

# **OPERASI GLOBAL DAN MANAJEMEN RANTAI PASOKAN**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat mata kuliah Bisnis Global**

**Dosen: Dr. Rizki Zulfikar, SE., M.Si**

**Kelas : Bisnis Global B**

## **Kelompok 4**

21216220 Eka Aryani

21216224 Salman Fariz I

21216226 Karina Putri S

21216233 Rifa Rahayu A

21216251 Riyanti Maelani F

21216382 Adikka Fanza



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA (UNIKOM)  
2020**

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan laporan mata kuliah Bisnis Global.

Laporan ini disusun penulis untuk memenuhi salah satu tugas mata kuliah Bisnis Global pada semester 8 sebagai syarat kelulusan dalam mata kuliah tersebut yang berbobot 3 sks. Penulis mengucapkan syukur kepada Allah SWT atas limpahan nikmat sehatnya, baik itu berupa sehat fisik, maupun akal pikiran, sehingga penulis mampu untuk menyelesaikan penyusunan laporan makalah Bisnis Global ini. Untuk itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada Dr. Rizki Zulfikar, SE.,M.Si selaku dosen Bisnis Global yang telah mengarahkan penulis dalam menyusun makalah ini.

Penulis tentu menyadari bahwa makalah ini masih jauh dari kata sempurna dan masih banyak terdapat kesalahan serta kekurangan didalamnya. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik serta saran.

Bandung, Juni 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB IPENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	2
1.3 Tujuan .....	2
BAB II PEMBAHASAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1 Pengertian Perusahaan yang Beroperasi Secara Global.....	4
2.2 Pencarian Sumber Secara Global.....	8
2.3 Standardisasi dan manajemen operasi global.....	13
2.4 Hambatan dalam Standarisasi Operasi Global.....	16
2.5 Sistem Manufaktur Lokal.....	20
BAB III PENUTUP .....	27
3.1 Kesimpulan .....	27
DAFTAR PUSTAKA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Seiring usaha perusahaan untuk masuk kepasar global, persaingan global semakin meningkat. Hal ini membuat manajemen perusahaan internasional maupun domestik mencari cara untuk menurunkan biaya sambil tetap meningkatkan produk dan jasa mereka agar tetap berdaya saing. Terkadang hasil yang diharapkan bisa diperoleh melalui perbaikan didalam operasi yang sudah berjalan, seperti program six sigma yang akan dibahas didalam bab ini. Namun terkadang peningkatan daya saing dilakukan dengan membuat perusahaan membuka operasi baru atau memindahkan operasi yang sudah berjalan di luar negeri atau mencari alternatif di luar sumber - sumber tenaga kerja, bahan baku, atau inpun lain yang saat ini diambil dari sumber diluar perusahaan. Pilihan ketiga melibatkan outsourcing atau alih daya yaitu mempekerjakan orang lain untuk melakukan beberapa aktivitas yang bersifat non inti dan pengambilan keputusan dalam rantai nilai perusahaan, tidak terus melakukannya didalam perusahaan. Umumnya, perusahaan outsourcing menyediakan komponen kunci pemrosesan data, logistik, penggajian, dan akuntansi, meskipun aktivitas apapun dalam rantai bisa di serahkan ke pihak lain. Manajemen umumnya akan mencari bebrapa kombinasi pilihan – pilihan berbada untuk meningkatkan daya saing internasional perusahaan.

Upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi internasional perusahaan sering kali disebut manajemen rantai pasokan. Dalam makalah ini, kita akan membahas topik manajemen rantai pasokan global dan isu-isu kritis dalam manajemen operasi global, termasuk pencarian sumber global, sistem produksi, produktivitas dan kinerja operasi produksi internasional, dan isu yang terkait dengan standarisasi global versus lokalisasi operasi internasional.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana konsep manajemen rantai pasokan ?
2. Bagaimana hubungan antara rancangan dan manajemen rantai pasokan?
3. Apa pengaturan dari pencarian sumber global?
4. Bagaimana bentuk peningkatan peranan pembelian secara elektronik terhadap pencarian sumber global?
5. Bagaimana bentuk hambatan-hambatan dalam upaya standarisasi?

## **1.3 Tujuan**

1. Memahami konsep manajemen rantai pasokan.
2. Mengenali hubungan antara rancangan dan manajemen rantai pasokan.
3. Menggambarkan lima pengaturan pencarian sumber global.
4. Memahami peningkatan peranan pembelian secara elektronik terhadap pencarian sumber global.
5. Mengapresiasi pentingnya biaya tambahan untuk pencarian sumber global.

6. Menjelaskan potensi standarisasi global pada proses dan prosedur produksi, dan mengidentifikasi hambatan-hambatan dalam upaya standarisasi.

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **2.1 Pengertian Perusahaan yang Beroperasi Secara Global**

Perusahaan yang telah memutuskan untuk mengembangkan usaha di dunia internasional dapat memilih keterlibatannya dalam bentuk:

1. Bisnis Internasional (International Business) yaitu perusahaan yang terlibat pada transaksi perdagangan atau investasi internasional, contoh Harley Davidson..
2. Perusahaan Multinasional (Multinatioanl Corporation) yaitu perusahaan yang terlibat banyak dalam bisnis internasional, mempunyai atau mengendalikan fasilitas di lebih dari satu negara, contoh The Body Shop.
3. Perusahaan Transnasional (Transnational Corporation) yaitu perusahaan yang terlibat banyak dalam bisnis internasional yang mana pengelolaan di tiap Negara secara independent, contoh Nestle.
4. Organisasi Global (Global Organization) yaitu organisasi yang menghasilkan produk standar dengan melewati lintas batas, contoh Caterpillar.

