

STRATEGI *SUPPLY CHAIN* PADA PT. ALAM ANUGERAH SARANA DAYA DILIHAT DARI ASPEK *SUPPLY CHAIN DRIVERS*.

Rinaldi Dwiputra Chondro dan Sesilya Kempa

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Rinaldicho@gmail.com dan sesilya.kempa@petra.ac.id

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi *supply chain* pada PT Alam Anugerah Sarana Daya dilihat dari aspek *supply chain driver* untuk mencapai tingkat responsif dan efisien yang optimal. Penelitian ini dilakukan melalui metode kualitatif dengan wawancara terhadap pihak internal dari PT. Alam Anugerah Sarana Daya serta observasi dari lapangan. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Metode analisis yang digunakan adalah uji reliabilitas data. Aspek yang menjadi pusat penelitian ada enam yaitu : *facilities, inventory, transportation, information, pricing dan sourcing*. Setelah meneliti enam aspek tersebut, peneliti dapat merumuskan strategi yang sebaiknya digunakan dalam setiap aspek melihat dari kondisi perusahaan saat ini tersebut yakni responsif atau efisien dari masing masing aspek. Dari hasil penelitian perusahaan perlu memperbaiki beberapa hal dalam aspek dari *supply chain driver* untuk mencapai tingkat responsif dan efisien yang baik.

Kata kunci - *Supply chain, supply chain driver, Strategi responsif dan efisien.*

I. PENDAHULUAN

Pada masa ini, banyak perusahaan distributor di Asia mengalami ketidakstabilan dalam penjualan, penjualan makanan yang dikemas di Asia Pasifik mengalami pelambatan dalam dua tahun terakhir dari 2013 hingga 2015. Menurut laporan baru dari Nielsen informasi dan wawasan perusahaan global, pertumbuhan Industri FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) di Asia Pasifik menurun menjadi 6,7% pada 2013, menurun lebih lanjut untuk 5,5% di Q1 2014 dan 4,1% di Q2 (Mengetahui Fast Moving Consumer Goods, September 2015)

Kondisi Industri FMCG di Indonesia masih terbilang memiliki potensi yang positif meskipun saat ini Indonesia mengalami banyak tantangan ekonomi, hal ini dikarenakan potensi penjualan barang *Fast Moving Consumer Goods* di Indonesia masih sangat tinggi. Tercatat pertumbuhan paling tinggi pada sektor kebutuhan rumah tangga yakni sebesar 18% dan kebutuhan pangan 15%. Besarnya FMCG Indonesia tidak lepas dari jumlah penduduk yang sangat besar, berkisar 240 juta orang (Pasar *Consumer Goods* Tumbuh Positif, September 2015). Ini yang membuat banyak pemain baru berdatangan memasuki pasar FMCG di Indonesia karena memiliki potensi yang tinggi.

Industri FMCG sendiri terkait dengan barang-barang perputaran omset yang cepat dan biaya yang relatif murah. Contohnya perusahaan yang memiliki perputaran yang cepat di Indonesia yang terkenal adalah Nestle dan Unilever (kompasiana.com). Karena perputaran yang begitu cepat dan biaya yang relatif murah perusahaan harus bisa mengatur

keluar masuknya barang dari supplier ke distributor. Berbicara mengenai keluar masuknya barang dari supplier ke distributor perusahaan harus bisa mengatur strateginya, salah satu strategi yang perlu untuk diperhatikan adalah strategi *supply chain* dalam hal ini penggerak *supply chain (supply chain driver)*.

Supply chain driver pada industri FMCG berperan sangat penting di perusahaan distributor karena berbicara mengenai perputaran omset yang cepat. Dengan mengevaluasi *Supply chain drivers* yang terdiri dari *facilities, transportation, sourcing, information, inventory, dan pricing* perusahaan dapat mengerti pentingnya memperhatikan setiap elemen pada perusahaannya (Chopra dan Meindl, 2007), sehingga perusahaan dapat menjalankan strategi yang harus dilakukan dari setiap elemen. Permasalahan distributor saat ini mereka tidak tahu pentingnya *supply chain drivers*, aktivitas yang mereka lakukan hanya memesan dan mengirim dan mempersiapkan apa yang diperlukan untuk itu, contohnya seperti ru-te transportasi tidak diatur sehingga keuntungan yang diterima tidak bisa optimal juga.

