

ANALISIS PROSES BISNIS PADA PT GRANITOGUNA BUILDING CERAMICS

Yolanda L. Leonardy

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: yolanda_ljc@yahoo.com

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses bisnis dalam jaringan rantai pasokan di perusahaan keluarga PT Granitoguna Building Ceramics. Pengumpulan data dilakukan oleh penulis dengan cara wawancara dan observasi secara langsung di lapangan. Dari hasil penelitian, pola *supply chain* yang diterapkan di PT Granitoguna Building Ceramics melibatkan banyak pihak, salah satunya adalah pemasok. Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses bisnis, strategi *supply chain* yang dilakukan perusahaan terlihat pada proses produksi dengan melakukan *continous system*, menerapkan kerja sama yang baik dengan pemasok, serta pemanfaatan persediaan pengamanan untuk bahan baku dan barang jadi.

Kata kunci : Rantai pasokan, perusahaan keluarga, efektif dan efisien.

I. PENDAHULUAN

Permasalahan Penelitian

Berbicara mengenai bisnis atau usaha tidak terlepas dari yang namanya perusahaan, produk/jasa, dan keuntungan. Bisnis atau usaha juga dijalankan oleh berbagai pihak baik itu pemerintah, profesional, maupun keluarga yang sama-sama memiliki tujuan untuk membangun perusahaan. Dalam setiap perusahaan yang berdiri tentu terdapat suatu hubungan dagang dengan perusahaan yang lain. Dan setiap perusahaan pasti akan berupaya bagaimana agar proses bisnis yang dilakukan di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Seiring dengan makin kompleksnya persaingan bisnis, mengakibatkan lingkungan bisnis menjadi semakin dinamis dan tidak dapat diprediksi. Kita sulit mengetahui kapan dan bagaimana minat dari konsumen terhadap produk/jasa berubah seiring dengan berkembangnya waktu. Oleh karena itu setiap perusahaan yang ingin menang atau bertahan dalam persaingan harus memiliki strategi yang tepat. Strategi akan mengarahkan jalannya organisasi ke tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Kecepatan, kualitas, dan fleksibilitas menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif dalam merespon kebutuhan konsumen dan permintaan pasar. Salah satu strategi yang berkaitan dengan kecepatan, kualitas, dan fleksibilitas suatu produk adalah strategi rantai pasokan atau yang biasa kita kenal dengan *supply chain* (Pujawan, 2005).

Dalam setiap perusahaan yang berdiri tentu terdapat suatu hubungan dagang dengan perusahaan yang lain. Dan setiap perusahaan pasti akan berupaya bagaimana agar proses bisnis yang dilakukan di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik dan lancar. Dalam jaringan *supply chain*, banyak perusahaan yang saling bekerja sama untuk menciptakan suatu produk yang akan memuaskan pelanggan akhir. Beberapa aspek yang mempengaruhi kinerja kesuksesan suatu perusahaan dalam jaringan ini di antaranya adalah mengenai pemilihan *supplier*, proses produksi, sistem distribusi barang, hingga pengembangan produk. Oleh karena itu, setiap perusahaan tidak dapat bekerja sendiri untuk menghasilkan suatu produk yang berkualitas, diperlukan perusahaan-perusahaan lain untuk membantu dalam menghasilkan produk tersebut.

Perusahaan yang telah berhasil menjalankan strategi *supply chain*nya adalah Wal-Mart. Wal-Mart merupakan perusahaan Amerika terbesar di dunia yang didirikan di Bentonville, Arkansas, Amerika Serikat oleh Sam Walton pada tahun 1962. Pada tahun 1969 Wal-Mart telah membuka 18 toko dan melaporkan penjualan

tahunannya sebesar \$44 juta. Kini dengan kesuksesannya, toko Wal-Mart sudah berjumlah sebanyak 3.700 dengan sekitar 2 juta karyawannya di berbagai penjuru dunia. Melalui strategi *supply chain*nya, Wal-Mart menekan biaya pembelian dan menawarkan harga terbaik untuk para pelanggannya dengan memperoleh langsung barang/persediaan dari produsen tanpa perantara. Wal-Mart benar-benar menyeleksi harga-harga dari pemasoknya dan melakukan transaksi jika sepenuhnya yakin bahwa produk dari pemasok tidak tersedia di tempat lain dengan harga yang lebih rendah (Rajesh Ray, 2010).

Selain itu, perusahaan yang sukses dengan *supply chain*nya adalah Dell Computer yang dirilis oleh Michael Dell pada tahun 1983. Saat ini, Dell Computer Corporation merupakan perusahaan komputer terbesar di dunia yang melakukan penjualan produknya secara langsung kepada perusahaan, pelanggan institusi, dan pelanggan yang membeli melalui telepon dan internet. Penawarannya kepada pelanggan meliputi seluruh jenis sistem komputer, termasuk sistem komputer *desktop*, komputer *notebook*, *workstation*, *server* untuk jaringan, dan *storage products*, juga sejumlah perangkat keras, perangkat lunak, dan jasa-jasa lainnya yang terkait. Dengan menjual langsung kepada pelanggan, Dell mampu membuat berdasarkan pesanan sehingga terhindar dari keharusan untuk menyimpan barang jadi. (Indrajit, Djokopranoto, 2002).

Untuk mendapatkan komitmen yang kuat, kerja sama yang baik, dan integrasi proses arus barang, Dell memperkecil jumlah pemasoknya dari 204 perusahaan menjadi 47 perusahaan. Dell mengutamakan pemasok yang lokasinya dekat dengan pabrik sehingga menghemat biaya transportasi sebesar US\$30 per jenis barang. Kunci strateginya ialah kerampingan, kecepatan, dan fleksibilitas. (Indrajit, Djokopranoto, 2002).

Menurut Kementerian Perindustrian (Kemenperin), kualitas keramik yang dihasilkan industri keramik di dalam negeri, memiliki daya saing tinggi dan dapat bersaing dengan pasar internasional. Hal ini dibuktikan dengan kedudukan Indonesia sebagai produsen keramik terbaik di peringkat enam dunia. Prospek industri keramik nasional dalam jangka panjang cukup baik seiring dengan pertumbuhan pasar dalam negeri yang cukup meningkat, terutama untuk jenis *tile* atau ubin dan sanitier. Hal ini didukung oleh pertumbuhan pembangunan nasional, baik properti maupun perumahan. Industri keramik nasional juga memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan produsen keramik di negara lain, yaitu tersedianya deposit tambang bahan baku keramik yang cukup besar di berbagai daerah seperti ballclay, feldspar, zircon maupun energi gas sebagai bahan bakar produksi gas. Pada tahun 2011, industri keramik *tile* dunia tumbuh sebesar 10,1% dengan total produksi sebanyak 10,1 miliar meter persegi. Dan Indonesia memproduksi keramik *tile* sebanyak 317 ribu meter persegi atau 3% dari total produksi dunia. (Sumber : www.kemenperin.go.id).

