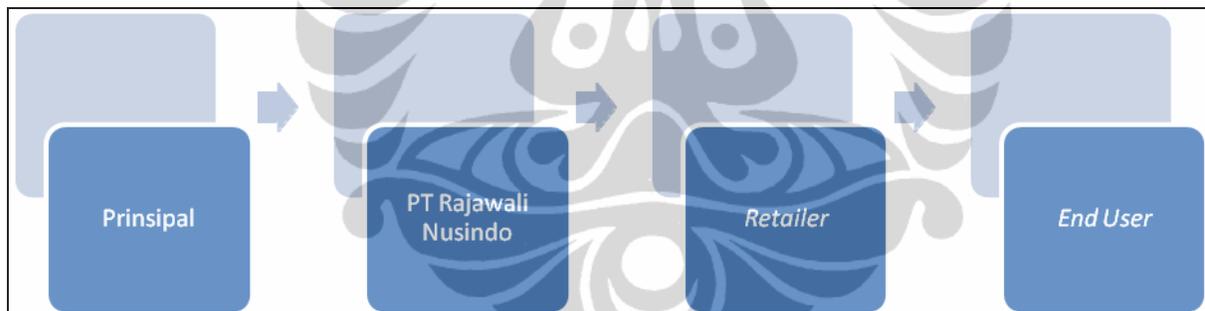


BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

IV. 1 Analisis Rantai Pasok (*Supply Chain*) di RN

PT Rajawali Nusindo (RN) adalah anak perusahaan dari PT Rajawali Nusantara Indonesia (RNI) yang sudah lama berkecimpung di industri distribusi sehingga perusahaan memiliki susunan rantai pasok yang sudah dirancang sedemikian rupa untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Seiring dengan perjalanan perusahaan, baik jumlah produk yang distribusikan dan jumlah pelanggan yang dilayani mengalami banyak perubahan. Hubungan dengan prinsipal sebagai produsen penyedia barang dan pelanggan sebagai pengguna barang menjadi sesuatu hubungan yang penting bagi RN untuk dikelola sedemikian rupa agar biaya yang dikeluarkan adalah efisien dan *cost-effective*.

Gambar 4.1. Tahapan Rantai Pasok



Sumber: Hasil Olahan

RN berusaha untuk memenuhi tuntutan konsumen yang semakin kritis, hal yang memaksa perusahaan-perusahaan melakukan perubahan paradigma dari orientasi produksi menjadi orientasi pada pelanggan (*Customers-oriented*), khususnya dalam hal-hal seperti harga, mutu, dan layanan (kecepatan, kemudahan, dan sebagainya). Dari segi harga RN secara berkelanjutan mencari cara terus menerus untuk mendapatkan harga yang kompetitif, yaitu dengan pengelolaan rantai pasok dengan lebih efisien.



Berikut alur rantai pasok yang diterapkan di RN sesuai dengan Gambar 4.1.:

Prinsipal

Prinsipal terdiri dari perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang-barang perdagangan umum seperti produk keperluan rumah tangga. Mereka memasok barang ke RN tergantung dari sistem kontrak pemesanan yang sudah ditetapkan pada awal kontrak.

Tabel 4.1. Daftar prinsipal RN dan Jenis Produk (PU)

No	Prinsipal PT Rajawali Nusindo	Jenis Produk
1	PT Mustika Ratubuana International	Kosmetik
2	PT Philips Lighting	Lampu
3	PT Citra Kreasi Makmur	Produk bayi, households, dan kecantikan
4	PT Mikie Oleo Nabati Industri	Minyak goreng
5	PT Setrafood Indonusa	Mie Instant
6	PT Phapros	Obat OTC
7	PT Mitra Rajawali Banjaran	Kondom
8	PT Inti Bagas Perkasa	Kanvas rem
9	PT Naga Corigo Kencana	Produk kimia pembersih
10	PT Softex Indonesia	Pembalut wanita
11	PT Energizer Indonesia	Batu Batri
12	PT Sarinah	Minyak goreng
13	PT Tlogomas Plastik Engineering	Perlengkapan listrik
14	PT Tokai Dharma Indonesia	Korek api gas
15	PT Paras Cantik Kenanga	Kosmetik
16	PT Kobe Lyna Industry	Tepung bumbu
17	PT Afiat Industri Farmasi	Balsem
18	PT Bintang Cemerlang Mitratama	Sampo motor
19	PT Karya Jaya Dunia	Minyak kayu putih
20	PT PG Rajawali I	Gula kemas 1 kg
21	PT PG Rajawali II	Gula kemas 1 kg

Sumber: Hasil Olahan

PT Rajawali Nusindo (RN)

RN sebagai perusahaan distribusi melakukan aktivitas pemesanan barang dari prinsipal dan kemudian mendistribusikan barang-barang tersebut kepada pengecer atau gerai melalui jalur distribusinya yang tersebar pada 39 cabangnya. RN akan menjamin barang-barang dari prinsipal tersebut agar dapat diterima dengan baik oleh pelanggan sehingga terjadi penciptaan nilai (*value creation*) yang akan menjadi nilai tambah bagi RN.

Universitas Indonesia

Pelanggan

RN harus memahami kebutuhan pelanggan dari segmen tertentu dan ketidakpastian rantai suplai yang dihadapi agar dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut tanpa menyampingkan tujuan perusahaan meraih keuntungan yang optimal. Kebutuhan tersebut akan membantu perusahaan untuk menetapkan tingkat pelayanan.

