

STRATEGI MANAJEMEN RANTAI PASOKAN PADA INDUSTRI MANUFAKTUR DENGAN PRODUKSI TERBATAS

Drajat Indrajaya

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Matematika dan IPA
UNIVERSITAS INDRAPRASTA PGRI, Jl.Nangka No.58c Tanjung Barat Jakarta Selatan
Email : drajat.indrajaya@yahoo.com

Abstrak

Dalam beberapa dekade ini, manajemen rantai pasokan (supply chain management) memperoleh perhatian yang cukup besar dalam manajemen operasi suatu perusahaan dan menjadi suatu bagian yang integral dari strategi perusahaan. Umumnya, bagi industri manufaktur dan jasa, biaya rantai pasokan merupakan aktifitas dengan prosentase biaya yang besar. Oleh karena itu maka strategi yang dipilih sangat menentukan peluang untuk mengurangi biaya dan meningkatkan keuntungan. Keputusan untuk membuat atau membeli, strategi aliansi atau joint venture, atau menggunakan outsourcing merupakan pilihan yang dapat dilakukan mengimplementasikan ekonomi rantai pasokan. Berbagai strategi juga dapat digunakan dalam mengembangkan manajemen rantai pasokan, mulai dari pendekatan bernegosiasi dengan banyak pemasok/vendor sampai dengan mengembangkan perusahaan virtual. Pelaku industri pun mulai sadar bahwa untuk menyediakan produk yang murah, berkualitas dan cepat, perbaikan diinternal sebuah perusahaan manufaktur tidaklah cukup. Ketiga aspek tersebut membutuhkan peran serta semua pihak mulai supplier yang mengolah bahan baku dari alam menjadi komponen, pabrik yang mengubah komponen dan bahan baku menjadi produk jadi, perusahaan transportasi yang mengirimkan bahan baku dari supplier ke pabrik, serta jaringan distribusi yang akan menyampaikan produk ke tangan pelanggan.. Setiap perusahaan yang ingin menang atau bertahan dalam persaingan harus memiliki strategi yang tepat. Strategi akan mengarahkan jalannya organisasi ke tujuan jangka panjang yang ingin dicapai.

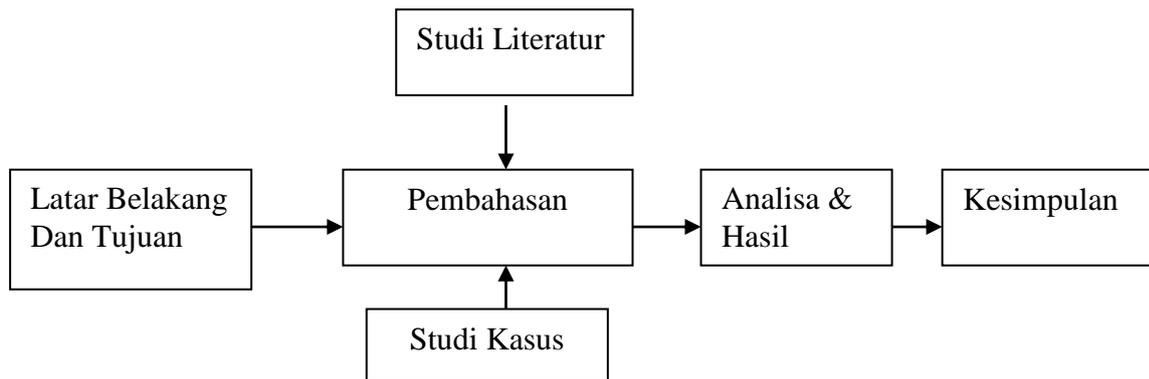
Kata kunci : *Supply Chain Management, Pemasok, Manufaktur, Produksi Terbatas, Strate*

