

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Ibarat roda tanpa rantai. Hubungan internasional tidak akan berjalan tanpa aktor di dalamnya. Di sini, rantai diibaratkan sebagai aktor dan roda merupakan kepentingan yang membutuhkan “penggerak” dan “pengikat” antara kepentingan satu dengan yang lain agar terkontrol dengan baik. Sederhananya, aktor dapat diibaratkan sebagai substansi penggerak mendasar yang dibutuhkan dalam hubungan internasional.

Menurut Conway Henderson (1998), aktor merupakan kunci utama dalam interaksi hubungan internasional. Aktor utama yang ditekankan Henderson adalah negara. Henderson mendefinisikan negara sebagai aktor yang memiliki kedaulatan dan pusat pemerintahan yang berfungsi sebagai pengatur penduduk, wilayah kedaulatan, dan perwakilan rakyat dalam hubungan internasional. Setiap negara juga memerjuangkan kepentingan negara masing-masing dan saling membutuhkan bantuan dari negara lain, atau biasa disebut interdependensi. Contoh nyata yang seringkali terjadi adalah, Indonesia membutuhkan bantuan Thailand untuk mengisi pasokan beras rakyat Indonesia. Maka, Thailand mengekspor beras untuk Indonesia sehingga kebutuhan pokok seperti beras dapat terpenuhi.

Hal tersebut tidak menutup kemungkinan hubungan internasional diinterpretasikan sebagai hubungan antar negara. Apalagi kedaulatan sebuah negara menjadi sebuah “tiket masuk” esensial ke dalam hubungan internasional bagi sebuah negara (Herz, 1999). Sedangkan aktor lain berupa non-negara adalah kepentingan sekunder, pendekatan ini disebut juga sebagai Realisme. Selain realisme, ada pendekatan teori yang lebih terbuka yaitu Pluralisme. Pluralisme berasumsi bahwa segala tipe aktor, baik negara maupun non-negara, mampu memengaruhi politik internasional (Willetts, 2001). Dalam realita saat ini, hubungan internasional semakin terbuka seiring dengan kebutuhan masyarakat internasional yang semakin kompleks. Maka dari itu, negara membutuhkan aktor lain untuk memasok kebutuhan penduduknya.

Walaupun sejak abad ketujuhbelas, negara telah menjadi aktor yang mendominasi hubungan internasional selama kurang lebih dua setengah abad (Minix dan Hawley, 1998). Saat ini, terdapat pula aktor non-negara, sehingga,

negara tidak lagi dianggap sebagai aktor dominan, negara hanyalah aktor primer diantara aktor berpengaruh lainnya (Henderson, 1998). Dewasa ini, jumlah aktor non-negara membludak dan menjadi sangat aktif dalam menjalankan perannya. Berikut ini beberapa aktor non-negara dalam hubungan internasional.

Manajemen rantai pasok merupakan integrasi aktivitas-aktivitas yang berawal dari pengadaan barang dan jasa, mengubah bahan baku menjadi barang dalam proses dan barang jadi, serta mengantarkan barang-barang tersebut kepada para pelanggannya dengan cara yang efisien. Dalam definisi tersebut, secara umum pemahaman rantai pasok akan mengandung makna terjadinya aliran material dari awal sampai ke konsumen dengan memperhatikan faktor ketepatan waktu, biaya, dan jumlah produknya.

A. Pengertian Perusahaan yang Beroperasi Secara Global

Operasi Global adalah Perancangan, pengoperasian, dan perbaikan suatu sistem yang menciptakan dan mengantarkan produk dan jasa utama dari sebuah perusahaan.

Perusahaan yang telah memutuskan untuk mengembangkan usaha di dunia internasional dapat memilih keterlibatannya dalam bentuk:

1. Bisnis Internasional (International Business) yaitu perusahaan yang terlibat pada transaksi perdagangan atau investasi internasional, contoh Harley Davidson..
2. Perusahaan Multinasional (Multinatioanl Corporation) yaitu perusahaan yang terlibat banyak dalam bisnis internasional, mempunyai atau mengendalikan fasilitas di lebih dari satu negara, contoh The Body Shop.
3. Perusahaan Transnasional (Transnational Corporation) yaitu perusahaan yang terlibat banyak dalam bisnis internasional yang mana pengelolaan di tiap Negara secara independent, contoh Nestle.
4. Organisasi Global (Global Organization) yaitu organisasi yang menghasilkan produk standar dengan melewati lintas batas, contoh Caterpillar.

