

LAMPIRAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Pada era digitalisasi ini, perkembangan di dunia bisnis semakin cepat. Semua perusahaan tumbuh dan berkembang diiringi dengan perubahan teknologi yang mempercepat segala aktivitas pekerjaan. Teknologi menawarkan segalanya menjadi lebih ringan, lebih modern dan lebih cepat. Perusahaan-perusahaan juga dipaksa untuk bertahan dengan perubahan perilaku konsumen yang semakin pintar dalam memanfaatkan teknologi. Aktivitas didalam perusahaan juga harus melakukan penyesuaian dengan cepat demi mengakomodir perubahan pasar yang ketat. Salah satu upaya dalam melakukan perubahan adalah dengan melakukan perbaikan secara terus menerus di masing-masing lini perusahaan dengan suatu capaian waktu tertentu, bagaimana suatu rutinitas dapat menjadi sebuah sistem yang lebih cepat dan apa saja kebutuhan yang perlu disiapkan sehingga suatu organisasi dapat menjadi lebih efektif dan efisien.

“Perkembangan iptek dari waktu ke waktu semakin pesat sehingga mengakibatkan adanya persaingan dalam berbagai bidang kehidupan” (Elsa, 2015 dalam Yusuf, 2016). Hal inilah yang harus dipertimbangkan oleh semua perusahaan, apabila sistem yang dibangun masih menggunakan cara lama, maka

lama kelamaan, suatu perusahaan akan sangat sulit untuk mengejar perkembangan teknologi yang sangat cepat bahkan hal yang paling buruk dapat ditinggalkan oleh konsumennya atau bahkan karyawannya sendiri.

Penelitian ini mengangkat salah satu sistem pembelian yang dilakukan pada PT.Djarum dalam mencapai suatu kesepakatan dengan Supplier untuk memenuhi kebutuhan produksi. Penelitian dilakukan pada departemen pembelian *Purchasing Wrapping and Flavour* PT.Djarum yaitu *Quality Maintenance*

Purchasing Wrapping and Flavour Departement merupakan suatu divisi pembelian yang menjadi penghubung antara internal perusahaan dengan para *Supplier* untuk pemenuhan kebutuhan proses produksi. *Purchasing Wrapping and flavour Departement* bertugas untuk menyediakan material berupa seluruh bahan baku pembuatan rokok kecuali tembakau, cengkeh dan cukai. Salah satu sub-*department* di dalam *Purchasing Wrapping and flavour* adalah *Quality maintenance*, yaitu bagian didalam *Purchasing Department* yang bertugas untuk menghubungkan antara kebutuhan internal produksi secara kualitas dengan kemampuan supply para supplier.

Penelitian dilakukan pada bagian *quality maintenance* dikarenakan divisi ini merupakan salah satu divisi inti dalam *Purchasing* yang bertugas menjaga kualitas barang dalam suatu proses pengadaan barang. Salah satu penilaian bahwa pembelian itu baik dalam mendukung jalannya proses produksi adalah dengan *supply* material baik. Material yang baik yang dimaksud adalah bahan yang digunakan dalam proses produksi tidak ada keluhan ataupun masalah saat

digunakan. Ketika konsistensi kualitas material tidak baik, maka proses produksi dapat terhambat seperti waktu yang digunakan semakin banyak dan target produksi tidak tercapai atau ekstrimnya adalah produk yang dihasilkan tidak sesuai dan tidak dapat diterima oleh konsumen. Kualitas produk yang baik ditentukan dari proses dari hulu hingga hilir, sehingga fungsi *Quality maintenance* menjadi sangat penting dalam memastikan konsistensi kualitas produk.

Sistem pembelian material di *Purchasing Wrapping and Flavour* secara proses kerja di bagi menjadi 3 bagian yaitu *Development*, *Operation* dan *Flavour*. Masing-masing bagian memiliki tugas dan tujuan untuk mendukung proses pembelian. *Development* bertugas sebagai penentu awal spesifikasi material yang dibeli dan telah di verifikasi antara kebutuhan dan kemampuan proses di Internal. *Operation* bertugas sebagai tim yang melakukan pembelian dan mengelola supplier untuk dapat mensuplai secara konsisten dengan harga terbaik. *Flavour* memiliki kedua fungsi yaitu *Development* dan *Operation* tetapi khusus untuk material *Flavour*.