Saat ini, tidak hanya perusahaan yang dikelola oleh profesional yang bisa berkembang tetapi juga perusahaan keluarga mampu memposisikan dirinya dalam deretan perusahaan yang mampu bersaing di dalam dunia bisnis. Salah satu contohnya adalah perusahaan PT. Granitoguna Building Ceramics yang menjadi objek dari penelitian ini. Perusahaan keluarga ini dibawah oleh Djabesmen Group dan menghasilkan produk keramik premium homogen untuk pasar Indonesia. Dengan semakin banyaknya perusahaan keramik granit yang muncul, menyebabkan konsumen

memiliki banyak alternatif pilihan serta selektif pula dalam menentukan pilihannya tersebut. Oleh karena itu pemasar dalam hal ini PT. Granitoguna Building Ceramics dituntut untuk tidak saja mampu menjual produk maupun jasanya, tetapi juga dituntut untuk selalu mempertahankan kebutuhan serta keinginan konsumen.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses bisnis dalam jaringan *supply chain* di PT Granitoguna Building Ceramics saat ini.

Manajemen

Menurut Snell Thomas Batemen (2008), "Manajemen adalah proses bekerja dengan orang-orang dan sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menjadi efektif berarti mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menjadi efisien berarti mencapai tujuan-tujuan dengan meminimalkan pemborosan sumber daya, artinya dengan cara yang terbaik menggunakan uang, waktu, bahan baku dan sumber daya manusia. Fungsi-fungsi manajemen menurut Snell Thomas Batemen (2008) terdiri perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*).

Aktivitas perencanaan (*planning*) meliputi menentukan sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan, menentukan jenis aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan perusahaan, memilih strategi-strategi bisnis, dan menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Aktivitas pengorganisasian (*organizing*) meliputi menarik orang-orang ke dalam perusahaan, menentukan tanggung jawab pekerjaan, mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan ke dalam unit kerja. Aktivitas pengarahan (*directing*) yang dilakukan meliputi pengimplementasian proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan serta pemberian tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan kebijakan yang ditetapkan. Pengawasan (*controlling*) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Supply Chain

"Supply chain adalah suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Rantai ini juga merupakan jaringan atau jejaring dari berbagai organisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang tersebut" (Richardus E. Indrajit, 2002).

Dalam hubungan ini, ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan-perusahaan yang mempunyai kepentingan yang sama, yaitu (Richardus Eko Indrajit, 2002) :

Chain 1 : Suppliers

Jaringan bermula dari sini, merupakan sumber yang menyediakan bahan pertama, di mana mata rantai penyaluran barang akan dimulai. Bahan pertama ini bisa dalam bentuk bahan baku, bahan mentah, bahan penolong, suku cadang, dan sebagainya. Sumber pertama ini dinamakan *suppliers*.

Chain 1 – 2 : Suppliers → Manufacturer

Rantai pertama dihubungkan dengan rantai kedua, yaitu *manufacturer* atau *plants* atau *assembler* atau *fabricator* atau bentuk lainnya yang melakukan pekerjaan membuat, memfabrikasi, mengasembling, merakit, mengkonversikan atau menyelesaikan barang (*finishing*).

Chain 1 – 2 – 3 : Suppliers → Manufacturer → Distribution

Barang sudah jadi yang dihasilkan oleh *manufacturer* sudah mulai harus disalurkan kepada pelanggan. Walaupun tersedia banyak cara untuk penyaluran barang ke pelanggan, yang umum adalah melalui distributor dan ini biasanya ditempuh oleh sebagian besar *supply chain*. Barang dari pabrik melalui gudangnya disalurkan ke gudang *distributor* atau *wholesaler* atau pedagang besar dalam jumlah besar.

Chain 1 – 2 – 3 – 4 : Supplier → Manufacturer → Distribution → Retail Outlets

Pedagang besar biasanya mempunyai fasilitas gudang sendiri atau dapat juga menyewa dari pihak lain. Gudang ini digunakan untuk menimbun barang sebelum disalurkan lagi ke pihak pengecer.

Chain 1 – 2 – 3 – 4 – 5 : Supplier → Manufacturer → Distribution → Retail Outlets → Customers

Dari rak-raknya, para pengecer atau *retailers* ini menawarkan barangnya langsung kepada para pelanggan atau pembeli atau pengguna barang tersebut. Yang termasuk outlets adalah toko, warung, toko serba ada, pasar swalayan, mal, dan sebagainya di mana pembeli akhir melakukan pembelian.

Dalam saluran distribusi terdapat fungsi logistik yang berperan penting dalam *supply chain* menurut Kotler dan Armstrong (2004), yaitu :

1. Proses pemesanan

Distribusi dimulai dengan adanya pesanan dari pelanggan. Bagian pesanan membuat faktur dalam beberapa rangkap dan membaginya kepada beberapa bagian. Bagian-bagian yang sudah habis (*out of stock*) akan dicatat sebagai pesanan yang ditunda sementara sampai barang tersedia kembali (*back-ordered*). Barang-barang yang dikirim akan disertai dengan dokumen tagihan dan dokumen pengiriman, serta salinan-salinan yang dikirim ke bagian-bagian yang lain.

2. Produksi (Production)

Menurut Reksohadiprodjo dan Gitosudarmo (1998), produksi merupakan penciptaan atau penambahan faedah bentuk, waktu dan tempat atas faktor-faktor produksi sehingga lebih bermanfaat bagi pemenuhan kebutuhan manusia. Proses transformasi atau perubahan bentuk faktor-faktor produksi inilah yang disebut proses produksi. Bagian ini bertugas secara fisik melakukan transformasi dari bahan baku, bahan setengah jadi, atau komponen menjadi produk jadi. Kegiatan produksi dalam konteks *supply chain* tidak harus dilakukan di dalam perusahaan. Dewasa ini semakin banyak perusahaan yang melakukan pemindahan kegiatan produksi ke pihak subkontraktor dengan tujuan untuk berkonsentrasi dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang memang menjadi *core competency* mereka.

3. Pergudangan (warehousing)

Sebuah ruangan atau bangunan yang secara fisik mempunyai kriteria tertentu yang digunakan untuk menyimpan dan menangani barang dan bahan dinamakan gudang (Emmet, 2005). Dari kata gudang, maka didapatkan istilah pergudangan yang berarti merupakan suatu kegiatan yang berkaitan dengan gudang. *Warehouse* atau pergudangan berfungsi menyimpan barang untuk produksi atau hasil produksi dalam jumlah dan rentang waktu tertentu yang kemudian didistribusikan ke lokasi yang dituju berdasarkan permintaan.