1. PENDAHULUAN

Seiring dengan meningkatnya persaingan dalam industri, perusahaan dituntut untuk memperbaiki kinerja melalui peningkatan kualitas produk, menambah variasi produk, memperbesar tingkat kepuasan konsumen dan disisi lain mengurangi biaya produksi, mempersingkat waktu tunggu dan meminimalkan waste dalam proses produksi. Tidak bias disangkal bahwa *supply chain management*/manajemen rantai pasokan merupakan salah satu kunci yang selalu dipakai oleh perusahaan untuk memperbaiki kinerja untuk menghadapi persaingan global. Tujuan dari *supply chain management* ini sangat jelas yaitu menghemat biaya agar dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar. Kegagalan dalam menangani rantai pasokan akan mengganggu kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu pemilihan strategi rantai pasokan yang akan diterapkan dalam suatu perusahaan akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan global.

Dalam makalah ini akan dibahas manajemen dan strategi rantai pasokan yang diterapkan dalam industri manufaktur di Indonesia khususnya industri dengan jumlah produksi terbatas dan kebutuhan bahan baku yang beragam. Melalui kajian ini diharapkan dapat diketahui permasalahan serta kesulitan yang dihadapi oleh perusahaan dalam menerapkan *supply chain management* yang efektif sehingga dapat dibuat suatu rancangan sistem *supply chain management* yang dapat meningkatkan kehandalan perusahaan manufaktur di Indonesia.

2. METODOLOGI



Gambar 1. Kerangka Penyelesaian Masalah

Developing and Thestinh Theory merupakan aktifitas utama dalam penelitian manajemen operasi (OPM). Sejak dahulu, teori OM dikembangkan dengan menggunakan simulasi dan model matematika. Tetapi belakangan ini, banyak yang menggunakan studi empiri untuk mengatasi kekurangan teori sebelumnya. Meredith (1998) menyatakan bahwa studi kasus dan metode *survey* merupakan cara yang banyak digunakan dalam studi empirik, tetapi metode studi kasus dan metode *survey* merupakan cara yang banyak digunakan dalam studi empirik, tetapi metode studi kasus dapat menjawab pertanyaan “*why/mengapa*” dibanding dengan menggunakan metode *survey* yang hanya menjawab pertanyaan “*what/apa*” dan “*how/bagaimana*”. Selain itu studi kasus memberi kemungkinan untuk investigasi awal untuk *variabel* yang masih belum diketahui atau fenomena yang masih belum dimengerti secara keseluruhan.

Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan diatas, maka metode studi kasus dipilih dalam mengkaji permasalahan dalam makalah ini. Studi kasus dilakukan terhadap perusahaan manufaktur yang dianggap relevan mewakili kajian yang dibahas dalam makalah ini. Untuk itu perlu dilakukan pengumpulan data dari bagian-bagian yang berhubungan dengan permasalahan manajemen rantai pasokan serta dilakukan wawancara dengan personal incharge perusahaan yang bertanggung jawab terhadap bagian logistik dan operasi. Meskipun studi kasus hanya diwakili oleh satu perusahaan manufaktur tetapi dianggap dapat mewakili sehingga hasil kajian ini dapat dipertanggung jawabkan. Dari data-data yang telah dikumpulkan, dilakukan analisa dengan menggunakan teori yang ada sehingga dapat diambil kesimpulan dan penyelesaian dari permasalahan yang ada.