Adapun karakteristik perusahaan berorientasi global diantaranya adalah:

1. Pabrik dan fasilitas berlokasi dengan dasar global
2. Komponan bahan baku dan jasa yang dihasilkan dengan dasar global
3. Desain produk dan teknologi proses untuk seluruh dunia
4. Permintaan bukan berdasarkan local saja.
5. Logistik dan pengendalian persediaan bersifat global.
6. Perusahaan global diorganisasikan melalui divisi secara global

B. Strategi Operasi di Lingkungan Global

Dalam situasi dan kondisi yang terus berkembang, maka banyak perusahaan membuat keputusan untuk mengembangkan bisnis ke dunia internasional. Ada berbagai alasan kuat yang mendasari perusahaan menjadi global, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Efisiensi Biaya

Banyak cara yang telah dilakukan oleh perusahaan yang beroperasi secara internasional untuk dapat mengurangi berbagai biaya antara lain dengan:

- a. Pemilihan lokasi yang menyediakan biaya tenaga kerja rendah.
- b. Pemanfaatan adanya kesepakatan perdagangan yang berdampak pada

2. Perbaikan Manajemen Rantai Pasokan

Dengan menempatkan fasilitas di negara dimana sumber daya tertentu berada maka pengelolaan manajemen rantai pasokan dapat lebih terjamin.

3. Pemberian produk yang lebih baik

Karena karakteristik produk yang diinginkan konsumen sangat bervariasi dan ditentukan oleh masing-masing lokasi maka banyak perusahaan yang beroperasi secara internasional menempatkan diri di negara dimana produknya dipasarkan misalnya disesuaikan dengan budaya yang berlaku .

4. Menarik pasar Baru

Perusahaan yang wilayah pemasarannya di dalam negeri sudah terbatas maka dapat memanfaatkan pasar luar negeri yang masih terbuka.

5. Belajar untuk beroperasi yang lebih baik

Banyak perusahaan melakukan kerjasama dengan perusahaan lain dari Negara lain untuk alih teknologi, mengadakan riset bersama ataupun kerjasama dalam desain serta kegiatan operasional lainnya.

6. Bisa mendapatkan dan mempertahankan bakat global

Perusahaan yang memiliki karyawan yang baik, dapat memberikan kesempatan karir yang lebih baik dengan cara beroperasi secara global sehingga dapat mempertahankan karyawan .

C. Pertimbangan Utama Dalam Operasi Secara Global

Ada berbagai pertimbangan utama yang dilakukan perusahaan yang beroperasi secara global diantaranya:

1. Desain Produk Global

Harus selalu diingat bahwa di tiap Negara ada perbedaan social dan budaya sehingga perusahaan harus memperhatikan berbagai hal, misalnya kemasan dan cara pemasaran yang mungkin akan bervariasi.

2. Desain Proses Global dan Teknologi

Teknologi informasi dan komunikasi dapat membantu pengelolaan atau manajemen sehingga operasi global dapat diintegrasikan.

3. Analisa lokasi fasilitas global

Menggunakan factor kunci sukses untuk memilih negara, diantaranya dengan mempertimbangkan tingkat ekonomi nasional, tingkat inovasi, jumlah penduduk yang trampil, tingkat perubahan teknologi, stabilitas pemerintahan, pertanggung jawaban produk, pembatasan ekspor, kesamaan bahasa, etika

kerja, tingkat pajak, inflasi, ketersediaan bahan baku, tingkat bunga, jumlah penduduk dan ketersediaan sarana jalan.

4. Dampak budaya dan etika

Budaya yang ada di tiap Negara berbeda, hal tersebut juga harus disikapi dengan arif agar kegiatan operasi perusahaan dapat sukses, misalnya kebiasaan jam istirahat, perlindungan terhadap hak intelektual , budaya korupsi.

Manfaat Ekspansi Global

a. Mentransfer Distinctive Competencie

Distinctive Competencies adalah landasan utama dari keunggulan kompetitif yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai yang bermuara pada diferensiasi dan keunggulan harga. Perusahaan dapat mentransfer distinctive competencies ke pasar global, di mana pesaing tidak memiliki distinctive competencies yang serupa, untuk meraup keuntungan. Misalnya: Mc. Donald, Procter & Gamble, Coca Cola.

b. Merealisir Location Economies

Location economies adalah manfaat yang didapat karena menyelenggarakan kegiatan penciptaan nilai di lokasi optimal. Dengan melakukan kegiatan yang tepat di lokasi yang tepat akan menghasilkan keunggulan biaya (low cost position) atau keunggulan diferensiasi yang mengarah pada premium harga. Perusahaan yang merealisasikan prinsip location economies pada hakekatnya menerapkan strategy diferensiasi dan keunggulan biaya (low cost). Misalnya Swan Optical ; Boeing.

c. Memanfaatkan Kurva Pengalaman

Perusahaan yang memanfaatkan kurva pengalaman adalah yang menganut Strategy cost leadership. Agar dapat memanfaatkan kurva pengalaman secepatnya adalah dengan mengakumulasi volume produksi secepat mungkin. Perusahaan yang mampu melayani pasar global dari suatu lokasi akan lebih mampu memanfaatkan kurva pengalaman dibanding perusahaan yang memproduksi dari berbagai lokasi. Bila lokasi untuk memproduksi identik dengan lokasi optimal berarti perusahaan akan

memperoleh dua keunggulan sekaligus: kurva pengalaman dan location economies. Misalnya, Matsushita melayani pasar dunia dari basis produksi di Jepang.