Ketidakpastian rantai pasok membantu perusahaan dalam identifikasi batasan tingkat ramalan permintaan, gangguan, dan penundaan yang rantai pasok akan harus persiapkan. Kebutuhan pelanggan dapat dikategorikan berdasarkan:

- Jumlah kuantitas produk yang dibutuhkan setiap kali pemesanan. Pemesanan produk yang bersifat darurat dalam lini produk cenderung kecil, dimana pemesanan produk yang bersifat rutin cenderung lebih besar.
- Respon waktu pengiriman ke pelanggan yang dapat ditoleransi. Respon waktu yang dapat ditoleransi untuk pemesanan produk yang bersifat darurat cenderung lebih pendek, dimana respon waktu yang bersifat rutin cenderung lebih panjang.
- Variasi produk yang ditawarkan. Pelanggan mungkin menempatkan harga tinggi untuk ketersediaan dari pemesanan perbaikan darurat dari pemasok tunggal; dimana hal ini tidak sama dengan pemesanan yang bersifat rutin.
- Ketersediaan produk. Pelanggan menempatkan pesanan darurat memiliki harapan ketersediaan produk di tingkat yang tinggi. Pelanggan ini rentan terhadap kemampuan pemasok untuk memiliki ketersediaan barang. Hal ini tidak berlaku pada pesanan rutin.
- Harga yang ditawarkan untuk produk. Pelanggan yang melakukan pemesanan produk darurat menjadi kurang sensitif dibandingkan dengan harga pelanggan yang menempatkan pemesanan rutin.
- Tingkat inovasi yang ditawarkan. Perusahaan distribusi terhadap produk yang ditawarkan Pelanggan *high-end* di *departemen store* biasanya memiliki harapan dalam inovasi dan desain baru dalam penampilan produk. Sedangkan pelanggan pasar tradisional cenderung memesan yang sudah laku dipasar dan inovasi yang diharapkan lebih cenderung pada pengecilan kemasan (kemasan ekonomis) sehingga biaya investasi mereka menjadi lebih kecil.

RN memiliki pelanggan khusus untuk produk perdagangan umum yang terbagi atas dua jenis pasar dengan masing-masing tipe pelanggan:

1. Pasar Tradisional (*Traditional Market*)

- a. Retail, pasar tradisional, toko-toko yang ada di pinggir jalan maupun di gang-gang. Atribut untuk tipe pelanggan retail adalah harga produk dan inovasi produk. Retail biasanya lebih mengutamakan barang-barang yang sifatnya mudah dijual sehingga mendukung pergerakan arus kas mereka dimana harga dan satuan kemasan produk yang mereka beli dari produsen menjadi penting.
- b. Toko Listrik, toko yang secara spesifik menjual alat-alat kelistrikan. Atribut untuk tipe pelanggan toko listrik adalah kuantitas produk, respon waktu, ketersediaan produk, dan harga produk. Toko listrik memiliki sifat pekerjaan dalam bentuk proyek sehingga keperluannya dalam mendapatkan produk dalam kuantitas besar, murah, dan tingkat ketersediaan adalah penting.
- c. Toko Bahan Bangunan, toko yang menjual bahan-bahan bangunan, dimana produk kelistrikan hanya sebagai pelengkap saja tapi masih diatas kebutuhan toko elektronik. Atribut untuk tipe pelanggan toko bahan bangunan adalah ketersediaan produk. Toko bangunan melakukan stok sebagai kelengkapan produk di toko.
- d. Toko P&D, grosir yang menyediakan berbagai jenis barang dalam jumlah besar dalam konteks pasar tradisional. Beberapa di antara toko tersebut memiliki armada penjualan. Atribut untuk tipe pelanggan toko P&D adalah ketersediaan produk dan harga produk. Toko P&D cenderung melakukan penjualan terhadap produk yang cepat diserap oleh pasar (*fast moving consumer goods*) sehingga mereka akan melakukan persediaan terhadap barang-barang tersebut dan harga yang kompetitif untuk dapat dijual kembali ke pengecer-pengecer kecil.

2. Pasar Modern (*Modern Market*)

- a. Horeca (Hotel Restaurant Café), hotel, restaurant, dan kafe yang mengandalkan pelayanan. Atribut untuk tipe pelanggan HoReCa adalah respon waktu dan inovasi produk. HoReCa pada umumnya memiliki tingkat pengadaan yang

- cukup mature sehingga memiliki kemampuan untuk menawar (*power of bargaining*) ke pemasok tinggi dan menciptakan *entry barrier* menjadi pemasok pun tinggi.
- b. *Hypermarket*, grosir modern seperti Makro, Goro, Carefour, Giant, Hero, dan lain-lain. Tipe pelanggan hypermarket memiliki semua atribut yang di atas. *Hypermarket* saat ini menjadi salah satu sarana promosi bagi produsen produk konsumen sehingga kelengkapan produk dan produk inovasi ada disana. Mekanisme pembelian dari pemasok menggunakan sistem kontrak.
 - c. *Supermarket*, grosir modern seperti Pasaraya, Matahari, Yogya, Ranch Market, Tip Top, dan lain-lain. Tipe pelanggan supermarket memiliki semua atribut yang di atas. Supermarket saat ini menjadi salah satu sarana promosi bagi produsen produk konsumen sehingga kelengkapan dan produk inovasi juga tersedia disana. Mekanisme pembelian dari pemasok menggunakan sistem kontrak.
 - d. Koperasi, insitusi yang bergerak di bawah naungan perusahaan-perusahaan. Tipe pelanggan koperasi memiliki atribut ketersediaan produk dan harga produk. Koperasi pada umumnya lebih cenderung melakukan pembelian barang berdasarkan harga yang menarik dan selalu melakukan stok barang bagi konsumennya.