karakteristik perusahaan berorientasi global diantaranya adalah:

1. Pabrik dan fasilitas berlokasi dengan dasar global
2. Komponan bahan baku dan jasa yang dihasilkan dengan dasar global
3. Desain produk dan teknologi proses untuk seluruh dunia

4. Permintaan bukan berdasarkan local saja.
5. Logistik dan pengendalian persediaan bersifat global.
6. Perusahaan global diorganisasikan melalui divisi secara global

### **Mengelola Rantai Pasokan Global**

Rantai pasokan adalah model produk dan bisnis yang terintegrasi dari perusahaan-perusahaan multinasional. Perusahaan-perusahaan tersebut membentuk jaringan/rantai produksi dengan melibatkan banyak perusahaan yang tersebar di banyak negara untuk mencapai efisiensi dan keuntungan maksimal. Kegiatan produksi, seperti pembuatan bahan baku, pembuatan komponen, perakitan dan penyelesaian akhir produk, disebar ke pabrik-pabrik di berbagai lokasi di dunia yang dianggap paling menguntungkan, namun proses produksi tetap dikendalikan oleh pemegang merek dari satu tempat (kantor).



**Gambar 2.1 Manajemen Rantai Pasokan**

Sebagai gambaran bagaimana rantai pasokan global beroperasi, kita bisa ambil contoh produk iphone produksi Apple yang berbasis di Amerika Serikat. Casing-nya diproduksi oleh MGM Corp asal Jepang, baterainya dibuat oleh



perusahaan di Thailand, komponen memori SDRAM dan NAND dibuat perusahaan-perusahaan yang berada di Batam. Selanjutnya, dirakit oleh Foxconn di China, untuk kemudian dijual di pasar Asia. Sedangkan pendistribusiannya ditangani oleh sebuah perusahaan logistik yang berbasis di Singapura. Namun semua proses tersebut tetap dikoordinasikan atau dikendalikan oleh Apple dari kantor pusatnya di California, Amerika Serikat.

### **Rancangan produk dan jasa**

Perancangan produk dan jasa adalah satu set kegiatan yang dimulai dari timbulnya persepsi bahwa ada kesempatan (opportunity) di pasar, dan berakhir dengan produksi barang atau jasa, penjualan, dan pengiriman produk.

Dalam kaitan dengan perancangan dan pengembangan produk, harus mengetahui mengenai konsep Life Cycles. Konsep ini menyatakan bahwa hampir semua produk baru yang ditawarkan kepada masyarakat akan menjalani suatu siklus kehidupan yang terdiri atas 4 (empat) tahap dalam periode waktu terbatas. Secara ringkas keempat tahap PLC tersebut dapat diperinci sebagai berikut :

a. Tahap pengenalan (introduction)

Dalam tahap ini, operasi penjualan tidak selalu bekerja baik. Masih terdapat masalah keterlambatan dalam perluasan kapasitas produksi, masalah-masalah teknis yang belum dapat diatasi, dan harga tinggi.

b. Tahap pertumbuhan (growth)

Dalam tahap ini, produk diperbaiki dan distandardisasi, menjadi dapat diandalkan dalam penggunaan dan harga lebih rendah, serta para

konsumen membeli dengan sedikit desakan. Kuantitas penjualan perusahaan akan meningkat cukup besar.

c. Tahap kejenuhan (maturity)

Volume penjualan mulai menurun pertambahannya karena setiap orang atau pembeli potensial sekarang telah memiliki produk, sehingga penjualan sangat tergantung pada penggantian dan penambahan penduduk.

d. Tahap penurunan (decline)

Tahap penurunan yaitu tahap penurunan dalam permintaan terhadap produk. Hampir semua produk akan mengalami tahap keempat ini, oleh karena itu perusahaan harus senantiasa bekerja pada pengembangan produk-produk baru untuk menggantikan produk-produk lama.

Analisis trend pada dasarnya digunakan untuk menganalisis terhadap data historis, dapat disimpulkan bahwa analisis trend produk dan jasa merupakan analisis yang digunakan untuk melakukan suatu estimasi atau peramalan tentang suatu produk dan jasa di masa yang akan datang. Inovasi terhadap produk dan jasa ialah suatu perubahan bentuk produk dan jasa ke arah yang baru yang menuju ke arah perbaikan yang lain atau berbeda dari yang sebelumnya, dalam bentuk produk dan jasa yang dilakukan dengan sengaja dan berencana.

## 2.2 Pencarian Sumber Secara Global

Meskipun alasan pertama pencarian sumber secara global adalah untuk memperoleh harga yang lebih rendah ada pula alasan – alasan lain. Mungkin beberapa produk yang di butuhkan oleh perusahaan tidak terdapat diwilayah lokal dan harus diimpor. Kemungkinan lain adalah pesaing asing perusahaan menggunakan komponen dengan kualitas atau rancangan yang lebih baik dari yang tersedia dinegara asal. Agar mampu bersaing, perusahaan harus mencari komponen atau mesin produksi tersebut kenegara lain. Istilah offshoring biasa digunakan oleh perusahaan yang merelokasi aktifitas kenegara lain.

