



UNIVERSITAS PERTAHANAN

**IMPLEMENTASI *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* (SCM)
DI BIDANG BEKAL MAKANAN BADAN PEMBEKALAN TNI
DALAM RANGKA Mendukung
PERTAHANAN NEGARA**

**DARU PUTRI KUSUMANINGTYAS
NIM: 120170201006**

Tesis yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapatkan Gelar Magister Pertahanan

**FAKULTAS MANAJEMEN PERTAHANAN
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PERTAHANAN**

**BOGOR
Januari 2019**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dinamika perkembangan lingkungan strategis juga berpengaruh pada perkembangan bentuk ancaman. Sejalan dengan perkembangan lingkungan strategis yang terjadi, tantangan yang dihadapi oleh sebuah negara dalam mempertahankan negaranya semakin kompleks. Hal tersebut dikarenakan perkembangan lingkungan strategis sangat berpengaruh pada pertahanan suatu negara.

Perkembangan ancaman bagi suatu negara saat ini sangat kompleks dan multidimensional. Berbagai usaha atau aktivitas yang berada di dalam negeri atau di luar negeri dapat dikatakan ancaman jika aktivitas tersebut dinilai mampu membahayakan kedaulatan, keutuhan wilayah dan keselamatan segenap bangsa.¹ Menurut buku putih pertahanan negara, ancaman dapat dikategorikan menjadi ancaman nyata dan belum nyata dan dikelompokkan dalam ancaman militer, ancaman non militer, dan juga ancaman hibrida.² Sumber ancaman dapat berasal dari dalam negeri dan dari luar negeri.³ Pelakunya bisa dari aktor negara maupun aktor non negara yang bersifat nasional, regional, dan internasional.

Ancaman yang dinilai memiliki kemampuan untuk membahayakan kedaulatan, keutuhan wilayah, dan keselamatan segenap bangsa dengan menggunakan kekuatan bersenjata, terorganisasi, disebut dengan ancaman militer. Sedangkan ancaman yang dinilai memiliki kemampuan yang dapat membahayakan kedaulatan negara, keutuhan wilayah negara, dan keselamatan segenap bangsa disebut ancaman nonmiliter. Gabungan

¹ Kementrian Pertahanan Republik Indonesia, Postur Pertahanan Negara, (Jakarta, 2015), hlm. 26.

² Kementrian Pertahanan Republik Indonesia, Buku Putih Pertahanan Negara, (Jakarta, 2015), hlm. 1.

³ Kementrian Pertahanan Republik Indonesia, Doktrin Pertahanan Negara, (Jakarta, 2015), hlm. 37.

antara ancaman militer dan ancaman nonmiliter disebut juga ancaman hibrida.

Adanya berbagai ancaman diatas mampu menjadi penyebab munculnya perang yang dapat terjadi kapan saja. Dimasa perang, logistik mencakup proses penyediaan persenjataan, peralatan, dan juga persediaan untuk para pasukan perang. Pada masa Perang Troya (1194-1184 SM), Yunani mengirim sebanyak 1200 kapal ke Troya. Ketika perang Troya tersebut berlangsung, bangsa para pasukan Yunani tidak bisa membawa cukup uang dan makanan.

Dampak dari ketidak mampuan pasukan Yunani dalam membawa uang dan makanan dalam perang Troya mengakibatkan pasukan Yunani harus menanam makanan. Selain itu, pasukan Yunani juga melakukan penyerbuan kecil di Troya untuk merampas dan mencari persediaan. Kondisi logistik yang serba kekurangan mengakibatkan pihak Yunani tidak mampu melancarkan serangan yang signifikan sehingga dapat mengakhiri perlawanan dari bangsa Troya. Kasus tersebut menggambarkan pentingnya keberadaan atau ketiadaan logistik dalam perang.

Setelah terjadinya perang Troya, tantangan logistik yang dirasakan pada Perang Dunia I masih terbawa hingga awal terjadinya Perang Dunia II. Pendistribusian logistik dilakukan menggunakan kereta api sehingga jalur kereta api memiliki peranan penting. Kendaraan bermotor menjadi penolong terbesar dalam bidang transportasi di Perang Dunia II untuk mengangkut logistik. Perwira penanggung jawab logistik memiliki tugas mengelola persediaan bagi para pasukan dengan mempertimbangkan jumlah tawanan perang, jumlah prajurit yang terluka, dan jumlah penduduk lokal.

Masalah logistik pasca Perang Dunia II semakin populer. Indonesia dapat memenangkan perang melawan penjajah pada era revolusi disebabkan adanya dukungan logistik wilayah yang terus mengalir ketika Indonesia melakukan perang gerilya. Kembalinya Irian Barat kedalam

pangkuan ibu pertiwi juga sebagai bukti dari kemampuan Indonesia dalam menggabungkan logistik pasukan dengan logistik wilayah.

Pada era teknologi saat ini, peran manajemen logistik dapat dilihat pada kemenangan Amerika melawan Irak. Kemampuan Amerika memindahkan mesin perang berkat sarana logistik handal yang dimiliki berbuah kemenangan bagi Amerika. Dari beberapa penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa, "Logistik tidak memenangkan pertempuran, tetapi tanpa logistik perang tidak akan dimenangkan".⁴

Hal-hal tersebut menunjukkan betapa pentingnya logistik bagi dunia militer, begitu pula di Indonesia. Menghadapi ancaman militer dari dalam maupun luar negeri pada strategi pertahanan negara Indonesia menempatkan TNI sebagai komponen utama pertahanan negara. TNI dituntut untuk bisa mengembangkan strategi militer yang memiliki dampak daya tangkal tinggi dan profesional pada saat Operasi Militer untuk Perang (OMP) dan/atau Operasi Militer Selain Perang (OMSP).

Demi mendukung dua pola operasi tersebut, TNI perlu mendapatkan kebutuhan logistik yang memadai. Dalam pemenuhan kebutuhan logistik, perlu adanya manajemen logistik agar terwujudnya manajemen logistik yang efektif dan efisien. Hal tersebut dikarenakan selain dianggap penting saat terjadinya perang, manajemen logistik yang baik juga dibutuhkan pada masa damai.

Pemenuhan kebutuhan personel TNI atas ketersediaan logistik yang memerlukan kecepatan dan ketepatan waktu dan adanya peraturan yang penuh dinamika membuat Babek TNI harus bergerak cepat dan fleksibel. Babek TNI dalam menjalankan tugasnya bukan hanya dituntut untuk menyediakan produk dengan harga murah, tetapi juga kualitas dan kecepatan suplai.

Penyediaan produk yang dibutuhkan oleh TNI juga mengharuskan Babek TNI untuk melakukan kerjasama pada berbagai pihak. Kunci untuk

⁴ Yusuf Ali, Dari Timor Sampai Jakarta (Kumpulan Artikel), (Pontianak: Lembaga Kajian Pembangunan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (LKP2SDM), 2017), hlm. 1.

mengatasi situasi dan kondisi yang demikian harus melalui penerapan sistem aliran barang yang terintegrasi dan mengurangi waktu proses suplai serta melakukan efisiensi pada semua lini aliran barang. Dalam melakukan persediaan logistik yang harga murah, tetapi juga kualitas dan kecepatan suplai, maka diperlukannya *Supply Chain Management (SCM)*.

SCM adalah konsep yang dikembangkan dari manajemen logistik. Manajemen logistik dan SCM pada dasarnya sama-sama membahas mengenai pengelolaan arus barang atau jasa, pergerakan atau pendistribusian, pembelian, administrasi, penyimpanan atau pergudangan, pengangkutan, penyaluran barang, dan usaha untuk meningkatkan efisiensi maupun efektivitas dalam mengelola barang.⁵

Disamping persamaan tersebut, manajemen logistik dan SCM terdapat beberapa perbedaan mendasar diantara keduanya, antara lain:

Tabel 1.1 Perbedaan *Logistics Management* dan *Supply Chain Management (SCM)*

LOGISTICS MANAGEMENT	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)
Mengutamakan pengelolaan, termasuk arus barang dalam perusahaan atau organisasi	Mengutamakan arus barang antar perusahaan atau organisasi, sejak paling hulu sampai paling hilir
Berorientasi pada perencanaan dan kerangka kerja yang menghasilkan rencana tunggal arus barang dan informasi diseluruh perusahaan atau organisasi	Atas dasar kerangka kerja ini, mengusahakan hubungan dan koordinasi antar proses dari perusahaan atau organisasi-perusahaan atau organisasi lain dalam " <i>business pipelines</i> ", mulai dari <i>suppliers</i> sampai kepada <i>customer</i>

Sumber: Richardus Eko Indrajit dan Richardus Djokopranoto, *Supply Chain Management*, (Yogyakarta, Preinexus, 2016), hlm. 22.

Maka dari itu, menurut Martin Christopher mengungkapkan *logistic management* dan SCM sebagai berikut:

⁵ Richardus Eko Indrajit dan Richardus Djokopranoto, *Supply Chain Management*, (Yogyakarta, Preinexus, 2016), hlm. 22.

*Logistics is process of strategical managing procurement, movement and storage of materials, parts and finished inventory (and the related information flows) through the organization and its marketing channels in such a way that current and future profitability are maximized through the cost-effective fulfillment of orders and Supply Chain Management (SCM) is the management of upstream and downstream relationships with suppliers and customer to deliver superior customer value at less cost to the supply chain as a whole.*⁶

SCM merupakan keseluruhan kegiatan rantai pasokan. Kegiatan SCM diawali dari bahan baku dan berakhir pada kepuasan pelanggan. Pelanggan dalam hal ini adalah personel TNI. SCM melaksanakan kegiatan aliran barang, pengendalian persediaan, pembelian, penyimpanan, pengangkutan, dan distribusi.

SCM merupakan terobosan berupa rangkaian proses dan aliran produk terintegrasi dari perusahaan atau organisasi yang tergabung dalam mata rantai suplai untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Pengintegrasian yang efisien antara perusahaan atau organisasi manufaktur, pemasok, pergudangan, transportasi, distribusi dan retail, memungkinkan barang yang diproduksi serta didistribusi mempunyai kualitas baik, jumlah sesuai, waktu suplai dan lokasi yang tepat serta biaya yang efisien akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

SCM yang dilakukan oleh Babek TNI merupakan salah satu wujud kesiapsiagaan TNI dalam menanggulangi ancaman-ancaman yang ada dalam rangka mendukung pertahanan negara. Lingkungan strategis yang terus berkembang berbanding lurus dengan berkembangnya bentuk ancaman bagi suatu negara. Ancaman yang terus berkembang menuntut postur TNI yang profesional, modern, efektif, dan efisien yang didukung oleh logistik yang memadai pada jumlah yang tepat dan waktu yang tepat.

⁶ *Ibid.*

Di dalam mendukung operasi TNI, Babek TNI bertugas menyelenggarakan pembekalan materiil TNI terpusat dan integratif dalam rangka pelaksanaan dukungan operasi TNI.⁷ Demi terlaksananya tugas tersebut, Babek TNI menyelenggarakan fungsi utama yaitu:

1. Menyelenggarakan pengawasan dan pengamanan pembekalan;
2. Menyelenggarakan pembekalan bekal makanan;
3. Menyelenggarakan pembekalan bekal perlengkapan;
4. Menyelenggarakan pembekalan bekal bahan bakar minyak dan pelumas;
5. Menyelenggarakan pembekalan materiil alat peralatan, komunikasi, dan elektronika;
6. Menyelenggarakan pembekalan materiil senjata dan munisi;
7. Menyelenggarakan kegiatan angkutan lintas darat, lintas laut, dan udara distribusi bekal atau materiil; dan
8. Menyelenggarakan kegiatan pergudangan dan perbendaharaan bekal materiil.⁸

Berdasarkan teori hirarki kebutuhan Maslow, manusia memiliki lima tingkat kebutuhan dasar. Kebutuhan dasar manusia di mulai pada kebutuhan paling dasar sampai kepada kebutuhan manusia paling tinggi yaitu kebutuhan fisiologi, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.⁹ Urutan kebutuhan tersebut diantaranya:

1. Kebutuhan Fisiologi; merupakan kebutuhan dasar manusia. Manusia cenderung akan memenuhi kebutuhan fisiologinya terlebih dahulu sebelum kebutuhan lainnya. Kebutuhan fisiologi meliputi pakaian, makanan, tempat tinggal, istirahat, hiburan, hingga tidur.
2. Kebutuhan Rasa Aman ; kebutuhan pada tingkatan kedua adalah rasa aman. Kebutuhan rasa aman meliputi mendapatkan tunjangan pensiun, menabung, memiliki asuransi, memasang pagar pada rumahnya, dll.

⁷ <https://ppid.tni.mil.id/view/32435551/profil-babek-tni.html>, diakses pada tanggal 16 Juli 2018, pukul 13.00 WIB.

⁸ <https://ppid.tni.mil.id/view/32435551/profil-babek-tni.html>, diakses pada tanggal 16 Juli 2018, pukul 13.09 WIB.

⁹ Husnaini Usman, Manajemen, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 227.

3. **Kebutuhan Sosial;** pada tingkatan ketiga, kebutuhan manusia adalah kebutuhan sosial. Kebutuhan sosial meliputi bersahabat, membina keluarga, bergaul, menikah, memiliki keturunan, bekerja sama, hingga menjadi anggota sebuah organisasi.
4. **Kebutuhan Penghargaan;** pada tahap keempat, kebutuhan manusia adalah penghargaan atas dirinya. Kebutuhan penghargaan meliputi mendapatkan ucapan terimakasih, mendapatkan tanda penghargaan (hadiah), menjadi penjabat (kekuasaan), status simbol, hingga promosi.
5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri;** kebutuhan manusia pada tingkatan paling tinggi yaitu aktualisasi diri yang bisa disebut juga dengan realisasi diri atau keinginan berprestise atau pemenuhan kepuasan.

Untuk mengetahui tingkatan-tingkatan teori hirarki kebutuhan Maslow, tertera gambar berikut:



Gambar 1.1 Teori Kebutuhan Maslow

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2018

Berdasarkan teori hirarki kebutuhan Maslow, makanan merupakan kebutuhan dasar dari tiap individu termasuk personel TNI. Di dalam memenuhi kebutuhan makanan para personel TNI, bidang bekal makanan Babek TNI melakukan pembekalan makanan berupa pemberian bekal beras operasi dan bekal ransum. Jenis ransum yang diadakan dan didistribusikan oleh Babek TNI diantaranya T-2, TB-1, CI, FD-3, KLP, BBP, dan Konserven. Bekal beras operasi dan bekal ransum diberikan kepada personel TNI yang melaksanakan tugas Operasi Militer untuk Perang (OMP) dan/atau Operasi Militer Selain Perang (OMSP) dan kegiatan latihan secara terbatas. Ransum tempur di bagikan kesatuan yang berada di daerah perbatasan, daerah terluar, dan daerah rawan konflik.