End Customer

End Customer adalah pelanggan akhir yang menjadi konsumen atau pengguna barang di akhir mata rantai yang didistribusikan oleh RN.

IV.2 Pemetaan Desain Rantai Pasok dengan Hau Lee's Matrix

Untuk mencapai hasil yang maksimal, desain rantai pasok yang tepat dapat dimodelkan dengan menggunakan *Matrix* Hau Lee. *Matrix* Hau Lee menggambarkan hubungan karakteristik permintaan dengan karakteristik pasokan. Berdasarkan kegunaan dan pemakanan, karakteristik permintaan terbagi dua menjadi produk fungsional dan produk inovatif.

Universitas Indonesia

Berdasarkan proses produksi, karakteristik pasokan terbagi menjadi dua yaitu produk yang diproduksi stabil dan *high evolving*.

Pada dasarnya semua produk perdagangan umum yang didistribusikan oleh RN adalah masuk kategori produk fungsional dengan ciri-ciri yaitu produk dengan tingkat permintaan di pasar yang stabil, perubahan pada produk biasanya tidak signifikan, dan produk memiliki daur hidup yang lama. Produk perdagangan umum yang didistribusikan oleh RN adalah produk untuk kebutuhan rumah tangga yang biasanya memiliki tingkat permintaan stabil dan diikuti dengan tingkat kompetisi tinggi sehingga pengambilan margin menjadi kecil.

RN menyadari dengan produknya tersebut maka perusahaan bisa lebih fokus dalam meminimalisasi biaya transportasi dan persediaan dibandingkan biaya-biaya lainnya. Untuk mendukung hal tersebut dan mencapai hasil yang maksimal maka informasi yang berjalan antara prinsipal (pemasok) dan RN sangat dibutuhkan sehingga dapat memenuhi permintaan pasar dengan harga terendah. Pada saat ketidakpastian pasar meningkat, langkah yang dilakukan oleh perusahaan adalah menentukan posisi persediaan dan ketersediaan kapasitas produk agar dapat mengantisipasi ketidakpastian permintaan tersebut. Keputusan memilih prinsipal adalah ditentukan dari bagaimana kecepatannya merespon bukan dari semata-mata harga yang paling murah yang ditawarkan.

Gambar 4.2. Rantai Pasok RN dalam kerangka kerja Matrix Hau Lee

		Karakteristik Permintaan	
		Fungsional (Ketidakpastian rendah)	Inovatif (ketidakpastian tinggi)
Karakteristik Pasok	Stable (Ketidakpastian rendah)	Rantai pasok efisien Korek Api Gas Minyak - Focus Kampas Rem Lampu Philips Produk Softex Mustika Ratu Gula Kiloan Minyak Goreng Mie Instan	Rantai pasok responsif X
	Evolving (Ketidakpastian tinggi)	Rantai pasok risk-hedging Philips Avent Philips DAP Minyak Kayu Putih Shampo Motor MG Electric Binggo Ekonomi Binggo Reguler	Rantai pasok agile X

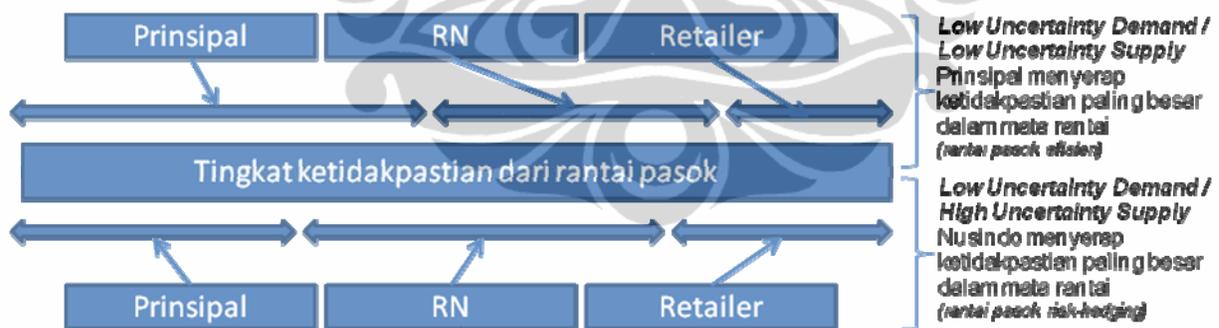
Sumber: Hasil Olahan

Setelah melakukan pemetaan terhadap tingkat ketidakpastian permintaan dengan ketidakpastian pasok, maka Gambar 4.2. memberikan kondisi RN saat ini. Dengan tetap mengacu kepada visi perusahaan yaitu “Menjadi Perusahaan Distribusi dan Trading yang Terpercaya”, maka untuk menjawab permasalahan yang dihadapi RN, perusahaan harus melakukan hal-hal sebagai berikut untuk menurunkan ketidakpastian (permintaan dan pasok):

1. Melakukan validasi dan memperbaharui *database* pelanggan
2. Memperbaiki sarana dan prasarana distribusi
3. Perencanaan penjualan, sistem persediaan, dan pergudangan yang lebih baik

Untuk mendukung kegiatan distribusi produk dari prinsipal ke pengecer dan akhirnya ke pelanggan akhir, fungsi persediaan menyesuaikan dengan masing-masing ketidakpastian permintaan dan pasok. Maka RN memiliki pilihan dalam menerapkan desain rantai pasok yaitu antara rantai pasok efisien dimana ketidakpastian diserap oleh prinsipal dan rantai pasok *risk-hedging*, dimana ketidakpastian diserap oleh RN seperti Gambar 4.3.

