

## BAB II

### TELAAH KEPUSTAKAAN

Dalam Bab ini akan dibahas teori-teori yang berhubungan dengan strategi rantai pasok yang diterapkan di perusahaan distribusi dan akan digunakan dalam menganalisis permasalahan yang teridentifikasi dalam pembahasan tulisan ini. Seperti diketahui berbagai macam strategi dapat dilakukan oleh perusahaan dalam mengatasi persaingan. Kemampuan bersaing dapat terletak dalam berbagai fungsi perusahaan, misalnya kekuatan perusahaan terletak pada kemampuan keuangan, kemampuan tim penjual yang handal, kemampuan jaringan pemasaran yang tersebar luas, serta kemampuan manajemen pemasaran yang baik. Sistem pelayanan yang baik juga diperlukan sehingga barang selalu tersedia, pengiriman yang tepat waktu dan / atau kualitas produk yang baik, atau kombinasi dari berbagai faktor tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan mempunyai keunggulan dalam bersaing jika dibandingkan dengan pesaingnya.

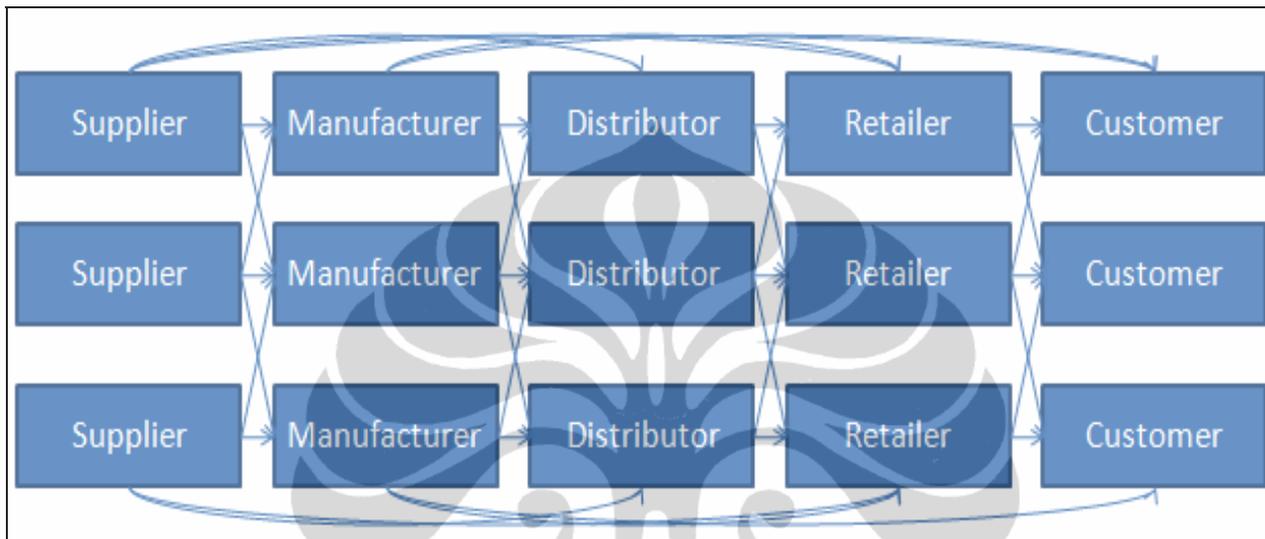
#### II.1 Manajemen Rantai Pasok (*Supply Chain Management*)

Menurut Chopra dan Meindl (2007, 19) sebuah rantai pasok (*supply chain*) terdiri dari pihak-pihak yang terlibat, baik secara langsung dan tidak langsung, dalam memenuhi permintaan pelanggan. Pihak-pihak tersebut termasuk manufaktur, pemasok, transportasi, gudang, pengecer, dan pelanggan. Didalam setiap organisasi, contoh manufaktur, rantai pasok termasuk semua fungsi terkait yang menerima dan mengisi permintaan pelanggan. Fungsi-fungsi ini termasuk pada pengembangan produk baru, pemasaran, operasi, distribusi, keuangan, dan pelayanan pelanggan. Obyektif setiap rantai pasok adalah mengoptimalkan nilai yang dihasilkan secara keseluruhan. Nilai tersebut adalah perbedaan antara biaya produk akhir dengan biaya-biaya terkait proses pemenuhan keinginan pelanggan.