Saat memutuskan untuk mencari sumber internasional perusahaan bisa menyediakan fasilitasnya sendiri atau melakukan outsourcing produksi ke perusahaan lain. Outsourcing telah menjadi pilihan umum bagi perusahaan, seiring dengan usaha perusahaan untuk memusatkan sumber daya langka untuk kompetensi inti perusahaan dan memanfaatkan keterampilan perusahaan lain untuk mengurangi biaya dan infestasi modal, meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan merespons, meningkatkan kualitas, atau memberikan keuntungan strategis lainnya. Aktifitas ini bisa diserahkan baik kepada perusahaan lain dinegara yang sama atau kepada perusahaan lain di negara lain. Setiap bagian dari rantai nilai bisa dialihdayakan, termasuk rancangan produk, pasokan bahan baku atau komponen, produksi atau perakitan, logistik, produksi, pemasaran, penjualan, layanan perbaikan, personalia, atau lainnya.

Keputusan outsourcing, termasuk keputusan untuk menggunakan sumber pasokan global, adalah perluasan dari keputusan ini biasanya mencakup biaya serta pengendalian manajerial spesifikasi rancangan produk rahasia, kuantitas, kualitas, rancangan yang dikirimkan, serta waktu dan metode pengiriman. Pertimbangan lain meliputi keahlian manufaktr yang dibutuhkan untuk membuat bahan baku atau komponen dan biaya tambahan karena tidak bisa mengambil keuntungan dari skala atau volume yang lebih besar yang mungkin dimiliki oleh sebuah vendor. Dalam pembelian global, isu –isu ini diperkuat oleh faktor lain seperti jarak rumah, perbedaan bahasa antara pembeli dan penjual, dan hukum serta peraturan negara yang berbeda. Dari waktu ke waktu, banyak organisasi telah mengembangkan kemampuan untuk mengelola tantangan – tantangan ini sepenuhnya atau hanya sebagian, sehingga memungkinkan outsourcing global menjadi pilihan yang layak dilakukan untuk peningkatan jumlah perusahaan. Jika memungkinkan, perusahaan lebih baik melakukan outsourcing aktifitas sederhana terlebih dahulu dan secara bertahap melakukan outsourcing aktifitas yang lebih rumit karena baik agen outsourcing dan penyedia layanan mendapatkan pengalaman.

Daya tarik pencarian sumber global adalah adanya pemasok dengan peningkatan daya saing dalam hal biasa, kualitas, ketepatan waktu, dan dimensi yang relefan lainnya. Selain itu, kehadiran negara- negara industri berkembang dengan tenaga kerja tidak terlatih yang murah dan berjumlah besar bisa menyediakan sumber menarik pasokan untuk produk padat karya dengan

persyaratan keterampilan yang rendah. Hal ini membantu menjelaskan mengapa banyak operasi yang relatif standart dan padat karya sudah berpindah dari negara – negara industri maju yang biaya kerjanya lebih mahal.

Kemampuan untuk secara efektif dan efisien menggunakan sumber global telah ditingkatkan oleh turunya biaya komunikasi, menyebar luasnya penggunaan alat komunikasi seperti web, browser, dan gerak cepat perusahaan dalam mengotomatisasi dan dijitalisasi data. Seiring makin banyaknya aktifitas operasi perusahaan yang diotomatisasi menjadi lebih mudah dan lebih ekonomis untuk melakukan outsourcing dalam aktifitas ini. Semakin banyak perusahaan yang mulai bersaing dalam bisnis outsourcing, dan pelanggan juga semakin terbiasa menggunakan layanan ini.

#### **A. Pengaturan Pencarian Sumber Global**

Beberapa pengaturan yang bisa menyediakan produk asing untuk perusahaan yaitu :

1. Anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya, bisa didirikan disebuah negara dengan tenaga kerja murah untuk memasok komponen ke pabrik dinegara asal atau anak perusahaan mungkin memproduksi sebuah produk yang bisa tidak dibuat dinegara asal atau memiliki kualitas yang lebih tinggi.
2. Usaha patungan diluar negeri dibentuk dinegara dengan biaya tenaga kerja yang lebih murah atau kualitasnya lebih tinggi dibandingkan dengan asal untuk memasok komponen kenegara asal.

3. Proyek – proyek yang terikat kontrak, pabrik didalam negeri mengirimkan komponen untuk dibuat dan dirakit atau hanya dirakit oleh kontraktor independen dipabrik yang terikat kontrak.
4. Kontraktor independen diluar negeri, umumnya ada pada industri pakaian yaitu perusahaan yang tidak memiliki fasilitas produksi.
5. Produsen independen diluar negeri.

### **B. Pentingnya Pencarian Sumber Global**

Sebuah hubungan yang erat terbentuk antara sumber global dan kepemilikan sumber - sumber asing. Perdagangan antar perusahaan yang meliputi perdagangan antara perusahaan induk dan afiliasi asingnya, berkontribusi 30 hingga 40% ekspor barang dan 35 hingga 45% impor di Amerika Serikat. Selain itu, tekanan persaingan dan penurunan siklus waktu konsep ke pasar dalam banyak sektor produk dan jasa telah menyebabkan peningkatan pesat jumlah produk baru yang tersedia dipasar. Telah diperkirakan bahwa setidaknya 50% produk yang saat ini beredar dipasar tidak tersedia lima tahun lalu. Perkembangan ini telah menciptakan tekanan tambahan untuk mencari pemasok diseluruh dunia yang bisa menyediakan input dengan harga dan kualitas bersaing serta dengan respons cepat terhadap perubahan pasar.

