

ANALISIS *SUPPLY CHAIN* PADA PT. ZANGRANDI PRIMA DI SURABAYA

Kelvin Leonardo T. dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: czkl_524@yahoo.com;ranytaa@peter.petra.ac.id

Abstrak—Suatu bisnis pasti melibatkan banyak pihak yang dapat terdiri dari *supplier*, *company*, *retailer*, dan *customer*. Pihak-pihak tersebut membentuk suatu jaringan yang dinamakan *supply chain*. *Supply chain* perlu dikelola untuk menjaga keberlangsungan bisnis tersebut sehingga dibutuhkan strategi. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti *supply chain*, strategi, dan penerapannya pada perusahaan keluarga PT. Zangrandi Prima. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif studi kasus dengan menggunakan metode wawancara terhadap direktur utama, direktur operasional, direktur keuangan, *store manager*, dan konsumen PT. Zangrandi Prima. Dengan meneliti aspek-aspek dalam *supply chain* PT. Zangrandi Prima, yaitu tujuan strategis, kemampuan sumber daya, aktivitas *supply chain*, serta karakteristik pasar dan produk, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi *supply chain* yang tepat adalah kombinasi antara strategi efisiensi dan responsif. Untuk mengetahui pada bagian mana strategi efisiensi dan strategi responsif harus diterapkan, diperlukan analisis *decoupling point*, yang mana hasilnya adalah PT. Zangrandi Prima termasuk dalam klasifikasi *Make to Stock*, sehingga strategi efisiensi diterapkan pada hulu sebelum titik *decoupling point* (lokasi, pengadaan, pengembangan produk, dan produksi), dan strategi responsif diterapkan pada hilir setelah titik *decoupling point* (persediaan, permintaan, dan informasi).

Kata Kunci—*Decoupling point*, strategi efisiensi, strategi responsif, *supply chain*, Zangrandi.

I. PENDAHULUAN

Pada tahun 1960-an, dalam dunia industri dikenal istilah produksi massal, dimana produksi massal lebih mementingkan jumlah *output* yang dihasilkan per satuan waktu. Pada tahun 1970-1980-an, persaingan dunia industri meningkat seiring dengan munculnya perusahaan-perusahaan baru. Keunggulan dalam bersaing pada era ini tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan banyak *output* seperti era sebelumnya. Konsumen pada era ini mulai bisa membedakan kualitas produk yang baik dan buruk, dan itu sangat tergantung pada proses, manusia, dan sistem secara keseluruhan. Pada tahun 1990-an, teknologi informasi mulai berkembang. Persaingan di dunia bisnis semakin ketat dan tuntutan pelanggan semakin tinggi dalam hal inovasi, sehingga produk tidak lagi harus murah dan berkualitas, tapi juga harus bervariasi. Ini dikarenakan adanya teknologi informasi yang memudahkan orang untuk mengakses segala informasi (Pujawan, 2005). Melalui perkembangan tren bisnis tersebut, kini suatu produk diharapkan memiliki semua kriteria diatas, yakni cepat, murah, berkualitas, dan inovatif, sebab semakin lama tuntutan konsumen jauh lebih kompleks. Pelaku bisnis pun sadar, bahwa untuk menyediakan produk yang cepat,

murah, berkualitas, dan inovatif, maka diperlukan peran serta semua pihak mulai dari *supplier* hingga distributor (Pujawan, 2005). Proses dari *supplier* hingga sampai ke tangan konsumen disebut sebagai *supply chain*. *Supply chain* adalah jaringan semua pihak yang terlibat secara langsung maupun tak langsung dalam memenuhi kebutuhan konsumen. *Supply chain* merupakan fungsi dasar dalam setiap jenis bisnis, karena tidak ada bisnis yang dapat beroperasi tanpanya (Burt, Dobler, & Starling, 2004). Pada *supply chain* tidak hanya terdapat *supplier* dan manufaktur, namun juga transportasi, pergudangan, ritel, dan konsumen (Chopra & Meindl, 2004).

Kesadaran akan pentingnya semua peran tersebut mulai melahirkan konsep baru pada tahun 1990-an, yaitu *supply chain management*. Jika *supply chain* adalah jaringan fisiknya (perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam memasok bahan baku, memproduksi barang, maupun mengirimkannya ke pemakai akhir), maka *supply chain management* adalah metode, alat, atau pendekatan pengelolaan *supply chain* tersebut (Pujawan, 2005). Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti akan meneliti mengenai *supply chain* dan *supply chain management* dari sebuah perusahaan.

Perusahaan yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini adalah perusahaan keluarga. Perusahaan dengan basis keluarga dipilih, karena mayoritas perusahaan yang ada di dunia merupakan perusahaan keluarga dan merupakan penyumbang terbesar ekonomi dunia. Hasil survei mengatakan, bahwa 2/3 dari semua bisnis di seluruh dunia adalah milik perusahaan keluarga, 70%-90% GDP tahunan secara global diciptakan dari bisnis keluarga, 50%-80% pekerjaan di sebagian besar negara di seluruh dunia diciptakan oleh bisnis keluarga, 85% *start-up companies* didirikan dengan menggunakan uang keluarga, dan 70%-95% dari semua badan usaha di sebagian besar negara di seluruh dunia adalah bisnis keluarga (Family Firm Institute, Inc. n.d., para. 1). Kesuksesan suatu *family business* sudah pasti tak terlepas dari berbagai faktor yang ada dalam *family business* itu sendiri. Salah satu faktor utama yang berperan penting dalam kesuksesan semua jenis bisnis tak terkecuali *family business* adalah *supply chain*. Bagaimana suatu *supply chain* pada semua bisnis keluarga hingga membuat bisnis keluarga tersebut menjadi jenis bisnis mayoritas tersukses dan memiliki pengaruh besar di dunia membuatnya patut untuk diteliti.

