

KINERJA RANTAI PASOKAN

Supply Chain Performance

Dyah Budiastuti

Nina Aghnina

Lecturer of Binus University

(dyanto@binus.ac.id, dyanto23@yahoo.com)

ABSTRAK

Berkompetisi dalam dunia yang datar (in a flat world) tidak hanya ditentukan pada kemampuan suatu organisasi dalam mengelola *core competence* atau *distinctive competence*-nya, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan organisasi tersebut dalam mengelola rantai pasokan (*supply chain management*). Mengelola Rantai Pasokan memungkinkan organisasi memberikan pelayanan yang cepat dengan produk yang terdeferensiasi dan berkualitas tinggi dengan biaya yang rendah. Guna mengetahui tingkat keberhasilan organisasi dalam mengelola rantai pasokannya perlu dilakukan serangkaian tindakan evaluasi melalui pengukuran kinerja rantai pasokan. Telaah ini menganalisis pengukuran kinerja rantai pasokan yang diterapkan pada suatu usaha kecil menengah. Hasil pengukuran diharapkan mampu memberikan informasi umpan-balik yang berguna bagi perbaikan organisasi.

Kata Kunci : *supply chain management, kinerja supply chain management*

ABSTRACT

In order to compete in a flat world, it does not only rely on the capability of an organization to manage its core competence or its distinctive competence, but the capability of an organization to manage its supply chain management is also required. By managing supply chain, it enables the organization to provide a quick service with a differentiated and high quality product and followed by low cost production. To know the successful level of an organization in terms of managing its supply chain, sequences of evaluation are needed and those are by measuring the supply chain performance. This study analyzes the measurement of supply chain performance at a small business. The result is expected to be able providing useful feedbacks for organizational improvement.

Key Words: *supply chain management, supply chain management performance*

PENDAHULUAN

”Supply Chain is a network of connected and interdependent organizations mutually and co-operatively working together to control, manage and improve the flow of material and information from supplier to the ends.” (Indrajit dan Djokopranoto, 2006), yaitu suatu jaringan dari organisasi yang saling tergantung dan dihubungkan satu sama lain dan bekerja sama untuk mengendalikan, mengatur dan meningkatkan aliran material dan informasi dari para penyalur ke pemakai akhir.

Supply chain adalah suatu sistem yang melibatkan proses produksi, pengiriman, penyimpanan, distribusi dan penjualan produk dalam rangka memenuhi permintaan akan produk tersebut. Didalamnya termasuk proses produksi pada manufaktur, sistem transportasi yang menggerakkan produk manufaktur sampai ke outlet *retailer*, gudang tempat penyimpanan produk tersebut, pusat distribusi-tempat dimana pengiriman dalam jumlah besar dibagi kedalam jumlah kecil untuk dikirim ke toko-toko, dan akhirnya sampai ke *retailer* yang menjual produk-produk tersebut. (Srihartati, “*Management Supply Chain*”,

<http://www.gs1.or.id/keuntungandarisupplychain>)

Sedangkan manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) adalah integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan. Seluruh aktivitas ini mencakup aktivitas pembelian dan pengalihdayaan (*outsourcing*), ditambah fungsi lain yang penting bagi hubungan antara pemasok dengan distributor (Barry Render dan Jay Heizer, 2010). Dan menurut I Nyoman Pujawan (2005), *Supply chain management* merupakan suatu metode atau pendekatan *integrative* untuk mengelola aliran produk, informasi dan uang secara terintegrasi yang melibatkan pihak-pihak mulai dari hulu ke hilir yang terdiri dari *supplier*, pabrik, jaringan distribusi maupun jasa-jasa logistik.

Jadi pada dasarnya manajemen rantai pasokan merupakan suatu system terintegrasi pengelolaan informasi, barang, dan jasa mulai dari pemasok paling awal sampai ke konsumen paling akhir.

Dalam era ‘dunia datar ‘ (a flat world), peran manajemen rantai pasokan sudah tidak dapat ditawar-tawar lagi. Terjadi perubahan paradigma persaingan. Bersaing sudah tidak lagi antar perusahaan melainkan bersaing antar jaringan (rantai pasokan). Organisasi yang berhasil unggul adalah organisasi yang mampu mengelola rantai aktivitas-nya baik aktivitas primer maupun aktivitas pendukung yang ber-nilai bagi pelanggan, yaitu aktivitas yang membedakan produk, aktivitas yang menurunkan biaya produk, dan aktivitas yang dapat segera memenuhi kebutuhan pelanggan.