Peneliti akan mencoba membahas rangkaian proses pembelian khususnya yang berhubungan langsung pada bagian yang diteliti yaitu *Quality Maintenance*.

Rangkaian proses pembelian di mulai dengan adanya kebutuhan dari Divisi Marketing. Kebutuhan tersebut akan di terima oleh bagian *Development* dan diterjemahkan kedalam suatu spesifikasi material yang telah di verifikasi dengan kebutuhan *Marketing* dan kemampuan proses di *Production* sehingga material tersebut telah terkonfirmasi untuk dapat dibeli. Hal utama yang menjadi output

dari Development adalah spesifikasi material dan buku standar warna. Kedua hal tersebut adalah dasar acuan proses pembelian material dan menjadi dasar bahwa suatu material dapat ditolak apabila tidak sesuai dengan yang telah disepakati. Spesifikasi material akan langsung di upload ke dalam database dan buku standar warna akan diserahkan kepada *Operation – Quality Maintenance* untuk dikelola.

Buku standar warna berisi toleransi warna pada material yang dibeli, dimana terdiri dari warna minimal, warna standar dan warna maksimal. Apabila supplier mengirimkan material dengan range warna diluar buku standar warna (diatas batas maksimal atau dibawah batas minimal) maka *Inconing* berhak untuk menolak material tersebut. Warna yang melekat pada suatu *Brand* wajib dikelola secara konsisten, hal ini dikarenakan warna menunjukkan kekuatan brand itu sendiri dan memiliki nilai yang sangat tinggi bagi konsumen. Pengelolaan yang dilakukan oleh *Quality Maintenance* adalah dengan pencatatan arsip buku standar warna dan melakukan pembaharuan setiap 1 tahun sekali sehingga buku standar warna selalu terverifikasi disetiap pembelian.

Pada tahap selanjutnya, material yang telah terkonfirmasi akan dipindah tugaskan kepada *Operation* untuk dilakukan pembelian menyesuaikan dengan kebutuhan ataupun *Forecast*. Mula-mula material yang telah terkonfirmasi akan dibuatkan identitas terlebih dahulu oleh Tim *Operation* yaitu bagian *Printing* dan *General Material* berupa output kode material. Kode material tersebut akan dihitung oleh *Department Supply Chain* mempertimbangkan stok dan kebutuhan untuk Produksi. Hasil perhitungan tersebut akan diterjemahkan kedalam bentuk *Purchase Requisition (PR)*. PR akan diterima oleh *Operation – Printing* dan

General Material untuk dijadikan *Purchase Order* (PO) yang dikirimkan ke supplier. Supplier akan menerima PO dan diterjemahkan kedalam pengiriman material sesuai jumlah dan waktu yang telah di sepakati. Material yang dikirim oleh supplier akan dilakukan pengecekan oleh Departemen *Quality Management System- Incoming* untuk dinyatakan diterima atau ditolak dengan 3 dasar pertimbangan yaitu spesifikasi yang telah sesuai, warna yang telah sesuai dan batasan penerimaan yang telah sesuai.

Pada bagian ini, data penerimaan dari *Incoming* akan dikelola oleh *Operation – Quality Maintenance* dan dilakukan *maintenance* kepada supplier yang memiliki tingkat penolakan yang tinggi.

Secara umum tugas utama dari *Quality maintenance* adalah menjaga, meningkatkan dan menginformasikan kualitas barang yang dibeli dalam memenuhi kebutuhan proses produksi. Saat ini terdapat 3 aktivitas utama yang dilakukan yaitu mengelola supplier untuk meningkatkan kualitas material yang dibeli berdasarkan dari tingkat penerimaan, melakukan komunikasi dan perbaikan material yang ditolak ke supplier, dan mengelola buku standar warna sebagai acuan departemen *Incoming*

Quality Maintenance menjadi bagian yang penting dalam menjaga kualitas material oleh *Purchasing Wrapping and Flavour* untuk mendukung kegiatan pembelian demi memenuhi kebutuhan proses produksi. Tingginya kebutuhan jaminan dalam kualitas suplai yang baik menjadikan *Quality Maintenance* sebagai

tumpuan divisi pembelian dalam mempertanggung jawabkan peforma supplier selama proses pembelian material.