Menurut Holy Icu Yunarto dan Martinus Getty Santika (2005), ada beberapa macam tipe gudang, yaitu :

a) Manufacturing Plant Warehouse

Manufacturing plant warehouse adalah gudang yang ada di pabrik. Transaksi dalam gudang ini meliputi penerimaan dan penyimpanan material, pengambilan material, penyimpanan barang jadi ke gudang, transaksi internal gudang, dan pengiriman barang jadi ke *central warehouse*, *distribution warehouse*, atau langsung ke konsumen.

b) Central warehouse

Central warehouse adalah gudang pokok. Transaksi di dalam warehouse meliputi penerimaan barang jadi (dari *manufacturing warehouse*, langsung dari pabrik, atau dari *supplier*), penyimpanan barang jadi ke gudang, dan pengiriman barang jadi ke *distribution warehouse*.

c) Distribution warehouse

Distribution warehouse adalah gudang distribusi. Transaksi dalam gudang ini meliputi penerimaan

barang jadi (dari *central warehouse*, pabrik, atau *supplier*), penyimpanan barang yang diterima di gudang, pengambilan dan persiapan barang yang akan dikirim dan pengiriman barang ke konsumen. Terkadang *distribution warehouse* juga berfungsi sebagai *central warehouse*.

d) *Retailer warehouse*

Retailer warehouse adalah gudang pengecer, dengan kata lain adalah gudang yang dimiliki oleh toko yang menjual barang langsung ke konsumen.

4. Pengangkutan (*transportation*)

“Transportasi dapat diartikan sebagai pemindahan barang dan manusia dari tempat asal ke tempat tujuan. Dalam hubungan ini terlihat tiga hal berikut : (1) ada muatan yang diangkut, (2) tersedia kendaraan untuk mengangkut muatan, (3) ada jalan yang dapat dilalui” (Kotler, 2004). Menurut Siswanto (2006), “Metode transportasi berkaitan dengan masalah pendistribusian barang-barang dari pusat-pusat pengiriman atau sumber ke pusat-pusat penerimaan atau tujuan. Persoalan yang ingin dipecahkan oleh metode transportasi adalah penentuan distribusi barang yang akan meminimumkan biaya total distribusi”.

Untuk memahami karakteristik produk, Marshal Fisher membagi produk menjadi dua kategori yang dimuat di Harvard Business Review tahun 1997 (dalam Pujawan, 2005), yaitu :

1. Produk Fungsional
Produk dengan konfigurasi standar, siklus hidup panjang, memiliki sedikit variasi, kebutuhan pelanggan dari waktu ke waktu relatif tidak berubah. Contoh : kertas HVS, paku payung, pensil.
2. Produk Inovatif
Setiap kelompok produk inovatif mempunyai variasi sampai ratusan atau ribuan, bertahan sebentar di pasar dan akan digantikan dengan variasi baru yang dikembangkan.

Anggota *supply chain* meliputi semua perusahaan dan organisasi yang berhubungan dengan perusahaan focal baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *supplier* atau pelanggannya (Miranda & Anin Widjaja, 2001).

1. *Primary members* (anggota primer)
Adalah semua perusahaan/unit bisnis strategik yang benar-benar menjalankan aktivitas operasional dan manajerial dalam proses bisnis yang dirancang untuk menghasilkan keluaran tertentu bagi pelanggan atau pasar.
2. *Secondary members* (anggota sekunder)
Adalah perusahaan-perusahaan yang menyediakan sumber daya, pengetahuan, utilitas atau aset-aset bagi anggota primer di *supply chain*. Misalnya : agen-agen ekspedisi yang menyewakan truk, bank-bank yang memberi pinjaman uang bagi *retail*, perusahaan-perusahaan yang menyediakan peralatan produksi, pencetak brosur, dan semua anggota yang tidak secara langsung berpartisipasi atau memberi nilai tambah proses dari perubahan masukan menjadi keluaran untuk pelanggan akhir.

Perusahaan Keluarga

Menurut Robert G. Donnelley (2002) mengatakan bahwa, “Suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan”. Di dalam terminologi bisnis terdapat dua jenis perusahaan keluarga, yaitu :

1. *Family Owned Enterprise* (FOE)
Yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkungan keluarga. Dalam hal ini, anggota keluarga sebagai pemilik perusahaan dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan.
2. *Family Business Enterprise* (FBE)
Yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu

keluarga. Posisi-posisi kunci dipegang oleh anggota keluarga.

Ciri-ciri perusahaan keluarga pada umumnya menurut Westhead (1997) adalah:

1. Dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal yang dominan dengan jumlah kepemilikan saham lebih dari 50%
2. Dirasakan sebagai perusahaan
3. Dikelola oleh orang-orang yang berasal dari keluarga pemilik mayoritas saham

Beberapa karakteristik perusahaan keluarga menurut Susanto, Susanto, Wijanarko, Mertosono (2007) :

1. Keterlibatan anggota keluarga
Jika sejak kecil anak-anak sudah dimagangkan, maka keterlibatannya tinggi, sehingga komitmen terhadap bisnis juga tinggi.
2. Lingkungan pembelajaran yang saling berbagi
Bisnis selalu menjadi topik pembicaraan setiap pertemuan keluarga, sehingga jiwa bisnis mereka sudah meresap dan mendarah daging. Sehingga komitmen jangka panjang akan terbentuk dengan sendirinya.
3. Tingginya saling keterandalan
Setiap anggota keluarga yang bekerja dalam perusahaan dapat saling mengandalkan karena adanya saling percaya.
4. Kekuatan emosi
Anggota keluarga lebih memiliki komitmen jangka panjang terhadap bisnisnya, dan cenderung loyal terhadap visi, misi, dan nilai-nilai pendirinya.
5. Kurang formal
6. Kepemimpinan ganda
Intervensi pihak keluarga terhadap kepemimpinan perusahaan tetap tinggi meskipun sudah ada eksekutif profesional, yang dapat membingungkan anak buah.

Menurut Susanto, Susanto, Wijanarko, dan Mertosono (2007) mengatakan bahwa perusahaan keluarga memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan perusahaan lainnya, yaitu :

1. Tingginya tingkat kemandirian. Artinya pengambilan tindakan tidak dapat dipengaruhi oleh orang lain begitu juga dengan pengambilan keputusan dalam keuangan.
2. Dari sisi kebudayaan, kultur keluarga menunjukkan suatu kebanggaan tersendiri yang menunjukkan adanya stabilitas, identifikasi, motivasi dan komitmen yang kuat.
3. Dilihat dari pengetahuan bisnisnya, anggota keluarga sudah dari awal memperoleh latihan dari keluarganya tentang pengelolaan perusahaan.
4. Adanya kemauan untuk menginvestasikan kembali *profit* sesuai kesepakatan bersama untuk mengembangkan perusahaan.

Sementara itu, terdapat juga beberapa kelemahan di dalam perusahaan keluarga menurut Susanto, Susanto, Wijanarko, dan Mertosono (2007), antara lain:

1. Perusahaan keluarga merupakan organisasi yang membingungkan.
2. Terdapat toleransi terhadap anggota keluarga yang tidak kompeten, yang mengakibatkan terdapat kecanggungan dari manajemen profesional tentang peran mereka karena ikatan keluarga yang begitu kuat.
3. Adanya kemungkinan *milking the business*, yaitu anggota keluarga yang sangat berpengaruh di perusahaan menyedot *revenue* dari bisnis tersebut untuk keperluan lain atau pribadi.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif yaitu menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2008).

Untuk menentukan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, dimana para informan

dipilih sebagai sampel dengan maksud dan tujuan tertentu (Schutt, 2006).