Pemenuhan kebutuhan personel TNI atas ketersediaan bekal makanan yang memerlukan kecepatan dan ketepatan waktu serta adanya ketidakpastian jumlah personel yang merupakan kekuatan perawatan beserta perkiraan penambahan atau pengurangan, lokasi satuan yang sekarang dan perkiraan yang akan datang maupun ketentuan norma atau indeks dari hari bekal untuk mendukung kebutuhan membuat bidang bekal makanan Babek TNI harus bergerak cepat dan fleksibel. Bidang bekal makanan Babek TNI dalam menjalankan tugasnya bukan hanya dituntut untuk menyediakan produk dengan harga murah, tetapi juga kualitas dan kecepatan suplai.

Pada bidang bekal makanan Babek TNI, masih adanya kendala yang dijumpai pada bidang bekal makanan Babek TNI yaitu masalah regulasi dan anggaran, pengadaan dan penyaluran beras, serta koordinasi antara direktorat yang berada di bidang bekal makanan Babek TNI.¹⁰ Selain itu, di bidang bekal makanan Babek TNI masih ada kekurangan dalam hal pengembangan produk bekal ransum tempur

¹⁰ Isa Agung Wicaksono, "Optimalisasi Peran Perbekalan Untuk Menunjang Kesiapsiagaan Satuan TNI Dalam Rangka Pelaksanaan Pertahanan Negara RI (Studi di Direktorat Perbekalan Makan Badan Pembekalan TNI)" Tesis Magister, (Yogyakarta: Program Magister Ketahanan Nasional, Universitas Gajah Mada, 2014).

dimana masih kurangnya inovasi dari jenis-jenis bekal ransum tempur. Hal-hal tersebut merupakan bagian dari ruang lingkup SCM, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti mengenai bagaimana **“Implementasi Supply Chain Management (SCM) Di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekalan TNI Dalam Rangka Mendukung Pertahanan Negara”**.

1.2 Fokus dan Sub Fokus

Menurut Sugiyono yang mengutip Spradly, “A focused refer to a single cultural domain or a few related domains”.¹¹ Secara sederhananya, fokus merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial. Penetapan fokus pada proposal penelitian kualitatif berdasarkan tingkat kebaharuan informasi yang nantinya akan didapatkan dari situai di tempat penelitian.

Menurut latar belakang di atas, fokus penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah implementasi SCM di bidang bekal makanan Badan Pembekelan TNI dalam rangka mendukung pertahanan negara. Adapun sub fokus dari penelitian ini yaitu:

1. Implementasi *Supply Chain Management* (SCM) di bidang bekal makanan Badan Pembekelan TNI dalam rangka mendukung pertahanan negara
2. Kendala dalam mengimplementasikan *Supply Chain Management* (SCM) di bidang bekal makanan Badan Pembekelan TNI dalam rangka mendukung pertahanan negara

¹¹ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 209.

1.3 Rumusan Masalah

Disesuaikan dengan uraian latar belakang, fokus, dan sub fokus penelitian diatas, maka yang menjadi rumusan masalah penelitian ini:

1. Bagaimana implementasi *Supply Chain Management* (SCM) di bidang bekal makanan Badan Pembekelan TNI dalam rangka mendukung pertahanan negara?
2. Bagaimanan kendala dalam mengimplementasikan *Supply Chain Management* (SCM) di bidang bekal makanan Badan Pembekelan TNI dalam rangka mendukung pertahanan negara?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari peneliti yang ingin diraih dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis implementasi SCM di bidang bekal makanan Badan Pembekelan TNI dalam rangka mendukung pertahanan negara
2. Menganalisis kendala dalam implementasi SCM di bidang bekal makanan Badan Pembekelan TNI dalam rangka mendukung pertahanan negara

1.5 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap penelitian ini mampu memberikan manfaat secara teoritis dan juga praktis. Adapun manfaat teoritis dan juga praktis penelitian yang berjudul “Implementasi *Supply Chain Management* (SCM) Di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekalan TNI Dalam Rangka Mendukung Pertahanan Negara” ini diantaranya:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Peneliti berharap penelitian ini bermanfaat untuk meningkatkan pengetahuan, memperluas wawasan serta memperkaya referensi

perpustakaan bidang pertahanan, khususnya kajian mengenai SCM di Babek TNI.

1. 5.2 Manfaat Praktis

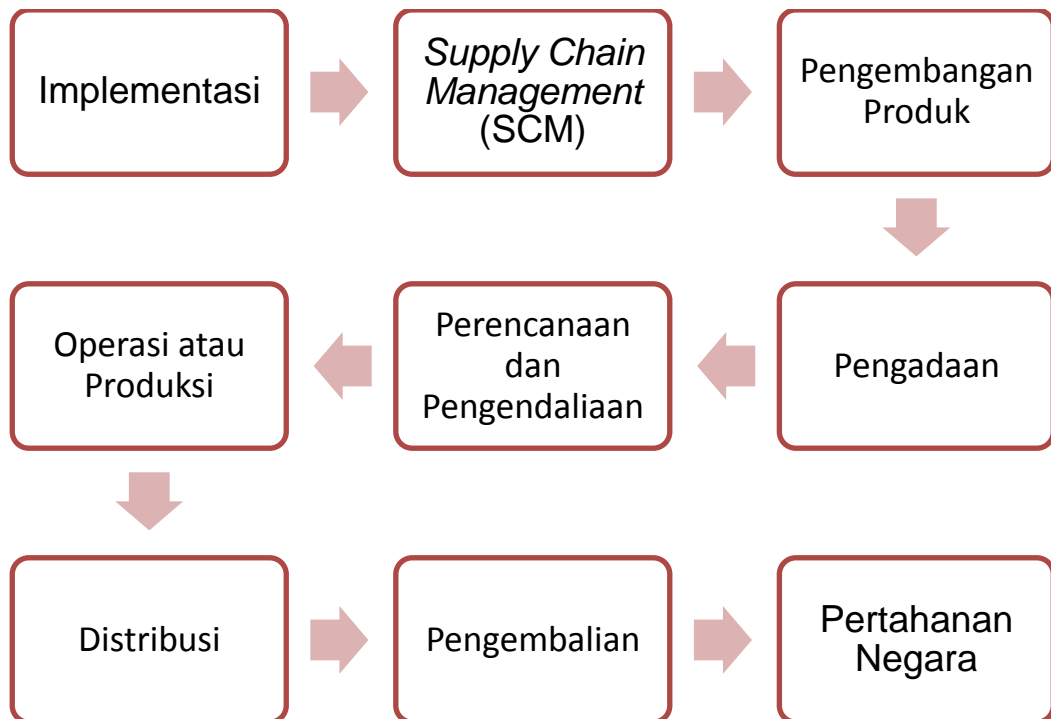
1. Peneliti berharap penelitian ini menjadi rekomendasi bagi Babek TNI dalam melaksanakan SCM.
2. Peneliti berharap penelitian ini menjadi referensi untuk mengambil keputusan oleh Babek TNI maupun pihak-pihak terkait.

BAB II KAJIAN TEORITIK

2.1 Deskripsi Konseptual

Deskripsi konseptual dalam penelitian ini menjabarkan teori dan konsep dari beberapa ahli atau pakar yang didapatkan dari berbagai referensi. Referensi diambil dari permasalahan penelitian, baik fokus dan sub fokus penelitian. Selain itu, dicantumkan juga penelitian terdahulu sebagai pembandingan dan menjaga orisinalitas dalam menyusun penelitian.

Penelitian ini menggunakan teori implementasi, teori SCM, pengembangan produk, pengadaan, perencanaan dan pengendalian, operasi atau produksi, distribusi, pengembalian, dan konsep pertahanan negara seperti pada gambar dibawah.



Gambar 2.1 Teori dan Konsep Penelitian

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2018

Teori implementasi untuk menjelaskan bagaimana proses penerapan kebijakan dalam SCM di Babek TNI untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teori SCM digunakan untuk mengetahui kegiatan apa saja yang masuk dalam ruang lingkup SCM agar nantinya dapat dianalisis pengimplementasiannya yang telah dilakukan oleh Babek TNI. Konsep pengembangan produk, pengadaan, perencanaan dan pengendalian, operasi atau produksi, distribusi, dan pengembalian digunakan peneliti untuk membahas hasil penelitian yang dilakukan di bidang pembekalan makanan Babek TNI. Sedangkan konsep pertahanan menjadi tujuan utama dalam melakukan analisis pengimplementasian SCM di Babek TNI.

2.1.1 Implementasi

Kata implementasi berasal dari bahasa Inggris "*implement*" yang memiliki arti melaksanakan. Jika dilihat dari Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), implementasi memiliki arti pelaksanaan atau penerapan.¹² Implementasi dapat diartikan sebagai tindakan perorangan atau kelompok, *privat* atau publik, yang langsung pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Implementasi meliputi usaha mentransformasikan keputusan-keputusan yang diambil menjadi tindakan operasional yang terukur dan terkendali sampai terjadi suatu perubahan yang diinginkan.

Didalam bukunya D.S. Van Meter yang dikutip dalam tesis Aria Cakra Wibawa, Implementasi dapat diartikan sebagai "*those action by public or private individuals or group that are directed at the achievement of objectives set for in prior policy decisions*".¹³ Implementasi merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah atau swasta baik secara individu

¹² <https://kbbi.web.id/implementasi>, diakses pada tanggal 12 Agustus 2018, pukul 14.21 WIB.

¹³ Aria Cakra Wibawa, Implementasi Kebijakan Pengelolaan Wilayah Pesisir Dalam Kerangka Otonomi Daerah Guna Menjamin Keamanan Di Laut (Studi Kasus: Jawa Timur), (Jakarta: Universitas Pertahanan, 2015), hlm. 17.

maupun kelompok yang ditujukan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan pada pengambilan keputusan kebijakan. Tindakan disini bukan sekedar suatu kegiatan. Implementasi merupakan suatu kegiatan yang direncanakan serta dilaksanakan secara serius juga mengacu pada aturan-aturan tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan.

Malayu Hasibuan mengartikan implementasi sebagai pembuatan sarana untuk melakukan suatu kebijakan dan bisa mengakibatkan dampak atau akibat terhadap sesuatu tertentu.¹⁴ Sesuatu tersebut dilakukan agar timbul dampak berupa peraturan pemerintah, undang-undang, keputusan pengadilan serta kebijakan yang telah dibuat oleh lembaga pemerintah dalam kehidupan bernegara.

Menurut Greston, implementasi ialah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, yang berwujud sebagai undang-undang, keputusan-keputusan eksekusi yang penting atau perintah-perintah atau keputusan badan pengadilan.¹⁵ Proses pelaksanaan tersebut berlangsung setelah terlaksananya sejumlah tahapan seperti tahapan seperti tahapan pengesahan undang-undang, dan kemudian output dalam bentuk pelaksanaan keputusan kebijakan, dan seterusnya hingga kebijakan korektif yang bersangkutan. Di dalam pelaksanaan kebijakan terdapat tuntutan beberapa persyaratan; adanya uang, orang atau pelaksana, dan kemampuan organisasional (*resources*).¹⁶

Pressman dan Wilsdovsky memaknai implementasi dengan beberapa kata kunci, yaitu untuk:

1. Menepati janji-janji seperti yang tertera dalam dokumen kebijakan (*to fulfill*)
2. Menjalankan kebijakan (*to carry out*)
3. Membereskan misi yang harus diwujudkan di dalam suatu tujuan kebijakan (*to complete*)

¹⁴ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 25.

¹⁵ Gerston, *Public Policy Making in A Democratic Society: A Guide to Civic Engagement* (New York: M/E Sharp, Inc, 1992), hlm. 253.

¹⁶ Sholihin Abdul Wahab, *Analisis Kebijakan Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan* (Jakarta: Negara Bumi Aksara, 1991), hlm. 97.

4. Membuat out put seperti yang sudah tertera pada tujuan kebijakan (*to product*)¹⁷

Disisi lain, seorang professor di bidang ilmi politik bernama George C. Edward III menjelaskan bahwa terdapat empat variable yang penting dalam menganalisa implementasi dan menjadikan suatu syarat agar program atau kebijakan tersebut dapat berhasil, yaitu:

1. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi merupakan salah satu variable penting dalam memastikan keberhasilan suatu program atau kebijakan karena organisasi atau individu yang melaksakan tugasnya dalam implementasi wajib mengetahui dan memahami langkah-langkah yang harus dikerjakan. Ketika tugas yang seharusnya telah dipahami maka organisasi atau individu tersebut akan dapat menyampaikan tujuan dan sasaran yang harus dicapai kepada target dari program atau kebijakan tersebut. Sejalan dengan pemahaman tugas dan tanggung jawab dari masing-masing individu yang melaksanakan implementasi, organisasi atau individu harus mengetahui indikator-indikator, konsistensi, aturan-aturan yang telah ditetapkan.

Penerapan komunikasi dalam implementasi memiliki beberapa dimensi, yaitu dimensi transmisi, kejelasan, dan konsistensi. Dimensi transmisi memiliki makna bahwa komunikasi yang dilakukan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana, tetapi dilakukan juga kepada target kebijakan baik langsung maupun tidak langsung. Kemudian, dimensi kejelasan berarti bahwa kebijakan yang disampaikan harus jelas maksud, tujuan, dan sasarannya. Sedangkan dimensi konsistensi yaitu setiap pelaksanaan harus memiliki pemahaman yang sama sehingga kebijakan yang

¹⁷ Erwan Agus Purwanto dan Diah Ratih Sulistyastuti, Implementasi Kebijakan Publik (Yogyakarta: Gava Medika, 2012), hlm. 20.

disampaikan kepada target tidak berbeda-beda dan membingungkan targetnya.

2. Sumber daya (*Resource*)

Selepas kebijakan dan program dikomunikasikan, pelaksana implementasi membutuhkan sumber daya untuk melaksanakan program-program tersebut. Sumber daya meliputi sumber daya manusia dan sumber daya financial serta sarana dan prasarana. Sumber daya manusia berarti membutuhkan orang-orang yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk menjalankan kebijakan dan program sebaik-baiknya. Edward III menganggap bahwa sumber daya manusia sebagai "*probably the most essential resources in implementing policy is staff*".¹⁸

Sumber daya finansial dalam implementasi kualitas pelayanan dan program yang dilaksanakan. Keterbatasan gaji yang diberikan kepada pelaksana dapat menjadi penyebab utama kegagalan pelaksanaan program. Maka dari itu, keterbatasan anggaran dapat mempengaruhi pelaksanaan program secara langsung baik kepada target maupun pelaksana.