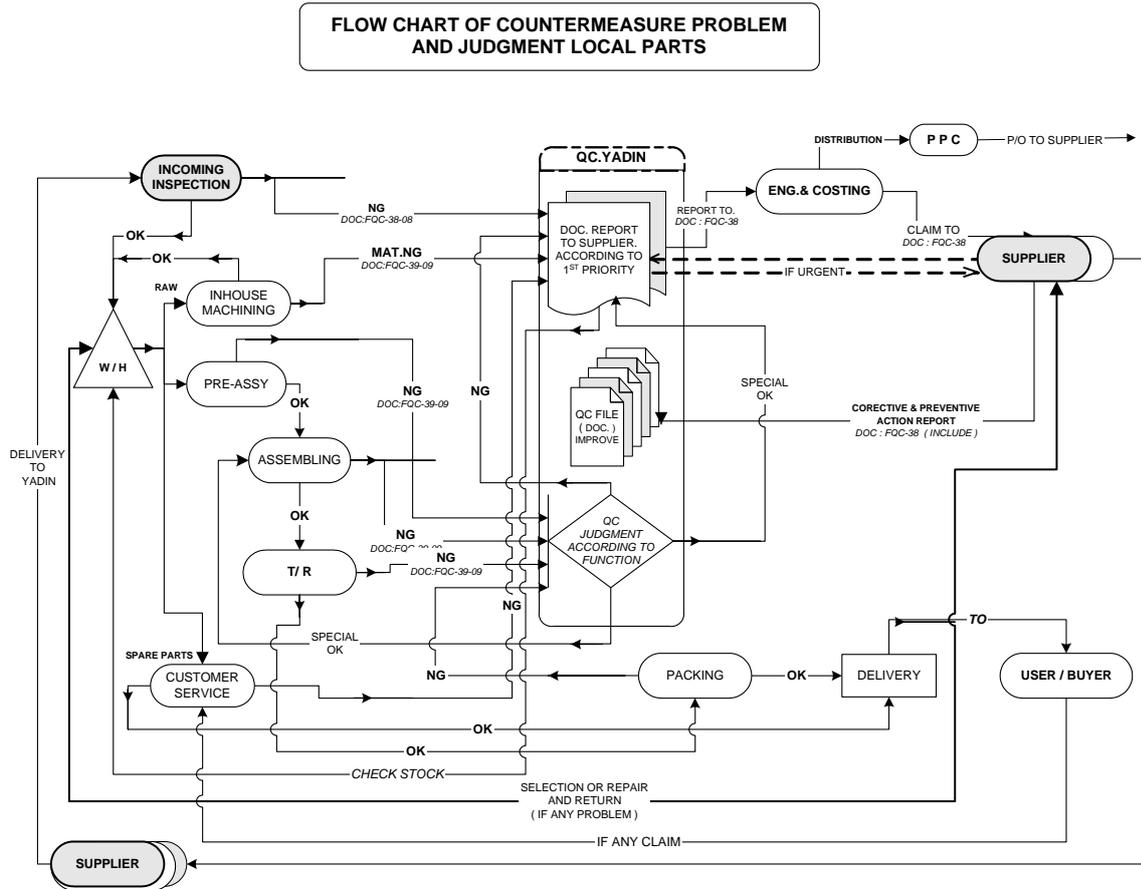
3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang digunakan untuk study case pada pembahasan topik *supply chain mangement* ini adalah alur pendistribusian komponen-komponen dari pemasok ke PT. Yanmar Diesel Indonesia (YADIN) untuk dirakit menjadi suatu mesin diesel yang utuh dan dijual oleh main distributor baik lokal maupun manca negara.

PT. YADIN berlokasi di Jl. Raya-Bogor Km 34,8 Desa Sukmajaya kota Depok Bogor Jawa Barat. Jenis mesin diesel yang diproduksi yaitu mesin diesel horizontal dengan pendingin air (*Horizontal Water Cooled Diesel Engine*) dan bertenaga 5,5 Hp.

