

**MANAJEMEN RANTAI PASOK UNTUK MEMBANGUN KEUNGGULAN  
KOMPETITIF USAHA**

**Oleh:**

**Arif Rachman Putra, Mochamad Irfan, Didit Darmawan**

**Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto**

**ABSTRACT**

*Supply chain management is a fundamental strategy for companies to build business strength and competitive advantage. Effective integration among suppliers, manufacturers, and distributors enables cost efficiency while ensuring responsiveness to market changes. An adaptive and resilient supply chain provides the ability to recover from disruptions and adapt to a dynamic environment. The Supply Chain Operations Reference Model provides a systematic framework for measuring and continuously improving supply chain performance. Long-term partnerships with key suppliers are more beneficial than short-term transactional relationships. Integrated information systems reduce uncertainty and variability through real-time data sharing. Reliable logistics enhance customer satisfaction through fast and accurate delivery. Business continuity planning protects operations from unexpected external disruptions. Trust-based collaboration among supply chain members creates a competitive advantage that is difficult to replicate.*

*Keywords: supply chain management, competitive advantage, logistics integration, strategic partnerships, operational resilience.*

**PENDAHULUAN**

Persaingan bisnis global di era modern tidak lagi terjadi antara perusahaan secara individual melainkan antara rantai pasok yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan. Perusahaan tidak dapat berdiri sendiri untuk memenuhi permintaan pelanggan yang terus meningkat dalam hal kecepatan, kualitas, dan harga. Mereka harus membangun jaringan kerja sama dengan pemasok, produsen, distributor, dan pengecer untuk menciptakan aliran barang yang efisien dari hulu ke hilir (Mutha, 2017). Paradigma ini menggeser fokus persaingan dari kemampuan internal perusahaan semata menuju kemampuan mengelola seluruh mata rantai pasok secara terintegrasi. Sebuah perusahaan yang unggul dalam produksi namun lemah dalam logistik akan kalah dari perusahaan yang mampu mengoordinasikan seluruh mitra bisnisnya secara harmonis. Konsep manajemen rantai pasok inilah yang kemudian menjadi faktor penentu utama keberhasilan bisnis modern untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Kleab, 2017).

Manajemen rantai pasok didefinisikan sebagai pendekatan integratif untuk mengelola aliran produk, informasi, dan uang yang melibatkan pihak dari pemasok hingga pelanggan akhir (Mutha, 2017). Pendekatan ini tidak hanya mengurus aktivitas logistik semata tetapi juga mencakup perencanaan produksi, pengadaan bahan baku, manajemen persediaan, dan koordinasi distribusi secara terintegrasi. Chopra dan Meindl (2010) menjelaskan bahwa tujuan utama manajemen rantai pasok adalah memaksimalkan nilai surplus yang dihasilkan oleh keseluruhan rantai. Nilai surplus ini dihitung dari selisih antara nilai produk bagi pelanggan akhir dengan biaya yang dikeluarkan seluruh rantai pasok untuk menghasilkan produk tersebut. Semakin efisien rantai pasok untuk mengalirkan produk dari bahan mentah menjadi barang jadi di tangan konsumen, semakin besar surplus yang dapat dibagikan kepada seluruh anggotanya. Oleh karena itu pengelolaan rantai pasok bukanlah aktivitas tambahan tetapi merupakan inti dari strategi bisnis itu sendiri (Khasanah et al., 2010).

Kekuatan utama suatu usaha sangat ditentukan oleh sejauh mana perusahaan mampu mengelola rantai pasoknya secara efektif dan efisien (Gattorna, 2006). Perusahaan dengan rantai pasok yang tangguh akan mampu merespons perubahan permintaan pasar dengan cepat tanpa mengorbankan kualitas atau menumpuk persediaan berlebih. Sebaliknya perusahaan dengan rantai pasok yang lemah akan mengalami keterlambatan pengiriman, kekurangan bahan baku, atau kelebihan stok yang membebani biaya penyimpanan. Jacobs dan Chase (2011) menekankan bahwa manajemen rantai pasok yang baik dapat mengurangi total biaya logistik hingga 20 hingga 30 persen dari nilai penjualan. Penghematan sebesar ini langsung berkontribusi terhadap peningkatan margin keuntungan dan daya saing harga di pasar. Lebih dari itu, rantai pasok yang andal meningkatkan kepuasan pelanggan karena produk selalu tersedia ketika dibutuhkan. Ketersediaan produk yang konsisten membangun kepercayaan pelanggan yang merupakan fondasi utama loyalitas jangka panjang. Dengan demikian investasi dalam pengelolaan rantai pasok adalah investasi dalam kekuatan fundamental perusahaan (Khan, 2013).

