

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. *Supply Chain*

Supply chain atau dapat diterjemahkan “rantai pasokan” adalah rangkaian hubungan antar perusahaan atau aktifitas yang melaksanakan penyaluran pasokan barang atau jasa dari tempat asal sampai ke pembeli atau pelanggan. *Supply chain* menyangkut hubungan yang terus- menerus mengenai barang, uang dan informasi.¹ Rantai pasokan (*supply chain*) mencakup keseluruhan interaksi antara pemasok, perusahaan manufaktur, distributor dan konsumen. Interaksi ini juga berkaitan dengan transportasi, informasi penjadwalan, transfer kredit dan tunai, serta transfer bahan baku antara pihak-pihak yang terlibat.² *Supply chain* merupakan suatu rangkaian atau jaringan dari perusahaan- perusahaan yang bekerja bersama- sama untuk membuat dan menyalurkan produk atau jasa kepada konsumen akhir.³ Dalam aliran bahan baku melewati beberapa proses mulai dari pembelian, penerimaan dan penyimpanan serta persediaan barang.

Rantai pasokan (*supply chain*) merupakan jaringan kompleks suatu organisasi atau aktivitas yang memasok sebuah perusahaan berupa barang dan jasa. *Supply chain* merupakan suatu kesatuan tindakan yang dilakukan beberapa perusahaan yang berdiri sendiri- sendiri, bukan intregasi perusahaan (penyatuan beberapa perusahaan menjadi satu pemilik). Dilihat secara horizontal, ada lima unsur utama atau pelaku dalam *supply chain* adalah *supplier* (pemasok), *manufacture* (pabrik pembuat barang), *retailer* (pengecer) dan *customer* (pelanggan). Sedangkan secara vertikal terdapat

¹Richardus Eko Indrajit Dan Richardus Djokopranoto, *Strategi Manajemen Pembelian Dan Supply Chain*, Grasindo, Jakarta, 2005, Hlm. 60.

² Barry Render Dan Jay Heizer, *Prinsip- Prinsip Manajemen Operasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, Hlm. 413.

³ Sidarto, “*Analisis Strategi Supply Chain Management Pada Proses Manufacture*”, Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi, 2008, Hlm. 279.

beberapa unsur pokok yaitu *buyer* (pembeli), *transporter* (pengangkut), *warehouse* (penyimpan), *seller* (penjual) dan lainnya.

Rantai pasokan (*supply chain*) terkadang dapat ditingkatkan dengan menempatkan suatu produksi dimana sumber daya yang tersedia. Sumber daya ini bisa berupa bahan mentah, keahlian atau kemampuan tenaga kerja atau upah buruh yang rendah. Brand Name Drugs, Inc. meningkatkan rantai pasokan dengan membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok dalam rangka keputusan perusahaan untuk differensiasi produk. Sedangkan Generic Drug Corp. memilih untuk cenderung membeli secara kompetitif untuk mendapatkan harga murah dalam rangka strategi biaya rendah yang menjadi keputusan perusahaan tersebut. Adapun proses atau alur dari rantai pasokan adalah sebagai berikut:

1. Pembelian

Secara umum tugas dari bagian pembelian ini dapat dipisahkan menjadi dua golongan, yaitu yang pertama adalah melaksanakan pembelian bahan/ barang untuk penggantian/ penambahan fasilitas produksi/ peralatan perusahaan, sedangkan yang kedua adalah pembelian bahan baku perusahaan.⁴ Tugas utama departemen pembelian adalah merencanakan pembelian barang komoditi yang diperlukan dengan kualitas dan kuantitas yang terjamin berdasarkan spesifikasi yang ditetapkan serta harga yang wajar dan kompetitif dengan pengiriman yang tepat waktu menurut prosedur yang berlaku. Ada 3 hal utama dalam prosedur pembelian, yaitu:

- a) Pembelian barang yang bermutu
- b) Seperangkat alat spesifikasi pembelian yang standar
- c) Metode dan prosedur pembelian yang efektif⁵

Spesifikasi pembelian ditentukan manajemen berdasarkan studi yang kompleks terkait kebutuhan menu, kebijaksanaan harga dan penjualannya.

⁴Jeff Madura, *Pengantar Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta., 2001, Hlm. 290.

⁵ J. Damiri, *Manajemen Pembelian, Penerimaan & Penyimpanan*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2005, Hlm. 205.

Spesifikasinya meliputi kualitas, ukuran, berat atau faktor- faktor yang diinginkan. Departemen pembelian dibagi menjadi beberapa bagian yang mempunyai tugas yang berbeda satu sama lain. Hal ini dimaksudkan agar spesifikasi untuk masing- masing divisi dapat melaksanakan kewajibannya dan mencapai hasil yang efektif dan optimal. Departemen pembelian dibagi menjadi beberapa bagian yang mempunyai tugas yang berbeda satu sama lain. Hal ini dimaksudkan agar spesifikasi untuk masing-masing divisi dapat melaksanakan kewajibannya dan mencapai hasil yang efektif dan optimal. Siklus pembelian dimulai dengan keputusan untuk mengadakan pembelian dan akan berakhir dengan diterimanya bahan tersebut. Ada 3 cara yang bisa ditempuh dalam proses pengadaan barang ini sebagai berikut:

- a. *Direct Purchase* (pembelian secara langsung atau *cash*)
- b. *Indirect Purchase* (pembelian secara kredit dan melalui pemasok)
- c. Tender (kompetisi diantara beberapa pemasok dalam memenangkan tender yang disetujui untuk dipakai).

Secara rinci inilah langkah- langkah yang harus dilalui oleh masing-masing departemen dalam proses pengadaan barang dalam memenuhi kebutuhan operasionalnya:

- a. *Adanya daftar* rekanan untuk barang- barang yang dibeli dari luar perusahaan (*vendor*, pemasok, rekanan, *leveransir*).
- b. Adanya seperangkat alat soesifikasi pembelian yang standar dan metode serta prosedur pembelian yang efektif.
- c. Permintaan barang (komoditi) kebutuhan operasional perusahaan disentralisir (dipusatkan) melalui *general store* sebelum melangkah kepada cara lain yaitu ke lain departemen atau keluar perusahaan.
- d. Departemen atau outlet (seksi- seksi lain) yang memerlukan barang komoditi kebutuhan operasionalnya, diharuskan

memakai *issue slip* untuk permintaan yang melalui *general store*.

2. Penerima Barang

Tugas dan tanggung jawab utamanya adalah menerima barang-barang komoditas untuk operasional perusahaan yang masuk melalui pembelian oleh departemen pembelian sesuai dengan pesanan, meliputi harga, kualitas dan *quantitas*. Barang-barang yang secara resmi diterima oleh penerima barang, dibuatkan tanda terima dan selanjutnya diserahkan kepada bagian (departemen) pemesan (*requested*).⁶ Tolak ukur keberhasilan penerimaan barang ketika barang-barang komoditi kebutuhan perusahaan terkait dengan jumlah, mutu, harga dan ketepatan waktu yang sesuai dengan permintaan. Ada 4 hal utama dibawah ini yang harus diketahui oleh seorang bagian penerima barang:

- a. Kuantitas barang yang diterima harus sama dengan yang tertera pada daftar slip penyerahan (faktur, *invoice*), serta sama dengan yang tercantum dengan order pembelian.
- b. Kualitas barang yang diterima haruslah sesuai dengan yang ada dalam spesifikasi pembelian yang standar.
- c. Harga dalam slip penyerahan slip penyerahan (faktur, *invoice*) haruslah sama dengan yang tercantum dalam order pembelian (*request*) yang ditetapkan oleh departemen pembelian.
- d. Pemasok dalam faktur penyerahan haruslah sama dengan yang tercantum dalam order yang diterima dari departemen pembelian.⁷

Adapun prosedur penerimaan barang-barang komoditas tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Menerima salinan order dari departemen pembelian sebelum barang datang

⁶ *Ibid* Hlm. 33.