Strategi rantai pasok adalah salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk menyikapi persaingan bagi perusahaan di industri distribusi. Perkembangan ilmu strategi rantai pasok memang belum begitu dirasakan, tapi melihat luas geografis Indonesia yang

sedemikian rupa maka pendekatan-pendekatan strategi rantai pasok ini menjadi dibutuhkan. Melalui pola tren kebutuhan telah menjadikan integrasi strategi rantai pasok dapat menjadi alat yang digunakan oleh manajemen dalam menyikapi persaingan.

**Gambar 2.1. Tahapan Rantai Pasok**



Sumber: Chopra and Meindl (2007, 21)

Biasanya rantai pasok melibatkan variasi tahapan-tahapan sebagai berikut (Chopra dan Meindl, 2007, 21), seperti pada Gambar 2.1:

- Rantai 1: *Supplier* (pemasok)

Rantai pertama merupakan sumber yang menyediakan bahan pertama dimana mata rantai penyaluran barang dimulai. Bahan pertama ini dapat dalam bentuk bahan baku, bahan mentah, bahan penolong, bahan dagangan, penggabungan, dan sebagainya.

- Rantai 2: *Manufacturer* (manufaktur)

Rantai pertama dihubungkan dengan rantai kedua yaitu manufaktur dimana tugasnya adalah melakukan pekerjaan fabrikasi, merakit, dan menyelesaikan barang hingga menjadi produk jadi.

- Rantai 3: Distributor

Barang yang sudah selesai difabrikasi akan didistribusikan ke gudang atau disalurkan ke gudang milik distributor atau pedagang besar dalam jumlah besar dan pada waktunya nanti pedagang besar menyalurkan dalam jumlah yang lebih kecil kepada *retailer* (pengecer).

**Universitas Indonesia**

- Rantai 4: *Retailer* (pengecer)

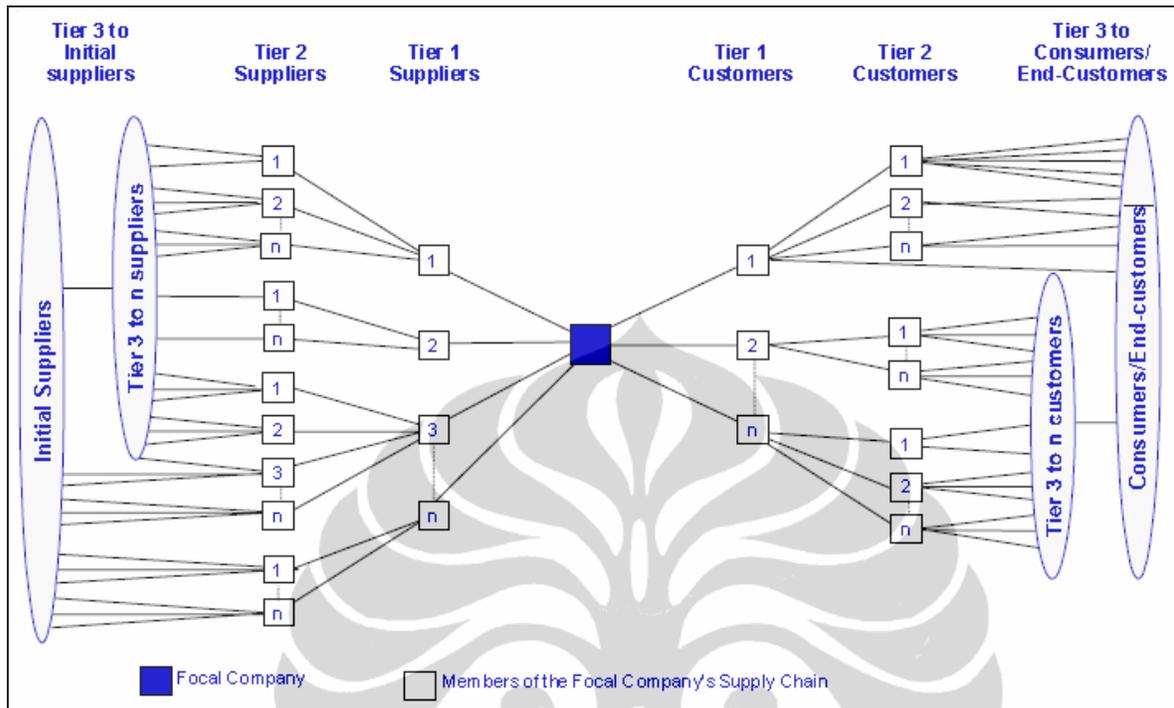
Pengecer berfungsi sebagai rantai pasok yang ada di antara distributor yang pada umumnya pedagang besar ke pedagang kecil (pengecer). Pengecer bisa juga berupa gerai yang berupa gerai seperti toko, warung, *departement store*, *supermarket*, *hypermarket*, koperasi, mal, *club stores*, dan sebagainya.

