

ANALISIS MANAJEMEN DISTRIBUSI UD KARYA BARU

Geraldo

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236
geraldowijaya@gmail.com

Abstrak-Penerapan manajemen distribusi yang baik diperlukan perusahaan distribusi agar dapat menjadi perusahaan yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana penerapan manajemen distribusi pada UD Karya Baru dilakukan. Penelitian dilakukan dengan mewawancarai tiga narasumber. Data dianalisis secara kualitatif dengan melakukan wawancara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UD Karya Baru sudah menerapkan manajemen distribusi secara baik terutama dalam fungsi manajemen yakni *planning* dan *Acuating*, hal ini terlihat dengan adanya pembagian tugas dan alur distribusi yang jelas mulai dari awal hingga akhir kegiatan distribusi. Fungsi manajemen yang lain yakni *organizing* dan *controlling* masih perlu ditingkatkan dengan mengadakan pembagian tugas di dalam perusahaan yang jelas dengan *jobdesk* secara tertulis serta adanya pengontrolan yang juga melibatkan beberapa standart kedisiplinan dalam pelaksanaannya. Fungsi manajemen distribusi secara keseluruhan telah diterapkan dengan baik di dalam perusahaan.

Kata Kunci- Manajemen, fungsi manajemen, distribusi, manajemen distribusi perusahaan

I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki perusahaan-perusahaan berskala nasional hingga internasional. Perusahaan-perusahaan ini telah berfokus pada sistem distribusi mereka karena pemahaman mereka terhadap pentingnya dampak distribusi yang baik di dalam bisnis mereka. PT Kalbe Farma Tbk selaku salah satu perusahaan yang telah bergerak di bidang farmasi menyadari hal ini dan menyediakan infrastruktur distribusi dan layanan modern dengan membentuk anak perusahaan yakni PT. Enseval Putera Megatrading Tbk. Tahun 2017, PT. Enseval Putera Megatrading Tbk telah memiliki dua pusat distribusi regional dan 46 cabang yang tersebar di seluruh kepulauan Indonesia serta 26 cabang melalui anak perusahaan PT. Tri Sapta Jaya. Dilansir dari *enseval.com* pada akhir September 2012 PT Enseval Putera Megatrading Tbk telah mendapatkan penjualan hingga Rp 9,59 triliun, pendapatan ini jauh lebih besar dibandingkan periode yang sama tahun lalu yang hanya Rp 7,3 triliun, selain memiliki pendapatan yang besar, pembentukan PT Enseval Putera Megatrading Tbk ini juga mendapatkan apresiasi dari para konsumennya hingga pada tahun 2015 Enseval juga menerima dua penghargaan yakni *corporate Image award* karena dianggap dapat memenuhi kebutuhan konsumennya dengan memberikan pelayanan yang terbaik (Enseval, 2015).

Agar perusahaan dapat terus berkembang, maka diperlukan sistem dan sarana distribusi yang baik telah dibentuk secara terperinci guna mendukung kegiatan operasional perusahaan pada tiap harinya. Pentingnya distribusi di dalam pengembangan bisnis juga dapat dilihat dari keberhasilan yang diperoleh perusahaan berskala Internasional yang berasal dari Indonesia misalnya PT Unilever Indonesia Tbk. Perusahaan yang bergerak di bidang produksi kebutuhan rumah tangga ini memiliki total 1000 distributor di seluruh wilayah Indonesia. Dalam proses distribusi kepada distributornya, PT Unilever Indonesia Tbk menerapkan delapan disiplin ilmu yakni teknik, manufaktur,

pengadaan (*procurement*), logistik, layanan pelanggan (*customer service*), perencanaan, kualitas dan keamanan.

Sistem yang terpadu ini membuat PT Unilever Indonesia menduduki peringkat delapan dalam kategori perusahaan yang paling inovatif namun hal ini tidak hanya dilihat dari segi produk saja namun juga kualitas penjualan yang diberikan (Unilever, 2016). Tidak adanya jaringan distribusi yang baik dapat menyebabkan penghargaan ini tidak bisa didapatkan oleh PT Unilever Indonesia Tbk. Gambar di atas juga menunjukkan bahwa peran distributor dan setiap pihak di dalam distribusi terbukti sangat berdampak dalam keberhasilan distribusi Unilever Indonesia. Kemampuan untuk memiliki sistem distribusi yang baik tidak hanya perlu dimiliki oleh perusahaan-perusahaan besar saja namun juga perusahaan-perusahaan kecil yang bergerak di bidang distribusi.

UD Karya Baru berdiri sejak tahun 1990 dan telah bergerak dalam bidang distribusi bahan-bahan sepatu seperti lem sepatu, hak sepatu, kain sepatu, spons, dan lain-lain hingga sekarang. Santoso Wijaya selaku pendiri menyadari akan adanya kebutuhan distribusi bahan sepatu yang relatif sedikit pada zaman itu. Tahun 1990 juga, Oei Winoto Hadi Wijaya juga bergabung ke dalam perusahaan dan menjadi pemilik kedua daripada UD Karya Baru. Perkembangan bisnis UD Karya Baru dapat terlihat secara nyata dari yang semula hanya menerima pemesanan untuk wilayah Surabaya dan sekitarnya sekarang telah berkembang dan memiliki jangkauan pengiriman barang hingga Jawa Tengah. Sistem pengaturan distribusi barang yang sekarang di UD Karya Baru masih dilakukan secara tradisional, yakni menggunakan tenaga manusia tanpa adanya bantuan aplikasi atau teknologi yang dapat mempermudah proses kegiatan operasional sehari-hari.

