

SKRIPSI

KAJIAN MANAJEMEN *SUPPLY CHAIN* PADA PENERIMAAN BAHAN BAKU PANGAN DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI LOGISTIK DI GRAND CANDI HOTEL SEMARANG

Oleh
DAMAR WICAKSONO
F02400097



2004
DEPARTEMEN TEKNOLOGI PANGAN DAN GIZI
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR

**KAJIAN MANAJEMEN *SUPPLY CHAIN* PADA PENERIMAAN BAHAN
BAKU PANGAN DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI LOGISTIK
DI GRAND CANDI HOTEL SEMARANG**

SKRIPSI

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Teknologi Pertanian
pada Departemen Teknologi Pangan dan Gizi
Fakultas Teknologi Pertanian
Institut Pertanian Bogor

Oleh

DAMAR WICAKSONO

F02400097

2004

**DEPARTEMEN TEKNOLOGI PANGAN DAN GIZI
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR**

RINGKASAN

Persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi ini menuntut perusahaan untuk menyusun kembali strategi dan taktik bisnisnya sehari-hari. Jika dilihat secara lebih mendalam, ternyata esensi dari persaingan terletak pada bagaimana sebuah perusahaan dapat mengimplementasikan proses penciptaan produk dan atau jasanya secara lebih murah, lebih baik, lebih cepat (*cheaper, better, and faster*) dibandingkan dengan pesaing bisnisnya.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di negara-negara maju, terutama yang dialami oleh perusahaan-perusahaan multinasional, ternyata kunci dari peningkatan kinerja rangkaian proses tersebut terletak pada kemampuan perusahaan dalam bekerjasama dengan para mitra bisnisnya. Di samping itu, perusahaan berlomba-lomba memenuhi kehendak para konsumen, karena *the name of the game* haruslah berorientasi pada *customers*, yaitu meliputi harga, mutu dan layanan (kecepatan, kemudahan, dll). Sebagai ilustrasi dari segi harga misalnya, semua terus berlomba-lomba untuk mendapatkan harga yang kompetitif. Satu-satunya cara ialah mencari cara-cara memproduksi barang secara lebih efisien. Salah satu caranya adalah penerapan strategi Manajemen *Supply Chain* atau *SC* (penyediaan bahan baku), yang mempunyai keuntungan-keuntungan seperti mengurangi *inventory* barang dengan berbagai cara, menjamin kelancaran penyediaan bahan baku dan menjamin mutu bahan.

Salah satu tempat yang menerapkan sistem *SC* pada studi ini adalah Grand Candi Hotel Semarang (GCH), sebuah hotel berbintang lima dengan pusat pelayanan makanan yang cukup besar (dua restoran, satu dapur utama, bar dan kafe). Pengamatan dan pengkajian peran ini dilakukan dengan melihat proses penerimaan bahan baku sampai dengan produk jadi dan tiba di tangan konsumen. *SC* menekankan pada hal yang lebih murah, lebih baik dan lebih cepat (manajemen *lead time* atau rentang waktu), mulai dari menerima pesanan untuk kemudian membeli dan menerimanya. Rantai *SC* sendiri dapat dibagi dua, yaitu internal dan eksternal.

GCH mempunyai tiga *store* (gudang) yang dipimpin oleh kepala gudang terdiri dari *general store*, *engineering store*, dan *food and beverage store* (terdapat *dry* dan *cold store*) yang berada di bawah koordinasi departemen *accounting*, dimana *FB store* juga melakukan koordinasi dengan departemen *FB* dalam arus keluar masuknya barang dari *store*. Pada magang ini yang menjadi fokus adalah pada peran *FB store* dalam manajemen *SC*, dimana kuota biaya produksi hotel untuk *store* ini adalah lebih kurang 50% dari keseluruhan biaya *store*, dan juga proses aliran bahan baku yang dimulai dari *receiving*, distribusi, sampai di tangan konsumen akhir atau pelanggan hotel.

Berkenaan dengan proses *inventory*, sesuai dengan teori manajemen *SC* bahwa bahan-bahan yang disimpan di gudang mempunyai rasio perbandingan

dengan penerimaan yang harus didapatkan oleh perusahaan. Pada kasus GCH, bahan-bahan yang disimpan di *dry store* dan *cold store* digunakan untuk diolah dan disajikan oleh dua *kitchen* yang ada di hotel. Untuk *Chinese Kitchen*, total *revenue* bulanan adalah sebanding dengan empat kali lipat belanja bulanan (belanja maksimal 20% dari keuntungan yang akan didapatkan). *Main Kitchen* sebagai penyuplai makanan untuk *Kafe Flamboyan*, *The Bakery* dan layanan kamar untuk perbandingan *revenue* dan belanja bulanan adalah 78% : 22% (3,6:1).

Masalah-masalah yang timbul selama pelaksanaan magang adalah belum adanya keseragaman pemahaman tentang mutu produk diantara *stakeholder* yang terlibat (pemasok, divisi *Purchasing*, *kitchen*, restoran dan bar, departemen lain yang terkait), ketidakseragaman mutu pada beberapa pemasok yang cukup mengganggu dan keterlambatan kedatangan barang, proses penyimpanan bahan baku dari *receiving* sampai dengan ruang produksi yang masih kurang *higienis* dan menimbulkan kerusakan fisik, kimia, komunikasi antar *stakeholder* yang masih belum mulus, terutama menyangkut tentang mata rantai pasokan dan masalah mutu, *inventory* barang yang selalu tidak sesuai dengan arus barang keluar dan masuk, Masih banyak kesalahan kecil pada proses administrasi pemesanan barang (*purchase order*) sampai dengan barang diterima.

Dalam Manajemen SC, dimana *purchasing* adalah salah satu mata rantaunya, diharuskan membina hubungan yang harmonis dengan komponen SC lainnya, diantaranya adalah para pemasok dan konsumen akhir. Pemasok disini tidak hanya untuk bahan baku F&B saja, tetapi pemasok komponen peralatan, mesin, tempat/wadah yang menunjang kinerja dua restauran dalam melayani tamu hotel maupun pelanggan restauran. Dalam hal ini, para pemasok tidak hanya sebatas memasok apa yang dibutuhkan oleh hotel, paradigmanya harus diubah dengan melihat kenyataan bahwa tanpa pihak tersebut, maka hotel tidak akan sanggup memenuhi sendiri. Dalam hukum dagang, permintaan dan penawaran yang saling menguntungkan, sehingga kedua belah pihak adalah mitra sejajar.

INSTITUT PERTANIAN BOGOR
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN

**KAJIAN MANAJEMEN *SUPPLY CHAIN* PADA PENERIMAAN BAHAN
BAKU PANGAN DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI LOGISTIK
DI GRAND CANDI HOTEL SEMARANG**

SKRIPSI

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Teknologi Pertanian
pada Departemen Teknologi Pangan dan Gizi
Fakultas Teknologi Pertanian
Institut Pertanian Bogor

Oleh
DAMAR WICKAKSONO
F02400097

Dilahirkan pada tanggal 18 September 1981
Di Semarang



Dosen Pembimbing

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Semarang, pada 18 September 1981, dari pasangan Maskun (Alm) dan Yunichah sebagai anak pertama dari tiga bersaudara (Arum Sukma Kinasih dan Kanti Puji Piranti). Penulis menghabiskan masa kecilnya di Semarang sampai dengan bangku Sekolah Menengah Pertama.

Pendidikan dimulai dari Taman Kanak-kanak Persatuan Guru Republik Indonesia (TK PGRI) 10 (1986-1988), dilanjutkan Sekolah Dasar (SD) Siliwangi 02 (lulus 1994), lalu diterima di Sekolah Menengah Pertama (SMP) 3 Semarang (lulus 1997). Petualangan dan perantauan dimulai ketika beranjak ke sebuah Sekolah Menengah Umum (SMU) Taruna Nusantara setelah melalui seleksi yang ketat dan berhasil lulus pada tahun 2000.

Penulis melanjutkan pendidikannya di Institut Pertanian Bogor, diterima di Departemen Teknologi Pangan dan Gizi lewat jalur Ujian Masuk Perguruan Tinggi Negeri (UMPTN). Beberapa titik penting dalam masa perkuliahan adalah saat pelaksanaan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di kabupaten Cianjur pada awal semester tujuh (2003) dan juga pelaksanaan magang tugas akhir di Grand Candi Hotel Semarang (2004). Selain itu, penulis juga berkesempatan untuk menjadi pemenang Kontes Inovasi Bisnis Progresio Indonesia (*MEDCO Award*) bersama keempat rekan lain pada pertengahan tahun 2003.

Pada masa perkuliahan, penulis adalah seorang aktivis yang sempat menduduki jabatan penting di organisasi seperti Dewan Perwakilan Mahasiswa Tingkat Persiapan Bersama (TPB) (2000-2001), Kepala Departemen Sosial Politik BEM-FATETA (2001-2002), Badan Pengawas Himpunan Mahasiswa Ilmu dan Teknologi Pangan dan Gizi (HIMITEPA) (2001-2002), juga sempat menjadi Penjabat Ketua HIMITEPA (2003) serta SC berbagai kegiatan. Kegiatan besar yang sempat dilaksanakan penulis adalah Musyawarah Anggota (MUSANG HIMITEPA (2001), Seminar HAKI (2002) dan AGROTECH EXPO tingkat nasional (2002) sebagai ketua umum. Selain itu, penulis aktif juga pada kegiatan seni lewat pertunjukkan amal, puisi, dan juga musik serta kegiatan pecinta alam. Di lingkungan eksternal, penulis

menjadi anggota Ikatan Alumni SMU Taruna Nusantara (IKASTARA) dan juga Ikatan Remaja Bank Indonesia (IRBI).

Pengalaman kerja didapatkan penulis sejak tingkat dua, dimulai dari sebuah *Event Organizer* (EO) Blue Berret yang bergerak di bidang IT training (2001-2002), kemudian sebagai operator Wartel Murah di Kampus Dalam (2002-2003). Sempat menjadi asisten dosen pada mata kuliah Manajemen Industri Pangan pada tahun 2003, juga kerja sukarela sebagai tenaga pengajar di beberapa lembaga amal. Saat ini, penulis mempunyai sebuah usaha rental komputer (SALMA Computa) sejak tahun 2003.

Penulis menyelesaikan tugas akhir skripsinya dengan melaksanakan magang di Grand Candi Hotel Semarang dengan topik "**Kajian Manajemen Supply Chain pada Penerimaan Bahan Baku Pangan dalam Meningkatkan Efisiensi Logistik di Grand Candi Hotel Semarang**". Lulus setelah menyelesaikan ujian Sidang Sarjana pada tanggal 10 Agustus 2004.

KATA PENGANTAR

Segala persembahan dan senyum yang tulus kepada Sang Pencipta Alam, Allah SWT, Tuhan dan seluruh makhluk ciptaan-Nya yang luar biasa. Penulis masih belum bisa berpikir bersyukur yang sedemikian besarnya atas nikmat kehidupan dan juga seluruh rizki dari-Nya selama irungan kehidupan dan menjadikan kita ditempatkan di sebuah tempat yang indah bernama Indonesia. Alhamdulillah telah dirampungkan sebuah karya tak sempurna dari penulis tentang sekelumit kisah hidup dalam pelaksanaan tugas akhir magangnya. Dalam hal ini, ada banyak pihak yang telah berkontribusi dan juga mendukung selesaiannya karya ini, yaitu:

1. Bapak Prof Dr. Ir. Musa Hubais, MS, Dipl. Ing., DEA seorang guru yang tak habis memberi inspirasi dan atas bimbingan dan arahannya.
2. Bapakku Maskun (Alm) atas cinta, diskusi dan juga nasihat kehidupannya, juga untuk Ibu Yunichah yang sangat ke“IBU”an dengan teh hangat dan juga senyum tulus untuk anak-anaknya.
3. Adik-adikku, Arum dan Kanti, dua perempuan beranjak dewasa yang sudah menemani *mas-mu* menuju kedewasaan atas segala canda, cinta dan cita dari kalian, *I love u all*.
4. Seluruh keluarga besar Kudus dan Semarang untuk tetap mengerti dan dimengerti.
5. Ir. Tjahja Muhandri, MT dan Ir. Waysima, MSc. sebagai dosen penguji untuk segenap saran dan nasihatnya.
6. Prof. Hermawan Kartajaya dan Rhenald Khasali, PhD untuk semua nasihatnya.
7. Kawan-kawanku dari sekolah dasar sampai dengan SMU untuk segala keceriaan dan pelukan (spesial untuk Novi, Indri, Astie, Melia, Nur Annisa, Ira dan Dewi).
8. Fia, Sigit, Nisa, Arief, Agung, anak-anak Pak Musa atas kerjasama dan untuk selalu bersama, tak kan kulupakan.
9. Dias Indrasti, Shienny Invanio, Astrid Zenia dan Linggam Chahya.

10. Seluruh mantan Bala FRIDAY the 13th, kos penuh warna dan relung hidup (Budi, Erdin, Deni, Ucok, Dion, Boro, Budhi, Wiji, Mawi).
11. Seluruh penghuni dan pengkontribusi Rental SALMA COMPUTA untuk segala bantuannya.
12. Seluruh Genk NIKITA yang telah menjadi sumber inspirasi dan juga kegilaannya (sobat, seorang kawan tak pernah akan ingkar janji).
13. Pak Irianto Sujatmoko, Pak Farid, Pak Gianto, Pak Anton, Pak Topo, Bu Ling-ling, dan juga Bu Ria untuk suasana terbuka dan juga bantuan selama magang. Dan juga seluruh staf Grand Candi Hotel, terutama tim sepakbola yang telah memberiku waktu untuk beradaptasi dengan baik.
14. Para petani di seluruh Indonesia, khususnya di lokasi KKN-ku, terima kasih atas kesempatan bersekolah di IPB.
15. Kawan-kawan TPG 2000 dan para kakak kelas dan adik-adik manisku di TPG untuk semua kritik, saran dan juga bantuan.
16. Kantin Sapta, motor ku baik yang di Semarang maupun di Bogor.
17. Untuk semangat Bushido Dojo Karate Lemkari Semarang.
18. Juga seluruh pihak yang tak bisa disebut semua atas segala bantuannya.