⁷ *Ibid.*, Hlm. 34.

- b. Barang komoditas dari pemasok harus disertai faktur dan dihitung ulang sesuai dengan order pembelian
- c. Pemeriksaan ulang terkait dengan mutu, harga, kuantitas dan kondisi barang yang diterima sesuai dengan kesepakatan awal dengan *supplier*
- d. Ada bukti laporan untuk informasi tertulis dari kedua belah pihak

3. Pergudangan

Selain pencatatan keluar masuknya suatu barang, pergudangan harus mempunyai sistem. Karena pergudangan adalah salah satu mata rantai yang pokok dalam keseluruhan gerak perusahaan, karena juga mencakup perencanaan produksi, pemasaran, keuangan dan secara tidak langsung seluruh aspek perusahaan. Suatu gudang (*store*) sebagai tempat penyimpanan haruslah memiliki tata ruang yang efektif dan efisien serta keamanan yang kondusif untuk penyimpanan persediaan. Tujuan dari penyimpanan barang- barang ini adalah agar persediaan barang- barang kebutuhan operasional perusahaan tersedia dengan cukup dengan kerusakan atau kehilangan (*Pilfer- age*) yang paling kecil, sehingga potensi operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar mengingat tersedianya barang- barang kebutuhan dengan cukup dan bermutu⁸. Sehingga pergudangan perlu mendapat perhatian khusus dari manajemen perusahaan. Hal ini disebabkan karena kelalaian atau kecerobohan yang terjadi pada bagian penyimpanan dan atau pun pengeluaran akan dapat menyebabkan kerugian dan akan meningkatkan harga pokok makanan. Pergudangan biasanya menggunakan sistem FIFO (*First In First Out*) terutama untuk barang- barang makanan dan untuk komoditas barang yang tahan lama menggunakan sistem (LIFO) yang menggunakan barang yang masuk terakhir.

Perhitungan kembali barang- barang yang tersedia dalam gudang tersebut, dimana semua penerimaan, pengeluaran dan sisa dihitung secara

⁸*Ibid.*, Hlm. 47.

benar dan disesuaikan dengan semua data yang dimiliki tentang pemutasian barang-barang tersebut *inventory*. *Inventory* ini bisa dilakukan setiap kali diinginkan, namun biasa dilakukan di setiapakhir bulan dan dilakukan disetiap tempat tidak saja terdapat dalam *general store* tetapi juga pada tempat-tempat lain di outlet (gudang outlet) serta barang-barang yang sudah jadi yang belum terjual disebut *Physical Inventory (stock opname)*⁹. Pelaksanaan *Physical Inventory (stock opname)* dapat dilaksanakan oleh pihak internal perusahaan sendiri guna mengetahui keadaan barang sebenarnya sampai pada saat diperlukan dan oleh pihak eksternal yang ditunjuk oleh perusahaan yang disaksikan internal audit untuk mengetahui keseluruhan persediaan serta hasil akhir dari *Physical Inventory* digunakan manajemen untuk penyusunan laporan keuangan.

4. Persediaan

Istilah persediaan (*inventory*) adalah istilah umum yang menunjukkan segala sesuatu atau sumber-sumber daya organisasi yang disimpan dalam antisipasinya terhadap pemenuhan permintaan. Sistem persediaan adalah serangkaian kebijaksanaan dan pengendalian yang memonitor tingkat persediaan dan menentukan tingkat persediaan yang harus dijaga, kapan harus dijaga, kapan persediaan harus diisi dan berapa besar pesanan yang harus dilakukan. Sistem ini bertujuan menetapkan dan menjamin tersedianya sumber-sumber daya yang tepat, dalam kuantitas yang tepat dan pada waktu yang tepat. Atau dengan kata lain, sistem dan model persediaan bertujuan untuk meminimumkan biaya total melalui penentuan apa, berapa dan kapan pesanan dilakukan secara optimal.¹⁰ Sedangkan bentuk-bentuk persediaan dapat dibedakan sebagai berikut:

- a. Bahan baku yaitu item yang diterima (biasa dibeli) dari luar organisasi yang digunakan secara langsung untuk produksi hasil akhir.
- b. *Intermediaries* meliputi suku cadang, *supplies* dan sebagainya

⁹ *Ibid.*, Hlm. 49-50.

¹⁰ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, Rinexa Cipta, Jakarta, 2009, Hlm. 205.

- c. Barang dalam proses yaitu semua bahan atau barang yang sedang diproses atau menunggu diproses di dalam sistem produksi
- d. Barang jadi yaitu persediaan produk yang telah selesai diproses dan siap dijual

B. *Supply Chain Management* (SCM)

1. Pengertian

Menurut Jebarus (2001), *Supply Chain Management* merupakan pengembangan lebih lanjut dari manajemen distribusi produk untuk memenuhi permintaan konsumen. Konsep ini menekankan pada pola terpadu yang menyangkut proses aliran produk dari *supplier*, manufaktur, retailer hingga kepada konsumen. Dari sini aktivitas *supplier* hingga konsumen akhir adalah dalam satu kesatuan tanpa sekat pembatas yang besar, sehingga mekanisme informasi antara berbagai elemen tersebut berlangsung secara transparan. *Supply Chain Management* merupakan suatu konsep menyangkut pola pendistribusian produk yang mampu menggantikan pola-pola pendistribusian produk secara optimal. Pola baru ini menyangkut aktivitas pendistribusian, jadwal produksi dan logistik.¹¹ Sedangkan menurut Jay Hezer dan Barry Render, manajemen rantai pasokan merupakan manajemen kegiatan yang terkait dengan pengadaan material dan jasa, mengubahnya menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, dan mengantarkannya melalui sistem distribusi. Tujuan dari manajemen rantai pasokan adalah untuk mengkoordinasi kegiatan dalam rantai pasokan untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif dan manfaat dari rantai pasokan bagi konsumen akhir.¹²

Supply Chain Management adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisienkan integrasi *supplier*, manufaktur, gudang dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat, untuk meminimasi

¹¹ Agus Widyarto, "Peran *Supply Chain Management* Dalam Sistem Produksi Dan Operasi Perusahaan", Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 16, Nomor 2 Tahun 2012.

¹² Jay Heizer Dan Barry Render, *Opcit*, Hlm. 499.

biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen.¹³ Manajemen rantai pasokan adalah menentukan bagaimana mengintegrasikan rantai pasokan ke dalam strategi perusahaan termasuk keputusan- keputusan yang menentukan apa yang akan dibeli, dari siapa dan dengan syarat seperti apa. Sedangkan manajemen persediaan adalah mempertimbangkan keputusan pemesanan dan penyimpanan persediaan dan bagaimana mengoptimisasinya sebagai kepuasan pelanggan, kapabilitas pemasok dan jadwal produksi dipertimbangkan.¹⁴ Manajemen rantai pasokan adalah salah satu dari beberapa keputusan strategis dari manajemen operasional.

Dalam pelaksanaan manajemen rantai pasokan yaitu hubungan yang baik dengan pemasok dan menjamin keunggulan dalam inovasi produk, biaya serta kecepatan pada pangsa pasar bergantung pada peramalan yang akurat. Peramalan (*forecasting*) adalah suatu seni dan ilmu pengetahuan dalam memprediksi peristiwa pada masa mendatang. Peramalan akan melibatkan mengambil data historis (seperti penjualan tahun lalu) dan memproyeksikan mereka ke masa akan datang dengan model matematika. Peramalan mengikuti tujuh langkah dasar yaitu:

- a. Menentukan penggunaan dari peramalan
- b. Memilih barang yang akan diramalkan
- c. Menentukan horizon waktu peramalan
- d. Memilih model peramalan
- e. Mengumpulkan data yang diperlukan untuk membuat peramalan
- f. Membuat peramalan
- g. Memvalidasi dan mengimplementasikan hasilnya.

