

PENGARUH SUPPLY CHAIN MANAGEMENT TERHADAP OPERASIONAL PERUSAHAAN DAN KENDALA PROCUREMENT SISTEM ERP PADA PT UNILEVER INDONESIA TBK

Delby Maharani^{1*}, Haris Wahyudi², Novi Aprillia³, Kelly⁴, Andryanto⁵, Ricko Marthin⁶,
Dionna Flowerensia⁷, Feby⁸, Fendy Cuandra⁹, Immanuel Zai¹⁰

¹⁻¹⁰Manajemen, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam, Indonesia

Email: ¹⁾ 2041056.delby@uib.edu, ²⁾ 2041057.haris@uib.edu, ³⁾ 2041112.novi@uib.edu,

⁴⁾ 2041113.kelly@uib.edu, ⁵⁾ 2041156.andryanto@uib.edu, ⁶⁾ 2041160.ricko@uib.edu,

⁷⁾ 2041236.dionna@uib.edu, ⁸⁾ 2041241.feby@uib.edu, ⁹⁾ fendy.cuandra@uib.ac.id,

¹⁰⁾ immanuel.zai@uib.ac.id.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Supply Chain Management dan kendala sistem ERP yang ada pada PT Unilever Tbk merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri produksi rumah tangga dengan menawarkan hasil produk makanan, minuman, kebutuhan dapur, hingga kebutuhan alat mandi. Dalam upaya pengembangan operasional usahanya diketahui bahwa PT Unilever Tbk menerapkan strategi manajemennya melalui sistem ERP dan Supply Chain Management. Sistem ERP pada PT Unilever Tbk berfungsi sebagai alat integrasi informasi seluruh stakeholder perusahaan, sedangkan Supply Chain Management berfungsi sebagai alat pengawasan arus produk barang hingga sampai ke tangan konsumen serta jumlah persediannya. Sehingga, kedua strategi tersebut berhubungan dengan kepastian kinerja para pegawai Unilever. Secara eksplisit, tujuan penulisan ini ditujukan untuk menganalisis kinerja dan hubungan antara manajemen rantai pasok, dan pengaruh sistem ERP yang diterapkan oleh perusahaan Unilever dengan kinerja operasional melalui interaksi dan komunikasi informasi agar efisien dalam menerapkan strategi manajemen rantai pasok dan sistem ERP. Metode penelitian menggunakan pendekatan document study, serta teknik pengumpulan data primer dan sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi Supply Chain Management PT Unilever Tbk memiliki empat komponen yang diterapkan yaitu ketidakpastian rantai pasok, pengelolaan skala ekonomi, pemilihan moda transportasi, dan pengendalian persediaan produk; serta sistem ERP dan Supply Chain Management PT Unilever Tbk mempengaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan sehingga memperoleh keuntungan dan tujuan yang tercapai.

Kata kunci: ERP, *Supply Chain Management*, Kinerja, Produksi, Sistem.

Abstract

This research aims to determine the effect of Supply Chain Management and constraints of existing ERP systems in PT Unilever Indonesia Tbk is a company engaged in the household production industry by offering food products, beverages, kitchen needs, to toiletries. In an effort to develop its business operations, it is known that PT Unilever Indonesia Tbk implements its management strategy through ERP and Supply Chain Management systems. The ERP system at PT Unilever Indonesia Tbk functions as an information integration tool for all company stakeholders, while Supply Chain Management functions as a tool for monitoring the flow of goods to consumers and the amount of inventory. Thus, the two strategies are related to the certainty of the performance of Unilever employees. Explicitly, the purpose of this paper is to analyze the performance and the relationship between supply chain management, and the effect of the ERP system implemented by Unilever companies on operational performance through interaction and communication of information in order to be efficient in implementing supply chain management strategies and ERP systems. The

research method uses a document study approach, as well as primary and secondary data collection techniques. The results of the study indicate that the Supply Chain Management strategy of PT Unilever Indonesia Tbk has four components, namely supply chain uncertainty, management of economies of scale, selection of transportation modes, and product inventory control; and the ERP and Supply Chain Management systems of PT Unilever Indonesia Tbk have a positive and significant impact on the company's performance so as to obtain profits and achieve goals.

Keywords: ERP, Supply Chain Management, Performance, Production, System

1. PENDAHULUAN

PT. Unilever Indonesia Tbk merupakan perusahaan yang didirikan pada 5 Desember 1933 sebagai Zeepfabrieken N.V. Lever dengan akta No. 33 yang dibuat oleh Tn.A.H. van Ophuijsen, notaris di Batavia (Jakarta). Dengan akta no. 92 yang dibuat oleh notaris Tn. Mudofir Hadi, S.H. tertanggal 30 Juni 1997, nama perusahaan berubah menjadi dari Zeepfabrieken N.V. Lever menjadi PT Unilever Indonesia Tbk yang kemudian Akta ini disetujui oleh Menteri Kehakiman dengan keputusan No. C2-1.049HT.01.04TH.98 tertanggal 23 Februari 1998 (Paramitha, 2017).

Perusahaan Unilever ini bergerak dibidang produksi barang rumah tangga seperti sabun, deterjen, margarin, minyak sayur, ada juga produk makanan yang terbuat dari susu, es krim, makanan dan minuman dari teh serta produk-produk kosmetik. Perusahaan ini menjadi salah satu perusahaan yang terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang *Consumer Goods*. Perusahaan Unilever tentunya telah menerapkan strategi manajemen rantai pasok untuk menyediakan produk yang mereka jual agar efisien atau efektif terhadap penyediaan produk mereka. Maka dari itu, guna mendukung strategi tersebut perusahaan besar seperti Unilever Indonesia memerlukan suatu system manajemen, yaitu sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) seperti ERP berbasis SAP, dimana system ini berfungsi untuk mengintegrasikan segala informasi perusahaan mulai dari strategi, operasi analisis manajemen, serta fungsi pengambilan keputusan pada sebuah perusahaan (Fernando, 2020).

