

MODUL
PELATIHAN KOMPETENSI PENGADAAN
BARANG/JASA PEMERINTAH LEVEL 1

PENGANTAR
MANAJEMEN RANTAI PASOK

Disusun oleh:
Dharma Nursani
Arif Rachman



KATA PENGANTAR

Penyusunan modul Pengantar Manajemen Rantai Pasok/*Supply Chain Management* (SCM) untuk Pelatihan Kompetensi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJP) Level 1, disusun berdasarkan pada Surat Tugas Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan PBJ Nomor: 23500/Pusdiklat/10/2021 tanggal 26 Oktober 2021.

Segala Puji Bagi Tuhan Yang Maha Esa, berkat Ramat-Nya modul ini dapat diselesaikan. Untuk itu kami ucapkan terima kasih atas peran serta dan masukan dari berbagai pihak, melalui pembahasan yang intensif dengan berbagai ahli yang terkait.

Modul ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran bagi para peserta pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah tingkat dasar. Penyusunan modul Pengantar Manajemen Rantai Pasok dalam kaitannya dengan Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah juga mengacu kepada Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 dan perubahannya Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2021.

Pengetahuan Manajemen Rantai Pasok mulai diawali dari *best practice* di sektor bisnis, yang bisa menjadi referensi untuk mendukung penerapan di Pengadaan Barang Jasa Pemerintah agar memberikan kualitas terbaik pada produk dan layanan sektor pemerintah dari hasil pengadaannya. Diharapkan modul ini dapat membantu para peserta pelatihan dalam memahami Manajemen Rantai Pasok guna meningkatkan kompetensi dalam pengelolaan PBJP.

Akhir kata, kami ucapkan terimakasih kepada Sdr. Dharma Nursani dan Sdr. Arif Rachman yang telah menyusun modul ini. Kami juga menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Pimpinan LKPP dan semua pihak yang memberikan sumbangsih dan masukan konstruktifnya yang sangat diperlukan untuk kesempurnaan penulisan modul ini.

Demikian modul ini dibuat, semoga bermanfaat untuk peningkatan kompetensi SDM pengadaan barang/jasa.

Jakarta, November 2021

**Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan
Pengadaan Barang/Jasa**

Hardi Afriansyah

NIP. 196904212002121001

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vi
PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL	vii
BAB I	8
PENDAHULUAN	8
A. Latar Belakang	8
B. Deskripsi Singkat	8
C. Tujuan Pembelajaran	9
1. Kompetensi Dasar.....	9
2. Indikator Keberhasilan.....	9
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	9
BAB II	10
KONSEP DASAR MANAJEMEN RANTAI PASOK	10
A. Uraian Materi	10
1. Pengertian.....	10
2. Komponen Supply Chain.....	11
3. Manajemen Rantai Pasok (Manajemen Rantai Pasok).....	13
4. Ilustrasi Proses Manajemen di Rantai Pasok.....	17
B. Latihan	19
C. Rangkuman	19
D. Evaluasi Materi Pokok	20
E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	21
BAB III	22
KETERKAITAN PENGADAAN BARANG/JASA DENGAN MANAJEMEN RANTAI PASOK	22
A. Uraian Materi	22
1. Sektor dan Aktivitas yang Menjalankan SCM.....	22
2. Pengadaan di Sektor Pemerintah.....	28
3. Keterkaitan PBJP dengan Manajemen Rantai Pasok.....	31
4. PBJP dan Rantai Pasok.....	40
B. Latihan	44
C. Rangkuman	44
D. Evaluasi Materi Pokok	45
E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	46
BAB IV	48
PENERAPAN MANAJEMEN RANTAI PASOK DALAM PENGADAAN BARANG/JASA	48
A. Uraian Materi	48
1. Pendahuluan.....	48
2. SCM Pada Level Strategis, Taktis dan Operasional.....	49
3. Penerapan SCM dalam PBJP.....	51
4. Kendala Penerapan SCM di Pemerintah.....	60
5. Kunci Sukses Penerapan SCM di Pemerintah.....	60

B. Latihan.....	61
C. Rangkuman	61
D. Evaluasi Materi Pokok.....	62
E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	63
BAB V	65
PENUTUP	65
A. Kesimpulan	65
B. Implikasi	65
C. Tindak Lanjut	65
KUNCI JAWABAN.....	66
DAFTAR PUSTAKA	67
GLOSARIUM	68

LKPP

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Gambaran Rantai Pasok Proses Manajemen Rantai Pasok.....	10
Gambar 2.2 <i>Manufacturing Supply Chain</i>	12
Gambar 2.3 Variasi Rantai Pasok Hilir.....	13
Gambar 2.4 Siklus Manajemen Rantai Pasok	15
Gambar 2.5 Ilustrasi Proses Manajemen di Rantai Suplai	18
Gambar 3.1 Rantai Pasok Garmen.....	24
Gambar 3.2 Garis Besar Kegiatan PBJP	31
Gambar 3.3 PBJP dalam Rantai Pasok Pemerintah	43
Gambar 4.1 Aktivitas dalam Gudang	57

LKPP

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Keterkaitan PBJP dengan siklus SCM.....	37
Tabel 4.1 Proses SCM dalam Pendekatan Strategis, Taktis, dan Operasional	51

LKPP

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

A. Petunjuk Bagi Peserta

Untuk memperoleh hasil belajar secara maksimal bagi peserta, maka modul ini digunakan dengan langkah- langkah sebagai berikut:

1. Peserta membaca dan memahami dengan seksama uraian-uraian materi dalam modul ini. Bila ada materi yang kurang jelas, peserta dapat bertanya pada Widyaiswara/Fasilitator/Narasumber yang mengampu kegiatan belajar.
2. Kerjakan setiap latihan dan evaluasi materi yang ada dalam modul ini, untuk mengetahui seberapa besar pemahaman yang telah dimiliki terhadap materi yang akan dibahas dalam kegiatan belajar.

B. Petunjuk Bagi Widyaiswara/Fasilitator

Dalam setiap kegiatan belajar Widyaiswara/Fasilitator harus:

1. Membaca dan memahami isi modul ini.
2. Menyusun bahan ajar dan skenario pembelajaran untuk mata pelatihan dalam modul ini.
3. Membantu peserta dalam merencanakan proses belajar.
4. Membimbing peserta melalui tugas-tugas pelatihan yang dijelaskan dalam tahap materi dalam modul.
5. Membantu peserta dalam memahami konsep, praktik dan menjawab pertanyaan peserta mengenai proses belajar
6. Membantu peserta untuk menentukan dan mengakses sumber tambahan lain yang diperlukan untuk belajar.
7. Mengorganisasikan kegiatan belajar kelompok jika diperlukan.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen Rantai Pasok atau *Supply Chain Management (SCM)* adalah penerapan ilmu dan praktek manajemen dalam rantai pasok, yang lazim digunakan oleh organisasi-organisasi disektor bisnis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam persaingan di industrinya masing-masing. Walaupun digunakan juga di sektor nirlaba dan sektor pemerintah, namun rantai suplai di sector-sektor ini khususnya, belum dikelola secara professional ataupun belum diatur secara formal. Berangkat dari pengalaman pemanfaatan SCM di sektor bisnis, alangkah baiknya pemerintah mengadopsi praktek SCM untuk mengelola berbagai kegiatan pemerintah.

Modul ini disusun untuk meningkatkan pengetahuan aparat pemerintah dalam bidang SCM. Dengan menguasai SCM mereka bisa mendapatkan hasil kerja prima dalam bidangnya masing-masing. Kelak seluruh rangkaian kegiatan pemerintah dapat dikelola secara profesional bahkan SCM bisa menjadi aturan formal. SCM dapat menjadi pegangan dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan secara efektif dan efisien.

Aturan pengadaan barang/jasa Pemerintah yang merupakan pegangan dalam mengelola pengadaan barang/jasa adalah bagian dari disiplin SCM. Oleh karena itu perlu dipelajari hal-hal mengenai keterkaitan dan peran SCM dalam meningkatkan kinerja PBJP dan pelaksanaan kegiatan pemerintah pada umumnya.

Penyusunan modul ini untuk Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah juga mengacu pada Peraturan Presiden No. 12 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, beserta peraturan turunannya (Peraturan LKPP).

B. Deskripsi Singkat

SCM adalah praktek atau disiplin/ilmu manajemen yang lazim digunakan oleh industri manufaktur di sektor bisnis (sektor swasta/korporasi) untuk mengelola proses bisnis termasuk sistem produksinya. Ada 3 macam komponen

Manajemen Rantai Pasok yakni Rantai pasok Hulu (*Upstream Supply Chain*), Rantai Pasok Internal (*Internal Supply Chain*), Rantai Pasok Hilir (*Downstream Supply Chain*).

Siklus *Manajemen Rantai Pasok* terdiri dari *Plan* (Perencanaan), *Source* (Pencarian Pasokan dan Pengadaan), *Make* (Pembuatan/Produksi), *Deliver* (Pengiriman/Pendistribusian)

C. Tujuan Pembelajaran

1. Kompetensi Dasar

Setelah mempelajari modul ini peserta pelatihan diharapkan mampu untuk menjelaskan konsep manajemen rantai pasok, keterkaitan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJP) dengan manajemen rantai pasok, dan penerapan manajemen rantai pasok.

2. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pembelajaran peserta diharapkan mampu:

- a. Memahami konsep dasar SCM yaitu komponen atau segmen *Supply Chain*, dan mengenali SCM beserta siklusnya;
- b. Memahami keterkaitan Pengadaan Barang Jasa dengan SCM, baik disektor bisnis, sektor nirlaba, maupun di sektor publik khususnya di sektor pemerintah;
- c. Memahami penerapan SCM dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Materi pokok dalam modul ini yang akan dipelajari oleh peserta adalah Pengantar SCM dengan sub materi pokok meliputi:

1. Konsep dasar Manajemen Rantai Pasok .
2. Keterkaitan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dengan Manajemen Rantai Pasok .
3. Penerapan Manajemen Rantai Pasok dalam Pengadaan Barang/Jasa.

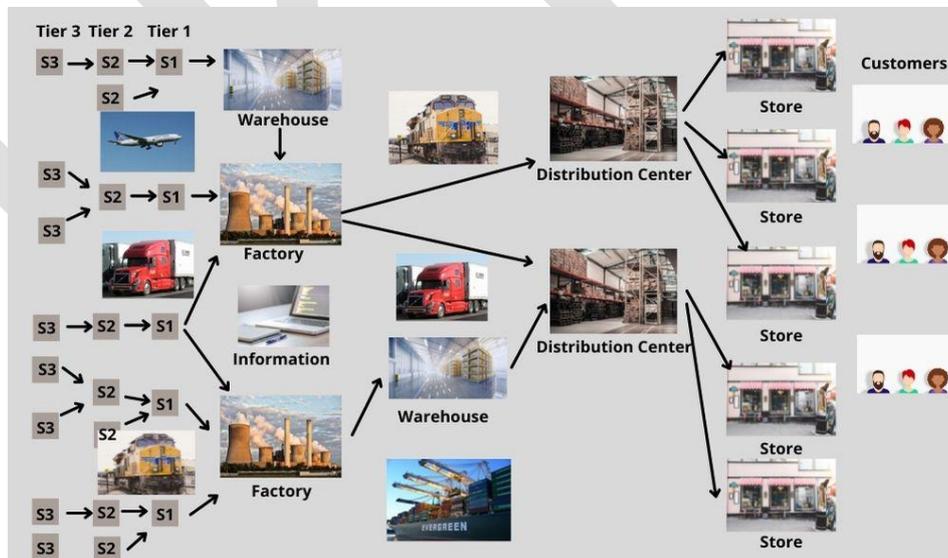
BAB II KONSEP DASAR MANAJEMEN RANTAI PASOK

Indikator keberhasilan: setelah mengikuti pembelajaran, peserta dapat menjelaskan konsep dasar SCM yaitu komponen atau segmen Supply Chain, dan mengenali SCM beserta siklusnya

A. Uraian Materi

1. Pengertian

Supply Chain Management (SCM) atau manajemen rantai pasok adalah praktek atau disiplin/ ilmu manajemen yang lazim digunakan oleh industri manufaktur di sektor bisnis (sektor swasta/korporasi) untuk mengelola proses bisnis termasuk sistem produksinya. SCM menyelaraskan proses bisnis dari hulu ke hilir sehingga mewujudkan nilai pasar dan ekonomi, serta memberikan perusahaan keunggulan kompetitif atas pesaing bisnis mereka. Kini SCM telah menjadi bagian integral dari bisnis di sektor swasta dan sangat penting untuk kesuksesan dan kepuasan pelanggan²⁾, mengurangi biaya operasi, dan meningkatkan posisi keuangan perusahaan.



Gambar 2.1 Gambaran Rantai Pasok yang didalamnya terdapat proses Manajemen Rantai Pasok

Di sektor pemerintah konsep SCM belum banyak dikenal. Namun pada prakteknya sudah digunakan oleh beberapa instansi, walau tidak sepenuhnya. Saat ini SCM belum menjadi praktek yang digunakan secara

luas di pemerintahan. Mengingat manfaatnya yang sudah teruji di dunia bisnis dan industri, alangkah baiknya bilamana pemerintah dapat mengadopsi best practice ini untuk meningkatkan kinerjanya.

Untuk mengerti konsep SCM harus dipahami terlebih dahulu pengertian *Supply Chain* (Rantai Pasok) dan Supply Chain Management (SCM)/ Manajemen Rantai Pasok.

2. Komponen *Supply Chain*

Rantai Pasok adalah jaringan fisiknya, sedangkan Manajemen Rantai Pasok adalah alat, metode, atau pendekatan pengelolaannya. *Supply Chain* adalah organisasi/ sekumpulan organisasi yang memasok bahan baku, memproduksi produk dan mengirimkan kepada konsumen akhir.