3. Sikap atau disposisi (*Disposition*)

Edward III mengemukakan disposisi dalam ruang lingkup implementasi adalah keinginan, kemauan, dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tersebut secara bersungguh-sungguh, sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan.¹⁹ Sehingga, jika implementasi ingin terwujud secara efektif maka para pelaksana juga harus memiliki kemampuan dan keinginan. Keinginan akan muncul jika pelaksana setuju dan sependapat dengan isi dari kebijakan yang telah dirumuskan. Jika pelaksana telah memiliki kemampuan komunikasi yang baik sebagai sumber daya manusia yang unggul maka

¹⁸ Joko Widodo, Analisis Kebijakan Publik (Malang: Bayumedia, 2010), hlm. 98.

¹⁹ Ibid.,

keinginan yang berasal dari dalam dirinya akan menghasilkan kinerja yang baik juga.

4. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

Pada penerapan implementasi struktur birokrasi memiliki arti bahwa susunan orang dan jabatan yang akan melaksanakan implementasi kebijakan. Struktur organisasi yang efektif membutuhkan panduan yang tertuang di dalam *Standard Operating Procedure* (SOP) sehingga dibutuhkan analisa untuk membentuk struktur jabatan orang-orang yang akan melaksanakan program. Jika struktur organisasi terlalu panjang maka pelaksanaan program akan menjadi lambat dan tidak efektif.

Berdasarkan penjelasan teori-teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah sebuah proses penerapan kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Supply Chain Management (SCM)

Menurut Schroeder, SCM merupakan sebuah desain, perencanaan, maupun sebuah kontrol untuk aliran barang dan informasi sepanjang *supply chain* yang memiliki tujuan untuk mencukupi syarat kebutuhan dari pelanggan dengan cara yang efisien dimasa sekarang dan yang akan datang.²⁰ *Supply chain* merupakan suatu jaringan yang menghantarkan suatu produk ke tangan konsumen akhir melalui kerjasama beberapa perusahaan atau organisasi. Kerjasama itu biasanya melibatkan supplier, distributor, pabrik, retail atau toko, dan juga perusahaan atau organisasi jasa logistik. Sedangkan SCM merupakan suatu metode atau alat atau pendekatan pengelolaannya.

SCM adalah sebuah sistem gabungan yang terdiri dari organisasi, informasi, aktivitas, sumber daya manusia, maupun sumber daya lainnya yang sama-sama ikut serta dalam pemindahan suatu produk atau jasa

²⁰ Muhammad Arif, *Supply Chain Management*, (Yogyakarta, Deepublish: 2018), hlm. 7.

dari pemasok ke pelanggan akhir, baik dalam bentuk fisik maupun virtual. SCM juga dapat dikatakan sebagai mekanisme atau konsep untuk mengoptimalkan waktu, lokasi, dan aliran kuantitas bahan.

Burt Dobler Starling berpendapat bahwa definisi SCM antara lain:

1. SCM merupakan suatu dasar untuk mengatur seluruh aliran distribusi dari hulu sampai hilir.
2. SCM merupakan suatu cara untuk mengatur seluruh aliran informasi dari hulu sampai hilir.
3. SCM merupakan suatu koordinasi yang tersistem dan strategis pada *supply chain*.
4. SCM merupakan seluruh kegiatan yang berhubungan dengan perubahan barang dan informasi dari hulu sampai hilir.
5. SCM merupakan usaha yang saling berhubungan dari beberapa aliran *supply chain* untuk merencanakan, melaksanakan, dan memenuhi kebutuhan pelanggan.²¹

SCM ialah aktivitas yang menyangkut penggabungan dibidang pengadaan barang dan jasa sekaligus mengendalikan informasi, bahan baku, dan arus keuangan dalam ruang lingkup antar perusahaan atau organisasi atau organisasi. Sistem pendekatan total untuk mengendalikan semua aliran barang dari bahan baku melalui pabrik dan gudang ke konsumen akhir, dan juga aliran informasi merupakan inti dari SCM.

Menurut Tampubolon, suatu metode yang digunakan secara efektif dan efisien untuk menyatukan pemasok, produsen, gudang, retail, agar barang yang sudah di produksi dapat disalurkan ke konsumen tepat waktu, serta jangkauan sistem dengan biaya sesuai persyaratan tingkat pelayanan bisa disebut dengan SCM.²² SCM menawarkan suatu metode yang mengatur proses agar meningkatnya produktivitas, dan mengurangi biaya operasional suatu perusahaan atau organisasi. Biasanya dilakukan berbagai usaha agar proses tersebut dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk memaksimalkan nilai yang bisa didapatkan oleh konsumen serta untuk mencapai suatu keuntungan yang berkelanjutan.

²¹ *Ibid.*

²² Manahan P. Tampobolon, Manajemen Operasi dan Rantai Pemasok, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), hlm 220.

David Simchi-Levi mendefinisikan SCM yaitu:

*Supply Chain Management (SCM) is a set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufacturers, warehouses, and stores, so that merchandise is produced and distributed at the right quantities, to the right locations, at the right time, in order to minimize systemwide costs while satisfying service level requirement.*²³

SCM adalah serangkaian usaha yang digunakan untuk menyatukan pemasok, pabrik, gudang, dan *retail* secara efisien, agar barang dagangan yang diproduksi dapat didistribusikan pada jumlah yang tepat, kelokasi yang tepat, pada waktu yang tepat, dan biaya yang minimal di seluruh sistem saat memenuhi persyaratan tingkat layanan.

Willem Siahaya mengungkapkan bahwa SCM adalah:

*Supply Chain Management the integration of competent business sources of flow of goods encompasses the planning and management of procurement and logistics activities and related informations from the point of origin to the point of consumption, includ coordination and collaboration with channel partners (supplier, manufacturer, werehouse, transporter, distributor, retailer and customer) for the purpose of conforming to customers requirements.*²⁴

SCM merupakan penggabungan sumber bisnis yang handal dibidang penyaluran barang, meliputi perencanaan dan pengelolaan dibidang pengadaan, logistik, dan informasi yang saling berhubungan berawal dari tempat bahan baku hingga tempat konsumsi, termasuk juga penggabungan dan kerjasama dengan jaringan rekanan (pemasok, manufaktur, pergudangan, transportasi, distributor, retailer, dan konsumen) demi terpenuhinya kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan SCM adalah serangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara menyaluran material, informasi, dan uang, yang berawal dari

²³ Richardus Eko Indarjit dan Richardus Djokopranoto, *op. cit.*, hlm 4.

²⁴ Willem Siahaya, *Sukses Supply Chain Management; Akses Demand Chain Management* (Bogor; In Media, 2016), hlm. 12.

tempat bahan baku hingga pada konsumen akhir, mencakup pengaturan maupun kerjasama dengan jaringan mitra usaha (pemasok, manufaktur, pergudangan, transportasi, distributor, retailer dan konsumen) sehingga barang dapat disalurkan pada jumlah yang tepat, ke lokasi yang tepat, dan pada waktu yang tepat, untuk meminimalkan biaya seluruh sistem.

Supply chain merupakan rantai yang panjang dimulai dari *supplier* dan berakhir pada pelanggan, yang terdapat keikutsertaan pemain yang sangat kompleks. Indrajit dan Djokopranoto mengungkapkan bahwa di dalam *supply chain* terdapat beberapa pemain utama (perusahaan atau organisasi yang memiliki kepentingan di dalam arus barang tersebut), yang diantaranya:

1. *Supplier (Chain 1)*

Rantai pertama berawal pada *supplier*. *Supplier* adalah perusahaan atau organisasi atau perorangan yang menyediakan bahan yang akan diproses oleh *manufacturer* untuk menjadi sebuah produk.

2. *Supplier - Manufacturer (Chain 1-2)*

Pada hubungan ini, perusahaan atau organisasi sudah bisa melakukan penghematan dimana bahan yang akan diproses tadi diolah oleh perusahaan atau organisasi *manufacturer*.

3. *Supplier - Manufacturer - Distribution (Chain 1-2-3)*

Barang yang sudah jadi sudah mulai disalurkan ke *retailer* atau langsung pada pelanggan akhir. Barang dari pabrik ditransfer ke gudang distributor dalam jumlah yang besar, dan distributor akan mentransfer (jumlah lebih kecil) ke *retailer*.

4. *Supplier - Manufacturer - Distribution - Retail Outlet (Chain 1-2-3-4)*

Biasanya pedagang besar memiliki gudang untuk menyimpan barang sebelum disalurkan ke pihak *retailer*. Ditahap ini, bisa dilakukan penghematan dengan cara inventories dan biaya gudang dengan cara mendesain ulang alur pengiriman barang dari gudang *manufactur* dan juga ke *retail outlet*.

5. *Supplier - Manufacturer - Distribution - Retail Outlet - Customer (Chain 1-2-3-4-5)*

Retailer langsung menawarkan barangnya kepada *customer*. Secara fisik rantai ini mata rantai terakhir namun, pada penerapannya masih terdapat satu mata rantai (dari pembeli yang membeli ke *retail outlet* untuk dijual kembali).²⁵

²⁵ Muhammad Arif, *op.cit.*, hlm. 52.

SCM mencakup lingkungan pekerjaan dan tanggung jawab yang luas. Ruang lingkup SCM tersebut merupakan rangkaian tugas yang harus dilakukan pada tiap-tiap bagian yang telah dikategorikan pada aktivitas-aktivitas utama sesuai dengan klasifikasi. Ruang lingkup SCM meliputi:

1. SCM meliputi kegiatan merancang produk baru (*product development*).
2. SCM meliputi kegiatan memperoleh bahan baku (*procurement, purchasing, or supply*)
3. SCM meliputi kegiatan perencanaan produksi dan persediaan (*planning and controlling*)
4. SCM meliputi kegiatan produksi (*production*)
5. SCM meliputi kegiatan pengiriman (*distribution*)
6. SCM meliputi kegiatan pengelolaan pengembalian produk atau barang²⁶

Tabel 2.1 Ruang Lingkup *Supply Chain Management* (SCM)

No	Bagian	Kegiatan
1.	Pengembangan produk	Melaksanakan riset pasar, mendesain produk baru, mengikut sertakan pemasok dalam mendesain produk baru
2.	Pengadaan	Menentukan pemasok, menilai kinerja pemasok, pembelian bahan baku dan komponen, mengawasi resiko yang ditimbulkan oleh pemasok, menjalin hubungan dengan pemasok
3.	Perencanaan & Pengendalian	Meramalkan dan merencanakan permintaan, merencanakan kemampuan produksi, merencanakan jumlah produksi dan persediaan
4.	Operasi/ Produksi	Melaksanakan produksi, mengendalikan mutu
5.	Pengiriman/ Distribusi	Merencanakan jaringan distribusi, membuat jadwal pengiriman, mencari dan memelihara hubungan dengan perusahaan atau organisasi jasa pengiriman, mengawasi <i>service level</i> di tiap pusat distribusi

²⁶ I Nyoman Pujawan dan Mahendrawathi, *Supply Chain Management*, Edisi 3, (Yogyakarta: Andi, 2017), hlm. 9.

6.	Pengembalian	Menyusun saluran pengembalian produk, menyusun jadwal pengembalian, proses <i>disposal</i> (sisa), penentuan harga produk <i>refurbish</i> .
----	--------------	--

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2018

Dari klasifikasi tersebut, biasanya terdapat pembagian departemen atau divisi pada suatu organisasi. Pembagian tersebut biasanya dinamakan *functional division* dikarenakan pengelompokannya yang disesuaikan dengan fungsinya. SCM tidak hanya berorientasi pada urusan internal perusahaan atau organisasi namun, berorientasi juga pada urusan eksternal yang menyangkut hubungan dengan perusahaan atau organisasi yang menjadi mitra. Komponen dari SCM menurut Turban dalam Muhammad Arif terdapat tiga komponen utama, yaitu:

1. *Upstream Supply Chain* (hulu)

Merupakan rantai pasok yang berada di hulu. Aktivitas pada posisi *upstream supply chain* adalah kegiatan yang dilakukan dengan penyalur (*manufacrureres*) dan hubungan mereka ke penyalur mereka (orang ketiga)

2. *Internal Supply Chain*

Mencakup keseluruhan proses di dalam yang dipakai untuk mengubah barang masuk dari para penyalur menjadi barang keluar dari organisasi tersebut. Perhatian utama berada pada pabrikasi, manajemen produksi, dan pengendalian persediaan.

3. *Downstream Supply Chain* (hilir)

Mencakup keseluruhan kegiatan yang terlibat dalam pengiriman produk ke pelanggan akhir. Perhatian lebih pada distribusi, transportasi, pergudangan, dan *after sale service*.²⁷

Pada proses SCM terdapat beberapa pihak-pihak yang memiliki peranan penting atau biasa disebut peserta rantai suplai (*supply chain participant*). Peserta *supply chain* ini ada yang memiliki fungsi sebagai peserta utama (main), yaitu yang bertugas untuk mengelola hasil produksi dan memasarkan produk, dan ada yang sebagai peserta penyokong (*supporter*), yaitu yang tidak ikut mengelola hasil produksi dan memasarkan produk tetapi menyediakan jasa pendukungnya.

²⁷ Muhammad Arif, *op. cit.*, hlm. 46.

Proses SCM merupakan sebuah proses disaat produk masih berbentuk bahan mentah, setengah jadi, dan produk jadi dimana produk tersebut didapatkan, diganti, dan dijual melewati berbagai fasilitas yang terintegrasi oleh jaringan sepanjang arus produk dan material.²⁸ Pada umumnya, aliran *supply chain* yang harus dikelola ada tiga macam yang saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya, yaitu:

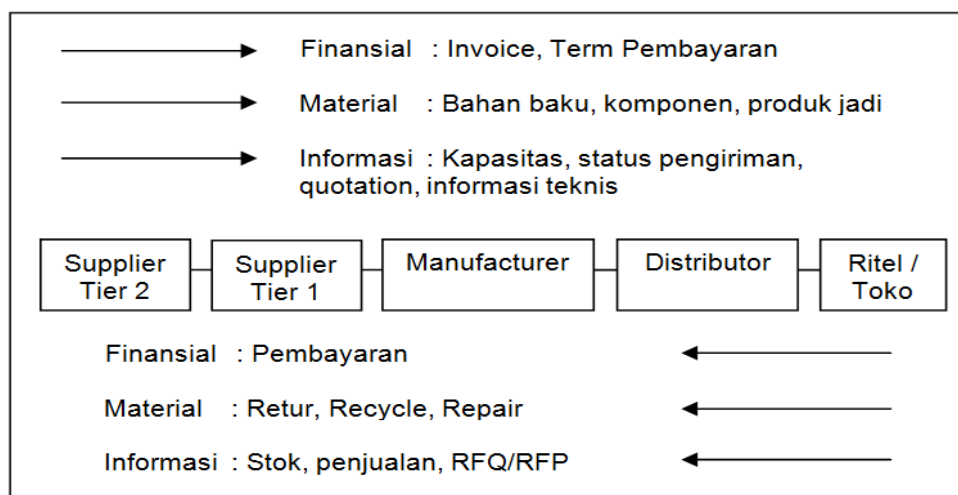
1. Barang yang mengalir dari hulu ke hilir.