Supply chain management merupakan sebuah kinerja yang dilakukan dengan aktivitas yang saling berhubungan atau menyangkut arus barang, dana yang mengalir sampai ke konsumen dan serta beberapa informasi yang menyangkut hal tersebut (Makalew et al., 2019). Manajemen *supply chain* tidak kalah penting untuk di kombinasikan dengan sistem ERP agar suatu perusahaan berjalan dengan sehat dan efisien mulai dari bagian *supplier*, manufaktur, *distributor*, *retailer*, dan *customer*. *Supply chain* suatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu daya saing yang terjadi dengan perusahaan lain yang memiliki sektor usaha yang sama ataupun hasil produk yang diproduksi, penguasaan pangsa pasar, kualitas dari produk yang dihasilkan dan tingkat keuntungan suatu produk pada saat dijual dipasaran (Cahya & Maula, 2021). Oleh karena itu, PT. Unilever Indonesia memanfaatkan beberapa program dalam merapikan rantai pasok mereka, seperti penggunaan program *Suppliers Quality Management and Assesment Programme* (SQMP), dan *SAP Advance Planning Optimizer* dengan tujuan untuk meramal permintaan pasar di masa yang akan datang.

Kinerja manajemen rantai pasok perusahaan ini merupakan pemegang sebagian pangsa pasar yang ada di Indonesia bahkan beberapa produk dari perusahaan ini sudah ada yang dipasarkan ke 190 negara yang ada didunia termasuk Indonesia sendiri. Maka, perusahaan ini tentu membutuhkan manajemen rantai pasok dan sistem pendukung, dalam hal ini PT

Unilever Indonesia Tbk menggunakan *Enterprise Resource Planning* (ERP) dalam mengendalikan dan mengintegrasikan informasi tentang proses tersebut mulai dari mendapatkan bahan mentah, memproduksi produk, hingga proses pendistribusian. Namun, untuk menerapkan strategi tersebut, perusahaan harus memiliki hubungan internal yang baik satu sama lain. Pada strategi tersebut juga memiliki manfaat untuk PT Unilever Indonesia Tbk maupun perusahaan lain seperti mengurangi biaya dalam memproduksi produk yang berkualitas. Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu menganalisis manajemen rantai pasok dengan operasional perusahaan dan permasalahan pada proses *procurement* yang diterapkan oleh PT Unilever Indonesia, Tbk.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Supply Chain Management*

Cooper et al. (1997) menyebut bahwa istilah dari “*supply chain management*” muncul di awal tahun 90-an dan istilah ini diperkenalkan oleh para konsultan manajemen pada saat itu. Saat ini, *supply chain management* menjadi suatu topik hangat serta menarik untuk didiskusikan dan bahkan mengundang daya tarik yang luar biasa baik dari berbagai kalangan baik para ahli bahkan masyarakat yang terlibat langsung dengan hal tersebut (Aulya, 2018).

Supply chain menurut menurut O'Brien & Marakas (1997) (dalam (Lukman, 2021)) adalah sistem antar perusahaan lintas fungsi, yang menggunakan teknologi informasi untuk membantu mendukung, serta mengelola berbagai hubungan antara beberapa proses bisnis utama perusahaan dan dengan pemasok, pelanggan, dan para mitra bisnis (Lukman, 2021). *Supply chain management* sebagai suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian yang efisien dari suplier, *manufacture*, distributor, *retailer*, dan *customer* (Lukman, 2021). *Supply Chain Management* merupakan rangkaian kegiatan yang dibutuhkan untuk merencanakan, mengendalikan, dan menjalankan arus produk dengan cara seefisien mungkin dan hemat biaya (Paramitha, 2017). Oleh karena itu, *supply chain* dapat dikatakan sebagai suatu sistem atau rangkaian kegiatan yang digunakan untuk membantu pekerjaan dari suatu perusahaan dalam merencanakan, mengendalikan serta, menjalankan dari tahap ke tahap, baik dari produksi, distribusi dan pemasaran hingga ke konsumen. Berikut gambaran tahapan *supply chain management*.



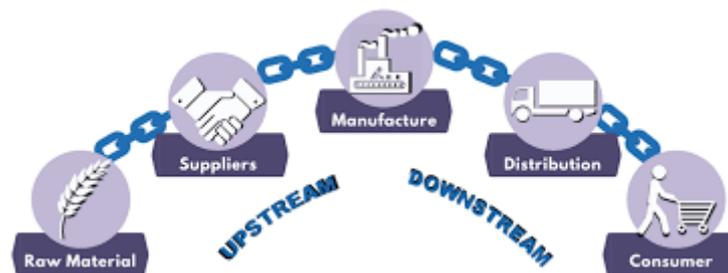
Sumber : <https://belajarekonomi.com>

Gambar 1 *Supply Chain Management*

Tahap tahap tersebut dijelaskan oleh Guritno & Harsasi (2014) sebagai berikut:

- 1) Tahap pertama *supplier* atau pemasok adalah suatu perusahaan atau individu yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan para pesaing untuk memproduksi barang dan jasa tertentu yang dibuat oleh perusahaan tersebut.
- 2) Tahap selanjutnya yaitu manufaktur yaitu tahap yang mengolah semua bahan yang di dapat dari *supplier* sehingga menjadi barang jadi.
- 3) Tahap ketiga yaitu distributor setelah mendapatkan barang produksi dari tahap manufaktur selanjutnya distribusikan semua produk ke tahap selanjutnya yaitu *retailer*.
- 4) Tahap keempat yaitu *retailer* yang di mana *retailer* ini adalah sebagai perantara produk dari manufaktur ke tahap terakhir yaitu konsumen.
- 5) Tahap terakhir yaitu konsumen yaitu seseorang yang menggunakan produk untuk kebutuhan sehari-harinya.