Bogor, 10 Agustus 2004

Penulis

DAFTAR ISI

RINGKASAN.....	iv
RIWAYAT HIDUP	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xii
 I. PENDAHULUAN	
A. LATAR BELAKANG	1
B. RUANG LINGKUP.....	3
C. TUJUAN MAGANG.....	4
 II. KEADAAN UMUM PERUSAHAAN	
A. SEJARAH DAN PERKEMBANGANNYA.....	5
B. LOKASI DAN TATA LETAK	6
C. STRUKTUR ORGANISASI DAN KETENAGAKERJAAN	7
D. HASIL PRODUKSI DAN PEMASARAN.....	9
 III. TINJAUAN PUSTAKA	
A. SISTEM <i>SUPPLY CHAIN</i>	10
B. STRATEGI PELAKSANAAN PROGRAM SC.....	15
 IV. METODOLOGI MAGANG	
A. DESKRIPSI DAN METODE KERJA	20
B. IDENTIFIKASI MASALAH.....	21
 V. HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. KONDISI AKTUAL PROSES LOGISTIK GCH	24
B. KEBIJAKAN EFISIENSI USAHA DENGAN APLIKASI.....	
PROGRAM SC.....	32
 KESIMPULAN DAN SARAN	
A. KESIMPULAN	38
B. SARAN	39

DAFTAR PUSTAKA	40
LAMPIRAN	41

DAFTAR GAMBAR

No.	Halaman
1. Model <i>supply chain</i> secara sederhana.....	10
2. Fokus organisasi horizontal.....	14
3. Diagram alir metode kegiatan magang.....	21
4. Diagram alir langkah-langkah pemecahan masalah.....	22
5. Aliran logistik yang diterapkan di GCH.....	24

DAFTAR TABEL

No.	Halaman
1. Perbedaan manajemen logistik dan manajemen <i>supply chain</i>	13
2. Penerapan manajemen <i>SC</i> dengan tahapannya	16
3. <i>Supply chain operations reference</i>	18

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Halaman
1. Denah tata letak GCH.....	42
2. Struktur organisasi dan ketenagakerjaan GCH	44
3. Contoh PO	45
4. <i>Chart of purchasing</i>	46
5. Daftar bahan baku di <i>dry store</i> GCH	47

I. PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi ini menuntut perusahaan untuk menyusun kembali strategi dan taktik bisnisnya sehari-hari. Jika dilihat secara lebih mendalam, ternyata esensi dari persaingan terletak pada bagaimana sebuah perusahaan dapat mengimplementasikan proses penciptaan produk dan atau jasanya secara lebih murah, lebih baik, lebih cepat (*cheaper, better, and faster*) dibandingkan dengan pesaing bisnisnya (Indrajit dan Djokopranoto, 2003). Ketiga slogan ini tidak serta merta dapat diterapkan pada setiap perusahaan. Usaha perhotelan lebih banyak meninggalkan satu slogan, yaitu *cheaper*, karena jenis usaha jasa ini banyak yang mengandalkan faktor gengsi dari para tamu sebagai daya jual utama. Usaha untuk menciptakan rangkaian proses tersebut bukanlah merupakan target semasa saja, melainkan sifatnya dinamis, dalam arti harus diupayakan secara terus-menerus dan berkesinambungan. Sejauh perusahaan masih bisa terus berusaha memperbaiki kinerjanya, maka perusahaan dapat terus bertahan dalam ketatnya kompetisi global.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di negara-negara maju, terutama yang dialami oleh perusahaan-perusahaan multinasional, ternyata kunci dari peningkatan kinerja rangkaian proses tersebut terletak pada kemampuan perusahaan dalam bekerjasama dengan para mitra bisnisnya, yang dalam hal ini memberikan pasokan-pasokan kebutuhan perusahaan dalam berbagai bentuk. Pengintegrasian secara optimal antara proses-proses internal di dalam perusahaan dengan proses-proses para mitra bisnis tidak sekadar meningkatkan efisiensi, efektivitas dan mutu internal semata, namun lebih jauh lagi menciptakan suatu keunggulan kompetitif tertentu bagi perusahaan terkait. Di samping itu, perusahaan berlomba-lomba memenuhi kehendak para konsumen, karena *the name of the game* haruslah berorientasi pada *customers*, yaitu meliputi harga (tingkat produksi semakin tinggi, harga jual produksi semakin murah), mutu dan layanan (kecepatan, kemudahan, dll).

Dari segi harga misalnya, semua terus berlomba-lomba untuk mendapatkan harga yang kompetitif.

Pada usaha jasa perhotelan harga yang kompetitif tidak identik dengan harga murah. Justru harga yang kompetitif dipadu dengan layanan prima sesuai standar hotel, menjadi daya jual utama bagi tamu hotel. Sehingga bagi usaha perhotelan, harga jual semua layanan produknya yang mahal justru menimbulkan kesan eksklusif dan mewah bagi para pelanggannya. Untuk lebih memaksimalkan keuntungan dari usaha perhotelan ini, bisa ditempuh dengan mengefisienkan dan mengoptimalkan peran logistik dalam memproduksi bahan baku menjadi bahan jadi. Salah satu cara ialah mencari cara memproduksi barang secara lebih efisien. Salah satu caranya adalah penerapan strategi *Supply Chain (SC) Management*. *SC management* diartikan sebagai sebuah pendekatan yang digunakan untuk mengefisienkan secara integral antara pemasok, manufaktur, gudang, dan juga konsumen akhir sehingga barang atau jasa diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat dan pada waktu yang tepat dengan tujuan meminimalkan biaya ketika terdapat permintaan terhadap kepuasan pelayanan (Levi, Kaminsley and Levi, 2000), yang mempunyai keuntungan-keuntungan seperti pengurangan *inventory* barang dengan berbagai cara, menjamin kelancaran penyediaan bahan baku dan menjamin mutu.

Persoalan mutu menjadi salah satu hal yang paling serius ditangani sejak diberlakukannya era perdagangan bebas Asia Pasifik (yang dimulai 2003). Hal ini berkaitan erat dengan bebasnya barang-barang dari suatu negara untuk memasuki perdagangan di suatu negara tanpa hambatan tarif dan non-tarif. Salah satu jasa yang juga terkena dampak tentunya adalah usaha perhotelan dimana salah satu sumber pemasukan utama adalah jasa pelayanan makanan. Mutu sendiri memiliki beragam pengertian tregantung dari sudut mana memandangnya. Menurut ITC (1993), mutu adalah totalitas ciri dan karakteristik barang/jasa yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang jelas dinyatakan/samar diimplikasikan untuk memenuhi harapan konsumen. Pengertian lain dari Feigenbaum (1992) yang menyatakan mutu adalah keseluruhan gabungan karakteristik produk dari

pemasaran, rekayasa, pembuatan dan pemeliharaan yang membuat produk tersebut memenuhi harapan-harapan konsumen. Pengertian lain yang lebih sederhana dari mutu adalah merupakan kesesuaian dengan tujuan atau manfaatnya (Juran, 1988).

Pemaksimalan implementasi *SC management* sangat erat kaitannya dengan mutu bahan baku yang diterima oleh suatu perusahaan. Mutu bahan yang bagus dan terdapatnya standar yang baku dari suatu perusahaan dapat meningkatkan kinerja logistik yang merupakan salah satu ukuran keberhasilan *SC management*. Di dunia ini belum banyak perusahaan yang menerapkan *SC management* secara sempurna. Namun demikian, pengurangan tingkat cacat produk, peningkatan produktivitas kerja, peningkatan penggunaan teknologi untuk menurunkan biaya produksi dan optimasi aktivitas pemasaran produk menggunakan *SC management* sudah sangat baik bila berhasil menerapkan salah satu dari ketiga manfaat sistem ini terutama terjaminnya mutu bahan yang didapatkan. Maka dapat dikatakan bahwa penerapan *SC management* digunakan untuk menghasilkan kinerja logistik yang lebih optimal dan lebih efisien dengan suatu karakteristik dan ciri yang sesuai dengan kultur perusahaan dan dinamika perkembangan teknologi dan zaman.

Salah satu bidang usaha yang telah menerapkan sistem logistik adalah Grand Candi Hotel (GCH) Semarang, sebuah hotel berbintang lima dengan pusat pelayanan makanan yang cukup besar (dua restoran, satu dapur utama, bar dan kafe). Saat ini, sedang dikaji proses sistem logistik berupa *SC management*. Pengamatan dan pengkajian peran *SC management* dilakukan dengan melihat proses penerimaan bahan baku sampai dengan produk jadi dan tiba di tangan konsumen.

B. RUANG LINGKUP

Kajian masalah khusus ini dilakukan pada salah satu perusahaan jasa pengolahan dan perdagangan produk makanan yang mempunyai skala usaha besar dalam mendukung kinerja usaha utamanya dan telah menerapkan manajemen logistik dalam kebijakan efisiensi usahanya, yaitu *Purchasing*

Department (Receiving Office) GCH. Pelaksanaan sistem SC (rantai suplai bahan) diamati pada *Receiving Office* perusahaan (bagian dari divisi *purchasing* departemen *Accounting* dan dipimpin oleh seorang supervisor), tetapi pada kajian ini akan dilakukan kajian terhadap seluruh bagian perusahaan mengenai dampak aplikasi sistem SC ini pada tingkat produktivitas karyawan dan perusahaan secara keseluruhan. Luaran atau hasil yang diharapkan dari kegiatan magang adalah terciptanya kedinamisan antara produktivitas kerja, tingkat kerusakan mesin dan peralatan (*Breakdown*), tingkat cacat produk (*Defect*), optimasi aspek teknologi dalam rangka usaha menurunkan biaya produksi, serta yang paling penting adalah optimasi aktivitas pemasaran yang secara keseluruhan adalah tercapainya kepuasan konsumen yang lebih baik. Pelaksanaan magang dilakukan dari 19 Februari-4 Juni 2004 dengan waktu kerja pada pukul 08.00-17.30, selama lima hari kerja (dari hari Senin sampai dengan hari Jumat) mengikuti jadwal karyawan *back office* GCH. Sistem absensi di GCH sendiri menggunakan *check clock system* yang terkomputerisasi dengan menggesekkan kartu yang dimiliki masing-masing personal, sehingga seluruh bagian integral GCH harus mengikutinya, termasuk mahasiswa magang.

C. TUJUAN MAGANG

Magang ini bertujuan untuk mempelajari, mengamati, dan mengkaji keefektifan penerapan sistem SC management yang akan diterapkan oleh GCH Semarang yang selama ini lebih menekankan penerapan manajemen logistik, sehingga dapat dilakukan langkah terbaik untuk meningkatkan mutu pelayanan pelanggan hotel dari segi pelayanan makanannya, terutama dalam mendukung upaya pemasaran produknya yang dimulai dari proses pemesanan bahan baku, penerimaan, penyimpanan sampai dengan pengolahan bahan tersebut menjadi bahan jadi.

II. KEADAAN UMUM PERUSAHAAN

A. SEJARAH DAN PERKEMBANGANNYA

GCH merupakan hotel bisnis dengan sentuhan nuansa peristirahatan, terletak 5 km arah selatan dari pusat kota Semarang, di daerah elit Candi yang terkenal di daerah Semarang atas, dekat dengan Akademi Kepolisian yang menjadi salah satu *trade mark* Semarang. Pada awalnya, hotel ini menggunakan nama *Holiday Inn* yang terkenal sebagai jaringan hotel internasional di seluruh dunia. *Holiday Inn* Semarang berdiri pada tahun 1997 di bawah kepemilikan PT. Niagatama Arsaraya. Di bawah kepemimpinan Mr. Daniel Arbenz, Holiday Inn mulai mengoperasikan usahanya sebagai hotel berbintang empat. Dengan sistem manajemen yang mengacu pada standar internasional *Holiday Inn*.

Sejak tanggal 26 September 1998 *Holiday Inn* berubah menjadi GCH. Dengan sistem manajemen yang merupakan adaptasi dari standar *Holiday Inn*. Dengan mutu pelayanan yang meningkat dan fasilitas hotel yang telah diperbaharui membuat GCH memperoleh predikat sebagai hotel bintang lima sejak tanggal 5 April 2000. Saat ini, hotel ini berada sepenuhnya di tangan orang-orang terbaik di bidangnya, di bawah kepemimpinan Yono Budiarto (pernah memegang jabatan GM di jaringan *Hyatt Hotel* dan *Accacia Jakarta*) dan orang-orang lokal yang terpilih lewat seleksi ketat.

GCH mempunyai visi ingin dikenal secara meluas sebagai pemimpin di segala bidang dan sebagai panutan diantara hotel yang setara di Semarang. Hal ini ditunjang dengan misinya yang ingin memberikan kepada tamu suasana bisnis hotel yang unik dengan sentuhan suasana daerah wisata yang didukung dengan staf yang bermotivasi, konsisten, profesional dan berorientasi kepada keuntungan yang maksimal, serta mempunyai komitmen terhadap 100% kepuasan tamu, untuk kepentingan tamu, karyawan dan perusahaan pemilik. Di Semarang sendiri terdapat empat hotel lain yang selama ini menjadi pesaing langsung, yaitu Hotel Ciputra, Hotel Patra Semarang (keduanya berbintang lima), lalu Hotel Graha Santika (bintang 4), dan Hotel Horison (bintang 3). Sama-sama membidik kalangan pebisnis,

maka setiap hari diberitahukan posisi hunian masing-masing hotel tersebut di kantin hotel sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas dan semangat untuk terus maju pada karyawan.

GCH mempunyai lima departemen yang terdiri dari *accounting*, *engineering*, *sales and marketing*, *housekeeping*, *food and beverage*, masing-masing dipimpin oleh *head of department* (fokus magang ada di dua departemen yang saling terkait, yaitu *accounting*, *food and beverage*) dengan spesifikasi tugas tertentu dan spesifik. Hotel menyediakan fasilitas-fasilitas seperti *pool*, *bar*, *café*, *fitness*, *business center*, *tennis field*, *meeting room* berkualifikasi bintang lima. Mempunyai dua restoran dan satu bar, yaitu *Chinese Restaurant*, *Kafe Flamboyan dan Bar*. Ketiga tempat yang disebutkan terakhir ini merupakan penyumbang terbesar omzet hotel, selain reservasi kamar dan melibatkan lintas departemen dalam koordinasinya (*Accounting*, *F&B*, dan *Sales and Marketing*), sehingga diperlukan seorang koordinator *restaurant and bar* yang bertugas sebagai wakil manajemen pada pusat pelayanan jasa makanan.

B. LOKASI DAN TATA LETAK

Seperti telah disebutkan pada bagian IIA, GCH berada di daerah elit Candi, dimana daerah ini terkenal sebagai daerah Semarang atas yang dihuni oleh kalangan menengah ke atas dan rumah-rumah dinas instansi pemerintah. Hal ini disebabkan oleh rencana kota pada zaman Belanda yang memang mendesain tempat ini sebagai hunian eksklusif dan tempat peristirahatan para pejabatnya. Lokasi GCH sendiri merupakan lahan strategis yang berada di pinggir jalan Sisingamangaraja (tepatnya no. 16), dimana sebelumnya telah berdiri terlebih dahulu Hotel Patra (dulu Patra Jasa Hotel) dan berada di tengah pemukiman elit Candi Villa.

Pada lokasi hotel sendiri telah didesain sedemikian rupa, sehingga semua lahan digunakan secara maksimal dengan bangunan kokoh berlantai 10. Lahan parkir berada di depan lobi hotel dan di ruang bawah tanah, sedangkan pada sisi belakang hotel ditempatkan ruang *fitness*, kolam renang, lapangan

tenis dan ruangan para karyawan *back office (lower ground)* yaitu departemen *Engineering, Accounting (purchasing division)* dan *housekeeping*, termasuk *Receiving supply* (penerimaan bahan baku). Lokasi dua dapur utama (*main kitchen* dan *chinese kitchen*) berada di lantai *ground* dan lantai satu dengan pintu yang langsung berhubungan langsung dengan restoran masing-masing (Kafe Flamboyan dan Xiang Yuen Resto). Di lantai *ground* pula terdapat lobi hotel tempat departemen *sales* dan *marketing* (termasuk *front office*) berada. Di samping *Main Kitchen* terdapat ruang eksekutif GCH dimana GM berkantor. Fasilitas lain yang berada di lantai satu adalah ruang-ruang pertemuan dari skala kecil sampai besar (*ballroom*), juga *business center* (dikhususkan untuk tamu, terdapat fasilitas internet dan SLI). Untuk tempat peribadatan, disediakan sebuah musola yang cukup besar di lantai *lower ground* dekat dengan parkir *basement*. Sedangkan ruangan privasi tamu sendiri dimulai dari lantai dua sampai lantai delapan, sedangkan lantai sembilan dan sepuluh digunakan untuk gudang barang. Untuk menggambarkan lebih jelas lagi dapat dilihat pada Lampiran 1.

C. STRUKTUR ORGANISASI DAN KETENAGAKERJAAN

Struktur organisasi adalah hal yang amat penting untuk memperlancar kinerja dan juga mengetahui wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian. Struktur organisasi GCH dapat dilihat pada Lampiran 2. GCH adalah sebuah unit usaha di bidang perhotelan yang berbentuk perseroan terbatas dan menggunakan permodalan dalam negeri. Pimpinan tertinggi di GCH dipegang oleh seorang *general manager (GM)* yang tugasnya diawasi oleh sebuah badan bernama *owner representative* (wakil dari pemilik hotel). GM dibantu oleh lima direktur terdiri dari *Director of Sales and Marketing*, *Director of Engineering and Maintenance*, *Director of Food and Beverage*, *Executive of Housekeeper*, dan *Financial Controller (Head of Accounting)*, dan terdapat satu lagi *Personel and Training Manager* yang bertanggung jawab langsung ke GM. Tugas dan bagian masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

Departemen *sales and marketing* terdiri dari dua divisi yaitu divisi *sales (front office dan sales executive)* dan divisi *marketing (public relation*

office dan *operator office*). Departemen *Engineering* terdiri dari dua bagian, yaitu teknik dan sipil yang masing-masing dipimpin oleh wakil direktur bertugas untuk pemeliharaan semua fasilitas hotel. Departemen *Food and Beverage* di bawah seorang direktur membawahi *F&B production* (dinamakan *executive chef* untuk masing-masing *kitchen*) dan *F&B service* (membawahi manajer restoran dan bar). *Executive of Housekeeper* membawahi seorang wakil dan *laundry manager* dan bertanggung jawab terhadap semua kenyamanan dan kebersihan fasilitas hotel, termasuk pelayanan terhadap toiletries tamu hotel. *Financial Controller* membawahi *Accounting office*, *Electronic Data Processing Manager (EDP)* dan *Purchasing office*. Di *Purchasing office* inilah terdapat *Receiving office* tempat asal mula semua permintaan barang hotel diterima tanpa kecuali.

