

## Bab 4

### PENGELOLAAN MATA RANTAI PASOKAN DALAM MRP

#### Pertanyaan mendasar :

- 1) Bagaimana suatu perusahaan dapat menata organisasinya sehingga mampu menyuguhkan layanan bermutu tinggi secara konsisten dan berkesinambungan ?
- 2) Salah satu kendala utama dari implementasi konsep logistik adalah organisasi : yaitu struktur organisasi yang kaku, yang menghalangi konsep manajemen logistik yang terpadu.
- 3) Konsep manajemen logistik terpadu dapat dipahami sebagai arus barang dan informasi antar berbagai sumber dan pengguna, yang dikendalikan dan dikoordinasikan dengan terpadu.
- 4) Perlu merangkaikan setiap langkah dari proses dimana barang dan produk bergerak mendekati pelanggan.
- 5) Intinya adalah : memaksimalkan pelayanan ke pelanggan dan meminimalkan biaya serta aset yang terkunci dalam saluran pipa logistik.

#### I. Konsep Organisasi :

- 1) Organisasi : Kesatuan (entity) sosial yang di koordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja atas dasar relatif yang terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, tetapi tujuan tersebut dapat dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok.

#### **2) Komponen sebuah struktur organisasi :**

- a) **Kompleksitas** : mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi. Termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan dalam hierarki organisasi, serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis.
- b) **Formalitas** : tingkat sejauh mana sebuah organisasi menyandarkan dirinya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para pegawainya.
- c) **Sentralisasi** : mempertimbangkan di mana letak dari pusat pengambilan keputusan.

#### **3) Beberapa pertimbangan di dalam menciptakan struktur organisasi :**

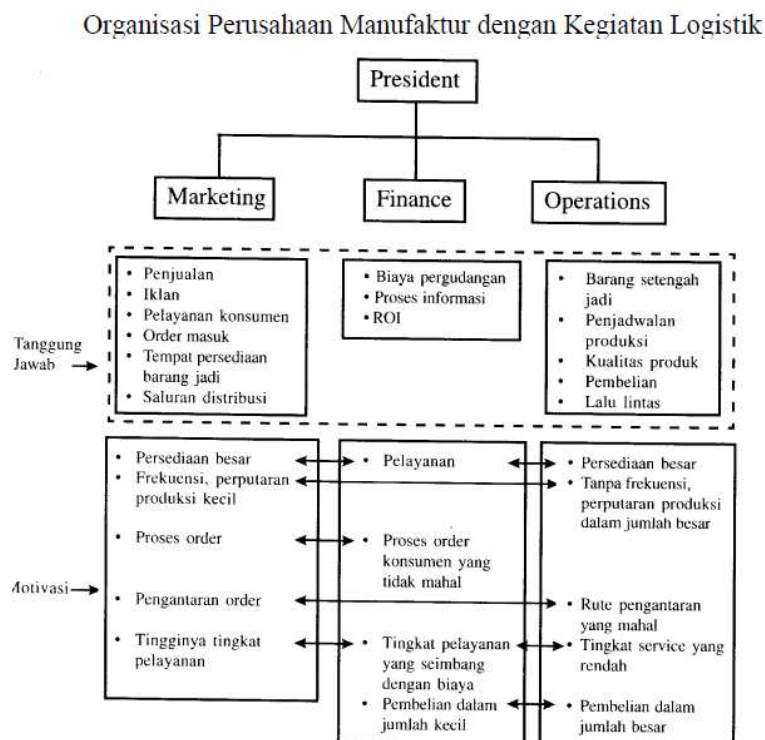
##### **a) Fragmentasi organisasi**

Di dalam setiap perusahaan memiliki tiga fungsi utama manajemen, yaitu keuangan, operasi, dan pemasaran. Bagian pemasaran bertanggung jawab memaksimalkan pendapatan, bagian operasi bertanggung jawab memproduksi dengan biaya rendah dan

bagian keuangan bertanggung jawab memaksimalkan perputaran investasi perusahaan. Dalam menjalankan tanggung jawabnya, setiap bagian memerlukan transportasi dan organisasi logistik, perusahaan merupakan suatu organisasi utama yang mampu menciptakan seluruh fungsi-fungsi tersebut di dalam perusahaan, yaitu menyediakan segala keperluan fungsi-fungsi tersebut. Maka, perusahaan harus mampu menciptakan organisasi logistik yang baik

## b) Manajemen

Seorang manajer logistik harus mampu menciptakan keseimbangan dari segala kegiatan di dalam aktivitas perusahaan dan menciptakan tingkat efisiensi yang tinggi.



## 4) Pilihan dalam Menentukan Organisasi

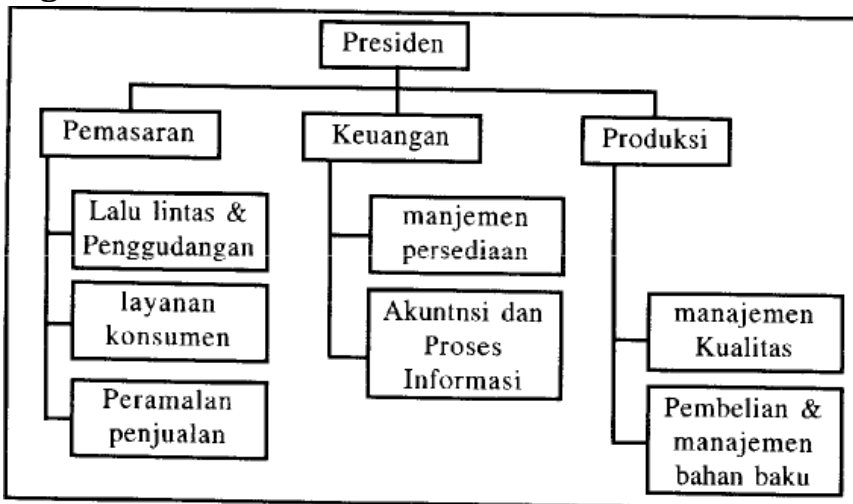
### a) Organisasi informal :

Organisasi yang tidak didasarkan pada struktur organisasi secara formal, tetapi membentuk suatu komite yang mengkoordinir kegiatan-kegiatan logistik. Komite inilah yang bertanggung jawab melaksanakan tugas-tugas logistik. Organisasi informal dapat terdiri dari hubungan-hubungan antar pribadi dan jalur-jalur komunikasi yang berkembang tanpa dapat dihindari apabila orang bekerja bersama-sama. Jika perusahaan merencanakan bagian logistik hanya sebagai organisasi informal dalam organisasinya maka organisasi logistik hanya berusaha mencapai **koordinasi** yang baik antara pengendalian dan perencanaan.

### b) Organisasi semi formal

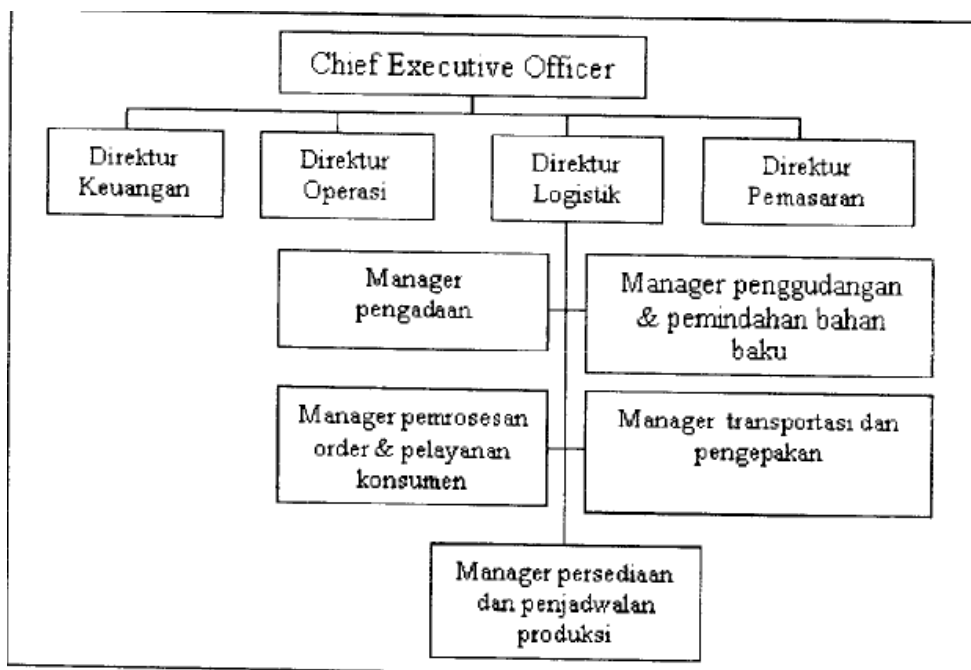
Jika bentuk ini yang dipilih maka organisasi logistik dan operasi merupakan bagian terpisah dengan fungsi-fungsi yang ada didalam perusahaan. Kegiatan logistik dalam perusahaan dilakukan dengan membagi tugas dan wewenang serta tanggung jawab dalam pelaksanaannya. Contoh, pembelian dan manajemen material ditangani bagian produksi, manajemen persediaan ditangani bagian keuangan, penggudangan ditangani oleh pemasaran, sehingga setiap bagian mempunyai sub bagian logistik.

**c) Organisasi formal**



Hal ini dapat diperlihatkan dalam suatu bagan organisasi yang mengidentifikasi pembagian kerja manajer dan bawahan, jenis pekerjaan yang dilakukan, pengelompokan pekerjaan, dan tingkat manajemen. Jika organisasi

logistik memiliki garis yang jelas, karena memiliki wewenang dan tanggung jawab di dalam seluruh kegiatan dalam organisasi.



**II. Orientasi Organisasi**

Dalam pencapaian tujuannya perusahaan sangat bergantung pada strategi yang dijalankan,

strategi menciptakan arah terpadu untuk organisasi dalam kaitannya dengan banyak sasaran dan ia menuntun penyebaran sumberdaya yang dipergunakan untuk menggerakkan organisasi menuju sasaran-sasaran tersebut.

Tak satu pun pendekatan terhadap penentuan strategi memberikan hasil paling baik untuk semua organisasi dan dalam segala situasi → Combine Strategic atau Mix Strategic

### **1. Strategi Proses**

Strategi proses merupakan salah satu objek yang tujuannya untuk mencapai efisiensi yang maksimum di dalam perpindahan barang-barang dari bahan baku di dalam proses produksi menjadi barang jadi. Disain organisasi akan difokuskan pada kegiatan-kegiatan yang dapat menimbulkan kenaikan biaya. Kegiatan seperti pembelian, penjadwalan produksi, persediaan, transportasi, dan proses order akan digabungkan serta dikelola secara bersamaan.

### **2. Strategi Pasar**

Perusahaan yang menggunakan strategi pasar akan berorientasi pada pelayanan konsumen. Bagian penjualan dan logistik akan dikoordinasi secara bersama-sama. Struktur organisasi dibentuk dengan kegiatan-kegiatannya untuk pelayanan konsumen. Struktur organisasi dibentuk mulai dari jangkauan rentang bisnis unit sampai kepada tingkat pelayanan konsumen.

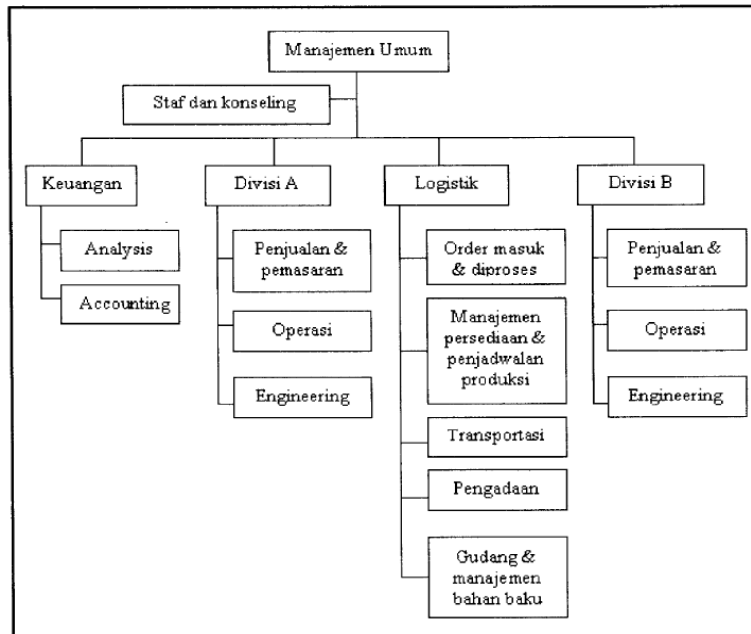
### **3. Strategi Informasi**

Perusahaan yang menggunakan strategi informasi akan berupaya mempunyai jaringan kerja yg baik dengan dealer dan distributor persediaan. Koordinasi kegiatan logistik melalui jaringan kerja menjadi kunci pokok tujuan perusahaan, memperoleh informasi menjadi sangat penting. Untuk mendapat informasi, struktur yang tepat adalah rentang fungsi, divisi, dan unit bisnis.

### III. Posisi Organisasi

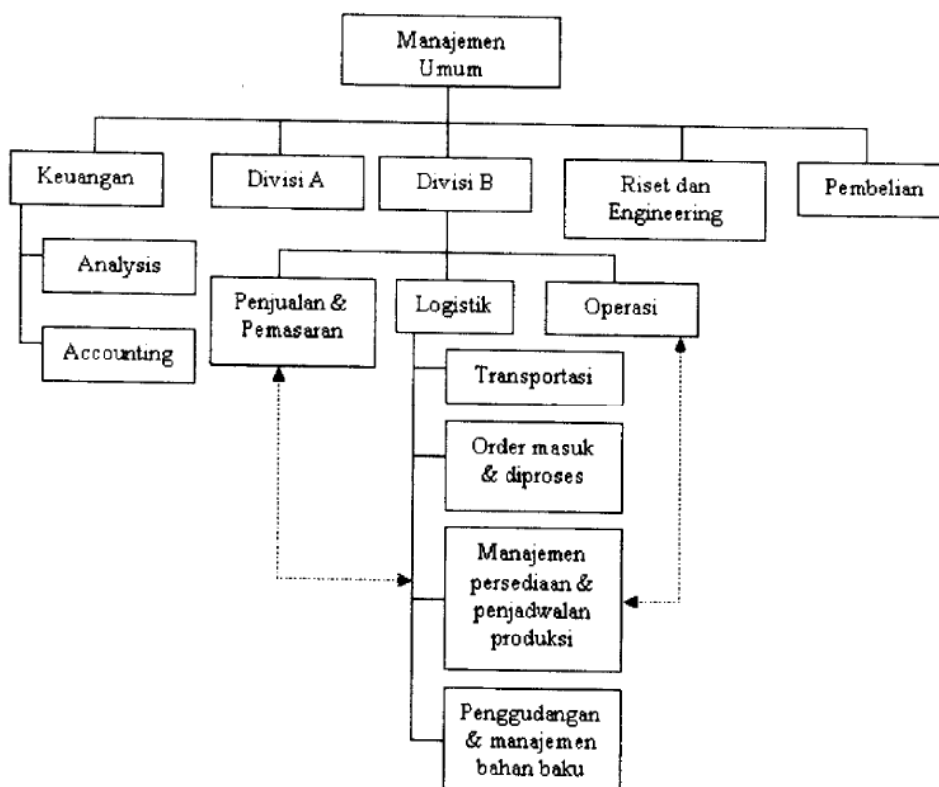
#### 1. Manajemen logistik yang sentralistik :

Merupakan struktur organisasi logistik yang menggambarkan pengambilan keputusan berada pada puncak pimpinan. Wewenang dan tanggung jawab memenuhi kebutuhan logistik organisasi adalah pimpinan puncak.



#### 2. Manajemen logistik yang desentralistik

Merupakan struktur organisasi logistik yang dalam pengambilan keputusannya dilakukan pendelegasian kepada departemen yang ada dalam organisasi, jadi tanggungjawab dan wewenang memenuhi kebutuhan logistik organisasi adalah departemen/divisi logistik yang ditunjuk.



Pemilihan jenis organisasi logistik, baik yang sentralistik maupun yang desentralistik dilakukan dengan mempertimbangkan :

- strategi perusahaan/organisasi,
- jangkauan pasar, yaitu luas atau sempitnya pasar kemampuan manajemen, dan
- tersedianya sumber daya yang dibutuhkan.

## **Bentuk-bentuk Organisasi**

### **1. Bentuk organisasi garis (Line organization):**

Merupakan bentuk organisasi yang wewenangnya berasal dari puncak pimpinan yang dilimpahkan kepada satuan organisasi atau bagian di bawahnya.

### **2. Bentuk organisasi fungsional :**

Merupakan bentuk organisasi yang wewenangnya berasal dari puncak pimpinan yang dilimpahkan pada satuan organisasi atau bagian di bawahnya sesuai dengan fungsinya.

### **3. Bentuk organisasi staf**

Merupakan bentuk organisasi yang wewenangnya berasal dari puncak pimpinan yang dilimpahkan kepada satuan organisasi atau bagian di bawahnya, dimana di bawah puncak pimpinan diangkat staf ahli yang bertugas membantu pimpinan tersebut.

### **4. Bentuk organisasi fungsional dan garis :**

Merupakan bentuk organisasi yang wewenangnya berasal dari puncak pimpinan yang dilimpahkan kepada satuan organisasi atau bagian dibawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu, pimpinan masing-masing bidang pekerjaan tersebut memiliki wewenang dan dapat memerintah kepada semua pelaksana di bawah yang menyangkut bidang kerjanya.

## **Pengendalian Logistik**

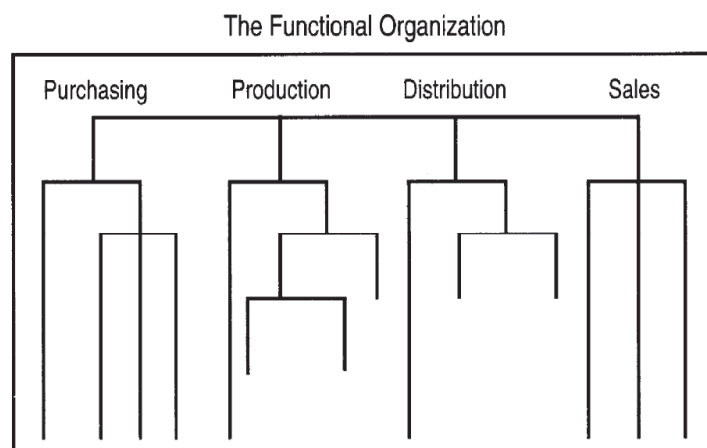
1. Penetapan standar untuk pengendalian, agar ada alat ukur yang jelas dalam melakukan pengendalian.
2. Pengukuran kinerja, yaitu untuk mengukur hasil kerja. Hal ini harus berpedoman pada standar kerja yang menjadi pedoman, sehingga prestasi kerja yang baik dan kurang baik dapat diukur.
3. Pengambilan tindakan perbaikan. Apabila karyawan hasil kerjanya di bawah standar maka dapat dilakukan usaha-usaha perbaikan melalui pelatihan atau kursus.
4. Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab dalam kelompok. Hal ini untuk meningkatkan partisipasi dalam kelompok menjadi lebih baik, sehingga dapat bekerja lebih efektif.

Pengendalian yang baik akan sangat berguna di dalam mencapai kestabilan keuangan, mampu menutupi segala biaya-biaya yang dikeluarkan. Sasaran pelayanan, pengendalian yang baik akan mencapai keuntungan yang maksimal, karena mencapai target pelayanan yang diinginkan.