Pada penelitian ini, perusahaan keluarga yang menjadi objek penelitian adalah PT. Zangrandi Prima. PT. Zangrandi Prima merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang *food and beverage*, khususnya es krim. Perusahaan yang bergerak di bidang *food and beverage* ini dipilih sebagai objek

penelitian, karena *food and beverage* adalah industri yang terus berkembang dan merupakan kebutuhan dasar manusia yang tidak dapat ditunda. *Food and beverage* kini tidak hanya dianggap sebagai kebutuhan saja, namun sudah merupakan *lifestyle* masa kini. Masyarakat juga mengalokasikan 41% pendapatannya untuk *food and beverage* dan industri *food and beverage* bertumbuh sebanyak 6% dibandingkan tahun lalu dan selalu meningkat setiap tahunnya (SWA, n.d., para. 1). Selain itu, PT. Zangrandi Prima juga mengalami permasalahan dalam hal *supply chain*, salah satunya adalah ketidaktersediaan beberapa varian rasa dan inovasi yang terbatas dikarenakan tidak adanya pasokan dari *supplier* yang memadai.

Melalui fenomena-fenomena di atas dapat dilihat, bahwa *family business* dan *food and beverage* adalah industri yang memiliki pengaruh besar dalam pertumbuhan ekonomi negara. Selain itu, PT. Zangrandi Prima juga memiliki fenomena permasalahan dalam hal *supply chain*. Oleh karena itu, PT. Zangrandi Prima sangat menarik untuk diteliti, sebab selain merupakan bisnis keluarga yang sukses, ia juga merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *food and beverage* selama 84 tahun dan tetap bertahan hingga saat ini di tengah banyaknya modernisasi dan pesaing. Keberhasilannya dalam bertahan di industri *food and beverage* tentu tidak luput dari *supply chain management* yang baik sehingga menarik untuk diteliti.

Strategi *supply chain management* adalah kumpulan kegiatan dan aksi strategis di sepanjang *supply chain* yang menciptakan rekonsiliasi antara apa yang dibutuhkan pelanggan akhir dengan kemampuan sumber daya yang ada pada *supply chain* tersebut (Pujawan, 2010). Untuk mengetahui strategi *supply chain* apa yang tepat bagi perusahaan, maka diperlukan analisis dahulu dalam beberapa aspek, yaitu menganalisis tujuan strategis perusahaan, kemampuan sumber daya perusahaan, aktivitas *supply chain* perusahaan, serta karakteristik pasar dan produk dari perusahaan tersebut.

Tujuan strategis perusahaan adalah tujuan yang diinginkan perusahaan dalam menempatkan produknya di mata konsumen (Pujawan, 2010). Kemampuan sumber daya perusahaan adalah kemampuan apa saja yang dimiliki oleh sumber daya perusahaan dan seberapa besarnya kemampuan tersebut untuk dapat memenuhi tujuan strategis perusahaan (Pujawan, 2010). Aktivitas *supply chain management* adalah aktivitas yang terjadi dalam *supply chain* untuk mendukung kelancaran proses *supply chain*, yang mana aktivitas tersebut diklasifikasikan menjadi dua, yaitu aktivitas fisik dan aktivitas non fisik (Pujawan, 2010). Karakteristik pasar dan produk dianalisis untuk mengetahui karakter pasar konsumen terhadap produk suatu perusahaan dan mengetahui karakter produk yang dimiliki perusahaan tersebut (Pujawan, 2010).

Setelah menganalisis aspek-aspek di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan strategi *supply chain* apa yang seharusnya digunakan dan bagaimana penerapan strateginya. Dalam *supply chain* terdapat dua jenis strategi, yaitu strategi efisiensi dan strategi responsif. Strategi efisiensi adalah strategi yang berfokus untuk meminimalkan ongkos-ongkos fisik di sepanjang *supply chain* dan berupaya agar tidak ada sumber daya yang terbuang percuma pada kegiatan non nilai

tambah (Pujawan, 2010). Sedangkan, strategi responsif menurut Holweg (2005) adalah kemampuan untuk bereaksi dengan sengaja dan dalam skala waktu yang sesuai dengan permintaan pelanggan atau perubahan pasar untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (dalam Minnich dan Maier, n.d., p. 1).

Dalam menerapkan strategi *supply chain*, peneliti juga perlu mengetahui terlebih dahulu pada bagian manakah strategi efisiensi harus diterapkan dan pada bagian manakah strategi responsif harus diterapkan. Untuk dapat mengetahui hal tersebut, maka diperlukan analisis *decoupling point*. *Decoupling Point* adalah titik temu sampai dimana suatu kegiatan bisa dilakukan atas dasar ramalan (tanpa menunggu permintaan pelanggan) dan dari mana kegiatan harus ditunda sampai ada permintaan yang pasti (Pujawan, 2010). *Decoupling Point* berkaitan erat dengan strategi *supply chain*, karena berpengaruh langsung untuk menentukan penerapan strategi tersebut, yaitu pada bagian apa sajakah perusahaan harus menerapkan efisiensi fisik maupun kecepatan untuk merespon pasar. Secara umum, terdapat empat klasifikasi sistem produksi atau *supply chain* berdasarkan posisi *decoupling point*, yaitu *Make-To-Stock* (MTS), *Assemble-To-Order* (ATO), *Assemble-To-Order* (ATO), dan *Engineer-To-Order* (ETO) (Pujawan, 2010).