Perusahaan yang telah berhasil menjalankan strategi *supply chainnya* adalah Wal-Mart. Wal-Mart merupakan perusahaan Amerika terbesar di dunia yang didirikan di Bentonville, Arkansas, Amerika Serikat oleh Sam Walton pada tahun 1962. Pada Tahun 1969 Wal – Mart telah membuka 18 toko dan melaporkan penjualan tahunannya sebesar \$44 juta. Kini dengan kesuksesannya, toko Wal-Mart sudah berjumlah sebanyak 3.700 dengan sekitar 2 juta karyawannya di berbagai penjuru dunia. Melalui strategi *supply chainnya*, Wal-Mart benar – benar menyeleksi harga-harga dari pemasoknya dan melakukan transaksi jika sepenuhnya yakin bahwa produk dari pemasok tidak tersedia di tempat lain dengan harga yang lebih rendah (Rajesh, 2010). Melihat kesuksesan dari Wal-Mart dapat dikatakan pentingnya mengetahui dan membenahi *supply chain drivers* perusahaan untuk mengetahui elemen-elemen yang dipisah menjadi dua bagian yaitu *logistical drivers* dan *cross functional drivers*. *Drivers* ini digunakan untuk mendesain, merencanakan, dan mengoperasikan *supply chain* dengan baik (Chopra, 2007).

PT Alam Anugerah Sarana Daya (Alasada) adalah salah satu Distributor yang bergerak dalam Pendistribusian Makanan dan Minuman Nestle yang kantornya terletak di Jalan Trunojoyo No 10, Madiun. Selain itu, PT Alasada juga memiliki gudang yang berlokasi di daerah Mauspati, dan Ponorogo. PT Alasada sendiri berdiri sudah lebih dari 1986. Tempat-tempat yang menjadi target distribusi dari PT Alasada saat ini adalah grosir, minimarket, supermarket, hypermarket, horeka (Hotel, Restoran, dan Katering). Sistem pemesanan

barang dari ritel ke PT Alasda menggunakan system *order by call* yang berarti para pemesan menghubungi langsung PT Alasda jika ingin memesan stock yang baru. Produk yang didistribusikan PT Alam Anugerah Sarana Daya (Alasada) adalah produk dari PT Nestle Indonesia, produk dari PT Focus Distribusi Indonesia, PT Johnson Home Hygiene Product, PT Kalbe Nutrition, Kinocare Era Kosmetindo, PT Sinar Pangan Sejahtera dan PT Forisa.

Untuk mempertahankan dan memenuhi keinginan konsumen dan ritel, diperlukan kerja sama yang baik. Hal ini tentu saja akan menjadi kerugian apabila salah satu pihak mengalami kendala. Kendala tersebut bisa terjadi karena keterlambatan pengiriman

barang dari distributor ke pemesan, rusaknya barang yang dikirim saat pengiriman, keterlambatan pembayaran dari pihak retailer yang menggunakan kredit dalam pembayarannya.

Melihat pentingnya *supply chain* dan strategy apa yang bisa membantu perusahaan untuk mencapai keuntungan yang optimal pada PT Alasda dan memperbaiki permasalahan dalam perusahaan. Kondisi dan permasalahan yang ada di PT Alasda ini dipandang layak untuk diangkat sebagai topik penelitian.

II. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan (triangulasi), analisa data bersifat kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi. Obyek penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang hal objektif, valid dan reliable. (Sugiyono, 2012)

3.2 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode penelitian studi kasus. Metode studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi, suatu program, atau suatu situasi sosial. (Silalahi, 2006)

3.3 Definisi Konseptual

Definisi konseptual diperlukan dalam penentuan pemakaian alat yang digunakan untuk mengambil data dalam penelitian sehingga data diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian. Di bawah ini terdapat beberapa definisi konseptual dari masing-masing variabel yang ada, antara lain:

3.3.1 Penggerak *Supply Chain* (*Supply chain drivers*)

Supply chain memiliki penggerak yang sangat berpengaruh terhadap performa *supply chain* itu sendiri. Penggerak tersebut ada 2 bagian yaitu *logistic function* dan *cross functional*.

- *Facilities*

Indikator yang menjadi penilaian dalam menganalisa strategi *supply chain driver* pada perusahaan untuk aspek *facilities* adalah:

a. *Location*: Tempat dimana perusahaan membangun usahanya.

b. *Utilization* : Pemanfaatan fasilitas yang saat ini ada di gudang.

c. *Flow time Efficient* : Jarak dari Fasilitas Gudang ke pelanggan apakah dekat atau jauh.

d. *Warehouse model* : model gudang yang dipakai saat ini

e. *Capacity*: Berapa kapasitas barang / orang yang bisa masuk di dalam

f. *Warehouse method* : Metode gudang yang digunakan dalam gudang, apakah termasuk dalam *Stock Keeping Unit*, *Job lot storage*, *Cross-docking*.