Para karyawan GCH dapat dibagi menjadi tiga kriteria, yaitu karyawan tetap (bekerja selama lima tahun atau lebih), karyawan kontrak (bekerja lebih dari tiga tahun) dan *Daily Worker* (60% dari seluruh karyawan). Total jumlah karyawan GCH adalah 235 orang terdiri dari 234 orang Warga Negara Indonesia/WNI (177 laki-laki dan 57 perempuan) dan satu orang Warga Negara Asing/WNA. Karyawan GCH memperoleh fasilitas-fasilitas selain gaji pokok (UMK) adalah fasilitas pelayanan kesehatan (biaya pengobatan diganti perusahaan 80%), tunjangan (kerja paruh waktu/lembur, hari raya, perjalanan dinas), cuti kerja (12 hari per tahun bagi karyawan yang minimal sudah berstatus kontrak), Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK), juga setiap bulan mendapatkan *service and charge* (uang layanan dari tamu yang ditambahkan pada tiap harga jual produk hotel).

Karyawan *back office* dan para eksekutif hotel bekerja selama lima hari seminggu, sedangkan karyawan operasional bekerja enam hari dengan waktu libur ditentukan sesuai departemennya dan dibagi menjadi tiga shift (pukul 10.00-18.00, pukul 18.00-02.00, dan pukul 02.00-10.00). Sistem absensi di GCH sendiri menggunakan *check clock system* yang terkomputerisasi. Cara absensi ini sangat sulit diterobos, karena disamping adanya pengawasan langsung oleh *Personel and Training Manager* (diwakili oleh *Security Coordinator* dan stafnya), juga jumlah karyawan yang tidak

terlalu besar, sehingga para manajer sanggup mendeteksi ketidakhadiran stafnya secara fisik.

Metode pengendalian staf GCH sendiri merupakan hasil adaptasi dari manajemen *Holiday Inn*, dimana terdapat mekanisme *reward and punishment* yang sudah baku untuk mengukur kinerja karyawan. Dari metode inilah dapat ditentukan adanya transfer, alih tugas dan promosi staf ke jenjang yang lebih tinggi. Untuk level supervisor sampai manajer (menengah dan atas) ditentukan lewat rapat dewan direksi dan *owner representative* (wakil manajemen pemilik) apakah akan melakukan rekrutmen atau mempromosikan karyawan berpotensi dan berprestasi dari lingkungan internal sendiri. Oleh karena itu suasana kompetisi yang adil dan berjengang menjadi sangat terasa, karena tanpa berprestasi karyawan tidak akan dapat dipromosikan atau dinaikkan jabatannya.

D. HASIL PRODUKSI DAN PEMASARAN

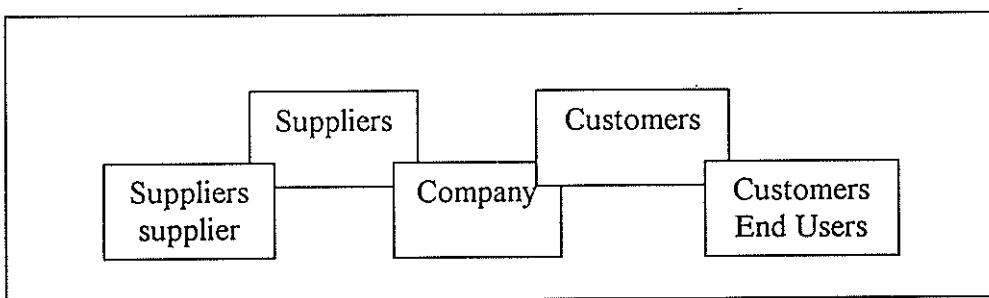
Secara garis besar hasil produksi yang dipasarkan oleh GCH ada tiga, yaitu *room reservation*, *food and beverage*, dan *general supply*. *Room reservation* terdiri dari pemesanan untuk kamar menginap, tempat pertemuan dan juga untuk acara-acara lain yang berhubungan dengan penggunaan ruangan. *Food and beverage* merupakan produk hasil produksi dua *kitchen* yang dijual di kamar, The Bakery, Kafe Flamboyan, Xiang Yuen Resto, Pizza de Florro, dan Bar. *General supply* adalah produk dari *general store* yang dijual di *drug store*. Di samping itu, ada juga hasil produksi untuk konsumsi sendiri yaitu barang-barang yang disediakan oleh *general store*, *engineering store*, dan *food store (dry dan cold store)* untuk konsumsi masing-masing departemen yang membutuhkan. Daftar bahan baku produksi untuk masing-masing *kitchen* dapat dilihat pada Lampiran 4 (khusus untuk *dry store*, sedangkan untuk *cold store* tidak dapat dipublikasikan)

III. TINJAUAN PUSTAKA

A. Sistem *Supply Chain*

SC adalah suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya, yang juga merupakan jaringan atau jejaring dari berbagai organisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran bahan baku tersebut (Indrajit dan Djokopranoto, 2003). Levi, *et al* (2000) mengartikan *SC management* sebagai sebuah pendekatan yang digunakan untuk mengefisienkan secara integral antara pemasok, manufaktur, gudang, dan konsumen akhir sehingga barang atau jasa diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah tepat, lokasi tepat dan pada waktu tepat dengan tujuan meminimalkan biaya ketika terdapat permintaan terhadap kepuasan pelayanan.

Dari definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa *SC* adalah *logistic network*. Dalam hubungan ini, ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan-perusahaan yang mempunyai kepentingan yang sama, yaitu *pemasok*, manufaktur, distributor, *retail outlet* dan pelanggan. Dari pelaku-pelaku *SC* yang disebutkan, dapat dilihat hubungan dan koneksinya secara lebih lengkap pada Gambar 1.



Gambar 1. Model *supply chain* secara sederhana

Selama dua dasawarsa terakhir ini, ada dua konsep yang banyak digunakan dan dikembangkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pergerakan barang. Pertama adalah pengurangan jumlah pemasok yang

dikembangkan sejak tahun 80-an, yang bertujuan mengurangi ketidakseragaman, biaya negosiasi dan pelacakan. Konsep ini sebagai awal perubahan kecenderungan dari konsep *multiple supplier* (banyak pemasok) ke *single supplier* (pemasok tunggal atau beberapa pemasok saja), juga mulai disadarnya ketidakcocokan sistem tender, karena sistem ini tidak menjamin terbatasnya jumlah *pemasok* (Kotler, 1998). Konsep kedua yang sekarang berkembang adalah *supplier partnership* atau *strategic alliance*. Konsep ini menganggap bahwa hanya dengan cara ini, *key supplier* (pemasok utama/kunci) untuk barang-barang tertentu merupakan *strategic source* (sumber daya strategis) yang dapat diandalkan dan dapat menjamin lancarnya pergerakan barang dalam *supply chain* (Doubler and Burt, 1999). Disamping itu, konsep ini dibarengi dengan konsep perbaikan yang terus-menerus dalam biaya dan mutu barang. Perubahan konsep seperti disebutkan diatas sebenarnya bukan dalam arti menghilangkan salah satu dari konsep pencarian pemasok bahan baku. Perubahan ini lebih pada kuantitas atau prioritas kecenderungan untuk memakai konsep *single supplier* dengan tahap-tahap tertentu sesuai kondisi perusahaan.

Tipikal *supply chain* saat ini sedang mengalami perubahan besar, karena perkembangan pasar. Dulu, produk yang mempunyai merk atau nama yang kuat seakan-akan mendikte pasar dan pelanggan akan tergantung serta cenderung untuk mencari produk tersebut (Harpin, 2000). Pabrik dengan demikian cenderung akan memasarkan langsung produknya melalui *outletnya* sendiri, dan hanya beberapa porsi yang dipasarkan melalui outlet tertentu yang dipilihnya. Sekarang keadaan sudah lain, pelanggan makin punya banyak pilihan, *retail* sudah dapat memilih barang yang akan dipajang di *outlet*. Perkembangan ini mempengaruhi pula cara bagaimana mengoptimalkan *SC* sedemikian rupa, sehingga mencapai manfaat yang optimal.

SC pada hakikatnya adalah jaringan organisasi yang menyangkut hubungan ke hulu (*upstreams*) dan ke hilir (*downstreams*), dalam proses dan kegiatan yang berbeda yang menghasilkan nilai terwujud dalam barang dan jasa di tangan pelanggan terakhir (Indrajit dan Djokopranoto, 2003). Konsep dan kecenderungan *SC* ini sangat mempengaruhi konsep dan kegiatan logistik.

Dulu, hubungan dengan *pemasok* dan hubungan dengan *retailer* (konsumen) dianggap sebagai hubungan antar pihak yang berlainan kepentingannya dan bahkan berlawanan, sehingga kurang ada kerjasama yang erat. Hal ini disebabkan banyak perusahaan kurang sadar bahwa dalam hubungan bisnis, banyak biaya yang terbuang yang tidak memberikan nilai tambah sama sekali, baik bagi dirinya sendiri maupun bagi pelanggan yang bahkan menghambat kemajuan bersaingnya. Akhirnya disadari bahwa persaingan yang terjadi sebetulnya bukan antar perusahaan, tetapi antara *SC* yang satu dengan *SC* yang lain. Konsep ini tidak sepenuhnya baru, karena konsep ini merupakan perpanjangan dari konsep logistik. Hanya manajemen logistik lebih terfokus pada pengaturan aliran barang di dalam suatu perusahaan, sedangkan *SC management* menganggap bahwa *internal integration* tidaklah cukup. Integrasi harus dicapai untuk seluruh mata rantai pengadaan barang, mulai dari paling hulu sampai dengan yang paling hilir.

Pada perkembangan dari manajemen logistik ke *SC* terdapat empat evolusi (Zenz, 1994) yang bisa dijelaskan sebagai berikut : **Tahap 1.** Ada semacam ketidak-saling-bergantungan fungsi antar bagian di sebuah perusahaan; **Tahap 2.** Perusahaan sudah mulai menyadari pentingnya integrasi perencanaan, walaupun dalam bidang yang masih terbatas, yaitu antara fungsi internal yang paling berdekatan, misalnya produksi dengan *inventory control*, *purchasing* dengan *inventory control*, dan sebagainya (*functional integration*); **Tahap 3,** (lanjutan tahap 2) adalah integrasi perencanaan dan pengawasan atas semua fungsi yang terkait dalam satu perusahaan (*internal integration*); **Tahap 4** Menggambarkan tahap sebenarnya dari *supply chain integration*, yaitu integrasi total dalam konsep, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang telah dicapai dalam tahap 3 dan diteruskan ke *upstreams*, yaitu pemasok dan *downstreams*, yaitu pelanggan.

Dengan demikian secara jelas dapat dilihat perbedaan yang besar antara manajemen logistik dan *SC management*. Hal ini dapat dilihat pula dari persamaan dan perbedaan dari kedua konsep tersebut pada Tabel 1. Persamaannya adalah keduanya merupakan pengelolaan arus barang dan jasa,

juga menyangkut pengelolaan tentang pembelian, pergerakan, penyimpanan, pengangkutan, administrasi, dan penyaluran barang, dan sama-sama menyangkut usaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan barang.

Tabel I. Perbedaan manajemen logistik dan manajemen *supply chain*

Manajemen Logistik	Manajemen <i>Supply Chain</i>
Mengutamakan suatu orientasi tentang pengelolaan, termasuk arus barang dalam perusahaan	Mengutamakan arus barang antar perusahaan, sejak paling hulu sampai paling hilir
Berorientasi pada perencanaan dan kerangka kerja yang menghasilkan rencana tunggal arus barang dan informasi di seluruh perusahaan	Mengutamakan hubungan dan koordinasi antar proses dari perusahaan-perusahaan lain dalam <i>business pipelines</i> , mulai dari <i>pemasok</i> sampai ke pelanggan

Pada pendahuluan sudah disebutkan bahwa dalam kompetisi antar perusahaan ada tiga elemen penting, yaitu harga, layanan dan mutu sebagai faktor penting untuk keunggulan kompetitif. Pada titik ini salah satu elemen yang paling kritis dalam *SC management* adalah layanan, dimana dalam hal ini berkaitan erat dengan waktu. Waktu menjadi penting, tidak hanya untuk metode atau teknologi yang digunakan sebuah perusahaan, tetapi juga tekanan dalam menyikapi tiga hal, yaitu siklus hidup produk yang makin pendek, dorongan pelanggan untuk mengurangi persediaan barang dan pasar yang berubah-ubah, sehingga ketergantungan pada ramalan menjadi berbahaya. Oleh karena itu dalam *SC management*, dikenal konsep *Lead Time* (konsep waktu tunggu) yang dapat dilihat dari dua sudut pandang. Dari segi pelanggan disebut *the order-to-delivery cycle*, yaitu rentang waktu yang dibutuhkan dari saat memesan barang sampai barang diterima. Sedangkan dari segi pemasok disebut *the-cash-to-cash cycle*, yaitu rentang waktu yang dibutuhkan untuk mengubah dari penerimaan pesanan sampai menerima uang tunai (Christopher, 1998). Oleh karena itu, *SC management* menjadi sangat berbeda dibandingkan dengan manajemen logistik secara konsep dan faktual dengan

penekanan yang sangat berbeda pada faktor harga (faktor produksi dan pemasaran), mutu, dan layanan (waktu).

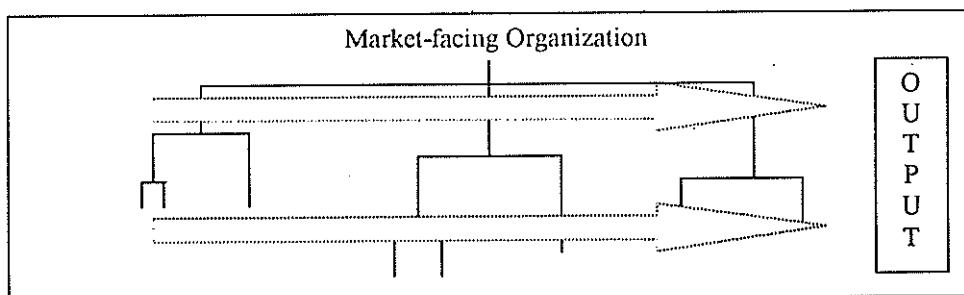
Dalam satu kaitan lainnya, pengelolaan mata rantai pasokan membutuhkan beberapa komitmen nyata dari perusahaan. Dalam hal ini empat hal yang harus dilakukan, menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003) adalah

1. Menciptakan visi logistik

Hal ini dilakukan dengan menata ulang kembali tata manajemen organisasi logistik konvensional. Ciri khas dari organisasi ini adalah disusun berdasarkan fungsi yang menyebabkan beberapa kendala seperti: penumpukan *inventory*, biaya kurang transparan dan tak terukur (karena masih berdiri sendiri-sendiri dalam hal tanggung jawab organisasi), dan pelanggan menghadapi berbagai wajah dalam berurusan dengan perusahaan (pelanggan dalam hal ini sebagai pemasok).

2. Mengembangkan Organisasi Logistik

Hal ini dilakukan dengan perubahan organisasi menjadi sistem proses dimana organisasi disusun terintegrasi antar fungsi sehingga menjadi efektif untuk pencapaian tujuan berdasarkan kebutuhan pasar. Gambar 2 akan menjelaskan tipe organisasi pada sistem *SC management*.



Gambar 2. Fokus organisasi horisontal

3. Integrasi *Supply Chain* dan *Strategic Partnering*

Dalam hal ini adalah pengintegrasian persepsi dan juga kepentingan antar perusahaan atau antara pemasok dan juga konsumen. Hal ini diharapkan

akan memberikan nilai tambah pada produk, memperbaiki akses pasar, memperkuat operasi, menambah kekuatan organisasi, dan lain-lain.