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana strategi *supply chain* dan penerapannya pada PT. Zangrandi Prima. Oleh karena itu, melalui penelitian ini diharapkan dapat menjawab tujuan dari penelitian ini, yaitu merumuskan strategi *supply chain* dan penerapannya pada PT. Zangrandi Prima.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode penelitian kualitatif adalah metode yang bermaksud memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan gambar, bukan angka (Moleong, 2007). Sedangkan, pendekatan studi kasus adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah secara mendalam, menyertakan berbagai sumber informasi, dan dengan batasan terperinci dalam hal waktu, tempat, dan kasus (Raco, 2010).

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama atau subjek utama penelitian dan data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh dari subjek utama penelitiannya, dan biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan (arsip-arsip resmi) yang telah tersedia (Azwar, 1998). Data primer dalam penelitian ini didapat dari hasil wawancara langsung dengan informan perusahaan dan konsumen, sedangkan data sekunder didapat dari hasil studi literatur.

Dalam penentuan informan, peneliti menggunakan metode *snowball*, yaitu teknik penentuan informan yang mula-mula jumlahnya kecil kemudian membesar ibarat bola salju (Sugiyono, 2009). Informan utama yang diwawancarai oleh peneliti adalah direktur operasional sekaligus putra dari salah satu pemilik PT. Zangrandi Prima yaitu Felix Tanumulia. Kemudian, peneliti terus menggali kedalaman informasi dari

informan lain yang memiliki pemahaman lebih mengenai suatu hal yang ditunjuk langsung oleh direktur operasional, yaitu Fransiskus Martinus (direktur utama), Anna Goenawan (direktur keuangan), dan Simon Christian (*store manager*). Selain mewawancarai informan perusahaan, peneliti juga mewawancarai konsumen PT. Zangrandi Prima.

Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dokumentasi adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu sebagai pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara, dan dapat berbentuk tulisan, gambar, dan karya monumental lainnya (sejarah kehidupan, kebijakan, foto, sketsa, karya tulis akademik, dan sebagainya) (Sugiyono, 2009). Wawancara dilakukan secara semi terstruktur kepada informan perusahaan dan konsumen PT. Zangrandi Prima. Peneliti juga mendokumentasikan hal-hal yang berkaitan dengan *supply chain*, yaitu dokumentasi berupa *scanning* dari buku-buku literatur.

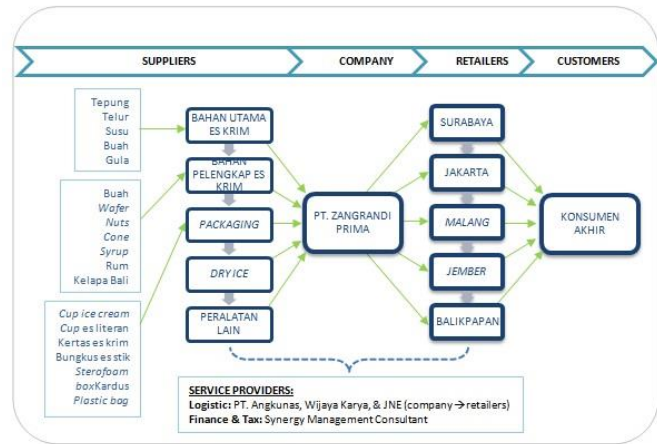
Metode analisis pada penelitian ini adalah analisis data kualitatif, yaitu upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain (Moleong, 2007). Proses analisis data menurut Moleong adalah menelaah seluruh data dari berbagai sumber, melakukan reduksi data, melakukan kategorisasi, memeriksa keabsahan data, dan penafsiran data.

Metode pengujian keabsahan data pada penelitian ini memakai metode triangulasi. Triangulasi adalah pengujian keabsahan data dari berbagai sumber dengan berbagai teknik dan berbagai waktu (Sugiyono, 2009). Peneliti menguji keabsahan data dengan metode triangulasi sumber, yaitu peneliti mengumpulkan data sembari menguji keabsahan data dengan teknik yang sama terhadap sumber yang berbeda-beda.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis karakteristik produk, banyak karakter mengacu pada produk fungsional, sehingga dapat dikatakan produk PT. Zangrandi Prima adalah produk yang cenderung fungsional. Namun, juga ada sedikit karakter produknya yang mengacu pada produk inovatif. Selain itu dari hasil analisis karakteristik pasar, konsumen PT. Zangrandi Prima ternyata menuntut keresponsifan, kualitas, tingkat inovasi dan variasi yang tinggi, dan tidak menuntut mengenai harga produk. Pasar dengan karakteristik seperti itu adalah pasar konsumen untuk produk inovatif, sehingga dapat disimpulkan bahwa produk PT. Zangrandi Prima tidak murni produk fungsional karena juga memiliki sisi inovatif.

A. STRUKTUR *SUPPLY CHAIN*



Gambar. 1. Struktur *supply chain* PT. Zangrandi Prima

Gambar diatas merupakan struktur rangkaian *supply chain* dari PT. Zangrandi Prima mulai dari hulu (*upstream*) hingga hilir (*downstream*).

- **Suppliers**

Pada bagian hulu struktur *supply chain* PT. Zangrandi Prima terdapat para *supplier* yang memasok bahan-bahan baku untuk kebutuhan PT. Zangrandi Prima. Mulai dari bahan utama es krim (susu, telur, buah, gula, dll), bahan pelengkap es krim (*topping* seperti buah, *wafer*, *nuts*, *cone*, *syrup*, kelapa, dan rum), dan perlengkapan restoran merupakan pasokan dari *supplier*. Untuk *packaging* dibuat oleh Pola Cup Jakarta. Untuk *dry ice* dipasok oleh Rizky Dry Ice yang merupakan distributor dari PT. Petrokimia Gresik dan PT. Mulindo Lawang. Semua bahan tersebut ada yang dibutuhkan untuk diolah lagi dalam proses produksi dan ada pula yang langsung digunakan.