Ada 3 macam komponen (segmen) *Supply Chain*¹⁾ yaitu Rantai Pasok Hulu (*Upstream Supply Chain*), Rantai Pasok Internal (*Internal Supply Chain*) Rantai Pasok Hilir (*Downstream Supply Chain*) yang dijelaskan sebagai berikut.

a. Rantai pasok Hulu (*Upstream Supply Chain*)

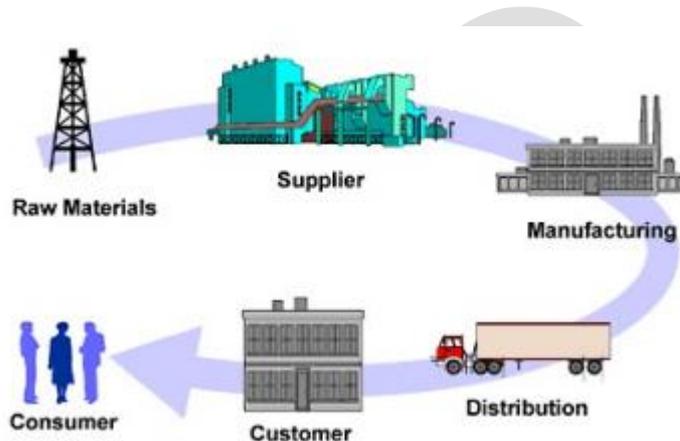
Bagian hulu *Supply Chain* meliputi aktivitas dari suatu organisasi korporasi atau institusi dengan para rekanan pemasok (dapat berupa pabrik/manufaktur, agen tunggal, distributor, perantara, pedagang eceran, hingga penyedia layanan jasa). Aktivitas yang utama adalah proses perencanaan, serta pencarian pemasok dan pengadaan barang/jasa.

b. Rantai Pasok Internal (*Internal Supply Chain*)

Meliputi semua proses penerimaan barang ke gudang atau jasa yang disediakan rekanan pemasok, agar dapat digunakan untuk keperluan proses rantai pasok internal, baik proses penggunaan, produksi, atau rencana alokasi persediaan, di dalam rantai pasok internal. Perhatian yang utama adalah manajemen produksi, penyimpanan dan pengendalian persediaan, serta manajemen pengendalian mutu.

c. Rantai Pasok Hilir (*Downstream Supply Chain*)

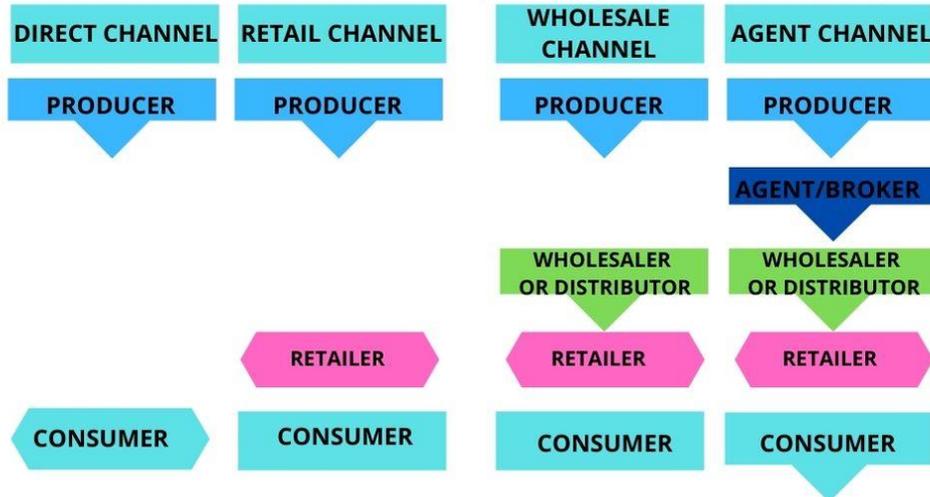
Meliputi semua aktivitas yang melibatkan proses transportasi dan distribusi dari alokasi persediaan atau barang yang tersedia dalam proses rantai pasok internal, ke para penerima akhir. Penerima akhir dapat berupa pabrik/ manufaktur, agen tunggal, distributor, perantara, pedagang eceran, hingga penyedia layanan jasa. Perhatian diarahkan pada proses transportasi, distribusi, serah terima, dan layanan purna jual.



Gambar 2.2 *Manufacturing Supply Chain*

Di hulu, perusahaan manufaktur berhubungan dengan **rekanan pemasok** yaitu pabrik, agen tunggal, distributor, perantara, pedagang eceran, dan/atau penyedia layanan jasa. Demikian pula dihilir, **penerima akhir atau pelanggan** produk perusahaan manufaktur adalah pabrik, agen tunggal, distributor, perantara, pedagang eceran, dan/atau penyedia layanan jasa. Hubungan atau rantai pasok di hilir untuk organisasi produsen barang seperti tersebut di atas, oleh ahli *marketing* disebut sebagai *marketing channel*, seperti berikut (Lihat gambar berikut).

MARKETING CHANNELS FOR CONSUMER PRODUCTS



Gambar 2.3 Variasi Rantai Pasok Hilir

Di bagian hilir, pengiriman bisa dilakukan langsung ke pelanggan (consumer), atau tidak langsung ke pelanggan melalui satu atau beberapa perantara yaitu agen (*agent/broker*), grosir/distributor (*wholesaler*), dan/atau pengecer (*retailer*).

Aktivitas utama rantai pasok yang pertama adalah proses pengadaan (*sourcing/procurement*). Aktivitas utama rantai suplai kedua adalah produksi (*make*) dan ketiga adalah mengirimkan (*delivery*).

3. Manajemen Rantai Pasok (Manajemen Rantai Pasok)

Memahami apa itu *Supply Chain* dan komponennya tersebut, maka SCM adalah pengelolaan (manajemen) *Supply Chain* dipandang dari kacamata masing-masing organisasi yang terlibat di dalamnya. Beberapa penulis mendefinisikan SCM dalam istilah operasional yang melibatkan aliran bahan baku dan produk, sebagian melihatnya sebagai filosofi manajemen, dan yang lain melihatnya sebagai proses manajemen atau sebagai sistem terintegrasi¹.

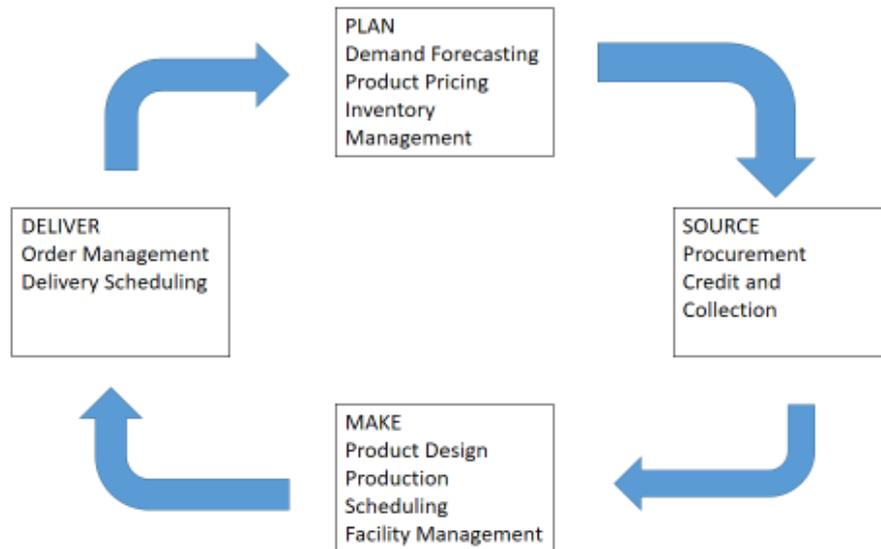
¹ Sistem terintegrasi misalnya SCM Software, MRP. SAP

Buku pelajaran bagi akademisi dan peneliti di bidang logistik dan SCM pada umumnya mengadopsi definisi dari *The Council of Manajemen Rantai Pasok Professionals* (CSCMP), yaitu: “SCM adalah manajemen yang meliputi perencanaan dan pengelolaan semua kegiatan yang terlibat dalam identifikasi sumber daya dan pengadaan (*sourcing and procurement*), konversi (*conversion*), dan semua kegiatan manajemen logistik”.²⁾

Definisi ini menggambarkan bahwa perencanaan (*planning*) mengawali proses pada 3 komponen *Supply Chain* di atas. Maka dapat disimpulkan bahwa urutan proses SCM adalah perencanaan (*planning*), pengadaan (*sourcing/procurement*), konversi atau produksi (*conversion/making*), dan pengiriman/distribusi (*delivery*).

Bagi akademisi dan peneliti, SCM adalah perpaduan dari berbagai disiplin ilmu seperti perencanaan (*planning/forecasting*), pemasaran (*marketing*), pembelian (*purchasing*), manajemen operasi (*operation management*), produksi (*production planning and control*), manajemen logistik (*logistics*), transportasi (*transportation*), dan teknologi informasi (*information technology*). Sedangkan bagi praktisi, SCM adalah pendekatan atau model menyeluruh dari operasi organisasi, yang salah satunya yang umum digunakan adalah model referensi yang dikembangkan *The Supply Chain Council*, sebuah lembaga non profit yang digagas oleh beberapa organisasi dan perusahaan. Model referensi tersebut berupa urutan proses *Plan, Source, Make, dan Deliver*.

Kini dapat disimpulkan bahwa definisi SCM dari CSCMP dan model referensi *The Supply Chain Council* tidak berbeda. Karena kegiatan bisnis adalah kegiatan berulang dan rutin, maka kegiatan *Plan, Source, Make, dan Deliver* tersebut digambarkan dalam suatu siklus manajemen.



Gambar 2.4 Siklus Manajemen Rantai Pasok

Berikut penjelasan dari Siklus SCM :

a. Plan (Perencanaan)

Proses yang menyeimbangkan permintaan dan pasokan untuk menentukan tindakan terbaik dalam memenuhi kebutuhan pengadaan, produksi, dan pengiriman. Perencanaan mencakup proses menaksir kebutuhan distribusi, perencanaan/pengendalian persediaan, perencanaan produksi, perencanaan material, perencanaan kapasitas, dan melakukan penyesuaian *Supply Chain plan* dengan *financial plan*.

b. Source (Pencarian Pasokan dan Pengadaan)

Proses pencarian pasokan dan pengadaan barang/Jasa untuk memenuhi kebutuhan produksi. Proses meliputi, penelusuran pasokan dan penyedia, pemilihan penyedia, pengiriman dari penyedia, penerimaan dan pemeriksaan, penyelesaian pembayaran kepada penyedia pemasok, dan evaluasi kinerja penyedia. Proses bervariasi, tergantung pada apakah barang yang dibeli termasuk persediaan, barang jadi, atau barang pesanan.

c. Make (Pembuatan/ Produksi)

Proses untuk mentransformasi bahan baku/komponen menjadi barang atau produk yang akan digunakan oleh pengguna akhir. Bentuk transformasi dapat berupa proses :

- 1) Menghasilkan suatu *output* produk terkait proses penelitian atau kerja operasional.
- 2) Melakukan kegiatan produksi termasuk penjadwalan produksi, melakukan pengendalian kualitas, mengelola barang setengah jadi, memelihara fasilitas produksi, dll.
- 3) Aktivitas menggunakan dan memanfaatkan barang/jasa yang berbentuk aset atau barang habis pakai dalam kegiatan administrasi dan operasional pelayanan (baik swasta maupun publik), seperti peralatan medis di rumah sakit, kendaraan operasional, mesin fotokopi, alat telekomunikasi, dll.

Pada tahap ini juga dilakukan proses pengendalian mutu (*quality control*) dan administrasi pergudangan (*inventory management*) untuk bahan baku, setengah jadi, dan barang jadi baik, yang baru masuk gudang (*inbound*) dan keluar gudang ke pengguna akhir (*outbound*).

d. Deliver (Pengiriman/ Pendistribusian)

Proses untuk mengirimkan dan mendistribusikan barang/jasa ke pengguna akhir. Biasanya meliputi manajemen order, manajemen transportasi, dan distribusi. Proses yang terlibat diantaranya adalah menangani permintaan dari pengguna akhir, memilih penyedia jasa pengiriman, melacak status pengiriman, melakukan administrasi pengembalian produk (*return*).

4. Ilustrasi Proses Manajemen di Rantai Pasok

Berikut ilustrasi proses manajemen dalam *supply chain* di perusahaan yang membuat furnitur kantor :

a. *Plan* (Perencanaan)

Pada tahap perencanaan, perusahaan tersebut melakukan peramalan (*forecasting*) untuk memperkirakan volume kebutuhan pasar akan furnitur kantor untuk desain dan kualitas tertentu, untuk segmen pelanggan tertentu. Jumlah tersebut dikalkulasi kebutuhan bahan baku dan biayanya, dan akhirnya diketahui biaya produksinya. Setelah ditambahkan biaya lainnya maka diketahui seluruh biaya produksi, sehingga dapat dihitung berapa keuntungan yang bakal diperoleh pada kurun waktu tertentu.

b. *Source* (Pencarian Pasokan dan Pengadaan)

Pada tahap selanjutnya dilakukan proses pengadaan bahan atau material yang dibutuhkan untuk membuat furnitur tersebut. Sebelum pembelian, dilakukan pencarian pemasok yang dapat memberi harga dan kualitas yang baik. Hasil pengadaan berupa kayu dan bahan-bahan kebutuhan lainnya, disimpan dalam gudang dan dilakukan pencatatan.

c. *Make* (Pembuatan)

Tahap berikutnya adalah transformasi, dimana produksi perabot kantor dimulai dengan membuat perencanaan produksi, perencanaan penggunaan peralatan, dan penjadwalan kerja tukang kayu. Setiap pengerjaan satu produk dilakukan proses pengendalian kualitas.

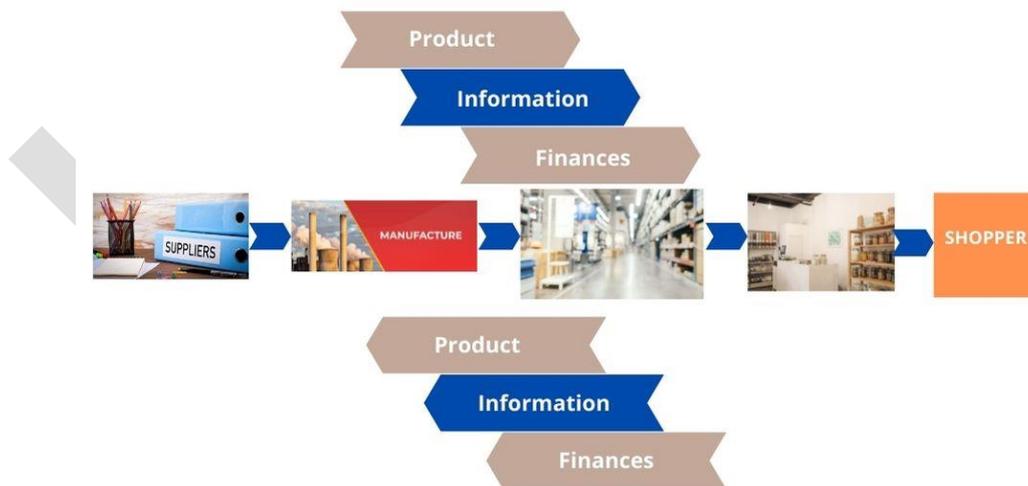
d. *Deliver* (Pengiriman)

Tahap terakhir adalah pengiriman, dimana produk yang sudah siap disimpan dalam gudang dan dicatat. Pengiriman barang kepada pengecer bisa diantar sendiri atau menyewa perusahaan angkutan. Pengguna akhir adalah pembeli dari kantor-kantor yang membutuhkan.