- *Inventory*

Inventory adalah semua bahan mentah atau barang yang telah diselesaikan (*finish goods*). *Inventory* meliputi barang barang yang akan didistribusikan. Serta model penyimpanan yang dipakai dalam perusahaan saat ini termasuk. Aspek yang dilihat pada *Inventory* :

a. *Average inventory* : berapa banyak jumlah *inventory* yang ada pada gudang.

b. *Safety inventory pada perusahaan* : jumlah barang untuk berjaga – jaga pada perusahaan.

c. *Fill rate* : Jangka waktu pemesanan barang / waktu yang diperlukan dalam pemesanan hingga barang sampai ditempat.

d. *Variation inventory* : variasi *inventory* yang ada pada gudang.

- *Transportation*

Transportation adalah pemindahan *inventory* dari titik ke titik lain dari rangkaian *supply chain*. *Transportation* memiliki banyak kombinasi, model dan jalur nya sendiri, setiapnya memiliki karakteristik tersendiri. Transportasi berbicara mengenai alat transportasi yang digunakan serta rute atau jalur pengiriman. Hal yang perlu diperhatikan dalam transportasi adalah

a. *Transportation model*: model transportasi yang digunakan perusahaan.

b. *Average outbound shipment size* : jumlah barang yang dapat dikirim oleh perusahaan kepada konsumen.

c. *Average incoming shipment* : jumlah barang yang diterima oleh perusahaan dari supplier setiap pengirimannya.

d. *Distribution Model* : sistem atau model cara distribusi perusahaan.

e. *Transportation Cost* : biaya transportasi yang diperlukan perusahaan untuk pengiriman.

f. *Transportation Route* : rute transportasi perusahaan untuk mencapai pelanggan.

Berikut adalah Kriteria penilaian peneliti dari setiap aspek *inventory* untuk menemukan strategi perusahaan yang digunakan saat ini:

- *Information*

Informasi terdiri dari data dan analisis berkaitan dengan *inventory*, transportasi, fasilitas dan pelanggan di seluruh *supply chain*. Informasi dapat menciptakan sebuah kesempatan yang besar untuk membuat *supply chain* lebih

responsif dan efisien. Informasi menjelaskan mengenai proses yang terjadi selama pendistribusian. Hal hal yang diperhatikan adalah proses pemesanan :

- a. *Information media* : Media informasi yang digunakan oleh perusahaan.
- b. *Electronic data interchange* : Penggunaan teknologi pada perusahaan untuk media pertukaran informasi untuk mengurangi biaya.

- *Sourcing*

Sourcing adalah bertugas yang akan menjalankan aktivitas dari *supply chain*, seperti produksi, gudang, transportasi atau manajemen informasi. *Sourcing* berbicara mengenai bagaimana Distributor memilih suppliernya, bagaimana distributor menjalin hubungan yang baik kepada supplier, dan cara distributor menjalin hubungan baik dengan supplier agar bisa saling menguntungkan. Aspek yang dilihat pada fungsi *sourcing*:

- a. *Supplier Selection* : Pemilihan Supplier pada perusahaan
- b. *Average Purchase price* : harga yang diberikan oleh supplier kepada perusahaan.
- c. *Average purchase quantity* : Jumlah barang yang dapat dibeli dari supplier
- d. *Supply Quality* : kualitas produk supplier
- e. *Supply Lead time* : waktu yang diperlukan dari pemesanan hingga barang datang dari supplier.

- *Pricing*

Pricing menentukan berapa harga yang dipasang perusahaan dalam menjual barang atau jasanya dalam *supply chain*. *Pricing* mempengaruhi sifat dari pembeli barang atau jasa. *Pricing* berbicara mengenai bagaimana perusahaan menentukan harga dari setiap produk yang dijual, dan bagaimana caranya menentukan margin profit dari penjualan itu, serta strategi *pricing* yang digunakan dalam perusahaan. Aspek yang perlu dilihat dalam fungsi *pricing* adalah :

- a. *Profit margin* : jumlah profit yang didapat perusahaan saat terjadi penjualan
- b. *Average sale price* : harga yang diberikan pada barang untuk dijual.
- c. *Average order size* : jumlah barang yang diorder dari perusahaan ke konsumen.
- d. *Days sale outstanding* : waktu yang diperlukan untuk perusahaan menerima uang dari konsumen.

Setelah mengetahui kondisi elemen dari *supply chain driver*. Peneliti menentukan strategi yang akan digunakan dalam masing masing elemen tersebut, ada 2 macam strategy yaitu strategi *responsive* atau *strategy efficient*. Penentuan strategi tersebut menyesuaikan kondisi dari masing masing elemen yang ada pada perusahaan. Penentuan strategi *responsive* dan efisien mengarah ke penilaian ini:

- a. Kemampuan perusahaan dalam mengatasi permintaan dalam jumlah yang besar dilihat dari fungsi *inventory*, *transportation* dan *sourcing*.
- b. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen dalam waktu dekat dilihat dari fungsi *inventory*, *transportation* dan *pricing*.