### **C. Meningkatnya Penggunaan Pembelian Secara Elektronik Untuk Pencarian Sumber Global**

Hanya dengan memasukan exporter dan nama produk dimesin pencari akan muncul sistem sejumlah pengeksport diseluruh dunia yang memiliki katalog dan

informasi online mengenai cara memesan produk tertentu. Dalam beberapa tahun terakhir banyak perusahaan telah menciptakan bursa pengadaan secara elektronik, secara individu atau bersama dengan perusahaan lain, untuk mengidentifikasi pemasok atau pelanggan potensial dan mempermudah interaksi yang efisien dan dinamis antara calon pembeli dan pemasok prospektif tersebut.

### **1. Pilihan Untuk Pengadaan Elektronik Global**

Diantara transaksi paling dasar yang bisa terjadi selama pertukaran pembelian elektronik adalah pembelian melalui katalog. Pemasok akan menyediakan katalog produk – produk yang tersedia dan pembeli bisa mengakses, mengkaji, dan memesan barang – barang yang diinginkan dalam katalog tersebut pada harga yang sudah ditetapkan. Pemasok bisa terus melakukan pembaruan pada katalog secara real time, menyesuaikan harga berdasarkan tingkat persediaan barang dan kebutuhan untuk memindahkan produk – produk tertentu. Pertukaran elektronik juga bisa memungkinkan pembeli dan pemasok berinteraksi melalui sistem penawaran/ kuota standar yang memungkinkan pembeli agar bisa memberi tahu kebutuhan pembelian secara online supaya bisa dilihat oleh semua calon pemasok prospektif dan pemasok bisa mengajukan penawaran harga tersendiri kepada pembeli.

### **2. Manfaat sistem pengadaan elektronik global**

- Berkurangnya kebutuhan untuk memperbaiki faktur yang diterima akibat format yang salah atau informasi yang salah

- Memotong jumlah faktur yang diperbaiki sebesar 70%

#### **D. Permasalahan dengan pencarian sumber global**

##### **1. Biaya tambahan**

Pembeli harus mengerti syarat penjualan yang

##### **2. Kerugian lain**

### **2.3 Standardisasi dan manajemen operasi global**

#### **A. Organisasi dan susunan kepegawaian**

Organisasi adalah suatu kelompok orang yang bekerja sama untuk tujuan bersama. Sedangkan secara terperinci pengertian organisasi adalah sebagai tempat atau wadah untuk orang berkumpul dan berkerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terimpin, dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya baik uang, metode, material, dan lingkungan, dan sarana-prasarana, data dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi,

##### **1. Logistik pasokan**

Logistik adalah istilah yang berhubungan dengan pemindahan barang. Istilah ini sangat penting dalam perdagangan maupun proses distribusi. Selain itu, istilah ini juga erat kaitannya dengan perencanaan dan pelaksanaan bisnis terutama dalam pengelolaan material. Termasuk juga pengelolaan layanan maupun informasi serta aliran dana.



Pengertian logistik bisa diartikan sebagai serangkaian kegiatan perencanaan, pengorganisasian dan di dalamnya termasuk juga pengawasan. Bisa dikatakan pula bahwa istilah tersebut mengacu pada semua aktivitas yang sifatnya manajerial guna merancang dan mengatur sebuah sistem. Di dalamnya termasuk pengadaan barang dan penyampaian barang ke konsumen. Dengan semua kegiatan tersebut diharapkan dapat mendukung pencapaian tujuan sebuah organisasi maupun perusahaan.

## **2. Pembelian**

Pembelian atau purchasing merupakan bagian dari kegiatan ekonomi yang kita lakukan setiap harinya. Pada umumnya, pembelian dilakukan karena kita merasa membutuhkan barang atau jasa tersebut untuk digunakan atau dikonsumsi.

Menurut Brown, pengertian pembelian adalah mengatur pemasukkan ke dalam perusahaan untuk diubah bentuknya. Atau pengelolaan proses ke dalam produksi organisasi. Akan tetapi, Galloway berpendapat bahwa pembelian adalah mengadakan material atau bahan pada kualitas yang tepat dan kuantitas yang tersedia untuk digunakan dalam operasi pada waktu dan tempat yang tepat. Dari ilustrasi atau pendapat beberapa ahli tersebut, kita dapat menyimpulkan bahwa pada dasarnya manusia membeli suatu barang atau mengadakan proses pembelian karena kita membutuhkan barang atau jasa tersebut.

## **B. Pengendalian**

Pengendalian adalah proses dimana para manajer memantau dan mengatur bagaimana sebuah organisasi dan segenap anggotanya menjalankan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dalam pengendalian, para manajer memantau dan mengevaluasi apakah strategi dan struktur organisasi bekerja seperti yang dikehendaki, bagaimana hal-hal tersebut dapat ditingkatkan dan bagaimana harus diubah jika tidak bekerja.

### **1. Pengendalian kualitas**

Suatu sistem dan kegiatan yang dilakukan untuk menjamin suatu tingkat atau standar kualitas mutu tertentu sesuai dengan spesifikasi yang direncanakan mulai dari kualitas bahan, kualitas proses produksi, kualitas pengolahan barang setengah jadi dan barang jadi sampai standar pengiriman ke konsumen agar produk yang dihasilkan menjadi efektif dan efisien.

### **2. Pengendalian produksi dan pemeliharaan perencanaan**

Pengendalian proses produksi ini menyangkut beberapa masalah tentang perencanaan dan pengawasan dari proses produksi dalam suatu perusahaan. Sebagai contoh misalnya mengenai pengendalian produk apa dan berapa jumlahnya yang akan diproduksi pada suatu periode yang akan datang, bagaimana sistem penyelesaian proses produksinya dan kapan proses tersebut seharusnya sudah selesai, dan lain sebagainya.