Menurut Turban, Rainer, Porter (2004), terdapat 3 macam komponen rantai suplai, yaitu:

1) Rantai Suplai Hulu/*Upstream supply chain*
Bagian *upstream* (hulu) *supply chain* meliputi aktivitas dari suatu perusahaan manufaktur dengan para Di dalam *upstream supply chain*, dengan aktivitas utama adalah pengadaan.

2) Manajemen Internal Suplai Rantai/*Internal supply chain management*

Bagian dari *internal supply chain* meliputi semua proses pemasukan barang ke gudang yang digunakan dalam mentransformasikan masukan dari para penyalur ke dalam keluaran organisasi itu dengan perhatian utama adalah manajemen produksi, pabrikasi, dan pengendalian persediaan.

3) Segmen Rantai Suplai Hilir/*Downstream supply chain segment*

Downstream (arah muara) *supply chain* meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. Di dalam *downstream supply chain*, perhatian diarahkan pada distribusi, pergudangan, transportasi, dan *after-sales-service*.

KINERJA RANTAI PASOKAN

Apakah manajemen rantai pasokan yang diterapkan sudah mampu memberikan nilai bagi pelanggan ? Perlu dilakukan pengukuran pada setiap bagian yang ada dalam rantai pasokan, mulai dari *supplier* hingga ke konsumen sehingga perusahaan dapat menentukan seberapa besar performansi dari tiap-tiap bagian tersebut.

Terdapat 3 model yang dapat dilakukan untuk menganalisis kinerja rantai pasokan, yaitu :

- Inspection analysis, dilakukan dengan memetakan rantai pasokan yang ada dan memeriksa apakah terjadi masalah redundancies, gaps, dan performance.
- Baseline analysis, dilakukan dengan memberikan data internal performance pada inspeksi analisis, untuk dibandingkan dengan pencapaian tujuan, identifikasi masalah, dan perhitungan untung rugi.
- Benchmarking analysis, dilakukan dengan membandingkan operasi perusahaan dengan proses-proses dan operasi-operasi yang hampir sama. Metode Benchmarking adalah tolak ukur yang memusatkan perhatian pada masalah pengadaan dan kinerja vendor. Perusahaan benchmark kelas dunia merupakan hasil dari rantai pasokan yang dikelola dengan baik untuk menurunkan biaya, waktu tunggu, keterlambatan pengiriman, dan kekosongan persediaan sementara juga meningkatkan kualitas. Jay Heizer dan Berry Render (2010).

Seperti diketahui, persaingan bisnis saat ini sudah tidak lagi persaingan antara perusahaan, melainkan persaingan antar supplier, sehingga perusahaan yang berhasil memenangkan persaingan adalah perusahaan-perusahaan mampu mengelola supliernya dengan baik dan didukung oleh supplier-supplier yang berkinerja baik juga. Apakah supplier yang diajak bermitra saat ini memiliki kinerja yang baik?. Kajian berikut memberikan contoh menghitung kinerja dari supplier yang bermitra dengan sebuah Usaha Kecil Menengah (UKM) dengan menggunakan benchmarking analysis.

Langkah-langkah yang dilakukan :

1. Mengukur kinerja dari *supplier – supplier* yang memasok bahan baku untuk mengetahui seberapa baik kinerja dari supplier – supplier tersebut.
2. Menghitung persentase Jumlah uang yang diinvestasikan pada persediaan.
Persentase uang yang diinvestasikan pada persediaan = (Jumlah investasi persediaan / Jumlah asset) x 100%
3. Menghitung Perputaran Persediaan

Perputaran Persediaan = Biaya barang yang terjual / investasi persediaan

4. Menghitung Lama Pasokan

Lama Pasokan =

Investasi persediaan / (biaya tahunan barang yang terjual / 52 minggu)

Sistem rantai pasokan yang dikelola UKM ini melibatkan 5 supplier yaitu Supplier Keju, Supplier Daging, Supplier Roti, Supplier Kemasan, dan Supplier Kentang dengan 3 lokasi outlet masing-masing di Bintaro, Terogong, dan Senayan.

Analisis Benchmarking

Analisis benchmarking terhadap masing-masing supplier berdasarkan indikator: waktu tunggu, waktu yang diperlukan untuk memesan, persentase keterlambatan pengiriman, persentase bahan baku yang ditolak, dan jumlah kekurangan pesanan per tahun.