Aliran ini bisa berawal dari pengiriman bahan baku dari supplier hingga sampai di pabrik. Setelah barang selesai diproduksi oleh pabrik, maka barang akan dikirim kedistributor, dari distributor dikirim keretail atau pengecer, kemudian dari retail dikirim kepemakai akhir.

2. Uang atau sejenisnya yang mengalir dari hilir ke hulu.

3. Informasi yang mengalir dari hulu kehilir dan sebaliknya.

Informasi mengenai persediaan produk yang tersedia pada setiap pengecer atau ritel sering dibutuhkan distributor bahkan pabrik. Informasi mengenai kemampuan produksi pemasok juga sering dibutuhkan oleh pabrik. Informasi menyangkut status pengiriman bahan baku dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi yang mengirim ataupun yang akan menerima.²⁹



Gambar 2.2 Aliran Yang Dikelola Oleh Supply Chain

Sumber: I Nyoman Pujawan dan Mahendrawathi, *Supply Chain Management*; Edisi 3, (Yogyakarta: Andi, 2017), hlm. 5.

²⁸ Muhammad Arif, *op. cit.*, hlm. 51.

²⁹ I Nyoman Pujawan dan Mahendrawathi, *op.cit.*, hlm. 4.

2.1.3 Pengembangan Produk

Menurut Fisher, fungsi *supply chain* pada dasarnya bisa dibedakan menjadi fungsi fisik dan fungsi mediasi pasar.³⁰ Pengembangan produk termasuk dalam kelompok fungsi mediasi pasar bersama aktifitas riset pasar, dan pelayanan setelah produk diterima oleh *customer*. Hal tersebut dikarenakan pengembangan produk adalah upaya untuk mengakomodasi aspirasi *customer*, sehingga produk yang dihasilkan akan sesuai dengan yang diinginkan.

Keinginan pelanggan yang beragam juga memicu perusahaan atau organisasi atau organisasi untuk semakin inovatif dalam menciptakan produk-produk baru. Dahulu, pengembangan produk menjadi isu penting pada produk-produk inovatif. Namun, dengan perkembangan keinginan *customer* yang semakin beragam menjadikan pengembangan produk juga berkembang keberbagai produk.

Menurut I Nyoman Pujawan, di dalam pengembangan produk baru, perusahaan atau organisasi harus mempertimbangkan beberapa hal diantaranya:

1. Perencanaan harus mempertimbangkan aspirasi atau keinginan pelanggan. Oleh karena itu, dibutuhkan riset pasar yang memadai.
2. Produk yang dirancang harus mencerminkan ketersediaan dan sifat-sifat bahan baku. Di dalam SCM modern, pelibatan supplier-supplier kunci dalam proses perencanaan produk baru sangatlah penting.
3. Rancangan yang dibuat harus bisa diproduksi secara ekonomis dengan fasilitas produksi yang dimiliki atau yang akan dibangun.
4. Produk harus dirancang sedemikian rupa sehingga kegiatan pengiriman mudah dilakukan dan tidak menimbulkan biaya-biaya persediaan yang berlebihan di sepanjang SCM.³¹

Pengembangan produk dapat dilakukan dengan melibatkan *supplier*. Pada proses yang masih tradisional, *supplier* dipilih setelah

³⁰ Fisher, M. L., *What is The Right Supply Chain for Your Product?*, (Harvard Business Review March/April, 1997), hlm. 105-116

³¹ I Nyoman Pujawan dan Mahendrawathi, *op.cit.*, hlm. 11.

rancangan produk selesai dibuat dan siap diproduksi. Namun, sekarang banyak perusahaan atau organisasi memilih *supplier* sebelum proses rancangan produk dimulai sehingga *supplier* dapat terlibat dalam proses pengembangan produk. Metode ini sangat menguntungkan kedua belah pihak dimana *supplier* dapat memberikan masukan mengenai produk yang akan dikembangkan dan juga *supplier* dapat mempertimbangkan kesediaannya dalam memasok produk baru tersebut.

Survei yang dilakukan oleh Handfield et al. menunjukkan bahwa pelibatan *supplier* dalam pengembangan produk baru memberikan manfaat yang signifikan.³² Beberapa manfaat yang diperoleh yaitu penghematan biaya, peningkatan kualitas dan kecocokan material dengan rancangan yang dibuat, serta efisiensi waktu. Manfaat-manfaat yang dapat diambil tersebutlah yang biasanya menjadi pertimbangan bagi suatu perusahaan atau organisasi.

Keterlibatan *supplier* sangat penting dilakukan sejak awal untuk menghindari adanya perubahan mendasar pada rancangan produk setelah memasuki tahap akhir. Namun, tidak semua *supplier* perlu dilibatkan secara dini dalam pengembangan produk. Menurut Handfield and Nichols, *supplier* untuk item yang kompleks dan *supplier* kritis perlu dilibatkan sejak awal, sedangkan *supplier* untuk komponen yang sederhana dan relatif standar dapat dilibatkan pada fase akhir dari pengembangan produk.³³

Dari berbagai penjelasan diatas dapat memberikan kriteria pemilihan *supplier*. Secara tradisional, *supplier* dipilih atas dasar harga produk yang ditawarkan ditambah beberapa kriteria dasar seperti kualitas dan kecepatan pengiriman. Sejalan dengan diketahuinya pentingnya *supplier* dalam pengembangan produk, perusahaan atau organisasi juga

³² Handfield, R., Ragatz, G., Monczka, R. dan Peterson, K., Involving Suppliers in New Product Development, (California Management Review 42 (1), 1999), hlm. 59.

³³ Handfield, R.B., dan Nichols, Jr., E. L., Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chain Into Integrated Value Systems, (USA: Financial Times Prentice Hall, 2002), hlm. 195.

perlu mempertimbangkan kemampuan dan kemauan *supplier* untuk berpartisipasi dalam pengembangan produk, serta memberikan komitmen waktu, tenaga (staf), maupun sumber daya lain yang diperlukan dalam melakukan pengembangan produk baru.

2.1.4 Perencanaan dan Pengendalian

Perencanaan dan pengendalian dalam *supply chain* memainkan peranan yang sangat vital. Bagian inilah yang banyak bertugas untuk menciptakan koordinasi taktis maupun operasional, sehingga kegiatan produksi, pengadaan material, maupun pengiriman produk bisa dilakukan dengan efisien dan tepat waktu.

Saat ini, kegiatan perencanaan juga harus dilakukan dengan berkoordinasi dengan pihak-pihak lain pada *supply chain*. Di dalam cakupan perencanaan dan pengendalian terdapat berbagai keputusan yang berkaitan dengan persediaan (inventor) juga harus dibuat. Selain keputusan yang bersifat tradisional seperti berapa tingkat persediaan pengamanan (*safety stock*) dan beberapa *reorder point* untuk setiap jenis item atau *Stock Keeping Unit* (SKU), manajer *Production, Planning, and Inventory Control* (PPIC) juga dituntut untuk bisa menentukan dimana persediaan harus disimpan dimana dan siapa yang seharusnya memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan persediaan.

Saat ini, banyak perusahaan atau organisasi yang mempraktikkan model *Vendor Managed Inventory* (VMI), dimana *supplier* diberi tugas untuk mengelola persediaan yang secara fisik tersimpan di fasilitas perusahaan atau organisasi pembeli, termasuk menentukan kapan dan berapa banyak pengiriman harus dilakukan untuk keperluan *re-stocking* (lumrahnya disebut *replenishment*). Agar sistem ini bisa berjalan dengan baik, diperlukan koordinasi yang baik antara *supplier* dengan perusahaan atau organisasi pembeli. Perusahaan atau organisasi pembeli harus bisa memberikan informasi yang cepat dan akurat tentang data persediaan produk yang ada di fasilitas mereka.

2.1.5 Pengadaan

Secara tradisional, bagian pengadaan atau pembelian dianggap bagian yang kurang strategis. Bagian ini hanya sering diartikan dengan kegiatan-kegiatan administrasi seperti meminta penawaran dari *supplier*, mencetak *Purchase Order* (PO), mengirimkan PO ke *supplier*, dan sebagainya. Beriring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, peran dari bagian pengadaan atau pembelian juga terus berkembang.

I Nyoman Pujawan mengungkapkan bahwa peran bagian pengadaan atau pembelian saat ini bukan hanya untuk mendapatkan produk yang dibutuhkan dengan harga murah, tetapi juga dalam upaya meningkatkan *time to market* (dalam perancangan produk baru), meningkatkan kualitas produk (dengan kerjasama dengan *supplier* untuk menjalankan program-program yang berkualitas), dan meningkatkan *responsiveness* (dengan memilih *supplier-supplier* yang bukan hanya murah, tetapi juga cepat tanggap).³⁴

Adanya tuntutan tersebut mengharuskan bagian pengadaan untuk memiliki keahlian negosiasi, kemampuan untuk menerjemahkan tujuan strategis organisasinya ke dalam pemilihan dan evaluasi *supplier* dan sebagainya. Di samping tugas-tugas rutinnnya untuk melakukan pembelian produk, bagian ini juga diharapkan bisa menciptakan kolaborasi jangka panjang dengan *supplier-supplier* yang relevan, melibatkan mereka dalam perancangan produk baru, mengevaluasi *supply risk*, dan sebagainya.

Menurut Willem Siahaya, terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan atau organisasi di dalam melakukan pengadaan diantaranya:

1. Melakukan *value engineering* dengan *supplier* untuk mengoptimalkan biaya dan waktu.
2. Melibatkan *supplier* dari awal sejak perencanaan produk dan pelaksanaannya.
3. Menentukan spesifikasi yang tepat untuk efisiensi harga, tanpa mengorbankan kualitas.
4. Memilih sumber pengadaan yang kompeten.

³⁴ I Nyoman Pujawan dan Mahendrawathi, *op.cit.*, hlm. 13.

5. Merencanakan metode pengadaan dan jenis kontrak yang tepat.
6. Mengadakan pengadaan secara bulk dengan jumlah besar untuk menghemat biaya pengadaan dan transportasi.
7. Meningkatkan *vendor relationship*.
8. Melaksanakan pengadaan berbasis kemitraan (*strategic alliances*) dan *sharing facilities* serta kontrak bersama.
9. Pengadaan langsung ke produsen.
10. Menyiapkan sistem dan sarana informasi.
11. Selalu mengedepankan prinsip pengadaan QCD (*Quality, Cost, Delivery*) dan *Procurement One* (satu regulasi, satu interpretasi dan satu implementasi).³⁵

Di dalam melakukan pengadaan, setiap perusahaan atau organisasi memiliki metode yang berbeda-beda. Menurut Turban dalam Muhammad Arif, terdapat beberapa metode dalam melakukan pengadaan diantaranya:

1. Membeli dari manufaktur, penjual grosir, maupun pengecer yang diperoleh dari katalog-katalog yang mereka sediakan serta adanya unsure negosiasi.
2. Membeli melalui katalog-katalog penjualan atau melalui mall-mall industri.
3. Membeli melalui katalog-katalog vendor termasuk sepakat atas harga yang diberikan.
4. Mengadakan penawaran tender, dimana para pemasok bersaing dengan yang lainnya. Biasanya metode ini digunakan untuk pembelian dalam jumlah besar.
5. Membeli dari situs pelelangan dimana organisasi berpartisipasi sebagai salah satu pembeli.
6. Bergabung dengan suatu kelompok pembeli yang membutuhkan produk sama sehingga permintaan dapat diakumulasikan agar mendapatkan biaya yang lebih murah
7. Berkolaborasi dengan pemasok untuk berbagai informasi penjualan dan persediaan sehingga dapat mengurangi persediaan digudang, *stock out*, dan mempertinggi ketepatan pengiriman.³⁶

Sumber pengadaan pun sangat beragam. Kegiatan identifikasi dan evaluasi sumber pengadaan yang kompeten mencakup lokasi,

³⁵ Willem Siahaya, *op.cit.*, hlm. 48.

³⁶ Muhammad Arif, *op. cit.*, hlm. 174.

kemampuan sumber daya, dan faktor kompetisi. Adapun sumber-sumber pengadaan dapat dibedakan menjadi:

1. Satu Sumber Pengadaan (*Single Source*); perusahaan atau organisasi melakukan seleksi dari berbagai sumber untuk menentukan hanya satu sumber pengadaan.
2. Sumber Pengadaan Tunggal (*Sole Source*); hanya terdapat satu sumber pengadaan saja atau hanya ada satu sumber yang membuat produk dengan spesifikasi tertentu sesuai kebutuhan.
3. Sumber Pengadaan Ganda (*Multiple Source*); pengadaan satu jenis produk kepada dua atau lebih pemasok, bertujuan untuk menghindari ketergantungan dan resiko suplai bila terjadi masalah pada salah satu pemasok.
4. Suplai Terintegrasi (*Integrated Supply*); pemasok pengelola kegiatan pengadaan termasuk persediaan (*inventory*) jenis MRO (*Maintenance, Repair, and Operation*) dimana volume pemakaian sangat tinggi namun resiko dan harga relatif kecil.³⁷

Apabila perusahaan atau organisasi tidak memungkinkan untuk mengirim langsung PO ke *supplier* setelah ada *Purchase Requisition* (PR) dari bagian yang membutuhkan barang atau jasa maka perusahaan atau organisasi akan menggunakan metode tender atau lelang. Namun ada beberapa hal lain yang menyebabkan perusahaan atau organisasi menggunakan metode tender atau lelang dalam melakukan pengadaannya. Pertama, peraturan perusahaan atau organisasi mengharuskan pembelian yang dilakukan menggunakan metode tender atau lelang. Biasanya perusahaan atau organisasi milik pemerintah di Indonesia akan menggunakan metode ini. Kedua, barang atau jasa yang dibeli bukan barang atau jasa yang standar, sehingga perusahaan atau organisasi belum memiliki *supplier* tetap, barang atau jasa tersebut memiliki spesifikasi teknis yang cukup kompleks dan tidak akan dibeli berulang-ulang.

Tender dan lelang memiliki perbedaan. Pada proses tender, tidak ada kesempatan bagi para *supplier* untuk merevisi harga yang telah

³⁷ Willem Siahaya, *op.cit.*, hlm. 48.

ditawarkan. Harga penawaran biasanya bersifat rahasia dan tidak diperlihatkan ke *supplier* lain yang menjadi peserta. Sedangkan pada proses lelang, para *supplier* diundang untuk datang (secara fisik atau melalui internet) untuk mengikuti proses lelang. Pada saat lelang berlangsung, para *supplier* bisa melihat harga yang ditawarkan oleh para *supplier* lain yang menjadi peserta dan mereka boleh merevisi (menurunkan) harga sampai batas waktu lelang ditetapkan.