4. Integrasi Lebih Lanjut

Dalam hal ini dilakukan dengan lima hal, yaitu rasionalisasi pemasok, program pengembangan pemasok, pengikutsertaan pemasok dalam desain atau penentuan mutu barang dari awal, sistem informasi terpadu dan sentralisasi *inventory*.

Jika keempat hal ini bisa dilakukan maka, tahap awal dari rancangan pengembangan *SC management* bisa dilanjutkan.

B. Strategi Pelaksanaan Program SC

Berbagai macam teknik dan strategi *SC management* dapat dijabarkan dalam enam bagian yang terintegrasi, yaitu:

1. *SC management* Secara Umum

Ada beberapa hal yang harus disadari benar bahwa *SC management* adalah merupakan pengembangan manajemen logistik, dimana terdapat perbedaan mendasar pada hubungan arus barang yang lebih meluas pada *SC management*. Di samping itu, penerapannya harus dilakukan secara bertahap, dimulai dari integrasi (internal) dan selanjutnya membentuk jaringan atau *networking* (eksternal). Hal ini akan dijabarkan dalam Tabel 2. Penerapan sistem ini memerlukan perubahan mental perusahaan untuk lebih terbuka terhadap perkembangan teknologi dan informasi yang mampu menciptakan perbedaan keunggulan kompetitif. Keunggulan teknologi juga mampu menempatkan perusahaan untuk menjadi yang terdepan dalam mengelola produk atau jasanya. Teknologi juga yang bisa menempatkan perusahaan untuk menapaki tahap selanjutnya dari penerapan *SC management*, dimana kecenderungan aspek teknologi ini akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, termasuk mental SDM-nya.

Tabel 2. Penerapan *SC management* dengan tahapannya

Parameter Peubah	INTERNAL		EKSTERNAL	
	Sourcing and Logistics I	Internal Excellence II	Network Construction III	Industry Leadership IV
Driver	VP Sourcing (under pressure)	CIO/supply chain leader	Business unit leader	Management team
Benefit	Leveraged savings	Prioritized improvements across network	Best partner performance	Network advantage, profitable revenue
Focus	Inventory, logistics, freight, order fulfillment	Process, redesign, system improvement	Forecasting, planning, customer services, interenterprise	Consumer, network
Tools	Teaming, functional excellence	Benchmarks, best practice	Matrics, database mining, e-commerce	Intranet, internet, virtual information system
Action area	Midlevel organization	Expanded levels	Total organization	Full enterprise
Guidance	Cost data, success funding	Process mapping	Advanced cost models, differentiating process	Demand-supply linkage
Model	None	Supply chain intraenterprise	Interenterprise	Global market
Alliance	Supplier, consolidation	Best partner	Formal alliance	Joint ventures
Training	Team	Leadership	Partnering	Network process

Sumber: Indrajit dan Djokopranoto, 2003.

2. Manajemen Mutu

Pengertian mutu sekarang ini tidak hanya menyangkut semua hal yang sesuai spesifikasi, tapi sudah melibatkan hal-hal diluar harga yang dikehendaki pelanggan, sehingga keikutsertaan pemasok dalam desain untuk memenuhi selera dan permintaan pelanggan menjadi penting. Untuk mencapai mutu yang diinginkan, logistik harus menjadi ujung tombak dalam pelaksanaan *SC management*. Menurut Juran (1988) mutu adalah kesesuaian dengan tujuan atau manfaatnya. Pengertian lain dari mutu yang dikatakan oleh Dorothea (1999) adalah pengelolaan operasi dari perencanaan, penjadwalan, pelaksanaan, monitoring semua fungsi-fungsi usaha (pemasaran, SDM, keuangan, produksi, pengendalian mutu dan lain-lain). Mutu ini menjadi sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi karena enam hal pokok, yaitu:

- a. Menyangkut reputasi perusahaan.
- b. Menurunkan biaya produksi (karena memproduksi barang dengan memperhatikan kebutuhan konsumen).
- c. Meningkatkan pangsa pasar (dengan biaya produksi rendah, harga dapat ditekan walau tetap memperhatikan mutu, sehingga konsumen terdorong untuk membeli kembali produk atau jasa perusahaan).
- d. Pertanggungjawaban produk (dengan semakin meningkatnya mutu produk atau jasa yang dihasilkan, perusahaan semakin bertanggungjawab terhadap desain, proses, dan pendistribusian produk tersebut untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan).
- e. Dampak internasional (bila suatu perusahaan mampu menawarkan produk atau jasanya lebih bermutu, maka selain pasar lokal, produk atau jasa yang ditawarkan juga bisa dikenal di pasaran internasional jika perusahaan tersebut berniat mencapainya).
- f. Penampilan produk atau jasa (mutu akan membuat produk atau jasa dikenal, sehingga perusahaan yang menghasilkan produk atau jasa tersebut juga dikenal atau dipercaya masyarakat luas).

Disamping itu, diperlukan pula sistem *benchmarking* untuk mengukur kinerja manajemen dengan perusahaan lain. Salah satu cara yang digunakan adalah *Supply Chain Operations Reference* (SCOR) yang bisa dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. *Supply chain operations reference*

METRIC TYPE	OUTCOMES	DIAGNOSTICS
Customer Satisfaction (Quality)	<ul style="list-style-type: none"> - Perfect order fulfillment - Customer satisfaction - Product quality 	<ul style="list-style-type: none"> - Delivery to commit date - Warranty of costs, returns, payback and allowances - Customer inquiry response time
Time	Order fulfillment lead time	Source/make cycle time, supply chain response time, production plan achievement
Costs	Total supply chain costs	Value added productivity
Assets	Cash-to-cash cycle time	Forecast accuracy, inventory obsolescence, capacity utilization

Sumber: Indrajit dan Djokopranoto, 2003 •

3. Manajemen Arus Barang

Mengenai hal ini, perlu diperhatikan hal berikut:

- Pengawasan *inventory* dilakukan dengan perubahan tolak ukur kinerja, (bukan *turn over ratio*), yaitu rasio antara *revenue* dan *inventory*, dan faktor perhatian bukan dalam hal pemeliharaan dan penyimpanan *inventory* lagi, tapi pada kelancaran arus barang dari hulu ke hilir
- Sentralisasi *inventory* (perencanaan dan pengaturannya)

- c. Manajemen *lead time* secara mendasar dapat dilakukan dengan meniadakan kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah, serta mempercepat dan mensinkronkan kegiatan-kegiatan yang memberikan nilai tambah.

4. Manajemen Organisasi

Hal ini dilakukan dengan mengubah pola organisasi dari sistem fungsional menjadi organisasi horisontal atau proses, disamping itu perlu dikembangkan komunikasi terbuka antar rantai yang berkesinambungan. Yang terakhir mengembangkan pemikiran *win-win* bukan *win-loose* dalam hubungan dengan pemasok.

5. Manajemen Biaya dan Nilai Tambah

Hal ini dilakukan dengan mengasumsikan tujuan ekonomis dasar perusahaan adalah menciptakan nilai, selain itu harus mempunyai target spesifik dan kuantitatif untuk meningkatkan nilai (keuntungan) perusahaan.

6. Manajemen Hubungan dengan Pemasok

Dalam hal ini, ada beberapa hal yang dapat dilakukan pada bagian ini, yaitu rasionalisasi pemasok, kemitraan bisnis yang lebih baik, *outsourcing* (pada beberapa bagian yang bisa dilepas oleh perusahaan untuk dikelola perusahaan lain), pembinaan pemasok dan yang terakhir sistem informasi terpadu.

IV. METODOLOGI MAGANG

A. Deskripsi dan Metode Kerja

Kegiatan magang ini dilaksanakan dengan beberapa metode, diantaranya bekerja langsung di divisi terkait yaitu divisi *Purchasing (Receiving office)*, observasi lapang, wawancara, pengumpulan data, evaluasi dan analisis data, serta studi literatur sesuai topik yang dibahas. Diagram alir metode kegiatan magang dapat dilihat pada Gambar 3.

1. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan untuk mendapatkan pengetahuan secara umum mengetahui tentang rentang bisnis perusahaan dan tentang penerapan manajemen mata rantai pasokan yang telah diterapkan. Ruang lingkup kepustakaan yang dipelajari adalah mengenai sistem mata rantai pasokan yang berkembang pesat saat ini, manajemen strategis perusahaan mengenai mutu produk, peluang penerapan *SC management* pada perusahaan.

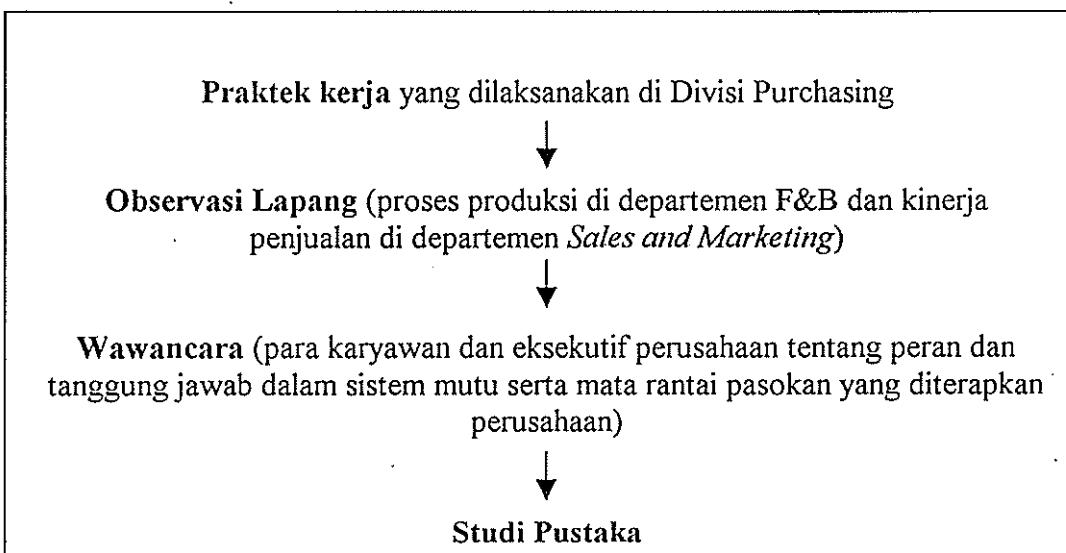
2. Observasi lapang

Observasi lapang dilakukan untuk mempelajari sistem pengendalian mutu dan sistem mata rantai pasokan yang diterapkan di divisi *Purchasing*, berikut rentang koordinasi dan aliran bahan baku dimulai dari hulu sampai ke hilir yang diterapkan oleh perusahaan, serta mengenal bagian-bagian lain perusahaan, terutama yang berhubungan erat dengan pelaksanaan mata rantai pasokan di departemen F&B dan departemen *Sales and Marketing*.

3. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mengetahui cara kerja mata rantai pasokan atau sistem pengawasan mutu di divisi *Purchasing* dan aplikasi-aplikasinya. Wawancara dilakukan kepada pihak manajemen yang terlibat langsung seperti pihak manajemen produksi (departemen F&B),

manajemen mata rantai pasokan di Divisi *Purchasing*, dan perkembangan pemasaran produk perusahaan, terutama *F&B* di Departemen *Sales and Marketing*.

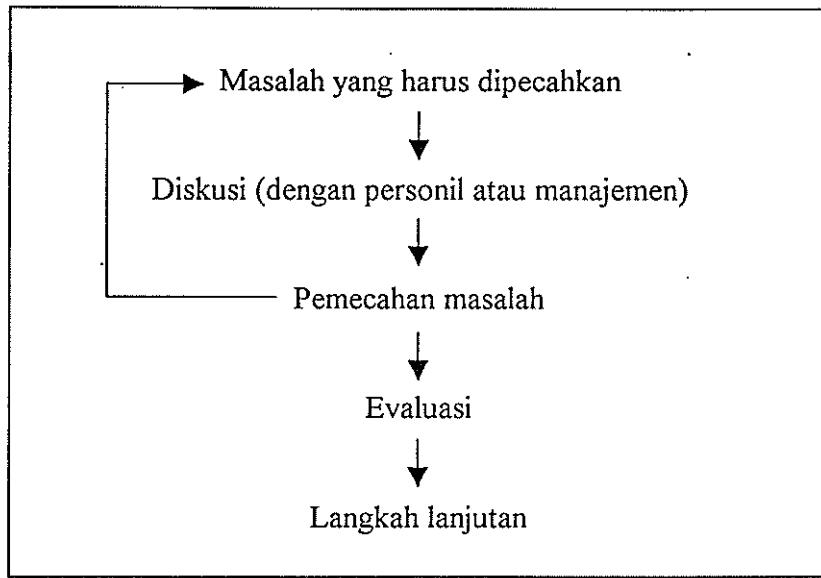


Gambar 3. Diagram alir metode kegiatan magang

B. Identifikasi Masalah

Selama pelaksanaan magang ditemukan beberapa masalah yang kritis maupun hal-hal kecil, tetapi cukup mengganggu. Masalah-masalah tersebut tidak dapat semuanya ditampilkan atas permintaan perusahaan, maka masalah-masalah yang memang diizinkan untuk dikaji dan juga telah ditemukan solusinya. Metode pemecahan masalah dilakukan dengan cara-cara seperti tampak pada Gambar 4.





Gambar 4. Diagram alir langkah-langkah pemecahan masalah

Masalah-masalah yang timbul selama pelaksanaan magang adalah :

1. Belum ada keseragaman pemahaman tentang mutu produk diantara *stakeholder* yang terlibat (pemasok, divisi *Purchasing*, *kitchen*, restoran dan bar, departemen lain yang terkait)
2. Ketidakseragaman mutu pada beberapa pemasok yang cukup mengganggu dan keterlambatan kedatangan barang
3. Proses penyimpanan bahan baku dari *receiving* sampai dengan ruang produksi yang masih kurang higienis dan menimbulkan kerusakan fisik, kimia dan lain-lain.
4. Komunikasi antar *stakeholder* yang masih belum mulus, terutama menyangkut tentang mata rantai pasokan dan masalah mutu.
5. *Inventory* barang yang selalu tidak sesuai dengan arus barang keluar dan masuk
6. Masih banyak kesalahan kecil pada proses administrasi pemesanan barang (*purchase order*) sampai dengan barang diterima.

Permasalahan yang ditemui selama pelaksanaan magang diatas dijelaskan secara lengkap pada bab Vb. Pendekatan penyelesaian masalah menggunakan

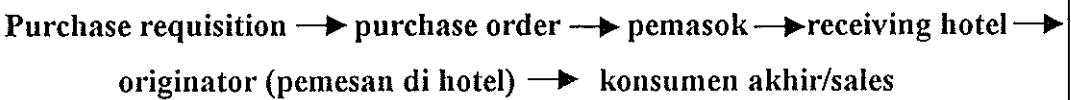
diagram alir diatas dapat dijelaskan sebagai berikut. Sesuai dengan metodologi yang digunakan (permasalahan dibatasi pada kajian kinerja logistik dengan hubungan pada aspek-aspek yang lain), permasalahan yang ditemui baik oleh staf ataupun penulis dicatat dan didiskusikan dengan manajemen. Hal ini ditempuh melalui diskusi formal maupun informal baik melalui presentasi komputer maupun pemaparan lisan biasa. Setelah didiskusikan, hasil diskusi dilaporkan kepada kepala departemen dimana permasalahan ditemukan. Setelah solusi atau langkah perbaikan disetujui oleh kepala departemen, dibuat nota tugas untuk pelaksanaan langkah perbaikan yang akan dilaksanakan. Hal ini dilakukan dengan interval waktu sebulan dan setelah itu dilakukan langkah evaluasi. Demikian selanjutnya langkah yang sama ditempuh untuk permasalahan lainnya dengan metode atau cara yang telah didiskusikan oleh tim di *purchasing* beserta departemen terkait.

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kondisi Aktual Proses Logistik GCH

Mutu pelayanan GCH banyak ditentukan oleh pelayanan F&B pada tamu, yang disuguhkan baik dalam layanan kamar maupun pada restoran. Disamping itu, pada reservasi kamarpun, melibatkan pula biaya produksi makanan untuk makan tamu pada pagi, siang, dan sore, sehingga mutu pada pasokan dan pembelian bahan baku pangan sangat penting diperhatikan.