- c. Kemampuan perusahaan dalam mengatasi variasi produk yang banyak dilihat dari fungsi *facilities* dan *transportation*.
- d. Kemampuan perusahaan dalam pelayanan konsumennya dilihat dari *information* dan *facilities*.
- e. Kemampuan perusahaan untuk menghadapi ketidakpastian permintaan dilihat dari *inventory* dan *transportation*.

3.4 Subjek Penelitian dan Objek Penelitian

Menurut Arikunto (2007) subjek penelitian merupakan sesuatu yang penting kedudukannya dalam penelitian, subjek penelitian harus ditata sebelum peneliti siap untuk mengumpulkan data. Di sini penulis akan melakukan penelitian pada PT Alasada yang akan menjadi subjek dalam penelitian.

Sedangkan objek penelitian menurut Sugiyono (2012) objek penelitian adalah suatu sifat atau nilai dari orang, objek kegiatan mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari dan kemudian di Tarik kesimpulannya. Disini penulis akan melakukan objek penelitian mengenai *supply chain drivers* pada PT Alasada.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk pendekatan penulisan kualitatif, maka teknik pengumpulan data yang digunakan :

3.5.1 Teknik wawancara

Menurut Indrianto dan Supomo (2002), wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survey yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian. Data yang dikumpulkan umumnya berupa masalah tertentu yang bersifat kompleks, sensitive, atau kontroversial, sehingga kemungkinan apabila dilakukan dengan teknik kuesioner akan kurang memperoleh tanggapan responden.

Menurut Sugiyono (2012), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil

Wawancara yang dilakukan adalah wawancara semi terstruktur dimana penulis sebagai pewawancara menyiapkan kerangka pertanyaan terlebih dahulu sebelum melakukan wawancara. Dalam pelaksanaannya peneliti akan mewawancarai Direktur, dan Manajer operasional dan manager pemasaran dari PT Alasada.

3.5.2 Dokumen

Pengamatan berperan-serta dan wawancara mendalam (termasuk wawancara sejarah hidup) dapat pula dilengkapi dengan analisis dokumen berita koran, artikel majalah, brosur, bulletin, dan foto-foto. Dokumen-dokumen ini dapat mengungkapkan bagaimana subjek mendefinisikan dirinya sendiri, lingkungan, dan situasi yang dihadapinya pada suatu saat, dan bagaimana kaitan antara definisi diri tersebut dalam hubungan dengan orang-orang di sekelilingnya dengan tindakan-tindakannya (Mulyana, 2002)

3.5.3 Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar,

kebiasaan dan sebagainya, memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana dilihat oleh subjek penelitian. Memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subjek sehingga memungkinkan pula peneliti menjadi sumber data, serta memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihaknya maupun dari pihak subjek (Moleong, 2013)

Menurut Sugiyono (2014), data dibagi menjadi 2 yaitu data primer dan data sekunder

- Sumber data Primer

Sumber data primer adalah “sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data” (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian ini, sumber data primer yang akan digunakan oleh penulis adalah transkrip wawancara dan hasil observasi di PT Alasada. Dalam observasi ini peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati dan mengumpulkan data (Sugiyono, 2014). Observasi dilakukan peneliti dengan mengamati langsung di lokasi penelitian yakni di PT Alasada. Dengan observasi peneliti dapat mengetahui lebih jauh dan mendalam mengenai perusahaan dan kegiatan operasionalnya terkait dengan subjek penelitian. Selain itu teknik observasi digunakan untuk memperkuat data. Dengan demikian hasil observasi digunakan untuk memperkuat data, hasil observasi ini juga sekaligus untuk mengkonfirmasi data yang telah terkumpul melalui wawancara dengan kenyataan yang sebenarnya dalam perusahaan.

- Data sekunder

Menurut Sugiyono (2012), Sumber data sekunder adalah “sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen” Dalam penelitian surat perjanjian antara PT Alasada dengan PT Nestle akan digunakan sebagai sumber data sekunder untuk menunjang dan memperkuat data primer

3.6. Narasumber Dan Teknik Pemilihan Narasumber

3.6.1. Teknik Penentuan Narasumber

Penulis menggunakan teknik penentuan narasumber *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2012)

Teknik *nonprobability sampling* yang digunakan oleh penulis adalah *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012) Dalam hal ini peneliti memilih sumber informan/narasumber yang memiliki pengetahuan mengenai informasi yang dibutuhkan yaitu direktur perusahaan, Manajer operasional, dan bagian pemasaran.