Pemilik UD Karya Baru merasa cara-cara yang lama masih bisa digunakan untuk memenuhi permintaan pasar yang sekarang secara efisien, hal ini terlihat dengan adanya proses operasional UD Karya Baru yang masih belum menggunakan teknologi khusus yang dapat membantu mempermudah proses distribusi barang serta hubungan dengan para *supplier*. Pencatatan penerimaan barang yang datang serta barang yang keluar dari gudang semuanya masih menggunakan sistem manual yakni menggunakan tenaga dan ketelitian daripada karyawan untuk memastikan barang yang dimiliki oleh perusahaan. Masalah-masalah yang sering terjadi akibat tidak adanya sistem yang mendukung kegiatan distribusi barang di UD Karya Baru antara lain: 1) Sering terjadinya kesalahan penghitungan barang yang akan dikirim kepada para *customer* yang menyebabkan proses pengiriman barang dapat dilakukan lebih dari satu kali untuk memenuhi pesanan yang ada. 2) *Stock* barang yang terdapat di dalam gudang dicatat secara manual dan tidak ada penghitungan barang setiap harinya sehingga kadang-kadang terdapat kesalahan dan jumlah barang tidak sesuai dengan yang tercatat di data. Dan 3) Letak antara toko dan gudang yang cukup jauh, menyebabkan proses pemenuhan distribusi barang berjalan dengan lamban apabila terdapat permintaan mendadak yang diberikan di luar karena tidak terdapat aplikasi yang dapat mengintegrasikan informasi yang diterima di toko dengan pihak gudang.

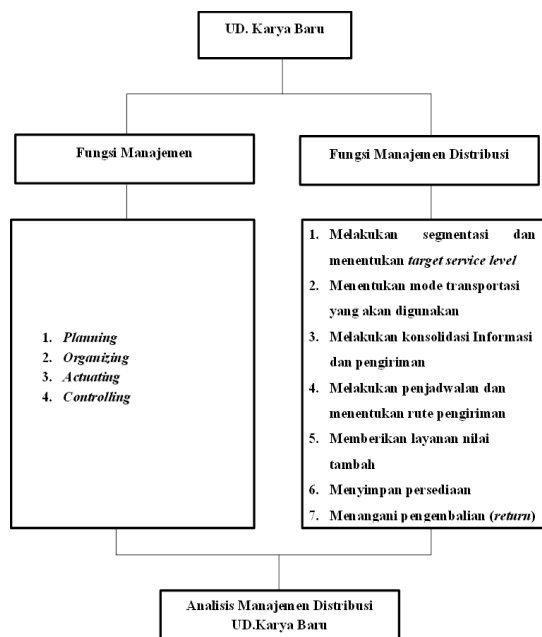
Setelah melihat hal-hal di atas maka dapat disimpulkan bahwa masih banyaknya masalah proses operasional perusahaan, sedangkan distribusi yang cepat sudah merupakan

tuntutan di berbagai tempat agar suatu bisnis dapat berjalan dengan lancar. Penelitian ini diharapkan agar dapat berguna bagi UD Karya Baru untuk dapat belajar tentang hal-hal penting yang perlu diperhatikan selama menjadi distributor dan dapat berkembang tidak hanya dalam skala regional saja namun hingga ke skala nasional bahkan internasional. Melihat latar belakang permasalahan yang ada maka dibuatlah penelitian dengan judul “Analisis Manajemen Distribusi UD Karya Baru”.

Rumusan masalah

Bagaimana penerapan dan pengelolaan sistem distribusi yang dipakai oleh UD Karya Baru?

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka penelitian
 Sumber: Terry, 2011; Pujawan, Mahendrawati, 2010.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Salah satu bentuk dari penelitian kualitatif adalah kualitatif deskriptif, yakni jenis penelitian yang berisi tentang uraian atau pemaparan yang mendalam, tetapi tidak berupa angka-angka. Penelitian deskriptif ini berusaha untuk menjelaskan suatu fenomena sosial yang ada, sehingga melalui penelitian ini, dapat digambarkan secara detail sifat atau hal yang tengah berlangsung pada saat itu. Metode Kualitatif sendiri juga dapat memberikan sudut pandang dan perspektif yang baru jika terdapat suatu hal yang berbeda dengan *textbook*, selain dapat memberikan sudut pandang yang baru, proses mengobservasi dan mengidentifikasi peran pemimpin yang melekat didalam budaya dan sistem kerja di organisasi tersebut secara mendetail. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif studi kasus deskriptif karena penulis akan menggambarkan kondisi manajemen distribusi yang terjadi pada UD Karya Baru, saat melakukan pendekatan, tidak boleh ada upaya untuk mengisolasi atau mengiring narasumber kedalam hipotesis yang ada, tetapi harus dilakukan secara objektif.

Objek Penelitian

Penelitian ini, objek penelitian yang akan diteliti yaitu manajemen distribusi pada UD Karya Baru yang bertujuan untuk mendapatkan secara rinci tentang langkah-langkah yang dilakukan oleh UD Karya Baru dalam mengelola distribusi perusahaannya.