- Rantai 5: *Customer* (pelanggan)

Dari distributor atau pengecer, barang ditawarkan langsung kepada pelanggan sebagai pengguna barang tersebut. Akhir dari mata rantai pasok adalah pada saat produk sampai kepada orang yang menggunakan atau memakai produk tersebut.

Perusahaan perlu merancang pola aliran informasi dan barang mulai dari pemasok paling awal sampai dengan pengguna. Bentuk intervensi yang perlu dilakukan bisa berbeda-beda, ada yang perlu dikendalikan langsung, ada yang hanya perlu dipantau, atau ada yang hanya perlu diketahui saja. Dengan memiliki rancangan ini, perusahaan bisa memetakan dengan baik proses mana yang memiliki kemungkinan penyebab biaya tinggi atau proses mana yang menjadi penyebab waktu paling lama (*bottleneck*), dan seterusnya (Lambert et al, 2004, 18-26). Contoh rancangan dari ujung ke ujung seperti pada Gambar 2.2.

Gambar 2.2. Tahapan Rantai Pasok



Sumber: Lambert et al. (1998, 3)

Rantai pasok terdiri dari rangkaian pihak-pihak yang dapat tersebar secara geografis. Pihak-pihak tersebut adalah penyedia bahan baku, manufaktur, pusat distribusi, pengecer atau pedagang kecil serta transportasi yang membawa bahan baku, *intermediate product* atau produk jadi ke pihak-pihak yang membutuhkan. Rantai pasok merupakan bagian dari rantai nilai dengan fokus untuk menambah nilai dari produk jadi atau jasa yang dihasilkan.

Setiap jalur (*channel*) dalam rantai pasok memiliki aktivitas-aktivitas yang saling mendukung satu sama lainnya. Aktivitas tersebut meliputi kegiatan perancangan produk, peramalan permintaan, pengadaan barang, produksi, pengendalian persediaan, distribusi dan transportasi, penyimpanan dan pergudangan, dukungan pelayanan kepada pelanggan, proses pembayaran, dan sebagainya.

Menurut Levy et al (2003, 1) *Supply Chain Management* adalah sebuah kesatuan pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan pemasok, manufaktur, gudang, dan toko, sehingga barang yang diproduksi dan didistribusi dengan jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, dan pada waktu yang tepat, dengan tujuan untuk meminimalisasikan biaya secara keseluruhan

dan di saat yang bersamaan memenuhi tingkat permintaan. Pertama, manajemen rantai pasok mengambil pertimbangan dari setiap fasilitas yang memiliki hubungan biaya dan peran pencapaian produk ke tangan pelanggan sesuai dengan permintaannya. Kedua obyektif dari manajemen rantai pasok adalah *efficient* dan *cost-effective* di rangkai sistem, biaya keseluruhan dari transportasi dan distribusi ke persediaan bahan baku, *work in process*, dan barang jadi menjadi minimal. Akhirnya karena manajemen rantai pasok adalah mengenai integrasi efisien dari pemasok, manufaktur, dan gudang; maka itu mencakup aktivitas perusahaan di banyak tingkatan dari tingkat stratejik hingga taktikal dan tingkat operasional. *Supply chain management* (manajemen rantai pasok) terdiri dari beberapa perusahaan yang berkolaborasi untuk meningkatkan posisi stratejik serta efisiensi operasi (Bowersox, 2007, 4).

## II.2 Hau Lee's Matrix

Sebelum melakukan desain dan menetapkan strategi rantai pasok, perusahaan perlu mengetahui alasan-alasan fundamental mengenai ketidakpastian dan mencoba mencari alternatif yang tepat sebagai langkah antisipasi dan mengurangi ketidakpastian yang ada. Menurut Lee (Lee, 2002), berdasarkan Gambar 2.3 bahwa kondisi yang ideal bagi perusahaan saat ini adalah memindahkan karakter ketidakpastian dari kolom kanan ke kolom kiri atau dari baris bawah ke baris atas, maka kinerja rantai pasok akan meningkat.