Metode pengumpulan data yang digunakan menggunakan wawancara yang merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survey menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian, dan observasi yaitu proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti. (Nur Indrianto dan Bambang Supomo, 2002).

Teknik analisa data yang digunakan untuk penelitian kualitatif menggunakan pendekatan induktif. Pola dimunculkan berdasarkan data kemudian dilakukan analisa data. Selanjutnya proses riset kualitatif memakai pendekatan deduktif karena gagasan yang dikumpulkan dikembangkan dan melakukan analisis data selanjutnya (Daymond dan Holloway, 2008).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada tahun 1998, Australia Building Ceramics memberikan lisensi dari teknologinya kepada PT Granitoguna Building Ceramics di Indonesia untuk memproduksi *tile* granito dengan mengutamakan dan menjaga kualitasnya sebagai salah satu produk *homogenous tile* terbaik di dunia. Di Australia, Granitomerupakan *market leader* dalam industri *homogeneous tile*. Pada mulanya, produk yang dipasarkan di Indonesia ini merupakan produk yang di impor langsung dari Australia. Tetapi sejak tahun 1998, PT Granitoguna Building Ceramics sudah memproduksi sendiri di dalam negeri yang pabriknya berlokasi di desa Lemah Abang Cikarang, Bekasi. PT Granitoguna Building Ceramics merupakan bagian dari Djabesmen Group yang memiliki beberapa perusahaan lain selain PT Granito Building Ceramics, yaitu Wavin (bergerak di bagian produksi pipa), Fortuna (bergerak di bagian aluminium products), dan Royal Kitchen Sinks (bergerak di bagian pengadaan alat-alat dapur).

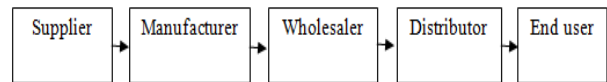
PT Granitoguna Building Ceramics didirikan pertama kali di Jakarta dan pada tahun 2005 didirikan di Jawa Timur bertempat di JL. Alun-alun contong no. 1B, Baliwerti, Surabaya. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan PT Granitoguna Building Ceramics yang berada di Surabaya dengan jumlah tenaga kerja 50 (lima puluh) orang (belum termasuk dengan bagian produksi di pabrik sebanyak 100 orang) sebagai sumber untuk mendapatkan informasi mengenai profil perusahaan dan pengelolaan berkaitan dengan produksi granito dengan merek dagang Granito™.

PT Granitoguna Building Ceramics melakukan penjualan produknya tidak secara langsung kepada pelanggan akhir (konsumen), tetapi perusahaan ini melakukan penjualan produknya kepada agen yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia seperti Bali, Lombok, Surabaya, Balikpapan, Kendari, Makassar, Manado, Ambon, dan Sorong. Dari agen-agen tersebut, akan di *supply* lagi ke setiap toko-toko yang berada di berbagai daerah yang nanti akan dibeli oleh *buyer* atau pelanggan akhir. Selain melayani permintaan agen, PT Granitoguna Building Ceramics juga melayani permintaan dalam jumlah besar atau yang biasa mereka sebut sebagai *project* untuk pembangunan seperti rumah sakit, pusat perbelanjaan (*mall*), *apartment*, dan *restaurant*.

Perusahaan ini memproduksi *granitotile* yang berbeda dengan keramik yang kita ketahui pada umumnya. *Homogeneous tile* atau sering disebut *granite tile* adalah material penutup lantai dan dinding yang terbuat dari bahan-bahan seperti pasir silika, tanah liat, dan kaolin yang dicampur menjadi satu sehingga homogen. Keunggulan dari *homogeneous tile* adalah *homogeneous tile* lebih kuat dibandingkan keramik *tile*, memiliki tampilan yang lebih mewah dan tersedia dalam berbagai macam motif dan warna, lapisan atas *homogeneous tile* tidak mudah tergores / terkelupas.

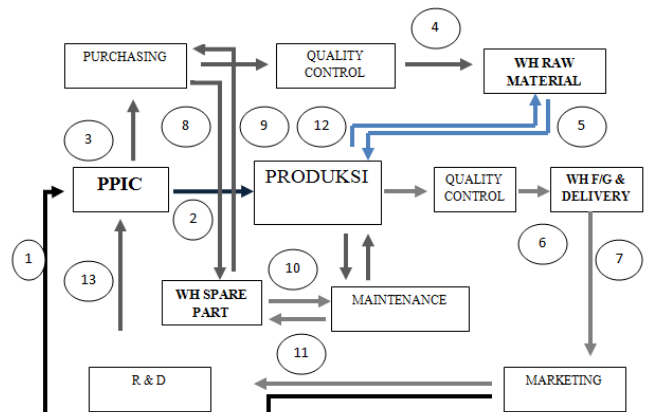
Produk *tile* yang perusahaan tawarkan dibuat di pabrik PT Granitoguna Building Ceramics yang berada di Cikarang, Bekasi. Oleh karena itu, PT Granitoguna Building Ceramics yang ada di Surabaya juga harus selalu berhubungan dengan PT Granitoguna Building Ceramics yang ada di Jakarta khususnya dalam hal pengiriman produk dalam jumlah besar. Target market dari produk

tile granito yaitu kalangan menengah atas, perumahan-perumahan mewah, serta proyek-proyek BUMN.



Gambar 3.1 Jaringan *supply chain*
Sumber : Data sekunder (diolah)

Jaringan *supply chain* di PT Granitoguna Building Ceramics, terdiri atas (1). *Supplier* di perusahaan granito yang menyediakan pasokan bahan baku untuk digunakan di dalam proses produksi, (2). *Manufacturer* perusahaan ini dilakukan di pabrik Granito yang berada di Cikarang-Bekasi dengan memproduksi *tile*-nya sekitar 4000 *tile*/hari, (3). *Wholesaler* di PT Granitoguna Building Ceramics yang berada di Surabaya merupakan *wholesaler* untuk penyaluran barang jadi, bertugas untuk menyalurkan barang ke agen-agen (distributor) Granito yang tersebar di berbagai daerah. (4). *Distributor* (agen) dari PT Granitoguna Building Ceramics tersebar di berbagai daerah di Indonesia yaitu Bali, Lombok, Surabaya, Balikpapan, Kendari, Makassar, Manado, Ambon, dan Sorong (5). *End user*, setelah distributor (agen) mendapatkan barang dari *wholesaler*, pihak toko atau *retail* akan membeli barang tersebut dari agen dan *end user* akan membeli *tile* granito dari toko tersebut.