Subjek Penelitian

Penelitian ini, yang menjadi subjek penelitian adalah pemilik dan karyawan daripada UD Karya Baru sedangkan objek penelitian adalah manajemen distribusi.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang akan digunakan yaitu melalui wawancara dan observasi. Wawancara yang dilakukan akan berupa wawancara semi-terstruktur, yaitu berbeda dengan terstruktur yakni peneliti menyiapkan sederet pertanyaan dengan pilihan jawaban yang ketat (baku), pada semi-terstruktur peneliti hanya menyiapkan beberapa pertanyaan kunci untuk memandu jalannya proses tanya jawab wawancara (Ibrahim, 2015, p. 92).

Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain (Sugiyono, 2016).

Menurut Sugiyono (2016) terdapat tiga tahap proses analisis data kualitatif, yaitu: a) Reduksi data, adalah daya yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema, dan polanya. Akhirnya, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan, b) Penyajian data, yaitu membuat data lebih terorganisasi, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Hal yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif dan c) Penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Apabila terdapat kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Uji Validitas Data Penelitian

Uji validitas data penelitian atau uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif yaitu data atau temuan dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti (Sugiyono, 2009, p.48). Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Data itu digunakan untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data lain (Moleong, 2011, p.310). Dalam penelitian ini, menggunakan teknik uji triangulasi sumber. Triangulasi sumber, berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Moleong, 2011, p.311).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Penerapan Manajemen Distribusi pada UD Karya Baru

UD Karya Baru adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi dan penjualan bahan-bahan sepatu dan tas yang dapat berupa kain, lem, bahan kulit, dan lain-lain. Barang-barang yang didistribusikan oleh UD Karya Baru ini dibeli oleh pemilik dari pabrik-pabrik yang memproduksinya. Proses distribusi yang dilakukan oleh UD Karya Baru ditujukan untuk para pelanggannya yakni para distributor bahan sepatu dan tas lainnya, pengrajin sepatu, *home industry*, dan toko-toko tas dan sepatu. Seluruh barang yang dikirimkan oleh UD Karya Baru dikirimkan dari gudang perusahaan yang berada di Margomulyo hingga sampai kepada pelanggan. Barang yang didistribusikan oleh UD Karya Baru hanya berupa barang setengah jadi yang nantinya akan diproses lagi oleh para pengrajin sepatu dan tas hingga menjadi barang yang siap dipakai. Dalam penelitian ini, untuk dapat mengetahui penerapan manajemen distribusi pada UD Karya Baru maka untuk menganalisisnya yang pertama menggunakan fungsi manajemen yakni *Planning, Organizing, Actuating*, dan *Controlling* (POAC). Pelaksanaan distribusi UD Karya Baru secara rinci dapat diketahui dilakukan penganalisaan dengan menggunakan teori fungsi manajemen distribusi, dengan adanya kedua teori ini dan data dari narasumber yang terpercaya maka dapat ditemukan bagaimana penerapan manajemen distribusi pada UD Karya Baru, berikut adalah deskripsi manajemen distribusi yang akan dijelaskan dibawah ini:

Fungsi Manajemen Perencanaan (*Planning*)

Dalam wawancara dengan narasumber pada UD Karya Baru, bentuk perencanaan yang terkait dengan segala kegiatan di toko dilakukan oleh Oei Winoto Hadi Wijaya baik itu berhubungan dengan perencanaan pemesanan barang, pendistribusian barang, dan lain-lain. Sedangkan untuk segala bentuk kegiatan perencanaan yang berada di gudang sepenuhnya diserahkan kepada keponakannya yang bernama Andy Wijaya selaku koordinator gudang tetapi tetapi dipantau oleh Oei Winoto Hadi Wijaya sendiri. Perencanaan yang baik dapat terjadi apabila perencanaan tersebut dilakukan secara rasional. Sebuah perencanaan yang baik harus bersifat rasional atau dikatakan masuk akal untuk dapat dilakukan. Pemilik UD Karya Baru dalam melakukan perencanaan distribusi telah melakukan perencanaan secara rasional, hal ini dapat dilihat sejak pembelian barang pertama kali daripada produsen. Sebelum melakukan pembelian, pemilik meminta contoh barang dari produsen untuk dapat ditunjukkan kepada pelanggan maupun calon-calon pembeli yang berkompoten. Barang-barang yang mendapatkan respon yang positif dari calon pembeli akan langsung dibeli oleh pemilik daripada produsen dengan standart minimal seribu meter untuk setiap warnanya dan akan bertambah lagi apabila barang yang dibeli tersebut sudah habis terjual.