Dalam pelaksanaan operasi produksi, pengendalian pemeliharaan peralatan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan pelaksanaan operasi produksi tersebut. Apabila peralatan yang dipergunakan dalam pelaksanaan

operasi produksi tidak didukung dengan usaha pemeliharaan peralatan dengan baik, maka apabila terjadi kerusakan dari peralatan sebagai akibatnya akan mempengaruhi pelaksanaan operasi produksi bahkan mungkin dapat menurunkan kualitas produksi yang dihasilkannya.

## **2.4 Hambatan dalam Standarisasi Operasi Global**

Umumnya dalam perusahaan internasional lebih mudah untuk menstandarisasi konsep manajemen kualitas total dan manufaktur tersinkronisasi pada afiliasi asing mereka dibandingkan jika perusahaan menstandarisasi fasilitas riil. Unit-unit operasi yang memiliki banyak pabrik diseluruh dunia mempunyai ukuran, mesin, dan prosedur yang berbeda sebab ada campur tangan dari kekuatan lingkungan asing, terutama ekonomi, budaya, dan politik.

### **1. Kekuatan ekonomi**

Untuk mengatasi banyaknya variasi persyaratan produksi, perancang umumnya memiliki pilihan untuk memilih antara proses padat modal yang menggunakan mesin-mesin otomatis penghasil output semimanual atau proses padat karya yang menggunakan lebih banyak orang dan peralatan serba guna dengan kapasitas produksi yang lebih rendah. Mesin otomatis sangat terbatas dalam hal fleksibilitas (variasi produk dan kisaran ukuran) , tetapi sekali dipasang, mesin dapat menghasilkan pasokan setahun dalam waktu hanya beberapa hari saja. Permasalahan ini bisa dipecahkan dengan memasang satu mesin dari jenis yang digunakan ratusan pabrik di negara asal yang lebih besar. Namun, terkadang

pilihan ini tidak ada, beberapa proses hanya menggunakan satu atau dua mesin besar, bahkan difasilitas manufaktur dengan output besar, hingga saat ini, jika pilihan tersebut tidak ada perancang pabrik harus memilih antara mesin khusus dan output tinggi dan serba guna membutuhkan kemampuan yang dimiliki oleh mesin khusus, mesin serba guna biasanya menghasilkan produk berkualitas rendah dan biaya per unit lebih tinggi dibandingkan dengan mesin khusus.

Alternatif ketiga yang tersedia, manufaktur yang terintegrasi komputer (computer integrated manufacturing – CIM), yang digunakan oleh banyak perusahaan internasional. Namun biaya dan muatan teknologi tinggi umumnya membatasi aplikasi di negara-negara industri dan negara berkembang yang lebih maju. Sistem CIM ini memungkinkan sebuah mesin untuk membuat satu bagian semudah bagian lainnya dalam urutan yang acak berdasarkan instruksi dari alat pembaca kode bar dari jenis yang digunakan di pasar swalayan. Hal ini mengurangi kuantitas batch ekonomi menjadi satu, jumlah suku cadang minimum yang bisa dibuat oleh pabrik secara ekonomis. Namun, ada keterbatasan dalam variasi bentuk, ukuran, dan bahan baku yang bisa diakomodasi.

Faktor ekonomi lain yang memengaruhi pemilihan proses oleh perancang adalah biaya produksi. Otomatisasi cenderung meningkatkan produktivitas para pekerja karena membutuhkan tenaga kerja yang lebih sedikit yang menghasilkan output per mesin yang lebih tinggi. Akan tetapi, jika output yang mengharuskan mesin dioperasikan hanya pada waktu tertentu, tingginya biaya modal peralatan

otomatis ini bisa membuat biaya produksi terlalu besar meskipun biaya tenaga kerja turun. Ketika biaya produksi lebih memungkinkan penggunaan peralatan semimanual, perancang mungkin terpaksa untuk memasang mesin berkapasitas tinggi karena kurangnya luas bangunan. Umumnya, ruang yang dibutuhkan mesin berkapasitas tinggi lebih kecil dari yang dibutuhkan oleh banyaknya mesin semimanual untuk memproduksi jumlah output yang sama. Namun, karena jenis kualitas bahan baku yang tepat diperlukan bagi mesin khusus, maka teknisi tidak bisa merekomendasikan peralatan ini jika bahan yang dibutuhkan tersebut tidak bisa didapatkan dari sumber lokal maupun impor.

## **2. Kekuatan budaya**

Saat pabrik dibangun di sebuah negara industri maju yang memiliki pasar berukuran besar dan biaya tenaga kerja tinggi, proses padat modal tanpa diragukan akan digunakan, namun, proses tersebut juga bisa digunakan di negara berkembang yang umumnya kekurangan pekerja yang memiliki keterampilan meskipun terdapat pasokan tenaga kerja yang berlimpah. Situasi ini akan mendorong perusahaan menggunakan mesin khusus karena meskipun dibutuhkan beberapa personel yang memiliki keterampilan tinggi untuk pemeliharaan dan pemasangan, pekerjaan menjalankan mesin- mesin ini bisa dikerjakan oleh pekerja yang tidak memiliki keterampilan setelah diberikan pelatihan yang cukup. Sebaliknya serba guna membutuhkan operator yang memiliki kemampuan lebih tinggi.

Para operator ini bisa di latih di sekolah teknik tetapi rendahnya prestise pekerjaan semacam ini merupakan sebuah karakteristik budaya yang mempengaruhi permintaan dan penawaran pendidikan kejuruan. Para siswa tidak memintanya dan sikap yang menjadi kebiasaan para penyelenggara pendidikan di banyak negara berkembang mengakibatkan sumber daya diarahkan langsung ke pendidikan profesional bukan ke perdagangan. Variabel ekonomi dan budaya ini merupakan sesuatu yang sangat penting, bukanlah salah satunya pertimbangan bagi manajemen.