Gambar 4.3. Alokasi penyerapan ketidakpastian berdasarkan rantai pasok



(Sumber: Hasil Olahan)

Pada strategi rantai pasok efisien, pihak prinsipal akan mengambil peran menyimpan persediaan lebih banyak dibandingkan dengan peran RN dan *retailer*. Pada strategi rantai pasok *risk-hedging*, RN mengambil peran menyimpan persediaan lebih banyak dibandingkan peran dari prinsipal atau *retailer*. Masing-masing strategi memiliki keuntungan dan kerugiannya masing-masing karena ada resiko dalam melakukan penyimpanan persediaan.

IV.1 Analisis Rantai Nilai (*Value Chain*)

Analisis rantai nilai ini dibuat dalam rangka tercapainya efisien rantai pasok yang telah dibahas melalui pemetaan *Matrix* Hau Lee. Produk RN telah dikategorikan sebagai produk yang sifatnya fungsional.

Sejalan dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia, berkembang pula dunia usaha dewasa ini terbukti dengan berdirinya perusahaan besar, perusahaan menengah, dan perusahaan kecil. Pengaruh dari banyak berdirinya perusahaan dan semakin ketatnya persaingan yang dihadapi. Untuk menghadapi kondisi seperti ini perusahaan dituntut untuk lebih cermat lagi supaya dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Perencanaan dan pengendalian perlu dilaksanakan dalam menjalankan kegiatan perusahaan.

Dalam industri distribusi, setiap perusahaan memiliki strategi bersaing (*competitive strategy*) untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya melalui produk ataupun jasa yang bisa diberikan. Perusahaan berusaha untuk menyiapkan perencanaan yang berkala sebagai langkah pencapaian tujuannya di masa depan.

Untuk menghasilkan keunggulan daya saing (*competitive advantage*) yang berkesinambungan (*sustainable*) di dalam industri distribusi, RN perlu menerapkan fokus strategi dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Strategi tempat (*Place Strategy*)
 - a. Cakupan
 - b. Penetrasi
 - c. Penyebaran
 - d. Sumber Daya Manusia
 - e. Teknologi Informasi
 - f. *Database*
 - g. Pelayanan
 - h. Proses Penjualan
2. Strategi menjaga hubungan dengan pelanggan (*Customer Intimacy Strategy*)

Bagi RN yang menjalankan bisnis utamanya sebagai perusahaan distribusi perlu memahami bagaimana memaksimalkan nilai (*value*) dan meminimalkan biaya distribusi atau

jasa kepada pelanggan akhir. Rantai nilai (*value chain*) memberikan pandangan yang mencakup semua aktivitas yang dilakukan untuk mengantarkan produk dan jasa kepada pelanggan akhir.

Inti kegiatan RN adalah jasa distribusi produk farmasi berupa produk jadi ke gerai yang terdiri dari pedagang besar farmasi (PBF), apotik, toko obat dan instalasi farmasi rumah sakit, dan produk agro dari hasil anak-anak perusahaan RNI, dan ditambah dengan difersifikasi usaha yang dilakukan oleh perusahaan berupa perdagangan umum (*consumer goods*) seperti barang-barang kebutuhan rumah tangga.

Kegiatan usaha distribusi khusus produk dari perdagangan umum untuk dianalisis dan diharapkan dapat menjadi contoh permodelan dalam menerapkan desain rantai pasok (*supply chain*) di RN sehingga bisa menjawab permasalahan-permasalahan yang ada.

Fungsi distribusi di dalam analisa rantai nilai adalah termasuk pada aktivitas utama dimana harapannya bisa menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Apabila fungsi itu mampu dikembangkan dengan baik maka dapat menjadi sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan. Akitivitas pendukung yang dilakukan adalah penyederhanaan prosedur pemesanan barang, pengembangan produk baru, dan pemberdayaan alat-alat teknologi informasi.

Berdasarkan data perbandingan antara anggaran dan realisasi penjualan tahun 2007 di Tabel 4.2. dapat terlihat beberapa produk yang mencapai realisasi melebihi dari 100%, dikenal memiliki tren cukup baik setiap tahunnya, dan memang sudah menjadi produk unggulan RN, diantaranya produk minyak dari Focus, korek api gas dari Tokai, kampas rem dari Inti Bagas Perkasa, dan lampu Philips. Produk yang menjadi andalan utama dari RN berdasarkan *track record* penjualan dan hubungan kerja sama adalah lampu dari Philips. Produk tersebut bisa dijadikan percontohan dalam pemilihan strategi yang tepat untuk diterapkan sebagai salah satu alternatif strategi di RN.