Ada beberapa metode yang diterapkan dalam peramalan antara lain metode awam, pergerakan rata- rata, penghapusan eksponensial

¹³ Agus Widyarto, "Peran Supply Chain Management Dalam Sistem Produksi Dan Operasi Perusahaan", Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 16, Nomor 2 Tahun 2012.

¹⁴ Jay Heizer Dan Barry Render, *Opcit*, Hlm. 6.

(*exponential smoothing*) dan kecenderungan. Penjelasan nya adalah sebagai berikut:

- a. Metode awam merupakan cara paling sederhana untuk mengasumsikan bahwa dalam periode selanjutnya akan setara dengan permintaan dalam periode yang paling baru
- b. Pergerakan rata- rata (*moving average*) menggunakan sejumlah nilai data aktual historis untuk menghasilkan peramalan. Pergerakan rata- rata bermanfaat jika kita dapat mengasumsikan bahwa permintaan pasar akan tetap kokoh secara wajar selama bertahun- tahun.
- c. Penghapusan eksponensial (*exponential smoothing*) adalah metode peramalan pergerakan rata- rata bobot lainnya. Ini melibatkan sangat sedikit catatan yang mempertahankan data masa sebelumnya dan mudah untuk digunakan secara wajar.

Ketika perusahaan berjuang meningkatkan daya saingnya melalui kustomisasi produk, kualitas yang tinggi, pengurangan biaya dan kecepatan pemasaran, penekanan yang lebih diberikan ada rantai pasokan. Melalui hubungan strategis yang berkelanjutan, pemasok menjadi “partner” ketika mereka berkontribusi bagi keunggulan kompetitif. Untuk memastikan bahwa rantai pasokan mendukung strategi perusahaan, manajer perlu mempertimbangkan isu- isu rantai pasokan yang ditunjukkan tabel 2.1 kegiatan manajer rantai pasokan mencakup akuntansi, keuangan, pemasaran dan disiplin operasi. Sama seperti fungsi OM (*Operational Management*) yang mendukung keseluruhan strategi perusahaan, rantai pasokan juga harus mendukung strategi OM, strategi biaya rendah atau respon cepat membutuhkan hal- hal yang berbeda dari rantai pasokan dibandingkan dengan strategi differensiasi. Misalnya untuk strategi biaya rendah, membutuhkan pemasok dipilih terutama berdasarkan pada biaya. Pemasok- pemasok tersebut harus memiliki kemampuan untuk mendesain produk berbiaya rendah yang memenuhi persyaratan fungsional, meminimalkan persediaan serta mengurangi waktu menunggu. Perusahaan

harus mencapai integrasi strategi rantai pasokan dan harus berharap strategi tersebut berbeda untuk produk yang berbeda dan berubah ketika produk bergerak di siklus hidupnya. Dapat ditandai dengan ahli dalam produk dan kompleksitas layanan dengan mensegmentasi rantai pasokannya serta pada waktu yang bersamaan mengintegrasikan empat rantai pasokan yang unik ke dalam strategi keseluruhannya.

Tabel 2.1 Bagaimana Strategi Perusahaan Berdampak Pada Keputusannya Rantai Pasokan

	Strategi Biaya Rendah	Strategi Respon	Strategi Differensiasi
Kriteria pemilihan pemasok utama	<ul style="list-style-type: none"> • biaya 	Kapasitas Kecepatan Fleksibilitas	Keahlian pengembangan produk Mau berbagi informasi Bersama- sama dan dengan cepat mengembangkan produk
Rantai pasokan persediaan	<ul style="list-style-type: none"> • meminimalkan persediaan untuk menjaga biaya tetap rendah 	Menggunakan <i>buffer stock</i> untuk memastikan pasokan yang cepat	Meminimalkan persediaan untuk mencegah keusangan produk
Jaringan distribusi	<ul style="list-style-type: none"> • transportasi murah • menjual melalui distributor/ pedagang ritel diskon 	Transportasi cepat menyediakan layanan yang premium	Mengumpulkan dan mengkomunikasikan data riset pasar Staf penjualan yang berpengetahuan luas
Karakteristik desain produk	<ul style="list-style-type: none"> • memaksimalkan kinerja • meminimalkan biaya 	Waktu persiapan cepat Lereng produksi cepat	Desain modular untuk membantu differensiasi produksi

Sumber : Jay Heizer Dan Barry Render, *Manajemen Operasi* (2015)

Dalam sistem rantai pasokan yang efektif, perusahaan dapat mengambil keputusan untuk memilih antara memproduksi sebuah komponen atau jasa secara internal atau membelinya dari luar dikenal dengan “keputusan buat atau beli” (*make or buy decisions*). Personel rantai pasokan mengevaluasi alternatif pemasok dan menyediakan data relevan terbaru, akurat dan lengkap bagi alternatif beli. Keputusan beli dikenal dengan pengalihdayaan (*outsourcing*) yaitu mengalihkan beberapa kegiatan dan sumber daya internal yang dilakukan secara tradisional dari sebuah perusahaan ke *vendor* di luar perusahaan.

2. Strategi Enam Sumber

Strategi enam rantai pasokan untuk barang dan jasa yang diperoleh dari sumber di luar perusahaan adalah:

a. Banyak pemasok

Dengan strategi banyak pemasok, satu pemasok merespon permintaan dan spesifikasi dari suatu “permintaan kuotasi”, dimana order biasanya diberikan kepada penawar terendah. Ini adalah strategi yang umum ketika produknya adalah komoditas. Strategi ini adalah satu pemasok melawan lainnya dan menempatkan penekanan pada pencapaian permintaan pembeli atau pemasok. Pemasok secara agresif bersaing satu sama lain. Pendekatan ini menyebabkan pemasok bertanggung jawab untuk mempertahankan teknologi yang dibutuhkan, keahlian dan kemampuan proyeksi serta biaya, kualitas dan kompetensi yang diberikan. Hubungan “partner” jangka panjang bukanlah tujuannya.

b. Sedikit pemasok

Strategi sedikit pemasok mengembangkan hubungan kemitraan jangka panjang dengan sedikit pemasok yang berdedikasi. Pemasok jangka panjang biasanya lebih mengerti tujuan umum dari perusahaan dan pelanggan akhir. Menggunakan sedikit pelanggan dapat menciptakan nilai dengan memungkinkan pelanggan mendapatkan

skala ekonomi dan kurva pembelajaran yang menghasilkan baik biaya transaksi yang lebih rendah serta produksi yang lebih rendah. Strategi ini juga mendorong pemasok. Strategi ini mempunyai kekurangan yaitu biaya penggantian partner sangat besar sehingga baik pembeli dan pemasok memiliki resiko ketergantungan satu sama lain, resiko yang harus dihadapi pembeli jika kinerja pemasok yang buruk serta pembeli juga harus memikirkan mengenai kerahasiaan transaksi dan pemasok yang membuat aliansi lain atau ventura sendiri.

c. Integrasi vertikal

Integrasi vertikal yaitu pengembangan kemampuan untuk memproduksi barang atau jasa yang sebelumnya dibeli atau membeli pemasok atau *distributor*. Integrasi vertikal dapat menawarkan kesempatan strategis untuk manajer operasi. Untuk perusahaan dengan modal, keahlian manajerial dan permintaan yang disyaratkan, intregasi vertikal dapat memberikan kesempatan yang substansial untuk pengurangan biaya, kualitas yang lebih tinggi, pengantaran tepat waktu dan pengurangan persediaan.¹⁵

- d. Ventura bersama yaitu membangun dari beberapa kolaborasi formal untuk meningkatkan kecakapan produk baru dan efisiensi.
- e. Membangun *keiretsu* (istilah Jepang yang menggambarkan pemasok yang menjadi bagian dari koalisi perusahaan) partner yang solid dalam jangka panjang.
- f. Membangun perusahaan virtual (perusahaan yang bergantung pada keragaman hubungan pemasok untuk menyediakan jasa yang diminta) yang menggunakan pemasok berdasarkan berdasarkan pada kebutuhan.