### **3. Kekuatan politik**

Saat merencanakan fasilitas manufaktur baru di negara berkembang, manajemen sering kali dihadapkan dengan sebuah paradoks yang menarik. Meskipun negara tersebut amat membutuhkan penciptaan lapangan kerja yang mengutamakan proses padat karya, para pegawai pemerintah sering memaksa untuk menggunakan peralatan modern. Kesombongan lokal tampaknya penyebab hal ini atau mungkin karena ingin melihat ekspor perusahaan baru, para pejabat ini yakin bahwa hanya pabrik dengan teknologi canggih yang bisa bersaing di pasar global. Mereka bukan hanya enggan untuk mengambil kesempatan dari alternatif atau yang belum teruji, tetapi juga mungkin merasa bahwa teknologi dengan produktivitas rendah akan membuat negara akan tergantung pada negara-negara industri maju.

## **2.5 Sistem Manufaktur Lokal**

### **A. Dasar organisasi**

organisasi manufaktur lokal merupakan versi skala kecil dari organisasi yang dibentuk perusahaan induk negara asal. Jika perusahaan tersebut diorganisasikan berdasarkan perusahaan atau divisi produk di negara asalnya, anak perusahaan akan dibagi berdasarkan departemen-departemen produk. Perusahaan manufaktur yang menggunakan organisasi berdasarkan proses dalam operasi domestik akan menetapkan struktur yang serupa dengan afiliasi asingnya.

### **B. Rancangan sistem manufaktur**

Sebuah sistem manufaktur pada dasarnya adalah sekumpulan aktifitas yang terkait secara fungsional untuk menciptakan nilai. Rancangan sistem manufaktur ini memengaruhi alur dan efisiensi aktifitas di pabrik. Meskipun sistem manufaktur pada dasarnya merupakan sistem untuk memproduksi barang berwujud, hampir semua uraian tersebut diterapkan sama dalam produksi jasa. Faktor-faktor yang terkait dalam operasi dari sistem manufaktur yang efisien mencakup :

#### **1. Lokasi pabrik**

Lokasi pabrik amat penting karena dampaknya pada biaya produksi dan distribusi yang sering kali bertentangan. Keuntungan dari insentif pemerintah serta biaya lahan dan tenaga kerja yang lebih rendah yang diperoleh dengan menempatkan pabrik jauh dari kota besar, mungkin diimbangi oleh naiknya biaya gudang dan transportasi untuk melayani pasar tersebut. Setelah

memastikan bahwa ada cukup tenaga kerja, bahan baku, air dan energi yang tersedia mencari lokasi dengan biaya terendah, atau lokasi dengan jumlah biaya produksi dan pengirimannya dapat diminimalkan. Pilihan pertama manajemen mungkin akan dimodifikasi oleh permintaan pasar, pengaruh lokasi pesaing, preferensi pegawai, dan kondisi yang ditetapkan oleh pihak berwenang setempat. Perusahaan yang datang ke sebuah negara untuk mengambil keuntungan dari biaya tenaga kerja yang rendah dan mengekspor produksi memiliki produksi pabrik yang terbatas . perusahaan – perusahaan tersebut harus terletak di zona pemrosesan ekspor.

## **2. Tata letak pabrik**

Praktik modern menetapkan bahwa pengaturan mesin, personel dan fasilitas pelayanan harus dibuat sebelum mendirikan bangunan. Dengan cara ini diakomodasi tata letak yang dinilai paling mampu untuk mencapai sistem produksi yang berfungsi dengan lancar.

Perancang harus berusaha untuk mencapai kegunaan maksimum dari ruang bangunan yang mahal sekaligus menyediakan ruang untuk ekspansi setiap departemen dimasa mendatang. Ruangan bisa dengan cepat menjadi penting jika proyeksi terutama untuk produk baru terbukti terlalu pesimistis. Manajemen pabrik yang terletak di negara berkembang bisa saja berusaha untuk membatasi ruang fasilitas pegawai, dengan alasan bahwa standar hidup pekerja di negara tersebut rendah dan mereka akan memperoleh lebih sedikit hanya penghasilan



hanya untuk tenaga kerja. Namun sering kali hukum tenaga kerja asing lebih menuntut dibandingkan yang ada dinegara asal.

### **3. Penanganan bahan baku**

Penghematan yang cukup besar dalam biaya produksi bisa diperoleh dengan perencanaan bahan baku yang matang. Manajer operasional sering kali tidak bisa mengapresiasi bahwa penanganan bahan baku dapat menyebabkan cadangan berlebihan persediaan suku cadang yang sebagian selesai menumpuk dibeberapa stasiun kerja, sementara dimesin mahal lainnya menganggur karena kekurangan pekerjaan. Hal ini juga mengkhawatirkan para pemasar karena penanganan bahan baku yang buruk bisa mengakibatkan keterlambatan pengiriman dan kerusakan barang yang pada akhirnya akan mengakibatkan pembatalan pesanan dan kehilangan pelanggan. Oleh karena itu, pemasar harus disertakan dalam pendekatan pengendalian kualitas total.