Tabel 4.2. Data Penjualan Tahun 2008 PT Rajawali Nusindo

PT. RAJAWALI NUSINDO
 DATA PENJUALAN TAHUN 2008
 BULAN MEI MINGGU KE-23
 GABUNGAN PER GRUP PRODUK

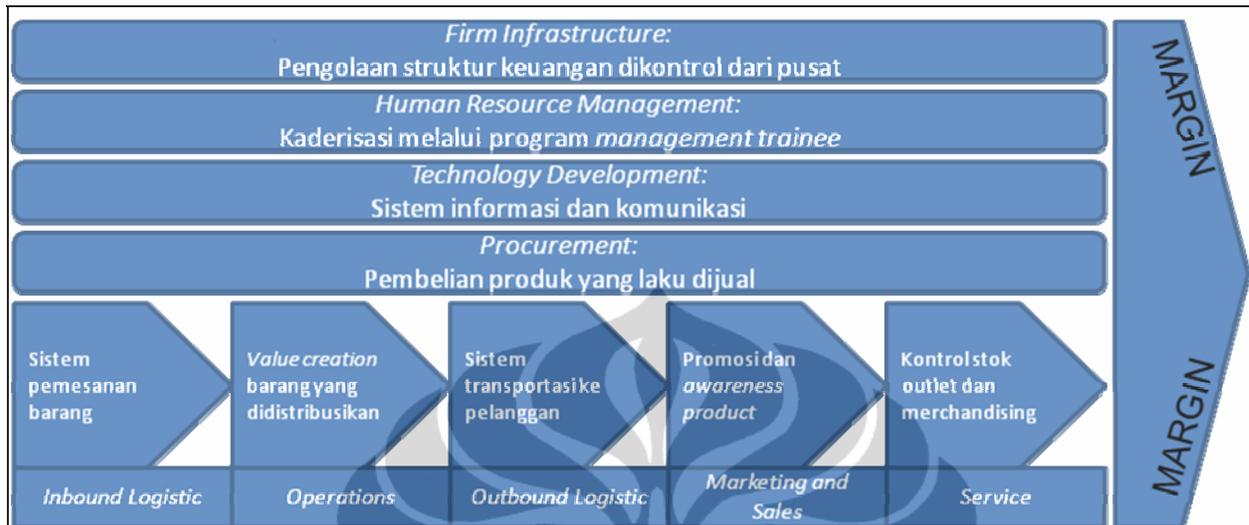
Rp. 000.000,-

Produk	Kumulatif : Minggu ke-1 s/d Minggu ke-23					Anggaran Tahun 2008		Realisasi Penjualan Tahun 2007
	Kumulatif : 1 Januari s/d 31 Mei 2008					Value	%	
	Realisasi	Anggaran	%	Realisasi	%			
	2008	2008	(+/-)	2007	(+/-)	VI	(III/VI)	
III	IV	(III/IV)	V	(III/V)			VII	
1101 Veterinary	-	-	-	-	-	-	-	-
1102 Chemicals	2,435.55	6,018.14	(59.53)	5,954.26	(59.10)	15,559.27	15.65	-
1103 Pupuk & Pestsida	20,942.21	17,425.38	20.18	9,146.51	128.96	33,549.68	62.42	34,421.36
1104 Mesin	7,577.18	4,268.91	77.50	-	-	22,063.44	34.34	-
1105 Masaji	(0.02)	-	-	54.72	(100.04)	-	-	39.73
1106 Sached	2,563.01	2,810.66	(8.81)	1,521.31	68.47	7,261.57	35.30	5,486.89
1107 Teh Kemas	-	-	-	10.30	-	-	-	10.30
1108 Mustika Ratu	2,750.80	2,701.55	1.82	1,982.16	38.78	7,125.10	38.61	5,385.95
1109 Korek Api Gas	8,270.74	5,174.53	59.84	4,190.33	97.38	12,773.41	64.75	11,321.22
1110 Minyak - Focus	18,081.26	16,651.27	8.59	7,764.36	132.88	46,152.72	39.18	26,401.92
1111 Soft Drink	1.12	32.12	(96.51)	45.53	(97.54)	75.06	1.49	99.86
1112 Biscuit Indofood	2.87	-	-	33.18	(91.36)	-	-	303.73
1113 Kacang Madu Mr.P	(0.13)	-	-	12.25	(101.08)	-	-	19.07
1114 Chef's Choice	0.44	-	-	-	-	-	-	(0.06)
1115 Kampas Rem	65.58	95.65	(31.44)	33.93	93.29	251.45	26.08	231.77
1116 Shampo Motor	13.25	133.06	(90.04)	45.59	(70.94)	327.50	4.05	75.50
1117 Lampu Philips	74,071.46	65,199.55	13.61	58,889.01	25.78	162,042.60	45.71	142,744.20
1118 Senter	2.34	673.32	(99.65)	0.01	24,379.62	1,500.00	0.16	1.62
1119 Karung Plastik	6,337.84	11,466.65	(44.73)	3,718.29	70.45	24,309.99	26.07	20,432.64
1120 Gula Kiloan	22,585.87	20,004.59	12.90	4,157.64	443.24	53,309.55	42.37	8,908.30
1121 MG Electric	289.66	554.41	(47.75)	335.93	(13.77)	1,310.26	22.11	597.97
1122 Kecap	0.35	3.79	(90.68)	11.16	(96.84)	16.15	2.19	33.88
1123 Sabun - Focus	961.75	-	-	655.52	46.72	-	-	1,457.99
1124 Minyak Goreng Alibaba	161.74	-	-	-	-	-	-	923.61
1125 Palm Kernel	19,793.19	22,252.81	(11.05)	9,162.98	-	42,453.69	46.62	44,154.55
1126 Minyak Sawit	218,064.56	196,130.64	11.18	92,647.92	-	439,919.18	49.57	400,659.84
1127 Mie Instan& Minyak Goreng	198.26	-	-	-	-	-	-	-
1128 BInggo Ekonomi	38.58	-	-	-	-	-	-	-
1129 Minyak Kayu Putih	56.29	-	-	-	-	-	-	-
1130 Kerajinan Home Industri	2.51	-	-	-	-	-	-	-
1131 BInggo Reguler	11.70	-	-	-	-	-	-	-
1132 Philips Avent	-	-	-	-	-	-	-	-
1133 Produk Softex	2,230.92	-	-	1,624.52	-	-	-	-
1134 Philips DAB	1,160.53	-	-	609.81	-	-	-	-
1199 Lain-lain DPU	3,730.84	19,968.27	(81.32)	7,812.73	-	40,752.44	9.15	42,066.84
	412,402.25	391,565.29	5.32	210,419.95	95.99	910,753.04	45.28	745,778.72

Sumber: Hasil Olahan

Sebagai produk unggulan dari RN, maka lampu Philips bisa dijadikan sebagai contoh permodelan dalam penciptaan nilai-nilai dari produk perdagangan umum di RN secara keseluruhan dalam penerapan strategi rantai pasok efisien. Lampu adalah barang kebutuhan rumah tangga yang dapat dijumpai di gerai yang terdapat di pasar tradisional. Pada dasarnya merek dagang Philip sebagai produsen lampu memang sudah memiliki nama yang kuat di pasar. Philip dan RN harus bisa bekerja sama dengan baik sebagai pihak yang berhubungan dalam rantai pasok.