- **Company (PT. Zangrandi Prima)**

Di pabrik, dapur dibagi menjadi tiga bagian yaitu dapur internal, dapur tengah, dan dapur eksternal. Dapur internal berfungsi sebagai pusat pembuatan es krim, dapur eksternal berfungsi sebagai tempat khusus untuk *finishing* es krim, dan dapur tengah berfungsi sebagai penengah antara dapur internal dan eksternal, serta mengatur persediaan untuk dapur eksternal seperti *topping*. Staf dapur eksternal tidak diperkenankan masuk ke dapur internal, sehingga apabila memiliki kepentingan tertentu harus melalui ijin dari staf dapur tengah. Di dapur internal, bahan baku untuk proses produksi diolah menjadi es krim. Mulai dari proses mencampur dan memasak adonan di mesin pemasak es krim, memutar dan mendinginkan di mesin pemutar es krim, membekukan es krim, dikemas, lalu disimpan beberapa lama di dalam *freezer*. Setelah itu, es krim tersebut dipindahkan ke dapur eksternal melalui dapur tengah untuk didekorasi dalam berbagai varian.

- **Retailers**

Es krim yang sudah jadi kemudian didistribusikan ke gerai pusat, cabang-cabang, dan *retailers*. Gerai pusat sekaligus pabrik berada di Jl. Yos Sudarso 15 Surabaya.

Gerai cabang di Surabaya berada di Atom Mall, Galaxy Mall, Surabaya Plaza, dan Park Cafe. Untuk yang berada di luar kota dan luar pulau merupakan *retailers* yang bekerja sama secara sistem kontrak dengan PT. Zangrandi Prima, yaitu di Malang (Bready Bakery), Jember (Depot Lestari), Jakarta (Restoran Nusa Indah dan Restoran Gading), dan Balikpapan (Ibu Silvana Tandorin). Lalu, melalui cabang-cabang dan *retailers* tersebut produk disampaikan ke konsumen akhir.

• *Customers*

Customers PT. Zangrandi Prima adalah pengguna akhir dari suatu produk yang membeli produk PT. Zangrandi Prima untuk dikonsumsi sendiri.

• *Service providers*

Pengiriman ke cabang-cabang di Surabaya menggunakan mobil perusahaan. Untuk pengiriman ke *retailers* di luar kota menggunakan jasa pengiriman PT. Angkunas (anak perusahaan PT. KAI) dan Wijaya Karya, sedangkan pengiriman ke luar pulau menggunakan jasa pengiriman JNE dengan pesawat terbang. Untuk keuangan dan perpajakan, PT. Zangrandi Prima menggunakan jasa konsultan dari Synergy Management Consultant.

B. STRATEGI EFISIENSI DAN RESPONSIF

Strategi *supply chain* yang tepat untuk produk fungsional adalah strategi efisiensi, sedangkan untuk produk inovatif adalah strategi responsif. Melihat karakteristik produk PT. Zangrandi Prima yang cenderung fungsional, dapat disimpulkan bahwa strategi *supply chain* yang cocok adalah strategi efisiensi, dimana fokus utama dari strategi efisiensi adalah upaya untuk meminimalkan ongkos-ongkos fisik di sepanjang *supply chain*. Namun seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, produk PT. Zangrandi Prima juga memiliki sisi inovatif, sehingga strategi yang digunakan tidak harus murni efisiensi, tetapi juga harus terdapat strategi responsif. Setelah mengetahui strategi *supply chain* yang sesuai, maka tahap selanjutnya adalah menerapkan strategi tersebut ke dalam penggerak-penggerak utama *supply chain*. Untuk mengetahui strategi efisiensi dan responsif tersebut harus diterapkan di bagian mana, maka perlu analisis *decoupling point*.

C. STRATEGI PUSH AND PULL

Selain strategi efisiensi dan responsif, strategi dalam *supply chain management* juga dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu *push-based supply chain*, *pull-based supply chain*, dan *push-pull supply chain*. Dalam penentuan strategi ini, yang menjadi indikator adalah permintaan yang tidak pasti (sulit diprediksi) atau permintaan yang pasti (mudah diprediksi) dan skala ekonomis dalam produksi. PT. Zangrandi Prima cenderung memiliki karakteristik produk fungsional dengan strategi efisiensi, dimana ciri khas dari produk fungsional adalah permintaan yang relatif mudah diprediksi dan ciri khas dari strategi efisiensi adalah skala ekonomis dalam produksi. Oleh sebab itu, PT. Zangrandi Prima cocok menggunakan strategi *push-based supply chain*. Strategi *push-based supply chain* memiliki karakteristik tingkat ketidakpastian permintaan yang lebih rendah, skala ekonomis dalam produksi, dan *lead time* yang lama, sehingga fokus utama dari strategi *push* adalah

minimalisasi biaya. Oleh karena itu, *push-based supply chain* cocok untuk diterapkan pada produk *make-to-stock* (MTS). Untuk mengetahui apakah benar produk PT. Zangrandi Prima adalah produk yang termasuk ke dalam golongan *make-to-stock* (MTS) atau tidak, maka perlu diketahui *decoupling point supply chain* PT. Zangrandi Prima.