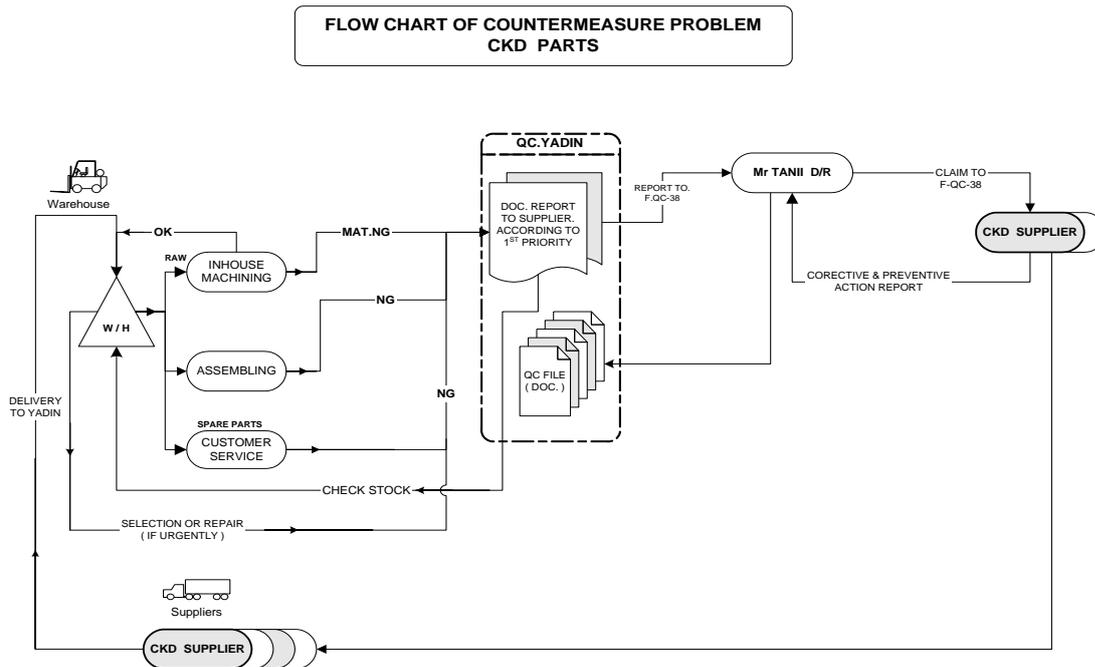
Kapasitas produksi 30.000 unit per tahun, Sampai saat ini PT. YADIN sudah memproduksi mesin diesel bertenaga 5,5 sampai 30 Hp.

Adapun alur pendistribusian komponen-komponen, terutama komponen local, mesin diesel dari pemasok sampai dirakit utuh menjadi suatu *engine* adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Diagram Alur komponen lokal

Adapun alur pendistribusian komponen dari luar negeri (CKD) dari Jepang dan Thailand adalah sebagai berikut :



Gambar 3. Diagram Alur Komponen CKD

Secara umum proses pendistribusian komponen-komponen terutama komponen lokal mesin diesel adalah komponen yang meliputi *raw material*, *sub material* dan *finish good material* akan dikirim oleh supplier ke YADIN berdasarkan jadwal yang telah ditetapkan oleh YADIN. Komponen-komponen tersebut sebelum diproses *assy* maupun *machining* akan terlebih dahulu dicek secara random oleh divisi *quality control* bagian *incoming inspection*. Apabila komponen yang dicek oleh *quality control*, *presentase reject* > 10% dari total komponen yang dikirim oleh supplier, maka komponen tersebut dapat disimpulkan *reject* semua. Komponen yang telah lolos cek *visual* maupun dimensi oleh *quality control* berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh YADIN, maka akan diambil oleh divisi *warehouse* untuk disimpan secara baik dan aman untuk diteruskan ke divisi produksi yang meliputi *assembling*, *painting* dan *machining* berdasarkan *planning* produksi yang telah ditetapkan oleh PCD (*Planning Production Control Division*).

Komponen-komponen yang telah dirakit menjadi *engine* akan menjalani prosedur *test running* terlebih dahulu sebelum dikemas. Setelah dinyatakan 'OK' oleh bagian *test running*, *engine* tersebut dikemas dan dikirim ke Yanmar Agriculture Indonesia (YAMINDO) di Sidoarjo untuk dirakit dengan aplikasi penunjang sesuai dengan permintaan pasar, seperti *hand body tractor*, mesin kapal, mesin pengupas gabah dan lain sebagainya. Setelah dirakit dengan aplikasi penunjang maka *engine* tersebut akan dikirim ke main dealer YANMAR diseluruh Indonesia untuk dijual ke para pelanggan. Selain menjual *engine*, YANMAR juga menjual *spare parts* untuk mendukung *after sales* produk YANMAR.