Dalam proses manufaktur dalam tahap *supply chain* ada 2 komponen yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut tepat waktu serta pengiriman *supply* bahan baku datang pada waktu yang sudah ditentukan yaitu sistem *pull* dan *push*. *Pull system* adalah proses produksi yang dilakukan dari inventori sekecil mungkin dan *push system* adalah suatu proses yang tidak menunggu permintaan dari mesin dalam melakukan proses berikutnya. Perbedaan dari kedua sistem ini adalah yaitu *pull sistem* dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dari produksi produk lalu untuk *push* biasanya dilakukan oleh perusahaan besar untuk mendapatkan produk sebanyak mungkin untuk di suplai kepada konsumen (Eric, 2004). *Cross docking* adalah suatu gudang yang digunakan yang menjadi tempat dikumpulnya produk untuk sekali kirim bersamaan dengan tujuan yang sama (Kurniawan et al., 2017).



Sumber: <https://mfgttec.org>

Gambar 2 *Upstream and Downstream*

Menurut (Okyere, 2011) ,dalam *supply chain* terdapat 2 komponen yaitu *upstream and downstream* yang digunakan diperusahan-perusahaan:

1) *Upstream*

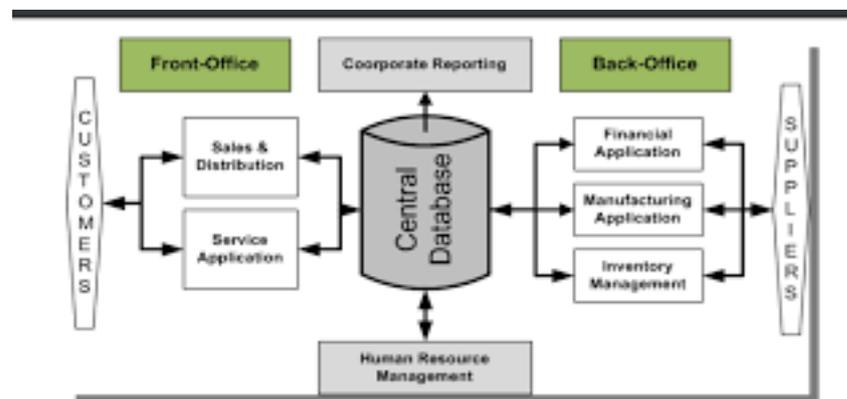
Pada bagian *upstream* dari *supply chain management* kegiatan ini meliputi dari pemasoknya (dari produksi, membuat, menyediakan layanan) dan terhubung ke pemasok bahan yang di mana kegiatan utama dari *upstream supply chain* yaitu memenuhi kebutuhan perusahaan dalam hal produksi tadi.

2) *Downstream*

Pada bagian *downstream* dari *supply chain management* kegiatan ini meliputi dari dalam semua kegiatan akhir perusahaan dari pengiriman produk ke konsumen yang di mana termasuk didalamnya yaitu distribusi barang, gudang, transportasi pengiriman dan layanan penjualan.

2.2. ERP System

Menurut *cet al* (dalam (Lukman, 2021)) sistem ERP adalah sebagai dasar dari e-bisnis, keseluruhan transaksi perusahaan dibuat terhubung, proses jual pesan, manajemen dan kontrol peralatan, perencanaan produksi dan distribusi, serta keuangan. Sementara itu Monk & Wagner (2012), ERP adalah *software* yang digunakan perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasi informasi pada setiap area bisnis. Menurut pengertian diatas bahwa ERP adalah suatu modul dari suatu pekerjaan yang diperlukan perusahaan untuk mengintegrasikan dan menjalankan setiap rencana yang ada di perusahaan dari produksi, pemasaran dan pendistribusian (Shakespeare, 2014).



Sumber: <http://ivansa.github.io/>

Gambar 3 Sistem ERP

Terdapat beberapa modul ERP yang dikemukakan Shakespeare (2014) diantaranya:

- Financial*; *Financial Accounting* (FI), *Controlling* (CO), *Investment Management* (IM), *Enterprise Controlling* (EC) dan *Treasury* (TR).
- Distribution* dan *Manufacturing*; *Logistics Execution* (LE), *Sales Distribution* (SD), *Materials Management* (MM), *Production Planning* (PP), *Plant Maintenance* (PM), *Quality Management* (QM), *Project System* (PS).
- Human Resources*.

Selain itu, Shakespeare (2014) mengemukakan beberapa manfaat dari ERP:

- Data perusahaan lebih akurat dan terintegrasi
- Efisiensi dan produktifitas lebih baik
- Etos kerja yang terstandarisasi dengan tepat
- Dalam pengambilan keputusan akan lebih baik dan tepat
- Mempermudah *supply chain* perusahaan.

Fit/gap analysis memiliki beberapa pengertian diantaranya yaitu:

1. Menurut Pol dan Paturkar (dalam (Budiarti, 2006)), "*Fit/Gap Analysis* (FGA) adalah metodologi yang digunakan untuk membandingkan proses bisnis dengan fungsi sistem di mana akan di lakukan evaluasi dan di urutkan prioritasnya untuk melihat pencapaian apakah terjadi kecocokan (*Fit*) dan kesenjangan (*Gap*)".
2. Menurut businessdictionary.com, *fit/gap analysis* adalah "suatu teknik yang digunakan bisnis dalam menentukan langkah yang perlu diambil dengan tujuan untuk berpindah dari keadaan sekarang ke keadaan yang diharapkan".