Fokus Operasi

Beberapa studi tentang industri mendapatkan bahwa, sepanjang waktu perusahaan-perusahaan sukses dalam perusahaan-perusahaan yang telah memperlihatkan tekad tulus yang terus-menerus untuk mencapai satu atau dua dari posisi kompetitif berikut ini di dalam industri mereka masing-masing. Dua posisi kompetitif dasar untuk keberhasilan adalah :

1. Memiliki harga terendah dibandingkan pesaing. Jika keluaran memiliki tingkat kualitas yang dapat diterima, maka perusahaan dapat melakukan kebijakan penetapan harga yang sangat kompetitif yang akan memperoleh volume yang menghasilkan laba dan pertumbuhan pangsa pasar (market share growth).
2. Memiliki kekuatan menonjol (sedikit waktu tunggu, teknologi maju, kualitas tinggi dan seterusnya) yang membedakan mereka dengan pesaing dan dihargai di dalam pasar. Lalu, jika mereka mempunyai struktur harga yang dapat diterima, mereka dapat menggunakan kebijakan penetapan harga untuk mendapatkan margin yang besar dan investasi ulang dana sehingga kekuatan mereka dapat dibedakan.

D. Mengelola Operasi Jasa di Dunia

Untuk melakukan pengelolaan jasa di dunia global maka ada beberapa hal yang perlu dilakukan yaitu:

1. Menentukan apakah orang maupun fasilitas mencukupi untuk menjaga eksistensi jasa yang diberikan.
2. Mengidentifikasi pasar asing yang masih terbuka yang tidak dikontrol pemerintah.
3. Menentukan jasa apa yang paling banyak diminati oleh konsumen luar negeri.

4. Menentukan bagaimana mencapai konsumen global.

Oleh karena itu perusahaan yang bergerak di bidang jasa yang akan memutuskan untuk beroperasi secara internasional harus selalu mempertimbangkan perbedaan perspektif pada beberapa keputusan manajemen operasional diantaranya:

1. Perencanaan kapasitas jasa yang akan diberikan perusahaan kepada para konsumen.
2. Perencanaan lokasi tempat pemberian pelayanan kepada konsumen.
3. Desain fasilitas dan layout yang akan digunakan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada konsumennya.
4. Penentuan jadwal pelayanan kepada konsumen.

E. Mengembangkan Misi dan Strategi Perusahaan

Perusahaan yang beroperasi seharusnya mempunyai suatu misi sehingga bisa mengetahui arah tujuan yang ingin dicapai. Misi dapat diartikan sebagai :

1. Alasan pendirian organisasi
2. Memberikan batasan dan focus.
3. Menjawab pertanyaan tentang, apa yang akan diberikan kepada masyarakat?

Adapun misi perusahaan yang ditetapkan, diantaranya sangat ditentukan factor lingkungan, konsumen, nilai dan filosofi yang berlaku, pertumbuhan perusahaan, citra di masyarakat.

Untuk dapat mencapai misi yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien maka organisasi perlu menetapkan strategi tertentu. Oleh karena itu strategi dapat diartikan sebagai:

1. Rencana tindakan untuk mencapai misi.
2. Memperlihatkan bagaimana misi akan dicapai

3. Setiap perusahaan mempunyai strategi bisnis

4. Area fungsional mempunyai strategi.

F. Strategi Untuk Keunggulan Kompetitif

Untuk menetapkan strategi bisnis dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif yang tepat maka biasanya ada tiga langkah utama yang dilakukan perusahaan yaitu:

1. Analisis Lingkungan

Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dan memahami lingkungan, pelanggan, industri dan pesaing

2. Menetapkan Misi Perusahaan

Menetapkan alasan keberadaan perusahaan dan mengidentifikasi nilai produk yang akan diciptakan oleh perusahaan.

3. Membentuk Strategi

Membangun keunggulan bersaing seperti harga yang murah, fleksibilitas rancangan atau isi, mutu, penghantaran yang cepat, ketergantungan, jasa purna jual, atau lini produk yang luas.