Gambar 2.3. *Matrix* Hau Lee

		Karakteristik Permintaan	
		Fungsional (Ketidakpastian rendah)	Inovatif (ketidakpastian tinggi)
		Rantai pasok efisien	Rantai pasok responsif
Karakteristik Pasok	Stable (Ketidakpastian rendah)	Pemanfaatan strategi bertujuan pada penciptaan biaya efisiensi tinggi.	Pemanfaatan strategi bertujuan pada tindakan responsif dan fleksibel terhadap perubahan dan bauran kebutuhan pelanggan.
	Evolving (Ketidakpastian tinggi)	Pemanfaatan strategi bertujuan pada pengumpulan dan membagi sumber daya dalam rantai pasok sehingga resiko juga dapat disebarkan.	Pemanfaatan strategi bertujuan pada tindakan responsive dan fleksibel terhadap kebutuhan pelanggan, sementara resiko kelangkaan pasok atau gangguan diatasi melalui penggabungan persediaan dan kapasitas sumber lainnya.

Sumber: Hau Lee (2002)

Struktur pada rantai pasok tidak bisa dikatakan memiliki cara kerja yang sama, tetapi rantai pasok adalah kolaborasi kesatuan dari beberapa perusahaan sehingga membentuk suatu bentuk kerjasama.

Menurut Fisher (1997, 106) langkah pertama untuk merencanakan strategi rantai pasok yang efektif adalah mengetahui sifat dari produk yang perusahaan pasok. Aspek-aspek penting yang termasuk adalah seperti *product life cycle*, *demand predictability*, *product variety*, dan *market standards for lead times and service*. Untuk mengklasifikasikan produk berdasarkan pola permintaan ada dua kategori yaitu produk *functional* dan produk *innovative*. Untuk menentukan strategi rantai pasok yang ideal adalah:

1. Tentukan produknya masuk kategori fungsional atau inovatif.
2. Tentukan rantai suplai efisien atau responsif.

3. Tentukan di dalam *matrix*.

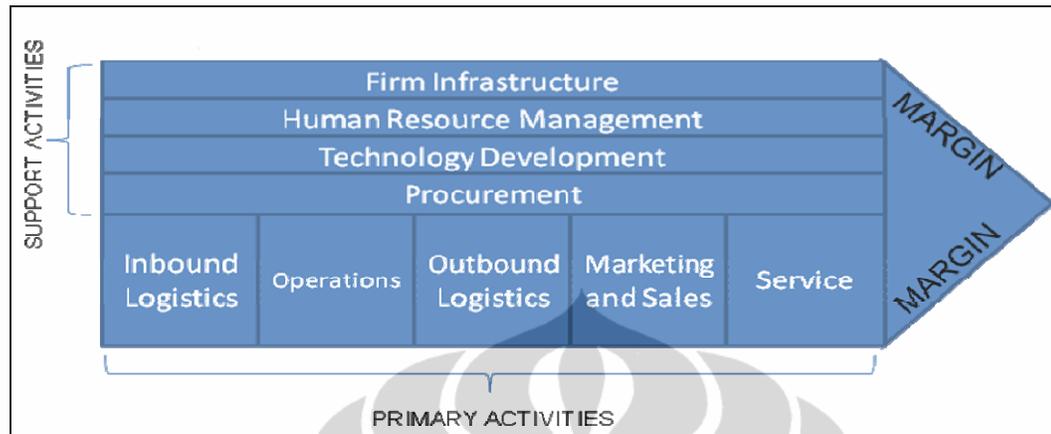
### II.3 Analisa Rantai Nilai (*Value Chain*)

Jenis strategi yang dipilih oleh perusahaan berawal dari mengerti apa yang diinginkan oleh pelanggannya (Chopra dan Meindl, 2007, 38). Oleh karena itu dikatakan bahwa suatu strategi yang sukses harus mulai dari pengertian atas apa yang dibutuhkan oleh pembeli. Alasannya adalah karena kebutuhan pembeli selalu berubah seiring dengan perubahan waktu. Maka perusahaan yang sukses selalu dapat mengerti apa yang dibutuhkan oleh pembeli dan selalu siap untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan pembeli.

Salah satu cara yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi sumber daya dan kemampuannya adalah dengan melakukan analisa rantai nilai (*value chain*). Dimana dengan melakukan analisa ini memungkinkan perusahaan untuk mengerti bagian-bagian operasi perusahaan yang menciptakan nilai dan yang tidak. Mengerti seluruh hal ini adalah penting, karena perusahaan menghasilkan laba diatas rata-rata hanya saat nilai yang diciptakannya lebih besar daripada biaya yang terjadi untuk menciptakan nilai tersebut sehingga dapat ditarik penilaian yang lebih baik mengenai apa yang sesungguhnya dianggap bernilai oleh pelanggan.