D. DECOUPLING POINT

Pada analisis strategi *supply chain* telah disimpulkan, bahwa strategi yang tepat untuk PT. Zangrandi Prima adalah kombinasi antara strategi efisiensi dan responsif. Lalu, untuk mengetahui dimana perusahaan harus menerapkan strategi efisiensi dan strategi responsif, maka dibutuhkan analisis *decoupling point* berdasarkan karakteristik produk.

Melihat karakteristik produk Zangrandi yang cenderung fungsional, sedikit variasi, dan ketidakpastian permintaan yang relatif rendah, maka Zangrandi termasuk ke dalam klasifikasi MTS, dengan posisi *decoupling point* berada pada proses terakhir, yaitu pengiriman ke pelanggan.



Gambar. 2. Posisi *decoupling point* PT. Zangrandi Prima
 Sumber: Pujawan (2010, p. 43)

Pada gambar diatas, posisi *decoupling point* MTS ada pada bagian pengiriman, sehingga fokus utama pengelolaannya adalah efisiensi fisik pada bagian kiri sebelum titik *decoupling point* MTS (kegiatan yang bisa dilakukan atas dasar ramalan) dan fokus responsif pada bagian kanan setelah titik *decoupling point* MTS (kegiatan tidak bisa dilakukan atas dasar ramalan). Aspek kunci dalam mengelola *supply chain* yang beroperasi pada lingkungan MTS adalah penentuan berapa dan dimana persediaan produk akhir yang harus disimpan dan bagaimana mekanisme pengiriman produk jadi ke suatu lokasi pemasaran. Oleh karena itu, PT. Zangrandi Prima harus berfokus efisiensi fisik pada bagian hulu sebelum titik *decoupling point* MTS (lokasi, pengadaan, pengembangan produk, produksi) dan lebih berfokus responsif pada bagian hilir setelah titik *decoupling point* MTS (persediaan, pengiriman, informasi).

E. PENERAPAN STRATEGI EFISIENSI

• Tujuan utama

Selama ini, fokus utama PT. Zangrandi Prima adalah efisiensi biaya. Hal ini sudah sesuai karena strategi efisiensi PT. Zangrandi Prima fokus utamanya adalah meminimalkan segala bentuk biaya yang dapat timbul dan permintaan yang dapat diprediksi haruslah dilakukan dengan efisien dengan biaya serendah mungkin.

• Lokasi

Lokasi pabrik dan gerai pusat berada di satu lokasi, yaitu

Jl. Yos Sudarso 15. Lokasi tersebut berada di pusat kota Surabaya dan dekat dengan berbagai pusat keramaian, sehingga sangat mudah dikenal dan dijangkau oleh masyarakat. Selain itu, pabrik yang menjadi satu lokasi dengan gerai pusat juga dapat mengurangi biaya distribusi, karena hanya mengeluarkan biaya untuk transportasi ke cabang dan *retailers* saja. Lokasi cabang berada di Surabaya Timur (Galaxy Mall dan Park Cafe), Surabaya Pusat (Surabaya Plaza), dan Surabaya Utara (Atom Mall). Tiap-tiap area di kota Surabaya hanya terdapat satu hingga dua perwakilan cabang, tetapi letaknya ada di lokasi-lokasi keramaian yaitu pusat perbelanjaan dan restoran, sehingga walaupun sedikit tapi tetap dapat menjangkau area yang luas. Berdasarkan hasil temuan, penerapan efisiensi dalam hal lokasi yang dilakukan PT. Zangrandi Prima sudah benar, karena efisiensi dilakukan dengan meletakkan sedikit cabang dalam satu area lokasi namun diletakkan di tempat yang ramai. Pertimbangannya, di satu sisi sangat efisien karena tidak membuka banyak cabang dalam satu area, tapi di sisi lain juga menguntungkan karena walaupun cabang yang dibuka sedikit tapi diletakkan di lokasi yang sangat ramai, sehingga dapat menarik pengunjung lebih banyak.

• Pengadaan

Kriteria utama PT. Zangrandi Prima dalam memilih *supplier* adalah harga dan kualitas. Hal tersebut sudah benar, karena dalam penerapan efisiensi yang diutamakan dalam memilih *supplier* adalah harga dan kualitas. Namun, *supplier* PT. Zangrandi Prima sudah merupakan langganan sejak lama, sehingga keadaan yang sudah nyaman tersebut membuat perusahaan enggan berganti-ganti *supplier*. Padahal, banyak *supplier* baru yang datang dan menawarkan produknya dengan kualitas dan harga yang lebih baik dari *supplier* yang lama. Walaupun menyadari pasokan *supplier* baru tersebut lebih bagus, tapi PT. Zangrandi Prima tidak memanfaatkannya. PT. Zangrandi Prima juga tidak pernah mengevaluasi kinerja *supplier*, sehingga tidak dapat menilai kemajuan atau kemunduran *suppliernya*. Berdasarkan hasil temuan diatas, maka penerapan efisiensi yang harus dilakukan PT. Zangrandi Prima pada bagian pengadaan adalah:

- Fokus dan konsisten pada kriteria utama dalam memilih *supplier*, yaitu harga dan kualitas.
- Lebih terbuka terhadap *supplier-supplier* baru yang lebih kompetitif.
- Membina hubungan dengan *supplier* secara proporsional. Maksud hubungan proporsional adalah hubungan yang secara tepat mencerminkan kepentingan strategis tiap-tiap *supplier*.
- Membuat daftar klasifikasi, yaitu pengklasifikasian *supplier* berdasarkan faktor tingkat kepentingan dan kesulitan *item* yang dibeli.
- Mengevaluasi kinerja *supplier* secara berkala dengan cara membuat data catatan tentang kelebihan dan kekurangan *supplier* tiap bulan dan dibuat kesimpulan di tiap akhir tahun mengenai perkembangan *supplier*.