Rantai pasok adalah seluruh unsur/organisasi yang terlibat dalam pengadaan bahan baku, proses produksi, dan pengiriman meja, kursi, lemari arsip, atau perabot kantor lainnya keatau pada penerima akhir

pelanggan. Sedangkan SCM adalah proses mengelola seluruh rantai pasok untuk memastikan perusahaan memiliki semua yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan saat ini. Rantai pasok bisa sangat kompleks, tetapi pada tingkat paling dasar meliputi:

Produser bahan baku	tugasnya memasok kayu untuk membangun meja dan perabot kantor lainnya.
Pabrikan	Perusahaan dalam contoh, dimana perusahaan ini membuat berbagai perabot kantor.
Distributor	Perusahaan tempat yang membawa perabot kantor ke lokasi ritel
Pengecer	Lokasi ritel yang menjual perabot kantor
Pelanggan	Kantor-kantor yang membeli perabot kantor dari pengecer



Gambar 2.5 Ilustrasi Proses Manajemen di Rantai Suplai

Dalam era teknologi informasi ini, SCM bukan hanya mengelola produk dan keuangan saja, tetapi juga mengelola seluruh aliran barang/jasa, uang, dan informasi secara serempak. (lihat gambar 2.3).

Lebih dari itu, peran teknologi informasi juga menyebabkan satu set rantai pasok bisa dilakukan oleh berbagai pelaku bisnis yang berbeda. Misalnya sistem logistik bisa dikontrak melalui mekanisme pasar tanpa perlu dimiliki oleh perusahaan dalam hirarki organisasinya. Kehadiran teknologi informasi secara keseluruhan memberikan efisiensi kepada para pihak yang pada gilirannya memberikan surplus ekonomi kepada seluruh rantai pasok.

Memahami apa itu komponen *supply chain* dan siklus manajemennya (SCM) dapat memberi gambaran mengenai apa yang dilakukan oleh industri manufaktur, jasa, dan konstruksi dalam melakukan aktivitas di pasar maupun di internal organisasinya. Bagaimana kaitan dan peran SCM dengan pengadaan barang/jasa dan khususnya dengan pengadaan barang/jasa pemerintah (PBJP) akan diuraikan selanjutnya.

B. Latihan

1. Apa saja komponen yang terdapat dalam *Manajemen Rantai Pasok* ?
2. Jelaskan pengertian dari Rantai pasok Hulu (*Upstream Supply Chain*)!
3. Jelaskan siklus kegiatan yang ada di *Manajemen Rantai Pasok* !
4. Apa yang dimaksud dengan *Source* dalam Ilustrasi Proses Manajemen di Rantai Suplai?
5. Apa yang dimaksud dengan *Deliver* dalam Ilustrasi Proses Manajemen di Rantai Suplai?

C. Rangkuman

Supply Chain adalah sekumpulan organisasi yang secara langsung dihubungkan oleh satu atau lebih aliran produk, jasa, keuangan, atau informasi dari hulu/sumber ke hilir/pelanggan . Manajemen Rantai Pasok memiliki komponen yang terdiri dari Rantai pasok Hulu (*Upstream Supply Chain*), Rantai Pasok Internal (*Internal Supply Chain*) Rantai Pasok Hilir (*Downstream Supply Chain*). Siklus *Manajemen Rantai Pasok* terdiri dari *Plan, Source, Make, Deliver*.

D. Evaluasi Materi Pokok

1. Urutan proses *Manajemen Rantai Pasok* yang tepat adalah...
 - A. *Plan, Source, Make, Deliver*
 - B. *Plan, Make, Source, Deliver*
 - C. *Plan, Source, Make, Deliver*
 - D. *Plan, Deliver, Source, Make*
2. Manajemen produksi, penyimpanan dan pengendalian persediaan, serta manajemen pengendalian mutu merupakan perhatian utama dari rantai pasok...
 - A. Rantai Pasok Internal (*Internal Supply Chain*)
 - B. Rantai Pasok Eksternal (*Eksternal Supply Chain*)
 - C. Rantai Pasok Hilir (*Downstream Supply Chain*)
 - D. Rantai Pasok Hulu (*Upstream Supply Chain*)
3. Aktivitas yang melibatkan proses transportasi dan distribusi dari alokasi persediaan atau barang yang tersedia dalam proses rantai pasok internal, ke para penerima akhir, di dalam rantai pasok hilir ...
 - A. Rantai Pasok Internal (*Internal Supply Chain*)
 - B. Rantai Pasok Eksternal (*Eksternal Supply Chain*)
 - C. Rantai Pasok Hilir (*Downstream Supply Chain*)
 - D. Rantai Pasok Hulu (*Upstream Supply Chain*)
4. Proses Pengadaan Barang/Jasa untuk memenuhi permintaan. Proses yang tercakup; pemilihan penyedia, pengiriman dari penyedia, penerimaan dan pemeriksaan, penyelesaian pembayaran kepada penyedia *supplier*, dan evaluasi kinerja penyedia ...
 - A. Source
 - B. Make
 - C. Deliver
 - D. Plan

5. Proses untuk mentransformasi bahan baku/komponen menjadi barang atau benda yang akan digunakan oleh pengguna akhir ...
- A. Source
 - B. Make
 - C. Deliver
 - D. Plan

E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawaban Anda dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan anda terhadap materi pokok.

Rumus:

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\Sigma \text{Jumlah yang benar}}{\Sigma \text{Jumlah yang salah}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

- 100% = baik sekali
- 80% = baik
- 0-60% = kurang

Apabila tingkat penguasaan anda mencapai 80% ke atas, bagus! Berarti Anda telah memahami materi pokok pada BAB II. Tetapi bila tingkat penguasaan anda anda masih di bawah 80%, anda harus mengulangi lagi materi pokok pada BAB II terutama bagian yang belum anda kuasai.

BAB III

KETERKAITAN PENGADAAN BARANG/JASA DENGAN MANAJEMEN RANTAI PASOK

Indikator keberhasilan: setelah mengikuti pembelajaran, peserta dapat menjelaskan keterkaitan Pengadaan Barang/Jasa dengan Supply Chain Management, baik sektor bisnis, sektor nirlaba, maupun sektor publik khususnya di sektor Pemerintah

A. Uraian Materi

1. Sektor dan Aktivitas yang Menjalankan SCM

Selain di organisasi bisnis seperti di industri manufaktur, ada organisasi-organisasi yang bergerak dalam sektor non-profit/nirlaba dan sektor pemerintah. Untuk melihat keterkaitan pengadaan barang/jasa dengan SCM pada organisasi lain, perlu ketahui jenis sektor (kelompok urusan/organisasi) dan cara kerjanya.

a. Sektor Bisnis (Perusahaan)

Suatu badan hukum usaha yang didirikan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan (*profit*) dari proses kegiatannya. Aktivitas perusahaan adalah menciptakan, memproduksi, mendistribusikan, memperdagangkan, atau melayani konsumen yang membeli produk atau layanan jasa mereka. Secara umum perusahaan terbagi atas :

- 1) Produksi: industri hulu, yang terdiri atas industri bahan dasar, industri eksplorasi, dan industri strategis, serta industri hilir yang terdiri industri makanan dan minuman, industri otomotif, industri teknologi dan informasi, dan lain-lain;
- 2) Distribusi dan perdagangan: distributor, grosir, pasar modern, pasar tradisional, dan pedagang eceran;
- 3) Pekerjaan dan layanan yang berbasis proyek: pekerjaan konstruksi, teknologi informasi, penyelenggaraan kegiatan, jasa konsultasi;
- 4) Berbagai sektor jasa: transportasi, akomodasi, alih daya, dan jasa lainnya.

Di dalam organisasi bisnis, bisa terdapat sejumlah pemain atau organisasi yang terlibat di dalam SCM, setiap pemain/ organisasi bertempat yang sama atau berbeda. Bisa berbeda propinsi, pulau, negara maupun benua. Jadi SCM ini bisa sangat kompleks melewati batas negara maupun batas benua yang berjarak sangat panjang beribu kilometer, sehingga pelaksanaan SCM membutuhkan suatu metode, kecermatan dan kerja sama yang baik antara pelaku yang satu dengan yang lain.

Perusahaan apapun yang bisa mengelola rantai pasok dengan baik, mereka punya potensi untuk kompetitif di pasar dan memenangi persaingan.

Sebagai contoh diambil suatu perusahaan yang memproduksi garmen. Pihak yang terlibat dalam memproduksi garmen dapat dikelompokkan menjadi 3 yaitu:

- 1) Pihak pertama: Pihak yang memproduksi barang baku, yaitu perusahaan benang dan sebagainya.
- 2) Tahap kedua: Pihak yang memproduksi kain yaitu perusahaan tekstil.
- 3) Tahap ketiga: Pihak yang merubah tekstil menjadi pakaian yaitu perusahaan garmen.

Setelah menjadi pakaian kemudian didistribusikan oleh perusahaan yang mempunyai *brand* atau *brand owner*. Perusahaan *brand owner* yang akan menjual produk garmen tersebut ke Negara-negara manapun mereka beroperasi. Bisa saja barang diproduksi di Indonesia kemudian dipasarkan ke benua Eropa atau Amerika melalui jaringan toko atau jaringan retail.

Aliran barang adalah aliran fisik dari hulu ke hilir. Sebenarnya aliran yang terjadi di manajemen rantai pasok ada 3, yaitu aliran barang, informasi dan uang. Dari ketiganya yang sangat penting dalam suatu perusahaan adalah aliran informasi.

Perusahaan yang bisa mengirim barang lebih cepat, memiliki *on time delivery* lebih tinggi adalah perusahaan yang mampu menangani aliran informasi dengan baik.

Bila suatu produsen atau pabrik memantau perkembangan penjualan di toko, dan mengetahui berapa stok yang tersisa di toko, maka kebutuhan kedepan bisa diramal lebih akurat. Kebutuhan barang yang harus dikirim ke toko bisa ditentukan dan berapa barang yang harus diproduksi saat ini.

Aliran informasi material dari pemasok juga sangat dibutuhkan. Status pemesanan sudah sampai dimana, apa kemungkinan terlambat atau *on time*, ini akan sangat membantu dalam menentukan keputusan-keputusan bagi pengelola pabrik. Syarat kunci dalam pengelolaan rantai pasok adalah bagaimana mengelola informasi. Pergerakan barang sepenuhnya diatur oleh informasi.



Gambar 3.1 Rantai Pasok Garmen

Mengapa rantai pasok sangat penting untuk menciptakan daya saing suatu perusahaan, mengapa harus mengimplementasikan manajemen rantai pasok dengan membuat produk menjadi *available* setidaknya pada tempat yang tepat, dalam jumlah yang benar, dan waktu yang tepat.

Gartner adalah suatu perusahaan konsultan yang setiap tahun membuat ranking perusahaan yang dianggap memiliki pelaksanaan pengelolaan rantai pasok yang baik. Hasil pada tahun 2014 adalah 5 urutan perusahaan terbaik sebagai berikut :

- 1) Apple
- 2) Mc Donald
- 3) Amazon
- 4) Unilever
- 5) P&G

Ciri perusahaan yang mempunyai manajemen rantai pasok yang baik, menurut Supply chain Council yang mempunyai metodologi yang disebut SCOR, singkatan dari Supply chain Operation Reference. Ada 5 aspek agar manajemen rantai pasok suatu perusahaan berjalan dengan baik, yaitu:

1) Reliability (handal)

Barang yang diproduksi sampai ke tangan konsumen harus berkualitas sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan konsumen. Reliability atau kehandalan juga berarti kemampuan unyuk mengirimkan barang ke konsumen secara tepat waktu. Janji 2 minggu harus ditepati 2 minggu.

2) Responsiveness (kecepatan)

Kecepatan memenuhi permintaan pelanggan dengan lebih cepat. Kalau tahun yang lalu siklus waktu pemesanan 2 hari, maka sekarang harusnya bisa kurang dari 2 hari.

3) Agility (fleksibel dan adaptif)

Permintaan bisa naik dan bisa turun dan itu pun bisa mendadak. Pertanyaannya apakah perusahaan bisa mampu untuk menyesuaikan diri namun tetap bisa berkelanjutan secara bisnis. Ini sangat penting sebab ada perusahaan yang menaikturunkan kapasitas produksi sangat sulit, tapi juga ada yang sangat mudah atau relative lebih mudah. Ini

menggambarkan kemampuan perusahaan dalam agilitas dan fleksibilitas dalam merespon perubahan yang terjadi di lapangan.

4) *Efficiency*

Manajemen rantai pasok yang bagus juga dicirikan oleh proses efisiensi. Proses pembelian material, proses produksi, proses pengiriman sedapat mungkin dibuat rendah. Untuk menunjang daya saing harga dipasar, maka harus efisien disepanjang rantai pasok.

5) *Asset productivity*

Manajemen rantai pasok adalah mengelola asset. Ada pabrik, ada mesin produksi yang ada, ada bangunan, ada forklift yang mungkin ada di gudang, kapal, truk dan alat transportasi yang lain. Ini yang dinamakan asset. Persoalannya bagaimana bisa mendapatkan revenue atau penghasilan yang lebih besar dengan aset yang lebih kecil. Ini juga merupakan hal penting supaya aset perusahaan produktif menghasilkan revenue.

Dari 5 ciri manajemen rantai pasok di suatu perusahaan seperti diatas dapat dikelompokkan menjadi 2 yang memenuhi kepentingan pelanggan dan yang memenuhi kepentingan perusahaan.