### **4. Unsur manusia**

Efektifitas sitem manufaktur tergantung pada manusia yang pada giliranya dipengaruhi oleh sistem itu pula. Produktifitas menjadi buruk ketika kondisi cuaca sangat panas atau dingin, kebisingan yang berlebihan atau kesalahan pencahayaan. Warna juga memengaruhi perilaku manusia, warna yang pucat memberikan perasaan tenang dan tidak mengganggu, sementara warna terang menarik perhatian.

Untuk keamanan dan kemudahan operasi pengendalian mesin – mesin yang diimpor harus diubah secara berkala untuk menampung lebih sedikit

pekerja. Alat- alat ekstra yang tidak diperlukan dinegara asal mungkin dibutuhkan.

### **C. Operasi sistem manufaktur**

Sistem manufaktur mempunyai definisi sebagai keseluruhan entitas yang bekerja dalam suatu aturan tertentu untuk mengubah resource (material, modal, tenaga, energi dan keterampilan) menjadi produk (barang atau jasa) yang dapat dijual oleh perusahaan dengan melakukan proses produksi tertentu untuk meningkatkan added value suatu resource (Wignjosuebrotto, 2006). Kegiatan menambah daya guna suatu benda tanpa mengubah bentuknya dinamakan produksi jasa. Sedangkan kegiatan menambah daya guna suatu benda dengan mengubah sifat dan bentuknya dinamakan produksi barang. Ada dua aspek dari permintaan pelanggan yang harus dapat dipenuhi oleh sistem manufaktur yaitu aspek jumlah dan aspek rancangan. Aspek rancangan meliputi bentuk, warna, kemampuan, ketahanan dan lain-lain, sedangkan aspek jumlah berhubungan dengan kuantitas.

Untuk memenuhi kedua aspek permintaan tersebut maka sistem manufaktur harus dirancang seoptimal mungkin. Perancangan tersebut meliputi pemilihan material, pemilihan peralatan, alur produksi, tata-letak lantai produksi, rancangan kualitas, perancangan peralatan material handling hingga biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan rancangan tersebut.

### **D. Hambatan dalam memenuhi standar manufaktur**

Manajemen harus siap untuk menghadapi setiap hambatan apapun dalam memenuhi standar manufaktur, diantara hambatan- hambatan ini adalah :

### **1. Kualitas produk yang lebih rendah**

Kualitas yang baik itu relatif. Apa yang dianggap sebagai kualitas baik di negara maju bisa saja sebenarnya berkualitas buruk ketika kurangnya kemampuan pemeliharaan dan operasi yang mengharuskan bantalan yang lebih longgar dan suku cadang yang kuat, tetapi lebih banyak bagian yang susah digerakkan. Jika produk atau jasa memuaskan tujuan pembelian, pembeli menganggapnya memiliki kualitas bagus.

Standar kualitas produk tanpa alasan, hal ini adalah tanggung jawab pemasar setelah mempelajari target pasar untuk memilih kombinasi harga kualitas yang mereka yakini paling tepat untuk memuaskan pasar. Berdasarkan informasi ini, standar kualitas harus ditetapkan untuk bahan baku yang baru masuk, barang dalam proses, dan produk jadi.

Standar produk jadi yang ditetapkan oleh kantor pusat dengan pertimbangan untuk menjaga reputasi global bisa mengakibatkan sebuah produk terlalu mahal untuk pasar lokal.

### **2. Biaya pabrikasi yang berlebihan**

Setiap biaya produksi yang melebihi anggaran biaya dianggap berlebihan dan tentunya menjadi perhatian dari manajer pemasaran dan keuangan, serta personel produksi. Proyeksi penjualan yang terlalu optimis, kegagalan pemasok untuk memenuhi tanggal pengiriman, kegagalan pemerintah mengeluarkan izin impor

untuk bahan baku pokok secara tepat waktu, dan terhentinya air atau padamnya listrik yang tidak terduga adalah beberapa alasan yang menyebabkan output lebih rendah dari yang diharapkan. Manajer selalu berusaha untuk selalu membatasi persediaan bahan baku, suku cadang untuk mesin – mesin pabrik, produk jadi dan para manajer yang menggunakan sistem manufaktur tersinkronisasi memiliki tujuan untuk mengeliminasi seluruh persediaan. Namun, saat terjadi ketidakpastian persediaan, cadangan ini bisa dengan cepat tidak terkendali . produksi cenderung menghasilkan input yang berlebihan untuk menghindari pengeluaran akibat perubahan jadwal produksi saat barang baku yang digunakan untuk produksi telah habis.

### **3. Aktivitas pendukung**

Setiap sistem manufaktur mengharuskan unit-unit staf melakukan aktivitas pendukung yang penting untuk operasinya. Dua diantaranya yaitu pengendalian kualitas dan pengendalian persediaan .

#### **a. Pembelian**

Manufaktur tergantung pada departemen pembelian untuk pengadaan komponen suku cadang, pasokan, dan mesin yang dibutuhkan untuk memproduksi barang jadi. Ketidakmampuan untuk memperoleh bahan baku saat dibutuhkan bisa mengakibatkan penutupan produksi yang merugikan dan kehilangan penjualan. Jika pembeli setuju pada harga yang lebih tinggi dari yang dibayarkan pesaing, perusahaan harus menjual produk jadi pada harga yang lebih tinggi dan mau menerima keuntungan yang lebih sedikit. Jika fungsi pembelian adalah untuk

menyesuaikan seluruh sisa operasi global perusahaan, fungsi ini harus bertindak sesuai dengan cara manajer produksi dan sebagai komponen pokok dalam mencapai manajemen rantai pasokan global yang terintegrasi.