Gambar 3.2 SCM di Bisnis Proses PT Granitoguna Building Ceramics
Sumber : Data sekunder

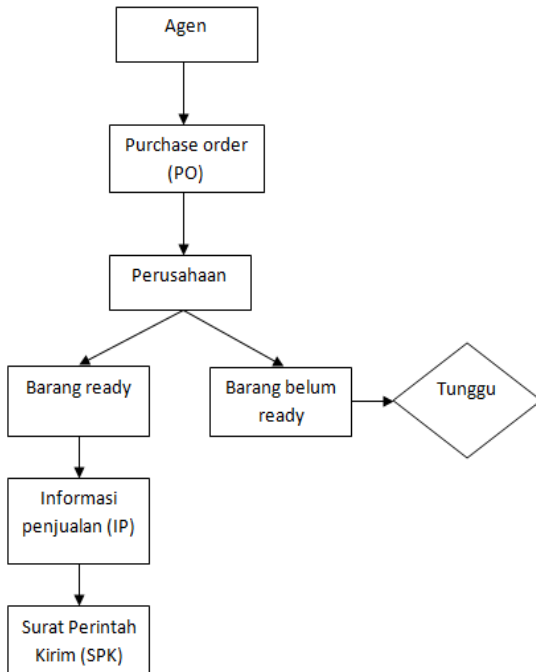
Keterangan Proses di Departemen Logistik :

1. Proses Perencanaan Produksi dan kebutuhan Material serta *Control*
2. Proses Intruksi Produksi
3. Proses Pemohonan Pembelian Material
4. Proses Penerimaan Material dan Penyimpanan
5. Proses Pemasokan Material
6. Proses Penerimaan dan penyimpanan *Finish Good*
7. Proses *Delivery Finish Good*
8. Proses Penerimaan *Spare Part* dan Penyimpanan
9. Proses Permohonan pembelian *Spare Part*
10. Proses Pemasokan *Spare Part*
11. Proses Permintaan *Spare Part*
12. Proses Permintaan Material
13. Proses Pembuatan Bill of Material

Dalam pengelolaan proses bisnis yang dijalankan oleh PT Granitoguna Building Ceramics terdapat proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Perencanaan di PT Granitoguna Building Ceramics dilakukan berdasarkan peramalan (*forecasting*) yang dilihat dari *history* penjualan sebelumnya dan juga berdasarkan permintaan (*demand*) dari bagian *sales* maupun *marketing* yang akan diteruskan ke bagian PPIC untuk dilakukan proses produksi dan pengadaan kebutuhan material. Pada tahap pengorganisasian, perusahaan mengelompokkan pekerjaan ke

bagian atau divisi yang sudah memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini juga dapat dilihat di struktur organisasi dimana setiap divisi memiliki perannya sendiri. Kemudian pada tahap pengendalian, di setiap proses bisnis, perusahaan menyediakan alur proses mulai dari input, proses, dan output untuk bahan baku menjadi barang jadi. Dan pada tahap pengawasan, PT Granitoguna Building Ceramics menetapkan orang-orang maupun alat untuk mengawasi jalannya proses bisnis mulai dari pemesanan, produksi, pengangkutan dan pergudangan.

Proses Pemesanan



Gambar 3.3 Alur Proses Pemesanan Barang
 Sumber : Hasil wawancara olahan peneliti

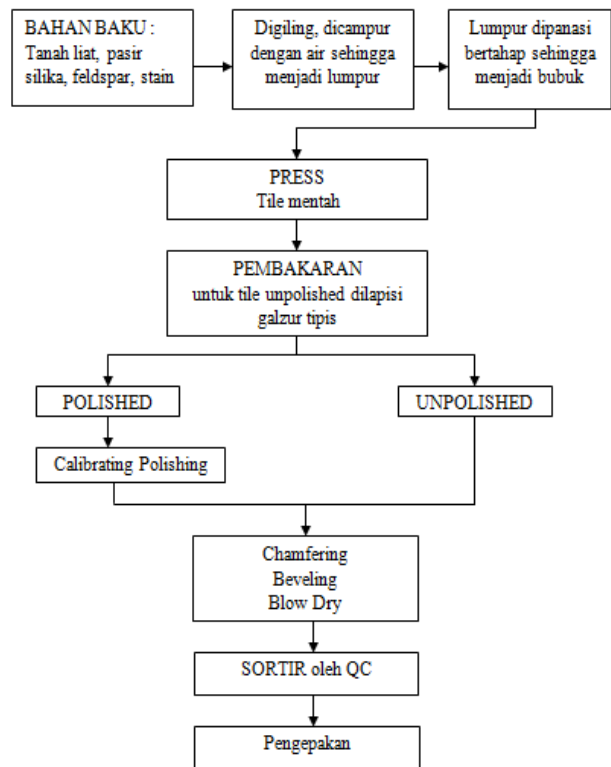
Alur untuk proses pemesanan barang di perusahaan ini dimulai ketika agen ingin memesan barang, dimana agen harus membuat *purchase order* (PO) terlebih dahulu, setelah itu perusahaan akan memproses pemesanannya, dan apabila barang yang dipesan sudah *readystock* berada di gudang maka perusahaan akan membuat informasi penjualan (IP). Kemudian akan diproses menjadi surat perintah kirim (SPK). Lalu barang akan dikirim dari gudang ke alamat agen yang dituju.

Metode yang digunakan di dalam proses pemesanan menggunakan media elektronik yaitu faks, telepon, dan internet (*email* dan *website*). Waktu yang dibutuhkan untuk memproses pemesanan barang dari agen ke perusahaan paling lama 1 (satu) minggu, apabila barang yang dipesan *ready* maka waktu yang dibutuhkan akan lebih cepat. Dalam proses pemesanan barang di perusahaan Granito, setiap agen yang memesan barang terlebih dahulu akan diproses dahulu (*first come first served*), kecuali jika terdapat *project* yang sudah *deadline* maka pemesanan barang tersebut yang akan diutamakan (*earliest promised delivery date*).

Kendala dalam proses pemesanan biasanya terjadi pada pemesanan *custom mosaics*. *Custom mosaics* merupakan barang *accessories* yang pembuatannya dilakukan secara *handmade*. Karena membutuhkan waktu yang lama, biasanya perusahaan akan menginformasikan terlebih dahulu ke agen yang ingin memesan agar tidak terjadi kesalahan informasi mengenai waktu tunggu pemesanan *custom mosaics*. Untuk pengawasan proses pemesanan barang jadi di perusahaan Granito, yang bertanggung jawab terdiri atas 2 (dua) orang, yaitu *Branch Manager* (untuk jumlah nilai pemesanan > 1 miliar) dan *Sales Manager* (untuk jumlah nilai pemesanan < 1 miliar, tetapi tetap harus mendapat persetujuan dari *Branch Manager*).

Proses Produksi

Produksi *tile* Granito dilakukan di pabrik yang berada di Cikarang, Bekasi, dengan output sekitar 4000 *tile* / hari dan jumlah karyawan di pabrik sekitar 100 (seratus) orang, yang dibagi menjadi 3 (tiga) shift pada waktu proses produksi. Sistem produksi yang dilakukan oleh perusahaan Granito menggunakan *continues system*, artinya produksi yang mereka lakukan dijalankan terus-menerus tanpa henti. Jadi mesin pembakaran (*kiln*) akan terus berjalan meskipun pada hari libur. Hal ini disebabkan karena gas yang merupakan bahan baku utama untuk mesin pembakaran harus digunakan terus-menerus untuk menghindari terjadinya pemborosan gas yang terbuang percuma apabila mesin pembakaran (*kiln*) itu di non-aktifkan. Karena untuk mendapatkan bahan baku gas harus melalui sistem kontrak sehingga ketika pemakaian gas lebih sedikit dari jumlah yang sudah ditetapkan maka akan dikenakan biaya yang sama ketika memakai gas secara maksimal.