Dari pengertian diatas, dapat dikatakan bahwa "*fit/gap analysis* adalah suatu sistem yang diperlukan oleh suatu perusahaan dalam melakukan proses bisnis mereka untuk mencapai *fit* dan *gap* diantara semua kinerja perusahaan" (Budiarti, 2006).

Fit gap analysis

Business area: _____
Business goal: _____

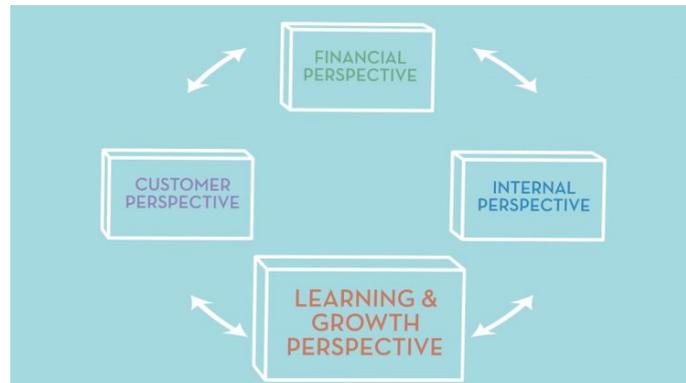
Business requirements	Describe exiting situation	Gap b/w exiting and new	New capabilities needed to reduce gap	Issues and risk
Enter your text here	Enter your text here	Enter your text here	Enter your text here	Enter your text here
Enter your text here	Enter your text here	Enter your text here	Enter your text here	Enter your text here
Enter your text here	Enter your text here	Enter your text here	Enter your text here	Enter your text here
Enter your text here	Enter your text here	Enter your text here	Enter your text here	Enter your text here

Sumber: <https://www.deviantart.com/>

Gambar 4 *Fit/gap Analysis*

2.3. Balance Score Card

Balance score card adalah metode pengukuran atau penilaian kinerja perusahaan dalam 4 perspektif yaitu keuangan pelanggan, proses bisnis dan pembelajaran. Namun, terdapat kekurangan dalam beberapa *license*-nya yang terbilang mahal dimana perusahaan harus menyediakan banyak dana serta SDM yang mumpuni apabila ingin menggunakan sistem ERP ini (Budiarti, 2006). *Change management process* adalah permintaan perubahan dalam sistem dalam proses menentukan, pencapaian, evaluasi, dan lain-lain.



Sumber: <https://www.linovhr.com/>

Gambar 5 Balance Score Card

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa pengaruh manajemen rantai pasok PT. Unilever terhadap kinerja operasional perusahaan dan kendala sistem ERP PT. Unilever. Namun, mengingat sekarang masih dalam masa pandemi Covid-19 dan kantor pusat PT. Unilever berada di Jakarta, sehingga penulis memiliki keterbatasan untuk melakukan penelitian secara langsung ke kantor pusat PT. Unilever.

Dalam melakukan penelitian terhadap PT. Unilever, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif beserta metode penelitian *document study* dengan tujuan untuk mengetahui dan menjelaskan dari hasil analisis penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan metode dokumentasi, karena data-data yang dikumpulkan oleh peneliti untuk melakukan penelitian merupakan sumber yang berasal dari data historis atau data-data yang sudah tersedia sebelumnya.

Kemudian, data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sebuah dokumen atau data yang diperoleh secara langsung dari sumber utama (Tineges, 2021). Data primer pada penelitian ini diperoleh dari sumber IDX, di mana pada *website* ini peneliti mengambil data-data yang berhubungan dengan manajemen rantai pasok PT. Unilever yang terdapat pada laporan tahunan perusahaan. Sementara itu, data sekunder merupakan dokumen atau data yang bukan diperoleh dari sumber utama, melainkan data-data yang diperoleh dari sumber lain (Tineges, 2021). Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari *Google*, *Google Scholar*, dan *website* lainnya yang berkaitan dengan manajemen rantai pasok PT. Unilever yang akan dijadikan sebagai rujukan dalam penelitian ini.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Supply Chain Management merupakan jaringan perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam memasokkan bahan baku, memproduksi barang, serta mengirimkannya kepada pemakai akhir. Menurut Tommy Setiawan Ruslim (2013), *Supply Chain Management* merupakan proses dalam menyatukan bisnis dari pengguna akhir melalui para penyalur asli yang menyediakan produk, jasa pelayanan dan informasinya untuk menambah nilai

pelanggan. *Supply Chain Management* berorientasi kepada urusan internal pada perusahaan serta urusan eksternal perusahaan yang terkait dengan hubungan antar perusahaan-perusahaan lainnya. Kolaborasi antara perusahaan sangat diperlukan pada *Supply Chain Management* guna memuaskan konsumen untuk memproduksi produk yang murah, tepat waktu, dan berkualitas tinggi. Dengan menerapkan *Supply Chain Management*, tujuan tersebut dapat tercapai.

