkai. Karyawan melayani pelanggan dengan ramah dan sopan, jika ada keluhan segera ditanggapi sehingga konsumen tidak merasa kecewa.</p>	Diferensiasi
3. Perancangan Proses dan Kapasitas	<ol style="list-style-type: none"> Proses produksi Kapasitas produksi 	<p>Biaya rendah: Proses produksi efisien dan kapasitas produksi memadai, saat ramaipun dapat melakukan proses produksi tanpa perlu merekrut karyawan tambahan dan tidak melakukan set up ulang mesin.</p>	Biaya Rendah

STRATEGI OPERASI		STRATEGI KHUSUS	KEUNGGULAN BERSAING
KEBIJAKAN OPERASI	PENGUKURAN		
4. Lokasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi strategis 2. Lokasi mudah dijangkau 3. Lokasi dekat pemasok 4. Lokasi dekat konsumen 	<p>Biaya rendah: Lokasi yang strategis, mudah dijangkau, dekat pemasok dan konsumen Semarang. Lokasi mudah dilalui truk-truk pengangkutan dan tidak membutuhkan ongkos kirim yang mahal.</p>	Biaya Rendah
5. Perancangan Tata letak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Layout produksi 2. Tata letak mesin produksi 3. Urutan produksi 	<p>Biaya rendah: Proses produksi sudah mengikuti layout produksi, letak mesin dan proses produksi juga urut sehingga proses produksi dapat berjalan dengan efektif dan efisien, juga dapat mengurangi waktu perpindahan.</p>	Biaya Rendah
6. SDM dan rancangan pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah karyawan 2. Ketrampilan karyawan 3. Job description 	<p>Fleksibilitas: Jumlah karyawan memadai dengan ketrampilan dan job description yang tepat. Jadi tidak perlu merekrut karyawan tambahan saat ramai.</p>	Biaya Rendah
7. Manajemen Rantai Pasokan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aliran material atau bahan baku 2. Kedatangan bahan baku 	<p>Biaya rendah dan pengiriman: Aliran material atau bahan baku dan kesepakatan harga yang telah dikonfirmasi terlebih dahulu. Dan kedatangan bahan baku yang tidak terlambat sehingga tidak menghambat proses produksi.</p>	Biaya rendah

STRATEGI OPERASI		STRATEGI KHUSUS	KEUNGGULAN BERSAING
KEBIJAKAN OPERASI	PENGUKURAN		
8. Persediaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah bahan baku di gudang 2. Tingkat safety stock bahan baku 	<p>Biaya rendah: Tingkat reorder point, cadangan barang dan biaya simpan yang optimal sehingga masuk dalam biaya rendah</p>	Biaya rendah
9. Penjadwalan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jadwal pengiriman 2. Jadwal produksi 	<p>Pengiriman: Pengiriman yang dilakukan tepat waktu kepada konsumen dan jadwal produksi yang konstan.</p>	Respon Cepat
10. Pemeliharaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan karyawan dengan konsumen 2. Hubungan pemasok dengan perusahaan 3. Hubungan karyawan dengan perusahaan 4. Pemeliharaan fasilitas produksi (mesin laser dan press) 	<p>Fleksibilitas: Karyawan melayani konsumen dengan ramah dan sopan. Perusahaan selalu membayar dengan tepat waktu ke pemasok dan saling mengucapkan selamat hari raya tertentu. Perusahaan selalu berusaha membantu karyawan yang dalam kesulitan. Dan mesin selalu diservice 1 bulan sekali.</p>	Respon Cepat

Pada dimensi pertama yaitu perancangan barang dan jasa, CV Rejomanunggal dikatakan memiliki fokus strategi biaya rendah untuk desain dan model karena modelnya *simple* dan *casual* sehingga tidak membutuhkan proses produksi yang rumit dan tidak mahal biayanya, sedangkan untuk warna sandal yang diproduksi CV Rejomanunggal memiliki varian dan warna macam-macam dan sesuai dengan selera

atau keinginan konsumen sehingga dikatakan memiliki fokus strategi biaya rendah dan keunggulan bersaingnya adalah biaya rendah.