Gambar 3.4 Alur Proses Produksi
 Sumber : Hasil wawancara olahan peneliti

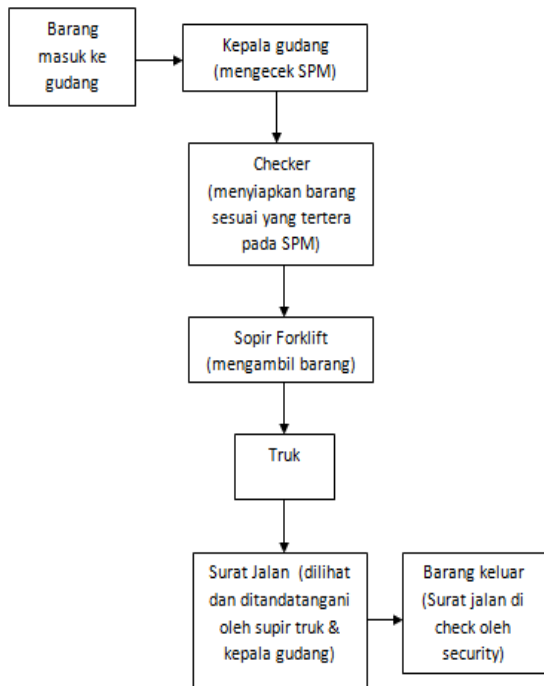
Tipe produksinya menggunakan *Make to order (job order)* untuk produk *mosaics* dan *make to stock* untuk produk *body tile* dengan melakukan peramalan (*forecasting*) untuk memprediksi berapa produk yang harus diproduksi untuk produk jenis tertentu ataupun jenis lainnya.

Kendala yang dihadapi dalam proses produksi bermacam-macam, misalnya *output (tile)* yang dihasilkan formulanya kurang tepat sehingga terdapat *shading*-nya yang terlalu menyolok, retak rambut, *planarity* (cekung-cembung / permukaannya tidak rata). Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan memasukkan produk tersebut ke bagian produk kualitas (KW) 2 yang dijual dengan harga lebih murah, dan biasanya barang kualitas (KW) 2 tersebut tidak dijual kepada agen, melainkan untuk proyek-proyek yang di dapat oleh granito. Selain itu, untuk produk gagal (*defect*) yang belum di *un-polished*, masih dapat dimanfaatkan kembali dengan melakukan produksi ulang di tahapan awal alur proses produksi sehingga tidak harus membuang produk ketika mengalami gagal produk.

Dalam proses produksi selain menggunakan CCTV, perusahaan juga memberikan kewenangan kepada *supervisor* untuk melakukan pengecekan dan pengawasan di setiap *shift*

terhadap setiap *output* yang di produksi sehingga alur proses produksi dapat berjalan dengan baik. Tentunya juga dengan pengawasan *security* 24 jam yang diamati oleh penulis ketika melakukan penelitian sehingga barang tidak dapat keluar-masuk tanpa seijin / pengawasan *security*.

Proses Pengangkutan



Gambar 3.5 Alur Proses Pengangkutan
Sumber : Hasil wawancara olahan peneliti

Alur proses pengangkutan dimulai ketika barang jadi sudah tiba dari pabrik di gudang granito. Setelah barang tiba di gudang, kepala gudang akan menerima surat perintah muat (SPM) dimana dalam surat perintah muat tersebut terdapat info mengenai jenis barang dan akan dikirim kemana. Kemudian bagian *checker* gudang akan menyiapkan barangnya sesuai dengan *detail* barang yang tertera di surat perintah muat. Kemudian barang dimasukkan ke dalam truk dan kepala gudang akan menuliskan surat jalan yang akan ditanda tangani oleh kepala gudang beserta dengan sopir truk. Lalu pada saat keluar melalui pintu gerbang, *security* akan mengecek kembali surat jalan yang sudah dikeluarkan oleh kepala gudang.

Jenis pengangkutan yang digunakan untuk mendistribusikan barang dari pabrik ke gudang maupun dari gudang ke agen menggunakan jalur transportasi laut dan darat, yaitu dengan melalui ekspedisi untuk jalur laut dan truk untuk jalur darat. Lama waktu yang dibutuhkan untuk mendistribusikan barang agar tiba di tempat agen adalah 2 (dua) sampai 3 (tiga) minggu untuk agen yang berada di luar kota Surabaya, sedangkan untuk agen yang berada di dalam wilayah surabaya, lama waktu yang dibutuhkan adalah 1 hari dengan kondisi barang yang dipesan sudah *ready* di gudang Surabaya.

Untuk penentuan jadwal pengiriman barang, semuanya ditentukan oleh jadwal keberangkatan kapal. Oleh karena itu sebelum jadwal keberangkatan kapal tiba, semaksimal mungkin perusahaan akan mengisi barang di kontainer terlebih dahulu agar kontainer bisa penuh tepat pada waktunya (pada saat kapal sudah akan berangkat).

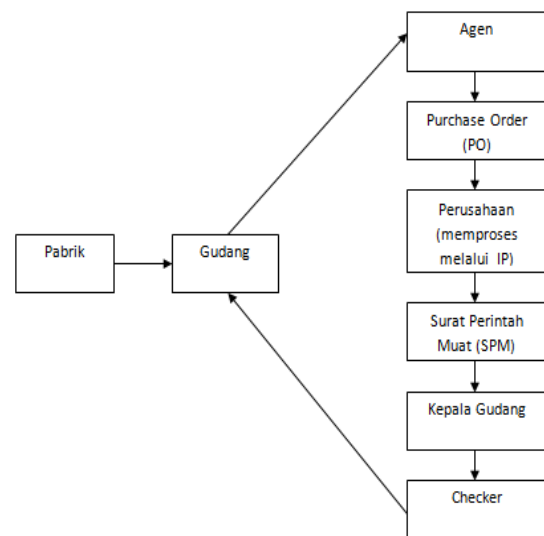
Sedangkan untuk rute pengiriman barang ke agen yang berada di dalam wilayah Surabaya, perusahaan akan melihat agen mana yang memesan barang yang lebih banyak maka itu yang akan didahulukan, sedangkan ketika jumlah barang yang dipesan perbandingannya 50 : 50 (lima puluh banding lima puluh), maka perusahaan akan melihat terlebih dahulu lokasi mana yang paling dekat dengan gudang perusahaan, maka itu yang akan didahulukan, dengan pertimbangan untuk meminimalkan biaya bensin,

meminimalkan pemborosan waktu, serta menghindari macet. Untuk agen yang berada di Surabaya saat ini berjumlah 3 (tiga) agen dan tersebar di berbagai daerah.