4.1. Strategi *Supply Chain* PT Unilever Indonesia Tbk

PT Unilever Indonesia Tbk sebagai salah satu perusahaan bidang *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) terbesar di Indonesia memiliki berbagai permasalahan terkait dengan ketidakpastian, skala ekonomi, pengadaan bahan baku, maupun pengelolaan gudang. Untuk itu, PT Unilever Indonesia Tbk perlu mengimplementasikan strategi *supply chain* untuk mengatasi berbagai permasalahan tersebut. Implementasi strategi *supply chain* tersebut didasari oleh penelitian Lee yang mana mengungkapkan bahwa terdapat dua jenis alasan untuk mengimplementasikan *supply chain* berupa ketidakpastian pemasok dan permintaan (Sangadah & Kartawidjaja, 2020). Sementara itu Hadiguna (2017), mengemukakan bahwa beberapa elemen penting termasuk ke dalam implementasi strategi *supply chain* yaitu kontrol inventaris, strategi penyebaran, integrasi *supply chain*, dan kerjasama strategis. Berikut ini merupakan strategi *supply chain* PT Unilever Indonesia Tbk:

a. Ketidakpastian Rantai Pasok

Terdapat setidaknya tiga hal ketidakpastian yang dihadapi PT Unilever Indonesia Tbk mencakup ketidakpastian dalam pasokan, permintaan, dan produksi. Ketidakpastian-ketidakpastian tersebut dapat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan jika tidak diatasi lebih awal. Untuk mengatasi ketidakpastian pasokan, PT Unilever Indonesia Tbk melakukan kerjasama dengan pemasok yang ada di dekat pabrik produksi. Sementara itu, PT Unilever Indonesia Tbk juga memanfaatkan program berupa *Suppliers Quality Management and Assessment Programme* (SQMP) untuk mengukur kemampuan pemasok dalam hal kualitas bahan baku dan ketepatan jadwal pengiriman.

Ketidakpastian dalam proses produksi juga dihadapi oleh PT Unilever Indonesia Tbk. Hal tersebut disebabkan karena produk PT Unilever Indonesia Tbk yang merupakan kebutuhan sehari-hari yang diperlukan secara terus menerus. Untuk itu, PT Unilever Indonesia Tbk menggunakan strategi berupa penerapan *push production system*. Sistem produksi tersebut memerlukan PT Unilever Indonesia Tbk untuk melakukan peramalan terlebih dahulu sebelum melakukan produksi. Peramalan jumlah produksi dilakukan untuk mengurangi jumlah produk tak terjual. Sementara itu, ketidakpastian selanjutnya mengenai permintaan pasar. Masih berkaitan dengan ketidakpastian sebelumnya, PT Unilever Indonesia Tbk melakukan peramalan permintaan pasar dengan memanfaatkan alat berupa *SAP Advance Planning Optimizer*. Alat tersebut mempermudah perusahaan untuk bisa melakukan perencanaan terkait dengan jumlah produksi, *inventory control*, dan penggunaan transportasi.

b. Pengelolaan Skala Ekonomi

Supply chain mencakup keperluan ekonomi sebuah perusahaan juga (Zulianti & Aslam, 2022). Dalam hal ini, PT Unilever Indonesia Tbk menggunakan strategi *supply chain* untuk melakukan segmentasi pasar menjadi kelas bawah, menengah, dan atas. Pembagian kelas ekonomi konsumen tersebut digunakan untuk menciptakan variasi produk dan menentukan

harga. Dalam hal ini, PT Unilever Indonesia Tbk melakukan beberapa upaya untuk bisa menjangkau keseluruhan pasar dengan menerapkan potongan harga langsung dan diskriminasi harga. Dengan memanfaatkan cara tersebut maka PT Unilever Indonesia Tbk dapat mengelola tingkat skala ekonomi dan keuntungan perusahaan.

c. Pemilihan Moda Transportasi

Untuk memasok bahan baku ataupun mendistribusikan produk jadi, sebuah perusahaan memerlukan transportasi (Prasetyowati & Panjawa, 2022). Transportasi yang dipilih dengan tepat dapat memberikan efisiensi dan efektifitas maksimal untuk perusahaan. Pemilihan moda transportasi menjadi salah satu strategi *supply chain* karena berkaitan dengan pasokan. Dalam hal ini, PT Unilever Indonesia Tbk memanfaatkan tiga moda transportasi yaitu transportasi darat, laut, dan udara. Hal tersebut disebabkan karena Indonesia memiliki wilayah yang berpulau-pulau. Sistem distribusi yang diasopsi oleh PT Unilever Indonesia Tbk adalah metode *cross docking* dengan menggunakan kapal *container* berukuran besar dan memperbanyak pengiriman melalui jalur kereta api dan udara untuk gudang utama. Metode *cross docking* dipilih oleh PT Unilever Indonesia Tbk untuk mendapatkan efisiensi waktu pengiriman dan biaya pergudangan.

d. Pengendalian Persediaan Produk

Pengendalian persediaan merupakan perencanaan yang sangat penting untuk PT Unilever Indonesia Tbk. Sebuah konsep yang digunakan oleh PT Unilever Indonesia Tbk untuk mengendalikan persediaan produk yaitu *warehouse echelon inventory*. Konsep tersebut memanfaatkan keseluruhan rantai pasok untuk menentukan tingkat persediaan produk. Dalam hal ini, PT Unilever Indonesia Tbk tidak lagi memperhatikan pasokan di masing-masing *retailer* maupun *distribution center*, tetapi melihat pasokan secara keseluruhan. PT Unilever Indonesia Tbk pun menggunakan alat berupa *Smart OPS EIO* untuk mengatur tingkat persediaan perusahaan dengan lebih efisien. Penggunaan alat tersebut membutuhkan beberapa data oleh PT Unilever Indonesia Tbk berupa data histori, faktor keuangan, dan promosi untuk kemudian diproses menjadi jumlah persediaan aman.

4.2. Kinerja Operasional PT Unilever Indonesia Tbk

Kinerja operasional perusahaan adalah target yang telah dicapai perusahaan sesuai periode yang telah ditentukan dan merujuk pada standar operasional perusahaan itu sendiri (Zulfanahri, 2019). Terdapat setidaknya empat aspek yang perlu diukur untuk menentukan tingkat kinerja operasional sebuah perusahaan yaitu biaya, fleksibilitas, kualitas, dan pengiriman. Biaya diukur dengan menggunakan perputaran persediaan dan fleksibilitas diukur melalui fleksibilitas proses. Sementara itu, kualitas diukur dari performa produk dan pengiriman diukur berdasarkan ketepatan waktu.