Dimensi kedua yaitu kualitas untuk hal ini yaitu mutu atau kualitas produk sandal, bahan baku, dan pelayanannya. Sandal yang diproduksi oleh perusahaan lebih tahan lama, lebih elastis dan empuk jika digunakan. Bahan baku yang digunakanpun sudah sesuai dengan syarat mutu dan cara uji sepatu pengaman kulit. Bahan baku utama yang digunakan adalah PVC yang harganya relative lebih rendah, tahan lama dan mudah dirangkai. Karyawan melayani pelanggan dengan ramah dan sopan, jika ada keluhanpun segera ditanggapi agar konsumen tidak merasa kecewa. Dalam hal ini dikatakan memiliki fokus kualitas dan keunggulan bersaingnya adalah differensiasi.

Dimensi ketiga yaitu Perancangan Proses dan Kapasitas, ditinjau dari proses produksinya, selama ini berjalan dengan lancar dari mulai persiapan bahan baku hingga barang jadi. Kapasitas produksi yaitu mencapai 10.000 pasang sandal saat ramai dan 600 pasang saat sepi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memenuhi fokus strategi biaya rendah dalam proses dan kapasitas produksinya dan keunggulan bersaingnya adalah biaya rendah.

Dimensi keempat yaitu lokasi, yaitu lokasi strategis, lokasi mudah dijangkau, karena masuk dalam daerah industri dan memiliki jalan yang besar yang mudah dilalui truk-truk pengangkutan. Lokasi dekat dengan pemasok dan konsumen di Semarang tetapi tidak dekat dengan pemasok dan konsumen luar kota, tetapi perusahaan bekerja sama dengan jasa pengiriman yang memiliki harga relative

murah. Sehingga dikatakan memiliki fokus strategi biaya rendah dan keunggulan bersaingnya adalah biaya rendah.

Dimensi kelima yaitu Perancangan Tata letak, dalam hal layout produksi CV Rejomanunggal, ternyata selama ini penempatan barang atau layout dapat dikatakan sudah tepat, enak dilihat dan mudah dicari. Tata ruang atau tata letak mesin produksi, yaitu mesin laser dan mesin press sudah urut. Jadi perusahaan telah mencapai fokus strategi biaya rendah dalam tata letak atau urutan proses produksi (efisiensi) dan keunggulan bersaingnya adalah biaya rendah.

Dimensi keenam yaitu Sumber Daya Manusia dan Rancangan Pekerjaan, dalam hal jumlah karyawan, ketrampilan karyawan, *job description*. Perusahaan telah memiliki jumlah karyawan yang memadai karena tidak membutuhkan rekrut karyawan tambahan jika pesanan ramai dan ketrampilan serta job desk karyawan sudah sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memenuhi fokus strategi fleksibilitas dan keunggulan bersaingnya adalah biaya rendah.

Dimensi ketujuh yaitu Manajemen Rantai Pasokan, dilihat dari aliran material dari bahan baku PVC (Polyvinyl Chloride) dari pemasok memenuhi fokus strategi biaya rendah dan kedatangan bahan baku yang tidak terlambat, sehingga dapat dikatakan telah memenuhi fokus strategi biaya rendah dan pengiriman dan keunggulan bersaing biaya rendah.

Dimensi kedelapan yaitu persediaan, ditinjau dari jumlah bahan baku PVC (Polyvinyl Chloride) di gudang dan tingkat safety stock PVC (Polyvinyl Chloride)

yang sudah optimal. Sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memenuhi fokus strategi biaya rendah dalam persediaannya dan keunggulan bersaing biaya rendah.

Dimensi kesembilan yaitu penjadwalan, dilihat dari jadwal pengiriman pesanan sandal kepada konsumen tepat waktu dan jadwal produksi yang konstan. Perusahaan telah memenuhi fokus strategi pengiriman yang tepat waktu dan proses produksi yang fleksibel. Keunggulan bersaing respon cepat.