Untuk pendistribusian barang dalam jumlah besar maka yang bertanggung jawab adalah pihak dari gudang di Cikarang, sedangkan untuk pendistribusian barang dalam jumlah kecil yang bertanggung jawab adalah pihak dari Surabaya yaitu bagian *checker* dan *security* yang akan memeriksa barang ketika barang itu diangkat ke dalam truk dan pada saat truk ke luar dari gudang.

Kendala dalam proses pengangkutan ini biasanya berasal dari pihak ekspedisi. Pada bulan-bulan sibuk, biasanya sulit untuk mendapatkan ekspedisi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Karena yang ingin melakukan pengiriman barang bukan saja hanya perusahaan Granito, tetapi banyak juga perusahaan lain yang bersaing dalam mendapatkan ekspedisi terbaik untuk kebutuhan perusahaan mereka. Selain itu, kendala yang kedua adalah cuaca. Ketika pendistribusian barang dilakukan pada bulan-bulan yang cuacanya buruk akibat hujan atau badai, tentu akan menjadi terhambat di bagian keberangkatan kapal sehingga distribusi barang akan memakan waktu yang lebih lama dari perkiraan.

Proses Pergudangan



Gambar 3.6 Alur Proses Pergudangan
Sumber : Hasil wawancara olahan peneliti

Alur proses pergudangan dimulai ketika barang jadi ada di dalam gudang granito. Barang masuk ketika perusahaan sudah memesan barang dan barang itu sudah selesai diproduksi di pabrik. Sedangkan barang akan keluar dari gudang jika agen sudah melakukan pemesanan melalui *purchase order* (PO).maka perusahaan akan memproses melalui instruksi penjualan (IP) yang kemudian akan menjadi surat perintah muat (SPM) yang akan dikirim ke kepala gudang, dan kepala gudang akan mempersiapkan barang yang dibantu oleh *checker* yang nantinya bisa dikeluarkan ke pihak agen.

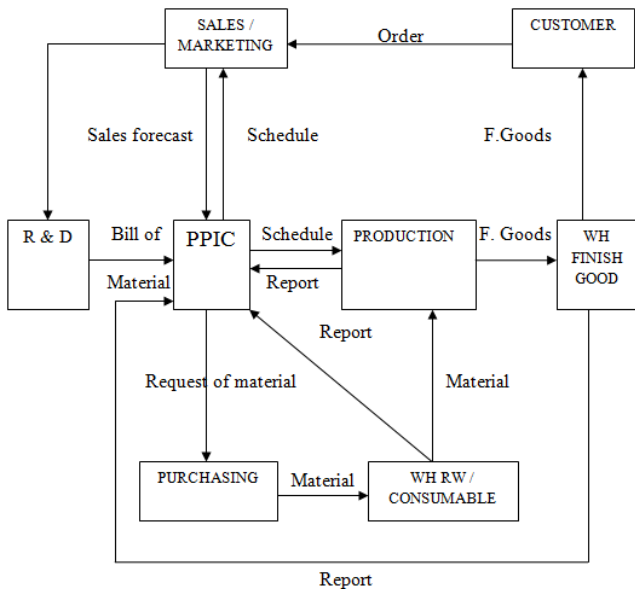
Di dalam pergudangan, aktivitas yang dilakukan adalah melakukan penyimpanan barang yang nanti akan dikirim ke agen-agen yang berada di dalam wilayah Surabaya. Untuk saat ini perusahaan menggunakan gudang sewa sebagai *Distribution Warehouse* yang berlokasi di Margomulyo Indah Blok G No. 9, Surabaya.Selain itu juga terdapat gudang pusat (*Central Warehouse*) yang berada di Cikarang, Bekasi yang berdekatan dengan pabrik Granito.Selain itu, tidak ada waktu yang dibutuhkan untuk menyimpan barang di dalam gudang karena barang yang diproduksi bukan merupakan barang yang akan rusak jika disimpan dalam waktu yang lama.

Di perusahaan Granito, fasilitas yang digunakan dalam pergudangannya cukup *simple* yaitu hanya menggunakan *forklift* untuk mengangkut barang dengan berat 2,5 ton pallet untuk sekali angkut. Sedangkan kapasitas produk yang dapat ditampung di dalam gudang Granito adalah sekitar 50.000 box atau sekitar

10.000 pallet. Dalam hal pengawasan, perusahaan menggunakan *security* yang mengawasi alur keluar masuk barang di dalam gudang.

Kendala dalam proses pergudangan biasanya berasal dari akses masuk ke kawasan pergudangan. Akses untuk masuk ke kawasan pergudangan perusahaan merupakan jalur macet. Sehingga untuk mobil masuk dan keluar dari kawasan pergudangan membutuhkan waktu yang lama. Selain itu, akses jalan untuk masuk ke kawasan pergudangannya juga rusak sehingga pada waktu musim hujan daerah di sekitaran kawasan pergudangan menjadi banjir.

Strategi Supply Chain



Gambar 3.7 PPIC – Process Production Planning & Pengadaan Material

Sumber : Data sekunder

Gambar (bagan) di atas merupakan alur proses untuk pengadaan bahan baku di perusahaan PT Granitoguna Building Ceramics. Dalam mengatasi kelebihan bahan baku, perusahaan Granitoguna Building Ceramics biasanya akan menjual kembali bahan baku tersebut kepada *vendor-vendor* yang membutuhkan dengan harga yang lebih mahal. Cara lain untuk mengatasi kelebihan baku adalah dengan tidak membeli bahan baku untuk sementara waktu. Selain itu, dalam mencegah kekurangan bahan baku, perusahaan juga menyiapkan beberapa *vendor* untuk menyediakan cadangan *stock* bahan baku di pabrik. Jadi tidak hanya 1 (satu) *vendor* saja yang dipakai, tetapi juga menyediakan cadangan *vendor* lain apabila dibutuhkan.

Strategi *supply chain* yang dilakukan oleh perusahaan PT Granitoguna Building Ceramics menggunakan strategi *many supplier*. Perusahaan memanfaatkan banyaknya *supplier* yang mereka miliki dengan memilih siapakah yang akan memberikan penawaran terendah kepada PT Granitoguna Building Ceramics. Selain itu, apabila *supplier* kurang fleksibel dalam melakukan tugas atau pengirimannya maka perusahaan tetap memiliki cadangan dari *supplier* lain untuk melakukan tugas atau pengiriman tersebut sehingga waktu produksi tidak terhambat atau mengalami *wasting time*.

Perusahaan juga cukup responsif untuk menyiapkan *buffer stock* agar persediaan bahan baku tidak harus benar-benar habis pada waktu melakukan pembelian bahan baku kembali. Begitu pula untuk barang jadi yang ada di gudang granito di Surabaya, perusahaan selalu menyediakan *buffer stock* khususnya untuk barang yang *fast moving* agar cadangan di gudang tetap ada.