Permasalahan utama yang dihadapi perusahaan untuk mengelola rantai pasok adalah optimasi lokal yang merugikan keseluruhan sistem. Heizer et al. (2014) mengidentifikasi bahwa local optimization terjadi ketika setiap anggota rantai pasok memaksimalkan kinerjanya sendiri tanpa mempertimbangkan dampak terhadap anggota lain. Misalnya bagian produksi ingin memproduksi dalam jumlah besar untuk mencapai efisiensi skala ekonomi. Namun produksi besar ini memaksa gudang menyimpan persediaan berlebih yang meningkatkan biaya penyimpanan dan risiko kerusakan barang. Di sisi lain bagian penjualan ingin persediaan selalu tersedia dalam berbagai variasi produk untuk menghindari kehilangan peluang penjualan. Namun variasi produk yang terlalu banyak mempersulit perencanaan produksi dan pengadaan bahan baku. Konflik kepentingan internal ini terjadi karena tidak adanya sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi lintas fungsi. Setiap departemen diukur dengan indikatornya

sendiri sehingga mereka bertindak untuk kepentingan sendiri tanpa peduli pada kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Akumulasi dari optimasi lokal yang tidak terkoordinasi ini menghasilkan inefisiensi besar di tingkat rantai pasok secara agregat.

Permasalahan selanjutnya berhubungan dengan insentif yang tidak selaras antara anggota rantai pasok yang berbeda perusahaan. Setiap entitas dalam rantai pasok memiliki kepentingan ekonominya sendiri yang tidak selalu sejalan dengan kepentingan entitas lain. Pemasok ingin menjual dalam jumlah besar dengan harga setinggi mungkin sementara produsen ingin membeli dengan harga serendah mungkin namun dengan jadwal pengiriman yang fleksibel. Distributor ingin persediaan barang selalu tersedia di gudangnya tanpa harus menanggung biaya penyimpanan yang besar. Konflik insentif ini sering menyebabkan perilaku oportunistik seperti pemasok menurunkan kualitas saat pengawasan lemah atau distributor menyembunyikan informasi permintaan riil. Heizer et al. (2014) menjelaskan bahwa masalah insentif menjadi lebih parah ketika satu pihak memiliki informasi yang tidak dimiliki pihak lain. Produsen tidak mengetahui biaya produksi riil pemasok sehingga sulit menegosiasikan harga yang adil. Sebaliknya pemasok tidak mengetahui jadwal produksi produsen sehingga sulit merencanakan kapasitas mereka secara optimal. Ketidakselarasan insentif ini menciptakan ketidakefisienan yang mengurangi surplus total yang dapat dibagi oleh seluruh anggota rantai pasok. Mengatasi masalah insentif memerlukan mekanisme kontrak yang dirancang dengan hati hati untuk menyelaraskan kepentingan semua pihak.

Era perdagangan bebas seperti Masyarakat Ekonomi ASEAN yang dimulai pada tahun 2015 membuka peluang pasar yang sangat luas bagi produk lokal (Thamrin & Kadarudin, 2017). Namun pada saat yang sama, pasar yang terbuka juga mendatangkan pesaing asing dengan rantai pasok yang sudah matang dan efisien. Dalam kondisi persaingan yang semakin ketat, perusahaan tidak cukup hanya menghasilkan produk yang fungsional, tetapi juga harus mampu menciptakan nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing melalui pengelolaan rantai pasok yang efektif (Sinambela & Aprilianti, 2012). Syarif (2014) menekankan bahwa produk unggulan daerah seperti kain songket tradisional dapat kalah bersaing di pasar sendiri jika pengelolaan rantai pasoknya lemah. Ketersediaan bahan baku yang tidak kontinu, mutu produk yang tidak konsisten, dan distribusi yang tidak merata menjadi penghambat utama UMKM Indonesia. Sementara pesaing dari negara tetangga telah menerapkan praktik rantai pasok modern dengan sistem informasi terintegrasi dan kemitraan yang kuat. Jika tidak segera dibenahi, produk lokal akan tersingkir dari pasarnya sendiri oleh produk impor dengan kualitas lebih baik dan harga lebih bersaing (Darmawan, 2011). Ancaman ini bukan sekadar prediksi tetapi sudah mulai terbukti di berbagai sektor industri. Strategi pengelolaan rantai pasok yang efektif menjadi kebutuhan mendesak bukan pilihan bagi usaha yang ingin bertahan dan berkembang.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis strategi pengelolaan rantai pasok sebagai kekuatan utama usaha serta faktor faktor yang menentukan keberhasilan implementasinya. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen operasi dan strategi bisnis. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi praktisi untuk merancang dan mengimplementasikan strategi rantai pasok yang efektif.