Adapun tiga strategi yang masing-masing memberikan peluang bagi para manajer operasi untuk meraih keunggulan adalah:

Bersaing pada perbedaan (**Differentiation**), keunikan dapat melalui karakteristik fisik maupun atribut jasa yang ditawarkan kepada konsumen sehingga konsumen mempersepsikannya sebagai nilai.

Bersaing pada biaya (**Cost Leadership**), untuk mencapai nilai maksimum yang diinginkan pelanggan tetapi dengan kualitas yang memadai.

Bersaing pada respon cepat (**rapid response**), melalui keseluruhan nilai yang terkait dengan pengembangan dan penghantaran barang yang tepat waktu, penjadwalan yang dapat diandalkan serta kinerja yang fleksibel.

Sepuluh keputusan strategis manajemen operasi :

1. Perancangan barang dan jasa
2. Mutu
3. Perancangan proses dan kapasitas
4. Pemilihan lokasi
5. Perancangan tata letak
6. Sumber daya manusia dan rancangan pekerjaan
7. Manajemen rantai pasokan (supply chain)
8. Persediaan
9. Penjadwalan
10. Pemeliharaan

Perubahan strategi terjadi karena dua alasan :

1. Strategi menjadi dinamis karena perubahan dalam organisasi
2. Strategi juga menjadi dinamis karena adanya perubahan lingkungan

Saat perusahaan memahami permasalahan yang ada dalam mengembangkan strategi yang efektif, mereka mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal mereka, juga peluang dan ancaman yang ada di lingkungan mereka. Cara tersebut dikenal sebagai analisis SWOT.

Permasalahan yang biasa timbul dalam strategi operasi :

1. Mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan (CSF)
2. Membangun dan mengisi organisasi
3. Memadukan manajemen operasi dengan aktivitas lain

Pengembangan dan penerapan strategi :

Saat perusahaan memahami permasalahan yang ada dalam mengembangkan strategi yang efektif , mereka mengevaluasi kekuatan dan

kelemahan internal mereka, juga peluang dan ancaman yang ada di lingkungan mereka Dikenal sebagai analisis SWOT

Pilihan strategi operasi global :

1. Strategi internasional, menggunakan ekspor dan lisensi untuk memasuki pasar global. Menguntungkan, dimana tingkat tanggapan lokal rendah dan pengurangan biaya sedikit
2. Strategi multidomestik, membagi kewenangan dengan memberikan otonomi yang cukup berarti pada setiap bisnis. Strategi : mendirikan perusahaan cabang, menyediakan waralaba
3. Strategi global, mempunyai tingkat sentralisasi yang tinggi, dimana kantor pusat mengkoordinasikan organisasi untuk mencari standar dan pembelajaran diantara pabrik, sehingga dapat menghasilkan skala ekonomis

G. Pengertian SCM

Supply chain system (sistem rantai pasokan) adalah serangkaian aktivitas bisnis perusahaan dalam pemenuhan pasokan meliputi proses dari penyediaan pasokan sampai penyaluran pasokan tersebut sampai ke tangan konsumen akhir.

Dalam sebuah perusahaan diadakan pula supply chain management.

Supply chain management (manajemen rantai pasokan) adalah metode dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian sistem rantai pasokan.

Supply Chain terdiri dari sekumpulan proses yang berhubungan dengan aliran barang, informasi, dan uang diantara perusahaan-perusahaan, dari tingkat raw material sampai produksi tingkat pemakaian, dan akhirnya pada tingkat daur ulang. Suatu alat untuk mengoptimasi supply chain akan melalui manajemen terintegrasi yang disebut Supply Chain Management (SCM).

SCM mirip dengan Efficiency Customers Response (ECR) dan Quick Response (QR) dalam pengertian bahwa tujuan alat ini untuk mengefisienkan

hubungan perusahaan dalam Supply Chain secara keseluruhan dengan cara Just In Time (JIT). Bagaimanapun juga, kedua alat ini ditunjukkan untuk industri khusus. ECR dikembangkan untuk proses industri makanan, sementara QR untuk industri pakaian. SC tidak ditujukan untuk keperluan suatu industri khusus. Tujuan alat ini secara umum untuk memaksimumkan total value dalam supply chain.

Sejak SCM terlibat dalam aktifitas antar perusahaan, prosesnya meliputi berbagai fungsi seperti supply raw material, manajemen produksi, transportasi, manajemen Inventory Sistem Informasi Manajemen (SIM), proses order, penanganan material, dan manajemen pelanggan. Diantara yang lainnya istilah logistik yang lebih sederhana adalah digunakan dalam penjelasan berikutnya dan diidentifikasi sebagai kombinasi diantara fungsi-fungsi ini. Lebih jauh lagi, prosedur yang berhubungan dengan izin bea cukai ditambahkan dalam kasus Internasional SCM.