3. Resiko dan Pengelolaan Rantai Pasokan

Dalam pelaksanaan manajemen rantai pasokan terdapat berbagai resiko yang akan dihadapi. persediaan yang terlalu banyak akan menyebabkan biaya penyimpanan tinggi dan keusangan yang potensial

¹⁵ Jay Heizer Dan Barry Render, *Opcit.*, Hlm. 503.

yang nantinya mempengaruhi laba, begitupun sebaliknya persediaan yang terlalu sedikit menyebabkan pemesanan ulang yang terlalu sering sehingga biaya pengadaan dan biaya produksi semakin tinggi serta kehilangan peluang penjualan yang tentu berpengaruh pada laba yang diterima. Masalah yang kritis ialah mendapatkan keseimbangan yang tepat atas persediaan agar dapat mempertinggi posisi ekonomi perusahaan secara umum.¹⁶

Pengembangan rencana strategis yang sukses untuk manajemen rantai pasokan membutuhkan penelitian yang berhati-hati, penilaian menyeluruh atas risiko yang terkait dan perencanaan yang inovatif. Perusahaan perlu memfokuskan tidak hanya pada pengurangan potensi gangguan, tetapi juga pada bagaimana mempersiapkan tanggapan atas kejadian negatif yang terelakkan. Fleksibel, rantai pasokan aman dan asuransi yang cukup atas berbagai gangguan adalah langkah awalnya.¹⁷ Berikut adalah berbagai resiko yang sering dihadapi terkait rantai pasokan dalam suatu perusahaan:

Tabel 2.2 Resiko Rantai Pasokan Dan Taktik

Resiko	Taktik Penurunan Resiko
Kegagalan pemasok dalam mengantarkan	Menggunakan beberapa pemasok, kontrak yang efektif dengan penalti, subkontraktor yang digaji perencanaan sebelumnya.
Kegagalan kualitas pemasok	Pemilihan pemasok yang hati-hati, pelatihan, sertifikasi dan pengawasan.
Penundaan atau kerusakan logistik	Model transportasi dan gudang yang beragam/berulang, pengepakan yang aman, kontrak

¹⁶ Charles A. Taff oleh Marianus Sinaga, *Manajemen Transportasi Dan Distribusi Fisis*, Erlangga, Jakarta, 1984, Hlm. 127.

¹⁷ Jay Heizer Dan Barry Render, *Opcit.*, Hlm. 505.

	efektif dengan penalti.
Distribusi	Pemilihan berhati-hati, pengawasan dan kontrak efektif dengan penalti
Kehilangan dan distorsi informasi	Basis data berulang, sistem TI yang aman, pelatihan partner rantai pasokan pada interpretasi dan penggunaan informasi yang tepat.
Politik	Asuransi resiko politik, diversifikasi lintas negara, waralaba dan pemberian lisensi
Ekonomi	Lindungi nilai untuk melawan resiko nilai tukar, membeli kontrak yang dapat menangani fluktuasi harga.
Bencana alam	Asuransi, pemindahan sumber, diversifikasi lintas negara
Pencurian, perusakan dan terorisme	Asuransi, perlindungan paten, pengukuran keamanan termasuk RFID dan GPS diversifikasi

Sumber : Jay Heizer Dan Barry Render, *Manajemen Operasi* (2015)

4. Manfaat *Supply Chain Management* (SCM)

Secara umum, manfaat langsung dari penerapan *Supply Chain Management* bagi perusahaan antara lain:

- a. *Supply Chain Management* secara fisik dapat mengkonversikan bahan baku menjadi produk jadi dan mengantarkannya kepada konsumen akhir.¹⁸ Manfaat ini menekankan pada fungsi produksi dan operasi dalam sebuah perusahaan. Dalam fungsi ini dilakukan penggunaan dari

¹⁸ Agus Widyarto, "Peran *Supply Chain Management* Dalam Sistem Produksi Dan Operasi Perusahaan", *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 16, Nomor 2 Tahun 2012.

seluruh sumber daya yang dimiliki dalam sebuah proses transformasi yang terkendali, untuk memberikan nilai pada produk yang dihasilkan sesuai kebijaksanaan perusahaan dan mendistribusikannya kepada konsumen yang dibidik.

- b. *Supply Chain Management* berfungsi sebagai mediasi pasar yaitu memastikan apa yang dipasok oleh rantai suplai mencerminkan aspirasi pelanggan atau konsumen akhir tersebut.¹⁹ Dalam hal ini fungsi pemasaran yang akan berperan. Melalui pelaksanaan *Supply Chain Management*, pemasaran dapat mengidentifikasi produk dengan karakteristik yang diminati konsumen. Selanjutnya fungsi ini harus mampu mengidentifikasi seluruh atribut produk yang diharapkan konsumen tersebut dan mengkomunikasikan kepada perancang produk. Apabila seleksi rancangan produk sudah dilakukan dan dilakukan pengujian maka produk dapat di produksi. Sehingga *Supply Chain Management* akan berperan dalam memberikan manfaat.

5. Pengukuran Kinerja Rantai Pasokan

Metrik perbandingan rantai pasokan termasuk waktu tunggu, waktu yang dibutuhkan untuk membuat pesanan, persentase pengiriman terlambat, persentase material yang dikembalikan dan jumlah kekurangan persediaan per tahun. Ada beberapa metrik berbasis persediaan untuk mengevaluasi kinerja rantai pasokan:

- a. Aset dipercayakan untuk persediaan

Manajer rantai pasokan membuat keputusan penjadwalan dan kuantitas yang menentukan aset yang dipercayakan untuk persediaan.

Tiga ukuran spesifik dapat membantu disini:

- 1) Jumlah uang yang diinvestasikan dalam persediaan, biasanya ditunjukkan sebagai persentase aset, dalam persamaan (11-1):

¹⁹ Agus Widyarto, *Opcit.*,

- Persentase yang diinvestasikan dalam persediaan = $(\text{Total investasi persediaan} / \text{Total Aset}) \times 100$ (11-1).

Perbandingan spesifik dengan kompetitor dapat membantu evaluasi. Total aset yang dipercayakan untuk persediaan dalam perusahaan manufaktur mencapai 15%, dalam perusahaan grosir 34% dan perusahaan ritel 27% dengan variasi yang luas bergantung pada model bisnis spesifik, siklus bisnis dan manajemen.

2) Perputaran persediaan, dihitung dengan basis tahunan menggunakan persamaan (11-2)

- Perputaran persediaan = $\text{Harga pokok penjualan} / \text{investasi persediaan}$ (11-2)

Harga pokok penjualan adalah biaya untuk memproduksi barang atau jasa yang dijual selama periode tertentu. Investasi persediaan adalah rata-rata nilai persediaan untuk periode yang sama. Ini bisa jadi merupakan rata-rata beberapa periode persediaan atau persediaan awal dan akhir yang ditambahkan dan dibagi 2. Seringkali rata-rata persediaan tidak didasarkan pada apapun selain investasi persediaan pada akhir periode, biasanya pada akhir tahun.²⁰

3) Jumlah minggu pasokan, mempunyai makna yang lebih besar dalam porsi perusahaan grosir dan ritel dalam sektor jasa dibandingkan di perusahaan manufaktur. Dihitung seperti kebalikan dari perputaran persediaan:

- Jumlah minggu pasokan = $\text{perputaran} / 52$ minggu

²⁰ Jay Heizer Dan Barry Render, *Opcit.*, Hlm. 518.