Untuk lebih jelasnya, pembahasan *supply chain management* akan lebih difokuskan pada masalah pengiriman komponen-komponen mesin diesel dari pemasok serta permasalahan-permasalahan yang timbul.

PT. Yanmar Diesel Indonesia (YADIN) merupakan suatu perusahaan yang memiliki kemiripan industri dengan perusahaan yang bergerak didalam industri manufaktur otomotif, namun mempunyai pangsa pasar yang memiliki karakteristik khusus dan berbeda dengan pangsa pasar di industri otomotif.

YADIN adalah perusahaan yang membuat produk *diesel engine* yang dimana komponen-komponen produknya sama persis dengan komponen-komponen produk yang dihasilkan oleh perusahaan yang bergerak didalam industri otomotif. Namun yang menarik disini produk yang dihasilkan oleh YADIN sebagian besar penggunaannya adalah masyarakat di pedesaan dan nelayan, berbeda dengan produk otomotif lainnya yang biasanya produk yang dihasilkan, segmen pasarnya ada dikota-kota besar.

Oleh karena hal tersebut diatas, berakibat kepada pemasok yang menyuplai material ke YADIN adalah pemasok yang juga memproduksi komponen-komponen untuk perusahaan otomotif besar. Hal tersebut mengakibatkan seringkali vendor-vendor tersebut terlambat untuk menyuplai material ke YADIN, dikarenakan vendor-vendor tersebut lebih mengutamakan untuk menyuplai material ke perusahaan-perusahaan otomotif besar.

Menurut (I Nyoman Pujawan, 2005), strategi yang diterapkan perusahaan untuk melakukan pembelian ke vendor adalah sebagai berikut :

3.1 Banyak Pemasok (*Many Supplier*)

Strategi ini memainkan antara pemasok yang satu dengan pemasok yang lainnya dan membebaskan pemasok untuk memenuhi permintaan pembeli. Para pemasok saling bersaing secara agresif. Meskipun banyak pendekatan negosiasi yang digunakan dalam strategi ini, tetapi hubungan jangka panjang bukan menjadi tujuan. Dalam pendekatan ini, tanggung jawab dibebankan pada pemasok untuk mempertahankan teknologi, keahlian, kemampuan ramalan, biaya, kualitas

3.2 Sedikit Pemasok (*Few Supplier*)

Dalam strategi ini, perusahaan mengadakan hubungan jangka panjang dengan para pemasok yang komit. Karena dengan cara ini, pemasok cenderung lebih memahami sasaran-sasaran luas dari perusahaan dan konsumen akhir. Penggunaan hanya beberapa pemasok dapat menciptakan nilai dengan memungkinkan pemasok mempunyai skala ekonomis dan kurva belajar yang menghasilkan biaya transaksi dan biaya produksi yang lebih rendah. Dengan sedikit pemasok maka biaya

mengganti partner besar, sehingga pemasok dan pembeli menghadapi resiko akan menjadi tawanan yang lainnya. Kinerja pemasok yang buruk merupakan salah satu resiko yang dihadapi pembeli sehingga pembeli harus memperhatikan rahasia-rahasia dagang pemasok yang berbisnis di luar bisnis.

3.3 *Vertical Integration*

Artinya pengembangan kemampuan memproduksi barang atau jasa yang sebelumnya dibeli, atau dengan benar-benar membeli pemasok atau distributor. Integrasi vertical dapat berupa:

- Integrasi ke belakang (*Backward Integration*) berarti penguasaan kepada sumber daya, misalnya Perusahaan Mobil mengakuisisi Pabrik Baja.
- Integrasi kedepan (*Forward Integration*) berarti penguasaan kepada konsumennya, misalnya Perusahaan Mobil mengakuisisi Dealer yang semula sebagai distributornya.