Salah satu fitur utama pada SCM adalah memproses integrasi vertikal dari supplier ke konsumen dapat dilakukan melalui aliansi strategi antar perusahaan. Di salah satu sisi terdapat kasus dimana seluruh proses vertikal dibawa oleh suatu perusahaan (sebagai contoh general motor terdahulu). Selama optimasi total lebih besar daripada jumlah optimasi parsial. Secara umum, optimasi total dalam supply chain adalah lebih besar daripada optimasi parsial dalam rantai individu. Bagaimanapun juga, jika suatu perusahaan dapat melampirkan seluruh proses supply chain di dalamnya dan menjadi suatu organisasi dengan skala yang lebih besar, ini dapat menghasilkan biaya administrasi yang tinggi. Di sisi lainnya, terdapat kasus dimana setiap perusahaan adalah independen dari perusahaan lainnya dan bertransaksi secara individu dalam proses vertikal tanpa strategi. Aliansi antar perusahaan, yang membuat keuntungan optimasi lebih rendah dan biaya administrasi lebih rendah. Posisi dari SCM berada pada kedua sisi tersebut. Masing-masing perusahaan independen secara strategi berhubungan dengan perusahaan lainnya dalam proses integrasi vertikal.

H. Keuntungan & Kerugian dari SCM

Jadi, SCM yang didesain dengan baik menghasilkan net value positif dengan memberikan keuntungan, mengurangi biaya, dan meningkatkan kelangsungan hidup keuangan. Perusahaan dengan supply chain yang

diselsaikan dengan baik dapat membagikan keuntungan dengan layak, dengan menghasilkan yang disebut "win-win relationship".

Pertama, sumber daya untuk menghasilkan keuntungan termasuk menekan lead-time atau response yang fleksibel pada pelanggan. Seperti improvemen atau peningkatan dapat membuat supply chain perusahaan yang kompetitive. Keuntungan ini dihasilkan dari sumber daya perusahaan yang terpusat terhadap core-competence mereka dan menghasilkan value dengan memiliki fleksibilitas dan dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan pasar.

Kedua, biaya dapat dikurangi berhubungan dengan keuntungan yang terintegritas. Terdapat skala ekonomi dan jangkauan pada proses integrasi vertikal Sebagai contoh, menghindari investment yang berlebihan dalam warehousing dan mengurangi inventory level dengan berbagi informasi.

Bagaimana juga, dengan maksud untuk memaksimalkan suatu net value dengan SCM, "aliansi antara perusahaan" dengan persekutuan atau hubungan kerja yang reliable jika diperlukan. Dalam menjalankannya memerlukan biaya transaksi yang tinggi dan membutuhkan tiga kondisi. Pertama, waktu hubungan haruslah cukup panjang atau lama untuk membuat partnership yang baik dan berkomitmen. Kedua, perusahaan dalam supply chain harus memiliki kemampuan yang diperlukan dan harus membagi tanggung jawab dengan masuk akal (seimbang).

Ketiga, berbagai jenis informasi seperti pesanan, inventory atau permintaan pelanggan harus dapat dibagi dan diproses dengan benar. Dengan memperhatikan tiga poin tersebut pengembangan IT sebelumnya dapat berkontribusi terhadap SCM.

I. SCM dan Pengembangan IT

Dalam mendisain bagaimana mengatur aliran barang dalam supply chain DHL selalu mempertimbangkan persoalan bagaimana memproses informasi. Proses informasi adalah salah satu fungsi utama pada SCM perkembangan terakhir dan inovasi dalam IT telah memberikan kesempatan untuk menaikan kapabilitas proses informasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan performa SCM.

IT dapat memberikan dua kontribusi dalam SCM :

1. Perbaikan dan berbagai informasi diantara perusahaan.
2. Identifikasi permasalahan yang tepat dan optimasi.

Pertama, telah dibicarakan elektronik data adalah suatu cara yang efektif untuk mempromosikan pembagian informasi dengan tepat diantara perusahaan sehingga bertepatan dengan tujuan SCM. Elektronik data interchange didefinisikan sebagai suatu hubungan online komputer dan pertukaran informasi pada transaksi diantara perusahaan. Bagaimanapun juga, diperlukan elektronik data interchange diperlukan elektronik interchange khusus untuk dimasukkan kedalam suatu value added network atau saluran yang dibuka dengan tujuan untuk membagi suatu jaringan. Jumlah model yang sangat besar untuk berinvestasi dalam suatu value added network atau saluran yang dibuka telah menjadi alasan utama mengapa manajemen elektronik data interchange, elektronik data interchange logistic khusus telah menjadi sangat lambat.