Hasil analisis diperoleh data sbb :

Tabel 4.1 Matriks Benchmark

Indikator	Supplier				
	Keju	Daging	Roti	Kemasan	Kentang
Waktu tunggu (lead time pengiriman-Hari)	7	3	3	14	7
Waktu yang diperlukan untuk memesan (menit)	20	25	15	15	25
Persentase keterlambatan pengiriman	7	5	5	3	10
Persentase bahan baku yang ditolak	2	10	5	2	25
Jumlah kekurangan pertahun (pcs)	20	50	100	10	300

Sumber : UKM

Dari tabel di atas, terlihat bahwa supplier kentang memiliki kinerja terendah dibandingkan supplier-supplier yang lain. Hal ini tampak dari sering terjadinya keterlambatan pengiriman, tingginya persentase bahan baku yang ditolak, dan tingginya jumlah kekurangan barang yang dipesan. Karenanya perusahaan perlu mempertimbangkan untuk mencari supplier kentang yang lain yang mampu menjamin ketepatan pengiriman, kualitas kentang yang tidak sesuai standarisasi yang ditetapkan perusahaan, dan ketersediaan pasokan.

Analisis Persentase Aset Persediaan

Persentase Aset Persediaan diperoleh dengan membandingkan jumlah uang yang

diinvestasikan pada persediaan terhadap aset perusahaan.

Dengan aset perusahaan sejumlah Rp. 900.000.000,- dan investasi pada persediaan sebesar Rp. 85.000.000, maka diperoleh persentase aset persediaan :

$$\frac{85.000.000}{900.000.000} \times 100 \% = 9.4\%$$

Menurut Jay Heizer dan Berry Render (2010) acuan tentang persentase aset persediaan dengan kinerja yang luar biasa untuk restoran dan sejenisnya adalah sebesar 2.9%.

Dari hasil perhitungan di atas menunjukkan kinerja supply chain perusahaan sangat rendah. Agar mencapai kinerja yang luar biasa, perusahaan perlu menurunkan aset persediaannya sampai 6.5% dari persentase sebelumnya yakni 9.4% menjadi 2.9%. Dan dengan jumlah aset perusahaan sebesar Rp. 900.000.000, maka untuk dapat mencapai kinerja yang luar biasa, perusahaan memerlukan investasi persediaan sebesar :

Persentase uang yang diinvestasikan pada persediaan =

$$\frac{\text{Jumlah investasi persediaan}}{\text{Jumlah aset}} \times 100\%$$

$$2.9\% = \frac{\text{jumlah investasi persediaan}}{900.000.000} \times 100\%$$

$$\text{Jumlah investasi persediaan} = 2.9 \times 900.000.000 = \text{Rp. } 26.100.000,-$$

Angka ini jauh lebih kecil dibandingkan dengan yang selama ini telah diinvestasikan. Karenanya agar kondisi ini dapat tercapai, perusahaan perlu mengkaji ulang suplier-suplier yang bermasalah dan terus menerus melakukan kerjasama yang baik dengan suplier-suplier yang berkinerja baik.

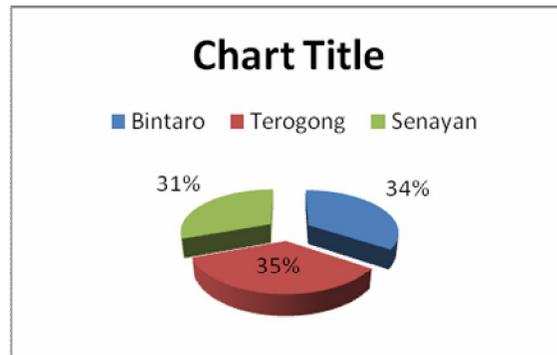
Analisis Perputaran persediaan

Saat ini UKM mengoperasikan bisnisnya di 3 lokasi, yaitu Bintaro, Terogong, dan Senayan dengan jumlah penjualan selama tahun 2011 dapat dilihat pada tabel ... dan gambar ... sbb:

Tabel 2. Data penjualan tahun 2011(buah)

Bulan	Bintaro	Terogong	Senayan	Bulan	Bintaro	Terogong	Senayan
Januari	1548	1451	1279	Juli	1391	1502	1306
Februari	1453	1473	1308	Agustus	1405	1497	1278
Maret	1387	1521	1315	September	1452	1453	1301
April	1488	1509	1284	Oktober	1516	1424	1321
Mei	1521	1496	1299	November	1422	1476	1302
Juni	1435	1532	1314	Desember	1489	1518	1294
				Sub Total	17507	17852	15601
				Total		50960	

Penjualan tertinggi terjadi di Terogong sebesar 35%, berikutnya Senayan (34%), dan Bintaro (31%).