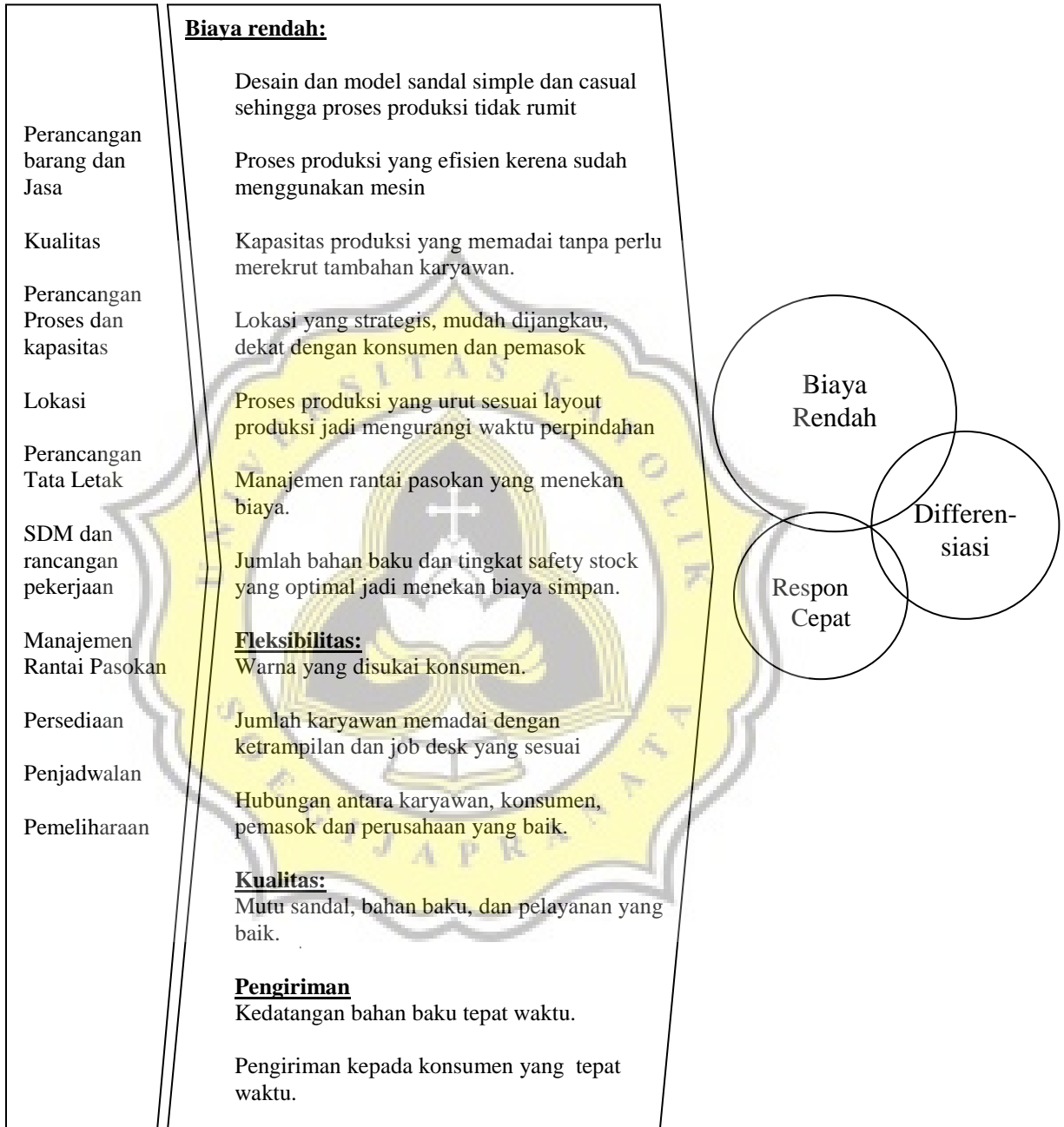
Dimensi kesepuluh yaitu pemeliharaan, dalam hal pemeliharaan hubungan karyawan dengan konsumen, hubungan antara pemasok PVC (Polyvinyl Chloride) dengan perusahaan, hubungan karyawan dengan perusahaan dan pemeliharaan mesin laser dan mesin pres memiliki fokus strategi fleksibilitas dan keunggulan bersaing respon yang cepat.

Untuk lebih jelasnya, rangkaian sepuluh kebijakan operasi pada CV Rejomanunggal, bentuk penerapannya serta keunggulan bersaing yang dicapai dapat dilihat pada gambar berikut ini:

**KEBIJAKAN
OPERASI**

BENTUK PENERAPAN

**KEUNGGULAN
BERSAING**



Gambar 4.5. Model Kontribusi Manajemen Operasi Terhadap Strategi Operasi dan Keunggulan Bersaing Pada CV. Rejomanunggal