Bagaimanapun juga suatu permasalahan investment kemungkinan besar juga dapat diselesaikan dengan menyebarkan teknologi internet. Pembagian informasi diantara perusahaan dapat diandalkan dengan web elektronik data interchange. Daripada membuka saluran elektronik data interchange. Meskipun kenyataannya internet menimbulkan beberapa masalah pada keamanan dan standarisasi, web elektronik data interchange sangat berguna dikarenakan memiliki biaya yang rendah pada investment dibandingkan dengan membangun jaringan terbuka. Dari manfaat ini web elektronik data interchange telah memerikan kemungkinan dalam mempromosikan pembagian informasi diantara perusahaan lebih jauh lagi, penggunaan internet dikombinasikan dengan ITS menghasilkan kemungkinan untuk memperbaiki sistem logistik kota.

Pembagian informasi tidak hanya diperkenalkan oleh perusahaan swasta tetapi oleh pemerintah juga sebagai contoh dalam logistik internasional, sejak wewenang pemerintah tidak terhubung secara efisien dengan yang lainnya atau dengan perusahaan swasta ketika melakukan prosedur bea cukai, ini menjadi sumber hambatan dalam logistik.

Disamping kemudahan penggunaan dari EDI atau Web-EDI, ERP juga telah mendapatkan perhatian yang luas. ERP adalah suatu metode mengatur informasi dengan tujuan berbagi informasi perusahaan pada saat ini

pengenalan ERP dalam setiap perusahaan adalah komplementasi satu sama lainnya oleh EDI agar berbagai informasi diantara perusahaan dalam SCM.

Kedua, karena berbagai informasi memberikan banyak data yang tersedia, kita harus merumuskan masalah berdasarkan data, dan menemukan cara untuk menyelesaikannya. Perkembangan aplikasi software sebenarnya untuk menyelesaikan berbagai masalah telah mendapatkan keuntungan lebih besar dengan perkembangan IT saat ini. Software untuk merealisasikan SCM secara bersamaan disebut Supply Chain Planning Software (SCPS). SCPS terdiri dari beberapa software pada manufacturing planning, demand forecasting, transportation planning, inventory management scheduling, dan lain-lain. Pada umumnya, kemajuan IT telah mengembangkan secara cepat pembagian atau berbagai informasi diantara perusahaan yang diperlukan untuk SCM, dan telah menyebabkan perbaikan dalam kualitas dari aplikasi software untuk memproses informasi atau software supply chain planning.

J. Tujuan dan Strategi Manajemen Supply Chain

Tujuan dari manajemen supply chain adalah untuk menjamin kesatuan gerak dari jumlah dan kualitas yang memadai pada persediaan yang meliputi banyak hal seperti perencanaan dan komunikasi. Lebih sederhana lagi dapat diartikan bahwa tujuan dari manajemen supply chain adalah untuk memastikan seluruh item barang berada pada tempat dan waktu yang tepat agar dapat memberikan keuntungan yang terbaik dan service kepada customer.

Keuntungan dari manajemen supply chain yang efektif adalah untuk mendapatkan kecepatan yang maksimal pada saat barang dan jasa bergerak melalui jalur supply sementara itu terjadi penurunan biaya dan peningkatan nilai tambah untuk service ke customer.

Faktor-faktor yang mendorong manajemen supply chain:

- Manufacturer : memastikan biaya produksi yang lebih rendah
- Customer : pengiriman produk yang lebih cepat memenuhi permintaan yang berubah-ubah

Pada saat ini supply chain didorong oleh operasi pada manufaktur untuk memastikan biaya produksi yang lebih rendah. Dorongan customer terhadap

lingkungan keduanya baik itu manufaktur dan supply chain dimana pengiriman produk harus lebih cepat untuk menjamin retailer dapat memenuhi permintaan pasar yang selalu berubah dengan cepat.

Untuk beberapa tahun yang lalu , kualitas yang tinggi dari produk manufaktur selalu merupakan keharusan dalam persaingan. Bagaimanapun , selagi kualitas produk ditingkatkan , memenuhi permintaan khusus konsumen untuk pengiriman produk telah menjadi hal yang sangat penting untuk persaingan yang akan datang. Ukuran sebuah perusahaan yang sukses dilihat dari sebaik apa mereka mengetahui lebih dahulu kebutuhan pasar. Ekonomi global saat ini, manufaktur, supplier, distributor, supplier logistik, operator pergudangan dan retailer harus melihat pangsa pasar mereka dari sudut pandang yang besar dan bukan sesederhana dalam sudut pandang mereka sendiri.

Manajemen makro memberikan gambaran untuk hubungan bisnis internal dan eksternal. Tujuannya adalah meningkatkan efisiensi dari sebuah organisasi bersama dengan seluruh faktor yang dapat diandalkan untuk membawa sebuah produk mulai dari bahan mentah sampai ke titik akhir penjualan.