Model lelang yang digunakan adalah model lelang terbalik (*reverse auction*). Secara tradisional, lelang digunakan untuk menjual barang dengan menghadirkan para calon pembeli. Calon pembeli akan mengajukan harga dari yang relatif rendah dan para peserta akan berlomba-lomba untuk menaikkan harga. Peserta dengan harga tertinggillah yang akan menjadi pemenang. Sedangkan pada lelang terbalik, pembeli mengundang para calon *supplier* untuk hadir. *Supplier* sudah menyiapkan penawaran harga untuk barang atau jasa yang diminta oleh pembeli. Selama proses lelang, *supplier* akan berlomba menurunkan harga.

Sedangkan proses tender secara umum mengikuti langkah-langkah berikut:

1. Bagian yang membutuhkan barang atau jasa menjelaskan kebutuhannya secara umum.
2. Bagian yang membutuhkan barang atau jasa mengirimkan PR ke bagian pengadaan.
3. Bagian pengadaan akan mengirimkan *Request For Quotation* (RFQ) atau *Request For Proposal* (RFP) ke *supplier* yang potensial. *Request For Quotation* (RFQ) untuk barang atau jasa yang sudah jelas spesifikasinya dan RFP untuk barang atau jasa yang spesifikasinya belum jelas.
4. Secara paralel dengan langkah diatas bagian pengadaan dan bagian yang membutuhkan barang atau jasa tadi membuat kriteria penilaian penawaran (*quotation*) atau proposal yang masuk.
5. Pada kasus tertentu, perusahaan atau organisasi perlu mengundang para calon *supplier* untuk menjelaskan secara rinci tentang barang atau jasa yang dibutuhkan.
6. Perusahaan atau organisasi akan melakukan proses seleksi terhadap penawaran atau proposal yang telah terkumpul.

7. Setelah pemenang ditentukan, bagian pengadaan akan menindaklanjuti dengan membuat kontrak dengan *supplier*.
8. Bagian pengadaan akan mengirimkan PO secara formal kepada *supplier*.
9. Proses selanjutnya adalah pemantauan pengiriman barang atau penyampaian jasa, pembayaran, dan lain-lain.³⁸

Hal lain yang dikerjakan oleh bagian pengadaan adalah memilih *supplier*. Pemilihan *supplier* merupakan kegiatan untuk memilih dan menetapkan pemasok yang akan ditunjuk untuk melakukan pekerjaannya. Untuk menjalin kerjasama dengan *supplier* harus cermat dan tepat. Berikut beberapa metode yang dapat digunakan oleh untuk memilih pemasok diantaranya melalui:

1. Pelelangan Umum
Pelelangan umum merupakan metode pemilihan penyedia barang dan jasa secara terbuka dengan pengumuman melalui media massa dan papan pengumuman resmi sehingga masyarakat maupun dunia usaha yang berminat serta memenuhi kualifikasi dapat berpartisipasi.
2. Pelelangan Terbatas
Pelelangan terbatas hanya mengikutsertakan penyedia barang dan jasa yang telah diyakini mampu dan jumlahnya terbatas.
3. Pemilihan Langsung
Pemilihan langsung hanya mengikutsertakan penyedia barang dan jasa yang telah lulus prakualifikasi dan diketahui bahwa calon penyedia mampu kurang dari tiga.
4. Penunjukan Langsung
Penunjukan langsung dilaksanakan pada saat keadaan darurat (bencana alam dan keselamatan masyarakat) yang pekerjaannya tidak dapat ditunda dan pekerjaan spesifik (produsen, hak paten, teknologi khusus).³⁹

2.1.6 Operasi atau Produksi

Pada kegiatan produksi, banyak hal yang harus diperhatikan. Pilihan kearah efisiensi atau kearah fleksibilitas haruslah dibuat dengan pertimbangan tujuan strategis. Bagian operasi atau produksi secara fisik bertugas melakukan transformasi dari bahan baku, bahan setengah jadi

³⁸ I Nyoman Pujawan dan Mahendrawathi, *op.cit.*, hlm. 185.

³⁹ Willem Siahaya, *op.cit.*, hlm. 50

atau komponen menjadi produk jadi. Proses produksi sendiri meliputi aktivitas penentuan barang atau jasa yang diproduksi sesuai kebutuhan pasar, jumlah yang harus diproduksi, perencanaan kapasitas sumber daya perusahaan atau organisasi untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut, pengendalian kualitas, dan perencanaan beban kerja.⁴⁰

Kegiatan produksi dalam konteks *supply chain* tidak harus dilakukan di dalam perusahaan atau organisasi. Saat ini, semakin banyak perusahaan atau organisasi yang melakukan *outsourcing*, yaitu memindahkan kegiatan produksi ke pihak subkontraktor. Perusahaan atau organisasi kemudian berkonsentrasi untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang memang menjadi *core competency* mereka. Dengan demikian, produktivitas tenaga kerja dan sumber daya lainnya akan bisa ditingkatkan karena semua pihak akan berkonsentrasi pada kompetensi mereka masing-masing. Bahkan beberapa perusahaan atau organisasi tidak memiliki fasilitas produksi, namun hanya mengelola kegiatan-kegiatan tertentu dalam *supply chain*.

2.1.7 Pengiriman atau Distribusi

Distribusi merupakan suatu proses penyampaian barang jadi dari produsen ke konsumen atau pemakai pada saat dibutuhkan.⁴¹ Menurut Muhammad Arif, distribusi juga dapat diartikan sebagai kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan (jenis, jumlah, harga, tempat, dan saat dibutuhkan).⁴² Bapak pemasaran, Philip Kotler juga mengemukakan hal yang serupa yaitu distribusi merupakan sekumpulan

⁴⁰ Ricky Martono, *Manajemen Logistik Terintegrasi*, (Jakarta: PPM Manajemen, 2015), hlm. 10.

⁴¹ Willem Siahaya, *op.cit.*, hlm. 92

⁴² Muhammad Arif, *op. cit.*, hlm. 80.

organisasi yang membuat sebuah proses kegiatan penyaluran suatu barang atau jasa untuk dipakai atau dikonsumsi oleh konsumen.⁴³

Tugas dari bagian pengiriman atau distribusi adalah mengirim produk agar sampai di tangan *customer* pada waktu, jumlah, dan tempat yang tepat. Pengiriman produk kepada *customer* atau pengguna akhir biasanya melibatkan kegiatan transportasi. Aktivitas pengiriman ini bisa dilakukan sendiri oleh perusahaan atau organisasi atau dengan menyerahkan ke perusahaan atau organisasi jasa transportasi.⁴⁴ Saat ini, semakin banyak perusahaan atau organisasi yang tidak melakukan sendiri kegiatan pengiriman produk ke *customer* sehingga peluang perusahaan atau organisasi jasa transportasi untuk berkembang semakin besar. Perusahaan atau organisasi yang menyediakan jasa transportasi, pergudangan, dan sebagainya sering dinamakan dengan *third party logistic* (3PL)

Pada cakupan kegiatan distribusi, perusahaan atau organisasi harus bisa merancang jaringan distribusi yang tepat. Keputusan tentang perancangan jaringan distribusi harus mempertimbangkan *tradeoff* antara aspek biaya, aspek fleksibilitas, dan aspek kecepatan respons terhadap *customer*. Beberapa perusahaan atau organisasi mungkin hanya mengoperasikan sedikit gudang dengan konsekuensi tingkat pelayanan pelanggan yang lebih rendah, namun di sisi lain akan bisa menghemat biaya tetap maupun biaya operasional gudang dan mengurangi biaya persediaan.

Kegiatan distribusi bisa sangat kompleks terutama bila pengiriman harus dilakukan ke jaringan yang luas dan tersebar di mana-mana. Perusahaan atau organisasi harus menetapkan tingkat *service level* yang harus dicapai di masing-masing wilayah, menentukan jadwal maupun rute pengiriman, serta mencari cara-cara yang inovatif untuk mengurangi biaya serta meningkatkan *service level* ke *customer*.

⁴³ Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran: Edisi Kedua Belas*, Jilid 2, (Jakarta: Indeks, 2016), hlm. 122.

⁴⁴ I Nyoman Pujawan dan Mahendrawathi, *op.cit.*, hlm. 185.

2.1.8 Pengembalian Produk

Bagi beberapa perusahaan atau organisasi, pengembalian produk dari hilir ke hulu merupakan proses yang penting. Produk yang dikembalikan dari hilir ke hulu bisa dikarenakan produk tidak memenuhi standar kualitas, sehingga harus diganti atau diproses ulang (*rework*). Selain dikarenakan produk tidak memenuhi standar kualitas, pengembalian juga bisa terjadi karena memang proses bisnis perusahaan atau organisasi mengharuskan kemasan produk atau sisa produk untuk kembali ke hulu, baik digunakan untuk proses produksi berikutnya, atau karena tekanan regulasi lingkungan.

Beberapa keputusan yang harus dibuat dalam pengelolaan *product return*, diantaranya:

- a. Jangka waktu pengembalian setelah produk diterima oleh *customer*
- b. Tempat dimana *customer* dapat *claim* penggantian atau penukaran
- c. Seandainya perusahaan atau organisasi akan mengganti produk dan produk lama akan diproses ulang (*refurbish*), bagaimana harga dari produk hasil *refurbish* tersebut?
- d. Seandainya ada produk yang belum digunakan atau dikonsumsi atau terjual pada saat masa kadaluwarsanya tiba, bagaimana perusahaan atau organisasi akan merancang kontrak yang adil bagi kedua belah pihak?⁴⁵

2.1.9 Pertahanan Negara

Pertahanan negara Indonesia merupakan suatu sistem pertahanan semesta yang memiliki tujuan nasional.⁴⁶ Tujuan nasional tercantum dalam pembukaan UUD NRI 1945 yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Pertahanan yang bersifat semesta

⁴⁵ I Nyoman Pujawan dan Mahendrawathi, *op.cit.*, hlm. 18.

⁴⁶ Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, Buku Putih Pertahanan Negara, (Jakarta, 2015), hlm. 25

pada hakikatnya merupakan suatu pertahanan yang melibatkan seluruh warga negara sesuai peran dan fungsinya masing-masing.

Penyelenggaraan pertahanan semesta didasarkan pada kesadaran akan hak dan kewajiban seluruh warga negara serta keyakinan pada kekuatan sendiri. Kesemestaan memiliki makna pelibatan seluruh rakyat dan segenap sumber daya nasional, sarana dan prasarana nasional, serta seluruh wilayah negara sebagai satu kesatuan pertahanan yang utuh dan menyeluruh.

Pertahanan negara bertujuan untuk menjaga dan melindungi kedaulatan negara, keutuhan wilayah NKRI, dan keselamatan segenap bangsa dari segala bentuk ancaman.⁴⁷ Sedangkan pertahanan negara berfungsi untuk mewujudkan dan mempertahankan seluruh wilayah NKRI sebagai satu kesatuan pertahanan.⁴⁸

Usaha untuk menciptakan dan mempertahankan seluruh wilayah NKRI dilakukan dalam tiga fungsi, yaitu:

1. Fungsi Penangkalan; merupakan perwujudan usaha pertahanan dari seluruh kekuatan nasional yang memiliki efek psikologis untuk mencegah dan meniadakan setiap ancaman, baik dari luar maupun dalam negeri. Penangkalan dilaksanakan secara fisik dan non fisik, dengan melakukan upaya membangun dan membina kemampuan secara terintegrasi sesuai fungsi pertahanan negara.
2. Fungsi Penindakan; dalam menghadapi ancaman militer, dilaksanakan dengan mengerahkan kekuatan pertahanan militer sesuai dengan mekanisme sistem pertahanan semesta. Dalam menghadapi ancaman militer yang berasal dari luar, penyelenggaraan fungsi penindakan disesuaikan dengan bentuk ancaman untuk menentukan jenis tindakan yang diambil serta kekuatan pertahanan negara yang digunakan. Fungsi penindakan dalam menghadapi dalam menghadapi ancaman nonmiliter, dilaksanakan dengan mengerahkan kekuatan pertahanan nirmiliter sesuai dengan mekanisme sistem pertahanan semesta.
3. Fungsi Pemulihan; merupakan keterpaduan usaha pertahanan negara yang dilaksanakan baik secara militer maupun nirmiliter, untuk mengembalikan kondisi keamanan

⁴⁷ Undang-Undang RI Nomor 3 Tahun 2002, tentang Pertahanan Negara, Pasal 4

⁴⁸ Undang-Undang RI Nomor 3 Tahun 2002, tentang Pertahanan Negara, Pasal 5

negara yang telah terganggu sebagai akibat kekacauan keamanan karena perang, pemberontakan, atau serangan separatis, konflik vertikal atau horizontal, huru-hara, serangan teroris, atau bencana alam.⁴⁹

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Nugroho (2017) dalam jurnal kualitatifnya yang berjudul “Pengelolaan Logistik Satuan Guna Mendukung Tugas Pokok Paspampres” menjelaskan bahwa:
 - a. Sistem pelayanan logistik dan angkutan, dapat dilaksanakan dengan pembaharuan MOU antara pihak pemilik Pertamina (Denbekang Paspampres) dengan pihak penerima titipan Pertamina (SPBU Cideng). MOU tersebut berisi mengenai pemberian kemudahan kepada Denbekang Paspampres dalam pengambilan Pertamina di SPBU Cideng selaku pihak ke-3. Pada bidang angkutan, pembuatan MOU antara Denbekang Paspampres dengan pihak ke-3 yakni Perusahaan atau organisasi Otobus (P.O) untuk meminjamkan busnya *stand by* dikantor dengan kebutuhan BBM dan pemeliharaan menjadi tanggung jawab Denbekang Paspampres.
 - b. Upaya Denbekang dalam melaksanakan penimbunan logistik dengan melaksanakan investarisasi barang logistik sehingga bila ditemukan barang-barang yang diluar norma dapat secepatnya dilaksanakan pencelaan dan penghapusan. Selain itu, dilaksanakan rehabilitasi bangunan kantor staf STRI menjadi 2

⁴⁹ Kementrian Pertahanan Republik Indonesia, Buku Putih Pertahanan Negara, *op.cit.*, hlm. 30.

lantai sehingga bisa membagi ruangan bawah untuk gudang dan ruangan atas untuk ruang kerja.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Marrahmat (2015) dalam tesis kualitatifnya yang berjudul “Implementasi Kebijakan Logistik Dalam Mendukung Tugas Pertahanan Di KODAM V/Brawijaya” menjelaskan bahwa dari sejumlah fakta yang menggambarkan bahwa implementasi kebijakan logistik di Kodam V/Brawijaya belum terlaksana secara optimal sehingga perlu diadakan usaha untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia, sarana prasarana dan pembenahan birokrasi penyelenggaraan logistik.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Isa Agung Wicaksono (2014) dalam tesis kualitatifnya yang berjudul “Optimalisasi Peran Perbekalan Untuk Menunjang Kesiapsiagaan Satuan TNI Dalam Rangka Pelaksanaan Pertahanan Negara RI (Studi di Direktorat Perbekalan Perbekalan Makanan Badan Pembekalan TNI)” menjelaskan:
 - a. Proses pengadaan bekal makanan sudah sesuai dengan regulasi pemerintah namun masih terdapat kendala dalam pelaksanaannya yang berhubungan dengan ketepatan waktu penyerahan bekal dan penyerapan anggaran tiap tahunnya. Adapun kendala yang dijumpai Bidang bekal makanan Babek TNI adalah masalah klasik yang berkulat pada masalah regulasi dan anggaran, pengadaan dan penyaluran beras, serta koordinasi antara direktorat yang berada di Ditbekkan Babek TNI
 - b. Regulasi menjadi kendala karena peraturan pemerintah yang bersifat dinamis atau selalu berubah

sebagai upaya positif pemerintah dalam rangka modernisasi administrasi dan birokrasi, sementara anggaran yang disediakan belum memenuhi kebutuhan yang seharusnya sesuai dengan naskah program kerja dan anggaran bidang logistik Mabes TNI dikarenakan kemampuan keuangan negara dalam mendukung anggaran untuk kegiatan TNI masih terbatas.

- c. Upaya optimasi peran Bidang bekal makanan Babek TNI dilakukan melalui strategi peningkatan kualitas SDM atau personel, sehingga tercipta SDM yang tangkas dan terampil yang mampu bekerja sesuai dengan ritme Ditbekkang Babek TNI. Strategi optimalisasi lainnya adalah meningkatkan koordinasi antar direktorat, yang tidak saja melalui alur takah yang menjadi standar, tetapi juga melalui mekanisme jemput bola, sehingga tidak ada lagi staf atau personel antar direktorat yang saling menunggu koordinasi.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Muthmainah dan I Nyoman Pujawan (2011) dalam jurnal kualitatifnya yang berjudul “Analisis Rantai Nilai Proses Pemenuhan Material Perbekalan Di Armatim” menjelaskan:
 - a. Di dalam proses pemenuhan material perbekalan kepada konsumen KRI, ada dua tipe *waste* terbesar yang sering terjadi yaitu *waiting* dan *transportation*.
 - b. Dari semua kegiatan disepanjang proses pada *current state map*, biasanya aktivitas *non value adding activities* (*waste*) yang memberikan kontribusi terbesar. Untuk bekal kelas I (makanan dan bahan makanan) sebesar 76,83%, bekal III (BBM, oli,

- isolator, bahan kimia, minyak lincir) sebesar 80,37%, bekal kelas VIII (obat-obatan) sebesar 33,33%, dan bekal kelas IX (suku cadang, termasuk sekrup, mur, baut, dan sejenisnya) sebesar 65,85%.
- c. Atribut-atribut yang dianggap penting oleh konsumen adalah pemesanan yang tepat sesuai jumlah kebutuhan, penerusan pesan yang cepat, pemenuhan pesanan dengan tepat waktu, dan pemenuhan pesanan sesuai kebutuhan.
 - d. Usulan perbaikan ditujukan pada memperpendek waktu *lead time* proses yang dipandang sebagai *waste*, didapati suatu keadaan perbaikan pada *future state map*, dimana *lead time* jadi lebih pendek dan kontribusi *value adding activities* lebih besar persentasenya dibanding *value adding activities* pada *current state map*.
 - e. *Future state map* yang diusulkan menghasilkan *non value adding activities (waste)* untuk bekal kelas I (makanan dan bahan makanan) sebesar 65,32%, bekal kelas III (BBM, oli, isolator, bahan kimia, minyak lincir) sebesar 71,20%, bekal kelas VIII (obat-obatan) sebesar 17,24%, dan bekal kelas IX (suku cadang, termasuk sekrup, mur, baut, dan sejenisnya) sebesar 55,10%
5. Penelitian yang dilakukan oleh I Ketut Arsana Putra (2010) dalam tesis kualitatifnya yang berjudul “Peran Detasemen Pembekalan dan Angkatan Dalam Mendukung Pelaksanaan Tugas Pokok Komando Resort Militer dan Implikasinya Terhadap Ketahanan Wilayah, Studi di Denbekang V-44-01 Madiun, Jawa Timur” yang intisarinya adalah hasil dari

penelitian menunjukkan bahwa Denbekang V-44-01 Madiun memiliki peran sekitar 30% di dalam menunjang pelaksanaan tugas pokok Korem 081/Dhirotsaja Jaya Madiun, serta memiliki keterkaitan erat dengan ketahanan wilayah. Implementasi peran tersebut diwujudkan melalui penyelenggaraan fungsi utama Denbekang V-44-01 Madiun, yaitu penyelenggaraan pembekalan angkutan yang meliputi pemeliharaan, pembekalan, dan jasa bagi satuan militer di jajaran Korem 081/Dhirotsaja Jaya Madiun. Peran tersebut sangat mendukung dalam pelaksanaan tugas prajurit di lapangan, karena seluruh proses pelaksanaan tugas diawali dengan persiapan logistik serta pendistribusiannya. Efektifitas peran Denbekang V-44-01 Madiun tersebut tidak dapat lepas dari keberhasilan mengatasi kendala-kendala yang ditemui di lapangan dalam pelaksanaan peran pembekalan angkutan. Atas dasar tersebut disarankan agar surat perintah pendistribusian bekal dari Komando Atas untuk satuan pemakai turun tepat waktu, sedangkan untuk penyelenggaraan jasa angkut dalam hal ini pergeseran personel bisa terlaksana dalam jumlah besar.

6. Perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan

Tabel 2.2 Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Yang Akan Dilakukan

No	Nama, Judul, dan Jenis Tulisan	Persamaan	Perbedaan
1.	Wahyu Nugroho, "Pengelolaan Logistik Satuan Guna Mendukung Tugas Pokok Paspampres", Jurnal (2017)	Sama-sama membahas mengenai logistik militer	<ul style="list-style-type: none"> - Tempat penelitian yang dilakuka oleh wahyu Nugroho berada di DITBEKANGAD sedangkan tempat penelitian yang dilakukan peneliti berada di BABA EK TNI - Penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Nugroho mengenai pengelolaan logistik sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti tentang implementasi SCM.
2.	Marrahmat, "Implementasi Kebijakan Logistik Dalam Mendukung Tugas Pertahanan Di KODAM V/Brawijaya", Tesis (2015)	Sama-sama membahas mengenai implementasi logistik TNI	<ul style="list-style-type: none"> - Tempat penelitian yang dilakukan oleh Marrahmat berada di KODAM V/Brawijaya, sedangkan tempat penelitian yang dilakukan oleh peneliti berada di Babek TNI - Penelitian yang dilakukan Marrahmat lebih kepada implementasi kebijakannya, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih kepada implementasi SCM.
3.	Isa Agung Wicaksono, "Optimalisasi Peran	Sama-sama membahas	<ul style="list-style-type: none"> - Pokok bahasan yang diteliti oleh Isa Agung Wicaksono lebih tertuju pada

	Perbekalan Untuk Menunjang Kesiapsiagaan Satuan TNI Dalam Rangka Pelaksanaan Pertahanan Negara RI (Studi di Direktorat Perbekalan Makanan Badan Pembekalan TNI)” Tesis (2014)	mengenai logistik di Direktorat Perbekalan Makanan di Badan Pembekalan TNI	peranan Babek TNI menunjang perbekalan makanan TNI dalam rangka pertahanan negara. Sedangkan dalam penelitian ini lebih tertuju pada SCM perbekalan makanan Babek TNI dalam rangka pertahanan negara
4.	Muthmainah dan I Nyoman Pujawan, “Analisis Rantai Nilai Proses Pemenuhan Material Perbekalan Di Armatim”, Jurnal (2011)	Sama-sama membahas mengenai perbekalan di TNI	- Tempat penelitian yang dilakukan oleh Muthmainah dan I Nyoman Pujawan berada di Armatim, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti berada di Babek TNI. - Penelitian yang dilakukan oleh Muthmainah dan I Nyoman Pujawan mengenai rantai nilai atau <i>supply value</i> sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah <i>supply chain</i>
5.	I Ketut Arsana Putra, “Peran Datasemen Pembekalan dan Angkatan Dalam Mendukung Pelaksanaan Tugas Pokok Komando Resort Militer dan Implikasinya Terhadap Ketahanan Wilayah, Studi di Denbekang V-44-01 Madiun, Jawa Timur”, Tesis (2010)	Sama-sama membahas tentang logistik TNI	- Tempat peneltian yang dilakukan oleh I Ketut Arsana Putra, mengangakat kasus di Denbekang V-44-01 Madiun, Jawa Timur. Sedangkan tempat penelitian ini yang dilakukan oleh peneliti adalah di Babek TNI

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2018

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

3.1.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian merupakan tempat dimana penelitian dilakukan. Tempat penelitian yang diambil oleh peneliti yaitu di Badan Pembekalan Tentara Nasional Indonesia (Babek TNI) yang beralamat di jalan kompleks Babek TNI, RT.1/RW.4, Rorotan, Cilincing, Jakarta Utara, DKI Jakarta. Alasan peneliti memilih Babek TNI sebagai lokasi penelitian dikarenakan Babek TNI adalah satuan pelaksana di lingkungan TNI yang menyelenggarakan pembekalan materiil TNI yang terpusat dan terintegratif dalam rangka mendukung operasi TNI.

3.1.2 Waktu Penelitian

Waktu yang dibutuhkan peneliti untuk melakukan penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

N O	KEGIATAN	2018							2019
		Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	Jan
1	Tahap Persiapan								
	a. Penyusunan & Pengajuan Proposal								
	b. Seminar Pra Proposal								
	c. Bimbingan Proposal								
	d. Seminar Proposal								
	e. Perbaikan Proposal								
2	Tahap Pelaksanaan								
	a. Pengumpulan Data								
	b. Analisis Data								
3	Tahap Penyelesaian								
	a. Penyusunan Laporan								
	b. Bimbingan Laporan								
	c. Ujian Tesis								
	d. Perbaikan Tesis								

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2018

3.2 Subjek dan Objek Penelitian

3.2.1 Subjek Penelitian

Subjek penelitian harus direncanakan lebih dini sebelum peneliti mengumpulkan data tempat penelitian. Sebagaimana yang dijelaskan Arikunto, subjek penelitian merupakan subjek yang menjadi tujuan peneliti untuk diteliti.⁵⁰ Jadi dapat disimpulkan bahwa subjek penelitian ialah responden atau orang yang dimintai keterangan mengenai suatu pendapat atau fakta dilapangan.

Penentuan subjek penelitian yang digunakan peneliti melalui metode *typical case sampling*. *Typical Case Sampling* adalah sampel penelitian diambil berdasarkan penentuan tentang kasus-kasus yang paling menonjol, paling sering, atau paling biasa muncul dalam kelompok-kelompok subyek yang diamati.⁵¹

Peneliti mengambil informan dengan cara lebih dahulu memisah-misahkan subjek berdasarkan kelompok-kelompok dengan memperhatikan karakter-karakter tertentu kemudian peneliti mengambil informan untuk mewakili masing-masing kelompok dengan memperhatikan sifat tipikal, yakni kasus yang menonjol. Pada penelitian ini, informan diambil dengan cara memisah-misahkan subjek berdasarkan bidang-bidang yang ada di Babek TNI kemudian peneliti mengambil informan untuk mewakili bidang-bidang yang ada di Babek TNI berdasarkan dengan rumusan masalah penelitian. Subyek penelitian yang dipilih peneliti sebagai berikut:

⁵⁰ Arikunto, S., *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 145.

⁵¹ Pawito, *Penelitian Komunikasi Kualitatif*, (Yogyakarta: LkiS, 2007), hlm. 90.

Tabel 3.2 Subyek Penelitian

No	Subyek Penelitian	Kode
1.	Kepala Bidang Bekal Makanan	A
2.	Kepala Seksi Perencanaan Bidang Bekal Makanan	B1
3.	Kepala Seksi Pengadaan Bidang Bekal Makanan	B2
4.	Kepala Seksi Pendistribusian Bidang Bekal Makanan	B3
5.	Penerima Bekal Makanan	C

Sumber: Diolah Oleh Peneliti (2018)

3.2.2 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan hal yang menjadi titik perhatian dari suatu penelitian.⁵² Titik perhatian tersebut berupa substansi atau materi yang diteliti atau dipecahkan permasalahannya menggunakan teori-teori yang bersangkutan yaitu teori SCM. Objek penelitian dalam penelitian ini diambil dari ruang lingkup SCM yaitu pengembangan produk, pengadaan, perencanaan dan pengendalian, operasi atau produksi, pengiriman atau distribusi, dan pengembalian barang (*return*).

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah terpenting dalam melakukan penelitian dikarena tujuan utama sebuah penelitian ialah mendapatkan data. Langkah-langkah menghimpun data bisa menggunakan wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, observasi, bahan-bahan visual, dokumentasi, dan rekaman atau catatan.⁵³

Biasanya penelitian kualitatif menggunakan berbagai jenis data dan menggunakan waktu secara efektif untuk menghimpun informasi dilokasi penelitian. Menurut Creswell, ada empat strategi pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan materi

⁵² Arikunto, *op.cit.*, hlm. 15.

⁵³ John W. Creswell, *Research Design; Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), hlm. 253.

audio visual.⁵⁴ Di dalam penelitian ini peneliti akan menerapkan metode wawancara, dokumentasi, dan melalui materi audio visual agar kelemahan-kelemahan dalam masing-masing metode pengumpulan data tersebut dapat saling tertutupi oleh metode yang lain.

1. Wawancara (*interview*)

Peneliti dapat melaksanakan wawancara secara tatap muka (*face-to-face interview*), melaksanakan wawancara melalui telephone, atau melaksanakan wawancara dalam kelompok (tertentu *focus group interview*) yang beranggotakan enam hingga delapan informan perkelompok. Wawancara membutuhkan pertanyaan yang pada umumnya tidak terstruktur (*unstructured*) dan memiliki sifat yang terbuka (*open-ended*) sehingga dapat menimbulkan cara pandang dan pendapat dari informan.

Pada tahap ini, peneliti akan melakukan wawancara semi terstruktur dengan berpedoman pada panduan wawancara sudah disusun dan disesuaikan dengan kondisi saat melakukan wawancara. Pertanyaan-pertanyaan saat melakukan wawancara dirancang bersifat terbuka agar dapat memunculkan opini dari narasumber. Peneliti akan melakukan wawancara kepada yang dituakan ditiap bidang pembekalan bekal makanan sesuai dengan rumusan masalah penelitian.