Yang memenuhi kepentingan pelanggan adalah:

- 1) *Reliability*
- 2) *Responsiveness*
- 3) *Agility*

Yang memenuhi kepentingan perusahaan adalah:

- 1) *Efficiency*
- 2) *Asset productivity*

Pelanggan bisa mendapatkan barang sesuai dengan janji, dari sisi waktu dan kualitas. Pelanggan ingin merespon perubahan. Itulah sifat pelanggan. Namun disisi lain perusahaan tidak mau merespon semua itu dengan biaya yang terlalu tinggi, pemanfaatan aset perusahaan akhirnya sangat rendah dan lain sebagainya.

Sehingga dari sisi produsen yang mengelola manajemen rantai pasok ini, mereka ingin mengirimkan apa yang diinginkan pelanggan, tetapi dengan proses yang efisien artinya dengan biaya yang rendah dan aset yang dimiliki menjadi produktif. Sangat penting bagi perusahaan untuk memuaskan pelanggan dengan nilai pengiriman kepada pelanggan dengan baik tetapi disisi lain harus tetap memenuhi dari sisi produktivitas aset dan efisiensi.

b. Sektor Nirlaba

Suatu organisasi yang didirikan untuk tujuan memberikan dukungan, menyediakan kebutuhan, membantu pemerintah, dan memberikan kontribusi bagi sesama di ruang publik tanpa bermaksud memperoleh keuntungan finansial (*non-profit*) secara langsung dari kegiatan tersebut. Secara umum sektor nirlaba terbagi atas :

- 1) Lembaga pendidikan: pendidikan formal dan pendidikan informal
- 2) Lembaga sosial kemanusiaan: lembaga sosial keagamaan, lembaga sosial kesehatan, lembaga bantuan sosial kemasyarakatan, lembaga sosial korporasi
- 3) Lembaga swadaya masyarakat: organisasi kemasyarakatan, organisasi profesi, lembaga kajian masyarakat
- 4) Lembaga bantuan internasional: palang merah internasional, lembaga dan badan Perserikatan Bangsa-Bangsa, lembaga bantuan sosial internasional.

c. Sektor Pemerintah

Kegiatan birokrasi yang dijalankan oleh suatu sistem ketatanegaraan dalam suatu negara dengan tujuan menjalankan roda pemerintahan dan sekaligus melayani masyarakat di negara tersebut. Secara umum sektor layanan pemerintah dilaksanakan oleh Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah.

2. Pengadaan di Sektor Pemerintah

a. Pengadaan²

Semua organisasi baik yang ada di sektor bisnis, nirlaba, dan pemerintah pasti melakukan pengadaan (*procurement*) untuk melaksanakan kegiatan mereka masing-masing.

Dalam rangka melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk memenuhi tujuan operasional masing-masing, organisasi membutuhkan anggaran belanja pengadaan yang cukup. Pengadaan pada organisasi pemerintah di Pusat dan Daerah tergantung pada ketersediaan anggaran pada perioda waktu tertentu. Di organisasi bisnis, anggaran pengadaan adalah milik perusahaan sehingga ada fleksibilitas dalam penggunaannya dari sudut jumlah, kualitas, dan waktu.

Organisasi bisnis beroperasi di bawah kebijakan kelembagaan yang dirancang untuk memenuhi tujuan bisnis mereka. Mereka dapat mencari pemasok secara lebih leluasa dan memberikan kontrak langsung tanpa kewajiban melakukan proses penawaran. Misalnya, jika rumah sakit swasta ingin membeli pompa insulin, ia dapat menghubungi berbagai produsen perangkat medis untuk menanyakan tentang kualitas dan harga produk dan menegosiasikan kesepakatan pasokan potensial. Jika organisasi bisnis memilih untuk mengundang vendor untuk mengajukan proposal penawaran, mereka secara alami fokus pada pemberian kontrak kepada pemasok dengan syarat dan ketentuan yang menguntungkan.

Organisasi bisnis berorientasi pada laba dan terutama berfokus pada peningkatan pengembalian bagi pemilik atau pemegang saham perusahaan. Kegiatan pengadaan mereka bersifat rahasia - mereka beroperasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, dimana berbagi intelijen perdagangan dengan pesaing tidak disarankan. Di sisi lain,

² Bilamana di dalam text disebut pengadaan atau pengadaan barang/jasa berarti *procurement* atau pengadaan secara umum (*generic*), baik oleh sektor bisnis maupun sektor pemerintah. Bilamana disebut pengadaan barang/jasa pemerintah (PBJP), artinya pengadaan khusus di sektor pemerintah terkait dengan perpres 16/2018 dan perubahannya tentang PBJP.

organisasi pemerintah harus meyakinkan warga bahwa uang publik dihabiskan dengan bijak dan transparan. Untuk mencapai hal ini, organisasi pemerintah harus menghabiskan lebih banyak dana untuk melakukan audit internal rutin untuk meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan. Organisasi pemerintah dalam industri/bidang yang sama juga biasanya berbagi informasi pengadaan, misalnya informasi mengenai penyedia dengan layanan yang dapat diandalkan.

Organisasi di sektor bisnis dan pemerintah memiliki tujuan yang sama dalam mendapatkan nilai uang (*Value for Money*) dalam semua kegiatan pengadaan. Mereka fokus pada pembelian barang dan jasa dengan harga yang tepat dan sering terlibat dalam negosiasi pengurangan biaya dengan pemasok. Walaupun organisasi di sektor pemerintah dan bisnis sama-sama melayani publik, namun ada perbedaan mendasar diantara keduanya. Entitas pemerintah melayani publik/masyarakat melalui penyediaan layanan gratis atau berbiaya rendah, sementara organisasi swasta melakukannya dengan menjual produk dan layanan dengan harga lebih tinggi berdasarkan kompetisi, yang dapat mengarah pada layanan prima, salah satunya, *lead time*³ yang pendek.

b. Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah adalah kegiatan Pengadaan Barang/Jasa oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan. Identifikasi kebutuhan mengawali proses perencanaan pengadaan, dilanjutkan dengan tahap persiapan, dilanjutkan pada tahap pelaksanaan pengadaan yang diakhiri dengan proses serah terima (lihat Gambar 3.1). Jenis PBJP meliputi barang, pekerjaan konstruksi, jasa konsultansi, dan jasa lainnya.

Saat ini ada berbagai macam peraturan LKPP berikut pedoman-pedoman yang menjadi turunan dari perpres tersebut yang menjadi

³ *Manufacturing lead time* adalah periode waktu antara pemesanan pelanggan dan waktu pesanan itu selesai dikerjakan. diukur dalam hitungan hari

acuan bagi pelaksanaan perencanaan, persiapan, dan pelaksanaan pengadaan, baik pengadaan melalui swakelola maupun melalui penyedia.

Pemerintah pada dasarnya melaksanakan tiga jenis kegiatan yaitu kegiatan rutin (operasional berkelanjutan), kegiatan proyek, dan kegiatan tanggap darurat. Kegiatan-kegiatan tersebut membutuhkan barang/jasa untuk melakukan produksi dan melayani pengguna layanan. Berikut karakteristik PBJP pada masing-masing jenis kegiatan tersebut.

1) **PBJP dalam Kegiatan Rutin**

Kegiatan rutin yang dilakukan secara teratur dan seringkali diperlukan untuk keberhasilan kegiatan/program yang sedang berlangsung. Contohnya termasuk kegiatan administrasi perkantoran, kegiatan rapat bulanan, kegiatan rapat kerja evaluasi dan rencana tahunan, kegiatan pencatatan BMN/D, pemeliharaan komputer, bangunan dan mesin, dan lain sebagainya. PBJP untuk kegiatan ini dapat dipenuhi melalui pengadaan langsung atau pembelian melalui eKatalog. Untuk jasa bisa dilakukan melalui pengadaan langsung jasa lainnya. Untuk jasa yang lebih besar bisa dilakukan melalui seleksi jasa konsultan atau jasa lainnya.

2) **PBJP dalam Kegiatan Proyek**

Suatu proyek adalah serangkaian kegiatan yang sementara karena memiliki awal dan akhir waktu yang jelas, sehingga lingkup dan sumber daya yang dibutuhkan juga jelas. Kegiatan-kegiatan berbasis proyek bersifat unik karena proyek terdiri dari serangkaian kegiatan/operasi khusus yang dirancang untuk mencapai tujuan tunggal. Kegiatan proyek biasanya berupa kegiatan pekerjaan konstruksi, teknologi informasi, dan pengorganisasian kegiatan (event). PBJP untuk mendapatkan penyedia dilakukan melalui tender, seleksi, atau penunjukan langsung.

3) PBJP Kegiatan Tanggap Darurat

Kegiatan tanggap darurat adalah aktivitas kerja yang menangani situasi yang tidak terduga yang terkait dengan peristiwa luar biasa diluar dugaan seperti kecelakaan dan bencana (*force majeure*). Aktivitas kondisi tanggap darurat meliputi upaya: perbaikan infrastruktur, prasarana, layanan, dan evakuasi untuk merespons terjadinya bencana alam, kejadian luar biasa, dan lain sebagainya. PBJP untuk kegiatan tanggap darurat bisa melalui penunjukan langsung.



Gambar 3.2 Garis Besar Kegiatan PBJP

3. Keterkaitan PBJP dengan *Manajemen Rantai Pasok*

Kebutuhan untuk *planning*, *sourcing*, *making*, dan *delivering* sektor bisnis juga hadir di berbagai instansi publik. Menyesuaikan tahapan proses tersebut untuk aktivitas pemerintah, mulai sekarang tahapan tersebut disebut sebagai sebagai tahapan manajemen perencanaan, pengadaan, produksi, dan pengiriman/distribusi/penyebarluasan.

Karena sebahagian besar aktivitas pemerintah dapat dilakukan secara swakelola ataupun melalui penyedia, maka banyak sekali aktivitas PBJP yang terkait dengan/ dapat diidentifikasi sebagai aktivitas manajemen rantai pasok. Aktivitas PBJP dapat berada di semua tahapan siklus SCM.

Di sektor pemerintah, proses SCM sebenarnya secara otomatis sudah berjalan saat proses Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJP) dilaksanakan. Jika tidak dirasakan kehadiran proses SCM tersebut, lebih karena belum adanya regulasi yang mengatur secara teknis proses operasional SCM dan belum adanya struktur SCM di sektor layanan publik.

Banyak yang meyakini praktek SCM sudah berkembang di dalam birokrasi misalnya di bidang militer, sosial, kesehatan, pendidikan, dan infrastruktur. Pada institusi publik seperti Kementerian PUPR, Kesehatan, Militer, Basarnas, BNPB, PMI, terlihat adanya proses SCM pada kegiatan operasional rutin, di proyek-proyek dan kegiatan dalam kegiatan tanggap darurat. Salah satu indikator kehadiran proses SCM, seperti yang biasa dilihat di industri manufaktur adalah kehadiran gudang dan administrasinya. Pada aktivitas proyek konstruksi dan kegiatan kondisi darurat di sektor pemerintah, akan ditemukan adanya gudang yang menyimpan persediaan dan asset, dan juga unit transportasi dan distribusi yang siap dioperasikan setiap saat. Namun di kebanyakan organisasi pemerintah lainnya, tidak ada keperluan gudang untuk proses kerja mereka.

Pada saat ini, dengan adanya teknologi informasi dan perubahan besar dalam struktur dunia bisnis, kepemilikan gudang dan kendaraan untuk pengiriman tidak selalu menjadi indikator kehadiran SCM secara fisik. Fasilitas untuk proses produksi, pergudangan, dan ekspedisi, tidak harus dimiliki sendiri, karena bisa di dipihak-ketigakan. Perusahaan tidak harus memiliki mesin produksi, pergudangan, dan kendaraan untuk pengiriman. Formalisasi proses bisnis tersebut tidak harus ada dalam hierarki struktur organisasi, karena layanan jasa untuk proses bisnis tersebut, misalnya proses pengiriman, sudah tersedia di pasar, yang bisa jadi lebih murah daripada mengerjakan atau memilikinya sendiri. Keputusan atas pilihan-

pilihan strategi untuk mengerjakan sendiri atau menyerahkan pada pihak ketiga, sudah tersedia dalam Perpres 16/2018 dan perubahannya (Perpres 12 Tahun 2021), antara lain, melalui pilihan PBJP melalui swakelola atau melalui penyedia.

Siklus Keterkaitan PBJP dalam SCM dijelaskan dalam tahapan atau siklus SCM sebagai berikut :

a. PBJP dalam Tahap Perencanaan (*Plan*)

Perencanaan dalam SCM meliputi menetapkan tingkat pelayanan (*service level*) untuk kepuasan pelanggan dengan cara menaksir kebutuhan bahan baku, peralatan/mesin, kualitas, kapasitas, jumlah yang di produksi, menetapkan cara mengubah input menjadi output (produksi), cara pengiriman, dan menaksir kebutuhan distribusi. Perencanaan program/kegiatan Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dapat dikategorikan sebagai perencanaan yang setara dengan proses *planning* di SCM adalah proses penyusunan Renstra sampai dengan Renja K/L/PD dan RKA K/L/PD. Di dalam Renstra disebutkan tujuan, sasaran, strategi, target lima tahun, program, dan rencana kinerja tahunan. Biasanya tujuan/sasaran Renstra berorientasi pada pelayanan masyarakat. Namun Renstra belum cukup terperinci menaksir jumlah, kualitas, waktu, biaya, lokasi, siapa penyedia, dan bagaimana mendistribusikannya. Walaupun tidak tercantum dalam aturan pengadaan, proses penyusunan Renstra mengikuti ketentuan dalam Undang-Undang Perencanaan Nasional dan penatausahaan keuangan daerah oleh Kemendagri. Rencana tahunan yang lebih rinci yang meliputi kegiatan, target fisik, dan target keuangan yang indikatif disusun menjadi Renja K/L dan Renja SKPD. Renja ini kemudian menjadi pedoman untuk menyusun kegiatan melalui swakelola atau penyedia dengan target keuangan yang final, yang tercantum dalam RKA K/L dan RKA SKPD.