Pertimbangannya, selama ini fokus terhadap harga dan kualitas mulai memudar karena terlalu nyaman dengan

supplier lama, sehingga *supplier* baru dengan kualifikasi yang lebih bagus dikesampingkan. *Supplier* merupakan salah satu komponen penting dalam *supply chain*, dimana baik atau buruknya kualitas produk yang dihasilkan bergantung pada bahan baku yang dipasok oleh *supplier*. Bila kualitas pasokan buruk, maka kualitas produk yang dihasilkan juga tidak baik dan tidak menutup kemungkinan untuk melakukan produksi ulang yang juga berakibat pada biaya yang membengkak. Membuat daftar klasifikasi penting karena berguna untuk menentukan fokus manajemen terhadap tiap *supplier* yang kepentingannya berbeda-beda. Mengevaluasi kinerja *supplier* secara berkala perlu untuk menilai perkembangan *supplier*, yang nantinya dapat menentukan apakah *supplier* lama harus tetap dipertahankan atau digantikan dengan *supplier* yang baru.

• Pengembangan produk

PT. Zangrandi Prima jarang melakukan pengembangan produk baru dan tidak memiliki waktu khusus untuk aktivitas tersebut. Ketika PT. Zangrandi Prima dihadapkan untuk mengembangkan sebuah produk, fokus utamanya adalah efisiensi biaya. Efisien biaya dilakukan dengan memilih bahan yang mudah didapat sehingga ongkosnya murah. PT. Zangrandi Prima juga tidak mengembangkan produk yang terlampau berbeda dengan produk yang sudah ada, sehingga komponen-komponen lama masih dapat digunakan. Contohnya produk Soda Ice Cream dengan Rockin Sat' Nite yang serupa tapi tak sama, karena sama-sama merupakan campuran antara es krim dan soda. Hanya saja Rockin Sat' Nite hanya bisa disajikan dengan es krim vanila, sedangkan Soda Ice Cream bisa memilih rasa es krim apa saja. Selain itu, pada produk Banana Split dengan Nutty Monkey yang juga serupa tapi tak sama, karena sebenarnya Nutty Monkey adalah versi kecil dari Banana Split. Yang dilakukan PT. Zangrandi Prima sudah tepat, karena strategi efisiensi memang harus fokus pada efisiensi biaya. PT. Zangrandi Prima tidak pernah melibatkan *supplier* dan tidak pernah melakukan riset pasar saat merancang produk baru. Akibat tidak melakukan riset pasar, terbukti beberapa produknya ada yang kurang laku di pasaran, seperti produk es krim dalam bentuk minuman (*drink specialities*), yaitu Rockin' Sat Nite, Romance Potion, Lovely Shake, Cocio Quake, Blue Island, dan Dazzling Night. Hal tersebut tentu membuat kegiatan dan biaya pengembangan produk menjadi sia-sia dan tidak efisien. Saat bereksperimen untuk merancang produk baru biasanya dilakukan oleh direktur operasional dan dibantu *store manager*. Hasil eksperimen pun sering diabaikan oleh direktur utama, sehingga pengembangan produk pun sering terhenti begitu saja. Berdasarkan hasil temuan diatas, maka penerapan efisiensi yang harus dilakukan PT. Zangrandi Prima pada bagian pengembangan produk adalah memperpendek *time to market* dengan cara:

- Melakukan riset pasar (menyebarkan kuesioner kepada pelanggan yang datang, menyediakan lembar kritik

dan saran, berinteraksi secara langsung dengan konsumen mengenai Zangrandi).

- Melibatkan *supplier-supplier* penting saat akan mengembangkan produk (menanyakan ketersediaan bahan baku untuk produk baru kepada *supplier*, meminta masukan dari *supplier* mengenai bahan yang cocok untuk produk baru, meminta masukan dari *supplier* mengenai pertimbangan biaya atas pengembangan produk baru tersebut).
- Membentuk tim perancang produk yang solid dan dinamis (menyediakan jangka waktu tertentu untuk pengembangan produk, memberikan pelatihan atau kegiatan lain kepada tim perancang produk yang berkaitan dengan es krim)

Pertimbangannya, riset pasar perlu dilakukan sebelum merancang produk baru untuk mengetahui bagaimana keinginan konsumen dan tren yang akan datang. Jika tidak melakukan riset pasar, akan ada kemungkinan produk yang dikeluarkan tidak sesuai dengan selera konsumen dan akhirnya dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan karena tidak laku. Dengan melibatkan *supplier*, maka manfaatnya adalah dapat menghemat biaya material, peningkatan kualitas dan kecocokan material dengan rancangan yang dibuat, dan pengurangan waktu perancangan dan manufaktur. Membentuk sebuah tim khusus perancang produk juga sangat penting, karena untuk mengembangkan suatu produk perlu fokus dan kreativitas yang tinggi agar produk tersebut dapat mencapai target yang diinginkan. Dengan memberikan kegiatan seperti pelatihan atau *workshop* akan meningkatkan wawasan mengenai dunia es krim.