Sejak tidak adanya pengawasan yang sungguh-sungguh terhadap seluruh aspek dari supply chain itu sendiri, sangat penting sekali bahwa seluruh mitra didalam supply chain mengkoordinasi usaha mereka untuk merendahkan biaya dengan memaksimalkan pelaksanaan tugas mereka masing-masing. Semua ini membutuhkan usaha kerjasama dari seluruh mitra yang berhubungan untuk berbagi data dan pengawasan pada biaya.

Dalam menerapkan manajemen makro pada supply chain , sekumpulan tolak ukur harus dibangun untuk mengukur efisiensi dari masing-masing operasi didalam supply chain. Sebagai contoh , mitra harus membuat ukuran untuk menunjukkan jumlah dan angka dari kedatangan tepat waktu terhadap jadwal kedatangan dari barang dan jasa. Pada saat diidentifikasi, tolak ukur ini menjadi standar yang ditentukan oleh seluruh mitra didalam supply chain.

Strategi Supply Chain

Strategi *supply chain* menurut Heizer dan Render (2000, p438) :

- 1) Banyak pemasok (*many supplier*).

Dengan strategi banyak pemasok (*many supplier*), pemasok menanggapi permintaan dan spesifikasi “permintaan dan penawaran”, (*request for quotation*), dengan pesanan yang pada umumnya akan jatuh ke pihak yang memberikan penawaran terendah.

2) Sedikit pemasok (*few supplier*).

Strategi yang memiliki sedikit pemasok (*few supplier*) mengimplikasikan bahwa daripada mencari atribut jangka pendek, seperti biaya rendah, pembeli lebih ingin menjalin hubungan jangka panjang dengan beberapa pemasok yang setia.

3) Integrasi vertikal (*vertical integration*).

Integrasi vertikal (*vertical integration*) berarti mengembangkan kemampuan untuk memproduksi barang atau jasa yang sebelumnya dibeli atau membeli perusahaan pemasok atau distributor.

4) Jaringan Keiretsu (*Keiretsu networks*).

Keiretsu adalah sebuah istilah bahasa Jepang untuk menggambarkan para pemasok yang menjadi bagian dari sebuah perusahaan.

5) Perusahaan virtual (*virtual company*).

Perusahaan virtual (*virtual company*) adalah perusahaan yang mengandalkan beragam hubungan pemasok untuk menyediakan jasa atas permintaan yang diinginkan. Juga dikenal sebagai korporasi berongga atau perusahaan jaringan.

K. Mencapai supply chain terintegrasi

Menurut Miranda dan Tunggul terdiri dari beberapa tahapan, antara lain:

Tahap 1 : Baseline (Dasar) Posisi dari kebebasan fungsional yang lengkap di mana masing-masing fungsi bisnis seperti produksi dan pembelian melakukan aktivitas mereka secara sendiri-sendiri dan terpisah dari fungsi bisnis yang lain.

Tahap 2: Integrasi Fungsional Perusahaan telah menyadari perlu sekurang-kurangnya ada penggabungan antara fungsi-fungsi yang melakukan aktivitas hampir sama, misalnya antara bagian distribusi dan manajemen persediaan atau pembelian dengan pengendalian material.

Tahap 3: Integrasi secara internal Diperlukan pengadaan dan pelaksanaan perencanaan kerangka kerja end-to-end.

Tahap 4: Integrasi secara eksternal Integrasi supply chain yang sebenarnya dengan konsep menghubungkan dan koordinasi yang dicapai pada Tahap3, yang diperluas dengan bagian supplier dan pelanggan.

SCM biasanya dilakukan di perusahaan manufaktur, adapun manfaat jika kita mengoptimalkan program SCM, yaitu:

1. Mengurangi inventory barang.

Inventory merupakan bagian paling besar dari aset perusahaan yang berkisar antara 30%-40%. Oleh karena itu usaha dan cara harus dikembangkan untuk menekan penimbunan barang di gudang agar biaya dapat diminimalkan.

2. Menjamin kelancaran penyediaan barang.

Kelancaran barang yang perlu dijamin adalah mulai dari barang asal (pabrik pembuat), supplier, perusahaan sendiri, whosaler, retailer, sampai kepada konsumen akhir.

3. Menjamin mutu.

Mutu barang jadi ditentukan tidak hanya oleh proses produksinya, tetapi ditentukan oleh mutu bahan mentahnya dan mutu dalam kualitas pengirimannya.

4. Mengurangi jumlah supplier.

Bertujuan untuk mengurangi ketidakseragaman, biaya-biaya negosiasi, dan pelacakan (tracking).