Seperti yang digambarkan pada Gambar 2.1., rantai nilai suatu perusahaan dapat dibagi menjadi aktivitas utama dan aktivitas pendukung (Porter, 1985, 40-43). Aktivitas utama (*primary activities*) berhubungan dengan penciptaan fisik produk, penjualannya dan distribusinya kepada pelanggan serta pelayanan purna jual. *Inbound logistic*, operasi, *outbound logistic*, pemasaran dan penjualan, serta pelayanan merupakan lima kategori aktivitas utama. Aktivitas pendukung (*support activities*) memberikan dukungan yang perlu untuk aktivitas utama. Termasuk dalam aktivitas pendukung adalah infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan perawatan.

Gambar 2.4. Rantai Nilai Dasar



Sumber: Porter (1985, 47)

Rantai nilai dianggap sebagai *template* yang digunakan oleh perusahaan untuk mengerti posisi biaya dan mengidentifikasi cara-cara yang dapat digunakan untuk memfasilitasi implementasi pada tingkat strategi bisnis. Hasil analisis rantai nilai yang efektif adalah mengidentifikasi pembaharuan cara-cara untuk melakukan aktivitas yang menciptakan nilai.

Tabel 2.1. Potensi Penciptaan Nilai Aktivitas Utama

<b>Inbound Logistics</b>
Aktivitas seperti materials handling, pergudangan, dan pengawasan persediaan digunakan untuk menerima, menyimpan, dan menyebarkan input menjadi produk.
<b>Operations</b>
Aktivitas seperlunya untuk mengkonversi input hasil dari inbound logistics menjadi bentuk produk akhir. Machining, packaging, assembly, dan perawatan peralatan adalah contoh dari aktivitas operasi.
<b>Outbound Logistics</b>
Aktivitas yang termasuk adalah pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian fisik produk akhir ke pelanggan. Contoh dari aktivitas ini termasuk produk akhir, materials handling, dan proses pemesanan.
<b>Marketing and Sales</b>
Aktivitas ini termasuk cara bagaimana pelanggan bisa membeli produk dan memperkenalkan ke mereka. Cara yang efektif memasarkan dan menjual produk, perusahaan melakukan iklan dan kampanye promosi, memilih saluran distribusi yang tepat, dan memilih, membangun, dan mendukung sales force.
<b>Service</b>
Aktivitas ini didesain untuk meningkatkan dan memelihara nilai produk. Perusahaan melakukan aktivitas jasa termasuk instalasi, perbaikan, pelatihan, dan penyesuaian.

Sumber: Porter (1985, 39)

**Tabel 2.2. Potensi Penciptaan Nilai Aktivitas Pendukung**

<b>Procurement</b>
Aktivitas yang dilakukan untuk membeli input yang dibutuhkan untuk memproduksi produk perusahaan. Pembelian termasuk barang-barang yang dikonsumsi selama proses manufaktur.
<b>Technological Development</b>
Aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan produk perusahaan dan proses digunakan untuk memanufaktur produk tersebut. Pengembangan teknologi dalam banyak bentuk seperti proses peralatan, riset dasar dan desain produk, dan prosedur pelayanan.
<b>Human Resource Management</b>
Aktivitas yang termasuk adalah rekrutmen, hiring, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi personil.
<b>Firm Infrastructure</b>
Infrastruktur perusahaan termasuk aktivitas general management, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, support, dan hubungan pemerintah yang dibutuhkan untuk mendukung pekerjaan dari keseluruhan rantai nilai.

Sumber: Porter (1985, 40)

#### II.4 Pengaruh *Internet* terhadap strategi rantai pasok

Pengaruh *Internet* dan *e-commerce* dalam ekonomi secara umum, dan praktek bisnis secara khusus, telah bertumbuh pesat. Perubahan terjadi dengan cepat. Secara paralel, *Internet* dan model *e-business* yang baru mereka telah menghasilkan solusi yang dapat memecahkan masalah yang terjadi pada rantai pasok. Strategi *e-business* seharusnya bisa mengurangi biaya, meningkatkan tingkat layanan, dan meningkatkan fleksibilitas dan laba dalam jangka panjang (Levi et al., 2003).

Teknologi *Internet* memungkinkan perusahaan untuk membangun kolaborasi jaringan perdagangan (commerce network) yang aman, dinamik dan scalable di antara mitra bisnis, dengan biaya yang lebih rendah. Dengan jaringan yang dibentuk tersebut perusahaan dapat melakukan kolaborasi dari tahap desain produk sampai eksekusi pemesanan dengan rekan bisnis yang ditunjuk.