Gambar 4.4. Rantai Nilai Distribusi Produk Lampu Philips di RN



Sumber : Hasil Olahan

Aktivitas Utama

1. *Inbound Logistic*

- Cabang memberikan laporan berupa pemesanan barang ke RN pusat.
- RN Pusat menempatkan pesanan ke Philips.
- Philips mengirim barang ke cabang.
- Pembayaran dilakukan oleh cabang langsung ke Philips.

RN menerapkan strategi rantai pasok efisien dalam aktivitas *inbound logistic* adalah dengan melakukan perhitungan permintaan pasar yang cermat sehingga pemesanan barang melalui Philips bisa dilakukan secara kontrak yang berkala. Apabila sistem kontrak yang terencana dalam jumlah unit besar dilakukan, maka RN memiliki keuntungan dengan mendapatkan potongan harga yang lebih tinggi.

2. *Operations*

- Aktivitas penambahan nilai (*value creation*) yang dilakukan oleh RN untuk menjamin barang dari Philips dapat diterima dengan baik oleh para pelanggan.

RN menerapkan strategi rantai pasok efisien dalam aktivitas *operations* adalah dengan mengatur sedemikian rupa agar produk yang diterima dari prinsipal dan diantarkan ke pelanggan masih dalam keadaan prima artinya sistem persediaan adalah FIFO (*first in first out*).

3. *Outbound Logistic*

- Aktivitas penambahan nilai yang dilakukan oleh RN dalam sistem persediaan di cabang-cabang sehingga menjamin ketersediaan barang.
- Aktivitas transportasi dari kantor cabang hingga sampai di pelanggan tepat waktu, tepat jenis barang, tepat kuantitas, dengan kualitas yang prima.
- Kantor RN pusat berdasarkan laporan penjualan dan persediaan dari cabang akan mengontrol kelebihan stok di cabang tertentu dan melakukan distribusi di cabang yang membutuhkan.

RN menerapkan strategi rantai pasok efisien dalam aktivitas *outbound logistic* adalah dengan melakukan *stock control* yang baik antara pemesanan yang dilakukan oleh RN cabang dan koordinasi transportasi oleh RN pusat dengan Philips. Setiap laporan yang diterima dari cabang ke pusat dapat disampaikan dengan baik kepada pihak Philips sehingga terjadi kinerja yang berkesinambungan.

4. *Marketing & Sales*

- Aktivitas marketing dilakukan oleh prinsipal dengan berkordinasi dengan *team sales* cabang (Kepala Cabang, Kepala Operasional, *Supervisor* ataupun *Salesman*) terutama untuk kegiatan promosi yang sifatnya lokal (potongan tunai, pemberian *gimmick*, *flyer*, dan lain-lain).
- Aktivitas marketing yang bersifat *above the line* atau *pull* merupakan kebijakan prinsipal, RN hanya bisa mengajukan usul, terutama jika terjadi kesulitan dalam menjual produk, atau terjadi penumpukan persediaan.

- Sales cabang melakukan aktivitas mencakup bagaimana meningkatkan *awareness product* kepada pelanggan melalui bauran promosi (*promotional mix*) seperti pendekatan personal kepada gerai mengenai produk maupun RN sebagai distributor (*personnal selling*) dan pemberian harga kompetitif dibandingkan membeli dari perusahaan distributor lain (*sales promotion*).

RN menerapkan strategi rantai pasok efisien dalam aktivitas *marketing* dan *sales* adalah dengan melakukan kerjasama promosi dengan Philips baik di tempat yang sudah menjadi target pemasaran ataupun tempat yang memiliki potensi perluasan pasar bagi produk lampu Philips. Dengan adanya *sharing cost* dalam aktivitas tersebut, maka RN bisa lebih fokus dalam melakukan aktivitas penjualan.

5. *Service*

- Sales cabang menempatkan produk yang dipesan di tempat yang sesuai dengan aturan peletakan produk yang telah ditetapkan oleh prinsipal.
- Sales cabang secara proaktif melakukan kontrol stok di gerai sehingga dapat memberikan informasi yang tepat kepada gerai mengenai persediaan dan kebutuhan barang.
- Sales cabang membantu melakukan penjualan dengan cara *merchandising* yang bersifat *impulse buying*.

RN menerapkan strategi rantai pasok efisien dalam aktivitas *service* adalah dengan memberikan layanan purna jual berdasarkan otomasi informasi yang diterima oleh RN dari data pelanggannya sehingga kesalahan pengiriman barang dapat dikurangi.

Aktivitas Pendukung

1. Pengadaan

Sebagai langkah untuk mendukung strategi rantai pasok efisien yang digambarkan dari aktivitas-aktivitas utama di atas, maka pengadaan sebagai aktivitas pendukung juga

melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuan perusahaan. RN Pusat harus bisa melakukan aktivitas pemilihan pembelian produk dari prinsipal dengan kriteria produk yang tingkat serapan pasarnya tinggi sesuai dengan strategi rantai pasok efisien.