Peneliti kemudian melakukan penelitian terhadap fungsi penting *Quality Maintenance* pada suatu proses pembelian di perusahaan bahwa saat ini pembelian tidak hanya membeli material saja, tetapi juga konsistensi kualitas dan kerjasama dengan supplier apabila terdapat masalah di produksi. Seperti yang kita ketahui tugas utama bagian pembelian adalah pengadaan barang dengan jumlah yang tepat, mutu yang tepat, waktu yang tepat dan harga yang tepat. Saat ini perusahaan yang telah berkembang juga menambahkan 1 kategori utama yaitu service dari vendor. Kualitas material yang dibeli dinilai berdasarkan tingkat penerimaan material, dimana dari total pengiriman material dari supplier dibandingkan dengan jumlah material yang dapat diterima oleh *Incoming*. Semakin tinggi tingkat penerimaan maka kualitas material yang dibeli juga semakin baik

Pada tahun 2017 departemen *quality maintenance* memiliki target tingkat penerimaan (*acceptance rate*) adalah 98 %. Namun, pada tahun 2017 capaian target *acceptance rate* pada tahun 2017 yaitu sebesar 97,2 % yang artinya dari total pembelian, 2,8 % merupakan material *reject*. Material reject yang terjadi sebesar 2,8% dimana terdapat 433 kejadian penolakan material yang disebabkan oleh berbagai hal. Dari 433 kali penolakan material 112 diantaranya diakibatkan oleh warna tidak sesuai standar, 63 kali oleh cacat cetak, 15 kali oleh cacat material dan sisanya campuran. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat selisih angka dari target yang telah ditentukan.

Dari data tersebut peneliti kemudian melakukan pengamatan terhadap persentase terbesar yang menyebabkan material di tolak, dimana dari data tersebut menunjukkan bahwa penolakan yang sebabkan oleh warna tidak sesuai standar mencapai 25,86 % dan merupakan kriteria utama terhadap material yang ditolak. Pada departemen *quality maintenance* permasalahan material di tolak akibat warna tidak sesuai disebabkan karena fungsi dari pengelolaan buku standar warna yang masih belum maksimal dimana ini hal yang sangat penting karena menjadi salah satu acuan dalam memutuskan bahwa material tersebut dikategorikan baik serta perlu adanya peningkatan dan pengelolaannya.

Target renewal buku standar warna yang ditetapkan adalah 97 % dapat terenewal secara keseluruhan. Namun pencapaian renewal buku standar warna hanya sebesar 91,88 % dari total 619 buku (data diambil pada 15 Januari 2018). Data tersebut menunjukkan bahwa keberadaan buku standar warna merupakan hal sangat penting bagi perusahaan dan menentukan performance dari departemen *quality maintenance*. Adanya permasalahan tersebut dimana tidak tercapainya target dengan realisasi menunjukkan peluang perbaikan pada *quality maintenance* sehingga penelitian dilakukan untuk menganalisis bagaimana tahapan yang perlu dilakukan terhadap permasalahan yang terjadi pada *quality maintenance*.

Dari latar belakang tersebut peneliti kemudian melakukan penelitian terhadap departemen *quality maintenance* dengan judul “EVALUASI DAN PENGEMBANGAN DEPARTEMEN PURCHASING QUALITY MAINTENANCE DI PT DJARUM”

1.2.Rumusan Masalah

Pada penelitian ini masalah yang dirumuskan sebagai berikut:

Bagaimana evaluasi dan pengembangan departemen *purchasing quality maintenance* pada PT.Djarum Kudus.

1.3.Tujuan Penelitian & Manfaat Penelitian

Tujuan dan dilakukannya penelitian adalah merumuskan hasil evaluasi dan langkah pengembangan di *department purchasing quality maintenance* pada PT.Djarum Kudus

Manfaat dilakukannya penelitian adalah:

a. Bagi Perusahaan

Perusahaan mampu mendapatkan solusi terhadap peformance departemen *purchasing quality maintenance* terhadap target yang ditetapkan dengan melakukan evaluasi dan pengembangan yang berkelanjutan.

b. Bagi Para Pembaca

Sebagai referensi penelitian selanjutnya untuk menambah pengetahuan dari sisi sistem perusahaan, bagaimana sistem di evaluasi dan dikembangkan secara berkelanjutan.