3.4 *Kairetsu Network.*

Kebanyakan perusahaan manufaktur mengambil jalan tengah antara membeli dari sedikit pemasok dan integrasi vertical dengan cara misalnya mendukung secara financial pemasok melalui kepemilikan atau pinjaman. Pemasok kemudian menjadi bagian dari koalisi perusahaan yang lebih dikenal dengan kairetsu. Keanggotaannya dalam hubungan jangka panjang oleh sebab itu diharapkan dapat berfungsi sebagai mitra, menularkan keahlian teknis dan kualitas produksi yang stabil kepada perusahaan manufaktur. Para anggota kairetsu dapat beroperasi sebagai subkontraktor

3.5 *Perusahaan Maya (Virtual Company)*

Perusahaan Maya mengandalkan berbagai hubungan pemasok untuk memberikan pelayanan pada saat diperlukan. Perusahaan maya mempunyai batasan organisasi yang tidak tetap dan bergerak sehingga memungkinkan terciptanya perusahaan yang unik agar dapat memenuhi permintaan pasar yang cenderung berubah. Hubungan yang terbentuk dapat memberikan pelayanan jasa diantaranya meliputi pembayaran gaji, pengangkatan karyawan, disain produk atau distribusinya. Hubungan bisa bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, mitra sejati atau kolaborasi, pemasok atau subkontraktor. Apapun bentuk hubungannya diharapkan akan menghasilkan kinerja kelas dunia yang ramping. Keuntungan yang bisa diperoleh diantaranya adalah: keahlian manajemen yang terspesialisasi, investasi modal yang rendah, fleksibilitas dan kecepatan. Hasil yang diharapkan adalah efisiensi.

Jika mengacu kepada strategi diatas, maka untuk menjaga jadwal produksi secara tepat waktu, YADIN menerapkan strategi sebagai berikut untuk melakukan pembelian kepada pemasok.

1. *Few Supplier Strategy*

Pada awalnya YADIN menggunakan strategi sedikit pemasok untuk melakukan pembelian ke pemasok. YADIN adalah perusahaan Penanam Modal Asing (PMA) dari Jepang, yang dimana pada awalnya komponen-komponen untuk *engine diesel* 100% diimport dari Jepang untuk dirakit di Indonesia. Namun lambat laun komponen-komponen yang tadinya diimport, diproduksi sendiri di Indonesia dengan menggunakan pemasok lokal untuk mendukung kegiatan produksi di YADIN.

Untuk melakukan perpindahan produksi komponen-komponen diesel engine dari Jepang ke pemasok lokal, perlu dilakukan transfer teknologi dan sumber daya. Dengan kata lain, pemasok lokal yang akan memproduksi komponen-komponen YADIN harus dibina untuk kerjasama yang menguntungkan dalam jangka waktu yang panjang.

Strategi untuk menghemat biaya yang dilakukan YADIN adalah dengan mencari pemasok lokal yang masih berkembang dan masih mempunyai pangsa pasar yang terbatas. Pemasok tersebut akan dibina baik secara teknis maupun non teknis sesuai dengan prosedur yang berlaku di YADIN. Adapun daftar awal pemasok yang pada awalnya masuk kedalam few supplier strategy adalah sebagai berikut :

Tabel 1. List of YADIN Few Supplier

No	Nama Pemasok	Jenis Material Yang Dipasok
1	PT. Bina Usaha Mandiri Mizusawa	Foundry Parts
2	PT. Berikari	Alumunium Casting Parts
3	PT. Asalta Mandiri Agung	Metal Stamping
5	PT. Morita Tjokro Gearindo	CNC Machining

2. Many Supplier Strategy

Tidak selamanya few supplier strategy bisa diterapkan oleh YADIN, dikarenakan makin lama para pemasok yang selama ini mendapatkan order dari YADIN akan mengembangkan proses bisnis mereka untuk mendapatkan order dari perusahaan-perusahaan otomotif besar, Hal ini mengakibatkan jadwal pengiriman material dari pemasok akan menjadi terhambat atau banyak yang terlambat sehingga YADIN akan merubah few supplier strategy menjadi *many supplier strategy*. Strategi yang menggunakan banyak vendor untuk memasok material saat ini digunakan oleh YADIN. Strategi ini sangat bermanfaat untuk mengantisipasi keterlambatan pasokan material dari vendor. Untuk membeli 1 jenis komponen material, YADIN menggunakan lebih dari satu vendor. Jadwal untuk memasok material ke YADIN disesuaikan dengan kebutuhan produksi di YADIN.