3.7 Uji Validitas Data

Penulis menggunakan teknik uji triangulasi dalam tahap ini. Triangulasi diartikan sebagai pemeriksaan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Terdapat tiga macam teknik triangulasi yaitu:

1. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara memeriksa data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data tersebut dapat dideskripsikan,

dikategorisasikan dan dianalisa hingga menghasilkan suatu kesimpulan

2. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara memeriksa data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi atau kuesioner
3. Triangulasi waktu dilakukan dengan mengumpulkan data melalui teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber atau responden masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pemeriksaan dengan wawancara dalam waktu atau situasi yang berbeda (Sugiyono, 2012)

Berdasarkan tiga jenis triangulasi tersebut, dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu memeriksa data yang diperoleh dari berbagai sumber, dimana sumber yang dimaksud merupakan beberapa narasumber yang telah diwawancarai, hasil pengamatan secara umum dan data – data yang diberikan oleh perusahaan sehingga kemudian akan menghasilkan suatu kesimpulan

3.8 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2012) menyatakan bahwa analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis. Teknik analisa ini dibagi jadi 3 yaitu:

- a. Reduksi Data
Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan
- b. Penyajian Data
Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat.
- c. Menarik Kesimpulan / Verifikasi
Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka

kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.3 Analisis Strategy *Responsive* dan *Efficient*

4.3.1 *Facility*

Menurut Chopra dan Meindl (2007), fasilitas yang baik dilihat dari kapasitas, lokasi tempat, dan proses yang berhubungan langsung dengan inventori serta transportasi semakin baik aspek ini semakin mengurangi biaya transportasi, namun terjadi peningkatan biaya pada fasilitas dan inventori. Dalam aspek fasilitas, PT Alasada memiliki lokasi gudang yang berlokasi di dekat daerah pelanggan dan di titik tengah kota membuat pengiriman lebih cepat dan efektif. Untuk pengangkutan barang masih menggunakan cara manual dengan menggunakan hand pallet. Jadi dapat disimpulkan untuk fasilitas kantor dari PT. Alasada bisa dikatakan responsif, namun untuk perlengkapan gudang masih menggunakan cara manual yaitu dengan tenaga manusia sehingga tidak bisa efisien dan memakan waktu, dikarenakan banyaknya jumlah barang yang harus dikirim. Berikut adalah hasil Analisa Fasilitas :

4.3.2 *Inventory*

Menurut Teori Chopra dan Meindl (2007), ada *trade off* dari pemilihan strategi *responsive* dan *efficient* Dalam aspek *inventory*, semakin banyak variasi barang yang disediakan meningkatkan responsifitas perusahaan namun perusahaan harus membayar biaya penumpukan barang didalam gudang (*Holding cost*). Barang yang didistribusikan oleh PT. Alasada memiliki banyak jenisnya, tetapi dibagi menjadi 2 bagian, makanan dan toiletris (bukan makanan). Dengan jumlah barang yang banyak ini menunjukkan bahwa PT. Alasada mengarah kearah responsif tidak hanya masalah jumlah variasi barang yang banyak untuk mengutamakan kepuasan pembeli namun perusahaan dapat mengatur pengiriman dengan variasi produk yang berbeda dengan tetap tepat waktu meskipun pengiriman makanan dan barang toiletris harus dipisah. Namun dengan kondisi ini perusahaan mengeluarkan biaya penyimpanan barang (*Holding cost*) yang cukup besar dikarenakan jumlah variasi yang begitu banyak serta adanya jenis barang yang tidak bisa dikirim menggunakan satu mobil mengakibatkan adanya tambahan biaya transportasi. PT Alasada juga memiliki ketersediaan barang (*safety stock*) yang mencakup minimal 2 minggu membuat PT Alasada sangat jarang sekali kehabisan stock pada saat proses pengiriman. Lalu adanya strategi *transfer stock* antar distributor sekitar dapat menghemat biaya transportasi yang ada antar distributor dengan pembagian keuntungan sesuai perjanjian antar perusahaan sudah benar karena sesuai dengan hasil penelitian scholten dan schilder (2015).

4.3.3 *Transportation*

Dalam Chopra dan Meindl (2007) penentuan strategi transportasi dilihat dari rata – rata pengiriman barang, biaya transportasi saat pengiriman, jenis transportasi yang digunakan

semakin cepat semakin responsive namun biaya lebih besar. Dalam aspek Transportasi, PT Alasada menggunakan mobil box dan motor dengan saddle back, dengan mengatur lokasi gudang dan pembagian alat transportasi yang ada di masing-masing gudang. PT Alasada juga menyediakan transportasi yang sudah dibagi untuk mengantar barang makanan dan toiletris. PT Alasada menerapkan strategi *efficient*, hal ini dapat dilihat dari jumlah kendaraan yang telah dibagi untuk setiap gudang yang telah ditetapkan oleh pihak prinsipal. Selain itu Rute yang dicakup tidaklah jauh dari lokasi gudang sehingga perusahaan menghemat biaya menggunakan transportasi biasa. Rute transportasi juga sudah diatur untuk mencapai tingkat efisiensi yang maksimal dalam pengeluaran biaya untuk transportasi serta pengiriman (H+1) yang digunakan untuk mengumpulkan jumlah pesanan dalam satu hari agar 1 mobil box dapat terisi penuh sehingga menghemat transportasi yang akan berangkat. Jika ada kesalahan dari pihak PT. Alasada mengenai pengiriman barang, PT Alasada akan langsung mengirimkan barang pengganti di hari itu juga. Hal ini merupakan salah satu pelayanan pertanggung jawaban kepada konsumen.