2. Dokumentasi (*documents*)

Peneliti dapat menyatukan berbagai dokumen kualitatif. Dokumen tersebut dapat berbentuk dokumen publik (laporan kantor, makalah, koran, dll) atau dokumen pribadi (surat, email, jurnal, dll). Dokumentasi yang digunakan peneliti disini sebagai data tambahan yang diperlukan oleh peneliti.

3. Materi audio visual (*audio visual materials*)

Data dapat berbentuk foto, videotape, objek seni, atau semua jenis bunyi atau suara.

⁵⁴ *Ibid.*, hlm. 254.

3.4 Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data atau validitas merupakan usaha untuk memeriksa ketepatan hasil penelitian dengan cara mempraktikkan prosedur-prosedur tertentu.⁵⁵ Validitas atau keabsahan data adalah satu dari sekian kekuatan dari penelitian kualitatif dan berdasarkan pada penetapan ketepatan dari sudut pandang peneliti, informan, atau pembaca. Pemeriksaan keabsahan data bertujuan untuk memastikan kembali bahwa data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Berikut cara validitas yang dapat digunakan:

1. Triangulasi (*triangulate*); melakukan triangulasi sumber data yang tidak sama dengan cara melakukan pemeriksaan kembali bukti-bukti yang berasal dari informan tersebut dan memakainya untuk menciptakan putusan mengenai pokok pikiran secara berhubungan.
2. *Member checking*; membawa laporan akhir kepada informan untuk mengoreksi keakuratan laporan atau deskripsi yang dibuat peneliti.
3. Membuat penjelasan penelitian yang kaya dan padat (*rich and thick description*).
4. Mengklarifikasi kemungkinan terjadinya kesalah pahaman peneliti dalam melakukan penelitian.
5. Mengemukakan informasi “yang berbeda” atau “negatif” (*negative or discrepant information*) agar peneliti dapat menyangkal pokok pikiran tertentu.
6. Menggunakan waktu lebih lama di lokasi penelitian.
7. Melaksanakan tanya jawab kepada teman peneliti (*peer debriefing*) untuk lebih mengakuratkan hasil penelitian.
8. Mengajak seseorang auditor untuk me-review penelitian secara keseluruhan.⁵⁶

Sesuai dengan penjelasan diatas, peneliti akan menggunakan triangulasi untuk menguji keabsahan data yang dikumpulkan. Triangulasi merupakan pemeriksaa bukti-bukti yang berasal dari sumber tersebut dan menggunakannya untuk membangun keputusan tema-tema yang berhubungan.⁵⁷ Triangulasi data dilakukan untuk menguji teknik

⁵⁵ *Ibid.*, hlm. 269.

⁵⁶ *Ibid.*,

⁵⁷ *Ibid.*,

pengumpulan data, sumber, dan waktu. Langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan triangulasi sumber. Setelah peneliti melakukan wawancara pada satu narasumber mengenai implementasi SCM, peneliti tidak akan langsung menggunakan data tersebut sebelum peneliti memastikan keabsahan data yang diperoleh dengan cara mewawancarai narasumber lain dengan pertanyaan yang sama. Hal ini bertujuan untuk menselaraskan informasi yang didapat agar tidak ada bias dari pemahaman peneliti terhadap informasi yang didapat.

Selanjutnya dilakukan triangulasi teknik pengumpulan data. Triangulasi teknik ini dilakukan dengan mengecek data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Jika ditemukan hasil yang tidak selaras, maka peneliti harus mendiskusikan kembali dengan narasumber utama mengenai kebenaran dari data tersebut. Terakhir dilakukan triangulasi waktu. Ketika melakukan penelitian, sering terjadi perbedaan waktu ketika memperoleh data. Waktu yang digunakan untuk memperoleh data sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan ketika pagi hari saat narasumber masih segar bisa berbeda dengan data yang didapat pada malam hari ketika narasumber sudah kelelahan. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengecekan kembali data-data yang telah diperoleh dengan melakukan wawancara kembali pada waktu yang berbeda, untuk memastikan kebenaran data tersebut.

3.5 Teknik Analisis Data

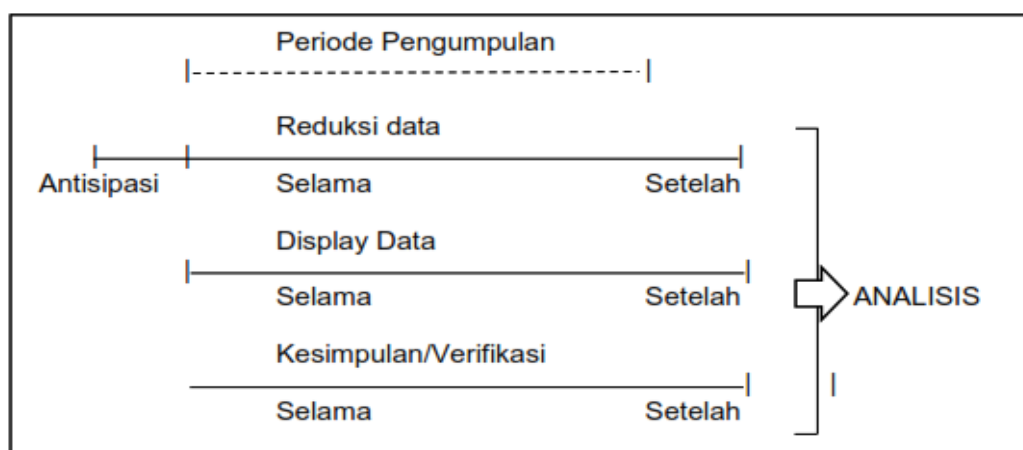
Bogdan dalam Sugiyono mengungkapkan bahwa "*Data analysis is the progress of systematically searching and arranging the interview transcripts, field notes, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others.*"⁵⁸ Sederhanya, analisis data merupakan suatu rangkaian tindakan dalam mencari dan menyusun data secara teratur yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan,

⁵⁸ Sugiyono, Metode Penelitian Manajemen, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 401.

dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.

Teknik yang dipakai peneliti untuk menganalisis data yang didapatkan dari penelitian dan dari informan yang telah terkumpul menggunakan teknik analisis data kualitatif fenomenologi. Penelitian kualitatif fenomenologi merupakan rancangan penelitian yang berasal dari filsafat dan psikologi dimana peneliti mendeskripsikan pengalaman kehidupan manusia tentang suatu fenomena tertentu seperti yang dijelaskan oleh para informan. Penggambaran ini bermuara pada inti sari pengalaman dari beberapa orang yang sudah mengalami semua kejadian tersebut.⁵⁹

Teknik analisis kualitatif fenomenologi dipilih oleh peneliti karena peneliti mengangkat suatu fenomena yang ada di Babek TNI mengenai SCM. Penelitian kualitatif fenomenologi yang dilakukan peneliti menggunakan teknik analisis data menurut Miles dan Huberman yang terdiri dari 3 unsur kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*).⁶⁰



Gambar 3.1 Komponen Dalam Analisis Data (Flow Model)

Sumber: Sugiyono, Metode Penelitian Kombinasi, (Yogyakarta: Alfabeta, 2011), hlm. 335.

⁵⁹ John W. Creswell, *Research Design; Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), hlm. 18.

⁶⁰ Miles and Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (Thousand Oaks; Sage Publications, 1992), hlm. 430.

1. Reduksi data; mengacu pada proses seleksi, memusatkan, menyederhanakan, meringkas, mentransformasikan data yang muncul dalam catatan lapangan atau transkripsi.⁶¹ Ketika berada di lapangan untuk mengumpulkan data, tidak jarang peneliti memperoleh data yang cukup banyak dan rumit sehingga dibutuhkan ketelitian untuk memilih data mana yang relevan bagi jawaban penelitian. Oleh karena itu, perlu dilakukannya reduksi data untuk merangkum dan memilih hal-hal pokok agar dapat fokus pada hal-hal penting yang sesuai dengan tema dan pola penelitian. Hal ini akan memudahkan peneliti untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan lebih mudah untuk mendapatkan data selanjutnya.
2. Penyajian data; dilakukan setelah data direduksi. Penyajian data dapat berbentuk tabel, grafik, *pie chart*, *pictogram*, dan sejenisnya.⁶² Penyajian data membantu peneliti untuk memahami apa yang terjadi dan menganalisis lebih lanjut berdasarkan pada pemahaman tersebut.⁶³
3. Penarikan kesimpulan; harus diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi dapat dilakukan dengan cara meninjau ulang pada catatan-catatan lapangan, pengelompokan data yang telah terbentuk, dan proposisi yang telah dirumuskan.

Pembahasan hasil penelitian yang akan digunakan peneliti adalah menggunakan teori SCM yang mencakup pengembangan produk, pengadaan, perencanaan dan pengendalian, operasi atau produksi, pengiriman atau distribusi, dan pengembalian barang (*return*). Peneliti akan menggunakan dua analisis yaitu analisis untuk menyajikan data yang dikumpulkan dan analisis hasil penelitian dengan menggunakan teori-teori yang relevan.

⁶¹ *Ibid.*,

⁶² Sugiyono, *op.cit.*, hlm. 339.

⁶³ Miles and Huberman, *loc.cit.*

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Badan Pembekalan Tentara Nasional Indonesia (Babek TNI) merupakan satuan pelaksana di lingkungan Tentara Nasional Indonesia (TNI) yang menyelenggarakan pembinaan di bidang pembekalan bekal umum TNI. Babek TNI yang berkedudukan langsung di bawah Panglima TNI memiliki tugas untuk menyelenggarakan pembekalan materiil TNI secara terpusat dan integratif dalam rangka pelaksanaan dukungan operasi TNI. Di dalam melaksanakan tugasnya, Babek TNI memiliki fungsi utama diantaranya:

1. Menyelenggarakan pengawasan dan pengamanan pembekalan;
2. Menyelenggarakan pembekalan bekal makanan;
3. Menyelenggarakan pembekalan bekal perlengkapan;
4. Menyelenggarakan pembekalan bekal bahan bakar minyak dan pelumas;
5. Menyelenggarakan pembekalan materiil alat peralatan, komunikasi, dan elektronika;
6. Menyelenggarakan pembekalan materiil senjata dan munisi;
7. Menyelenggarakan kegiatan angkutan lintas darat, lintas laut, dan udara distribusi bekal atau materiil; dan
8. Menyelenggarakan kegiatan pergudangan dan perbendaharaan bekal materiil.⁶⁴

Adanya perkembangan bentuk ancaman saat ini dapat dihadapi pada tugas pokok Babek TNI sebagai bagian integral dari sistem logistik TNI sehingga dapat dikatakan bahwa Babek TNI memiliki peran strategis dalam menyelenggarakan perbekalan bagi para personel TNI. Pada unsur pelaksana di Babek TNI terdapat lima bidang diantaranya: bidang bekal makanan, bidang bekal perlengkapan, bidang bekal bahan bakar minyak

⁶⁴ <https://ppid.tni.mil.id/view/32435551/profil-babek-tni.html>, diakses pada tanggal 16 Juli 2018, pukul 13.09 WIB.

dan pelumas, bidang bekal peralatan dan komlek, dan bidang bekal senjata dan amunisi.

Salah satu kebutuhan pokok para personel TNI adalah kebutuhan akan makanan. Di dalam memenuhi kebutuhan makanan para personel TNI, bidang bekal makanan Babek TNI melakukan pembekalan makanan berupa pemberian bekal beras operasi dan bekal ransum. Jenis ransum yang diadakan dan didistribusikan oleh Babek TNI diantaranya T-2, TB-1, CI, FD-3, KLP, BBP, dan Konserven. Bekal beras operasi dan bekal ransum diberikan kepada personel TNI yang melaksanakan tugas OMP dan/atau OMSP dan kegiatan latihan secara terbatas. Ransum tempur di bagikan kesatuan yang berada di daerah perbatasan, daerah terluar, dan daerah rawan konflik.

Pemenuhan kebutuhan personel TNI atas ketersediaan bekal makanan yang memerlukan kecepatan dan ketepatan waktu serta adanya ketidakpastian jumlah personel yang merupakan kekuatan perawatan beserta perkiraan penambahan atau pengurangan, lokasi satuan yang sekarang dan perkiraan yang akan datang maupun ketentuan norma atau indeks dari hari bekal untuk mendukung kebutuhan membuat bidang bekal makanan Babek TNI harus bergerak cepat dan fleksibel. Bidang bekal makanan Babek TNI dalam menjalankan tugasnya bukan hanya dituntut untuk menyediakan produk dengan harga murah, tetapi juga kualitas dan kecepatan suplai. Kunci untuk mengatasi situasi dan kondisi yang demikian harus melalui penerapan sistem aliran barang yang terintegrasi dan mengurangi waktu proses suplai serta melakukan efisiensi pada semua lini aliran barang yaitu dengan menerapkan SCM.

Berdasarkan rumusan masalah yang ingin diteliti oleh peneliti maka peneliti akan membahas mengenai implementasi SCM di bidang bekal makanan Babek TNI dan kendala yang dihadapi oleh bidang bekal makanan Babek TNI dalam mengimplementasikan SCM. Adapun ruang lingkup dari SCM diantaranya: pengembangan produk, perencanaan dan pengendalian, pengadaan, operasi atau produksi, dan pengembalian

produk. Berikut hasil yang diperoleh peneliti dalam melakukan penelitian baik yang berasal dari data primer maupun data sekunder.

4.1.1 Hasil Penelitian Implementasi *Supply Chain Management* (SCM) Di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekelan TNI

Bidang bekal makananan Babek TNI dipimpin oleh Kepala Bidang Bekal Makanan yang berpangkat Kolonel. Kepala Bidang Bekal Makanan membawahi tiga seksi yaitu seksi perencanaan, seksi pengadaan, dan seksi pendistribusian yang masing-masing dipimpin oleh kepala seksi yang berpangkat letkol. Salah satu tugas dari bidang bekal makanan yaitu melakukan perencanaan bekal ransum dan beras operasi, pengadaan bekal ransum dan beras operasi, dan pendistribusian ransum dan beras operasi. Adapun implementasi dari ruang lingkup SCM di bidang bekal makanan Babek TNI diantaranya:

1. Hasil Penelitian Implementasi Pengembangan Produk Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang Bekal Makanan (Kabidbekkan), bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan pengembangan produk. Bidang bekal makanan Babek TNI melakukan pencocokan dan penelitian (coklit) untuk mengetahui kualitas bekal yang diterima oleh para personil dan juga saran-saran dari para personil yang menerima bekal. Hasil dari survey yang dilakukan oleh bidang bekal makanan Babek TNI menunjukkan bahwa terdapat keinginan dari personil TNI untuk ditambahkannya varian rasa pada bekal ransum tempur. Merespon dari hasil penelitian tersebut maka pengembangan produk yang dilakukan Babek TNI berfokus pada bagian pengembangan varian rasa dari bekal ransum tempur. Sebagai contoh, pengembangan produk yang telah dilakukan oleh Babek TNI yaitu terdapatnya penambahan varian rasa pada bekal ransum FD - 3 sehingga

dibuatlah bekal ransum FD - 3 dalam beberapa varian rasa vanilla, strawberry, dan cokelat.