Dalam penerapan SC, yang intinya menunjukkan suatu slogan lebih murah, lebih baik dan lebih cepat adalah manajemen *lead time* atau rentang waktu, yaitu waktu yang diperlukan untuk memesan bahan baku, mulai dari menerima pesanan untuk kemudian membeli dan menerimanya (Thomson and Strickland, 1993). Di GCH sendiri sistem logistik ini bisa dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Aliran logistik yang diterapkan di GCH

GCH mempunyai tiga *store* (gudang) yang dipimpin oleh kepala gudang terdiri dari *general store*, *engineering store* dan *food and beverage store* (terdapat *dry* dan *cold store*) yang berada di bawah koordinasi departemen *accounting*, dimana F&B *store* melakukan koordinasi dengan departemen F&B dalam arus keluar masuknya barang dari *store*. Pada magang ini yang menjadi fokus adalah pada peran F&B *store* dalam manajemen logistik, dimana kuota biaya produksi hotel untuk *store* ini adalah lebih kurang 50% dari keseluruhan biaya *store*.

Proses logistik di GCH untuk bahan baku pangan dilakukan dengan sistem pesanan langsung kepada pemasok dengan melihat kondisi *inventory* pada *store* dan kebutuhan masing-masing *kitchen*, yaitu *chinese kitchen* dan *main kitchen*. Hal ini berbeda dengan yang dilakukan oleh hotel-hotel lain di

Semarang yang banyak menggunakan sistem kontrak atau kontrak putus dengan para pemasok lewat tender pada awalnya. Hal ini diperoleh dengan wawancara dan melihat langsung kondisi hotel-hotel lain di Semarang. Perbedaan dari dua konsep ini sebenarnya tipis sekali. GCH tetap menggunakan sistem kontrak untuk produk atau jasa tertentu yang permintaannya rutin dan dalam jumlah yang relatif tetap, misalnya pada produk air mineral dan air berkarbonasi. Tetapi, sistem kontrak yang dijalankan merupakan kontrak jangka pendek yang dapat ditinjau kembali. (rata-rata selama enam bulan). Sedangkan untuk produk lainnya menggunakan sistem kontrak terputus (barang atau jasa yang dibutuhkan dengan kuantitas tidak besar, seperti jus buah botol, bir barel, ikan impor dan lain-lain). Kontrak terputus ini dilakukan dengan sekali pengiriman dan setelah itu dievaluasi kembali. Berbeda dengan sistem pesanan langsung, dimana GCH bebas menentukan pemasok mana yang dipilih dengan mempertimbangkan mutu produk atau jasa dan harga yang kompetitif. Hampir sebagian besar produk dan jasa yang dibutuhkan GCH dalam pemesanan bahan baku makanannya menggunakan sistem pesanan langsung.

Proses penyusunan daftar belanja, baik untuk digunakan langsung oleh *kitchen*, bar maupun barang-barang yang mempunyai jangka waktu atau tidak langsung untuk digunakan dan disimpan di *store* dilakukan oleh *executive chef* masing-masing *kitchen*, kepala *store* dan koordinator *bar* dengan departemen *accounting* yang diwakili oleh *cost controller*. Setelah disetujui oleh *head of accounting* dan *general manager*, daftar belanja dimasukkan ke dalam *purchase requisition* (permintaan pembelian atau PR) dan oleh divisi *purchasing* yang berada di bawah kendali departemen *accounting* akan diubah menjadi *purchase order* (bahan bukti pemesanan kepada pemasok) yang berjangka waktu. Jangka waktu *purchase order* (PO) ini terdiri dari satu hari, dua-tiga hari, seminggu dan sebulan, atau lebih. Proses PO untuk bahan pangan yang akan digunakan langsung oleh *kitchen* untuk konsumsi dua restoran dan bar menggunakan PO satu hari (sering tidak disebut PO, karena menggunakan *Daily Market List*), sedangkan untuk F&B *store* menggunakan jenis PO sisanya, terutama untuk produk impor yang

memakan waktu lama dan menggunakan *Letter of Credit* (L/C) dalam proses pembeliannya. Pada dasarnya tugas divisi *purchasing* ada tiga, yaitu *penerimaan bahan baku, pengendalian biaya pembelian dan mutu bahan baku, dan penghubung antara perusahaan dengan para pemasok.*

Fungsi pertama divisi *purchasing* dilakukan oleh *receiving office* yang dipimpin oleh seorang supervisor (*receiving officer*) yang harus sering berkoordinasi dengan kepala *store* dan *cost controller* dalam proses penerimaan bahan baku pangan. Proses penerimaan bahan baku dimulai dari kedatangan bahan baku dari para pemasok, lalu dilakukan penimbangan, sambil dilakukan pengecekan mutu dan jumlah sesuai PO yang telah diberikan. Untuk bahan-bahan tertentu yang tidak mungkin ditimbang seperti kue, keju, *pastry food*, dan lain-lain dilakukan pengecekan dengan membuka kemasan tanpa merusak produk. Setelah dilakukan penimbangan, penghitungan dan pencatatan barang datang, bahan-bahan tersebut ditempatkan sementara pada troli/alat pengangkut dan rak besar yang sudah dipisahkan untuk masing-masing pemesan (*pastry, main kitchen, Chinese kitchen, bar dan store*). Apabila terdapat bahan baku yang tidak dikirim atau kurang, maka *receiving supervisor* akan mencatat pada daftar yang diberikan oleh pemesan (bentuk buku besar dan lembar pesanan harian atau *Daily Market List*), setelah itu kekurangan bahan baku tersebut akan ditunggu sesuai dengan perjanjian. Untuk produk-produk yang akan langsung digunakan, akan ditunggu sampai dengan pukul lima sore, jika masih belum datang maka harus dilakukan pemesanan ulang bahkan penggantian PO, dan hal ini harus dilaporkan kepada wakil manajer *purchasing* sebagai pihak yang berhubungan langsung dengan para pemasok. Pada dasarnya, konsumen dari *receiving office* adalah *kitchen* dan juga gudang (*dry and cold store*)

Fungsi kedua *purchasing* adalah pengendalian biaya pembelian dan mutu bahan baku dilakukan bersama antara *cost controller* dan *receiving supervisor*. Pada proses penerimaan bahan baku, pemasok menyerahkan faktur/*invoice/nota* dengan kertas rangkap sesuai dengan PO yang diberikan oleh divisi *purchasing*. Faktur tersebut berisi rincian nama dan banyaknya barang, harga per satuan berat atau jumlah dan tanda tangan wakil pemasok,

diserahkan kepada *receiving supervisor* untuk dicap sebagai tanda bukti barang sudah diterima dan disetujui. Faktur-faktur tersebut akan diperiksa oleh kepala gudang, *cost controller* dan *purchasing manager*.

Pada pengendalian mutu bahan baku, setiap kedatangan pemasok, contoh bahan diambil, walau hanya sesekali dilakukan. Para supervisor (*receiving officer, store keeper, chef* dan *staf chef*) melihat mutu bahan baku yang ditimbang atau tidak (membuka penutup karton/dus). Jika tidak sesuai dengan standar, maka bahan dibuang atau dikembalikan, sehingga PO atau PR-nya diubah untuk kemudian dicocokkan dengan nota/faktur yang sudah direvisi. Ilustrasi dari pengendalian mutu bahan ini dapat dijelaskan pada penerimaan buah semangka sebagai buah yang sering diminta oleh GCH setiap dua hari sekali. Semangka yang diterima tersebut harus berbobot minimal 5 kg dengan kulit hijau tua bersih, tidak berbiji, bulat minimal tiga perempat dan manis rasanya. *Receiving supervisor* mengiris kecil pada kulit buah tembus ke dalam dan mencoba tingkat kemanisannya. Setelah itu bahan ditimbang dan kembali diperiksa untuk memastikan buah dalam kondisi baik.

Khusus kedatangan dan penerimaan bahan pangan dan minuman (*F&B*), benar-benar merupakan titik kritis yang selalu dicermati. Sebagai hotel berbintang lima yang mengutamakan kepuasan *customer* atau tamu, maka mutu makanan yang disajikan mutlak diperhatikan, sehingga bahan bakunya juga harus bermutu tinggi. Hal ini disadari benar oleh pengelola hotel, tak jarang GM turun untuk mengecek penerimaan bahan baku di *purchasing* dan turut mengecek kedatangan barang. Bahan baku dari produk minuman ini diperiksa dengan contoh yang mewakili semua bahan yang diterima. Misal dari tiga puluh krat air mineral yang diterima terdiri dari enam tumpukan, masing-masing tumpukan diperiksa satu krat secara teliti dan setelah proses ini selesai baru dilakukan penandatangan faktur oleh *receiving supervisor*.

Pada dasarnya, pengawasan mutu pada *receiving* dilakukan terhadap enam kategori (daging, *seafood*, sayuran, buah, telur dan *cold food*) dengan melihat, meraba, mengiris, membuka, mencium dan merasakan contoh bahan-bahan tersebut. Khusus untuk daging (ayam, sapi, babi dan *seafood*), penilaian

indera dilakukan bersama oleh para petugas *kitchen* sesuai dengan pesanannya beserta *receiving officer*. Misalnya untuk pengecekan mutu daging ayam, wakil *kitchen* dan *receiving supervisor* memijat daging dan mencium daging tersebut satu persatu baru kemudian ditimbang. Tetapi untuk produk daging ini, standar operasi yang sudah ada sudah jarang dilakukan. Oleh karena itu, bekerjasama dengan *kitchen* dan kantor *receiving*, lembar mutu dan standar operasi pemeriksaan bahan baku dibuat kembali dengan format yang lebih segar dan sederhana. Setelah dilakukan pengecekan, *receiving officer* menandatangani faktur/nota dan melakukan revisi atau penghapusan pada faktur apabila memang diperlukan/ada perubahan. Nota/faktur pada *receiving officer* selanjutnya dimasukkan ke dalam komputer untuk ditempatkan menuju *server*, sehingga akan lebih mudah dicek oleh *Purchasing manager* maupun *Financial controller*. Koordinasi antar bagian dimudahkan dengan program *CHECK WIN*, yang merupakan *Local Area Network* (LAN) adalah perangkat lunak untuk memudahkan administrasi penerimaan bahan baku, termasuk di dalamnya *list PO*, *PR*, penempatan dan koreksi data antar bagian. Program ini merupakan aplikasi yang dipakai sejak hotel berdiri, sehingga tingkat kebaharuan dan teknologi masih merupakan sistem lama berbasis Windows 1995. Dalam hal ini, seringkali terlihat bahwa program ini tidak berfungsi akibat data yang diproses sudah semakin besar. Hal ini hanya merupakan satu masalah yang terlihat. Dari diskusi dengan pengelola *Electronic Data Processing* (EDP), hambatan utama bukan pada ketidaktahuan pada perkembangan teknologi; tetapi karena proses logistik masih merupakan prioritas kesekian yang akan dipikirkan oleh manajemen GCH untuk diperbaiki. Pada tahun 2005 sudah direncanakan untuk secara bertahap penggantian unit komputer di setiap bagian GCH, terutama bagian yang mengurus logistik. Pada tahap selanjutnya, manajer EDP sudah mengajukan proposal untuk penggantian sistem pendukung logistik dengan program yang lebih baru dan lebih efisien berbasis Java dan Windows XP.

Proses pengawasan mutu yang dilakukan oleh *receiving*, hotel mempunyai materi dan kriteria tersendiri dalam penilaian bahan baku. Berkaitan dengan masalah mutu bahan baku, tentu ada kaitannya dengan

masalah penyimpanan, baik selama perjalanan dari pemasok, *receiving*, sampai dengan penyimpanan terakhir. Untuk produk sayuran dan buah-buahan, minimal dilakukan pengecekan dengan melihat warna, tekstur, penampakan luar dan kemasan. Kemasan minimal adalah kantong plastik yang dilubangi sedikit untuk melacak sirkulasi udara dan menjaga kesegaran sayuran dan buah. Setelah diterima di *receiving officer*, bahan-bahan (sayur dan buah) disimpan di tempat penyimpanan sementara yang terdiri dari tiga rak (masing-masing untuk *Chinese Kitchen*, *Main Kitchen* dan *Pastry*). Selanjutnya, petugas dari masing-masing *kitchen* akan datang mengambil dan memilih bahan baku yang sudah datang.

Untuk produk daging (sapi, ayam dan babi) dan *seafood* proses pengawasan dilakukan bersama antara *kitchen* dan *receiving* mulai dari proses penimbangan sampai uji fisik dan uji indera. Setelah disetujui oleh kedua pihak, bahan akan langsung diangkut menuju *kitchen*, karena melihat karakteristik bahan yang menimbulkan bau tak sedap. Jika terjadi kondisi bahwa bahan baku terpaksa diletakkan terlebih dahulu ke rak penyimpanan, maka *receiving officer* harus segera menghubungi pihak *kitchen* untuk mengambil bahan-bahan tersebut. Disinilah banyak terjadi kekritisan dalam hal mutu bahan. Selama pelaksanaan magang, dicoba cara untuk tidak menimbang bahan terlebih dahulu sebelum petugas atau staf *kitchen* datang dan bersama-sama memeriksa bahan tersebut.

Disamping penerimaan bahan-bahan siap saji untuk langsung digunakan maupun disimpan di *cold storage*, ada juga bahan baku yang akan digunakan tetapi relatif tahan lama untuk disimpan di *dry store*. Diantaranya minuman karbonasi, air mineral, minuman beralkohol, produk bumbu, beras, tepung terigu, minyak goreng, produk sirup, kecap dan lain-lain. Produk-produk ini akan disimpan dalam jangka waktu sesuai waktu kadaluarsa dengan memperhatikan persediaan (*inventory*) dan harus segera diisi kembali jika persediaan menipis. Hal ini dimulai dari kantor *receiving* yang memeriksa kelayakan produk dengan melihat tanggal kadaluarsa, jenis, merek, dan kesesuaian isi dengan pesanan yang diinginkan. Setelah itu, produk segera diletakkan pada *trolley* dan diangkut menuju *store*. Pada praktiknya, hal

standar seperti ini sudah jarang dilakukan, dan *receiving supervisor* selalu meloloskan bahan-bahan tersebut. Oleh karena itu, selama pelaksanaan magang, penerapan standar operasi yang sudah ada juga dibuat kembali dengan model yang sama dengan penerimaan bahan lainnya.

Dalam teorinya sendiri, *inventory* adalah proses pencatatan, penyimpanan, keluar-masuknya bahan yang didapat dari pemasok dan *review* terhadap kinerja bulanan terhadap bahan-bahan yang disimpan di gudang atau *warehouse* (Poirier, Stephen and Reiter, 1996). Barang-barang atau bahan baku yang terdapat pada *dry store* harus memperoleh prioritas untuk dipenuhi, karena hampir tiap hari selalu ada permintaan, terutama untuk produk minuman mineral dan karbonasi yang digunakan untuk tiap kamar hotel sesuai dengan tingkat hunian. Oleh karena itu, *purchasing division* harus melakukan kontrol yang ketat terhadap persediaan bahan baku dengan asumsi kebutuhan yang telah ditentukan (dihitung). Dengan demikian proses pengawasan bahan baku tidak hanya sekedar slogan, tetapi diterapkan di lapangan.

Berkenaan dengan proses *inventory*, sesuai dengan teori SC management bahwa bahan-bahan yang disimpan di gudang mempunyai rasio perbandingan dengan penerimaan yang harus didapatkan oleh perusahaan. Pada kasus GCH, bahan-bahan yang disimpan di *dry store* dan *cold store* digunakan untuk diolah dan disajikan oleh dua *kitchen* yang ada di hotel. Pada tiap akhir bulan, *store keeper*, *executive chef* dan *cost controller* dari *purchasing division* bersama-sama menghitung *revenue* atau penerimaan dari dua restoran (*Chinese Restaurant* dan *Kafe Flamboyan*), *Bar*, *The Bakery* dan *Drug store* untuk kemudian diperbandingkan dengan proses *inventory* di gudang. Untuk *Chinese Kitchen*, total *revenue* bulanan adalah sebanding dengan empat kali lipat belanja bulanan (belanja maksimal 20 % dari keuntungan yang akan didapatkan) atau 80 : 20% (4:1). *Main Kitchen* sebagai penyuplai makanan untuk *Kafe Flamboyan*, *The Bakery* dan layanan kamar untuk perbandingan *revenue* dan belanja bulanan adalah 78 : 22 % (3,5:1). Angka ini dicocokkan dengan belanja yang didapatkan dari belanja harian (*Daily Market List*) dan juga pengambilan barang di *dry store* dan *cold store*.

didapatkan tidak diizinkan perusahaan untuk dipublikasikan. Hanya, sebagai gambaran dari beberapa sumber pendapatan utama (dua restoran dan bar), setiap bulan selalu memperoleh keuntungan besar. Hal ini sesuai dengan kaidah penerapan *SC management*, bahwa sebuah perusahaan dalam mengelola logistiknya harus menuai keuntungan.