Dalam hal ini, PT Unilever Indonesia Tbk pada dasarnya sudah memiliki tingkat kinerja operasional yang dapat dikatakan baik. Hal tersebut ditunjukkan dari keuntungan perusahaan yang ditulis pada laporan keuangannya tiap tahun. Selain itu, keberhasilan kinerja operasional PT Unilever Indonesia Tbk juga dapat diukur dari keberadaan produk setiap waktu. Oleh karena itu, konsumen tidak akan mengalami kehabisan produk sehingga loyalitas pelanggan pun terjaga. Disamping itu, varian produk oleh PT Unilever Indonesia Tbk yang terus berkembang menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan kinerja operasional perusahaan.

4.3. Pengaruh *Supply Chain* terhadap Kinerja Operasional PT Unilever Indonesia Tbk

Dalam menciptakan keberhasilan kinerja operasional perusahaan, PT Unilever Indonesia Tbk telah mengadopsi berbagai strategi. Strategi *supply chain* menjadi salah satu solusi perusahaan untuk bisa meningkatkan kinerja operasionalnya. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwasanya implementasi strategi *supply chain* berpengaruh pada kinerja operasional PT Unilever Indonesia Tbk. Hal tersebut dapat ditunjukkan dari tujuan pengimplementasian strategi *supply chain* yang kemudian diukur menggunakan tingkat keberhasilan kinerja operasional perusahaan.

Pemanfaatan strategi *supply chain* untuk mengelola ketidakpastian, mengatur tingkat skala ekonomi, memilih moda transportasi, dan mengendalikan persediaan barang, telah berhasil membuat PT Unilever Indonesia Tbk menekan biaya yang diperlukan. Bukan hanya itu, strategi tersebut juga mempengaruhi perusahaan untuk mendapatkan produksi dan pengiriman tepat waktu sehingga fenomena kehabisan stok dapat dihindari. Selanjutnya, penggunaan alat seperti *SAP Advance Planning Optimizer* dan *SMART OPS EIO* juga memberikan keuntungan perusahaan untuk meningkatkan kinerja operasional berupa kesalahan data rekap maupun komunikasi antar pekerja. Bukan hanya itu, implementasi program *Suppliers Quality Management and Assessment Programme* (SQMP) juga membuat PT Unilever Indonesia Tbk dapat menjaga kualitas produk yang dihasilkannya.

4.4. Penerapan *Upstream Supply Chain* terhadap PT Unilever Indonesia Tbk

PT Unilever Indonesia Tbk menggunakan *Upstream Supply Chain* terkait dengan *supply chain management*. *Upstream Supply Chain* merupakan rantai suplai hulu (*supply chain*) yang melibatkan beberapa aktivitas yang berasal dari perusahaan manufaktur terdiri dari beberapa penyalur produk melalui koneksi para penyalur dengan penyalur lainnya yang saling berhubungan. Terkait dengan *supply chain management*, *supply chain management* merupakan jaringan organisasi yang melibatkan hubungan *upstream* dan *downstream* dalam proses dan aktivitas yang berbeda yang memberi nilai dalam bentuk produk dan jasa pada pelanggannya.

Pada konsep *SCM Chain 1*, Jaringan bermula dari sini, di mana mata rantai penyaluran barang akan mulai. Ini termasuk juga suppliernya *supplier* (*sub-supplier*). Jumlah *supplier* bisa banyak atau sedikit, dan biasanya *sub-supplier* berjumlah banyak sekali. Pada konsep *SCM Chain 1-2*, Rantai pertama dihubungkan dengan rantai kedua, yaitu manufaktur. Hubungan antara *supplier* dan manufaktur ini sudah mempunyai potensi untuk melakukan penghematan, misalnya persediaan dan biaya gudang. Penghematan ini bisa mencapai sebesar 40% - 60% dengan menggunakan konsep *supplier partnering*. Konsep *SCM Chain 1-2-3*, Barang yang sudah jadi yang dihasilkan oleh manufaktur harus disalurkan kepada pelanggan dengan melalui distributor. Dan pada waktunya nanti, distributor akan menyalurkannya dalam jumlah yang lebih kecil kepada pengecer. Konsep *SCM Chain 1-2-3-4*, Gudang distributor hasil produksi disalurkan ke gudang pengecer yang nantinya akan diletakkan di *outlet* pengecer. Pada tahap ini dapat diperoleh kesempatan penghematan dalam bentuk jumlah persediaan dan biaya gudang. Pada konsep *SCM Chain 1-2-3-4-5* yang terakhir, barang yang diletakkan di *outlet* ditawarkan langsung kepada pelanggan atau pembeli atau pengguna barang tersebut. Pada akhirnya, mata rantai pasokan berhenti pada tahap ini.

4.5. Permasalahan Sistem ERP PT Unilever Indonesia Tbk

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Zulfanahri (2019), pada artikel yang berjudul “Analisis Evaluasi Proses *Material Management* Berbasis SAP Pada PT. Unilever Indonesia, Tbk”, persoalan yang ada pada proses *procurement* di PT Unilever Indonesia Tbk yaitu terdapat banyak kesalahan di data MRP sehingga hasil dari *planned order* sering tidak akurat, pembuatan RFQ (*Request For Quotation*) tidak dilakukan dengan menggunakan fungsi SAP sehingga proses *vendor selection* tidak dapat dilakukan dengan cara membandingkan *quotation* dari beberapa vendor, pembuatan kontrak tidak dilakukan dengan menggunakan fungsi SAP, pembuatan PO sering mengalami keterlambatan, dan proses *stock transfer* tidak efektif karena pembuatan *stock requisition form* tidak menggunakan SAP.