Perpres 16/2018 dan perubahannya menyebutkan bahwa perencanaan pengadaan dilakukan bersamaan dengan proses penyusunan Rencana Kerja K/L/PD yang merupakan tindak lanjut

penyusunan Renstra. Meskipun proses renstra tidak diatur dalam PBJP, namun tujuan dan sasaran Renstra menjadi acuan dalam Renja tahunan K/L/PD. Artinya perencanaan PBJP dapat mengacu pada Renja dan seharusnya sudah dapat mulai disiapkan pada sekitar akhir kuartal pertama.

b. PBJP Tahap Pelaksanaan Pengadaan (*Source*)

Dalam *platform* SCM, perencanaan pengadaan masuk dalam tahapan penelusuran/pencarian pemasok (*sourcing*). Dalam PBJP *sourcing* adalah identifikasi kebutuhan, penetapan barang/jasa, cara, jadwal, dan anggaran Pengadaan Barang/Jasa. Untuk melakukan perencanaan pengadaan pada semua kegiatan pemerintah, K/L/PD dapat menggunakan Perpres 16/2018 dan perubahannya, peraturan LKPP nomor: 11 tahun 2021 mengenai pedoman perencanaan, dan Keputusan Deputi II no 10 tahun 2019 mengenai petunjuk teknis perencanaan pengadaan barang/jasa pemerintah.

Proses perencanaan PBJP ini sudah disusun lebih terperinci dalam suatu pedoman yang sudah fokus pada kriteria penelusuran untuk jenis pengadaan dan sumber pasokannya. Bahkan saat ini, K/L/PD didorong untuk mulai menyusun rencana pengadaan bersamaan dengan awal periode penyusunan anggaran, yaitu disekitar akhir kuartal 1 pada tahun n-1. LKPP bahkan sudah menyediakan SiRUP (sistem rencana umum pengadaan) untuk menampilkan seluruh paket pengadaan, jenis, dan biayanya. Pedoman semacam ini sudah mengaplikasikan perencanaan pengadaan yang diajarkan dalam SCM.

Persiapan PBJP baik untuk swakelola maupun melalui penyedia juga diatur dalam perpres 16/18 dan perubahannya. Dalam aktivitas ini, dilakukan penyusunan spesifikasi, penetapan HPS, dan rancangan kontrak, untuk pengadaan melalui penyedia, dan penyusunan Rancangan Anggaran dan Biaya (RAB) untuk pengadaan melalui swakelola.

Pada aktivitas pelaksanaan PBJP dilakukan proses pemilihan, pelaksanaan kontrak, pembayaran, dan serah terima. Proses

pelaksanaan termasuk penggunaan eMarketplace yang terdiri dari Katalog Elektronik, Toko Daring, atau tender melalui Pemilihan Penyedia (eTendering). Untuk kegiatan rutin, K/L/PD dapat langsung membeli melalui eKatalog. Dalam tahap *sourcing* dan *procurement*, aturan dan pedoman yang dikembangkan oleh LKPP sudah semakin melengkapi praktek manajemen yang diajarkan dalam SCM.

Pelaksanaan pengadaan untuk kegiatan tanggap darurat atau penanganan keadaan darurat, K/L/PD terutama BNPB dapat menggunakan Peraturan LKPP no 13 tahun 2018 tentang pengadaan barang/jasa dalam penanganan keadaan darurat dan/atau Peraturan Kepala Badan Nasional Penanggulangan Bencana nomor 13 tahun 2008 tentang pedoman manajemen logistik dan peralatan penanggulangan bencana.

c. PBJP dalam Tahap Produksi, Pengendalian Mutu, dan Pergudangan (*Make*)

Peraturan PBJP tidak mengatur sistem produksi namun produksi untuk semua jenis produk, apakah berupa barang (*product*), layanan (*service*), ataupun hasil kerja (*result*), dapat dilakukan oleh pemerintah melalui penyedia atau dilakukan sendiri (swakelola). Proses pelaksanaan dan pengendalian kegiatan produksi termasuk dalam tahap pelaksanaan kontrak. Perencanaan dan pengendalian kegiatan proyek biasanya menggunakan model-model manajemen proyek (*project management*) yang sudah dikenal luas konsep dan aplikasinya.

Prosedur pengendalian mutu secara spesifik tidak diatur dalam PBJP. Tapi aturan PBJP mewajibkan kualitas diatur dalam kontrak karena penyedia bertanggung jawab atas pelaksanaan kontrak, kualitas barang/jasa, ketepatan perhitungan jumlah atau volume, ketepatan waktu penyerahan, dan ketepatan tempat penyerahan. Dalam peraturan LKPP no 12 tahun 2021 tentang pedoman pelaksanaan PBJ melalui penyedia disebutkan bahwa program mutu disusun oleh penyedia sebelum rapat persiapan pelaksanaan kontrak.

Program mutu itu berisi informasi mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakan, organisasi kerja penyedia, jadwal pelaksanaan pekerjaan, prosedur instruksi kerja, dan pelaksana kerja. Program mutu disesuaikan dengan jenis barang/jasa, karakteristik dan kompleksitas pekerjaan.

Prosedur pergudangan tidak diatur dalam aturan Perpres 16/2018. Untuk kegiatan tanggap darurat, urusan pergudangan dapat mengacu pada Peraturan Kepala Badan Nasional Penanggulangan Bencana Nomor 13 tahun 2008 tentang pedoman manajemen logistik dan peralatan penanggulangan bencana. Inventarisasi barang yang dibeli (*inbound logistics*) dan dihasilkan (*outbound logistics*) dapat mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 27 tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. Peraturan itu menyebutkan bahwa barang milik negara/daerah adalah barang yang dibeli atas beban APBN/APBD dan barang yang berasal dari perolehan lainnya, salah satunya dari pelaksanaan perjanjian/kontrak. Kegiatan pergudangan untuk kegiatan rutin dan kegiatan proyek dapat dibebankan pada penyedia, tertulis dalam kontrak.

d. PBJP dalam Tahap Pengiriman/Distribusi/Penyebarluasan dan Serah Terima (*Deliver*)

Prosedur pengiriman produk fisik atau penyampaian produk non-fisik misalnya peraturan baru, pelayanan baru, cara melatih yang baru, tidak diatur dalam perpres 16 tahun 2018 dan perubahannya.

Proses-proses pengiriman/distribusi/penyebarluasan untuk kegiatan berkelanjutan atau berbasis proyek pada tahap ini dapat dilaksanakan oleh penyedia atau dilakukan secara swakelola. Untuk kegiatan tanggap darurat proses pengiriman (pengangkutan) diatur dalam Peraturan Kepala Badan Nasional Penanggulangan Bencana Nomor 13 tahun 2008.

Prosedur serah terima pekerjaan diatur dalam peraturan LKPP no 12 tahun 2021 tentang pedoman pelaksanaan PBJ melalui penyedia,

yaitu untuk barang/jasa yang dibeli dari atau dihasilkan oleh penyedia (hal 66, SSUK). Untuk kegiatan tanggap darurat, dan Peraturan Kepala Badan Nasional Penanggulangan Bencana nomor 13 tahun 2008 tentang pedoman manajemen logistik dan peralatan penanggulangan bencana juga mengatur proses serah terima pengadaan dari *supplier* (*inbound logistics*) dan penerimaan di tujuan (*outbound logistics*) oleh instansi daerah atau masyarakat. Secara umum semua barang yang dibeli atau dihasilkan atau diserahkan untuk kepentingan umum (masyarakat misalnya), wajib untuk dilaporkan dalam berita acara serah terima. (PP 27 tahun 2014).

Dalam tabel berikut ini disampaikan ringkasan mengenai keterkaitan PBJP dalam tahapan SCM.

Tabel 3.1 Keterkaitan PBJP dengan siklus SCM

Siklus SCM	Aktivitas SCM	Aktivitas PBJP	Catatan
Plan	Menetapkan tujuan, strategi, dan rencana kerja multi tahun dan tahunan. Menaksir kebutuhan bahan baku, peralatan/mesin, kualitas, kapasitas, jumlah yang di produksi, menetapkan cara mengubah input menjadi output (produksi), cara pengiriman, dan menaksir kebutuhan distribusi.	Menetapkan tujuan, sasaran, strategi, target lima tahun, program, dan rencana kinerja tahunan.	Rencana strategis termuat dalam Renstra K/L, Renstra SKPD. Tidak diatur dalam Perpres 16/2018 dan perubahannya.
		Menyusun rencana tahunan yang lebih rinci yang meliputi kegiatan dan target fisik dan keuangan,	Termuat dalam Renja K/L dan Renja SKPD

Siklus SCM	Aktivitas SCM	Aktivitas PBJP	Catatan
		yang masih bersifat indikatif.	
		Menyusun kegiatan berupa target fisik dan keuangan yang final, yang akan diadakan melalui swakelola atau penyedia.	Termuat dalam RKA K/L dan RKA SKPD
<i>Source</i>	Melakukan penelusuran penyedia, pemilihan penyedia, menerima pengiriman dari penyedia, pemeriksaan, dan penyelesaian pembayaran dan melakukan evaluasi kinerja penyedia (<i>supplier</i>).	<ul style="list-style-type: none"> • Menyiapkan rencana pengadaan yang meliputi proses identifikasi kebutuhan, penetapan barang/jasa, cara, jadwal, dan anggaran PBJP. • Melakukan persiapan PBJP melalui penyedia atau swakelola. • Melaksanakan proses pemilihan, pelaksanaan kontrak, pembayaran, dan serah terima. 	Diatur dalam Perpres 16/2018 dan perubahannya, peraturan LKPP no 12 tahun 2021, Keputusan Deputi II no 10 tahun 2019
<i>Make</i>	Mentransformasi bahan baku/ komponen menjadi barang/jasa. Bentuk transformasi dapat berupa proses: <ul style="list-style-type: none"> - Menghasilkan output produk. - Melakukan kegiatan produksi, penjadwalan, pengendalian produksi, mengelola barang setengah jadi, 	Melakukan proses produksi barang (<i>product</i>), layanan (<i>service</i>), ataupun hasil kerja (<i>result</i>), dapat dilakukan sendiri (swakelola). Proses pelaksanaan dan pengendalian produksi. (termasuk kegiatan dalam	Tidak diatur dalam aturan PBJP Dapat diatur dalam kontrak.

Siklus SCM	Aktivitas SCM	Aktivitas PBJP	Catatan
	<p>memelihara fasilitas produksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan dan memanfaatkan aset atau barang habis pakai untuk kegiatan administrasi dan operasional. 	<p>tahap pelaksanaan kontrak)</p>	
	<p>Melakukan pengendalian mutu sebelum dan setelah produksi.</p>	<p>Melakukan pengendalian kualitas/mutu berdasarkan kontrak yang programnya disiapkan penyedia.</p>	<p>Pengendalian mutu tidak diatur secara spesifik tapi wajib diatur dalam kontrak.</p> <p>Peraturan LKPP 12/2021.</p>
	<p>Melakukan administrasi pergudangan.</p>	<p>Melakukan administrasi pergudangan untuk kegiatan tanggap darurat.</p>	<p>Perka BNPB Nomor13 tahun 2008 (untuk tanggap darurat)</p> <p>PP Nomor 27 tahun 2014.</p> <p>Prosedur pergudangan tidak diatur dalam aturan PBJP.</p>

masyarakat (*customer*), yang menggambarkan rantai suplai yang panjang. Rantai suplai kompleks adalah rantai suplai untuk kegiatan yang menjangkau pelanggan eksternal, melibatkan pinjaman/hibah luar negeri, dana dari investor/lembaga keuangan, dan berbagai pihak lainnya misalnya Lembaga riset. Rantai suplai pengadaan barang/jasa yang kompleks atau Kegiatan Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) umumnya adalah jenis yang kompleks.

Kegiatan tanggap darurat kemungkinan besar bekerja pada rantai suplai panjang dari pengadaan sampai dengan penyerahan kepada masyarakat, bahkan memberikan pelayanan lebih lanjut. Kegiatan rutin dan kegiatan proyek cukup bervariasi dalam ukuran rantai suplainya. Proyek pembangunan sistem informasi kepegawaian adalah kegiatan pengadaan untuk produksi/penggunaan sendiri, merupakan rantai suplai pendek. Proyek pembangunan Gedung sekolah SMP, dimulai dari pengadaan, dilanjutkan dengan produksi, dan kemudian pemanfaatannya menjangkau pengguna yaitu murid-murid SMP di lokasi tertentu, adalah rantai suplai panjang.

Selama ini PBJP dikonotasikan sebagai proses atau kegiatan penyelesaian satu paket pengadaan, dari identifikasi kebutuhan mengawali proses perencanaan pengadaan, dilanjutkan dengan tahap persiapan, dilanjutkan pada tahap pelaksanaan pengadaan yang diakhiri dengan proses serah terima. Perencanaan dan penganggaran paket PBJP tersebut biasanya direncanakan dalam dalam rantai suplai pendek, tidak berupa rangkaian kegiatan untuk memenuhi sasaran secara utuh untuk mencapai tujuan (*outcome*).

Padahal bilamana kita melihat PBJP dalam satu set unjuk kinerja (rantai hasil input, aktivitas, *output*, *outcome*, dan *impact*) yang terdiri dari beberapa kegiatan yang sangat terkait, yang mungkin saja terdiri dari beberapa paket pengadaan termasuk swakelola, maka kita akan melihat suatu rantai pasok yang cukup panjang. Satu set kegiatan tersebut bisa juga berupa gabungan paket pembangunan/pengembangan fisik, misalnya pembangunan gedung/rehabilitasi ruangan, atau pembangunan/peningkatan

pelayanan/manajemen, misalnya perbaikan struktur organisasi dan manajemen dan/atau pengembangan sistem informasi..