• Produksi

Jumlah mesin produksi dan sumber daya manusia masih kurang. Manajemen produksinya juga tidak teratur. Dikatakan tidak teratur, karena proses produksi dilakukan hanya pada saat penanggung jawab produksi hadir. Bila penanggung jawab produksi tidak hadir, maka produksi juga berhenti total. Padahal *fixed cost* juga tetap terjadi saat produksi berhenti. Berdasarkan hasil temuan diatas, maka penerapan efisiensi yang harus dilakukan PT. Zangrandi Prima pada bagian produksi adalah:

- Menambah jumlah mesin produksi.
- Menambah dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.
- Memperbaiki manajemen produksi dengan cara merekrut tenaga profesional di bidangnya dan mencari wakil penanggung jawab produksi agar saat penanggung jawab produksi tidak hadir, proses produksi dapat diwakilkan dan tetap berjalan.

Pertimbangannya, untuk menciptakan efisiensi pada bagian produksi, seharusnya meminimalkan biaya yang timbul dengan cara memiliki mesin produksi yang berkualitas bagus dan berkapasitas besar serta jumlah sumber daya manusia yang memadai, agar dapat melakukan produksi dalam jumlah lebih banyak dan mempercepat waktu produksi, sehingga produksi dapat ditingkatkan terus menerus untuk memenuhi permintaan yang semakin banyak. Tenaga profesional dibidangnya

dibutuhkan, karena selama ini karyawan produksi tidak memiliki latar belakang pendidikan di bidang kuliner. Bila penanggung jawab produksi tidak dapat hadir, produksi berhenti total, sehingga waktu yang seharusnya digunakan untuk bekerja dan memenuhi permintaan konsumen yang semakin banyak justru dihaburkan sia-sia. Maka dibutuhkan wakil penanggung jawab produksi.

F. PENERAPAN STRATEGI RESPONSIF

• Persediaan

PT. Zangrandi Prima sering mengalami kehabisan stok karena produksinya sering tidak mencukupi. Selain disebabkan oleh jumlah mesin produksi dan sumber daya manusianya yang tidak mencukupi, PT. Zangrandi Prima sendiri juga tidak pernah berusaha meningkatkan kapasitas produksi untuk mengantisipasi permintaan yang berlebih (*safety inventory*). Apalagi ketika penanggung jawab produksi tidak hadir, maka proses produksi pun tidak dapat dijalankan. Masalah tersebut menyebabkan jumlah persediaan tidak dapat ditambah dan sering timbul kekosongan stok. Berdasarkan hasil temuan diatas, maka penerapan responsif yang harus dilakukan PT. Zangrandi Prima pada bagian persediaan adalah:

- Memiliki persediaan yang selalu mencukupi dengan cara menambah jumlah mesin produksi dan sumber daya manusia.
- Meningkatkan kinerja manajemen produksi dengan cara memiliki wakil penanggung jawab produksi.
- Membuat sistem arus keluar masuk barang secara elektronis untuk mengetahui tingkat ketersediaan stok.

Pertimbangannya, aspek kunci dalam mengelola *supply chain* yang beroperasi pada lingkungan MTS adalah penentuan berapa dan dimana persediaan produk akhir yang harus disimpan. Tingkat pelayanan pelanggan ditentukan oleh ada tidaknya produk yang dicari. Dengan menambah jumlah mesin produksi dan sumber daya manusia, produksi dapat dilakukan dengan cepat dan banyak. Dengan adanya wakil penanggung jawab produksi, maka dapat menggantikan posisi penanggung jawab produksi bila tidak dapat hadir, sehingga proses produksi tetap berjalan untuk memenuhi stok. Dengan menyediakan sistem elektronis mengenai tingkat ketersediaan stok, perusahaan dapat memantau dan memenuhi stok di tiap cabang dengan cepat dan akurat.

• Pengiriman

Dalam hal transportasi, pengiriman dari pabrik ke cabang dan pengiriman ke konsumen (*delivery*) hanya mengandalkan satu mobil perusahaan saja dan tidak dilengkapi dengan mesin pendingin (hanya memakai *dry ice*). Karena keterbatasan kendaraan, pengiriman *delivery* sering tidak dilayani karena sering digunakan untuk kegiatan operasional yang lain. Bahkan untuk kegiatan operasional sendiri, jumlah kendaraan tersebut dirasa masih kurang karena kapasitas angkut mobil tersebut tidak dapat menampung *order* yang ada. Masalah tersebut membuat perusahaan tidak dapat merespon konsumen dengan cepat sekaligus menimbulkan ketidakefisienan. Untuk pengiriman ke *retailers* memakai

jasa pengiriman PT. Angkunas dan Wijaya Karya (pengiriman ke luar kota dengan kereta api) dan JNE (pengiriman ke luar pulau dengan pesawat). Karena ini adalah produk es krim yang tidak bisa tahan lama, maka moda transportasi yang digunakan harus cepat namun tetap mempertimbangkan biaya. Oleh karena itu, jenis moda transportasi yang digunakan sudah sesuai dengan yang seharusnya. Dalam hal jumlah pengiriman, dilakukan berdasarkan *order* dari cabang dan *retailers*. Hal ini sudah benar, karena jumlah permintaan yang akan dikirim tidak dapat dilakukan atas dasar ramalan, sehingga harus menunggu permintaan dari cabang atau *retailers* sendiri. Bila perusahaan mengirim tanpa menunggu permintaan langsung dari cabang maupun *retailers* dan mengirim dalam jumlah banyak, maka hal itu tidak tepat karena akan menimbulkan kelebihan stok. Berdasarkan hasil temuan diatas, maka penerapan responsif yang harus dilakukan PT. Zangrandi Prima pada bagian pengiriman adalah menambah jumlah armada perusahaan dan dilengkapi dengan mesin pendingin. Pertimbangannya, aspek kunci dalam mengelola *supply chain* yang beroperasi pada lingkungan MTS (*make-to-stock*) adalah bagaimana mekanisme pengiriman produk jadi ke suatu lokasi pemasaran. Strategi responsif untuk bagian pengiriman adalah menggunakan sarana transportasi yang cepat dan pengirimannya dilakukan dalam waktu yang sering dengan jumlah yang dikirim sesuai dengan permintaan cabang dan *retailers*. Dengan menambah jumlah armada, pengiriman dapat dilakukan dengan cepat dan dapat melayani jasa *delivery*. Memfasilitasi armada dengan mesin pendingin dapat menjaga kualitas es krim dan bisa melayani *delivery* dengan jangkauan yang lebih luas.