Menurut Zulfanahri (2019), dalam melakukan evaluasi pada proses *procurement* pada PT. Unilever Indonesia, Tbk dilakukan melalui tahap berikut ini:

a. Tahap 1

Berdasarkan proses bisnis yang ada pada PT Unilever Indonesia Tbk yang berkaitan dengan modul SAP *Material Management*, proses bisnis dibagi menjadi beberapa bagian yaitu Proses Perencanaan dan Permintaan Material, Proses Pembelian Material, Proses Penerimaan Material, dan Proses *Invoice Verification*. Setiap proses bisnis ini akan dilakukan penentuan prioritas terhadap *requirement* yang telah diidentifikasi akan dikategorikan berdasarkan tingkat prioritas tertentu.

Dengan *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA) yang merupakan sebuah teknik untuk memahami dan memberi prioritas pada *failure mode* (*symptom bug*) atau kualitas risiko yang mungkin pada fungsi, fitur, atribut, *behaviour*, komponen, dan *interface system*. Kolom dari FMEA yang digunakan adalah *Severity*, *Priority*, dan *Likelihood* yang bertujuan untuk memberikan penilaian terhadap *requirement* guna untuk menunjukkan prioritas dari *requirement* yang telah diidentifikasi.

Setelah menentukan nilai *Severity*, *Priority* dan *Likelihood* akan didapat total nilai dari perkalian ketiganya yang disebut *Risk Priority Number* (RPN): $RPN = Severity \times Priority \times Likelihood$

b. Tahap 2

Hasil *Requirement Assessment* akan menghasilkan RPN yang akan dipetakan pada *Ranking Requirement* di mana akan menentukan apakah suatu *requirement* memiliki *rank High*, *Medium*, atau *Low*. Langkah ini adalah langkah pertama dalam melakukan *Fit/Gap Analysis*.

c. Tahap 3

- 1) Tahap selanjutnya pada *Fit/Gap Analysis* adalah *Degree of Fit* terdapat *Fit/Gap Analysis Report* yang mengevaluasi *user requirement*, menentukan apakah proses yang sedang berjalan sekarang sudah *Fit* atau *Gap* setelah dibandingkan dengan *user requirement*, dan menentukan rekomendasi atas *user requirement* yang *Gap*.
- 2) Selanjutnya adalah hasil laporan analisis *Fit/Gap*, yang menjelaskan hasil laporan analisis *Fit/Gap* dalam bentuk persentase yaitu persentase jumlah kebutuhan pengguna *Fit* and *Gap*, dan persentase dari jumlah kebutuhan pengguna tingkat tinggi (*High*), sedang (*Medium*), dan rendah (*Low*) sesuai kesenjangan kebutuhan pengguna.

- 3) Setelah mengetahui hasilnya, perlu dilakukan *Business Process List*. Selama fase ini, registrasi proses bisnis dilakukan, yang mencantumkan proses mana yang telah dan belum berubah, atau proses mana yang telah dihilangkan dari proses bisnis yang diusulkan.
- d. Tahap 4
Sebelum memasuki tahap akhir *fit/gap analysis*, yaitu sebelum *gap* teratasi, dilakukan analisis risiko untuk mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi jika perusahaan tidak mengimplementasikan rekomendasi yang diberikan. Dan tentukan kebutuhan/proses pengguna mana yang pertama, kedua, ketiga, dst untuk diimplementasikan berdasarkan rekomendasi yang diberikan.
- e. Tahap 5
Tahap terakhir yaitu *overview recommendation* dan *solution* yang merupakan menguraikan rekomendasi dan solusi, yang merupakan langkah terakhir dalam analisis *fit/gap* dan resolusi *gap*. Rekomendasi gambaran umum adalah deskripsi rinci dari rekomendasi yang dibuat dalam laporan analisis *fit/gap* dan merupakan langkah teknis dari sistem. Sedangkan solusi yang disarankan dalam hal perubahan dampak bisnis.
Berdasarkan hasil analisis yang dipaparkan oleh Zulfanahri (2019), dapat disimpulkan bahwa sistem SAP dengan Modul *Material Management* yang diterapkan oleh PT Unilever Indonesia Tbk, belum dimaksimalkan secara baik dalam proses *procurement* sehingga beberapa kebutuhan pengguna dalam menjalankan operasionalnya belum terpenuhi. Rekomendasi adalah langkah-langkah teknis dalam sistem SAP sedangkan solusi adalah dampak bisnis dari rekomendasi dan risiko yang ditemukan.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengetahui PT Unilever Indonesia Tbk sebagai salah satu perusahaan di bidang *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) terbesar di Indonesia memiliki berbagai permasalahan terkait dengan ketidakpastian, skala ekonomi, pengadaan bahan baku, maupun pengelolaan gudang. Sehubungan dengan hal ini, PT Unilever Indonesia Tbk memerlukan implementasi dari strategi *supply chain* guna mengatasi berbagai permasalahan tersebut. Setidaknya tiga hal ketidakpastian yang dihadapi PT Unilever Indonesia Tbk yang mencakup ketidakpastian dalam pasokan, permintaan, dan produksi.

Di sisi lain, PT Unilever Indonesia Tbk juga memanfaatkan program berupa *Suppliers Quality Management and Assessment Programme* (SQMP) untuk mengukur kemampuan pemasok dalam hal kualitas bahan baku dan ketepatan jadwal pengiriman. Sistem distribusi yang diadopsi oleh PT Unilever Indonesia Tbk adalah metode *cross docking* dengan menggunakan kapal kontainer berukuran besar dan memperbanyak pengiriman melalui jalur kereta api dan udara untuk gudang utama.