## **METODE PENELITIAN**

Kajian ini merupakan penelitian kepustakaan kualitatif yang bertujuan untuk mengeksplorasi peran strategis manajemen rantai pasok untuk membangun kekuatan usaha. Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada sifat permasalahan yang memerlukan pemahaman konseptual mendalam tentang praktik dan teori rantai pasok. Creswell (2009) menegaskan bahwa penelitian kualitatif sangat sesuai untuk menggali fenomena manajerial yang kompleks seperti koordinasi lintas fungsi dan integrasi antar organisasi. Sumber data utama berasal dari buku teks manajemen operasi, publikasi ilmiah, serta dokumen strategis yang relevan dengan topik rantai pasok.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis isi kualitatif seperti dikembangkan oleh Krippendorff (2004). Proses analisis dimulai dengan membaca seluruh bahan pustaka secara saksama untuk menangkap argumen kunci dari setiap penulis. Selanjutnya adalah pengorganisasian bahan ke dalam kategori tematik yang mencerminkan elemen elemen strategis rantai pasok. Kategori pertama berisi konsep tentang integrasi dan koordinasi antar anggota rantai pasok. Kategori kedua mengelompokkan berbagai strategi seperti efisiensi, responsivitas, dan fleksibilitas. Kategori ketiga menghimpun faktor faktor keberhasilan implementasi termasuk sistem informasi dan kemitraan jangka panjang. Setelah kategorisasi selesai, dilakukan pembacaan ulang untuk menemukan pola hubungan antara konsep konsep tersebut. Pola yang teridentifikasi kemudian dibandingkan antar penulis untuk menilai konsistensi dan titik temu argumen. Proses triangulasi ini penting untuk memastikan kesimpulan tidak bias oleh sudut pandang satu penulis saja. Tahap terakhir adalah sintesis di mana berbagai pola hubungan diintegrasikan menjadi kerangka konseptual tentang rantai pasok sebagai kekuatan utama usaha. Validitas temuan dijaga melalui audit jejak yang mendokumentasikan setiap langkah analisis secara sistematis dan transparan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Integrasi antar anggota rantai pasok merupakan elemen fundamental yang menentukan kekuatan suatu usaha dalam bersaing di pasar modern (Ramesh et al., 2014). Integrasi berarti penyelarasan tujuan, proses, dan sistem informasi

antara pemasok, produsen, distributor, dan pengecer dalam satu kesatuan yang harmonis. Chopra dan Meindl (2010) menjelaskan bahwa tingkat integrasi yang tinggi memungkinkan seluruh anggota rantai pasok bertindak seolah-olah mereka adalah satu perusahaan tunggal. Dalam kondisi ini, keputusan produksi pemasok selaras dengan jadwal produksi produsen, dan keputusan distribusi produsen selaras dengan pola permintaan pengecer. Keselarasan ini menghilangkan pemborosan yang disebabkan oleh ketidakcocokan antara pasokan dan permintaan di setiap tahap rantai. Sebaliknya rantai pasok yang terfragmentasi akan mengalami efek bullwhip di mana fluktuasi permintaan kecil di tingkat konsumen membesar seiring bergerak ke hulu. Efek bullwhip menyebabkan kelebihan persediaan di beberapa titik dan kekurangan di titik lain yang sama-sama merugikan. Oleh karena itu investasi dalam integrasi, baik melalui sistem informasi maupun mekanisme koordinasi, merupakan langkah strategis untuk membangun kekuatan usaha.

Rantai pasok adaptif atau yang mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan merupakan model yang paling sesuai untuk era ketidakpastian tinggi (Lehmacher, 2017). Oliveira dan Gimeno (2014) memperkenalkan konsep adaptive supply chain sebagai model yang dapat mengubah konfigurasi ketika kondisi pasar berubah secara signifikan. Model ini berbeda dari rantai pasok efisien yang hanya cocok untuk lingkungan stabil dengan permintaan yang dapat diprediksi. Dalam rantai pasok adaptif, perusahaan memiliki kemampuan untuk beralih antar pemasok, mengubah rute distribusi, dan menyesuaikan volume produksi dengan cepat. Kemampuan adaptasi ini dibangun melalui redundansi yang dirancang secara sengaja, seperti memiliki lebih dari satu pemasok untuk komponen kritis (Mardikaningsih & Darmawan, 2014). Memiliki cadangan kapasitas produksi yang tidak digunakan dalam kondisi normal tetapi siap diaktifkan saat dibutuhkan. Perusahaan yang mampu menyesuaikan rantai pasoknya dengan tuntutan lingkungan akan lebih mudah mempertahankan daya saing (Mardikaningsih, 2017). Meskipun redundansi meningkatkan biaya dalam jangka pendek, namun biaya tersebut dipandang sebagai premi asuransi terhadap risiko gangguan pasokan. Oliveira dan Gimeno (2014) menekankan bahwa dalam lingkungan bisnis yang semakin volatile, kemampuan beradaptasi adalah sumber keunggulan kompetitif yang paling berkelanjutan. Perusahaan yang terlalu fokus pada efisiensi jangka pendek akan rapuh ketika menghadapi guncangan eksternal yang tidak terduga.