Dalam hal distribusi pemilik juga sudah mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat memenuhi permintaan dari para pembeli. Pemilik mengerti bahwa transportasi yang dimiliki oleh UD Karya Baru sangat terbatas oleh sebab itu hanya bisa memenuhi permintaan yang berjarak dekat daripada gudang, untuk melakukan pengiriman barang kepada pelanggan yang berjarak jauh pemilik lebih memilih memanfaatkan jasa ekspedisi, setelah melakukan estimasi UD Karya Baru melakukan persiapan distribusi yakni menentukan kendaraan yang akan digunakan sesuai dengan wilayah pengiriman. Pemesanan barang dalam jumlah banyak akan dipenuhi dengan pengiriman menggunakan truk roda enam sedangkan jika barang yang dikirimkan berjumlah sedikit akan menggunakan truk roda empat. Setiap kendaraan digunakan ini rencananya akan melakukan pengiriman ke beberapa pembeli

yang berada di suatu wilayah yang sama. Secara operasional perusahaan sudah terdapat rutinitas yang berlaku secara tidak tertulis yakni setiap harinya perusahaan akan melakukan penerimaan pemesanan hingga jam 10 pagi dan setelah pesanan disampaikan kepada gudang maka pengiriman setiap harinya akan dilakukan jam dua belas siang. Dalam hal perencanaan distribusi barang di UD Karya Baru semua pihak bekerjasama untuk dapat menjamin kelancaran pengiriman barang di UD Karya Baru, dalam hal ini pemilik memiliki peran untuk menerima pemesanan dan juga membeli stok barang jika barang yang dipesan habis, sekretaris gudang bertugas membuat bon pemesanan barang dan mengirimkannya kepada pihak gudang, di gudang nanti koordinator gudang yang telah menerima bon pemesanan akan menginstruksikan anak buahnya untuk dapat mengisi barang ke dalam truk sesuai dengan pesanan yang ada dalam hal ini dilakukan oleh karyawan, kernet, dan juga supir truk.

Dalam hal perencanaan pelaksanaan distribusi barang di UD Karya Baru sendiri masih belum ada standart yang ditetapkan oleh perusahaan, *standart* yang dimaksud di sini adalah sesuatu hal yang dapat menjadi acuan bagi karyawan untuk dapat melakukan kegiatan yang menjadi dasar kegiatan. UD Karya Baru tidak memiliki standart tertulis yang membahas apa saja yang harus dilakukan dalam suatu kegiatan tertentu di dalam perusahaan agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif dan lancar. Dalam menjalankan distribusi sehari-hari pemilik lebih menerapkan kepercayaan dalam proses pengerjaan aktivitas di dalam perusahaan, jadi karyawan diberi kebebasan oleh pemilik untuk melakukan proses distribusi selama tidak melanggar peraturan-peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan. Hal ini dilakukan karena selain UD Karya Baru masih berbentuk perusahaan yang menengah ke bawah. Hal ini juga terjadi karena banyak karyawan yang telah bekerja di UD Karya Baru adalah karyawan lama sehingga masing-masing karyawan mengerti apa yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing dalam hal distribusi barang di UD Karya Baru.

Pengorganisasian (*Organizing*)

Tujuan utama daripada distribusi barang di UD Karya Baru adalah agar barang-barang yang dipesan oleh pelanggan dapat sampai secara cepat dan tepat sesuai dengan pesanan di tempat tujuan. Proses distribusi yang efektif dapat terjadi karena UD Karya Baru telah membagi pihak-pihak untuk bertanggung jawab akan suatu kegiatan tertentu. Segala kegiatan yang berlangsung di toko berada dalam tanggung jawab adalah Oei Winoto Hadi Wijaya selaku pemilik usaha, sedangkan untuk segala kegiatan yang berlangsung di gudang diatur oleh Andy Wijaya selaku koordinator gudang, selain pembagian tanggung jawab berdasarkan tempat, perusahaan juga menetapkan pembagian kerja tetap kepada masing-masing karyawan agar karyawan dapat terbiasa dan menjalankan tugasnya dengan sebaik mungkin. Seluruh karyawan yang dimiliki oleh UD Karya Baru telah ditempatkan di posisi mereka masing-masing sesuai dengan kemampuan mereka. Kemampuan dari karyawan dapat diketahui tentu saja dengan melihat pengalaman pekerjaan dan kualitas pekerjaan karyawan dalam kegiatan sehari-hari. Wewenang dan tanggung jawab daripada karyawan UD Karya Baru secara garis besar dibagi menjadi: 1) Pemilik bertugas melakukan pemantauan semua persiapan dan pelaksanaan distribusi barang, selain itu sebagai pemilik juga bertugas untuk melakukan pemesanan barang serta menawarkan barang secara langsung kepada pelanggan. Hal lain yang menjadi wewenang pemilik adalah mengambil keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan perusahaan, 2) Sekretaris umum atau sekretaris toko bertugas membantu menerima pesanan dan membuat nota pemesanan untuk dapat disampaikan kepada gudang agar tidak terjadi kesalahan dalam pengiriman barang, 3) Koordinator gudang bertugas mengatur jadwal pengiriman barang, mengatur masuknya barang ke dalam truk, dan memantau barang yang masuk atau keluar dari dalam gudang, 4)

Staf gudang bertugas untuk menghafal letak barang di dalam gudang serta mengatur barang-barang yang masuk serta keluar dari dalam gudang, 5) Supir serta kernet bertanggung jawab untuk memasukkan barang ke dalam mobil sesuai dengan pesanan serta mengantarkan pesanan hingga dapat sampai dengan selamat kepada pelanggan dan 6) Akuntan Independen bertugas untuk merekap dan membuat laporan keuangan perusahaan serta membantu perusahaan untuk memantau semua transaksi serta pajak perusahaan.