Untuk bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis, PT Granitoguna Building Ceramics menggunakan strategi dengan menekankan pada pelayanan (*service*) kepada konsumen. perusahaan ini memiliki Granito Tile Studio (GTS) yang akan memberikan pelayanan secara *free* untuk konsultasi seputar pemakaian granito *tile*. Perusahaan memberikan jasa desain secara

gratis yang sesuai dengan gambaran atau keinginan mereka, meskipun tanpa harus membeli produk granito terlebih dahulu.

Granito Tile Studio (GTS) saat ini berada di Jakarta dan Surabaya. Alasan dibangunnya Granito Tile Studio (GTS) di Jakarta dan Surabaya selain karena 2 (dua) kota tersebut merupakan kota terbesar di Indonesia adalah karena perusahaan menganggap di 2 (dua) kota besar tersebut masyarakatnya tidak lagi membutuhkan produk yang hanya bagus dari sisi kegunaannya tetapi juga memiliki desain ataupun *fashion* yang menarik dan modern. Selain itu baik di Jakarta maupun Surabaya, proyek pembangunan cukup tinggi sehingga membuka kesempatan besar kepada perusahaan ini dalam mendapatkan *project* untuk pengadaan granito *tile* yang sesuai dengan konsep dan kebutuhan pasar masa kini.

Dalam melakukan pengembangan dan inovasi produk, dipengaruhi oleh faktor *demand* (permintaan) yang tiap tahun semakin tinggi. Menurut hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan perusahaan, diketahui bahwa dahulu orang cenderung untuk memakai tegel. Kemudian saat ini masyarakat sudah banyak yang menggunakan keramik. Dan beberapa tahun kemudian masyarakat akan mulai pindah ke granit khususnya orang-orang kelas atas karena desain granit yang lebih menarik dan memiliki *fashion*. Perusahaan PT Granitoguna Building Ceramics melakukan pengembangan produk dengan memunculkan tema baru di produk mereka setiap tahunnya. Untuk memunculkan ide inovasi dan pengembangan produk perusahaan biasanya melakukan riset pasar dengan melihat kebutuhan ataupun keinginan masyarakat melalui *website* granito ataupun *facebook* yang mereka miliki. Selain itu, juga dapat melakukan riset melalui pameran-pameran untuk melihat tren apa yang sedang berkembang di lingkungan masyarakat yang berhubungan dengan *tile*. Dalam hal pemunculan ide inovasi produk, biasanya yang bertanggung jawab adalah bagian *riset and development* (R & D) dibantu dengan bagian *marketing* dan *technical support* dari granito.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan, jaringan *supply chain* yang terdapat pada perusahaan PT Granitoguna Building Ceramics melibatkan : *Supplier* – Pabrik (manufacturer) - PT Granitoguna Building Ceramics – Distributor – Agen – konsumen akhir. Setelah membeli bahan baku dari *supplier*, PT Granitoguna Building Ceramics melakukan pengolahan produksi di pabrik yang berada di Cikarang, hingga menjadi barang jadi. Dari pabrik yang ada di Cikarang, PT Granitoguna Building Ceramics mengirim produk jadi tersebut ke perusahaannya yang ada di Surabaya yang bertindak sebagai distributor yang nantinya akan disebar ke agen-agen yang berada di berbagai wilayah. Dari agen, para pengecer atau dalam hal ini pihak toko akan membeli dan akan dijual kembali kepada konsumen akhir.

Selain itu, untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pada proses bisnis, PT Granitoguna Building Ceramics melakukan :

1. *Continuous system* pada proses produksi
Agar bahan baku gas yang digunakan pada proses pembakaran (*kiln*) untuk *tile* granito tidak terbuang percuma, perusahaan menetapkan untuk terus-menerus melakukan proses produksi sehingga produk yang dihasilkan setara dengan biaya yang digunakan untuk membeli gas tersebut.
2. Evaluasi *supplier*
Untuk mendukung kinerja produksi yang dilakukan PT Granitoguna Building Ceramics, perusahaan juga melakukan evaluasi secara umum agar menjaga hubungan baik dengan para *supplier*-nya, sehingga masing-masing pihak yang berkepentingan dapat menjalankan tugasnya dengan baik.
3. Pemanfaatan persediaan pengamanan (*buffer stock*)
Dalam hal bahan baku maupun produk jadi, perusahaan selalu memiliki *buffer stock* untuk menyeimbangkan persediaan yang mereka miliki sehingga bahan baku ataupun barang jadi tidak harus sampai benar-benar habis

di gudang terlebih dahulu baru memesannya (waktu tunggu untuk memesan bahan dan barang tersebut dapat dilakukan seefisien mungkin).

Saran yang diberikan untuk perusahaan ini yaitu, perlunya perusahaan menjaga hubungan baik dengan pihak ekspedisi untuk mendistribusikan barang ke berbagai wilayah, karena bagaimanapun proses pengangkutan atau proses pendistribusian memiliki peran penting agar alur pengiriman barang di sepanjang rantai pasokan tidak terhambat dan dapat berjalan dengan baik. Selain itu PT Granitoguna Building Ceramics saat ini memiliki banyak *supplier* bahan baku yang berasal dari dalam dan luar negeri. Tetapi pemilihan *supplier* tersebut lebih banyak yang berasal dari luar negeri sedangkan dari dalam negeri hanya berasal dari Kalimantan. Dalam hal ini, sebaiknya PT Granitoguna Building Ceramics bisa mulai menambah penggunaan *supplier* dari dalam negeri sehingga pertumbuhan bisnis di dalam negeri juga bisa semakin maju karena perusahaan menyadari untuk mengembangkan potensi sumber daya yang ada di negeri sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Arwani, A. R. (2009). *Warehouse Check Up*. Indonesia : PPM Manajemen.
- Batemen, Thomas, S. (2008). *Manajemen : Kepemimpinan dan Kolaborasi Dalam Dunia yang Efektif*. Jakarta : Salemba empat.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Chandra, C., dan Grabis, J. (2007). *Supply Chain Configuration : Concepts, Solutions, and Applications*. USA : Springer.
- Chopra, S. dan Meindl, P. (2001). *Supply Chain Management : Strategy, Planning and Operation*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Donnelley, R. G. (2002). *Family Business Sourcebook*. Marietta : Family Enterprise Publishers.
- Emmet, S. (2005). *Warehouse Management : How to Minimize Cost and Maximise Value*. England : John Wiley & Sons Ltd.
- Icun, H. S dan Martinus, G. S. (2005). *Business Concept Implementation Series in Inventory Management*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Indrajit, E.R., dan Djokopranoto, R. (2002). *Konsep Manajemen Supply Chain*. Jakarta : Gramedia pustaka widiasarana Indonesia.
- Indrianto, N. Dan Supomo, B. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- Kotler. P. dan Armstrong. G. (2004). *Principles of Marketing*. New Jersey : Prentice-hall, Inc.
- Pujawan, N. I. (2005). *Supply Chain Management*. Surabaya : Guna Widya.
- Schutt, K. R. (2006). *Investigating the Social World : The process and Practice of Research*. London : Sage Publications, Inc.
- Sudarmo. G (1998). *Manajemen Bisnis Logistik Jilid I*. Yogyakarta : BPFE
- Sugiono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta