

BAB 6

IMPLIKASI STRATEGI MANAJEMEN RANTAI PASOKAN

Implikasi Secara Umum

1) Pengembangan manajemen logistik

Manajemen Rantai Pasokan pada hakikatnya pengembangan lebih lanjut dari manajemen logistik, yaitu pengurusan menyangkut arus barang sejak bahan baku sampai barang jadi yang diterima oleh pelanggan akhir, jadi menyangkut seluruh jaringan organisasi perusahaan dari paling hulu sampai paling hilir.

2) Bertahap

Proses evolusi yang bertahap, meliputi :

- a) Integrasi (internal): mengutamakan integrasi logistik & mengupayakan keunggulan internal.
- b) membentuk jaringan atau *networking* (eksternal) : membangun konstruksi jaringan dan menjadi pemimpin dalam industri bersangkutan.

3) Perubahan sikap mental

Kesulitan utama terletak pada waktu peralihan dari tahap integrasi internal ke pembentukan jaringan eksternal yang memerlukan perubahan mental secara drastis. Hanya sebagian kecil saja yang sudah mencapai tahap jaringan eksternal.

4) Pemanfaatan teknologi informasi [IT]

Teknologi informasi dapat digunakan sebagai katalisator percepatan dan keberhasilan *supply chain*. Intranet dan internet.

5) Menciptakan keunggulan kompetitif

Tujuan meningkatkan atau menciptakan keunggulan kompetitif (yang baru). Persaingan tidak lagi antar perusahaan, tetapi antara rantai pasokan yang satu dengan rantai pasokan yang lain, atau antara jaringan perusahaan yang satu dengan jaringan perusahaan yang lain.

Implikasi Terhadap Manajemen Mutu [1]

1) Pengertian dan pendekatan

Pengertian mutu tidak lagi hanya "sesuai dengan spesifikasi", tetapi lebih luas dari itu, yaitu segala sesuatu di luar harga, yang di kehendaki oleh pelanggan, seperti waktu penyerahan, keandalan memenuhi janji, bentuk/estetika dan ketahanan produk, keamanan produk, dan layanan purna jual.

Pendekatan yang dulu dilakukan, yaitu push system tidak lagi dapat dilakukan, tetapi berubah

menjadi pull system yang berarti pembuat barang didikte oleh kemauan dan tuntutan para pelanggan.

2) Keikutsertaan pemasok

Dalam perencanaan desain diikutsertakan peran pemasok. Dalam konsep kemitraan [next], fasilitas pemasok dapat digunakan sebagai R & D sehingga perusahaan tidak perlu membuat dan mengembangkan bagian R & D sendiri.

3) Benchmarking

Untuk mengendalikan mutu, salah satu hal yang paling efektif digunakan adalah benchmarking. Yang perlu di-benchmark sesuai dengan asosiasi antar industri (The Supply Chain Council) misalnya model yang terkenal dengan nama SCOR (Supply Chain Operations Reference). SCOR mengeluarkan standar ukuran kinerja manajemen supply chain yang dapat digunakan untuk perbandingan dengan industri lain.

4) Logistik sebagai ujung tombak

Untuk mencapai kesuksesan rantai pasokan, logistik dapat digunakan sebagai ujung tombak dan sasaran pertama penanganannya.

- rantai pasokan adalah pengembangan pengelolaan logistik
- biaya logistik, khususnya biaya pembelian dan penyimpanan barang, merupakan biaya yang sangat tinggi bagi perusahaan.

Implikasi Terhadap Arus Barang [2]

1) Pengawasan inventory

- a) mengubah tolok ukur kinerja, yakni bukan *turn over ratio* biasa lagi, melainkan rasio antara *revenue* dan *inventory*.
- b) Jaringan rantai pasokan lebih berorientasi pada *revenue*.
- c) Pengawasan dilakukan terhadap tingkat *inventory* pada semua jaringan sebagai suatu kesatuan.
- d) Yang diutamakan kelancaran arus barang dari hulu ke hilir.

2) Sentralisasi *inventory*

Sentralisasi *inventory* yang dimaksudkan di sini tidak dalam arti fisik, tetapi dalam arti perencanaan dan pengaturan.

3) Manajemen *lead time*

Manajemen *lead time* diperlukan agar keinginan pelanggan dapat dipenuhi pada tingkat yang dapat diterima oleh mereka, dengan meniadakan kegiatan yang tidak memberikan nilai

tambah, dan mempercepat kegiatan yang memberikan nilai tambah.

Implikasi Terhadap Organisasi [3]

1) Bentuk organisasi

Bentuk atau pola organisasi yang perlu dikembangkan organisasi horizontal, yaitu berdasarkan proses dan bukan fungsi.

2) Komunikasi terbuka

Komunikasi antar mata rantai harus dilakukan secara rutin, transparan, terbuka, spontan, dan harus dirasakan serta merupakan kebutuhan sehari-hari. Komunikasi antar mata rantai harus dikembangkan sehingga menjadi seperti komunikasi antar bagian di dalam perusahaan sendiri saja.

3) Pemikiran secara "win-win"

Perlu dikembangkan konsep "*win-win*" secara terus-menerus.

Implikasi Terhadap Biaya dan Nilai Tambah [4]

1) Analisis *value chain*

Analisis ini mengasumsikan bahwa tujuan ekonomis dasar perusahaan adalah menciptakan nilai, meliputi :

- a) *Primary activities* : logistik masuk, operasi, *marketing* dan penjualan, layanan pelanggan.
- b) *Support activities* : manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, pengadaan atau pembelian, infrastruktur perusahaan.

2) Target spesifik dan kuantitatif

- a) Spesifik misalnya tentang *lead time*, biaya logistik, serta tingkat layanan.
- b) Kuantitatif misalnya pengurangan biaya sebesar 40% dalam dua tahun dan sebagainya.
- c) Keberhasilan awal perlu dikenali dan disebarluaskan kepada semua pihak yang terkait agar dapat digunakan untuk menambah motivasi dan gairah pengembangan.

3) ~~Cost added~~ and value added activities

- a) Membedakan kegiatan yang hanya menambah biaya.
- b) Kegiatan-kegiatan yang betul-betul memberikan nilai tambah.
- c) Prinsip menghilangkan kegiatan yang sama sekali tidak memberikan nilai tambah, dan
- d) mengefisienkan secara optimal kegiatan yang memberikan nilai tambah.

Implikasi Terhadap Manajemen Hubungan dengan Pemasok [5]

1. Rasionalisasi

Pembatasan jumlah *supplier* sampai tingkat yang paling efisien dan *manageable*. Untuk pemasok kunci perlu dikembangkan ke arah kemitraan bisnis.

2. Kemitraan bisnis

Kemitraan bisnis dimulai dengan kemitraan *supplier-buyer* (ke arah perusahaan hulu) untuk para pemasok kunci dan dikembangkan dengan kemitraan ke arah perusahaan hilir, yaitu *distributor* dan *retailer*.

3. Outsourcing

Salah satu bentuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari beberapa bidang kegiatan. Yang *di-outsource-kan* bukan kegiatan utama, karena tetap ditangani perusahaan sendiri.

4. Prinsip dan jiwa kemitraan.

Tujuan yang sama, saling menguntungkan, saling percaya, bersifat terbuka, menjalin kerja sama jangka panjang, dan perbaikan terus-menerus dalam biaya, mutu dan layanan.

5. Pembinaan.

Pembinaan dapat berarti luas, termasuk perbaikan mutu, perbaikan biaya, perbaikan komunikasi, dan sebagainya.

6. Sistem informasi terpadu.

Pengadaan sistem informasi terpadu dan transparan yang ditunjang dengan penggunaan teknologi informasi mutakhir, sehingga cepat, akurat, dan tidak terbatas secara linear saja, tetapi dapat secara multifaset.

Implikasi Terhadap Pendekatan Total Usaha [6]

1. Pelaku pokok

Anggota jaringan atau mata rantai dalam *supply chain* yang terdiri dari lima organisasi atau pihak yaitu : *suppliers, manufacturers, distributors, retailers, dan consumers*. Kelima pelaku pokok harus sebagai suatu totalitas.

2. Hakikat persaingan.

Hakikat persaingan tidak antar perusahaan lagi, tetapi antar jaringan *supply chain*.

3. Implikasi penahapan.

Proses *supply chain* : proses evolusi yang memerlukan penahapan. Perlu diperinci, dibedakan, dan direncanakan mengenai apa, siapa, dan bagaimana untuk setiap elemen seperti penggerak, fokus, faedah, alat, daerah aksi, pedoman, model, aliansi, dan pelatihannya.

4. Manajemen jaringan.

Kunci dari manajemen rantai pasokan adalah integrasi atau manajemen jaringan antar semua perusahaan yang terkait. Perusahaan tetap dimiliki oleh pemilik dan tidak ada akuisisi.

5. Strategi Kolektif.

Strategi yang dikembangkan bersifat total dan kolektif, dan bukan strategi perusahaan sendiri-sendiri. Perlu diikutsertakan semua pihak yang terkait sehingga dihasilkan suatu strategi bersama yang diyakini bersama dan dilaksanakan bersama.

6. Target keberhasilan total.

Beberapa target yang merupakan tolok ukur kinerja perlu dinyatakan secara spesifik, misalnya : pengurangan persediaan; mempercepat perputaran persediaan; memperbaiki waktu pemenuhan kebutuhan; kenaikan penjualan; peningkatan pangsa pasar; peningkatan keuntungan; perbaikan hubungan dengan pelanggan.

Implikasi Terhadap Isu Internasional Menyangkut Supply Chain [7]

Makin lama makin nyata bahwa ada hubungan erat antara operasi global dan pengembangan rantai pasokan. Jika dikelola dengan baik, rantai pasokan internasional memang dapat menambah kesempatan besar untuk meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi pada waktu yang sama juga menciptakan potensi kesulitan dan jebakan yang tidak kecil.

Beberapa tipe *supply chain* internasional :

1. Sistem distribusi internasional.

Dalam tipe ini, pabrik masih berada di dalam negeri, tetapi distribusi dan sebagian *marketing* berada di luar negeri.

2. *Suppliers* internasional.

Dalam tipe ini, bahan baku dan komponen penunjang dipasok oleh pemasok luar negeri, tetapi perakitan sepenuhnya dilakukan di dalam negeri. Dalam beberapa hal, barang yang sudah jadi dikirim lagi ke luar negeri untuk dijual.

3. *Offshore manufacturing*

Dalam tipe atau sistem ini, bahan baku, komponen penunjang, dan fabrikasi dilakukan di negara tertentu, kemudian barang jadinya dikirim ke dalam negeri untuk didistribusikan dan dijual.

4. *Fully integrated global supply chain*

Dalam sistem ini, bahan baku, komponen penunjang, fabrikasi, dan distribusi maupun penjualan dilakukan di berbagai negara di dunia, tanpa melihat batas-batas negara dan pemilihan negara.

Faktor-faktor yang menimbulkan kecenderungan untuk melakukan rantai pasokan internasional antara lain :

1. Kekuatan pasar global

- a. Kekuatan pasar global diciptakan baik oleh kompetisi global maupun kesempatan yang ada karena terbentuknya konsumen asing.
- b. Kekuatan ini juga timbul karena berkembangnya pasar bebas sebagai akibat persetujuan WTO (*World Trade Organization*) dan organisasi-organisasi regional lain seperti APEC (*Asia Pacific Economic Cooperation*), AFTA (*Asean Free Trade Area*), dan sebagainya.
- c. Perusahaan yang tidak mau *go international* makin lama akan makin terdesak oleh kompetisi global ini sehingga mau tidak mau harus terjun juga secara internasional.
- d. Bagi negara yang sudah maju, pasar internasional merupakan pasar baru yang sangat besar potensinya dan merupakan godaan yang terlalu besar untuk dilewatkan.
- e. Bagi negara yang sedang berkembang, pasar internasional memberikan pendapatan devisa yang diperlukan serta mengokohkan jaminan pendapatan perusahaan, khususnya apabila mata uangnya termasuk mata uang yang kurang.

2. Kekuatan teknologi

- a. Kekuatan teknologi mempengaruhi secara langsung suatu barang yang diproduksi.
- b. Fasilitas R & D banyak yang berada di luar negeri, sehingga diperlukan kerja sama dengan pihak luar negeri.

3. Kekuatan biaya global

- a. Dalam menentukan lokasi pabrik, biaya merupakan salah satu faktor yang penting.
- b. Perlu dipertimbangkan seperti biaya kapital, risiko stabilitas politik dan ekonomi, biaya buruh terampil maupun tidak terampil, tingkat bunga, jarak dengan konsumen utama, sistem perpajakan, sistem bea masuk, penyediaan infrastruktur.

4. Kekuatan politik dan ekonomi

- a. Berkembang persetujuan regional/global yang bertujuan menjamin suatu pasar bebas dunia dan menghilangkan halangan berupa tarif atau non tarif dari negara tertentu.
- b. WTO, APEC, AFTA, dan sejenisnya di mana para anggotanya akan lebih bebas bersaing lagi di dalamnya.
- c. Membuka peluang dan tantangan baru bagi perusahaan untuk mengembangkan pemasaran atau sumber bahan bakunya.

Beberapa keuntungan supply chain internasional :

1. biaya produksi lebih murah
2. pasar penjualan lebih luas
3. mutu barang lebih baik
4. nilai penjualan lebih tinggi
5. kemampuan lebih dalam berkompetisi secara global
6. keuntungan lebih banyak.

Beberapa risiko yang harus dihadapi :

1. kurs mata uang yang sering berfluktuasi
2. perubahan peraturan pemerintah setempat, khususnya mengenai sistem perpajakan
3. perubahan situasi politik negara setempat
4. budaya yang berbeda
5. perbedaan tingkat produktivitas sumber daya manusia
6. kolaborasi dengan mitra lokal dapat berubah menjadi kompetitor
7. penyediaan infrastruktur yang kurang.

Strategi untuk mengatasi global supply chain**1. Strategi Spekulatif.**

- a. Dalam strategi ini, setelah mempertimbangkan masak-masak, perusahaan menetapkan salah satu skenario saja berdasarkan asumsi tertentu, dan akan berganti skenario apabila asumsi yang diandalkan berubah.

2. Strategi Hedging

- a. Dalam strategi ini, perusahaan merencanakan supply chain sedemikian rupa sehingga kerugian di mata rantai yang satu dapat ditutup oleh keuntungan dari mata rantai yang lainnya.
- b. Sebagai contoh, Volkswagen mempunyai pabrik-pabrik di Meksiko, Jerman, Brasil, dan Amerika Serikat. Kerugian operasi di satu negara dapat ditutup oleh keuntungan dari negara lain.
- c. Strategi ini memang tipikal, yaitu secara simultan berhasil di satu tempat namun mungkin kurang berhasil di tempat lain.

3. Strategi Fleksibel

- a. Apabila dilaksanakan dengan baik, dalam strategi ini perusahaan bisa menjalankan

berbagai skenario dan mengambil keuntungan darinya.

- b. Misalnya menggunakan beberapa supplier kunci dan mendirikan pabrik dengan kapasitas lebih di beberapa negara.
- c. Koordinasi global juga merupakan bentuk dari strategi ini, di mana ancaman dari kompetitor di suatu negara mungkin dapat diimbangi dengan gerakan tertentu di negara lain. Sebagai contoh, sewaktu Michelin mulai melirik pasar Amerika Utara untuk dijadikan target dan sasaran pemasarannya dengan usaha-usaha agresif. Good year menanggapi dengan menurunkan harga ban di pasaran Eropa. Tindakan ini memaksa Michelin untuk menunda pengembangan investasinya di luar negeri.