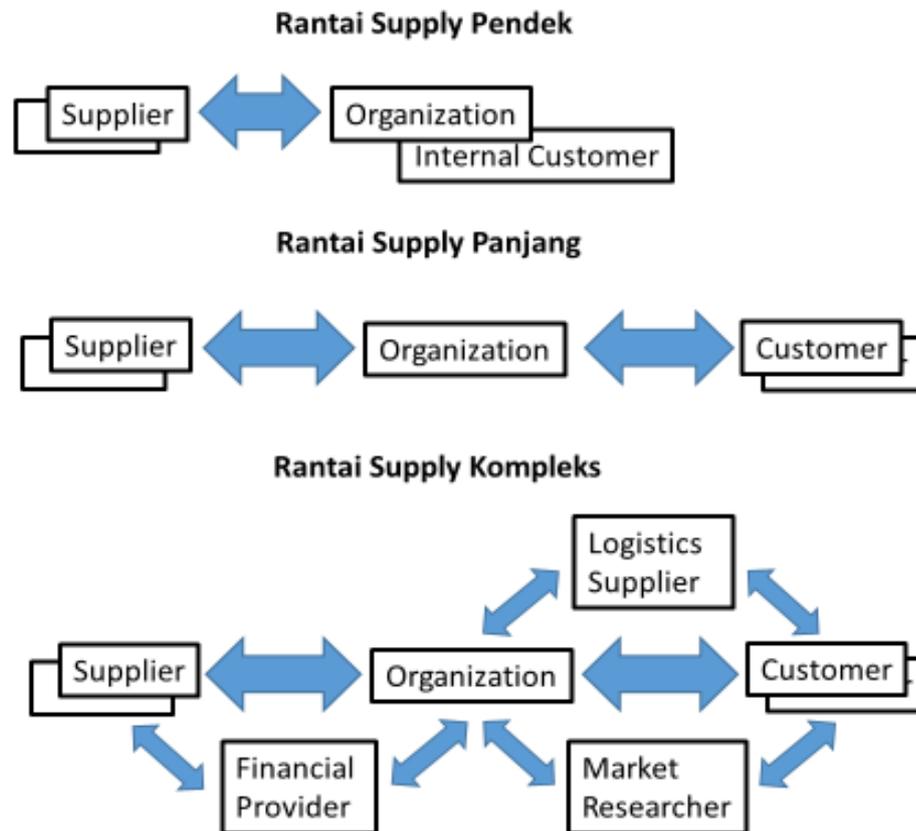
Sebagai contoh, sebuah organisasi pemerintah ingin meningkatkan layanan perpustakaan. Peningkatan pelayanan perpustakaan, dimulai dengan rehabilitasi gedung/ruangan, penambahan buku-buku dan buku-buku elektronik, pembangunan sistem informasi perpustakaan, perekrutan tenaga ahli pustaka, perubahan struktur organisasi dan manajemen, penyusunan peraturan atau SOP pemeliharaan dan pelayanan perpustakaan.

Kegiatan perencanaan bisa dimulai dari *forecasting* (peramalan), berapa banyak pelanggan yang akan dilayani oleh perpustakaan. Untuk pelayanan dengan kualitas terbaik misalnya, diperlukan penambahan ruangan, buku-buku, dan pelayanan sistem informasi. Berangkat dari proses perencanaan yang menyeluruh, akan diperoleh rencana kegiatan yang lengkap mulai dari rantai pasok hulu, rantai pasok internal, dan rantai pasok hilir. Di hulu, identifikasi kebutuhan untuk pemilihan kontraktor, *supplier* buku, dan *developer* sistem informasi (SI), bisa dijadwalkan. Penambahan ruangan dan pengembangan SI mungkin sudah bisa dijadwalkan lebih dahulu. Selanjutnya proses di rantai pasok internal adalah melakukan produksi pembuatan Rencana Pelayanan dan SOP, termasuk konsep perbaikan organisasi dan manajemen. Bila pembangunan gedung/ruangan, pengadaan buku baru, rekrutmen ahli perpustakaan, dan sistem informasi sudah diserahkan-terimakan, maka cetak biru dan SOP pelayanan prima perpustakaan sudah dapat disosialisasikan (disebarluaskan) dan selanjutnya digunakan untuk melayani pelanggan perpustakaan (rantai pasok hilir).

Penyusunan anggaran tahunan pemerintah biasanya menghasilkan paket-paket pengadaan melalui penyedia atau swakelola yang terlihat parsial, kecil-kecil dan banyak. Sasaran dari masing-masing paket pada umumnya untuk keperluan penggunaan rantai pasok internal pada tahun itu. Padahal paket-paket tersebut plus kegiatan rutin atau proyek, dapat disusun atau dirangkai dalam satu rantai pasok panjang yang memiliki satu

tujuan/sasaran. Indikator kinerja rantai pasok tersebut adalah kepuasan pelanggan.

Rantai Supply Pemerintah



Gambar 3.3 PBJP dalam Rantai Pasok Pemerintah

Perpres Nomor 16 Tahun 2018 dan perubahannya tidak mengatur prosedur melakukan perencanaan diluar PBJP, tidak mengatur bagaimana melakukan marketing, sistem produksi, sistem pengendalian pergudangan, proses pengiriman barang dan jasa, dan sebagainya. Ketiadaan beberapa prosedur penanganan seperti yang lazim dilakukan dalam SCM itu, pada kegiatan PBJP yang ada sekarang biasanya dikompensasi dalam kontrak yang komprehensif. Namun kontrak yang komprehensif juga tergantung pada seberapa luas dan dalam pengetahuan para pelaku PBJP dalam penanganan rantai suplai. Oleh karena itu praktek dan pengetahuan SCM

sangat dibutuhkan untuk memperkaya cara pengelolaan kegiatan pemerintah (K/L/PD) yang berada pada rantai suplai yang panjang.

Setelah memahami keterkaitan SCM dengan PBJP, selanjutnya kita akan melihat seperti apa penerapan SCM dalam PBJP. Khususnya dalam proses yang terkait dengan PBJP, SCM akan memberikan manfaat pada peningkatan kinerja kegiatan pemerintah. Praktek dan pengetahuan SCM akan memberikan pola pikir baru pada pada pelaku PBJP untuk melihat pengadaan dalam perspektif yang lebih menyeluruh.

B. Latihan

1. Apa saja sektor yang menjalankan aktivitas *Manajemen Rantai Pasok* ?
2. Jelaskan pengertian dari sektor Nirlaba!
3. Bagaimana keterkaitan PBJP dalam tahap perencanaan *Manajemen Rantai Pasok* ?
4. Bagaimana keterkaitan PBJP dalam tahap pelaksanaan pengadaan *Manajemen Rantai Pasok* ?
5. Bagaimana keterkaitan PBJP dalam tahap pengiriman *Manajemen Rantai Pasok* ?

C. Rangkuman

Keterkaitan Pengadaan Barang/Jasa dengan *Manajemen Rantai Pasok* dapat dilihat dari sektor – sektor dan aktivitas yang menjalankan SCM seperti sektor Bisnis, sektor Nirlaba dan sektor Pemerintah. Semua organisasi baik yang ada di sektor bisnis, nirlaba, dan pemerintah pasti melakukan proses pengadaan (*procurement*) untuk melaksanakan kegiatan mereka masing-masing.

Pemerintah pada dasarnya melaksanakan tiga jenis kegiatan yaitu kegiatan rutin (operasional berkelanjutan), kegiatan proyek, dan kegiatan tanggap darurat. Kegiatan-kegiatan tersebut membutuhkan barang/jasa untuk melakukan produksi dan melayani pengguna layanan. Adapun karakteristik PBJP pada masing-masing jenis kegiatan tersebut yakni PBJP dalam kegiatan rutin, PBJP dalam kegiatan proyek, dan PBJP dalam kegiatan tanggap darurat.

Keterkaitan PBJP dalam tahapan SCM meliputi PBJP dalam Tahap Perencanaan (*Plan*), PBJP dalam Tahap Pelaksanaan Pengadaan (*Source*),

PBJP dalam Tahap Produksi, Pengendalian Mutu, dan Pergudangan (*Make*), PBJP dalam Tahap Pengiriman/Distribusi/Penyebarluasan dan Serah Terima (*Deliver*).

Dalam kegiatan Organisasi pemerintah terdapat banyak sistem produksi sehingga memiliki jenis rantai suplai yang sangat bervariasi, yaitu rantai suplai pendek, rantai suplai panjang, dan rantai suplai kompleks.

D. Evaluasi Materi Pokok

1. Kegiatan dimulai dari pengadaan dari penyedia (*supplier*), dilanjutkan dengan produksi (di internal organisasi), sampai dengan pengiriman dan serah terima di masyarakat (*customer*) merupakan gambaran dari ...
 - A. Rantai Suplai Pendek
 - B. Rantai Suplai Kompleks
 - C. Rantai Suplai Sederhana
 - D. Rantai Suplai Panjang
2. Keterkaitan PBJP dengan SCM dalam tahapan *source*, aktivitas SCM melakukan penelusuran penyedia, pemilihan penyedia, menerima pengiriman dari penyedia, pemeriksaan, dan penyelesaian pembayaran dan melakukan evaluasi kinerja penyedia (*supplier*), sedangkan salah satu aktivitas PBJP adalah...
 - A. Menyiapkan rencana pengadaan yang meliputi proses identifikasi kebutuhan, penetapan barang/jasa, cara, jadwal, dan anggaran PBJP
 - B. Melakukan proses produksi barang (*product*), layanan (*service*), ataupun hasil kerja (*result*), dapat melalui penyedia atau dilakukan sendiri (swakelola)
 - C. Menyusun kegiatan berupa target fisik dan keuangan yang final, yang akan diadakan melalui swakelola atau penyedia
 - D. Melakukan prosedur serah terima untuk barang/jasa yang dibeli dari atau dihasilkan oleh penyedia
3. Gambaran kegiatan dari rantai suplai kompleks adalah ...
 - A. Kegiatan yang diawali dengan pengadaan melalui penyedia (*supplier*) dan berakhir pada serah terima pada pengguna barang/jasa (internal organisasi)

- B. Kegiatan yang dimulai dari pengadaan dari penyedia (*supplier*), dilanjutkan dengan produksi (di internal organisasi), sampai dengan pengiriman dan serah terima di masyarakat (*customer*)
 - C. Kegiatan yang menjangkau pelanggan eksternal, melibatkan pinjaman/hibah luar negeri, dana dari investor/lembaga keuangan, dan berbagai pihak lainnya misalnya Lembaga Riset
 - D. Kegiatan yang tidak menjangkau pelanggan eksternal, dan tidak melibatkan pinjaman/hibah luar negeri, dana dari investor/lembaga keuangan, dan berbagai pihak lainnya Rantai Suplai Kompleks
4. Menetapkan tujuan, sasaran, strategi, target lima tahun, program, dan rencana kinerja tahunan merupakan aktivitas PBJP siklus SCM dari...
- A. *Source*
 - B. *Deliver*
 - C. *Make*
 - D. *Plan*
5. Melakukan penelusuran penyedia, pemilihan penyedia, menerima pengiriman dari penyedia, pemeriksaan, dan penyelesaian pembayaran dan melakukan evaluasi kinerja penyedia (*supplier*) merupakan aktivitas SCM...
- A. *Source*
 - B. *Deliver*
 - C. *Make*
 - D. *Plan*

E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawaban Anda dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan anda terhadap materi pokok.

Rumus:

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\sum \text{Jumlah yang benar}}{\sum \text{Jumlah yang salah}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

100%	= baik sekali
80%	= baik
0-60%	= kurang

Apabila tingkat penguasaan anda mencapai 80% ke atas, bagus! Berarti Anda telah memahami materi pokok pada BAB III. Tetapi bila tingkat penguasaan anda masih di bawah 80%, anda harus mengulangi lagi materi pokok pada BAB III terutama bagian yang belum anda kuasai.

LKPP

BAB IV

PENERAPAN MANAJEMEN RANTAI PASOK DALAM PENGADAAN BARANG/JASA

Indikator keberhasilan: setelah mengikuti pembelajaran, peserta dapat menjelaskan penerapan Supply Chain Management (SCM) dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

A. Uraian Materi

1. Pendahuluan

Setelah memahami keterkaitan SCM dengan PBJP, selanjutnya kita akan melihat seperti apa penerapan SCM dalam PBJP. Khususnya dalam proses yang terkait dengan PBJP, SCM akan memberikan manfaat pada peningkatan kinerja kegiatan pemerintah. Praktek dan pengetahuan SCM akan memberikan pola pikir baru pada para pelaku PBJP untuk melihat pengadaan dalam perspektif yang lebih menyeluruh.

Pemerintah dapat melakukan *benchmarking* pada praktek SCM yang telah menjadi *best practice* dalam dunia bisnis. Apakah *benchmarking* SCM dari sector bisnis? *Benchmarking* adalah proses mengidentifikasi standar yang tinggi pada proses, produk, dan pelayanan untuk perbaikan dalam upaya mencapai standar-standar tersebut. Dengan melakukan *benchmarking* maka organisasi akan memiliki cara kerja yang lebih baik dari sebelumnya.

SCM dapat diterapkan untuk menyiapkan rencana PBJP secara lebih mendalam dan lebih menyeluruh kegiatan di rantai suplai pemerintah dari hulu sampai hilir. SCM mengajarkan bagaimana melakukan perhitungan biaya dan penghematan, menyiapkan jadwal kegiatan yang efisien, melakukan negosiasi, memelihara hubungan dan meningkatkan kapasitas para pelaku usaha (*supplier*), melakukan transformasi pasokan atau produksi, dan melakukan pengiriman yang aman sampai dengan proses serah terima. Praktik-praktik SCM ini akan sangat bermanfaat dalam aktivitas pemerintah.

Sebagai pengetahuan, disiplin SCM sangat kaya dengan teknik-teknik manajemen antara lain mulai dari peramalan (*forecasting*), pemasaran (*marketing*), perencanaan strategis pengadaan, mengidentifikasi kebutuhan, perencanaan dan pengendalian persediaan (*inventory control*), perencanaan dan pengendalian produksi (*production planning and control*), *project management*, pengendalian kualitas (*quality control*), sampai dengan manajemen logistik (*logistics management*).

2. SCM Pada Level Strategis, Taktis dan Operasional

Agar mencapai hasil yang tepat sasaran, *Manajemen Rantai Pasok* pada program/kegiatan di sektor pemerintah harus dilaksanakan pada berbagai tingkatan manajerial yaitu pada level strategis, taktis dan operasional.

a. Level Strategis

Pada level ini kinerja organisasi menjadi tanggung jawab manajemen puncak, terutama untuk pengalokasian sumber daya dalam rangka mencapai keseluruhan tujuan dan sasaran organisasi secara terukur dan terencana. Rentang waktu perencanaan umumnya berjangka panjang. Penerapan SCM pada level strategis adalah :

- 1) Membantu proses pengambilan keputusan dalam memilih kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, apa saja yang akan yang dibeli, di sewa/alih daya, dibuat/dilaksanakan sendiri, diregenerasi, dsb;
- 2) Menyelaraskan strategi organisasi secara keseluruhan dengan strategi SCM;
- 3) Perencanaan terpadu dan terintegrasi untuk saat ini dan masa yang akan datang;
- 4) Koordinasi dan komunikasi yang baik dengan seluruh pihak yang terkait di lingkungan internal dan eksternal;
- 5) Penerapan teknologi informasi sebagai alat bantu kerja yang strategis;
- 6) Keberadaan regulasi dan prosedur pendukung proses operasionalisasi SCM.

b. Level Taktis

Pada level ini manajemen madya bertanggung jawab untuk memimpin suatu unit kerja untuk melakukan perannya dalam melaksanakan sebagian dari rencana strategis organisasi jangka menengah, termasuk alokasi penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif. Pada level taktis ini penerapan SCM dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah meliputi :

- 1) Pemetaan *supply positioning model* dan *supplier perception model*;
- 2) Manajemen kontrak dalam proses Pengadaan Barang/Jasa;
- 3) Manajemen pengelolaan dan evaluasi para penyedia (*vendor management*);
- 4) Penyusunan skala prioritas kebutuhan, alokasi kebutuhan, dan penjadwalan kegiatan, dalam proses realisasi kebutuhan;
- 5) Optimalisasi jaringan, termasuk lokasi, jumlah, dan ukuran gudang, pusat distribusi, dan fasilitas;
- 6) Manajemen persediaan, yang meliputi jumlah, alokasi, dan kualitas persediaan.

c. Level Operasional

Penerapan SCM pada level ini merupakan pelaksanaan tugas tertentu yang menjadi bagian pelaksanaan rencana strategis dan taktis. Proses ini menggambarkan cara-cara jangka pendek untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan menjelaskan bagaimana, dengan cara apa, dan seperti apa, kegiatan tersebut akan dilaksanakan selama periode operasional yang diberikan, dalam hal :

- 1) Aktivitas seleksi penyedia barang/jasa, untuk kebutuhan berkelanjutan, proyek, dan kondisi darurat;
- 2) Penerimaan permintaan untuk proses Pengadaan Barang/Jasa;
- 3) Proses serah terima barang/jasa;
- 4) Penanganan persediaan dan pergudangan;
- 5) Penanganan transportasi dan distribusi;

- 6) Proses inspeksi berkala;
- 7) Proses penagihan dan pembayaran.

Tabel 4.1 Proses SCM dalam Pendekatan Strategis, Taktis, dan Operasional

Strategis	Taktis	Operasional
Keseluruhan tujuan organisasi	Alokasi dan penggunaan sumberdaya secara efektif dan efisien	Pelaksana tugas tertentu dalam pelaksanaan aktivitas
Jangka panjang	Jangka menengah	Jangka pendek
Tanggungjawab manajemen puncak	Tanggung jawab manajemen tingkat menengah	Tanggung manajemen tingkat bawah atau penyelia

3. Penerapan SCM dalam PBJP

Pengalaman praktek, teknik manajemen SCM, dan pengembangannya di dunia bisnis telah dituliskan dan dalam buku-buku populer dan literatur akademis secara terperinci. *Best practice* ini dapat diterapkan oleh instansi pemerintah pada setiap tahapan SCM mulai dari perencanaan, penelusuran penyedia dan pengadaan, produksi, dan pergudangan dan transportasi/distribusi.

a. Perencanaan

Peran paling penting dari SCM untuk melaksanakan kegiatan dalam rantai suplai adalah perencanaan. Seperti sudah disebutkan diatas, tujuan utama dari SCM adalah kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Oleh karena itu perencanaan SCM meliputi rencana semua kegiatan yang ada dalam rantai suplai.

- 1) Rencanakan urutan-urutan kegiatan dalam tiap segmen rantai suplai;
- 2) Tetapkan tingkat dan sasaran pelayanan;
- 3) Tetapkan kualitas pelayanan;
- 4) Berapa banyak dan luasnya jangkauan pelayanan;
- 5) Berapa banyak paket pengadaan/kegiatan yang harus dilaksanakan;

- 6) Bagaimana melakukan produksi dan bagaimana kapasitas fasilitasnya;
- 7) Bagaimana melakukan pengiriman, distribusi, atau penyebarluasan;
- 8) Berapa lama pelaksanaan disetiap titik kegiatan;
- 9) Optimasikan biaya disetiap titik kegiatan;
- 10) Optimasikan pilihan kegiatan swakelola (*in-house*) atau melalui penyedia (*outsourcing*);
- 11) Jadwalkan seluruh kegiatan dalam fungsi waktu;
- 12) Kalkulasi biaya kegiatan sourcing dan *procurement*;
- 13) Hitung jumlah personil internal dan eksternal yang dibutuhkan;
- 14) Kalkulasi total anggaran yang dibutuhkan;
- 15) Bagaimana cara mendapatkan anggaran ;
- 16) Bagaimana mengoptimalkan kebutuhan biaya dari berbagai sumber;
- 17) Siapkan dokumen rencana SCM untuk pencapaian tujuan dan sasaran utama.

Dokumen perencanaan SCM dalam rangka PBJP menjadi referensi untuk :

- 1) Mencari potensi calon penyedia;
- 2) Menyusun jadwal rencana pengadaan agar barang/jasa hasil pengadaan dapat digunakan sesuai dengan jadwal optimal seluruh kegiatan dalam rantai suplai;
- 3) Meminta penawaran kepada daftar penyedia tetap atau melakukan proses tender;
- 4) Mengurangi resiko kekeliruan memahami permintaan dari para pengguna;
- 5) Mengurangi resiko kekeliruan dalam hal evaluasi permintaan yang terbatas waktunya;
- 6) Memastikan kewajiban penyedia untuk memberikan layanan pasca penjualan dan jaminan kompensasi penggantian jika ada yang tidak sesuai pesanan;

- 7) Memiliki posisi tawar dalam negosiasi pengadaan barang/jasa menjadi kuat jika dilakukan dalam waktu yang terbatas.

Idealnya tersedia dokumen perencanaan yang berisi informasi lengkap tentang rencana PBJP dalam suatu periode tertentu, agar proses perencanaan PBJP dapat diantisipasi proses SCMnya oleh para pelaksana tugas, maka kondisi tersebut dibawah ini harus terjadi:

- 1) Adanya peran dan fungsi tugas pelaksana SCM;
- 2) Adanya keterlibatan team UKPBJ/PPK dalam proses perencanaan dan penyusunan program kerja di tingkat institusi;
- 3) Team UKPBJ/PPK bersama para pihak terkait berperan serta secara aktif dalam penyusunan peramalan kebutuhan, kerangka acuan kerja (KAK) proyek, dan tindakan tanggap darurat;
- 4) Menyusun agenda kerja dan tahapan jadwal pelaksanaan secara detail dan terperinci;
- 5) Diberikan target dan batas waktu dari setiap tahapan jadwal pelaksanaan;
- 6) Secara berkala dilakukan analisis apakah terjadi ketidaksesuaian (deviasi) antara perencanaan dan realisasi, serta proses dinamis dari permintaan dan realisasi kebutuhan yang terjadi

b. Tahap *Sourcing* dan Pengadaan

Pada tahap ini dilakukan identifikasi sumber pasokan dan potensi penyedia barang/jasa. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan PBJP dalam tahap ini sebagai berikut :

1) Pengadaan Kegiatan Operasional Berkelanjutan

- a) Perencanaan kebutuhan untuk proses pengadaan barang/jasa menggunakan metode peramalan kebutuhan dan alokasi persediaan (*forecasting*);
- b) Proses pengadaan barang/jasa dilakukan melalui kontrak kerjasama (*framework purchase agreement*) dengan daftar penyedia tetap yang diseleksi terlebih dahulu sebelum

permintaan muncul. Kini sistem ini sudah dikembangkan menjadi sistem e-katalog;

- c) Pemasok Sudah diseleksi terlebih dahulu sebelum permintaan muncul dan profil penyedia masuk dalam daftar rekanan tetap. (misalnya masuk dalam SiKAP atau e-katalog);
- d) Pemasok adalah penyedia yang fokus dan spesialis (bukan generalis) di bidang barang/jasa yang ditangani;
- e) Memiliki pengalaman yang handal dan teruji dibidang usaha yang dijalani;
- f) Kerjasama pengadaan dan kontrak harga dalam kurun waktu tertentu, dengan pola framework agreement dan/atau integrated agreement, dengan hak dan kewajiban masing-masing pihak dinyatakan dengan jelas;
- g) Siap menjadi mitra penyedia barang/jasa dalam jangka panjang

2) Pengadaan untuk Kegiatan Proyek

- a) Penyedia kegiatan berbasis proyek untuk pekerjaan konstruksi dan teknologi informasi harus memiliki lisensi dan sertifikasi dari asosiasi profesi yang terkait;
- b) Aktivitas kerja direncanakan dan dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu;
- c) Ada perbedaan signifikan antara 1 proyek dengan proyek yang lainnya dengan rencana, ruang lingkup, dan metoda kerja yang berbeda;
- d) Kegiatan proyek di standarisasikan melalui konsep manajemen proyek yang berlaku secara global;
- e) Perencanaan pengadaan menggunakan proposal kegiatan dan harga perkiraan sendiri (*owner estimate*);
- f) Proses pengadaan barang/jasa melalui mekanisme tender yang bisa diikuti oleh siapa saja yang memenuhi persyaratan

3) Pengadaan Untuk Kegiatan Tanggap Darurat

- a) Kondisi tanggap darurat meliputi upaya: perbaikan infrastruktur, prasarana, layanan, dan evakuasi;
- b) Banyak prosedur yang dikecualikan dengan pertimbangan keterbatasan waktu dan butuh penanganan yang segera. ;
- c) Pasokan yang terbatas dan sulit diperoleh sehingga harganya tidak wajar;
- d) Ketersediaan penyedia sangat terbatas, sehingga dilakukan penunjukkan langsung atau swakelola;
- e) Anggaran biaya tidak bisa direncanakan secara menyeluruh, karena kendala dan kerusakan tidak mudah diidentifikasi, sehingga dilaksanakan terlebih dahulu, perhitungan biaya menyusul;
- f) Penanganan adalah hal utama, biaya bisa menyesuaikan sepanjang dianggap diperlukan, itulah sebabnya proses monitoring dan audit dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan pekerjaan.

c. PBJP dalam Tahap Produksi (*Make*)

Peran SCM mencakup pengukuran, perencanaan, dan pengelolaan keterkaitan dalam rantai produksi. Karenanya SCM adalah proses ekstensif dari semua kegiatan yang terlibat dalam tahap produksi.

Tanggung jawab manajemen produksi/konversi

- a) Mengatur SDM yang bekerja dalam produksi;
- b) Memilih mesin, peralatan, atau fasilitas yang digunakan untuk pembuatan produk atau layanan;
- c) Merencanakan dan mengendalikan metode dan prosedur dan jadwal;
- d) Pengelolaan proses aliran, baik fisik (bahan baku) dan informasi (dokumen);
- e) Menghasilkan output yang disyaratkan sekaligus memenuhi sasaran biaya dan kualitas;

- f) Pengendalian persediaan termasuk bahan baku, bagian komponen, barang dalam proses, barang jadi, bahan pengepakan dan pengemasan, dan persediaan umum;
- g) Manajer produksi bertanggung jawab atas inventaris.

Model optimasi pengelolaan kegiatan untuk manajemen produksi biasanya digunakan pada sistem produksi yang berulang. Tapi untuk menangani kegiatan manufaktur berbasis *job order*, atau untuk kegiatan berbasis proyek, model atau metoda yang umum digunakan adalah manajemen proyek (*project management*). Manajer produksi dalam pemerintahan dapat memilih apakah produksi dilakukan dilakukan sendiri (swakelola) atau melalui penyedia.

d. Pengiriman dan Pembagian (Transportasi dan Distribusi)

Manajemen transportasi adalah suatu proses pengelolaan transportasi yang meliputi pengelolaan kendaraan, pengaturan rute perjalanan, dan perawatan kendaraan, dengan cara yang efektif dan efisien, termasuk didalamnya pengelolaan SDM yang terkait dengan keselamatan perjalanan dan keselamatan.

Manajemen distribusi adalah suatu proses penyampaian barang atau jasa dari produsen ke konsumen dan para pemakai, sewaktu dan dimana barang atau jasa tersebut diperlukan.

Pengiriman dan distribusi produk logistik, layanan, dan hasil kerja untuk kegiatan darurat sudah sesuai dengan kaidah SCM, khususnya dalam transportasi dan distribusi. Untuk kegiatan rutin dan proyek pemerintah, pengiriman/distribusi/penyebarluasan dapat berbentuk sosialisasi, diseminasi, atau pelatihan. Untuk pemerintah, proses transportasi dan distribusi ini bisa dilakukan melalui penyedia atau swakelola.

e. Manajemen Pergudangan

Warehouse atau pergudangan berfungsi menyimpan bahan baku, barang jadi, peralatan, dan persediaan lainnya dalam jumlah dan rentang waktu tertentu yang kemudian akan didistribusikan ke lokasi

yang dituju berdasarkan permintaan. Kendala yang dihadapi dalam pengelolaan *warehouse* adalah akurasi pergerakan barang dan menghitung rentang waktu barang disimpan. Dibutuhkan kontrol aktivitas pergerakan barang dan dokumen untuk meningkatkan efisiensi penggunaan *warehouse* agar jumlah dan rentang waktu barang disimpan dalam nilai minimum atau sesuai perencanaan.

Aktivitas dalam gudang terdiri dari aktivitas penerimaan, aktivitas penyimpanan, aktivitas pengiriman barang, aktivitas yang memberikan nilai tambah (*value-added processes: re-packing, sorting*), dan fungsi tambahan dalam penyimpanan (*record management*).



Gambar 4.1 Aktivitas dalam Gudang

f. Serah Terima Barang/Jasa

Serah terima barang mengikuti proses penerimaan logistik (*inbound*/sebelum masuk gudang) dan penyerahan logistik (*outbound*/keluar dari gudang). Pemerintah menerima barang/jasa dari *supplier* (*inbound*) dan menyerahkan barang/jasa (*outbound*) kepada pengguna (*internal* ataupun *eksternal*). Karenanya prosedur serah terima bisa terjadi pada rantai suplai hulu dan/atau rantai suplai hilir

1) Serah Terima Pengadaan Barang (*Inbound*)

Proses penyerahan pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh penyedia barang pada waktu serah terima yang telah

disepakati, dengan spesifikasi, jumlah, dan nilai sesuai dengan kontrak pengadaan.