Proses *inventory* melibatkan juga ratusan *item/jenis barang* di *cold and dry store*. Untuk penanganan bahan-bahan yang besar tersebut, GCH mempercayakan pengelolaannya pada seorang *store keeper*. Pada Lampiran 4 dapat dilihat daftar bahan baku yang terdapat di *dry store*. Sebagai contoh, untuk produk minuman keras impor yang tergolong *slow moving* (lambat arus keluar masuknya) digunakan metode pemesanan secara berkala dengan interval waktu tertentu. Sedangkan untuk produk beras (lokal maupun impor) selalu terdapat barang yang disiagakan untuk memenuhi kebutuhan mendadak, seperti pesta atau acara besar yang dipesan oleh tamu. Produk yang termasuk dalam kategori *fast moving* selain beras adalah produk bumbu, tepung, telur, coklat dan biskuit. Jenis makanan ini yang harus selalu disiagakan karena dapat habis sewaktu-waktu. Pada pelaksanaan magang, penanganan bahan-bahan tersebut ditata ulang dengan penempatan barang-barang tersebut di tempat yang dekat dengan pintu masuk gudang sesuai dengan kategori masing-masing seperti yang sudah disebutkan diatas.

Pada kesempatan observasi lapang dan wawancara pada beberapa *outlet* penjualan yaitu *Chinese Restaurant*, *Kafe Flamboyan*, *The Bakery*, *Drug Store* dan juga *kitchen* didapatkan beberapa fakta menarik. Pada dasarnya, masing-masing personel sudah mengetahui tentang mutu bahan yang layak dijual untuk hotel berkualifikasi bintang lima. Akan tetapi, untuk implementasi hubungan antar bagian yang mengurus logistik dan mutu cenderung belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Masing-masing *outlet* merasa bahwa tugas mutu dan logistik berhenti hanya sampai di bagian *purchasing*, karena mereka hanya bertugas untuk menjual barang. Hal ini terkadang menyulitkan pengelolaan logistik, karena dalam *inventory* pada tiap akhir bulan, seringkali terdapat penumpukan barang yang harus dihitung sebagai pengeluaran bagi gudang. Gudang sendiri mempunyai target

pengeluaran tersendiri yang diukur berdasarkan total penerimaan dari penjualan dari masing-masing *outlet*. Intinya adalah bahwa masing-masing *outlet* masih sering salah menaksir kebutuhannya sendiri dalam setiap bulannya. Masalah koordinasi internal memang masih menjadi masalah klasik dalam logistik perhotelan (F&B).

Dalam *SC management, purchasing* adalah salah satu mata rantai yang diharuskan membina hubungan yang harmonis dengan komponen SC lainnya, diantaranya adalah para pemasok dan konsumen akhir. Pemasok disini tidak hanya untuk bahan baku F&B saja, tetapi pemasok komponen peralatan, mesin, tempat/wadah yang menunjang kinerja dua restoran dalam melayani tamu hotel maupun pelanggan restauran. Para pemasok tidak hanya sebatas memasok apa yang dibutuhkan oleh hotel, paradigmanya harus diubah dengan melihat kenyataan bahwa tanpa pihak pemasok, maka hotel tidak akan sanggup memenuhi sendiri. Dalam hukum dagang, permintaan dan penawaran yang saling menguntungkan, sehingga kedua belah pihak adalah mitra sejajar.

Konsep kemitraan yang sejajar ini telah dilaksanakan oleh GCH dengan para pemasok, diantaranya secara rutin melakukan pembayaran (sistem kredit) kepada pemasok, secara rutin memberikan ucapan terima kasih secara tertulis dan membangun kesejajaran tanpa membuat masing-masing pihak menjadi pihak yang dirugikan. Hal ini menempatkan peran pemasok yang besar, maka hotel melakukan komunikasi bisnis yang baik dan saling menguntungkan. Namun demikian, keberadaan label *5 star* telah membuat pihak hotel mempunyai keuntungan untuk memilih pemasok mana yang terbaik dan dapat memberikan harga yang kompetitif.

B. Kebijakan Efisiensi Usaha Dengan Aplikasi Program SC

Dari paparan yang telah dikemukakan pada bagian IVA, terlihat secara garis besar bahwa proses pembentukan sistem aliran mata rantai pasokan dalam manajemen logistik yang diterapkan oleh GCH sudah baik. Akan tetapi, di lapangan ditemui berbagai macam persoalan, baik kecil maupun yang kritis.

Dari permasalahan yang timbul, dicoba untuk memberikan saran dan pengalaman yang didapat pada saat studi dengan berdiskusi secara intensif dengan pihak-pihak yang terlibat dalam proses aliran bahan baku, khususnya pada divisi *purchasing* untuk kemudian mencari solusi secara bersama-sama. Hal ini tidak selalu dilakukan secara formal, tetapi dilakukan pada saat istirahat siang, maupun saat ada waktu luang untuk berdiskusi. Sebenarnya dari pihak GCH, sudah mempunyai keinginan untuk memperkuat sistem logistik yang sudah ada dan terus menyempurnakannya. Namun, hal ini sering terbentur dengan masalah SDM yang sedemikian banyaknya tidaklah mungkin membuat kesadaran mental untuk mengubah kultur yang sudah mapan dalam waktu yang sangat singkat. Oleh karena itu, berdasarkan tahap-tahap penerapan SC management sendiri, GCH masih berada pada tahap dua, yaitu baru sebatas integrasi perencanaan, antara *purchasing* dengan kendali di bawahnya, yaitu *receiving office* dan *F&B store*, juga antara departemen *F&B* dengan *purchasing*. Untuk sampai tahap selanjutnya masih diperlukan waktu yang sangat panjang untuk dilaksanakan. Pada pelaksanaan magang kemarin ditemukan beberapa permasalahan yang menyangkut produktivitas kerja, masalah cacat produk dan peralatan, juga aktivitas pemasaran setelah produk dihasilkan (*F&B product*). Masalah-masalah yang timbul selama pelaksanaan magang adalah :

1. Belum ada keseragaman pemahaman tentang mutu produk diantara *stakeholder* yang terlibat (pemasok, divisi *Purchasing*, *kitchen*, restoran dan bar, departemen lain yang terkait). Hal ini sangat terlihat pada satu bulan pertama, dan menjadi sebuah hal yang selama ini dianggap wajar, seringkali barang yang sudah diterima dikembalikan oleh pemakai (*F&B*) akibat rusak atau mutunya tidak bagus. Padahal bagian *receiving* sudah meloloskan barang tersebut. Dalam masalah ini, sampai dengan akhir pelaksanaan magang, penulis bersama-sama dengan pemasok, bagian *receiving*, dan juga pemakai bersama-sama membuat suatu lembar mutu yang berisi mutu bahan yang diinginkan dan akan diketahui oleh semua pihak yang terlibat dalam aliran bahan baku. Sementara ini baru sebatas disetujui oleh kepala divisi *Purchasing* (manajer), tetapi dengan adanya

disediakan oleh kepala divisi *Purchasing* (manajer), tetapi dengan adanya lembar ini dan komunikasi yang terus-menerus secara intensif, pada bulan terakhir sudah terlihat peningkatan pemahaman dan kesadaran akan mutu, sehingga penolakan barang menurun 4-6 % dari semula dalam kisaran 8-12 %. Hal ini sudah dijanjikan oleh pihak hotel untuk selalu diawasi dan ditingkatkan.

2. Ketidakseragaman mutu pada beberapa pemasok dan keterlambatan kedatangan barang. Hal ini dilatarbelakangi permasalahan yang dialami oleh para pemasok dengan pihak GCH, tetapi permasalahan tersebut tidak bisa disebutkan, karena permintaan perusahaan. Oleh karena itu, dicoba untuk selalu mengkomunikasikan hal ini kepada para pemasok dan pihak manajemen GCH sudah berjanji untuk membuat lembar mutu yang selalu diperbarui dalam periode waktu tertentu. Mutu yang baik akan menjadi citra yang baik pula bagi pemasok, sehingga lambat laun selalu membawa barang bermutu bagus yang diinginkan GCH. Disamping itu, mutu yang baik akan membawa nama pemasok tersebut ke arena persaingan yang lebih baik. Pangsa pasarnya bisa meningkat dengan promosi dari mulut ke mulut dari para pelanggan (termasuk GCH) kepada calon pelanggan yang lain.
3. Proses penyimpanan bahan baku dari *receiving* sampai dengan ruang produksi yang masih kurang *higienis* dan menimbulkan kerusakan fisik, kimia, dan lain-lain. Hal ini dikomunikasikan dengan *F&B manager* dan juga *Purchasing manager* untuk selalu meningkatkan koordinasi dan pengawasan terhadap staf-stafnya. Hal lain yang dilakukan adalah saran mengganti *trolley* atau alat pengangkut barang dari *receiving* ke *store* atau *kitchen*, sehingga bahan-bahan yang mudah rusak tidak bertambah rusak dengan adanya karat pada *trolley*. Kerusakan bahan terutama terdapat pada produk buah dan sayuran yaitu penempatan buah dengan sayuran seringkali tidak dipisah pada rak penyimpanan, sehingga barang-barang yang sebetulnya sudah diloloskan oleh *receiving supervisor* menjadi rusak ketika dibawa ke ruang produksi (*kitchen*). Dampaknya, seringkali supervisor *kitchen* mengembalikan barang setelah diterima di ruang

produksi atau sehari setelah penerimaan. Hal ini tentu merugikan salah satu pihak, terutama pemasok. Pemasok tidak berhak mengklaim barangnya untuk dikembalikan oleh GCH, karena rusak. Solusi yang coba dipikirkan dan didiskusikan bersama adalah dengan proses penimbangan berurut dimulai dari produk sayuran lalu buah-buahan dan langsung ditempatkan pada rak sementara dengan pengaturan tertentu yang menjamin produk (sayuran) rusak sebelum memasuki ruang produksi.

4. Komunikasi antar *stakeholder* yang masih belum mulus, terutama menyangkut tentang mata rantai pasokan dan masalah mutu. Hal ini sudah dimulai dari awal kerjasama pihak GCH dengan pemasok, yaitu tidak dimulai dari saling pengertian untuk membangun hubungan yang lebih baik. Tetapi pihak GCH lebih banyak mencari pemasok yang memberikan harga lebih kompetitif, walaupun masalah mutu tetap diperhatikan. Pada awal pelaksanaan magang hal ini termasuk salah satu hal yang sangat intensif dibicarakan dan dicoba melakukan komunikasi lisan pada saat pemasok datang untuk memberikan produk konsisten dalam mutu dan jumlah. Disamping itu, pemasok juga diberi pengertian untuk selalu memberitahukan baik secara lisan maupun tertulis apabila terdapat perubahan harga, spesifikasi, jenis dan waktu kedatangan barang. Hal ini tidak dapat diukur secara kuantitatif, akan tetapi bisa terlihat bahwa pada bulan terakhir (Juni 2004) magang, angka ketidakpuasan dari 15-20% menurun menjadi 12-15%. Memang tidak cukup besar, tetapi dengan komunikasi yang terus-menerus dan hubungan yang lebih bersifat mitra antara GCH dengan para pemasok, maka angka ketidakpuasan dari kedua belah pihak akan terus menurun. Seiring dengan itu, penerapan *SC management* diharapkan sudah semakin baik dengan pembentukan gugus tugas SC yang dibentuk oleh manajemen GCH.
5. *Inventory* barang yang selalu tidak sesuai dengan arus barang keluar dan masuk. Dalam hal ini, ada bahan baku yang sangat panjang dan lambat pemakaiannya, namun kepala *store* selalu memesan barang tersebut (misal, minuman keras impor), sehingga stok menumpuk. Namun timbul masalah pula pada bahan-bahan lain yang sangat cepat beredar, namun

sering pada hari libur, kepala *store* tidak mampu mengontrol, karena proses pengeluaran barang dilakukan oleh *manager on duty* (MOD) dan kepala *store* merasa sungkan untuk bertanya kepada MOD. Oleh karena itu, ditempuh langkah, dengan penataan penempatan bahan-bahan baku di *store*, sehingga sesuai dengan jenis produknya (minuman, bumbu, makanan kering, bahan kemasan karung, dan lain-lain). Hal ini bisa mengurangi ketidaksesuaian stok barang di akhir bulan, karena MOD pada saat mengambil barang bisa mengetahui dengan jelas tanpa perlu mencari lama, sehingga bisa dihindari salah penggunaan yang cukup besar. Persentase ketidaksesuaian *inventory* pada akhir bulan pada bulan keempat pelaksanaan magang menurun menjadi 5-8% (pada awal pelaksanaan magang, *inventory* yang tidak sesuai masih berkisar 10% atau lebih).

6. Masih banyak kesalahan kecil pada proses administrasi pemesanan barang (*purchase order*) sampai dengan barang diterima. Hal ini terkait dengan adanya hambatan pada sistem perangkat lunak yang digunakan oleh GCH. Pada dasarnya, program *Check Win* masih layak digunakan. Tetapi, seiring dengan semakin banyaknya *item* yang menjadi daftar belanja GCH terutama bahan baku makanannya, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan keakuratan data. Pada pelaksanaan magang, masukan data dari penerimaan bahan sampai dengan proses *inventory* sering salah, karena kesalahan manusia (*human error*). Akan tetapi, kesalahan tersebut terkadang baru diketahui ketika terjadi proses *inventory* pada akhir bulan. Persentase terjadinya kesalahan tersebut memang sangat kecil, tetapi dapat mempengaruhi data akhir secara keseluruhan. Hal ini bisa terjadi dan diakui oleh para staf logistik di GCH bahwa perangkat lunak ini membutuhkan ketelitian dan ketekunan tinggi dari para penggunanya. Padahal yang dibutuhkan adalah sistem komputer pendukung logistik yang mampu memudahkan proses *input* data dan tenaga, sehingga sumber daya para karyawan dapat dialokasikan untuk hal lain seperti pelayanan kepada para konsumen dengan lebih baik. Proses perbaikan sistem perangkat lunak dan keras untuk mendukung kinerja logistik sudah menjadi

pemikiran manajemen untuk diprioritaskan penanganannya pada tahun anggaran berikut (tahun 2005).

Proses kesalahan-kesalahan yang telah disebutkan, pada intinya bermuara pada berjalan tidaknya pengawasan manajemen terhadap kinerja logistik (aliran bahan dari mulai pemesanan sampai penerimaan bahan). Selama ini pengawasan sudah dijalankan dengan baik, minimal dengan adanya mekanisme pemberitahuan setiap transaksi kepada setiap kepala departemen dan GM yang dilakukan dengan cara penandatanganan nota atau PO (contoh bisa dilihat pada Lampiran 3) yang digunakan untuk proses pemesanan dan atau penerimaan bahan baku. Proses dan mekanisme tanggung jawab logistik dalam hal rentang koordinasi pemesanan bahan baku sampai dengan penerimaan bahan baku yang diterapkan oleh GCH (*chart of purchasing* : Lampiran 4).

Dari kesemua hal di atas, sebenarnya ada beberapa hal lain yang menuntut perhatian serius dalam penerapan *SC management*. Selama ini visi GCH masih banyak terbatas pada perbaikan hubungan internal dan penataan staf yang lebih proporsional. Untuk itu, GCH harus merestrukturisasi organisasi dan manajemen seiring dengan meningkatnya status dan mutu hotel yang diperoleh dari penilaian lembaga perhotelan Indonesia (pemerintah lewat Dinas Tenaga Kerja dan berkoordinasi dengan Dinas Pariwisata). Pada pengelolaan bahan baku yang diterima, masalah mutu sudah menjadi kajian utama yang selalu dijadikan acuan untuk menakar mutu produk yang akan dipasarkan.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

SC management diartikan sebagai sebuah pendekatan yang digunakan untuk mengefisienkan secara integral antara pemasok, manufaktur, gudang, dan konsumen akhir, sehingga barang atau jasa diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat dan pada waktu yang tepat dengan tujuan meminimalkan biaya ketika terdapat permintaan terhadap kepuasan pelayanan. Salah satu tempat yang sedang melakukan kajian untuk menerapkan sistem *SC management* ini adalah GCH, sebuah hotel berbintang lima dengan pusat pelayanan makanan yang cukup besar (dua restoran, satu dapur utama, bar dan kafe) dengan fokus magang di bagian *receiving*, divisi *Purchasing* dan departemen F&B.

Pada dasarnya tugas divisi *purchasing* ada tiga, yaitu *penerimaan bahan baku*, *pengendalian biaya pembelian dan mutu bahan baku*, dan *penghubung antara perusahaan dengan para pemasok*. Masalah-masalah yang ditemui selama pelaksanaan magang adalah belum adanya keseragaman pemahaman tentang mutu produk diantara *stakeholder* yang terlibat (pemasok, divisi *Purchasing*, *kitchen*, restoran dan bar, departemen lain yang terkait), ketidakseragaman mutu pada beberapa pemasok yang cukup mengganggu dan keterlambatan kedatangan barang, proses penyimpanan bahan baku dari *receiving* sampai dengan ruang produksi yang masih kurang *higienis* dan menimbulkan kerusakan fisik, kimia, dan lain-lain, komunikasi antar *stakeholder* yang masih belum mulus, terutama menyangkut tentang mata rantai pasokan dan masalah mutu, *inventory* barang yang selalu tidak sesuai dengan arus barang keluar dan masuk, serta kesalahan kecil pada proses administrasi pemesanan barang (*purchase order*) sampai dengan barang diterima.

Berkenaan dengan proses *inventory*, sesuai dengan teori *SC management* bahwa bahan-bahan yang disimpan di gudang mempunyai rasio perbandingan dengan penerimaan yang harus didapatkan oleh perusahaan. Pada kasus GCH, bahan-bahan yang disimpan di *dry store* dan *cold store*

digunakan untuk diolah dan disajikan oleh dua *kitchen* yang ada di hotel. Untuk *Chinese Kitchen*, total *revenue* bulanan adalah sebanding dengan empat kali lipat belanja bulanan (belanja maksimal 20% dari keuntungan yang akan didapatkan). *Main Kitchen* sebagai penyuplai makanan untuk *Kafe Flamboyan, The Bakery* dan layanan kamar untuk perbandingan *revenue* dan belanja bulanan adalah 78% : 22% (3,6:1). Angka ini dicocokkan dengan belanja yang didapatkan dari belanja harian (*Daily Market List*) dan juga pengambilan barang di *dry store* dan *cold store*. Dari pengamatan magang selama kurang lebih empat bulan, data yang didapatkan tidak diizinkan perusahaan untuk dipublikasikan. Hanya, sebagai gambaran dari beberapa sumber pendapatan utama (dua restoran dan bar), setiap bulan selalu memperoleh keuntungan besar. Hal ini sesuai dengan kaidah penerapan *SC management*, bahwa sebuah perusahaan dalam mengelola logistiknya harus menuai keuntungan.

B. SARAN

Purchasing sebagai salah satu mata rantai dalam *SC management*, maka perlu dibina hubungannya dengan komponen *SC* lainnya, di antaranya para pemasok dan konsumen akhir. Dalam hal ini, pemasok tidak hanya untuk bahan baku F&B saja, tetapi juga untuk komponen peralatan, mesin, tempat/wadah yang menunjang kinerja dua restauran dalam melayani tamu hotel maupun pelanggan restauran.

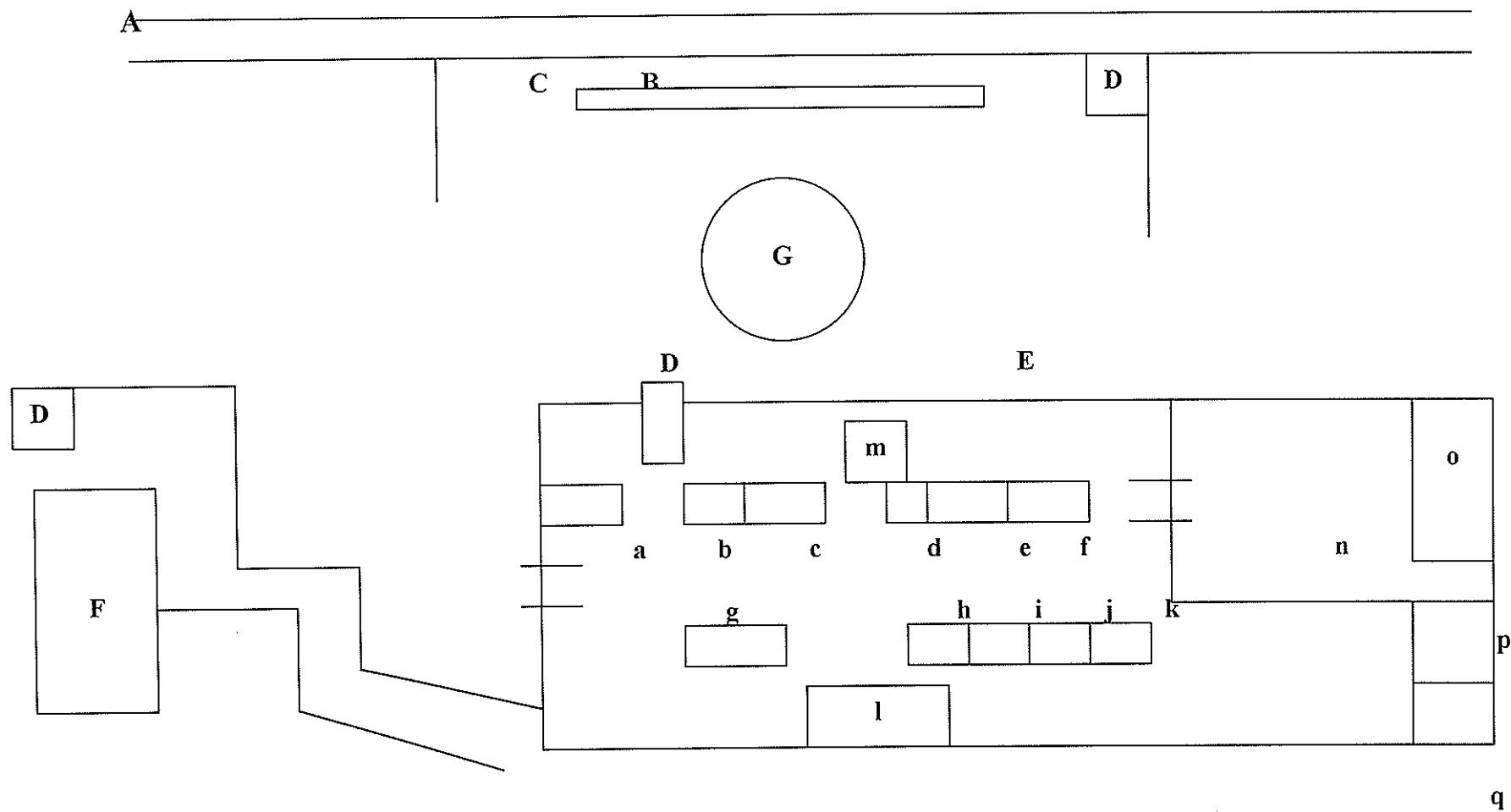
Perlu dibentuk gugus tugas yang mengerti dan telah dilatih mengenai pengelolaan *SC management*, menuju penerapan visi logistik yang terus membaik, yang selalu mengikuti perkembangan zaman dan tuntutan konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Christopher, M. 1998. Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Services. Prentice-Hall, Inc., London.
- Dorothea. 1999. Manajemen Kualitas. Universitas Atmajaya, Yogyakarta.
- Doubler, D.W. and D.N. Burt. 1999. Purchasing and Supply Management: Text and Cases. International Edition. McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Feigenbaum, A.V. 1992. Kendali Mutu Terpadu (Terjemahan). Erlangga, Jakarta.
- Harpin, S. 2000. The Definitive European Internet Start-Up Guide. St. Martin's Press, Inc., New York.
- Indrajit, R. dan R. Djokopranoto. 2003. Konsep Manajemen *Supply Chain* : Cara Baru Memandang Mata Rantai Penyediaan Barang. Grasindo, Jakarta
- ITC. 1993. ISO 9000 Quality Management Systems : An Introductory Handbook. International Trade Center UNCTAD/GATT, Geneva.
- Juran, J.M. 1988. Juran's Quality Control : Hand Book. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York.
- Kottler, P. 1998. Manajemen Pemasaran: Analisis Perencanaan Implementasi, dan Kontrol (Terjemahan). PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Levi, D.S. P. Kaminsky and E.S. Levi. 2000. Designing and Managing the Supply Chain : Concepts, Strategies and Case Studies. Irwin and McGraw-Hill, New York.
- Poirier, C., C. Stephen and E. Reiter. 1996. Supply Chain Optimization: Building the Strongest Total Business Network. Berret-Koehler Publishers, Inc., San Fransisco.
- Thomson dan Stricland. 1993. Strategic Management: Concepts and Cases. Richard D. Irwin, Inc., New York.
- Zenz, G.J. 1994. Purchasing and the Management of Materials. John Wiley & Sons, Inc., New York.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Denah tata letak *lower ground* grand candi hotel

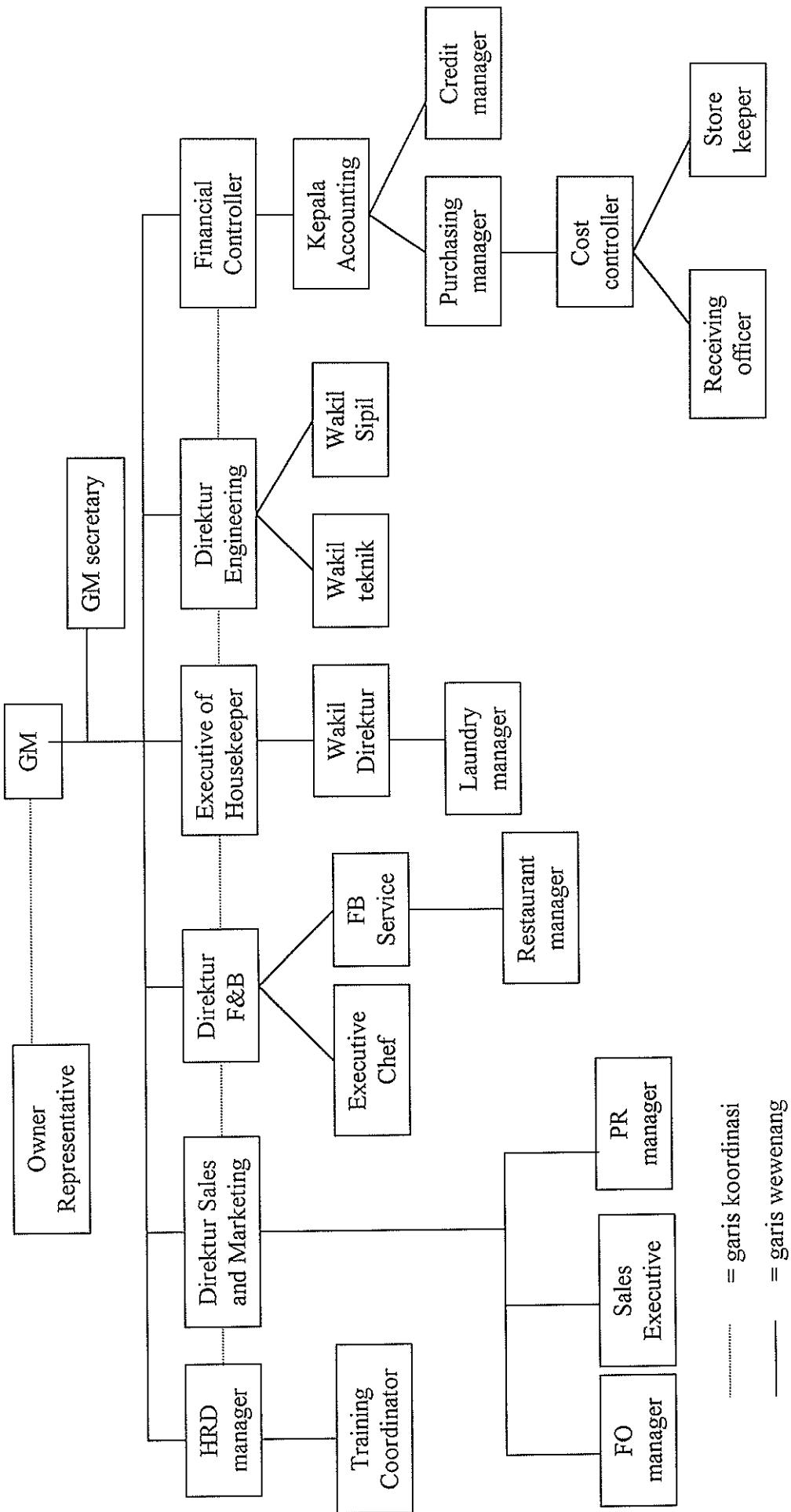


Lanjutan lampiran 1.

Keterangan

- A : jalan raya Sisingamangaraja
- B : Gapura depan Grand Candi Hotel (GCH) Semarang
- C : jalan masuk utama GCH
- D : Pos Security
- E : Ruang Back Office di lantai Lower Ground
- F : parkir motor
- G : taman depan lobi
- a : kantor *Receiving*
- b : kantor *Cost Control*
- c : kantor *Purchasing*
- d : training room
- e : kantor Executive of Housekeeper
- f : kantin
- g : loker karyawan
- h : kantor *Housekeeping*
- i : kantor HRD
- j : kantor *Engineering*
- k : kantor Director of Engineering
- l : Ruang laundry
- m : lift
- n : parkir mobil
- o : musolla
- p : *general store*
- q : ruang carpenter dan teknik

Lampiran 2. Struktur organisasi dan rantai wewenang manajemen Grand Candi Hotel



Lampiran 3. Contoh PO

PURCHASE ORDER (PO)

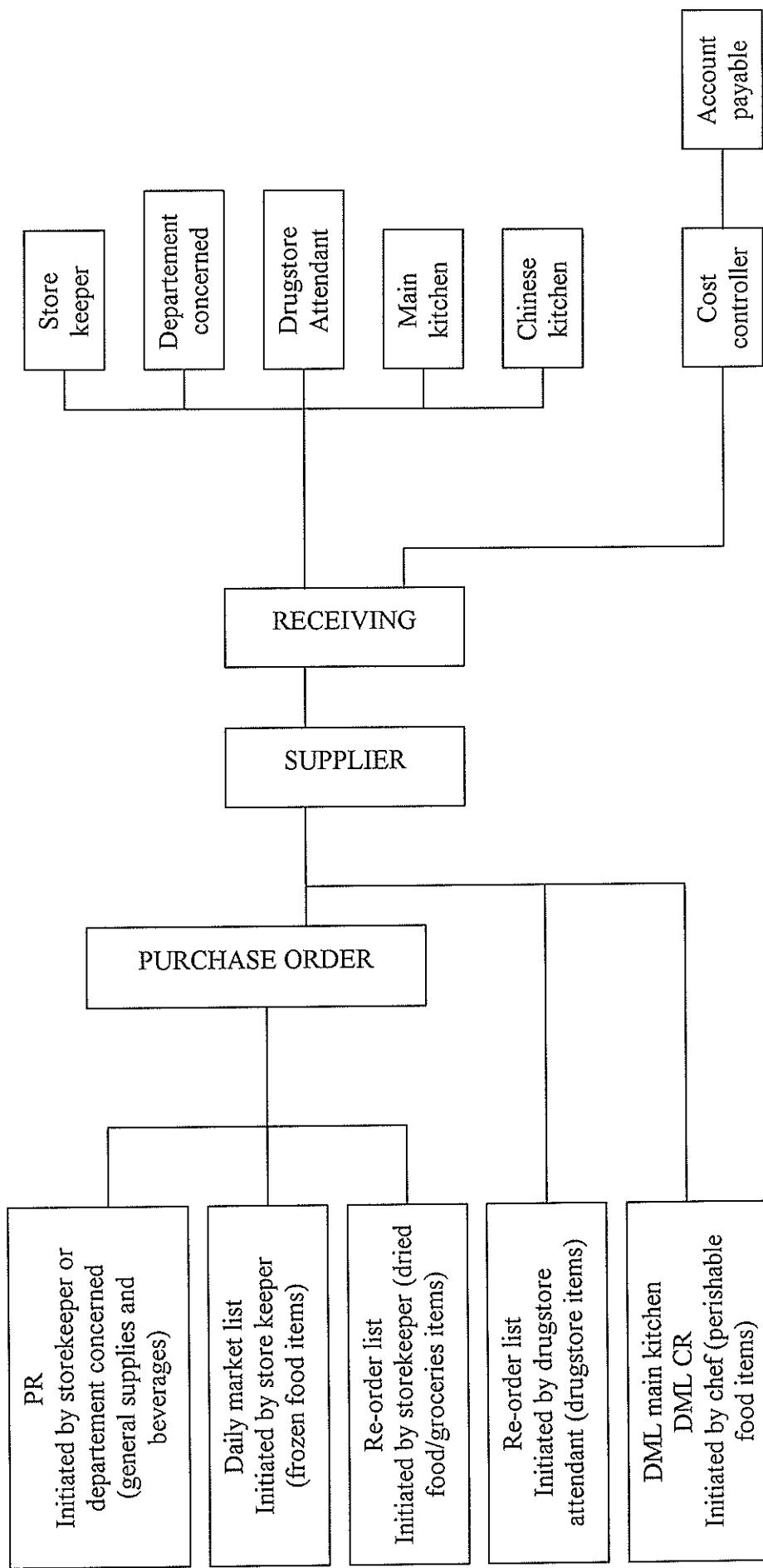
Name of Supplier : **Date** :
Address : **No. PO:**,
Phone Number :
City

No.	Items	Qty	Price
<i>Total</i>			

Cost Controller **Purchasing Manager** **Financial Controller** **General Manager**

() () () ()

Lampiran 4. Chart of purchasing



Lampiran 5. Daftar bahan baku di *dry store* GCH

A. Makanan (impor dan lokal)

	NAME	QTY
1	ABALON	CAM
2	ABON SAPI	PACK
3	AGAR-AGAR	PACK
4	ALMON POWDER	CAN
5	ANCHOFI	CAN
6	ANIS STAR	KG
7	ASPARAGUS	CAN
8	ASTOR WAFER	TOP
1	BEAN KIDNEY REED	CAN
2	BAKING POWDER	CAN
3	BAKING SODA	PACK
4	BAMBO FUNGUS	KG
5	BAMBO SHOOT	CAN
6	BAYLIVE	BOT
7	BEAN CURD SKIN	PACK
8	BIHUN AAA	PACK
9	BRUGERMAN BIRU	PACK
10	BRETD CRUBMS	PACK
1	CINAMO STICK	KG
2	CANDLENUT	KG
3	CANDY MENTHOS	PACK
4	CANDY YUPY {CASH}	PACK
5	CAPRES	CAN
6	CAYYENE PEPPER GROUND	BOT
7	C. CORN FLAKES	PACK
8	C. HONY STAR	PACK
9	C. COCO CRANS	PACK
10	CITATO / CITOS {CASH}	PACK
11	C. SIMBA	PACK
12	CHICKEN POWDER	PACK
13	CHO.STICK	PACK
14	CHO.CHIPS	KG
15	CHO.COVERTUR	PACK
16	CHO.DÉCOR	PACK
17	CHO.MILK COUVERTUR	PACK
18	CHO.MILK SUP. COUMP	PACK
19	CHO.WHITE COUVERTUR	PACK
20	CHO.WHITE SUP. COUMP	PACK
21	CHO.MESSIS	KG
22	COFFE SANCA	BOT
23	COFFE NESCAFE 200GR	BOT

24	COFFE BEAN EXCELSO	KG
25	COFFE TORAJA	KG
26	COFEE JAVA	KG
27	COFEE CIBLEND	KG
28	CUMIN GROUND	
29	CORN CORNEL	CAN
30	CADARMON WHOLE	KG
31	CORIADER POWDER	KG
32	CURY FISH POWDER CAMEL	PACK
33	COCOA POWDER	KG
34	CUSTARD POWDER	CAN
1	DARK SWEET CARY	CAN
1	EMPING MLINJO	KG
1	FISH LIP	KG
2	FLOUR CAKE / QUIK 75	KG
3	FLOUR CAKRA	KG
4	FLOUR MAEIZENA	PACK
5	FLOUR GLATINUS	SACK
6	FLOUR RICE	KG
7	FLOUR.S 500	KG
8	FLOUR SEGI 3	PACK
9	FLOUR TAPIOCA	PACK
10	FLOUR WHEAT STARCH	KG
11	FUNGUS BLACK	KG
12	FUNGUS WHITE	KG
13	FISH MOW	KG
14	FLOUR TEMPURA {CASH}	PACK
1	GARAM MARSALAD	TOP
2	GINGER POWDER	KG
3	GELATINE	PACK
4	GOOT TIME	PACK
5	GREEN SPLIT PEAS	PACK
1	HUA TIU CUW	BOT
2	HOURS RAIEDIS	BOT
1	JALAPENO	CAN
2	JAM ORANGE	BOT
3	JAM STRAWBERY	BOT
4	JAM SRIKAYA	BOT
1	KERUPUK BAWANG	PACK

Lampiran 5. Daftar bahan baku di dry store GCH

2	KERUPUK UDANG BIG	PACK		13	PACIFIC CLAM	CAN
3	KERUPUK UDANG SMALL	PACK				
4	KWETIO	PACK		1	RAP FLA	KG
				2	RICE [MK]	KG
1	LYCHIS	CAN		3	RICE .R.LELE [CK]	KG
				4	RICE MUTIARA	KG
1	MAJORAM	BOT		5	ROSMARY	BOT
2	MIWON	PACK		6	RITZ SANDWICH	PACK
3	MARPLE SIRUP	BOT		7	RICE THAILAND	KG
4	MILK CAP NONA	CAN				
5	MILK OVAL TIN	CAN		1	SALAD	PACK
6	MILK CREAMER	CAN		2	SALTED BLACK BEAN	CAN
7	MR. P [BIRU]	PACK		3	SC . A1	BOT
8	MUSHROM CINTAKE	KG		4	SC . ANCIU	BOT
9	MUSHROM TONGKU	KG		5	SC . CHILLI ABC	JAR
10	MUSTARD AMERICAN FRECN	CAN		6	SC . DIPPING	BOT
11	MUSTARD DI IJON	CAN		7	SC . FISH GRAFI	BOT
12	MILK BUBUK BENDERA 100 GR	PACK		8	SC . FISH NAMPLA	BOT
13	MOTEH CHOICE	PACK		9	SC . HOISIN {CASH}	JAR
14	MEAT TENDELIZER / PAYA	BOT		10	SC . HP	BOT
15	MARGARINE BLUE BAND	PACK		11	SC . KIKOMEN	BOT
				12	SC . LP	BOT
1	NOODLE EGG	PACK		13	SC . LIGH {CASH}	JAR
2	NOODLE GLASS	PACK		14	SC . MAGGI	BOT
3	NUTMEG GROUND	KG		15	SC . MUSHROM SOY	BOT
4	NUTMEG WHOLE	KG		16	SC . AYSTER	BOT
				17	SC . OISTER LKK {CASH}	CAN
1	OIL BIMOLI	TIN		18	SC . PLIM {CASH}	JAR
2	OIL SALAD HAPPY	TIN		19	SC . RAJA RASA	BOT
3	OIL SESAME	BOT		20	SC . SESAM {CASH}	CAN
4	OIL TUNA CANK	CAN		21	SC . SALTED ABC	JAR
5	OLIVE BLACK {PITET}	CAN		22	SC . SUPERIOR	BOT
6	OREGANO	BOT		23	SC . SWEET ABC	JAR
				24	SC . TABASCO	BOT
1	PAPRICA POWDER	BOT		25	SC . THICH {CASH}	BOT
2	PASTA FUTUCIN	PACK		26	SC . TOMATO	JAR
3	PASTA PENE	PACK		27	SESAM SEED	KG
4	PASTA SPAGETI	PACK		28	SHRIM CAKE / TRASI	PACK
5	PEACH HALVES	CAN		29	SUGAR ICING	PAIL
6	PEAR HALVES	CAN		30	SUGAR LUMP	PACK
7	PEANUT CLEAN	PACK		31	SUGAR PALM	KG
8	PEPPER BLACK WHOLE	KG		32	SUGAR WHITE	KG
9	PEPPER WHITE WHOLE	KG		33	SULTANA / RAISIN	KG
10	PEPPER WHITE GROUND	PACK		34	SZECHUEN	CAN
11	PICEL GERKIN	CAN		35	SHRIM PASTA / PETIS	CUP
12	POP MIE {CASH}	PCS		36	SC . INGGRIS	BOT

Lampiran 5. Daftar bahan baku di *dry store* GCH

37	SC . SWEET SOYA [MERAJ]	TIN	4	BEER BINTANG [L]	BOT
			5	BEER BINTANG [S]	BOT
1	TEA TIKMUAN YIN	PACK	6	BEER CAN	CAN
2	TEA LOOSE / JAVA	PACK	7	BEER EDINGER YEAST	BOT
3	TEA SHU HSEAN	PACK	8	BEER CORONA	BOT
4	TEA CELUP	PACK	9	BEER DRAUGH	BRL
5	TEAN PEPPERMINT	PACK	10	BEER EDINGER CAMP	BOT
6	TEA EARL GREL	PACK	11	BEER HEINNEKEN	BOT
7	TEA CAMOMILE	PACK	12	BENEDIC TINE DOM	BOT
8	TEA ENGLISH B-F	PACK	13	BITTER LIMON	CAN
9	TONGCAY	PACK	14	BLUE CURACAO BOLS	BOT
10	TOM YAM PASTE	CAN	15	BEER EDINGER FREE ALCHOHOL	BOT
11	TOMATO PASTE	CAN	16	BURGUNDY / REED WINE	BOT
12	TUMIRIC POWDER	KG	17	BURGUNDY PAUL MASSON	BOT
13	THYME	BOT	18	BEER GUINNES . S	BOT
14	TEA BP. JENGGOT GREEN	PACK	19	BEER EDINGER CRISTAL	BOT
15	TARAGON	BOT			
1	WATER CESNUT	CAN	1	DIET COKE [330]	CAN
2	WAFER PAPPER {CASH}	PACK	2	DRA BUIE	BOT
1	YELOOW SPLIT PEAS	PACK	1	EQUIL SPAKLING	BOT
			2	EQUIL NATURAL	BOT
1	VINEGAR HEINS	BOT			
2	VINEGAR PEK BIE CUW	BOT			
3	VINEGAR CINK KIAN {CASH}	BOT	1	FANTA ORANGE	BOT
4	VINEGAR REED WINE [SISCO]	JAR	2	FANTA ORANGE	CAN
5	VINEGAR RICE	BOT	3	FANTA MERAH [BOT 1.5L]	BOT
6	VINEGAR DIXI	BOT	4	FANTA MERAH	BOT
7	WHITE NUTS	CAN	5	FANTA MERAH [330 ML]	CAN

B. Minuman ringan dan keras (impor dan lokal)

NO	NAME	QTY	
			4GIN SEAGRAM
			BOT
			5GINGER ALE [CASH]
			CAN
			6GLAFIDIG
			BOT
			7GRAND MARNIER {SLOOW}
			BOT
1	APRICOT BRANDY	BOT	
2	AVOCADO (SLOOW)	BOT	
3	AMARETO DESARONO	BOT	
			8GREN SAND
			BOT
			9GREN SAND
			CAN
			10GRENADIN BOLS
			BOT
			11GRENADYN MARJAN
			BOT
1	BACARDY	BOT	
2	BAILES	BOT	
3	BALANTINES	BOT	
			1HARDIS NOTAG HILL REDD
			BOT
			2HARDIS NOTAG HILL WHITE
			BOT

Lampiran 5. Daftar bahan baku di *dry store* GCH

3	HARVEYS BRISTOL CRÈME	BOT	2	SANDEMAN TWNY PORT	BOT
4	HATTEN WINE	BOT	3	SOAVE CLASSICO	BOT
5	HATTEN WINE {SLOWW}	PACK	4	SODA	BOT
6	HENNESSY TRY STAR	BOT	5	SODA	CAN
7	HENESSY .V.S.O.P	BOT	6	SPRITE {CAN SMAAL}	CAN
8	HENESSY .X.O	BOT	7	SOUNTREN COMFRON	BOT
			8	SAUVIGNON BLANC	BOT
1	J & B RARE	BOT	9	SPRITE {BOT 1.5 L}	BOT
2	JACK DANIEL	BOT	10	SPRITE	BOT
3	J. C CARDONAV	BOT	11	SPRITE {330 ML}	CAN
4	J. C ZIRAS	BOT	12	ST. MARTIN REDD	BOT
5	J. W BLACK LABEL	BOT	13	ST. MARTIN WHITE	BOT
6	J. W REED LABEL	BOT	14	SAUVIGNON CABERNET REDD	BOT
7	JIEM BEAM	BOT	15	SAUVIGNON. M. W. REED	BOT
8	JUICE ORANGE	CAN	16	SAMBUCA VACARY	BOT
9	JUICE PINAPPLE	CAN	17	SAKE	BOT
10	JUICE TOMATO	CAN	18	SAUVIGNON .M.W . WHITE	BOT
1	KAHLUA	BOT	1	TIA MARIA	BOT
			2	TIO PEPE	BOT
1	MALIBU	BOT	3	TONIC	CAN
2	MARTEL GORDON BLUE	BOT	4	TRIPLE SEC	BOT
3	MATIUS ROSE {SLOWW}	BOT	5	TEQUILA	BOT
4	MINERAL / AQUA	BOT	1	VODCA ABSOLUD	BOT
5	MINERAL / AQUA	GLN	2	VODCA SMIRNOF	BOT
6	MOET & CHANDON {SLOWW}	BOT	3	VODCA STOLICHNAYA	BOT
7	MUM GORDON {SLOWW}	BOT			
8	MIDORI MELON	BOT	17	UP	CAN
9	M. 150	BOT			
1	OLD BUSMILL	BOT	1	CAMPARI	BOT
2	ORANGE CURACAO DRY	BOT	2	CANADIAN	BOT
3	OXTARD V. S. O.P	BOT	3	CHEANTEU ST FLORIN	BOT
			4	CARY BRANDY BOLS	BOT
1	PASPORT SCOTH WISKY	BOT	5	CHIVAS REGAL	BOT
2	PERNOT	BOT	6	CINSANO ASTI SPUMANTE	BOT
3	PETTER CHERY HERYNG	BOT	7	CINSANO BIANCO	BOT
4	PENFOLS. RR. SEMILON CHAR	BOT	8	CINSANO DRY	BOT
5	PENFOLS. SHIRAZ BIN	BOT	9	CINSANO ROSO	BOT
			10	COCA COLA [BOT 1.5L]	BOT
1	REISLING STANLAY	BOT	11	COCA COLA	BOT
2	RUFINO BIANCO {TOSCANO }	BOT	12	COCA COLA [330ML]	CAN
3	RUM MYER, S	BOT	13	CONTRUW	BOT
4	RUM NEGERITA LIGHT	BOT	14	CREM DE BANANA	BOT
			15	CREM DE CACAO BRAWN	BOT
1	SANDEMAN CREM SHERY	BOT	16	CREM DE CACAO WHITE	BOT

Lampiran 5. Daftar bahan baku di *dry store* GCH

17	CREM DE METHE GREEN	BOT
18	CREM DE METHE WHITE	BOT
19	CUVE GEORGE DE BOEUF	BOT
20	CUVE SPC REED	BOT
21	CUVE SPC WHITE	BOT
22	COC [CAN SMALL]	CAN