Secara umum untuk tanggung jawab daripada masing-masing pihak di dalam UD Karya Baru seperti yang telah dijelaskan pada nomor satu hingga enam di atas, namun pemilik UD Karya Baru juga memberikan beberapa wewenang kepada beberapa karyawan perusahaan. Wewenang yang diberikan pemilik kepada karyawan yang di dalam perusahaan dapat diperinci menjadi: 1) Sekretaris, koordinator gudang, dan staf gudang dapat melakukan pemesanan barang yang sebelumnya sudah pernah dipesan oleh pemilik kepada pabrik. Hal ini dapat dilakukan baik untuk memenuhi instruksi dari pada pemilik maupun insiatif daripada karyawan karena melihat stok barang yang hampir habis sedangkan masih terdapat pemesanan dari para pembeli dan 2) Karyawan diperbolehkan untuk menerima langsung pemesanan dari pelanggan yang selalu membeli di UD Karya Baru. Pemesanan ini tidak dapat dilakukan kepada pembeli yang pertama kali melakukan pemesanan barang kecuali pembeli tersebut telah membayar barang yang dibeli secara kontan.

Pelaksanaan (*Actuating*)

Mengenai pelaksanaan berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan narasumber dari UD Karya Baru, yang memimpin jalannya pelaksanaan distribusi mulai dari awal hingga akhir adalah pemilik dari pada UD Karya Baru sendiri yakni Oei Winoto Hadi Wijaya dan untuk pelaksanaan distribusi yang di gudang dibantu juga oleh keponakannya yakni Andy Wijaya. Cara yang digunakan untuk memimpin proses distribusi di UD Karya Baru adalah dengan kepercayaan saja karena seluruh karyawan yang bekerja di UD Karya Baru merupakan karyawan lama yang telah bekerja antara lima hingga dua puluh tahun sehingga masing-masing karyawan sudah mengerti apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya dalam kegiatan distribusi sehari-hari. Cara ini dianggap efektif oleh perusahaan agar karyawan tidak merasa tertekan dan dapat bekerja dengan baik. Dalam menjalankan kegiatan distribusi, komunikasi yang dilakukan oleh pemilik sendiri lebih sering dilakukan dengan karyawan yang berada di toko saja namun untuk karyawan yang di gudang lebih sering berkomunikasi dengan koordinator gudang saja selaku mediator antara pemilik dan kondisi yang berada di gudang. UD Karya Baru sendiri juga memiliki rangsangan (pendorong) yang diberikan kepada karyawan agar karyawan dapat bekerja secara maksimal dalam kegiatan distribusi di dalam perusahaan yakni dengan memberikan makanan dan memberikan bonus pada saat hari raya lebaran atau pada saat bisnis sedang ramai sehingga keuntungan perusahaan dapat dirasakan bersama-sama oleh seluruh pihak di dalamnya. Rangsangan ini diberikan oleh perusahaan setiap saat hingga saat ini karena memang telah terbukti meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

Dalam kegiatan distribusi di dalam perusahaan, supervisi sepenuhnya dilakukan oleh pemilik perusahaan yakni Oei Winoto Hadi Wijaya yang juga dibantu oleh keponakannya Andy Wijaya untuk supervisi kegiatan di gudang. Dalam melakukan supervisi kegiatan distribusi di dalam perusahaan tidak ada kegiatan khusus yang dilakukan oleh pemilik. Kegiatan khusus di sini yang dimaksud dapat berupa banyak hal antara lain pengecekan posisi karyawan ketika mengirim barang melalui telepon atau melakukan menggunakan daftar absensi untuk melakukan pengecekan kehadiran karyawan di dalam perusahaan. Hal ini dilakukan karena pemilik sudah percaya

sepenuhnya terhadap karyawan yang bekerja di dalam perusahaan. Dalam kegiatan distribusi perusahaan, pemilik tidak menentukan standart kedisiplinan yang formal bagi seluruh karyawan baik berupa penetapan hukuman terhadap perilaku penyimpangan tertentu maupun peraturan-peraturan tertulis yang dibuat oleh perusahaan untuk ditaati seluruh karyawan, tidak adanya standart kedisiplinan yang dibuat tertulis bukan berarti perusahaan tidak memiliki peraturan, pemilik secara lisan sejak awal mempekerjakan karyawan memiliki harapan agar karyawan dapat bekerja secara baik karena telah dipercayai oleh pemilik sehingga harapannya adalah barang-barang yang dipesan oleh pelanggan dapat dikirim tepat waktu dan sesuai dengan pesanan yang ada. Selain itu harapan yang paling besar dari perusahaan terhadap karyawannya adalah agar dalam bekerja karyawan UD Karya Baru seminimal mungkin tidak masuk bekerja agar kegiatan distribusi UD Karya Baru tidak terganggu dan memang perintah ini sudah dituruti oleh seluruh karyawan dengan bukti karyawan yang ijin tidak masuk per tahun paling banyak hanya satu hingga tiga hari saja bahkan ada beberapa karyawan yang selama setahun tidak pernah ijin tidak masuk bekerja.