Manajemen rantai pasokan sangat penting untuk mengurangi unvestasi persediaan. Perpindahan barang cepat adalah kuncinya

b. Tolak ukur rantai pasokan

Ketika nilai metrik menyampaikan artinya dan bermanfaat ketika membandingkan dengan data lampau, penggunaan penting lainnya membandingkan nilai dengan perusahaan pembanding. Beberapa organisasi dan situs web memungkinkan untuk memberikan data mereka dan menerima laporan tentang bagaimana kinerja mereka dibandingkan perusahaan lain di industri yang sama atau terhadap perusahaan berkelas dunia dari industri manapun. Tabel 2.3 berikut memberikan beberapa contoh nilai metrik untuk perusahaan tertentu dan untuk tolak ukur perusahaan dalam industri barang kemasan konsumen. Tolak ukur berkelas dunia adalah hasil rantai pasokan yang dikelola dengan baik yang memperkecil biaya, waktu tunggu, pengiriman terlambat dan kekurangan persediaan serta meningkatkan tingkat layanan.

Tabel 2.3 Beberapa Contoh Nilai Metrik Untuk Tolak Ukur Perusahaan Tertentu

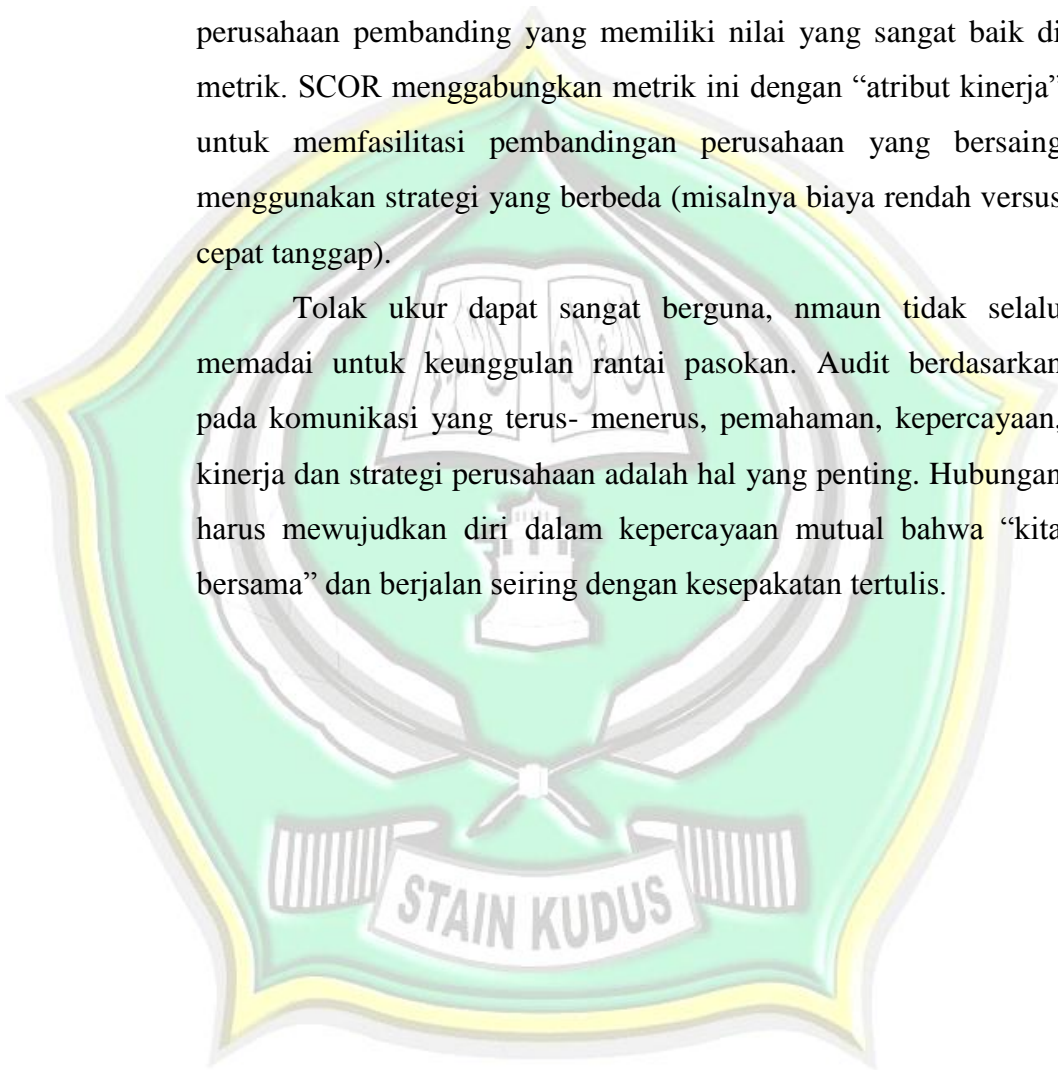
	Perusahaan tertentu	Perusahaan pembanding
Tingkat pemenuhan pesanan	71%	98%
Waktu yang dibutuhkan untuk pemenuhan pesanan (hari)	7	3
Siklus waktu <i>cash-to-cash</i> (hari)	100	30
Jumlah hari pasokan persediaan	50	20

Sumber: Jay Heizer Dan Barry Render, manajemen Operasi (2005).

c. Model SCOR (*Supply Chain Operations Reference- model*)

Perusahaan menggunakan SCOR untuk mengidentifikasi, mengukur, mengorganisasi ulang dan meningkatkan proses rantai pasokan. Model SCOR mendefinisikan lebih dari 200 elemen proses, 550 metrik yang dapat diukur dan 500 praktik terbaik. Praktik terbaik menggambarkan teknik yang digunakan oleh perusahaan pembanding yang memiliki nilai yang sangat baik di metrik. SCOR menggabungkan metrik ini dengan “atribut kinerja” untuk memfasilitasi pembandingan perusahaan yang bersaing menggunakan strategi yang berbeda (misalnya biaya rendah versus cepat tanggap).

Tolak ukur dapat sangat berguna, namun tidak selalu memadai untuk keunggulan rantai pasokan. Audit berdasarkan pada komunikasi yang terus-menerus, pemahaman, kepercayaan, kinerja dan strategi perusahaan adalah hal yang penting. Hubungan harus mewujudkan diri dalam kepercayaan mutual bahwa “kita bersama” dan berjalan seiring dengan kesepakatan tertulis.



**Tabel 2.4 Metrik Model SCOR Untuk Membantu
Perusahaan Membandingkan Kinerjanya Terhadap Industri**

Atribut kinerja	Metrik sampel	Kalkulasi
Keandalan rantai pasokan	Pemenuhan pesanan sempurna	(total persediaan sempurna) / (total jumlah pesanan)
Tanggapan rantai pasokan	Rerata waktu siklus pemenuhan pesanan	(jumlah aktual waktu siklus untuk seluruh pesanan yang dikirimkan) / (total jumlah pesanan yang dikirimkan)
Kelincahan rantai pasokan	Fleksibilitas terbalik rantai pasokan	Waktu yang dibutuhkan untuk mencapai 20% peningkatan yang tidak diprediksi dalam pengiriman kuantitas
Biaya rantai pasokan	Biaya manajemen rantai pasokan	Biaya untuk merencanakan + biaya sumber + biaya untuk mengirimkan + biaya untuk mengembalikan
Manajemen aset rantai pasokan	Waktu siklus cash to cash	Hari pemasokan persediaan + hari piutang <i>outstanding</i> – hari utang <i>outstanding</i>

Sumber: Jay Heizer Dan Barry Render, manajemen Operasi (2005).

6. Pengendalian persediaan

Masalah utama dalam produksi ditinjau dari segi kegiatan/ proses produksi adalah Bergeraknya material dari satu tingkat ke tingkat proses berikutnya. Hal ini terlihat sejak material diterima ditempat penerimaan, kemudian dipindahkan ke tempat pemeriksaan dan selanjutnya disimpan di gudang. Pada bagian proses produksi juga terjadi perpindahan material yang diawali dengan mengambil material dari gudang, kemudian diproses pada proses pertama dan berpindah pada proses berikutnya sampai

akhirnya dipindah ke gudang barang jadi. Untuk memungkinkan proses produksi dapat dijalankan dan dibutuhkan adanya kegiatan pemindahan material yang disebut *material handling*. Berikut ada dua definisi secara umum:

- a. *Material handling* adalah seni dan ilmu pengetahuan dari perpindahan, penyimpanan, perlindungan dan pengawasan material.
- b. *Material handling* mempunyai arti penanganan material dalam jumlah yang tepat dari material yang sesuai dalam kondisi yang baik pada tempat yang cocok, pada waktu yang tepat dalam posisi yang benar, dalam urutan yang sesuai dan biaya yang murah dengan menggunakan metode yang benar. Jika digunakan metode yang sesuai, maka sistem *material handling* akan terjamin/aman dan bebas dari kerusakan.