#### **b. Pemeliharaan**

Fungsi kedua pendukung manufaktur adalah pemeliharaan bangunan dan peralatan. Tujuan dari manajemen pemeliharaan adalah memastikan tercapainya tingkat produksi yang bisa diterima, dan biaya untuk mencapainya bisa cukup substansial.

Ada dua alternatif utama untuk mengatasi masalah pemeliharaan. Pilihan pertama adalah pemeliharaan terencana atau pemeliharaan pencegahan. Tujuannya disini adalah untuk mencegah kerusakan sebelum terjadi, sebab memperbaiki kerusakan lebih mahal dan mengganggu jadwal produksi. Alternatif kedua adalah pemeliharaan keerusakan, yaitu saat sebuah mesin atau elemen lain dalam proses produksi rusak akan segera diperbaiki.

#### **c. Fungsi teknis**

Fungsi departemen teknis adalah untuk menyediakan manajemen operasi dengan spesifikasi manufaktur. Manajer teknis afiliasi adalah figur utama dalam mempertahankan kualitas produk sehingga merupakan figur yang sangat berpengaruh dalam memilih sumber pasokan. Perusahaan global dan multidomestik melakukan apa saja untuk memengaruhi pemerintah negara tuan rumah dan mitra usaha patungan karena kebutuhan untuk menempatkan salah satu pagawainya diposisi ini.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **3.1 Kesimpulan**

Konsep manajemen rantai pasokan adalah proses mengordinasi dan mengintegrasikan aliran bahan baku, informasi, keuangan, dan jasa di dalam dan antar perusahaan dalam rantai nilai, dari pemasok hingga pengguna akhir. Manajemen rantai pasokan adalah bagian tak terpisahkan untuk mencapai tujuan biaya dan kualitas dalam perusahaan dan untuk daya saing internasional.

Hubungan antara rancangan dan manajemen rantai pasokan. Rancangan produk dan jasa perusahaan memiliki hubungan fundamental dengan jenis input yang akan dibutuhkan oleh perusahaan, termasuk tenaga kerja, bahan baku, informasi dan keuangan.

Menggambarkan lima pengaturan pencarian sumber global. Sebuah perusahaan bisa mendirikan anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki di Negara dengan biaya tenaga kerja rendah untuk memasok komponen ke pabrik di Negara asal atau untuk memasok produk yang tidak diproduksi di Negara asal.

Peningkatan peranan pembelian secara elektronik terhadap pencarian sumber global. Penetapan sistem pembelian secara elektronik dalam sebuah perusahaan atau industri bisa memengaruhi jumlah dan jenis pemasok internasional untuk perusahaan.

Mengapresiasi pentingnya biaya tambahan pencarian sumber global. Pengiriman internasional, asuransi, dan pengemasan bisa menambahkan 10 hingga 12 persen ke dalam harga yang ditetapkan, tergantung persyaratan penjualan yang digunakan.

Menjelaskan potensi standarisasi global proses dan prosedur produksi, serta mengidentifikasi hambatan-hambatan upaya standardisasi. Standar membantu memastikan bahwa bahan baku, produk, proses, dan layanan sesuai dengan tujuan mereka, membantu perusahaan memenuhi permintaan pasar dan daya saing.

Mengetahui dua kelompok umum aktivitas yang harus dilakukan dalam seluruh sistem manufaktur, yaitu aktivitas produktif dan pendukung. Sistem manufaktur pada dasarnya adalah sekelompok aktivitas yang terkait fungsi untuk menciptakannilai

## DAFTAR PUSTAKA

- Ball, Geringer, Minor, Mc.Nett, 2014, Bisnis Internasional, Salemba, Jakarta, Page: 207-244
- Debora, Elen, 2016, Susunan Kepegawaian Dan Penjadwalan,  
<https://fkepellendeboramulik.weebly.com/susunan-kepegawaian-dan-penjadwalan.html> (Diakses tanggal 23 Juni 2020)
- Jones.R (2007). Nursing Leadership and Management: Theories, Processes, and Practice. F.A. Davis Company: Philadelphia. Page: 279-290
- Kodak, Estman, 2016, Manajemen Operasi Global,  
<http://mogkodak-kelompok3stiebankbpdjateng.blogspot.com/2016/06/pengertian-perusahaan-yang-beroperasi.html> (Diakses tanggal 23 Juni 2020)
- Nasution, Ade p, 2017, Manajemen Rantai Pasokan Dan Kesiapan Indonesia Dalam Perdagangan Global,  
<https://www.adenasution.com/manajemen-rantai-pasokan-dankesiapan-indonesia-dalam-perdagangan-global/> (Diakses tanggal 23 Juni 2020)
- Riadi, Muchlisin, 2020, Pengertian, Tujuan, Alat Bantu dan Langkah Pengendalian Kualitas,  
<https://www.kajianpustaka.com/2020/02/pengertian-tujuan-alat-bantu-dan-langkah-pengendalian-kualitas.html> (Diakses tanggal 23 Juni 2020)
- Setiawan, Patra, 2020, Pengertian Organisasi – Tujuan, Ciri, Prinsip, Bentuk, Manfaat, Para Ahli,  
<https://www.gurupendidikan.co.id/pengertian-organisasi/#ftoc-heading-3> (Diakses tanggal 23 Juni 2020)
- Whitebead, D. Weiss, S. dan Tappen, R. (2007). Essentials of Nursing Leadership and Management. 5th ed. F.A. Davis Company. Page: 162



W III, Cargo, 2019, Memahami Pengertian Logistik dan Aktivitas di Dalamnya,  
<https://w3cargo.com/logistik-adalah/> (Diakses tanggal 23 Juni 2020)