Dalam serah terima perlu diperhatikan :

- a) Prosedur pengiriman
- b) Lokasi dan tempat serah terima
- c) Dokumen pengiriman barang
- d) Siapa yang menandatangani dokumen penerimaan dan pemeriksaan barang
- e) Risiko kerusakan saat serah terima
- f) Hal penting yang harus diperiksa misalnya jumlah
- g) Metode pemeriksaan misalnya pemeriksaan visual atau sampling

2) Serah Terima Pengadaan Jasa (*Inbound*)

- a) Serah terima secara fisik sesuai jadwal serah terima pekerjaan, dibuktikan dengan adanya wujud fisik pekerjaan, sistem, dan infrastruktur yang diserahkan oleh penyedia jasa, contoh: pekerjaan konstruksi dan teknologi informasi;
- b) Pencapaian target kerja yang ditentukan, dalam bentuk output dan laporan, dibuktikan dengan selesainya konsep, desain, dan proposal yang dikerjakan penyedia jasa contoh; jasa konsultan.
- c) Pengawasan dan pemeriksaan berkala untuk memastikan proses pekerjaan jasa telah dilaksanakan dengan baik oleh penyedia jasa, contoh jasa alihdaya kebersihan dan keamanan.
- d) Serah Terima Hasil Pekerjaan Serah terima hasil pekerjaan dari Penyedia kepada PPK dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut: a. pekerjaan telah dinyatakan selesai. b. setelah dilakukan perhitungan hasil pekerjaan, Penyedia mengajukan permintaan secara tertulis kepada PPK untuk serah terima hasil pekerjaan. c. PPK dan Penyedia menandatangani Berita Acara Serah Terima yang paling

kurang berisi: 1) tanggal serah terima; 2) nama Penyedia; 3) lokasi pekerjaan; dan 4) jumlah dan Spesifikasi pekerjaan yang diselesaikan. (perlem 12/2021).

3) Serah Terima Penyerahan Barang (*Outbond*)

Proses penyerahan pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh organisasi pemerintah kepada pengguna akhir pada waktu serah terima yang telah disepakati, dengan spesifikasi, jumlah, dan nilai sesuai dengan tujuan/sasaran SCM.

Dalam serah terima perlu diperhatikan :

- a) Prosedur pengiriman
- b) Lokasi dan tempat serah terima
- c) Dokumen pengiriman barang
- d) Siapa yang menandatangani dokumen penerimaan dan pemeriksaan barang
- e) Risiko kerusakan saat serah terima
- f) Hal penting yang harus diperiksa misalnya jumlah
- g) Metode pemeriksaan misalnya pemeriksaan visual atau sampling.

4) Serah Terima Penyerahan Jasa (*Outbond*)

- a) Serah terima pekerjaan dengan pelaksanaan kegiatan, dibuktikan dengan terlaksananya kegiatan tersebut sesuai dengan jadwal, kualitas, dan hasil yang memuaskan, contoh: pelaksanaan *event*.
- b) Pelaksanaan pekerjaan sesuai jadwal dan target yang ditentukan, dibuktikan dengan semua pihak yang dilayani menyatakan telah menerima manfaat dari jasa tersebut, contoh: jasa transportasi dan akomodasi.

g. Penggantian dan Penukaran

Jika pada proses serah terima (inbound dan outbound logistics) ditemukan produk yang tidak sesuai, maka pihak penerima dapat menolak serah terima tersebut dan berhak memperoleh penggantian. Proses penggantian harus ada dalam kontrak, tercantum secara jelas

bagaimana kriteria cacat, rusak, dan return, serta bagaimana metode pemeriksaan dan pembuktiannya. (dlm kontrak).

Penggantian produk (*Replacement*) dilakukan apabila saat proses serahterima barang ditemukan kondisi, antara lain spesifikasi tidak sesuai Pengembalian (*Return*) produk yang sudah dibeli dan disimpan oleh pembeli kepada pihak penyedia, dengan kondisi diketahui adanya cacat produk dan kerusakan saat dalam proses penyimpanan, dan lain sebagainya.

4. Kendala Penerapan SCM di Pemerintah

- a. Kesulitan proses koordinasi dalam hirarki birokrasi yang berjenjang dan bertahap dari tingkat pusat hingga daerah;
- b. Kesulitan proses koordinasi lintas institusi yang berjenjang dan bertahap dari tingkat pusat hingga daerah;
- c. Keterkaitan dengan proses persetujuan anggaran di tingkat DPR dan DPRD;
- d. Konsep perencanaan dan penganggaran yang masih berbasis proyek (tahunan), kegiatan, sehingga kegiatan berkelanjutan yang merupakan program kerja tetap juga dibuat sebagai proyek;
- e. Belum tersedianya tools yang memadai untuk proses perencanaan dan penganggaran;
- f. Kendala kompetensi;
- g. Kendala integritas.

5. Kunci Sukses Penerapan SCM di Pemerintah

Untuk mencapai keberhasilan dalam penerapan SCM, diperlukan pengaturan atau regulasi SCM yang operasional, misalnya Peraturan Lembaga atau Peraturan Menteri, yang memastikan adanya :

- a. Hirarki dan proses birokrasi yang lebih efektif dan efisien;
- b. Koordinasi lintas institusi yang didukung oleh sistem e-Government yang terintegrasi.
- c. Proses persetujuan anggaran di parlemen yang mengedepankan akuntabilitas dan transparansi;

- d. Konsep perencanaan dan penganggaran yang berorientasi pada kegiatan berkelanjutan, kegiatan proyek, dan kegiatan tanggap darurat, sehingga mengurangi beban proses perencanaan dan penganggaran yang berbasis kegiatan proyek;
- e. Tersedianya *management tools* yang memadai untuk perencanaan dan penganggaran yang terintegrasi dengan semua pihak yang terkait;
- f. Proses edukasi dan pengembangan kompetensi berbasis kinerja;
- g. Adanya perubahan cara kerja dan budaya kerja yang berorientasi untuk melayani kepentingan publik;
- h. Adanya sistem informasi untuk perencanaan dan pengendalian SCM

B. Latihan

1. Sebutkan tingkatan manajerial agar *Manajemen Rantai Pasok* pada program/kegiatan di sektor pemerintah mencapai sasaran yang tepat?
2. Sebutkan salah satu contoh penerapan SCM pada level strategis?
3. Tujuan Dokumen perencanaan SCM dalam rangka PBJP menjadi referensi adalah?
4. Sebutkan tahap penerapan SCM dalam PBJP!
5. Sebutkan salah satu kunci sukses dalam penerapan SCM di Pemerintahan!

C. Rangkuman

Manajemen Rantai Pasok dalam Pengadaan Barang/Jasa dapat diterapkan untuk menyiapkan rencana PBJP secara lebih mendalam dan lebih menyeluruh kegiatan di rantai suplai pemerintah dari hulu sampai hilir. Agar mencapai hasil yang tepat sasaran, Manajemen Rantai Pasok pada program/kegiatan di sektor pemerintah harus dilaksanakan pada berbagai tingkatan manajerial yaitu pada level strategis, taktis dan operasional.

Penerapan SCM dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah pelaksanaan kegiatan tahap perencanaan, tahap sourcing dan pengadaan pada tahap produksi (*make*), tahap produksi Pengiriman dan Pembagian (Transportasi dan

Distribusi), Manajemen Pergudangan, tahap Serah Terima Barang/Jasa, dan tahap Penggantian dan Penukaran.

D. Evaluasi Materi Pokok

1. Dokumen perencanaan SCM dalam rangka PBJP menjadi referensi untuk...**KECUALI**
 - A. Menyusun jadwal rencana pengadaan agar barang/jasa hasil pengadaan dapat digunakan sesuai dengan jadwal optimal seluruh kegiatan dalam rantai suplai
 - B. Mengurangi resiko kekeliruan memahami permintaan dari para pengguna
 - C. Menganalisis ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi
 - D. Mencari potensi calon penyedia
2. Pada level operasional penerapan SCM dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah meliputi...
 - A. Koordinasi dan komunikasi yang baik dengan seluruh pihak yang terkait di lingkungan internal dan eksternal
 - B. Optimalisasi jaringan, termasuk lokasi, jumlah, dan ukuran gudang, pusat distribusi, dan fasilitas
 - C. Manajemen pengelolaan dan evaluasi para penyedia (*vendor management*)
 - D. Proses serah terima barang/jasa
3. Pada level taktis penerapan SCM dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah meliputi...
 - A. Koordinasi dan komunikasi yang baik dengan seluruh pihak yang terkait di lingkungan internal dan eksternal
 - B. Optimalisasi jaringan, termasuk lokasi, jumlah, dan ukuran gudang, pusat distribusi, dan fasilitas
 - C. Manajemen pengelolaan dan evaluasi para penyedia (*vendor management*)
 - D. Proses serah terima barang/jasa

4. Salah satu kendala yang dapat ditemui pada penerapan SCM dalam PBJP, **KECUALI...**
 - A. Kesulitan proses koordinasi dalam hirarki birokrasi yang berjenjang dan bertahap dari tingkat pusat hingga daerah
 - B. Kesulitan dalam pencarian referensi penerapan SCM dalam PBJP
 - C. Belum tersedianya tools yang memadai untuk proses perencanaan dan penganggaran
 - D. Konsep perencanaan dan penganggaran yang masih berbasis proyek (tahunan), kegiatan, sehingga kegiatan berkelanjutan yang merupakan program kerja tetap juga dibuat sebagai proyek
5. Salah satu kunci sukses pada penerapan SCM dalam PBJP, **KECUALI...**
 - A. Proses persetujuan anggaran di parlemen mengedepankan akuntabilitas dan transparansi
 - B. Dukungan pemerintah dalam segala sektor yang mendukung penerapan SCM dalam PBJP
 - C. Hirarki dan proses birokrasi yang lebih efektif dan efisien
 - D. Tersedia tools yang memadai untuk perencanaan dan penganggaran yang terintegrasi dengan semua pihak yang terkait

E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawaban Anda dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban Anda yang benar, kemudian gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan anda terhadap materi pokok.

Rumus:

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\sum \text{Jumlah yang benar}}{\sum \text{Jumlah yang salah}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

100% = baik sekali

80% = baik

0-60% = kurang

Apabila tingkat penguasaan anda mencapai 80% ke atas, bagus! Berarti Anda telah memahami materi pokok pada BAB IV. Tetapi bila tingkat penguasaan anda anda masih di bawah 80%, anda harus mengulangi lagi materi pokok pada BAB IV terutama bagian yang belum anda kuasai.

LKPP

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Manajemen Rantai Pasok adalah praktek atau disiplin/ilmu manajemen yang lazim digunakan oleh industri manufaktur di sektor bisnis (sektor swasta/korporasi) untuk mengelola proses bisnis termasuk sistem produksinya. Dalam Manajemen Rantai Pasok terdapat ruang lingkup yakni :

1. Konsep Dasar Manajemen Rantai Pasok
2. Keterkaitan Pengadaan Barang/Jasa dengan Manajemen Rantai Pasok
3. Penerapan Manajemen Rantai Pasok dalam Pengadaan Barang/Jasa

B. Implikasi

Setelah mempelajari modul ini, para peserta pelatihan diharapkan dapat memahami dan menambah pengetahuan tentang konsep SCM, keterkaitan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJP) dengan SCM, dan penerapan SCM dalam PBJ.

C. Tindak Lanjut

Untuk lebih meningkatkan pengetahuan dan lebih memahami tentang Manajemen Rantai Pasok, maka setelah mempelajari modul ini peserta pelatihan diharapkan dapat memperdalam pemahaman materi dengan membaca referensi yang terdapat dalam daftar Pustaka maupun literatur lainnya.

KUNCI JAWABAN

BAB II KONSEP MANAJEMEN RANTAI PASOK

1. A
2. A
3. C
4. A
5. B

BAB III KETERKAITAN PENGADAAN BARANG/JASA DENGAN MANAJEMEN RANTAI PASOK

1. D
2. A
3. C
4. D
5. A

BAB IV PENERAPAN MANAJEMEN RANTAI PASOK DALAM PENGADAAN BARANG/JASA

1. C
2. D
3. B
4. B
5. B

DAFTAR PUSTAKA

- Peraturan Presiden Nomor 12 tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Peraturan Presiden Nomor 16 tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
- Turban, E., Rainer, R. K. Jr., Potter, R.E. (2005), *“Introduction to Information Technology”*, Prentice Hall, 3rd Ed.
- Felea, Mihai and Albăstroi, Irina (2013), *“Defining The Concept Of Supply Chain Management And Its Relevance To Romanian Academics And Practitioners”*, *Academy of Economic Studies*, Vol. XV • No. 33 • February 2013, Bucharest, Romania
- Mentzer, J.T.; et al. (2001). *“Defining Supply Chain Management”*. *Journal of Business Logistics*. 22 (2): 1–25
- Gonzales, Ernesto Santibanez, and Souza, Marcone Jamilson Freitas (2010), *“A Conceptual Analysis Of Supply Chain Management”*, *XVI International Conference On Industrial Engineering And Operations Management*, São Carlos, SP, Brazil, 12 to 15 October – 2010
- Office of Government Commerce (2006), *Supply Chain Management in Public Sector Procurement : a Guide*, Trevelyan House, London.
- SCH-MGMT 597LG *Humanitarian Logistics and Healthcare Spring 2012 c Anna Nagurney* 2012-[https://supernet.isenberg.umass.edu/courses/SC-MGMT597LG-Spring12/Nagurney Humanitarian Logistics Lecture 2.pdf](https://supernet.isenberg.umass.edu/courses/SC-MGMT597LG-Spring12/Nagurney%20Humanitarian%20Logistics%20Lecture%202.pdf)

GLOSARIUM

APBN/APBD	: Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah
Basarnas	Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan
BMN/BMD	Barang Milik Negara/Daerah
BNPB	Badan Nasional Penanggulangan Bencana
<i>Benchmarking</i>	Proses Perbandingan Proses Bisnis
<i>Delivery</i>	Pengiriman
Distributor	Pelaku kegiatan ekonomi yang menyalurkan barang atau jasa dari produsen ke konsumen
<i>Force Majeure</i>	Keadaan Kahar
HPS	Harga Perkiraan Sendiri
Industri Manufactur	Industri yang memproduksi barang dengan menggunakan tangan atau mesin
Kementerian PUPR	Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
K/L/PD	Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah
LKPP	Lembaga Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
PBJP	Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
<i>Planning</i>	Perencanaan
PMI	Palang Merah Indonesia
<i>Procurement)</i>	Pengadaan
RKAKL/RKA PD	Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga
Renja K/L	Rencana Kerja Kementerian/Lembaga
SCM	<i>Supply Chain Managemen</i> Manajemen Rantai Pasok
Sektor Nirlaba	Bersifat tidak mengutamakan pemerolehan keuntungan
Sektor Bisnis	Usaha komersial dalam dunia perdagangan
SOP	Standar Operasional Prosedur