4.3.4 *Information*

Menurut Chopra dan Meindl (2007) *Information* yang baik akan meningkatkan efisiensi dan responsifitas perusahaan dari cara penggunaan teknologi untuk proses pendistribusian maupun pemesanan semakin teknologi termanfaatkan semakin responsif sebuah perusahaan dan semakin efisien. Dalam Aspek *Information*, PT. Alasada masih menggunakan *salesman* yang mencatat setiap order dari customer atau dengan telepon, proses pengiriman barang dari distributor ke pelanggan dengan waktu 1x24 jam bisa dikatakan PT. Alasada memiliki tingkat responsifitas yang cukup baik, rata-rata pemesan per hari mencapai 150 hingga 200 pemesan, selain itu tujuan menggunakan *salesman* adalah perusahaan memberikan pelayanan secara tatap muka kepada semua pembeli. Namun karena masih menggunakan *salesman* sebagai penyalur *Information* setiap saat biaya yang dikeluarkan oleh pihak perusahaan sangatlah besar untuk membayar biaya karyawan.

4.3.5 *Sourcing*

Menurut Chopra dan Meindl (2007) pemilihan *supplier* yang baik melihat dari beberapa aspek, pertama adalah kualitas barang, kecepatan pengiriman, kestabilan pengiriman dan harga. Dalam aspek *Sourcing* atau pemilihan *supplier*, PT Alasada langsung memilih *supplier* utama dari setiap produk distribusinya, sehingga PT Alasada menerima barang langsung dari pusat (*First Hand*), sehingga apabila ada barang rusak pada saat pengiriman barang atau ada kualitas yang buruk pada barang, Pihak *supplier* akan mengganti kerugian tersebut saat PT Alasada memberikan laporan untuk retur. Dalam Hal ini PT Alasada mengarah ke arah responsif dan juga efisien. Bagian responsif PT Alasada menghemat waktu pengiriman, karena langsung dari *Supplier* pusat sehingga efisien. Membeli barang distribusi dari distributor lain lebih mahal dari pada membeli di *supplier* langsung serta perusahaan diberikan subsidi *salesman* dari principalnya. Namun untuk kecepatan pengiriman barang memerlukan waktu 1-7 dari hari pemesanan

hari tergantung dari lokasi pabrik, hal ini membuat perusahaan harus bisa mengatur safety stock pada gudang agar tetap tersedia pada saat perusahaan masi dalam proses order.

4.3.6 Pricing

Dalam penentuan harga, PT. Alasada mengikuti standar harga dari masing-masing *supplier*. Apabila barang tersebut tidak laku terjual dan mendekati tanggal kadaluarsa, PT alasada memberikan promo dengan meminta izin kepada pihak *supplier*. Dalam hal ini PT Alasada bergerak kearah responsive sekaligus efisien. Pendekatan responsive dari PT Alasada dapat dilihat dari memberikan potongan harga kepada pelanggan pelanggan yang membeli dalam jumlah besar. Pendekatan efisien dapat dilihat dengan promosi terhadap barang yang akan kadaluarsa, dengan promosi ini PT alasada mengurangi kerugian barang yang tidak terjual pada saat stock menumpuk untuk barang yang bisa kadaluarsa, dikarenakan tidak semua barang bisa diretur, ada barang yang menjadi tanggung jawab sepenuhnya dari PT Alasada. Berikut adalah hasil Analisa :

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap *supply chain driver* pada perusahaan dapat disimpulkan beberapa hal dibawah ini:

1. *Facility*
Facility kantor yang mendukung kinerja dari PT Alasada sudahlah baik, namun belum digunakan secara maksimal. Peralatan untuk mengangkut barang masi dengan cara manual dengan *Hand pallet* dan hanya ada 1 di setiap area gudang sehingga membutuhkan waktu yang lama dalam proses pengangkutan.
2. *Inventory*
 Barang pada perusahaan masi belum tertata rapi untuk pengalokasiannya dan terkadang menumpuk, contohnya barang dari Kalbe tidak terbagi rata. Lokasi barang seluruhnya ada di Magetan, tetapi pencangkupan wilayah distribusi dari Kalbe hingga Madiun. Sedangkan PT. Alasada memiliki gudang di wilayah Madiun dan beberapa barang juga ada yang rusak menandakan perusahaan masi belum bisa menjaga barang didalam gudang dengan baik.
3. *Transportation*
 Untuk sarana transportasi perusahaan sudah baik, di setiap titik gudang memiliki transportasi masing”, pengiriman barang bisa sangat cepat terkirim ke lokasi. Pengiriman dilakukan 1x24 jam setelah pemesanan terjadi, beberapa rute transportasi masi tidak efisien.
4. *Information*
 Untuk *Information*, perusahaan menggunakan *salesman* sebagai media penyampung *Information* pemesan ke distributor. *Salesman* mencatat order dari pemesanan lalu mengirimkan data ke perusahaan. Perusahaan sudah membagi jadwal kunjungan dari *salesman* ini tiap harinya dari hari senin hingga hari sabtu. Dan rute *salesman* sudah diatur untuk menghemat biaya transportasi.
5. *Sourcing*

Dalam pemilihan supplier, perusahaan memilih prinsipal yang bisa diajak untuk menjadi mitra kerja yang baik dan sehat. Perusahaan saat ini memiliki 7 prinsipal yang berbeda.

6. Pricing

Dalam proses penentuan harga barang, semua harga barang sudah ditetapkan oleh masing masing prinsipal dan perusahaan tidak punya hak untuk menentukan harga sendiri. Kecuali perusahaan diberikan wewenang untuk memberikan promosi, biasanya untuk barang yang akan kadaluarsa.

Selanjutnya saran strategi yang sebaiknya diterapkan di masing-masing aspek *supply chain driver* dilihat dari responsifitas dan efisien adalah sebagai berikut :

1. *Facility*
 Dalam *Facility* perusahaan distributor ini strategi yang tepat buat perusahaan adalah responsif. Dikarenakan biaya yang dikeluarkan untuk tingkat responsifitas yang tinggi tidaklah besar. Seperti menambahkan alat *Forklift* digudang. Ini dianjurkan supaya meminimalisir terjadinya kerusakan barang karena jatuh, meminimalisir kecelakaan pekerja dan mempercepat proses pengangkutan. Karena kerusakan karena kelalaian pekerja serta beberapa barang tidak bisa di retur. PT. Alasada disarankan membangun gudang di dekat area distribusi pacitan, agar biaya transportasi berkurang.
2. *Inventory*
 Dalam pengaturan barang, perusahaan sebaiknya menerapkan strategi responsif, dikarenakan jumlah barang yang saat ini sering menumpuk di satu gudang. Dengan cara membagi barang-barang sesuai dengan lokasi pendistribusian. Disini dicontohkan barang Kalbe yang berada di titik gudang wilayah Magetan tetapi harus mencakup lokasi Madiun, sebaiknya barang dari Kalbe yang didistribusikan di Madiun dihitung berapa rata-ratanya, lalu mulai dibagi jumlah barangnya antara gudang di wilayah Magetan dan Madiun. Selain untuk mempercepat sampainya barang ke pelanggan, biaya yang diperlukan untuk pengiriman juga berkurang. Perusahaan juga dianjurkan untuk menggunakan strategi konsinyasi untuk mengurangi biaya *holding cost* pada perusahaan, dan penumpukan barang pada kudang yang berakibat barang tersebut kadaluarsa tidak terjual sehingga menjadi kerugian perusahaan.
3. *Transportation*
 Untuk *transportation* perusahaan sudah baik menggunakan strategi efisien. Penerimaan pesanaan yang dikumpulkan selama satu hari dikirimkan besoknya (H+1). Strategi efisien di aspek ini dapat mengurangi banyak biaya transportasi yang digunakan. Karena apabila pemesanan langsung dikirimkan pada hari tersebut akan memakan banyak biaya, karena 1 mobil box besar dapat menampung jumlah barang yang banyak untuk beberapa pemesan. PT. Alasada bisa juga menggunakan cara *dropship* dari supplier karena dari pihak supplier bisa dengan cara itu, dengan catatan hanya

untuk jalur jalan raya / jalan besar yang menjadi jalur pengiriman dari pihak *supplier* ke perusahaan.

4. *Information*

Untuk *Information* perusahaan bisa menerapkan strategi responsif serta efisien secara bersamaan, seperti menggunakan sistem online dalam pemesanan. Karena ini dapat mengurangi jumlah sales yang harus berjalan ke lokasi lokasi yang sudah ditetapkan tiap harinya dan mengurangi biaya transportasi *salesman* yang digunakan. *Salesman* tetap diperlukan untuk pengecekan barang dan dengan penggunaan sistem online ini dapat mengurangi kesalahan pemesanan karena kelalaian *salesman*, dikarenakan input dari online adalah dari pihak pemesan sendiri. Untuk pemesanan melalui online tetap menggunakan jadwal tetap sesuai dengan jadwal kunjungan. Penggunaan pemesanan secara online ini untuk pemesan yang sudah menggunakan teknologi pula. Untuk beberapa ritel kecil masi tetap menggunakan *salesman*.