Untuk perusahaan- perusahaan kecil dan menengah kadang-kadang tidak dapat menerapkan teknik- teknik pengendalian persediaan yang memerlukan perhitungan-perhitungan cukup banyak. Beberapa metode pengawasan yang sering dipergunakan antara lain adalah :

- a. Pengendalian sistem batas
Dalam pengendalian sistem batas ini, perusahaan akan menentukan batas minimum dan batas maximum daripada persediaan bahan baku perusahaan.
- b. Pengendalian sistem kotak
Sedikit berbeda dengan pengendalian sistem batas, pengendalian ini tidak menentukan periode pemeriksaan kembali. Pemeriksaan/ pembelian akan dilaksanakan apabila didalam kotak tersebut mencapai jumlah tertentu.²¹
- c. Pengendalian visual
Pengendalian ini mengupayakan agar proses produksi perusahaan tidak terganggu karena kehabisan baku tapi tetap mempertahankan prinsip minimasi biaya untuk pengadaan bahan baku. Dengan

²¹ Agus Fahyari, *Efisiensi Persediaan Bahan*, BPFE, Yogyakarta, 1999, Hlm.25.

memutuskan untuk mempercepat datangnya bahan baku yang dipesan atau melakukan pembelian mendadak.

Tujuan utama dari *material handling* adalah untuk mengurangi biaya produksi. Selain itu *material handling* sangat berpengaruh terhadap operasi dan perancangan fasilitas yang diimplementasikan. Beberapa tujuan dari sistem *material handling* antara lain (Meyers, F.E.) :

- a. Menjaga atau mengembangkan kualitas produk, mengurangi kerusakan dan memberikan perlindungan terhadap material.
- b. Meningkatkan keamanan dan mengembangkan kondisi kerja.
- c. Meningkatkan produktivitas:
- d. Meningkatkan tingkat penggunaan fasilitas
- e. Mengurangi bobot mati
- f. Sebagai pengawasan persediaan²²

Dalam melakukan manajemen persediaan, terdapat beberapa teknik manajemen persediaan diantaranya adalah manajemen persediaan ABC. Prinsip dasar dari manajemen ABC adalah perusahaan membagi jenis-jenis persediaan yang akan digunakan dalam proses produksi menjadi 3 kategori yaitu A, B dan C. Kategori A diberikan untuk jenis persediaan yang paling sering digunakan dalam proses produksi, dan oleh karenanya biaya pemeliharaan untuk kategori A dapat dikatakan paling sedikit, karena penyimpanan dari jenis persediaan ini tidak terlalu lama karena frekuensi penggunaannya sering. Kategori B diberikan untuk jenis persediaan yang digunakan dalam proses produksi dengan frekuensi sedang dan demikian halnya kategori C diberikan untuk jenis persediaan yang paling sering digunakan dalam proses produksi dengan frekuensi rendah. Karena penggunaannya yang rendah, maka biaya pemeliharaan dari jenis persediaan yang berkategori C dapat dikatakan paling tinggi, karena akan mengalami proses penyimpanan lebih lama karena dibandingkan dengan jenis persediaan yang berkategori A dan B.

²² Hari Purnomo, *Perencanaan Dan Perancangan Fasilitas*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2004, Hlm. 243-244.

Selain manajemen persediaan ABC, metode manajemen persediaan yang paling terkenal adalah model-model *Economic Order Quantity* (EOQ) atau *Economic Lot Size* (ELS). Metode-metode ini dapat digunakan, baik untuk barang-barang yang dibeli maupun yang diproduksi sendiri. Model EOQ adalah nama yang biasa digunakan untuk barang-barang yang dibeli, sedangkan ELS digunakan untuk barang yang diproduksi secara internal. Perbedaan pokoknya adalah penyimpanan pesanan untuk dikirimkan ke pabrik dan biaya penyimpanan mesin-mesin (*setup cost*) yang meliputi biaya penyimpanan pesanan untuk dikirim ke pabrik untuk mengerjakan pesanan.²³

$$EOQ = \sqrt{\frac{2SD}{H}}$$

Keterangan :

- D = penggunaan atau permintaan yang diperkirakan per periode waktu
- S = biaya pemesanan (persiapan pesanan dan penyiapan mesin) per pesanan
- H = biaya penyimpanan per unit per tahun

Model EOQ diatas dapat diterapkan bila asumsi- asumsi berikut ini dipenuhi:

- a. Permintaan akan produk adalah konstan, seragam, dan diketahui (*deterministic*)
- b. Harga per unit produk adalah konstan
- c. Biaya penyimpanan per unit per tahun (H) adalah konstan.
- d. Biaya pemasaran per pesanan (S) adalah konstan
- e. Waktu antara pesanan dilakukan dan barang- barang diterima (lead-time, L) adalah konstan
- f. Tidak terjadi kekurangan barang atau “*back order*”

Jika terjadi penyimpangan- penyimpangan dari anggapan- anggapan tersebut, maka organisasi perlu melakukan penghitungan ulang. Metode EOQ diatas menggunakan parameter- parameter yang dianggap

²³ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, Rinexa Cipta, Jakarta, 2009, Hlm. 206.

dapat ditentukan dengan tepat (permintaan tetap, *lead time* tetap dan seterusnya). Bila ada faktor ketidakpastian dalam sistem *inventory*, maka dapat digunakan metode *Newsboy Problem*. Metode *Newsboy Problem* adalah sesuatu metode untuk barang yang segera *using* dan harus disediakan sejumlah tertentu (sebelum permintaan diketahui) sehingga kemungkinan terjual habis atau dibuang, tergantung permintaan.²⁴ Selain EOQ dan *Newsboy Problem*, ada beberapa cara pengendalian persediaan yang diterapkan beberapa perusahaan adalah MRP, Kanban dan M.A.N.

a. MRP (*Material Requirement Planning* atau Perencanaan Kebutuhan Bahan).

Perencanaan tersebut mulai dari prakiraan tahunan, tetapi dimasukkan pula beberapa revisi berdasarkan penjualan aktualnya. Prakiraan jangka pendek ini memungkinkan perusahaan mengubah pesanan dan pabrikan untuk menghindari ketidakseimbangan produksi dan penjualan. Kesempatan untuk menghemat jumlah persediaan, untuk setiap dollar penjualan sangat besar, mungkin samapai mencapai 50 persen. MRP II lebih bertalian dengan tujuan-tujuan perusahaan. MRP II adalah produk perangkat lunak yang memungkinkan perusahaan mengkoordinasi dan mengawasi fungsi yang berbeda, yang kini disebut dengan ERP. Sistem ERP merupakan paket perangkat lunak yang menghubungkan sistem komputer dari departemen berbeda. Proses ini dapat menghadapi kesulitan karena sistem departemen seringkali tidak kompatibel dan ketinggalan zaman. Tujuannya adalah otomatisasi pembukuan, produksi pemesanan dan proses dasar bisnis yang lainnya. ERP ini mencapai ini dengan mencatat setiap transaksi dari pemesanan sampai pengiriman produk jadi dan meng-*update* seluruh sistem.²⁵

²⁴ *Ibid.*, Hlm. 207.