5. Mengembangkan supplier partnership atau strategic alliance.

Dengan mengadakan kerjasama dengan supplier (supplier partnership) dan juga mengembangkan strategic alliance dapat menjamin lancarnya pergerakan barang dalam supply chain. Supply chain ini berperan vital dalam menghubungkan antara perusahaan produsen dengan konsumen. Strategi bisnis yang dapat digunakan sebagai pembuka “gerbang” dengan sebuah

negara untuk memasarkan produk adalah melalui foreign direct investment (FDI). Atau dapat juga dilakukan melalui sejumlah perjanjian lisensi dan subkontrak manufaktur untuk menjaga kualitas dan keaslian barang yang dipasarkan.

Dalam memasarkan sebuah produk, terdapat 3 faktor utama yang dapat digunakan untuk digunakan sebagai strategi manufaktur global, yaitu:

1. Penyesuaian

Penyesuaian adalah ukuran konsistensi keputusan FDI dan strategi kompetitif suatu perusahaan, melalui beberapa tahapan pertimbangan, yaitu: biaya efisiensi, pertanggungjawaban, kualitas, fleksibilitas, dan inovasi.

2. Konfigurasi

Selanjutnya seorang manajer sebuah perusahaan haruslah mengatur konfigurasi manufaktur, yaitu strategi pemusatan tempat manufaktur di satu negara.

3. Koordinasi dan kontrol.

Langkah ketiga adalah koordinasi dan kontrol untuk mengintegrasikan aktivitas kepada sistem secara keseluruhan.

Sistem informasi yang baik juga merupakan unsur penting dalam supply chain. Sebagai contoh, adalah electronic data interchange yang merupakan penyedia hubungan secara elektronik antara supplier, penyedia perantara gudang partai ketiga dan customer. Atau dapat juga melalui enterprise resource planning (software penghubung arus informasi dari bagian yang berbeda dalam bisnis atau dari area geografis yang berbeda). Selain itu, terdapat juga e-commerce, private technology exchange dan extranet yang bersifat penghubung secara elektronik.

Dalam pembuatan barang manufaktur, terdapat standar-standar kualitas, dan dibuat manajemen tersendiri, yaitu TQM (Total Quality Management) yang berfungsi memproses visi-misi perusahaan untuk mengeliminasi kerusakan dalam produksi.

Terdapat tiga level dalam menentukan standar kualitas, yaitu:

1. Level umum

Berupa pemberian award seperti Deming Award yang berfungsi menunjukkan kualitas terbaik sebuah firma.

2. Level spesifik-industri

Digunakan perusahaan individual untuk mengatur standar terhadap supplier agar dapat sesuai dengan kesepakatan.

3. Level perusahaan

Penggunaan ISO untuk memfasilitasi koordinasi internasional dan unifikasi dari standar-standar industrial.

Pengambilan sumber (sourcing) adalah proses mendapatkan input (berupa bahan baku dan bagian-bagiannya) untuk disuplai dalam proses produksi. Perusahaan membuat sejumlah rancangan berbagai kemungkinan untuk mendapatkan sumber bahan baku dan mengumpulkannya menjadi bentuk barang yang sudah jadi untuk disebar dalam pasar global, sebagai bagian dari pengumpulan sumber secara global dan strategi produksi. Dalam menggunakan sumber domestik untuk bahan baku dan komponen-komponennya, memberi keuntungan bagi perusahaan, yaitu keleluasaan untuk menghindari permasalahan-permasalahan, seperti: perbedaan bahasa, jarak, mata uang, sistem politik dan tarif.

Sebuah perusahaan yang melakukan outsourcing dari luar negeri dapat memperoleh manfaat yaitu:

1. Penurunan biaya produksi.
2. Meningkatkan kualitas.
3. Meningkatkan wawasan tentang teknologi baru. Meningkatkan proses pengiriman barang-barang ke supplier.
4. Mempertajam ketahanan produk dari suplai yang ada.
5. Memperoleh akses terhadap material yang hanya ada di luar negeri.

Kesimpulan

Persaingan ekonomi kini semakin tidak ada batasannya. Untuk dapat mengembangkan organisasi yang dimiliki, maka harus berani untuk beroperasi secara global. Operasi secara global antara lain adalah rantai pasokan secara global, dimana melakukan kerjasama global menyiapkan bahan baku untuk membuatnya menjadi barang jadi.

Daftar Pustaka

<http://psikedeliadiskodoom.blogspot.com/2012/12/strategi-operasi-di-lingkungan-global.html>

<http://jokosujianto.blogspot.com/>

<http://pmmc.or.id/news/pharma-news/50.html?tmpl=component&type=raw>

<https://gimbalkurangdarah.wordpress.com/kulyah/manajemen-rantai-pasokan/>