RN harus mampu membina hubungan yang baik dengan pihak Philips dengan melakukan perjanjian kontrak yang akan saling menguntungkan sehingga kedua belah pihak dapat melakukan keseimbangan dalam mengatur tingkat persediaan dengan tujuan dapat menurunkan nilai *bad-stock* atau *out-of-stock* serta kesesuaian dengan karakteristik pasar cabang dan kekuatan distribusi cabang.

2. Pengembangan Teknologi

Peran serta teknologi dalam mendukung strategi rantai pasok efisien yang digambarkan dari aktivitas-aktivitas utama di atas, maka pengembangan teknologi sebagai aktivitas pendukung juga melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Pengembangan teknologi dilakukan dari dua sisi yaitu sisi internal dan sisi eksternal.

Sisi internal yaitu sistem komunikasi antara RN pusat dan cabang dilakukan secara online menggunakan *email* sehingga efektivitas tercapai dan juga menekan biaya komunikasi lainnya. Sistem informasi internal juga dapat difasilitasi dengan menggunakan aplikasi *interexchange data* sehingga posisi keuangan, persediaan, informasi lainnya dilakukan dengan *online*.

Sisi eksternal yaitu sistem komunikasi antara RN dengan Philips juga dilakukan secara online melalui sharing informasi melalui aplikasi *extraexchange data*. RN mengharapkan dengan terjadinya sistem online dan kemudahan akses informasi data baik dari internal dan eksternal, maka pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat sebagai tindakan antisipatif apabila terjadi gejolak dalam permintaan baik di pasar atau di pemasok.

Untuk saat ini RN telah mengimplementasikan sistem komunikasi via VOIP (*Voice over IP*) antara RN Pusat dan cabang-cabangnya yang sudah terhubung. RN menerapkan plafon kredit pelanggan sehingga cabang mendapatkan deteksi awal (*early-warning*) informasi mengenai batas kredit pelanggan.

3. Sumber Daya Manusia

Sebagai langkah mendukung strategi rantai pasok efisien yang digambarkan dari aktivitas-aktivitas utama di atas, maka sumber daya manusia sebagai aktivitas pendukung juga melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Salah satu tindakan antisipatif dari RN dalam menghadapi persaingan dari segi sumber daya manusia adalah perusahaan melakukan sistem pembentukan kaderisasi melalui program MT (*Management Trainee*). RN membutuhkan orang-orang yang memiliki kemampuan menganalisa dan mengeksekusi pekerjaan di lapangan.

4. Infrastruktur Perusahaan

Penerapan kebijakan sebagai bentuk untuk mendukung strategi rantai pasok efisien yang digambarkan dari aktivitas-aktivitas utama di atas, maka infrastruktur perusahaan sebagai aktivitas pendukung juga melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuan perusahaan. RN pusat sebagai pembuat kebijakan telah mengatur mekanisme pengolahan struktur keuangan di kantor cabang dengan kontrol berada di kantor pusat. Penerapan SOP yang disosialisasikan dengan baik ke pihak internal dan Philips akan sangat membantu percepatan tindakan antisipatif apabila terjadi ketidakpastian pada rantai pasok baik dari sisi prinsipal maupun pelanggan.

IV.5 Alternatif Strategi RN

Untuk mencapai visi, RN harus memastikan bahwa semua tingkat fungsional secara konsisten mendukung strategi bersaing. Setiap substrategi di rantai pasok seperti *manufacturing*, persediaan, dan pembelian harus juga secara konsisten dengan tingkat daya tanggap rantai pasoknya.

Melalui analisis rantai pasok (*supply chain*) dan rantai nilai (*value chain*) yang telah dibahas sebelumnya, RN memiliki pilihan-pilihan yang bisa dijadikan sebagai alat bantu perusahaan yang dapat diterapkan sebagai acuan pengambilan keputusan.

RN memiliki tantangan sendiri dalam menyikapi strategi yang harus diterapkan dalam setiap produk yang didistribusikan karena tidak semua produk memiliki atribut atau karakteristik yang sama. Hal yang menjadi pertimbangan dalam penyesuaian strategi adalah

sistem transportasi yang diterapkan, proses distribusi, atau sistem persediaan seperti yang digambarkan pada Gambar 4.5.

Gambar 4.5. Strategi Bersaing RN Dalam Pencapaian Visi dan Misi Perusahaan



Sumber: Hasil Olahan

Tabel 4.6. Substrategi Rantai Pasok Efisien di RN

No	Substrategi	Kepastian permintaan rendah	Kepastian permintaan tinggi
1	Strategi Desain Produk	Kemasan <i>bulk</i> dalam unit lebih kecil	kemasan <i>bulk</i> dalam unit normal
2	Strategi Harga	Marjin yang didapatkan lebih besar karena perputaran produk rendah	Marjin yang didapatkan lebih kecil karena produk memberikan perputaran yang tinggi
3	Strategi Persediaan	Perusahaan akan melakukan minimal <i>buffer stock</i> sekedar menjaga kebutuhan rantai pasok	Perusahaan akan melakukan maksimal <i>buffer stock</i> untuk memenuhi permintaan rantai pasok
4	Strategi Waktu Tunggu	Produk diantar dengan sistem proses lebih cepat	Produk yang diantar ke retailer dengan sistem yang sudah terencana
5	Strategi Pemasok	Pemilihan prinsipal yang bisa memberikan jasa lebih fleksibel dan cepat dalam pengiriman	Pemilihan prinsipal yang bisa memberikan marjin yang cukup baik dan marketing support

Sumber: Hasil Olahan

Substrategi adalah turunan dari strategi sebagai arah tujuan perusahaan untuk jangka panjang, maka perlu didukung oleh sub yang menunjang.