²⁵ Jeff Madura, *Opcit.*, Hlm. 297.

b. Kanban

Walaupun sama MRP II, hal sistem pengendalian tersebut sangat berbeda. Kanban merupakan perencanaan yang lebih murah daripada sistem MRP. Sistem tersebut menggunakan sistem manual dua kartu, satu untuk permintaan dan satu untuk produksi.

c. M.A.N (*Material as Need* atau bahan saat digunakan)

Sistem tersebut telah mengurangi persediaan barang dalam proses. Perusahaan mengubah banyaknya operasi dari tumpuk partai besar menjadi proses arus dan melibatkan semua karyawan dalam program pengurangan yang aktif.

Pengawasan persediaan adalah proses mengelola persediaan pada tingkat meminimalkan biaya.²⁶ Pengawasan persediaan memerlukan *manajemen* persediaan bahan baku, persediaan pekerjaan yang berlangsung dan persediaan barang jadi.

a. Manajemen persediaan bahan baku

Apabila perusahaan kelebihan stok bahan baku, mereka mungkin perlu meminjam lebih banyak dana lagi untuk membiayai persediaan. Hal ini akan meningkatkan apayang disebut dengan biaya pemeliharaan. Biaya pemeliharaan termasuk biaya pendanaan maupun biaya penyimpanan atau asuransi barang persediaan tersebut. meskipun perusahaan berupaya mengurangi biaya pemeliharaan dengan sering memesan bahan baku dalam jumlah kecil, strategi ini menambah biaya memesan (biaya pemesanan). Setiap penyesuaian strategi pembelian bahan baku biasanya akan mengurangi biaya pemeliharaan namun menambah biaya pemesanan atau sebaliknya. Ada cara untuk mengurangi biaya pemeliharaan adalah:

²⁶ *Ibid.*, Hlm. 283.

- 1) JIT (*Just In Time*), sistem ini digunakan untuk mengurangi persediaan bahan baku seminimal mungkin dengan cara memesan bahan baku dalam jumlah kecil.
- 2) Perencanaan kebutuhan bahan baku (MRP) adalah proses untuk menjamin bahwa bahan baku tersedia bilamana diperlukan. MRP biasanya membutuhkan komputer dan perencanaan untuk membantu manajer menentukan jumlah bahanbaku spesifik yang harus dibeli setiap saat. Langkah pertama dalam MRP adalah menghitung ke belakang dan produk jadi sampai awal untuk menentukan berapa lama bahan baku itu dibutuhkan dimuka sebelum produk sepihnya selesai.
 - b. Persediaan pekerjaan yang berlangsung

Perusahaan harus dapat pula mengelola persediaan barang yang sedang dikerjakan, yang merupakan persediaan produk yang baru sebagian selesai. Kekurangan dalam ketiga jenis persediaan bahan baku atau persediaan *work in press* adalah terhentinya produksi, sedangkan akibat langsung dari kekurangan bahan jadi adalah batalnya penjualan.
 - c. Persediaan barang jadi.

Jika permintaan terhadap produk perusahaan suatu saat berubah, para manajer perlu memantau perbedaan dalam penawaran- permintaan yang diharapkan. Jika diantisipasi persediaan berlebih dari suatu produk, perusahaan dapat menghindari persediaan berlebihan dengan mengalihdayakan sumber dayanya ke arah produk lain.²⁷ Jika diantisipasi permintaan akan naik, perusahaan perlu memikirkan akan kekurangan produk dan harus mengembangkan strategi untuk meningkatkan volume produksi.

²⁷ *Ibid.*, Hlm. 294.

C. UMKM

1. Usaha Kecil

Menurut surat edaran Bank Indonesia No. 26/1/UKK tanggal 29 Mei 1993 perihal Kredit Usaha Kecil (KUK) adalah usaha yang memiliki total asset maksimum Rp 600 juta (enam ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan rumah yang ditinggali. Pengertian usaha kecil ini meliputi usaha perseorangan, badan usaha swasta dan koperasi, sepanjang aset yang dimiliki tidak melebihi nilai Rp 600 juta.

Sedangkan berdasarkan UU No. 9/1995 tentang Usaha Kecil, yang dimaksud dengan usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dalam memenuhi kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan, seperti kepemilikan, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Usaha kecil yang dimaksud disini meliputi juga usaha kecil informal dan usaha kecil tradisional.²⁸

2. Kelebihan Dan Kelemahan Usaha Kecil

Secara umum, sektor usaha kecil memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Sistem pembukuan yang relatif sederhana dan cenderung tidak mengikuti kaidah administrasi pembukuan standar.
- b. Margin usaha yang cenderung tipis mengingat persaingan yang sangat tinggi.
- c. Modal terbatas.
- d. Pengalaman manajerial dalam mengelola perusahaan masih terbatas.
- e. Skala ekonomi yang terlalu kecil sehingga sulit mengharapkan untuk mampu menekan biaya mencapai titik efisiensi jangka panjang.
- f. Kemampuan pemasaran dan negosiasi serta diversifikasi pasar sangat terbatas.
- g. Kemampuan memperoleh sumber dana dari pasar modal rendah, mengingat keterbatasan dalam sistem administrasinya. Untuk mendapatkan dana di pasar modal, sebuah perusahaan harus mengikuti

²⁸ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, Rinexa Cipta, Jakarta, 2009, Hlm. 45.

sistem administrasi standar dan harus transparan. Dibandingkan dengan usaha besar, usaha kecil memiliki beberapa potensi dan keunggulan komparatif, yaitu:

- 1) Usaha kecil beroperasi menyebar di seluruh pelosok dengan beragam bidang usaha
- 2) Usaha kecil beroperasi dengan investasi modal untuk aktiva tetap pada tingkat yang rendah
- 3) Sebagian besar usaha kecil dapat dikatakan padat karya (*labour intensive*) yang disebabkan penggunaan teknologi sederhana

Sedangkan kelemahan usaha kecil adalah investasi awal dapat saja mengalami kerugian. Beberapa resiko di luar kendali wirausahawan, seperti perubahan mode, peraturan pemerintah, persaingan dan masalah tenaga kerja dapat menghambat bisnis.²⁹

D. Penelitian Terdahulu

1. Stevany Carter Wuwung (2013), Manajemen Rantai Pasokan Produk Cengkeh pada Desa Wammmona Minahasa Selatan, hasil penelitiannya adalah manajemen rantai pasokan para petani masih menggunakan metode barter dengan dana awal diberikan kepada petani, kemudian di olah dalam bentuk pupuk, alat paras, konsumsi dan bahan bakar. Apabila petani sudah mendapatkan hasil pertanian lalu diberikan kepada pemilik perkebunan dengan harga yang rendah lalu dijual kembali kepada pengepul di Manado dengan harga yang tinggi. Para pengusaha menggunakan metode timbal balik barang dan jasa sebagai disposisi sirkulasi proses produksi dari barang mentah menjadi bahan jadi dari bibit unggul cengkeh menjadi buah cengkeh yang mempunyai nilai jual yang rendah kepada pemilik perkebunan dalam satuan liter kemudian dijual kembali dalam satuan kilogram kepada pengepul dengan harga jual yang tinggi.³⁰

²⁹ *Ibid*, Hlm. 47.

³⁰ Stevany Carter Wuwung, "Maanajemen Rantai Pasokan Produk Cengkeh Pada Desa Wamona Minahasa", Jurnal EMBA, Vol. 1, Nomor 3 Tahun 2013, Hlm, 238.