Pengawasan (*Controlling*)

Dalam aspek pengawasan, perusahaan selama ini menggunakan dasar kepercayaan untuk memantau keseluruhan kegiatan distribusi di dalam perusahaan. Hal ini dilakukan selama ini karena karyawan yang bekerja di dalam perusahaan adalah karyawan lama sehingga perusahaan merasa tidak perlu melakukan pengawasan secara berlebih kepada karyawan. Adanya pengadaan proses pengawasan seperti ini dijalankan karena perusahaan menilai bahwa cara ini efektif karena jarang sekali terjadi kesalahan atau masalah dalam proses distribusi perusahaan, walaupun perusahaan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap karyawannya tetapi tetap ada cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerja daripada karyawannya yakni dengan cara melihat jumlah kehadiran karyawan setiap harinya. Menurut perusahaan karyawan yang baik adalah karyawan yang hadir setiap hari di perusahaan dan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan jangka waktu yang masuk akal. Pengukuran kinerja karyawan hanya dilakukan sebatas ini saja karena perusahaan masih bersifat menengah ke bawah sehingga tidak memerlukan cara yang kompleks untuk menilai kinerja karyawan.

Pelanggaran di dalam UD Karya Baru sangat jarang sekali dilakukan karena karyawan telah bekerja dalam kurun waktu yang lama, namun bila terdapat pelanggaran yang ditemukan misalnya ada karyawan yang sering tidak masuk dengan alasan yang tidak jelas maka akan diberikan sanksi tertentu. Karyawan yang melakukan pelanggaran yang ringan atau pertama kali akan diberikan peringatan, namun jika dengan menggunakan cara ini karyawan tidak merubah sikapnya maka langkah berikutnya yang dilakukan oleh pemilik adalah dengan mempersulit bon uang (peminjaman uang kepada karyawan) dan menurut perusahaan dengan kedua cara ini biasanya karyawan sudah merubah kinerjanya menjadi lebih baik. Beberapa kasus tertentu, misalnya karyawan masih tidak bekerja dengan baik setelah diberikan peringatan dan dipersulit bon uangnya maka perusahaan akan mengeluarkan karyawan tersebut karena dianggap sudah tidak memenuhi standart perusahaan dalam bekerja. Penentuan karyawan yang berperilaku tidak sesuai dengan standart yang ada dilihat dari kinerja sehari-hari karyawan yang tidak sesuai dengan harapan pemilik yakni karyawan yang bekerja dengan baik dan sering datang bekerja.

Fungsi Manajemen Distribusi Segmentasi dan Target *Service Level*

Hasil wawancara yang dilakukan dengan narasumber UD Karya Baru dapat ditemukan bahwa barang-barang yang dijual

oleh perusahaan berasal dari pabrik lokal dan beberapa diimport dari luar negeri. Menurut narasumber, segmentasi pasar UD Karya Baru antara lain adalah toko sepatu, toko tas, *home industry*, dan distributor bahan sepatu dan tas lainnya. Segmentasi pasar ini dapat terbentuk karena barang-barang yang dijual oleh UD Karya Baru bersifat barang setengah jadi sehingga segmentasi pasarnya adalah produsen-produsen barang yang mengubah barang setengah jadi menjadi barang jadi. Dalam menjalankan kegiatan distribusi selain dengan menyediakan pengiriman yang tepat waktu dan sesuai dengan pesanan, perusahaan juga memberikan keringanan kepada pelanggannya untuk membayar melebihi batas jatuh tempo karena pelanggan yang dimiliki kebanyakan dari kalangan menengah ke bawah atau kalangan *home industry* saja. Perusahaan masih belum mengerti dan belum menentukan target *service level* yang harus dimiliki oleh perusahaan.

Mode Transportasi

Tiap mode transportasi memiliki karakteristik yang berbeda dan mempunyai keunggulan serta kelemahan yang berbeda juga. Manajemen transportasi harus bisa menentukan mode apa yang akan digunakan dalam mengirimkan atau mendistribusikan produk-produk mereka ke pelanggan. Kombinasi dua atau lebih mode transportasi tentu bisa atau bahkan harus dilakukan tergantung pada situasi yang dihadapi. Dalam kegiatan distribusi UD Karya Baru, transportasi yang dimiliki oleh perusahaan adalah truk dengan rincian truk roda enam yang berjumlah dua mobil dan truk roda empat yang berjumlah tiga mobil. Truk yang digunakan oleh UD Karya Baru ini hanya untuk pengiriman ke dalam kota dan ke luar kota daerah sekitar Surabaya. Pengiriman barang ke luar kota yang jauh seperti Bogor dan kota-kota yang berada di luar pulau, perusahaan menggunakan jasa ekspedisi karena terbatasnya sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Pertimbangan utama yang dipakai oleh UD Karya Baru untuk menentukan mode transportasi adalah jarak dari tempat tujuan pengiriman. Dalam melakukan pengiriman yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mengelompokkan pelanggan yang berada di suatu wilayah tertentu dan memasukkan barang secara berurutan sesuai pemesanan ke dalam satu truk yang nantinya akan mengirim ke sana. Barang-barang yang dikirim ke suatu tempat yang berjumlah sedikit menggunakan truk dengan roda empat saja, namun apabila barang yang dikirim berjumlah banyak maka menggunakan truk roda enam. Barang-barang yang dikirim oleh UD Karya Baru bermacam-macam antara lain roll kain, lem sepatu, dan hak sepatu. Pengiriman barang ini terjadi setiap harinya dan seringkali dengan tujuan wilayah-wilayah yang selalu sama.