Gambar 1. Grafik penjualan tahun 2011

Perputaran persediaan di hitung pertahun dengan menggunakan persamaan sebagai berikut :

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Biaya barang yang terjual}}{\text{investasi persediaan}}$$

Biaya barang yang terjual adalah biaya untuk memproduksi barang maupun jasa yang dijual pada periode tertentu.

Dengan biaya barang yang terjual sekitar Rp. 20.000,- per buah, maka dapat dihitung perputaran persediaan sbb:

$$\begin{aligned} \text{Perputaran persediaan} &= \frac{(20.000 \times 50960)}{85.000.000} \\ &= 11.99 \text{ per tahun} \end{aligned}$$

Tetapi jika perusahaan mampu menekan investasi persediaannya menjadi sebesar Rp. 26.100.000,- agar kinerja supply chain-nya meningkat, maka perputaran persediaan akan menjadi :

$$\begin{aligned} \text{Perputaran persediaan} &= \\ &= \frac{(20.000 \times 50960)}{26.100.000} = 39 \text{ per tahun} \end{aligned}$$

Analisis Lama Pasokan

Lama pasokan dihitung dari kebalikan perputaran persediaan. Adapun rumus menghitung lama pasokan yakni sebagai berikut :

Lama Pasokan = Investasi persediaan/(biaya tahunan barang yang terjual / 52 minggu)

Lama Pasokan =

85.000.000

(20.000 x 50960 / 52 minggu)

= 4.37 minggu

Tetapi jika perusahaan mampu mengelola persediaannya dengan efisien sehingga jumlah uang yang diinvestasikan hanya sebesar Rp. 26.100.000,- maka :

Lama pasokan =

26.100.000

(20.000 x 50960 / 52 minggu)

= 1.33 minggu

Dengan lama pasokan 1.33 minggu, kinerja rantai pasokan menjadi semakin baik.

SIMPULAN

Dari hasil melakukan analisis benchmarking, analisis persentase aset persediaan, analisis perputaran persediaan, dan analisis lama pasokan, dapat diketahui bahwa untuk dapat mencapai kinerja rantai pasokan yang lebih baik, perusahaan perlu mengkaji ulang pemilihan supplier kembang yang selama ini bekerjasama, dan mengurangi biaya yang dikeluarkan pada persediaan dengan cara mengelola persediaan secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Andi Ilham Said, dkk (2006). Produktivitas dan Efisiensi dengan Supply Chain Management. PPM. ISBN 979-442-194-4
- Chen-Kuo Lee, Shu-Ho Chen. (2001). *Selecting the Most Feasible Strategy for Green Supply-Chain Management*. The Business Review, Cambridge. Hollywood: Summer 2010. Vol. 14, Iss. 2; p. 141 (6 pages). (ON LINE).
- Chopra, Sunil dan Peter Meindl. (2004). *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operations*. Second Edition. Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Fung. Victor K (2008). *Competing in A Flat World*. Pearson Education, Inc.
- Heizer, Jay dan Barry Render. (2010). *Manajemen Operasi*. Salemba Empat, Jakarta.
<http://www.gs1.or.id/keuntunganandarisupplychain>
- I ndrajit, Richardus Eko dan Richardus Djokopranoto. (2006). *Konsep Manajemen Supply Chain*. Grasindo, Jakarta.
- Pujawan, I Nyoman. (2005). *Supply Chain Management*. Edisi Pertama. Guna Widya, Surabaya.
- Render, Barry. (2001). *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi*. PT Salemba Empat, Jakarta.
- Turban, Efraim and Linda Volonino. (2010). *Information Technology for Management : Transforming Organizations in the digital Economy*. John wiley & Sony, Inc.
- Verma and Boyer (2010). *Operations & Supply Chain Management: Worls Class Theory and Practice*. First Edition. South-Western, Cengage Learnign Canada. ISBN-13: 978-0-324-83487-1.
- Walsh, C. (2006). *Key Management Ratios*. (4th edition). Great Britain : Prentice Hall – Financial Times.