Strategi ini memang beresiko mengakibatkan berkurangnya komitmen pemasok untuk memasok komponen ke YADIN, dikarenakan pemasok merasa tersaingi oleh pemasok lain yang sejenis dalam memasok komponen ke PT. Yanmar Diesel Indonesia, namun hal ini harus tetap dilakukan untuk mendapatkan jadwal produksi secara tepat waktu untuk kepentingan YADIN pada untuk memenuhi keinginan para pelanggan dalam kaitannya terhadap quality, cost atau harga dan delivery atau pengiriman yang tepat dan efisien.

Adapun daftar pemasok yang awalnya masuk kedalam few supplier strategy, yang berubah ke many supplier strategy adalah sebagai berikut :

Tabel 2. List of YADIN Many Supplier

No	Few Supplier Strategy	Many Supplier Strategy
1	PT. Bina Usaha Mandiri Mizusawa	PT. Bakrie Tosan Jaya PT. K.G. Technology
2	PT. Berikari	PT. Kyowa Indonesia
3	PT. Asalta Mandiri Agung	PT. Pamindo Tiga T PT. Yoska Prima Inti
4	PT. Morita Tjokro Gearindo	PT. Pulogadung Tempajaya

Sedangkan *flow process* salah satu hubungan antara YADIN dengan para pemasok bisa kita lihat pada gambar dibawah ini.

**Gambar 4. Flow Process Correlation Supplier With YADIN**

PT. Yanmar Diesel Indonesia (YADIN), tidak menggunakan 3 strategi lainnya (*vertical integration*, *kairitsu network* dan *virtual company*) dikarenakan YADIN masih dalam tahapan berkembang dan jumlah produksinya pun masih terbatas.

4. KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapat dari pembahasan diatas adalah PT. Yanmar Diesel Indonesia (YADIN) dalam menerapkan supply chain management khususnya dalam pengembangan strategi terhadap pembelian ke pemasok, menggunakan *many supplier strategy* dan *few supplier strategy*. Kedua strategi tersebut saling berhubungan, dikarenakan *few supplier strategy* akan berubah menjadi *many supplier strategy* yang dimana hal tersebut tergantung dari perubahan atau pengembangan bisnis dari pemasok itu sendiri. YADIN akan fleksibel mengikuti perubahan atau pengembangan bisnis dari pemasok tersebut.

Strategi yang diambil oleh YADIN harus disesuaikan dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan untuk menjaga kualitas, cost atau biaya dan delivery atau pengiriman secara tepat dan efisien, sehingga kepuasan pelanggan tetap terjaga dan dapat meningkat. Semua pemasok harus mengikuti prosedur yang berlaku tersebut tanpa terkecuali.

DAFTAR PUSTAKA

- Fred R, David 2003, *Manajemen Strategis – Konsep-konsep*, Edisi ke-9, Terjemahan, Prentice Hall
- Honggokusumo, Suharto 1993, *Perkembangan Industri Barang Jadi Karet di Indonesia*, Balai Penelitian Teknologi Karet, Bogor
- Kusumadewi, Sri, Purnomo, Hari (2004) *Aplikasi Logika Fuzzy untuk Pendukung Keputusan*. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Kusumadewi, Sri 2004, *Toolbox Matlab untuk Logika Fuzzy*. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Marimin 2005, *Teori dan Aplikasi Sistem Pakar dalam Teknologi Manajerial*, IPB Press, Bogor.
- Marimin 2004 *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*, PT. Grasindo, Jakarta.
- I Nyoman Pujawan 2005, *Supply Chain Management*, Penerbit Guna Widya, Surabaya
- Standard Operating Procedure 2000, PT. Yanmar Diesel Indonesia, Depok
- ISO Document 2000, PT. Yanmar Diesel Indonesia, Depok