Rantai pasok yang tangguh atau resilient memiliki kemampuan untuk pulih dengan cepat setelah mengalami gangguan baik yang berasal dari internal maupun eksternal (Levalle & Nof, 2017). Konsep ketangguhan ini menjadi sangat relevan setelah berbagai bencana alam dan krisis global menunjukkan kerentanan rantai pasok modern. Oliveira dan Gimeno (2014) mengidentifikasi bahwa rantai pasok tangguh dibangun di atas tiga pilar utama yaitu visibilitas, fleksibilitas, dan kolaborasi. Visibilitas berarti kemampuan melihat seluruh aktivitas rantai pasok secara real time sehingga gangguan dapat dideteksi lebih

awal. Fleksibilitas berarti kemampuan mengalihkan produksi atau distribusi ke jalur alternatif ketika jalur utama terganggu. Kolaborasi berarti adanya mekanisme berbagi informasi dan sumber daya antar anggota rantai pasok saat menghadapi krisis. Perusahaan yang masih bergantung pada energi tidak terbarukan dan proses produksi dengan limbah tinggi cenderung lebih rentan menghadapi tekanan biaya dan kehilangan daya saing dalam rantai pasok global (Putra et al., 2017). Perusahaan yang membangun ketangguhan akan mampu mempertahankan pelayanan kepada pelanggan meskipun sebagian rantainya terganggu. Sebaliknya perusahaan yang rapuh akan mengalami penghentian total operasi ketika satu mata rantai terputus. Dalam jangka panjang, reputasi sebagai pemasok yang andal bahkan dalam situasi sulit merupakan aset berharga yang sulit ditiru pesaing. Investasi dalam ketangguhan rantai pasok adalah investasi dalam kelangsungan hidup bisnis jangka panjang.

Pengukuran kinerja rantai pasok menggunakan model Supply Chain Operations Reference atau SCOR menyediakan kerangka sistematis untuk identifikasi kelemahan dan perbaikan berkelanjutan (Dissanayake & Cross, 2018). Model SCOR yang dikembangkan oleh Supply Chain Council mengintegrasikan tiga elemen utama yaitu pemodelan proses, metrik kinerja, dan praktik terbaik dalam satu kerangka utuh. Akbar (2014) dalam penelitiannya tentang PT. Keramika Indonesia Asosiasi menerapkan model SCOR untuk mengukur performansi rantai pasok perusahaan keramik nasional. Pengukuran dilakukan terhadap lima atribut utama yaitu reliabilitas pasokan, responsivitas, fleksibilitas, biaya, dan efisiensi penggunaan aset. Hasil pengukuran kemudian dibandingkan dengan kompetitor untuk menentukan posisi perusahaan dalam peta persaingan industri. Perusahaan dapat mengklasifikasikan kinerjanya ke dalam kategori parity (setara dengan kompetitor), advantage (unggul), atau superior (terbaik di kelas). Akbar (2014) menemukan bahwa perusahaan memiliki kinerja superior pada aspek manajemen aset namun masih perlu perbaikan pada aspek biaya pokok penjualan. Identifikasi ini memungkinkan manajemen untuk memfokuskan upaya perbaikan pada area yang paling lemah. Model SCOR memberikan bahasa standar yang memungkinkan perbandingan kinerja antar perusahaan dalam industri yang sama, bahkan antar industri yang berbeda sekalipun.

Kemitraan strategis dengan pemasok merupakan salah satu strategi paling efektif untuk memperkuat rantai pasok suatu usaha (Gadde & Snehota, 2015). Berbeda dengan hubungan transaksional yang berfokus pada harga termurah untuk setiap pembelian, kemitraan strategis menekankan kerja sama jangka panjang yang saling menguntungkan. Dalam kemitraan ini, pembeli dan pemasok bersama-sama mengembangkan produk, berbagi informasi perencanaan, dan melakukan investasi bersama untuk efisiensi. Heizer et al. (2014) menjelaskan bahwa pemasok yang diperlakukan sebagai mitra akan memberikan prioritas pasokan kepada pembeli saat terjadi kelangkaan. Mereka

juga lebih bersedia melakukan investasi khusus yang meningkatkan efisiensi karena yakin hubungan akan berlangsung lama. Di sisi lain, pembeli yang memperlakukan pemasok secara adil akan mendapatkan akses ke inovasi teknologi pemasok yang mungkin tidak diberikan kepada pesaing. Namun membangun kemitraan strategis memerlukan perubahan pola pikir dari pendekatan konfrontatif menjadi kolaboratif. Perusahaan harus bersikap transparan tentang rencana produksi dan peramalan permintaan kepada pemasok. Keterbukaan ini mungkin terasa berisiko namun justru membangun kepercayaan yang menjadi fondasi kemitraan sejati. Dalam jangka panjang, kemitraan strategis dengan pemasok kunci merupakan sumber keunggulan kompetitif yang paling sulit ditiru oleh pesaing (Hutomo & Darmawan, 2011).

Sistem informasi yang terintegrasi merupakan infrastruktur teknis yang memungkinkan koordinasi rantai pasok berjalan efektif (Sinambela & Darmawan, 2011). Tanpa informasi yang akurat dan tepat waktu, tidak mungkin bagi anggota rantai pasok yang berbeda untuk menyelaraskan keputusan mereka. Chopra dan Meindl (2010) menekankan bahwa nilai informasi dalam rantai pasok terletak pada kemampuannya mengurangi ketidakpastian dan variabilitas. Ketika setiap anggota mengetahui tingkat persediaan aktual di seluruh rantai, mereka dapat menghindari produksi berlebih atau kekurangan stok. Teknologi seperti Electronic Data Interchange memungkinkan pertukaran dokumen standar antar perusahaan secara otomatis tanpa campur tangan manusia. Sistem perencanaan sumber daya perusahaan atau ERP mengintegrasikan data dari berbagai fungsi internal sehingga semua departemen memiliki informasi yang sama (Jamaluddin et al., 2013). Platform kolaborasi berbasis cloud memungkinkan berbagi data peramalan penjualan antara produsen dan pengecer secara real time. Subramanian dan Rahman (2014) dalam studi mereka tentang kompleksitas rantai pasok menunjukkan bahwa berbagi informasi mengurangi efek bullwhip secara signifikan. Namun investasi dalam sistem informasi harus disertai dengan perubahan proses bisnis karena teknologi saja tidak cukup. Implementasi yang gagal sering disebabkan oleh penolakan budaya berbagi informasi yang sudah mengakar dalam organisasi. Keberhasilan integrasi informasi sangat tergantung pada komitmen manajemen puncak untuk mendorong transparansi lintas fungsi dan lintas perusahaan.

Logistik sebagai subsistem rantai pasok memiliki peran sentral untuk menciptakan efisiensi biaya sekaligus kepuasan pelanggan (Chirimbu & Burda, 2016). Aktivitas logistik mencakup transportasi, pergudangan, manajemen persediaan, pemrosesan pesanan, dan pengemasan yang semuanya mempengaruhi biaya total rantai. Jacobs dan Chase (2011) menjelaskan bahwa biaya logistik di banyak industri mencapai 10 hingga 20 persen dari nilai penjualan sehingga efisiensi di area ini berdampak besar terhadap profitabilitas. Pemilihan moda transportasi yang tepat, penentuan lokasi gudang yang strategis, dan penjadwalan pengiriman yang optimal merupakan

keputusan strategis dengan konsekuensi jangka panjang (Darmawan, 2013; Andayani & Darmawan, 2010). Dalam lingkup e-commerce yang berkembang pesat, logistik juga menjadi pembeda utama karena konsumen membandingkan kecepatan pengiriman antar penjual. Perusahaan dengan jaringan logistik yang luas dan andal dapat menjanjikan pengiriman satu hari yang menjadi nilai tambah signifikan bagi pelanggan. Ramanathan et al. (2014) meneliti peran logistik dalam transaksi e-commerce dan menemukan bahwa umpan balik pelanggan sangat dipengaruhi oleh pengalaman pengiriman. Keterlambatan pengiriman atau kerusakan barang dalam perjalanan dapat merusak persepsi kualitas produk meskipun produk itu sendiri berkualitas baik. Oleh karena itu manajemen logistik tidak dapat dipisahkan dari manajemen pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Investasi dalam logistik adalah investasi untuk membangun kepercayaan dan loyalitas pelanggan yang berkelanjutan.

Manajemen rantai pasok untuk usaha kecil dan menengah menghadapi tantangan yang berbeda dari perusahaan besar karena keterbatasan sumber daya. UMKM biasanya tidak memiliki skala ekonomi yang cukup untuk menegosiasikan diskon besar dari pemasok. Mereka juga tidak memiliki sistem informasi canggih untuk mengintegrasikan data dengan mitra bisnis (Hariani & Mardikaningsih, 2018). Namun Syarif (2014) berargumen bahwa UMKM justru memiliki potensi keunggulan dalam fleksibilitas dan kedekatan dengan pasar lokal. Kerajinan songket Palembang misalnya memiliki keunikan yang tidak dapat ditiru oleh produk massal dari pabrik besar. Keunggulan ini dapat dieksploitasi dengan strategi rantai pasok yang berfokus pada kecepatan respons dan kustomisasi. Alih alih bersaing dengan produk murah dari China, UMKM songket dapat menargetkan segmen premium yang menghargai keunikan dan nilai budaya. Strategi ini membutuhkan rantai pasok yang pendek dan sederhana, berbeda dari rantai pasok kompleks untuk produk komoditas massal. Syarif (2014) merekomendasikan UMKM untuk mulai menerapkan prinsip rantai pasok modern secara bertahap dimulai dari pengelolaan bahan baku. Memastikan kontinuitas pasokan benang emas dan perak berkualitas adalah langkah pertama yang paling kritis. Di sisi lain, keterbatasan sumber daya dan orientasi jangka pendek pada pelaku usaha mikro sering menyebabkan rendahnya perhatian terhadap pembangunan brand equity (Hariani & Mardikaningsih, 2013). Namun setelah itu, UMKM dapat memperbaiki proses produksi untuk konsistensi mutu sebelum akhirnya membenahi jaringan distribusi. Pendekatan bertahap ini memungkinkan UMKM belajar sambil berjalan tanpa harus mengeluarkan investasi besar di awal (Gunawan et al., 2012).

Koordinasi antara hulu dan hilir dalam rantai pasok merupakan faktor kunci yang sering diabaikan namun sangat menentukan keberhasilan secara keseluruhan (Darmawan, 2012). Hulu rantai pasok mencakup pemasok bahan baku dan komponen sementara hilir mencakup distributor dan pengecer yang

berinteraksi langsung dengan konsumen. Ketimpangan antara kapasitas hulu dan kebutuhan hilir akan menyebabkan bottleneck di satu titik dan kelebihan kapasitas di titik lain. Oliveira dan Gimeno (2014) menjelaskan bahwa koordinasi yang efektif memerlukan mekanisme perencanaan yang terintegrasi seperti Sales and Operations Planning (S&OP). S&OP adalah proses bulanan di mana tim penjualan, produksi, dan keuangan bersama-sama menyesuaikan rencana dengan realitas pasar terbaru. Hasil dari S&OP adalah satu rencana yang disepakati bersama yang menjadi acuan bagi seluruh fungsi dalam perusahaan. Pada level yang lebih tinggi, Integrated Business Planning (IBP) memperluas cakupan S&OP dengan memasukkan perencanaan keuangan dan alokasi modal. Oliveira dan Gimeno (2014) menekankan bahwa IBP mengubah perencanaan rantai pasok dari aktivitas taktis menjadi aktivitas strategis yang terhubung dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan yang menerapkan IBP menunjukkan kinerja keuangan yang lebih baik karena keselarasan antara rencana operasi dengan rencana keuangan. Implementasi S&OP dan IBP memerlukan perubahan budaya dari perencanaan reaktif menjadi perencanaan proaktif. Departemen penjualan tidak boleh lagi membuat janji yang tidak dapat dipenuhi oleh produksi, dan produksi tidak boleh lagi beroperasi tanpa informasi tentang tren pasar.

Perencanaan kontinuitas bisnis atau business continuity planning merupakan aspek manajemen rantai pasok yang semakin penting di tengah meningkatnya frekuensi gangguan global (Schlegel & Trent, 2012). Pandemi, bencana alam, konflik geopolitik, dan serangan siber dapat mengganggu operasi rantai pasok secara tiba-tiba dengan dampak yang sangat besar. Oliveira dan Gimeno (2014) menguraikan bahwa business continuity planning dimulai dengan identifikasi titik-titik kritis dalam rantai pasok yang jika terganggu akan melumpuhkan keseluruhan operasi. Titik kritis ini dapat berupa pemasok tunggal untuk komponen tertentu, fasilitas produksi terkonsentrasi di satu wilayah, atau jalur distribusi yang tidak memiliki alternatif. Setelah titik kritis teridentifikasi, perusahaan mengembangkan rencana cadangan untuk setiap skenario gangguan yang mungkin terjadi. Rencana cadangan dapat berupa perjanjian dengan pemasok alternatif, investasi pada fasilitas produksi di lokasi berbeda, atau pengembangan produk substitusi yang menggunakan komponen berbeda. Rencana ini kemudian diuji secara berkala melalui simulasi untuk memastikan semuanya berfungsi saat benar-benar dibutuhkan. Perusahaan dengan business continuity planning yang matang dapat memulihkan operasi dalam hitungan hari sementara pesaing mungkin memerlukan waktu berbulan-bulan. Kemampuan pulih lebih cepat ini merupakan keunggulan kompetitif yang sangat berharga terutama di industri dengan persaingan ketat. Dalam jangka panjang, investasi dalam kontinuitas bisnis adalah investasi dalam kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri (Ahmad et al., 2014).

Kolaborasi antar anggota rantai pasok tidak dapat dipaksakan melalui kontrak semata tetapi harus dibangun di atas dasar kepercayaan dan manfaat bersama.

Kontrak dapat mengatur pembagian risiko dan keuntungan namun tidak dapat mengatur niat baik atau kemauan untuk membantu di luar kewajiban kontraktual. Ramanathan (2014) dalam studinya tentang kerangka konseptual berbagi informasi dalam rantai pasok menunjukkan bahwa kepercayaan adalah prasyarat bagi kolaborasi sejati. Ketika kepercayaan telah terbangun, anggota rantai pasok bersedia berbagi informasi sensitif seperti biaya produksi riil atau peramalan permintaan yang belum dipublikasikan. Mereka juga bersedia melakukan penyesuaian jadwal di luar kesepakatan awal ketika mitra mengalami kesulitan. Membangun kepercayaan memerlukan waktu dan konsistensi untuk memenuhi komitmen yang telah dijanjikan. Pelanggaran kepercayaan sekecil apapun dapat merusak hubungan yang telah dibangun selama bertahun-tahun. Dalam lingkup rantai pasok, kepercayaan diperkuat melalui transparansi proses dan penyelesaian konflik yang adil. Mekanisme penyelesaian sengketa yang tidak memihak membuat semua pihak merasa aman untuk berinvestasi dalam hubungan jangka panjang. Perusahaan dengan reputasi sebagai mitra yang dapat dipercaya akan mendapatkan prioritas dari pemasok terbaik dan distributor paling efisien. Reputasi ini menjadi aset strategis yang memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

## **PENUTUP**

Strategi pengelolaan rantai pasok merupakan kekuatan utama suatu usaha karena menentukan efisiensi biaya, kecepatan respons, dan kepuasan pelanggan secara simultan. Perusahaan tidak dapat bersaing hanya mengandalkan kemampuan internal tetapi harus membangun jaringan kerja sama yang terintegrasi dengan pemasok dan distributor. Integrasi yang tinggi memungkinkan seluruh anggota rantai pasok bertindak sebagai satu kesatuan, menghilangkan pemborosan akibat ketidakcocokan pasokan dan permintaan. Rantai pasok adaptif dan tangguh memberikan kemampuan untuk merespons perubahan lingkungan dan pulih dari gangguan dengan cepat. Model SCOR menyediakan kerangka sistematis untuk mengukur kinerja rantai pasok dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Kemitraan strategis dengan pemasok lebih efektif daripada hubungan transaksional jangka pendek untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sistem informasi terintegrasi merupakan infrastruktur teknis yang memungkinkan koordinasi berjalan efektif dengan mengurangi ketidakpastian. Logistik sebagai subsistem rantai pasok memiliki peran sentral untuk menciptakan efisiensi biaya dan pengalaman pelanggan yang positif. UMKM dapat menerapkan prinsip rantai pasok modern secara bertahap dimulai dari pengelolaan bahan baku dan konsistensi mutu. Perencanaan kontinuitas bisnis dan kolaborasi berbasis kepercayaan melengkapi strategi rantai pasok menjadi kekuatan utama usaha.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya model manajemen rantai pasok yang mengintegrasikan aspek efisiensi, responsivitas, dan ketangguhan dalam satu kerangka strategis. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan instrumen

pengukuran yang menangkap ketiga dimensi tersebut secara simultan untuk berbagai jenis industri. Bagi praktisi bisnis, rekomendasi utama adalah memulai dengan pemetaan seluruh aliran bahan baku, produk jadi, dan informasi dalam rantai pasok yang ada. Identifikasi titik titik rawan yang jika terganggu akan berdampak paling besar terhadap kelangsungan operasional perusahaan. Kembangkan kemitraan strategis dengan pemasok kunci melalui kontrak jangka panjang yang mengatur pembagian risiko dan keuntungan secara adil. Investasikan pada sistem informasi yang memungkinkan berbagi data peramalan dan persediaan secara real time dengan mitra utama. Terapkan proses Sales and Operations Planning bulanan yang melibatkan semua fungsi untuk menyelaraskan rencana dengan realitas pasar. Kembangkan rencana kontinjensi untuk skenario gangguan seperti pemasok alternatif atau rute distribusi cadangan. Bagi UMKM, mulailah dengan memperbaiki kontinuitas pasokan bahan baku sebelum beralih ke optimalisasi distribusi. Evaluasi kinerja rantai pasok secara berkala menggunakan metrik standar seperti perfect order fulfillment, cash to cash cycle, dan total supply chain cost.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad, N., Yue, Z., Saeed, R., Darmawan, D., Jaykumar, M., & Mohamed, A. A. (2014). Effective implementation of strategic plans and actions in modern corporate management. *The Business & Management Review*, 4(2), 295-312.
- Akbar, R. (2014). Analisis performansi rantai pasok menggunakan model supply chain operations reference (SCOR) di PT. Keramika Indonesia Assosiasi, Tbk. Undergraduate Thesis, Universitas Komputer Indonesia.
- Chirimbu, S., & Burda, A. (2016). Strategic approach to supply chain management in logistics. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*, 16(2), 81-88. <https://doi.org/10.26458/1626>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2010). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (4th ed.). Pearson Education.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D. (2011). Pengaruh citra perusahaan dan keragaman produk terhadap perluasan pembelian. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 55-60.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip prinsip perilaku organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D., & Andayani, D. (2010). *Teori keputusan manajerial*. Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.

- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32–42.
- Dissanayake, C. K., & Cross, J. A. (2018). Systematic mechanism for identifying the relative impact of supply chain performance areas on the overall supply chain performance using SCOR model and SEM. *International Journal of Production Economics*, 201, 102–115.
- Gadde, L.-E., & Snehota, I. (2015). Supplier Partnerships – what does it mean? 380–383. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-17356-6\\_117](https://doi.org/10.1007/978-3-319-17356-6_117)
- Gattorna, J. (2006). Supply chains are the business. *Supply Chain Management Review*, 10(6).
- Gunawan, A., Yuliana, Y., Darmawan, D., & Arum, S. (2012). *Manajemen terapan dan bisnis*. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2013). Strategi positioning dan brand equity untuk keberlanjutan usaha mikro. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 64–73.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2018). Pengembangan Kapasitas Produk Lokal dalam Rantai Pasok Ritel. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 43–62.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2014). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (11th ed.). Pearson Education.
- Hutomo, S., & Darmawan, D. (2011). Optimalisasi manajemen sumber daya manusia menuju keunggulan bersaing. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13–22.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar Kompetensi Sebagai Alat Penyamaan Persepsi Kerja dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25–36.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses Penataan Ulang Fungsi SDM Seiring Perubahan Strategi Korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63–74.
- Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2011). *Operations and supply chain management* (13th ed.). McGraw Hill.
- Jamaluddin, A., Hoe, L. C., Mohamed, A. A., Darmawan, D., Hannan, A. T., Ismail, M., & Ahmad, N. (2013). Human resource management implications of technology-based organizational forms. *Academy of Management Journal*, 23(2), 83–94.
- Khan, S. A. (2013). Importance of Measuring Supply Chain Management Performance. *Industrial Engineering and Management*, 2(5). <https://doi.org/10.4172/2169-0316.1000E120>
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). *Pengantar manajemen bisnis*. Spektrum Nusa Press, Jakarta,
- Kleab, K. (2017). Important of Supply Chain Management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(9).

- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage Publications.
- Lehmacher, W. (2017). *Shaping the Future of Supply Chains*. 145–156. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-51115-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-51115-3_5)
- Lestari, U. P., & Mardikaningsih, R. (2012). Peran Jaringan Sosial untuk Membantu Mendapatkan Akses Pasar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 73–83.
- Lestari, U. P., & Mardikaningsih, R. (2015). Proses Kreativitas dan Inovasi untuk Menciptakan Produk Baru. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 37–48.
- Levalle, R. R., & Nof, S. Y. (2017). Resilience in supply networks: Definition, dimensions, and levels. *Annual Reviews in Control*, 43, 224–236. <https://doi.org/10.1016/J.ARCONTROL.2017.02.003>
- Mardikaningsih, R. (2015). Perempuan dan Kemandirian Ekonomi Melalui Kegiatan Wirausaha. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 61–72.
- Mardikaningsih, R. (2017). Kontribusi pemasaran sosial terhadap kelestarian lingkungan bagi bisnis berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 43–56.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh representativeness, availability, dan anchoring terhadap keputusan investasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 61–75.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41–51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2014). Strategi Kognitif Wirausahawan untuk Menghadapi Ketidakpastian Radikal. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 63–74.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi Pengembangan Kompetensi Inti untuk Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35–48.
- Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2015). Implementasi Pengendalian Kualitas pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah Modern dengan Sumber Daya Terbatas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 41–52.
- Mutha, A. (2017). *Supply Chain Management, A Review*. 7(2), 1–4. <https://doi.org/10.24247/IJIEDDEC20171>
- Oliveira, A., & Gimeno, A. (2014). *Supply chain management strategy: using scm to create greater corporate efficiency and profits*. Pearson FT Press.
- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total quality management dalam membangun kualitas dan kemampuan berkelanjutan perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57–73.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme Penciptaan dan Perlindungan Keahlian Inti untuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37–50.

Ramanathan, R., George, J., & Ramanathan, U. (2014). The role of logistics in e-commerce transactions: An exploratory study of customer feedback and risk. In U. Ramanathan & M. Mathirajan (Eds.), *Supply Chain Strategies, Issues and Models* (pp. 221-236). Springer.

Ramanathan, U. (2014). A systematic approach to analyze the information in supply chain collaboration: A conceptual framework. in u. ramanathan & m. mathirajan (Eds.), *Supply Chain Strategies, Issues and Models* (pp. 19-34). Springer.

Ramesh, V., Kumar, Y. V., & Sindhu, S. (2014). A Conceptual Frame Work of Supply Chain Integration for Competitive Advantage. *Journal of Business Management*, 13(4), 63–81. <https://doi.org/10.12725/UJBM.29.5>

Schlegel, G. L., & Trent, R. J. (2012). Risk management : welcome to the new normal. *Supply Chain Management Review*, 16(1).

Sinambela, E. A., & Aprilianti, E. T. (2011). Strategi mengatasi erosi loyalitas pelanggan di tengah intensitas persaingan pasar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 76-89.

Sinambela, E. A., & Aprilianti, E. T. (2012). Proses pengembangan produk dan peningkatan kualitas sesuai kebutuhan pasar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 26-37.

Sinambela, E. A., & Aprilianti, E. T. (2013). Value based pricing sebagai pendekatan optimal dalam penentuan harga. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 43–54.

Sinambela, E. A., & Darmawan, D. (2011). Analisis dampak penerapan sistem informasi akuntansi terhadap kualitas laporan keuangan melalui sistem pengendalian internal sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 18-29.

Subramanian, N., & Rahman, S. (2014). Supply chain complexity and strategy. In U. Ramanathan & M. Mathirajan (Eds.), *Supply Chain Strategies, Issues and Models* (pp. 1-18). Springer.

Syarif, A. (2014). Manajemen rantai pasokan sebagai alat untuk memenangkan pasar regional ASEAN (Studi Kasus Produk UMKM: Kain Songket Tradisional). In *Prosiding Seminar Nasional Economic Globalization Trend and Risk for Developing Country*, Bandung, 22-24 Mei 2014.

Thamrin, H. & Kadarudin. (2017). ASEAN Single Market and Challenges for Micro, Small, and Medium Enterprises Product in Indonesia. *Journal of Law, Policy and Globalization*, 61, 9–18.

Wisnujati, N. S., Masithoh, N., & Mardikaningsih, R. (2014). Strategi Bauran Pemasaran dalam Praktik Usaha Mikro Kecil Menengah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 25–36.