#### **IV. Organisasi Konvensional**

Bersifat **vertikal, fungsional** dan biasanya dipimpin oleh seorang manajer senior, misalnya : fungsi pembelian, fungsi produksi, fungsi penjualan, dll.

Biasanya setiap fungsi hanya berfikir tentang fungsinya saja dan sulit dapat dimasuki oleh orang dari fungsi lain. Akibatnya melupakan tujuan dasar yaitu menciptakan penghasilan yang menguntungkan bagi perusahaan.



**Gambar Organisasi Konvensional**

Beberapa kendala yang terjadi akibat organisasi konvensional :

##### **1) Penumpukan inventory.**

- a) Penumpukan barang oleh masing-masing fungsi.
- b) Pengurangan biaya dilakukan dengan pembelian dalam jumlah besar.
- c) Kecenderungan tidak memperhatikan permintaan pelanggan.

##### **2) Biaya kurang transparan**

- a) Biaya logistik sulit diketahui dan diukur.
- b) Biaya aktual untuk pelayanan pelanggan sulit diukur.

##### **3) Batas fungsi menghalangi pengelolaan proses**

- a) Proses memuaskan pelanggan dimulai dari pembelian barang mentah dan berlanjut dengan pembuatan barang jadi, yang akhirnya melalui jalur distribusi sampai ke pelanggan.
- b) Idealnya proses tersebut diatur sebagai suatu sistem dan tidak terpecah-pecah.

c) Alur barang tertunda karena proses administrasi yang tumpang tindih.

#### 4) Pelanggan menghadapi beberapa wajah

a) Pelanggan harus berhadapan dengan beberapa wajah dari perusahaan.

b) Pelanggan berhadapan dengan banyak organisasi dalam melakukan bisnis dengan satu perusahaan.

c) Informasi yang diperoleh pelanggan tidak satu, tetapi dari beberapa fungsi dari perusahaan.

### V. Organisasi Logistik

#### 1) Bersifat **horisontal**.

a) Diatur di sekitar proses, bukan fungsi.

b) Datar dan jenjang tingkatan berkurang.

c) Dibangun di atas tim antar fungsi.

d) Dipedomani oleh ukuran kinerja berdasarkan target.

#### 2) Jadi yang diutamakan adalah **proses**, dengan proses utama :

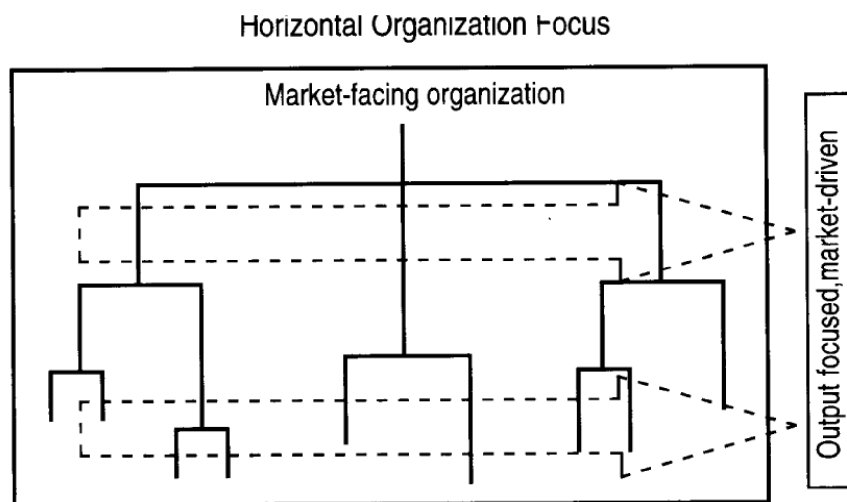
a) Pengembangan merek (***brand development***).

b) Pengembangan konsumen (membangun loyalitas)

c) Manajemen pelanggan

d) Pengembangan pemasok

e) **Manajemen supply chain** (proses cash to cash).