1. Strategi Desain Produk

Strategi desain produk yang menunjang strategi efisien rantai pasok adalah untuk kepastian permintaan yang rendah, RN mendistribusikan produk dengan satuan kemasan yang kecil karena pengecer hanya akan membeli produk perdagangan umum yang *slow moving* digunakan untuk variasi produk.

Sedangkan untuk kepastian permintaan yang tinggi, RN mendistribusikan produk dengan satuan kemasan yang lebih besar karena retailer membutuhkan ketersediaan produk perputaran cepat tersebut.

2. Strategi Harga

Strategi harga yang menunjang strategi efisien rantai pasok adalah untuk kepastian permintaan yang rendah, margin harga diharapkan lebih tinggi untuk menutupi *opportunity cost* yang terjadi karena perputaran produk rendah.

Sedangkan untuk kepastian permintaan yang tinggi, margin harga yang didapatkan lebih kecil tapi dengan perputaran yang tinggi perusahaan bisa mendapatkan pengembalian investasi (*return on investment*) yang tinggi.

3. Strategi Persediaan

Strategi persediaan yang menunjang strategi efisien rantai pasok adalah untuk kepastian permintaan yang rendah, perusahaan hanya akan meminimalkan persediaan dengan tujuan menghindari *opportunity cost* yang timbul.

Sedangkan untuk kepastian permintaan yang tinggi, perusahaan akan memaksimalkan persediaan dengan harapan ketersediaan produk tetap terjaga.

4. Strategi Waktu Tunggu

Strategi waktu tunggu yang menunjang strategi efisien rantai pasok adalah untuk kepastian permintaan yang rendah, perusahaan akan memberikan respon pengiriman atas pemesanan lebih cepat dengan jasa yang lebih baik.

Sedangkan untuk kepastian permintaan yang tinggi, perusahaan akan melakukan pengiriman atas pemesanan berdasarkan jadwal perencanaan.

5. Strategi Pemasok

Strategi pemasok yang menunjang strategi efisien rantai pasok adalah untuk kepastian permintaan yang rendah, perusahaan memilih prinsipal yang dapat memberikan jasa lebih fleksibel dan dapat menjamin jasa purna jual dengan baik.

Untuk kepastian permintaan yang tinggi, perusahaan bisa memilih prinsipal yang bisa memberikan margin dan *marketing support* yang cukup baik.

Strategi fungsional daripada RN adalah:

- Strategi Teknologi Informasi

Mengacu kepada visi dan misi perusahaan yaitu “Menjadi Perusahaan Distribusi dan Trading yang Terpercaya” serta strategi rantai pasok efisien dimana terpercaya adalah ukuran yang ditetapkan oleh prinsipal; RN harus bisa memenuhi tolak ukur kepercayaan prinsipal. Pada umumnya perusahaan distribusi, prinsipal ingin mengetahui mengenai perkembangan penjualan produk mereka seperti laporan *online* mengenai penjualan per *area*, per produk, serta stok barang. Melalui pengembangan sistem teknologi informasi yang terpadu dengan baik, tolak ukur kepercayaan daripada prinsipal dapat difasilitasi.

Keuntungan lainnya adalah RN secara tepat dapat menggunakan data penjualan tersebut untuk pengembangan strategi distribusi dan marketing perusahaan dimana percepatan pengambilan keputusan bagi manajemen juga bisa dilakukan sebagai antisipasi sistem peringatan dini persediaan di cabang-cabang.

- Strategi Finansial

Mengacu kepada visi dan misi perusahaan yaitu “Menjadi Perusahaan Distribusi dan Trading yang Terpercaya” serta strategi rantai pasok efisien; maka RN perlu melakukan desentralisasi sehingga cabang-cabang dapat lebih fleksibel dan reponsif

dalam melakukan kegiatan bisnis. Pemberian plafon kredit dapat dialihkan kepada cabang sebagai pengambil keputusan dengan kebijakan yang tepat dari kantor pusat. RN dapat mencegah pembengkakan yang ditimbulkan dari pengelolaan armada (*fleet management*) dan kesehatan dengan memindahkannya menjadi biaya tetap (*fixed cost*). Untuk aset-aset yang bergerak seperti sepeda motor, mobil box, dan kendaraan lainnya sebaiknya menggunakan operational leasing sehingga perusahaan dapat melakukan penghematan pajak (*tax-saving*) dan penghematan biaya perbaikan. perusahaan. Untuk memperkuat imej dan nilai jual sebagai perusahaan distribusi, RN dapat menunjukkan kemampuan finansialnya dengan mengakuisisi aset-aset seperti kantor dan gudang yang dapat digunakan sebagai kemampuan bersaing yang berkelanjutan. RN juga bisa mengalihkan biaya untuk kesehatan pegawainya kepada pihak penyedia jasa seperti asuransi sehingga beban penggantian biaya kesehatan pegawai tidak sepenuhnya ada pada perusahaan.

- Strategi Sumber Daya Manusia

Mengacu kepada visi dan misi perusahaan yaitu “Menjadi Perusahaan Distribusi dan Trading yang Terpercaya” serta strategi rantai pasok efisien; maka RN perlu melakukan pemetaan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki dan melakukan terobosan baru. Untuk saat ini RN memiliki kelebihan pegawai sehingga salah satu alternatif yang bisa ditawarkan adalah program pensiun dini dan perusahaan dapat lebih fokus melakukan pemeliharaan dan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang akan memberikan kontribusi secara penuh kepada perusahaan.

Rekrutmen akan pegawai-pegawai baru dilakukan dengan seleksi yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan terutama dalam pembenahan sistem teknologi informasi, menambah kekuatan di bagian pemasaran, finansial, distribusi, dan lainnya.