- Informasi

Dalam bertukar informasi dari cabang dan *retailers*, baik mengenai distribusi maupun ketersediaan stok, PT. Zangrandi Prima menggunakan telepon. Untuk mengecek ketersediaan produk di pabrik masih dihitung secara manual. PT. Zangrandi Prima juga tidak menyediakan sarana khusus untuk menampung informasi dari konsumen, baik mengenai kritik, saran, dan aspirasi. Karakteristik pasar PT. Zangrandi Prima sangat menuntut keresponsifan, sehingga dibutuhkan arus informasi yang cepat antara perusahaan dengan cabang, *retailers*, dan konsumen. Berdasarkan hasil temuan diatas, maka penerapan responsif yang harus dilakukan PT. Zangrandi Prima pada bagian informasi adalah meningkatkan fasilitas informasi dengan memakai IT yang sesuai dengan keperluannya. Sistem *order* dari *retailer* maupun cabang, perhitungan ketersediaan stok, dan pengiriman, harus lebih dipercepat dan terstruktur dalam sistem yang jelas. PT. Zangrandi Prima dapat menggunakan *internet*, EDI, *software* SCM, maupun RFID. Untuk menampung informasi dari konsumen, PT. Zangrandi Prima dapat membuat *website* sebagai sarana marketing, mendekatkan diri dengan konsumen, menampung aspirasi konsumen, dan melayani pembelian *online*. Pertimbangannya, penggunaan teknologi tersebut dapat membantu

mempermudah proses aktivitas dalam *supply chain* dan dapat merespon semua hal dengan cepat dan akurat.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Strategi *supply chain* yang sesuai dengan PT. Zangrandi Prima adalah kombinasi antara strategi efisiensi dan responsif, sebab berdasarkan karakteristik produk dan pasar terdapat perpaduan antara karakter yang fungsional dan inovatif.

Dalam penerapan strategi *supply chain*, PT. Zangrandi Prima harus menerapkan strategi efisiensi pada bagian lokasi, bagian pengadaan, bagian pengembangan produk, dan bagian produksi. Sedangkan, strategi responsif harus diterapkan pada bagian persediaan, bagian pengiriman, dan bagian informasi.

Sebagai perusahaan es krim yang terkenal sejak lama di masyarakat selama 84 tahun seharusnya menjadi kelebihan dari PT. Zangrandi Prima. Walaupun produknya tergolong produk fungsional, namun tidak ada salahnya melakukan banyak inovasi agar semakin berkembang dan menjaga eksistensi Zangrandi diantara para pesaing yang banyak bermunculan dengan keunikan masing-masing.

PT. Zangrandi Prima juga harus benar-benar menerapkan strategi efisiensi dengan cara meningkatkan jumlah mesin produksi, sumber daya manusia, sarana transportasi, memperbaiki kinerja produksi, melakukan riset pasar, mengevaluasi kinerja *supplier*, dan menciptakan tim kerja yang solid dan dinamis. Disamping itu, PT. Zangrandi Prima juga harus menerapkan strategi responsif dengan cara menggunakan IT (*Information Technology*) khusus untuk mengatur arus informasi seputar persediaan, produksi, dan permintaan, membuat *website*, meningkatkan jumlah sarana transportasi, meningkatkan aktivitas produksi agar dapat memenuhi permintaan dengan cepat dan banyak, dan melakukan aktivitas mediasi pasar seperti riset pasar.

Walaupun merupakan perusahaan keluarga, pandangan lama yang takut untuk berubah harus dihilangkan dan harus mencoba untuk lebih terbuka terhadap konsumen. PT. Zangrandi Prima harus memikirkan kelangsungan jangka panjang perusahaan, sehingga inovasi dan respon yang baik harus ditingkatkan, sebab hal tersebutlah yang kini diharapkan oleh konsumen terhadap PT. Zangrandi Prima.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. (1998). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Burt, D.N., Dobler, D.W., & Starling, S.L. (2004). *World class supply management: The key to supply chain management* (7th ed). New York: McGraw Hill.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2004). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (2nd ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Family Firm Institute, Inc. (n.d.). *Global data points: Family enterprise statistics from around the world*. Retrieved June 13, 2014, from <http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints>.
- Minnich, D., & Maier, F.H. (n.d.). Supply chain responsiveness and efficiency – complementing or

contradicting each other?. *International University in Germany*, 1-16. Retrieved September, 8, 2014, from www.systemdynamics.org/conferences/2006/proceed/.../MINNI308.pdf.

- Moleong, L.J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pujawan, I.N., & Mahendrawathi. (2010). *Supply chain management* (2nd ed). Surabaya: Guna Widya.
- Raco, J.R. (2010). *Metode penelitian kualitatif*. Jakarta: Grasindo.
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- SWA. (n.d.). *Causal dining restaurant lebih tangguh ketimbang fastfood*. Retrieved September 7, 2014, from <http://swa.co.id/headline/causal-dining-restaurant-lebih-tangguh-ketimbang-fastfood>