**Gambar Organisasi Logistik**



Beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk mencapai **kesuksesan** Manajemen Rantai Pasokan dalam perusahaan :

### 1) Integrasi rantai pasokan dan strategi partnering

Kompetisi yang ketat menyebabkan perusahaan melakukan partnering untuk mengintegrasikan **rantai pasokan**

Keuntungan yang diperoleh dari partnering atau alliance antara lain :

- a) menambah nilai produk.
- b) Memperbaiki akses pasar
- c) Memperkuat operasi
- d) Menambah kemampuan teknologi
- e) Memperlancar pertumbuhan
- f) Menambah ketrampilan organisasi
- g) Membangun kekuatan finansial.

### 2) Strategi Distribusi

- a) Strategi distribusi dengan menjadikan gudang di pusat sebagai koordinator pasokan, tetapi tidak menyimpan barang.
- b) Sistem di atas dapat mengurangi biaya penyimpanan barang dan mempercepat lead time
- c) Strategi ini memerlukan investasi yang besar, kemampuan prima dalam distribusi, pengecer dan pemasok yang dikendalikan dengan sistem informasi yang baik.
- d) Perlu pengangkutan yang cepat dan handal.
- e) Peramalan yang baik.
- f) Sistem ini hanya tepat untuk distribusi barang dalam frekuensi dan jumlah yang besar.

### 3) Desain produk

- a) Desain produk bisa menimbulkan biaya penyimpanan dan pengangkutan yang besar, biaya pembuatan yang besar dalam waktu yang lama. Perlu dilakukan desain ulang.
- b) Pembuatan desain baru dan mengubah desain lama membutuhkan waktu dan biaya yang besar. Tapi jika dapat menguntungkan dalam jangka panjang tentu perlu dipertimbangkan.

### 4) Teknologi informasi dan sistem penunjang

- a) Tujuan utama menghubungkan titik produksi dan penjualan dalam satu **rantai pasokan**.
- b) Informasi harus selalu informasi terkini.

### 5) Nilai pelanggan (customer value)

- a) Menunjukkan kontribusi perusahaan pada pelanggannya meliputi kualitas produk dalam hal harga, mutu dan layanan.

b) Manajemen **rantai pasokan** sangat mengutamakan nilai pelanggan

## **VI. Mengelola rantai pasokan sebagai jaringan**

Tantang terbesar adalah **integrasi**, terutama perusahaan dari hulu ke hilir. Integrasi melalui **rantai pasokan** mengimplikasikan integrasi proses, yaitu kerjasama antara pembeli dan pemasok, pengembangan produk secara bersama-sama, pengembangan sistem yang sama dan saling memberikan informasi.

**Strategi dalam proses pengelolaan rantai pasokan adalah :**

- 1) **Rasionalisasi pemasok**, dengan tujuan menjalin kerjasama yang lebih mudah. Makin sedikit pemasok dalam rantai pasokan, makin mudah dikendalikan.
- 2) **Program pengembangan pemasok**, dengan titik berat pada pengembangan dan pembinaan pemasok untuk kepentingan kedua belah pihak yaitu peningkatan mutu dan pelayanan.
- 3) **Pengikutsertaan pemasok dalam desain sejak awal**, desain bersama-sama dengan pemasok makin menguntungkan dibandingkan dengan pendekatan lama yaitu desain sendiri.
- 4) **Sistem informasi terpadu**, dengan teknologi informasi ini pemasok mampu mengelola dan mengatur pasokan barang ke dalam pabrik berdasarkan pemberitahuan terlebih dahulu mengenai jadwal produksi. Dalam sistem yang telah maju, tidak diperlukan lagi order, nota pengiriman, nota tagihan dan sejenisnya, tetapi hanya perlu informasi yang dijadikan dasar pengiriman barang dan mempercepat proses pembayaran.
- 5) **Sentralisasi inventori**, integrasi **rantai pasokan** tidak saja dilakukan antara perusahaan dengan pemasok, tetapi juga dengan organisasi hilir, yaitu distributor dan pengecer.

**Tantangan yang dihadapi** oleh perusahaan dalam mengelola mata rantai pasokan sebagai jaringan antara lain

- 1) Pengembangan strategi kolektif
- 2) Pemikiran secara win-win
- 3) Komunikasi terbuka

\*\*\*\*\*