5. *Sourcing*

Untuk *sourcing* perusahaan sudah menggunakan strategi responsif serta efisien sekaligus dikarenakan perusahaan langsung bekerja sama dengan *supplier* utama dari setiap barang yang dijual. Selain pengirimannya cepat harga yang diberikan juga tentu lebih murah daripada membeli di distributor lain untuk didistribusikan lagi.

6. *Pricing*

Untuk *pricing* perusahaan tidak dapat mengubah harga atau standart serta strateginya. Dikarenakan untuk harga sudah ditentukan oleh pihak prinsipal masing masing sesuai strategi mereka. Namun untuk strategi promosi barang bila diizinkan, perusahaan sudah baik menggunakan strategi yang responsif serta efisien, dengan memberikan promo seperti beli satu gratis satu, atau dipaketkan menjadi satu seperti *parcel*.

4.2. Saran

Saran dari peneliti :

1. Perusahaan harus bisa menjaga barang yang digudang untuk tetap dalam kondisi baik, beberapa barang yang rusak karena tikus. Dengan memanggil petugas pengusir tikus tiap bulannya yang dapat menjamin perusahaan bebas dari tikus. Dikarenakan biaya yang dikeluarkan untuk memanggil petugas ini lebih menguntungkan dari pada kerugian karena kerusakan barang dikarenakan jumlah *Allowance* barang yang tidak menguntungkan perusahaan.
2. Menggunakan strategi konsinyasi untuk mengurangi biaya *Holding Cost* perusahaan dan penumpukan barang pada gudang yang mengakibatkan barang kadaluarsa tidak terjual.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
 Baroto T, (2002). *Perencanaan dan Pengendalian Produksi*, Ghalia Indonesia, Jakarta

Chang, W., Ellinger, A. E., & Blackhurst, J. (2015). A contextual approach to supply chain risk mitigation. *The International Journal of Logistics Management*, 26(3), 642-656.
 Chopra, S. & Meindl, P. (2007). *Supply chain management: strategy, planning and operation*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc
 Hugos, M. H. (2011). *Essentials of supply chain management* (Vol. 62). John Wiley & Sons.
 Indrajit, E.R, & Djokopranoto, R (2002). *Konsep manajemen supply chain*. Jakarta: Gramedia pustaka widiasarana.
 Iacun. H. S & Martinus, G. S. (2005). *Business concept implementation series in inventory management*
 Indrianto, N. Dan Supomo, B (2002). *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen*. Yogyakarta: BPFE
 Jaggernath, R., & Khan, Z. (2015). Green supply chain management. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(1), 37-47.
 Heizer. J. & Barry. R. (2005) *Manajemen Operasi* (7th ed). Jakarta : Salemba Empat.
 Kotler. P. dan Amstrong. G. (2004). *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice hall, inc
 Matopoulos, A., Barros, A. C., & van der Vorst, J. G. A. J. (2015). Resource-efficient supply chains: a research framework, literature review and research agenda. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(2), 218-236.
 Mengenal Fast Moving Consumer Goods. Retrieved September 20, 2015 From http://www.kompasiana.com/cindysundari/mengenal-fast-moving-consumer-goods_54f70194a33311d6218b4583
 Mohsen V., Claudine, Soosay, Behnam, Fahimnia, Joseph S., (2014) Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators Vol.19 Iss 3 pp. 242 – 257. Retrieved September 19, 2015 from <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/SCM-12-2013-0436>
 Miranda & Tunggal, W.A (2001). *Manajemen logistic dan supply chain manajemen*. Harvarindo.
 Pujawan, N. I. (2005) *Supply chain management*. Surabaya: Guna Widya
 Pasar Consumer Goods Tumbuh Positif. Retrieved Mei 19, 2015 from <http://ekbis.sindonews.com/read/1002875/34/pasar-consumer-goods-tumbuh-positif-1432022605>
 Ray, R. (2010) *Supply chain management for retailing*. New Delhi: Tata Mc Grawhill.
 Scholten, K., & Schilder, S. (2015). The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(4), 471-484.
 Siagian, Y. M. (2005). *Aplikasi supply chain manajemen dalam dunia bisnis*. Jakarta: Grasindo
 Sugiyono (2012). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2012). Metode penelitian bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta
- Silalahi. U. (2006). Metode Penelitian Sosial. Bandung: Unpar Press
- Singh, A. (2015). Multi-period demand allocation among supplier in a supply chain. *Journal of Modelling in Management*, 10(2), 138-157.
- Varsei, M., Soosay, C., Fahimnia, B., & Sarkis, J. (2014). Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 242-257.