PT Unilever Indonesia Tbk menggunakan *Upstream Supply Chain* terkait dengan *supply chain management*nya yang melibatkan beberapa aktivitas yang berasal dari perusahaan manufaktur terdiri dari beberapa penyalur produk melalui koneksi para penyalur dengan penyalur lainnya yang saling berhubungan. Dalam hal ini, manajemen rantai pasok merupakan jaringan organisasi yang melibatkan hubungan *upstream* dan *downstream* dalam

proses dan aktivitas yang berbeda yang kemudian memberi nilai dalam bentuk produk dan jasa pada pelanggannya.

Pada dasarnya, kinerja operasional PT Unilever Indonesia Tbk merupakan target yang telah dicapai perusahaan sesuai periode yang telah ditentukan dan merujuk pada standar operasional perusahaan itu sendiri. Sebagai perusahaan multinasional yang tersebar di 80 negara, PT Unilever Indonesia Tbk sangat membutuhkan sistem yang terintegrasi, dimana tidak hanya untuk melacak setiap cabang di setiap negara, tetapi juga untuk menentukan kebijakan strategis, demi mengoptimalkan proses bisnis baik dalam lingkup internal maupun lintas fungsi di setiap unit perusahaan. Dikarenakan terdapat permasalahan berdasarkan penelitian sebelumnya (Zulfanahri, *et al.*) dalam proses *procurement*, dimana penelitian tersebut mengevaluasi proses *procurement* menjadi lima tahap, yakni tahap pertama menganalisis proses bisnis dan *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA), tahap kedua mengidentifikasi *ranking requirement*, tahap ketiga menganalisis menggunakan metode *Fit/Gap Analysis*, tahap keempat mengidentifikasi risiko dan analisis risiko, dan tahap terakhir berupa rekomendasi dan solusi. Berdasarkan kelima tahap tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem SAP dengan Modul *Material Management* yang diterapkan oleh PT Unilever Indonesia Tbk belum dapat dimaksimalkan secara penuh dalam proses *procurement*, sehingga beberapa kebutuhan pengguna dalam menjalankan operasionalnya belum terpenuhi. Adapun tahap terakhir yang berupa rekomendasi sebagai langkah-langkah teknis dalam sistem SAP dan solusi yang merupakan dampak bisnis dari rekomendasi dan risiko yang ditemukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aulya, M. F. (2018). *Makalah Supply Chain Management*. 19.
- Budiarti, A. (2006). Fit/Gap Analysis. *Aplikasi Dan Analisis Literatur Fasilkom UI*, 4–25.
- Cahya, N., & Maula, K. A. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penawaran Dan Permintaan Bahan Pokok Di Indonesia. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 1(4), 311–320.
<https://doi.org/https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i4.56>
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1–14.
- Eric, W. (2004). Komparasi Sistem Manufaktur Push Dan Pull Melalui Pendekatan Simulasi. *Jurnal Teknik Industri*, 6(1), 71–78.
- Fernando, D. (2020). Pengaruh Implementasi Sistem Erp Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Sains Dan Teknologi*, 4(2), 171–177.
<https://doi.org/10.47080/saintek.v4i2.1016>
- Guritno, A. D., & Harsasi, M. (2014). Pengantar Manajemen Rantai Pasok (Supply Chain Management). *Ekma*, 4371(Modul 1), 1–35.
- Hadiguna, R. A. (2017). *Manajemen Rantai Pasok Agroindustri* (Issue January).
- Kurniawan, H., Garchia, C. H., Ayucitra, A., & Antaresti. (2017). Usulan Konseptual Sistem Distribusi Cross Docking Untuk Meminimumkan Biaya Distribusi Pada Industri Retail. *Ilmiah Widya Teknik*, 16(1), 26–31.

- Lukman. (2021). *Supply Chain Management* (M. S. Prof. Dr. Okto R. Payangan (ed.)).
- Makalew, A. G., Jan, A. H., & Karuntu. (2019). Analisis Peran Supply Chain Management Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Pt. Mitra Kencana Distribusindo Manado
Analysis of the Role of Supply Chain Management on Competitive Advantage in Pt. Mitra Kencana Distribusindo Manado. *5446 Jurnal EMBA*, 7(4), 5446–5455.
- Monk, E., & Wagner, B. (2012). *Concepts in enterprise resource planning*. Cengage Learning.
- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (1997). *Introduction to information systems*.
- Okyere, E. (2011). Supply Chain Management. *Phys. Rev. E, June*, 53.
- Paramitha, I. A. (2017). Supply Chain Management. *Convention Center Di Kota Tegal*, 15.
- Prasetyowati, H., & Panjawa, J. L. (2022). Teknologi Dan Distribusi Pajak Mendukung Kualitas Pembangunan Manusia. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(2), 23–36.
- Ruslim, T. S. (2013). Analisis Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Loyalitas Konsumen. *Journal of Industrial Engineering & Management Systems*, 6(1), 33–45.
- Sangadah, K., & Kartawidjaja, J. (2020). Pengaruh Keselarasan Strategi Rantai Pasokan Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja SCM. *Orphanet Journal of Rare Diseases*, 21(1), 1–9.
- Shakespeare, W. (2014). jenis-jenis Enterprise Resource Planning. *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 18, 9–26.
- Tineges, R. (2021). *Data Sekunder adalah Jenis Data yang Wajib Diketahui*. DQLab.
- Zulfanahri, et all. (2019). *Analisis Dan Evaluasi Proses Material Management Berbasis Sap Pada Pt. Unilever, Tbk*. 1–2.
- Zulianti, D., & Aslam, N. (2022). Implementation Of Management System On Halal Certification For Medan City MSMES Actors. *CASHFLOW: Current Advanced Research On Sharia Finance And Economic Worldwide*, 1(3), 11–16.
<https://doi.org/https://doi.org/10.55047/cashflow.v1i3.166>