Konsolidasi Informasi dan pengiriman

Dalam proses konsolidasi informasi dan pengiriman di dalam perusahaan, UD Karya Baru selalu mengutamakan komunikasi di dalamnya hal ini terlihat dari urutan kegiatan distribusi di dalam UD Karya Baru. Pada saat awal pemesanan barang masuk kepada toko, maka sekretaris akan membuat bon pemesanan barang. Setelah bon tersebut dibuat, anak buah toko akan memfoto bon tersebut dan dikirimkan kepada staf gudang. Pada saat setelah difoto bon pemesanan yang asli akan dikirimkan kepada koordinator gudang melalui supir toko, setelah koordinator gudang menerima nota pemesanan maka akan dilakukan pengisian barang ke dalam truk sesuai dengan nota yang ada, dengan cara ini maka kesalahan yang dilakukan dalam menyalurkan informasi antar divisi di dalam perusahaan sangat jarang terjadi. Dalam melakukan konsolidasi informasi dan pengiriman dengan pihak-pihak yang diluar perusahaan, UD Karya Baru selalu memastikan barang setiap kali sebelum dikirim agar tidak terjadi kesalahan dengan cara melakukan pengecekan pengiriman barang sesuai dengan wilayah pengiriman barang dimana barang-barang yang akan dikirim ke

suatu wilayah dikumpulkan ke dalam satu truk dan dikirim secara bersamaan. Kesalahan jarang terjadi karena jenis barang yang dijual oleh UD Karya Baru sedikit dan tidak hanya itu saja perusahaan juga memiliki CCTV untuk membantu membuktikan apa kesalahan yang terjadi dilakukan oleh perusahaan atau tidak. Perusahaan masih belum menggunakan teknologi komputer atau teknologi lainnya karena lingkup perusahaan masih tergolong kecil dan untuk melakukan komunikasi cukup dengan menggunakan teknologi-teknologi yang sederhana saja.

Penjadwalan dan Penetapan Rute Distribusi

Dalam hal penjadwalan dan penetapan rute distribusi barang, UD Karya Baru tidak menggunakan teknologi apapun dan lebih mempercayakannya kepada pihak tertentu yang memang bertanggung jawab secara khusus untuk mengatur penjadwalan dan rute distribusi barang. Perusahaan tidak terlalu kebingungan dalam melakukan hal ini karena pengiriman barang yang dilakukan oleh perusahaan bersifat rutin di tempat-tempat tertentu saja antara lain di Mojokerto, Tanggulangin, dan Waru sedangkan untuk pengiriman barang di tempat yang jauh atau di tempat yang tidak rutin menggunakan jasa ekspedisi. Selama pengiriman barang hambatan yang sering kali dialami di tengah jalan adalah kemacetan sehingga ketika barang tiba di tempat tujuan, tempat tersebut biasanya sudah tutup, namun seiring dengan perkembangan jalan, perusahaan jauh lebih mudah untuk melakukan pengiriman barang karena terdapat banyak jalan alternatif baru yang mempercepat pengiriman barang seperti jalan tol.

Memberikan Layanan Nilai Tambah

Dalam hal pemberian layanan nilai tambah, UD Karya Baru tidak memberikan pelayanan tambahan baik dengan melakukan packaging, pelabelan harga, dan sebagainya. Perusahaan hanya berusaha agar pengiriman barangnya dapat tiba sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Hanya saja pada saat perayaan Idul Fitri, perusahaan selalu memberikan bonus kepada pelanggannya sesuai dengan seberapa banyak pelanggannya telah membeli barang dari perusahaan. Bonus yang diberikan kepada pelanggan antara lain adalah TV, alat-alat elektronik, dan juga uang kontan.

Menyimpan Persediaan

Jaringan distribusi selalu melibatkan proses penyimpanan produk baik di suatu gudang pusat atau gudang regional, maupun di toko di mana produk tersebut dipajang untuk dijual. Dalam hal menyimpan persediaan, UD Karya Baru tidak pernah memiliki metode atau tempat khusus yang digunakan. Setiap saat terdapat pengiriman barang dari pabrik di gudang, barang-barang tersebut ditempatkan di bagian yang kosong daripada gudang. Menggolongkan barang sesuai dengan jenisnya merupakan cara yang baik menurut perusahaan, namun perusahaan merasa tidak siap untuk melakukan metode tersebut karena memerlukan gudang yang jauh lebih besar, peralatan dan juga pekerja yang banyak sedangkan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan masih terbatas. Metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menyimpan persediaan barang secara acak dianggap masih dapat memenuhi kebutuhan perusahaan karena selain hanya memerlukan tempat yang sedikit dan tidak membungkung sehingga distribusi dapat berjalan dengan lancar.

Menangani Pengembalian

Manajemen distribusi juga memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan pengembalian produk dari hilir ke hulu dalam *supply chain*. Pengembalian ini bisa karena produk rusak atau tidak terjual sampai batas waktu penjualannya habis, seperti produk-produk makanan, sayur, buah dan sebagainya. Dalam hal pengembalian barang, UD Karya Baru menerima pengembalian barang apabila barang yang dikirim rusak atau