2. Sidarto (2008), *Analisis Strategi Supply Chain Management Pada Proses Manufacture*, hasil penelitiannya adalah dalam kasus produksi castor dan panel di PT. Mega Andalan Kalasan menggunakan sistem produksi MTO, menggunakan beberapa strategi. Strategi pertama yaitu, memproduksi sesuai dengan permintaan dan akan melemburkan karyawan apabila ada pesanan banyak dan mengalihkan karyawan saat permintaan sedikit. Strategi kedua yaitu, memproduksi secara kontinyu dalam arti pada saat pesanan sedikit akan memproduksi sebanyak- banyaknya dan menyimpan untuk periode berikutnya. Strategi ketiga yaitu, dengan pendekatan *postponement* dengan menggeser posisi *decoupling point* ke hilir sehingga produksi setiap bulan menurut prediksi permintaan (*forecasting*) yang telah ditentukan untuk persediaan produk dalam jangka waktu tertentu.³¹
3. Indri Parwati dan Prima Andrianto (2009), *Metode Supply Chain Management Untuk Menganalisis Bullwhip Effect Guna Meningkatkan Efektivitas Sistem Distribusi Produk*, hasil penelitiannya adalah terjadi *Bullwhip Effect* hampir disemua produk yang dikirimkan ke retailer-retailer, kecuali pada produk sekido untuk retailer Sri Ratu Pemuda Semarang dan produk begaya untuk retailer Mirota Kampus Yogyakarta. Berdasarkan pengendalian *inventory* dengan sistem Q, diperoleh iterasi terbaik pada iterasi 1 untuk produk Dadung dengan total biaya persediaan Rp. 39.638.737,53. Sedangkan untuk produk Begaya iterasi terbaik pada iterasi 3 dengan total biaya persediaan Rp. 27.924.118,81 dan untuk produk Sekido iterasi terbaik pada iterasi 2 dengan total biaya persediaan sebesar Rp. 52.328.084,57.³²
4. Regina Suharto dan Devie (2013), *Analisa Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Perusahaan*, hasil penelitian dari beberapa hipotesis ini adalah terdapat pengaruh

³¹ Sidarto, "Analisis Strategi Supply Chain Management Pada Proses Manufacture", Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi, Tahun 2008, Hlm, 283.

³² Indri Parwati Dan Prima Andrianto, "Metode Supply Chain Management Untuk Menganalisis Bullwhip Effect Guna Meningkatkan Efektivitas Sistem Distribusi Produk", Jurnal Teknologi, Vol. 2 Tahun 2009, Hlm. 51.

signifikan dan positif antara *Supply Chain Management* terhadap keunggulan bersaing. Penerapan *Supply Chain Management* pada perusahaan manufaktur di Surabaya yang baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan, penerapan *Supply Chain Management* yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik dari kinerja perusahaan, baik dari kinerja keuangan maupun operasionalnya, keunggulan bersaing perusahaan yang meningkat akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan pula.³³

5. Agus Widyarto (2012), *Peran Supply Chain Management Dalam Sistem Produksi Dan Operasi Perusahaan*, hasil penelitian kepustakaan ini menyimpulkan *Supply Chain Management* mempunyai manfaat bagi perusahaan yaitu mampu mengkonversi bahan baku menjadi barang jadi dan dapat berfungsi sebagai mediasi pasar. *Supply Chain Management* jika diterapkan secara efektif akan mampu menciptakan sinkronisasi dan koordinasi aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan aliran material baik di dalam maupun di luar perusahaan.³⁴

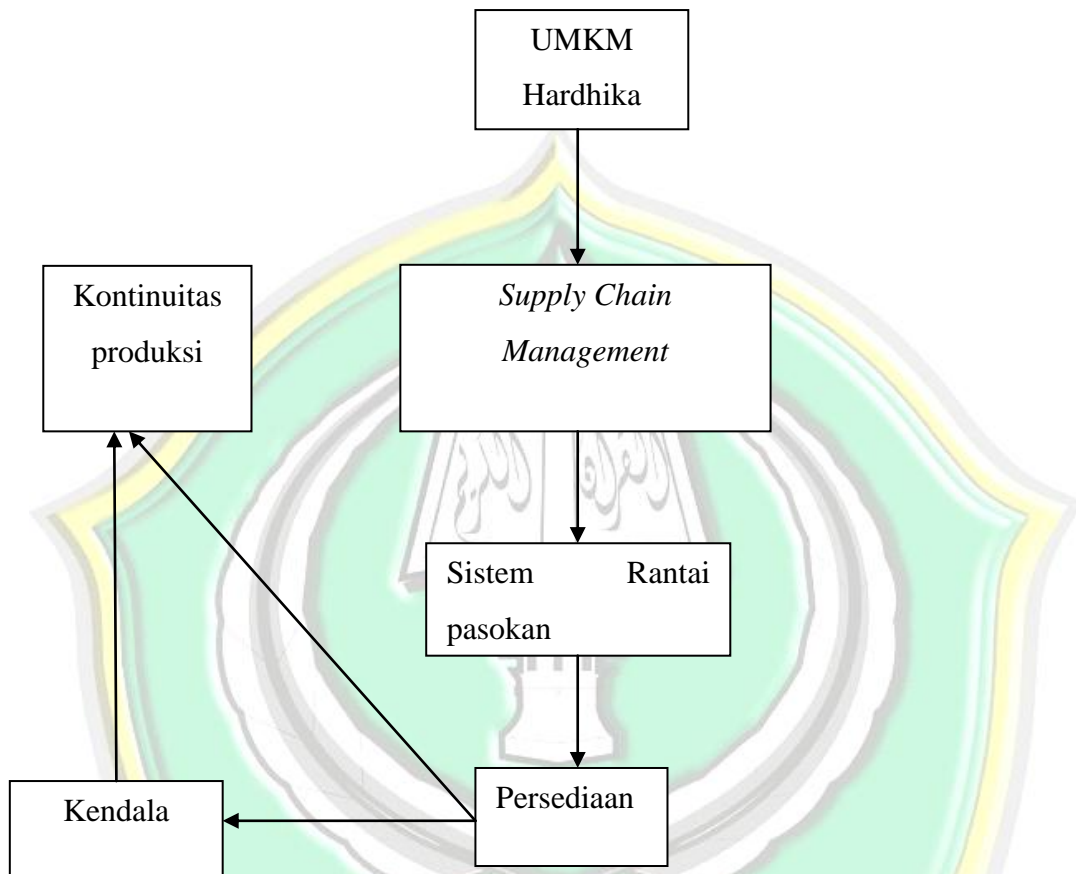
Berdasarkan penjabaran di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian terdahulu mempunyai persamaan dengan penelitian sekarang yaitu terkait dengan *Supply Chain Management* (SCM) mempunyai pengaruh positif terhadap perusahaan. Sedangkan perbedaannya adalah dalam penelitian terdahulu, menganalisis konsep, peran dan manfaat dari *Supply Chain Management* (SCM) untuk perusahaan. Sedangkan penelitian sekarang, menganalisa mata rantai dan kendala *supply chain* (rantai pasokan) yang dihadapi suatu perusahaan dengan melihat dari perspektif *Supply Chain Management* (SCM) yang diharapkan menemukan langkah yang tepat digunakan menjadi solusi untuk mengatasi kendala atau permasalahan yang dihadapi perusahaan.

³³ Regina Suharto Dan Devie, "Analisa Pengaruh *Supply Chain Management* Terhadap Keunggulan Bersaing dan Dan Kinerja Perusahaan", *Business Accounting Review*, Vol. 1 No. 2 Tahun 2013.

³⁴ Agus Widyarto, "Peran *Supply Chain Management* Dalam Sistem Produksi Dan Operasi Perusahaan", *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 16, Nomor 2 Tahun 2012, Hlm. 97.

E. Kerangka Berpikir

Gambar 2.5
Kerangka Berpikir Penelitian



Dalam produksi kasus UMKM Cipta Aji Hardhika melakukan rantai pasokan mulai dari pengadaan bahan mentah dari pemasok atau *supplier* dalam hal ini petani kapuk, hingga menjadi produk jadi yang diterima konsumen akhir. Dalam pelaksanaannya, terdapat kendala terkait persediaan ketika musim hujan tiba, stok bahan baku terbatas sehingga permintaan tidak dapat dipenuhi dengan maksimal karena persediaan tidak stabil. Pengendalian arus persediaan mempengaruhi kontinuitas atau keberlangsungan produksi. Yang pada akhirnya berdampak pada laba yang diterima oleh perusahaan.