tidak sesuai dengan pesanan yang ada. Langkah-langkah yang diterapkan perusahaan pada saat terdapat retur barang adalah dengan memberikan diskon atau mengobrol barang tersebut kepada pelanggan karena yang terpenting menurut perusahaan adalah barang dapat dijual, selain itu perusahaan juga bersedia untuk mengganti barang yang diretur apabila pelanggan tidak bersedia membelinya. Semua proses retur di dalam perusahaan dapat dilakukan dengan menghubungi baik pemilik maupun sekretaris perusahaan.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian dan analisis yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa UD Karya Baru sudah menerapkan manajemen distribusi di dalam perusahaannya dengan baik, namun masih terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan agar proses distribusi perusahaan dapat dilakukan secara maksimal. Dalam proses distribusi, pemilik usaha telah berhasil membentuk satu rangkaian sistem distribusi yang tertata dengan rapi mulai dari awal hingga akhir dengan melibatkan seluruh karyawan dalam proses pelaksanaannya. Data yang berasal dari narasumber lainnya, menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem distribusi yang sekarang dinilai efektif karena terdapat sedikit sekali kesalahan yang ditemukan dalam proses operasional sehari-hari perusahaan. Perusahaan tidak hanya memiliki kemampuan distribusi yang baik namun juga memiliki kemampuan untuk dapat memimpin karyawan dengan baik yang terlihat dari lama waktu bekerja karyawan yakni lima sampai dua puluh tahun, sehingga karyawan dapat mengerti secara rinci tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dalam proses distribusi.

Hasil analisis daripada manajemen distribusi di UD Karya Baru juga menunjukkan beberapa kelemahan daripada manajemen distribusi terutama dalam hal fungsi manajemen yakni pengorganisasian dan pengawasan. Hal ini terlihat dalam hal penerapan *standart* kerja, perusahaan hanya memberitahukan secara lisan kepada karyawan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab daripada masing-masing pihak namun tidak terdapat SOP atau sarana lain yang dapat digunakan untuk menjadi acuan dalam kegiatan operasional sehari-hari. Hal ini dapat berakibat beberapa karyawan tidak ingin disalahkan apabila terdapat pekerjaan yang seharusnya menjadi tanggung jawab mereka karena tidak terdapat peraturan yang menjelaskan hal tersebut, selain daripada itu, beberapa karyawan juga bekerja dengan bebas atau semaunya sendiri karena tidak terdapat peraturan yang mengikat. Sisi lainnya, kedisiplinan dan pengawasan yang diterapkan di dalam perusahaan hanya bersifat lisan dan didasarkan pada kepercayaan saja. Hal ini dapat berakibat apabila terdapat pelanggaran tidak terdapat sanksi yang jelas yang dapat diterapkan perusahaan kepada karyawan.

Saran

1. Pada fungsi pengorganisasian, UD Karya Baru sebaiknya membuat SOP (*Standart Operating Procedure*) pekerjaan

agar pekerja dapat mengerti tugas dan tanggung jawab daripada masing-masing divisi yang ada. Kenyataan yang terlihat sekarang di dalam perusahaan adalah banyak pekerja yang masih secara bebas dalam menjalankan tugasnya masing-masing sehingga beberapa aktivitas yang dibebaskan oleh perusahaan dapat berpengaruh terhadap performa perusahaan secara keseluruhan

2. Pada fungsi pengawasan, UD Karya Baru sebaiknya membuat peraturan tertulis tentang apa saja yang tergolong ke dalam pelanggaran serta mencantumkan juga sanksi-sanksi yang akan diterapkan apabila peraturan tersebut dilanggar. Hal ini berfungsi untuk menghindari perilaku-perilaku menyimpang yang mungkin merugikan perusahaan.
3. Pada hal penjadwalan dan penetapan rute distribusi sebaiknya perusahaan menetapkan rute yang sebaiknya digunakan oleh karyawan untuk melakukan distribusi barang. Rute perjalanan yang digunakan oleh perusahaan harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan memenuhi permintaan barang transportasi yang dimiliki.
4. UD Karya Baru sebaiknya memanfaatkan beberapa teknologi yang ada untuk mempersingkat proses persiapan dan pelaksanaan kegiatan distribusi dengan pertimbangan wilayah distribusi yang luas, sedangkan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan hanya sedikit saja. Teknologi yang digunakan dapat berguna untuk meminimalisasi kesalahan yang dilakukan serta memudahkan pertukaran informasi di dalam perusahaan. Contoh program yang bisa digunakan adalah *Accurate* yang merupakan program untuk mencatat pembelian suatu perusahaan serta mengintegrasikannya dengan bagian akuntansi daripada perusahaan tersebut.

DAFTAR REFERENSI

- Dwiyangtri, T., & Hidayatulloh S. (2012). Implementasi sistem supply chain management (scm) pada PT.Carrefour Indonesia. *Studi Informatika: Jurnal Sistem Informasi*, 5(1), 1–6.
- Enseval. (2015). *Enseval menerima dua penghargaan corporate image award 2015*. Retrived from http://www.enseval.com/news_event/enseval-menerima-dua-penghargaan-corporate-image-award-2015/.
- Ibrahim. (2015). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Pujawan, I. N., & Mahendrawati, E.R. (2010) *Supply chain management* (2nd ed). Surabaya: Guna Widya
- Moleong, L.J. (2011). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian dan pengembangan*. Bandung: Alfabeta.
- Unilever. (2016). *PT Unilever Indonesia Tbk. raih beragam penghargaan melalui program berkelanjutan dan inovasinya*. Retrived from <https://www.unilever.co.id/news/press-releases/2016/Unilever-Indonesia-Raihberagam-Penghargaan-2016.html> (Accessed March 2018).