Varian rasa pada bekal ransum FD - 3 sempat sangat beragam, mulai dari rasa vanilla, strawberry, cokelat, mangga, melon, dan masih banyak lagi. Namun tidak semua personel TNI menyukainya sehingga sekarang varian rasa bekal ransum FD - 3 hanya menjadi rasa vanilla, strawberry, dan cokelat. Di dalam mendesain produk baru, Babek TNI melibatkan supplier atau yang sering disebut oleh Babek TNI sebagai rekanan untuk melakukan varian produk.

Jadi, kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan pengembangan produk pada bekal ransum tempur dengan melibatkan *supplier* dalam proses pengembangan produk tersebut.

2. Hasil Penelitian Implementasi Perencanaan dan Pengendalian Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Di dalam bidang bekal makanan Babek TNI, terdapat bagian yang mengatur bidang perencanaan bekal makanan yang disebut seksi perencanaan. Tugas dari seksi perencanaan bidang bekal makanan Babek TNI diantaranya:

- a. Menyelenggarakan kegiatan yang berhubungan dengan:
 - 1) Pengujian teknis kualitas ransum, lauk pauk, konserven, dan beras
 - 2) Spesifikasi teknik bekal makanan
 - 3) Pembinaan sarana prasarana bekal makanan
- b. Memonitor sprin siap kepala staf umum (kasum) TNI yang ditinjau lanjuti dengan:
 - 1) Disposisi kepala (Ka)/ Wakil Kepala (Waka) kepada Kabidbekkan
 - 2) Disposisi Kabidbekkan kepada kepala seksi (kasi)

- c. Pembuatan rencana pengadaan (Renada), rencana kerja dan syarat-syarat (RKS), dan Owner Estimate (OE)
- d. Pembuatan undangan rapat penjelasan
- e. Pelaksanaan rapat penjelasan
- f. Pembuatan undangan negosiasi kepada tim/rekanan dan surat permintaan penawaran harga
- g. Pembuatan surat kesediaan rekanan untuk pengadaan lanjutan⁶⁵

Menurut data sekunder yang diperoleh oleh peneliti, inti dari pekerjaan seksi perencanaan adalah pembuatan Kerangka Acuan Kerja (KAK), pembuatan jadwal lelang, dan penetapan Harga Perkiraan Sendiri (HPS). Mekanisme perencanaan pengadaan di bidang bekal makanan Babek TNI dimulai dari menerima surat perintah pengadaan (Sprin Ada Panglima TNI UP Aslog TNI). Sebelum menerima surat perintah pengadaan, sudah dibentuk panitia pengadaan sebagai ULP (Unit Layanan Pengadaan) yang diketahui oleh Kabidbekkan dengan anggota sesuai kriteria yang diamanatkan oleh Keppres RI Nomor 54 Tahun 2010. Setelah itu, kepala seksi perencanaan (kasiren) bidang bekal makanan Babek TNI membuat KAK yang akan menjadi pedoman proses pengadaan bekal sampai dengan selesai.

Pembuatan KAK yang menjadi pedoman proses pengadaan bekal berfungsi untuk menjadi acuan atas apa yang harus mereka capai, apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan, dan untuk mencegah para personel bekerja secara individual. KAK yang dibuat oleh seksi perencanaan dapat digunakan untuk bahan evaluasi atas apa yang direncanakan dan apa yang dilakukan. Di dalam KAK juga terdapat rencana yang dapat digunakan untuk menghadapi ketidak pastian yang ada.

⁶⁵ Skep Ka Babek No. SKEP/01/1/2003, Tanggal 20 Januari 2003 Tentang Prosedur Dan Mekanisme Kerja Babek TNI

Pengadaan bekal makanan di bidang bekal makanan Babek TNI disesuaikan dengan Perpres yaitu menggunakan metode pelelangan terbatas sehingga dilakukan proses prakualifikasi sebelum melakukan pemasukan penawaran. Pasca diperolehnya hasil prakualifikasi dan diberikan masa sanggah pra kualifikasi, seksi perencanaan bidang makanan Babek TNI melakukan penetapan HPS sesuai regulasi Peraturan Presiden (Perpres) yang bertujuan salah satunya untuk menjadi acuan perkiraan biaya. HPS merupakan harga barang yang dikalkulasikan secara keahlian dan berdasarkan data yang dapat dipertanggung jawabkan.

Berdasarkan HPS yang telah ditetapkan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), ULP atau Pejabat Pengadaan mengumumkan nilai total HPS. Nilai total HPS merupakan hasil perhitungan seluruh volume pekerjaan dikalikan dengan harga satuan ditambah dengan seluruh beban pajak dan keuntungan. Sedangkan rincian harga satuan dalam perhitungan HPS bersifat rahasia. HPS disusun dengan mempertimbangkan keuntungan dan biaya *overhead* (biaya tambahan atau biaya lain-lain, yang tidak terkait langsung dengan proses bisnis dan produksi yang dilakukan) yang dianggap wajar. Beberapa pertimbangan yang digunakan dalam menyusun HPS adalah:

- a. Harga pasar setempat; harga barang atau jasa dilokasi barang atau jasa diproduksi atau diserahkan atau dilaksanakan menjelang dilaksanakannya pengadaan barang atau jasa
- b. Informasi biaya satuan yang berasal dari Badan Pusat Statistik (BPS)
- c. Informasi biaya satuan yang berasal dari asosiasi terkait dan sumber data lain yang dapat dipertanggung jawabkan

- d. Daftar biaya atau tarif barang atau jasa yang dikeluarkan oleh pabrikan atau distributor tunggal
- e. Biaya kontrak sebelumnya atau yang sedang berjalan dengan mempertimbangkan factor perubahan biaya
- f. Inflasi tahun sebelumnya; suku bunga berjalan dan/atau kurs tengah Bank Indonesia, hasil perbandingan dengan kontrak sejenis, baik dilakukan dengan instansi lain maupun pihak lain
- g. Perkiraan perhitungan biaya yang dilakukan oleh konsultan perencana
- h. Norma indeks
- i. Informasi lain yang dapat dipertanggungjawabkan

Setelah diperoleh HPS maka dilakukanlah undangan pemasukan penawaran dan pemberian penjelasan, kemudian kasiren bidang bekal makanan Babek TNI menerima dokumen penawaran. Setelah penawaran diterima maka akan dilakukan evaluasi yang dituangkan dalam berita acara evaluasi penawaran.

Di dalam merencanakan kebutuhan bekal beras, Babek TNI bekerjasama dengan Perum Bulog dan pendistribusiaanya dilakukan langsung oleh Perum Bulog. Bekal beras langsung dikirimkan ke bagian perbatasan, pulau terluar, dan rawan konflik. Penyimpanan bekal beras secara fisik menjadi tanggung jawab Perum Bulog beserta jajarannya sedangkan secara administrasi menjadi tanggung jawab unsur pelaksana fungsi pembekalan beras operasi yaitu Babek TNI.

Menurut data sekunder yang diperoleh oleh peneliti, di dalam melakukan perencanaan kebutuhan bekal beras terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi. Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan kebutuhan bekal beras ialah jumlah personel yang merupakan kekuatan perawatan beserta perkiraan penambahan

atau pengurangan, lokasi satuan yang sekarang dan perkiraan yang akan datang dan ketentuan norma atau indeks dari hari bekal untuk mendukung kebutuhan (kekuatan, norma atau indeks, hari bekal). Proses pemenuhan kebutuhan bekal beras operasi sesuai dengan tahun anggaran yang sedang berjalan dilakukan melalui proses pengadaan dan penyaluran yang dilakukan secara bertahap tiap triwulan.

Jadi, kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan perencanaan pengadaan sesuai dengan perintah Asisten Logistik (Aslog) Mabes TNI, membuat KAK dan membuat HPS.

3. Hasil Penelitian Implementasi Pengadaan Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Di dalam bidang bekal makanan Babek TNI, terdapat bagian yang mengatur bidang pengadaan bekal makanan yang disebut seksi pengadaan. Tugas dari seksi pengadaan bidang bekal makanan Babek TNI diantaranya:

- a. Pelaksanaan rapat negosiasi
- b. Pembuatan laporan hasil negosiasi
- c. Memonitor surat persetujuan hasil negosiasi dari Kasum (Kepala Staf Umum) TNI
- d. Memonitor Perintah Pelaksanaan Pengadaan (Prinlakada) dari Kasum (Kepala Staf Umum) TNI
- e. Pembuatan Skep (Surat Keputusan), SPP (Surat Permintaan Pembayaran) Kababek TNI dan permohonan fiatering
- f. Pembuatan surat perintah Dallakprod (Pengendalian Pelaksanaan Produksi)
- g. Pembuatan Kontrak Jual Beli (KJB)
- h. Memonitor surat ijin pemasukan bekal dari rekanan
- i. Pembuatan NPP (Nota Permohonan Pembayaran) dari Kabidbekkan

j. Penerbitan SPP (Surat Permintaan Pembayaran) dari Kababek TNI⁶⁶

Berdasarkan wawancara kepada kabidbekkan dan kepala seksi bagian pengadaan bidang bekal makanan Babek TNI, sesuai dengan permenhan bahwa pengadaan bekal ransum tempur digolongkan sebagai Alat Utama (dan) Sistem Senjata (Alutsista) maka pengadaanya menggunakan metode pelelangan khusus dengan pra kualifikasi. Pelelangan khusus memiliki arti bahwa pemilihan penyedia Alutsista TNI dilakukan dengan membandingkan penawaran, sekurang-kurangnya dua penawaran dari penyedia atau rekanan Alutsista TNI yang diundang dan dilakukan evaluasi kualifikasi.

Di dalam pengadaan bekal makanan maka digunakan metode yaitu pelelangan prakualifikasi sesuai amanat Permenhan (Peraturan Menteri Pertahanan). Sehingga diperoleh *short list* dari hasil prakualifikasi yaitu berupa daftar penyedia Alutsista TNI hasil seleksi panitia pengadaan terhadap calon-calon penyedia potensial yang diundang untuk menyampaikan pada pengadaan. Pasca diperolehnya hasil prakualifikasi dan diberikan masa sanggah pra kualifikasi, seksi perencanaan bidang makanan Babek TNI melakukan penetapan HPS sesuai regulasi Perpres yang bertujuan salah satunya untuk menjadi acuan perkiraan biaya.

HPS merupakan harga barang yang dikalkulasikan secara keahlian dan berdasarkan data yang dapat dipertanggung jawabkan. Setelah diperoleh HPS maka dilakukanlah undangan pemasukan penawaran dan pemberian penjelasan, kemudian kepala seksi perencanaan (kasiren) bidang bekal makanan Babek TNI menerima dokumen penawaran. Setelah penawaran diterima

⁶⁶ Skep Ka Babek No. SKEP/01/1/2003, Tanggal 20 Januari 2003 Tentang Prosedur Dan Mekanisme Kerja Babek TNI

maka akan dilakukan evaluasi yang dituangkan dalam berita acara evaluasi penawaran.

Di saat melakukan evaluasi penawaran, HPS menjadi salah satu pertimbangan dalam menentukan pemenang lelang. Selain faktor dari HPS, yang menjadi pertimbangan dalam menentukan pemenang lelang adalah Spek Tek (Spesifikasi Teknis) dan peran penyedia barang atau jasa terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Pertimbangan tersebut yang mendorong bidang bekal makanan Babek TNI untuk memaksimalkan penggunaan barang atau jasa hasil produksi dalam negeri. Evaluasi ini membandingkan penawaran-penawaran yang masuk untuk mendapatkan satu penawaran terbaik yang akan menjadi pemenang lelang.

Setelah adanya hasil pemenang lelang, seksi pengadaan melaporkan hasil tersebut kepada Kepala Babek TNI disertai dengan masa sanggahnya. Setelah itu, dilanjutkan dengan laporan Kepala Babek TNI kepada Panglima TNI untuk mendapatkan persetujuan yang selanjutnya Panglima TNI mengeluarkan Surat Penunjukan Penyedia Barang dan Jasa (SPPBJ). Setelah tahapan SPPBJ ini maka tahapan selanjutnya murni dilakukan oleh seksi pengadaan.

SPPBJ diterbitkan setelah masa sanggah berakhir (sekitar lima hari). Jika tidak ada sanggahan di hari ke enam dari pengumuman makan SPPBJ sudah diterbitkan. Tetapi, jika ada sanggahan maka penerbitan SPPBJ di undur setelah enam hari sejak jawaban sanggah disampaikan ke penyedia. Jika ada sanggahan banding dari penyedia di lima hari masa sanggah banding yang telah disediakan dan terbukti benar, pelelangan akan dievaluasi ulang. Tetapi, jika sanggah banding tidak dapat diterima atau tidak benar, maka SPPBJ baru bisa diterbitkan paling lambat dua hari setelah jawaban sanggah banding disampaikan oleh Penggunaan Anggaran (PA).

Setelah SPPBJ diterbitkan, maka penyedia barang dan jasa yang dimaksud akan memasukkan dokumen jaminan pelaksanaan. Hal tersebut dilakukan dikarenakan pada pengadaan bekal makanan selalu berada di atas nilai nominal kontrak Rp 100.000.000,-. Jaminan pelaksanaan dilakukan sebelum penanda tanganan Kontrak Pengadaan Barang dan Jasa (KPBK) dengan besaran jaminan pelaksanaan berkisar antara 5% dari nilai total HPS atau bisa juga sebesar 5% dari nilai kontrak.

Setelah terbit jaminan pelaksanaan, dilakukan fiatering sebagai fungsi pengawasan oleh Aslog Panglima TNI. Maka, dapat dilakukan KJB dengan batasan waktu paling lambat 14 hari setelah diterbitkan SPPBJ. Ketika KJB telah dibuat, maka dilakukan pembuatan surat pesanan yang akan direspon dengan rencana produksi dari penyedia barang dan jasa.

Ketika proses produksi telah dimulai dan telah mencapai tahapan kisaran antara 5% hingga 10% dari jumlah pesanan, maka dilakukan mekanisme pengawasan dan pengendalian (Wasdal) oleh Tim Dallakprod (pengendalian Pelaksanaan Produksi). Secara administrasi, Tim Dallakprod berasal dari seksi pengadaan bidang bekal makana Babek TNI dengan penerbitan sprint Dallakprod. Jika hasil laporan dari Tim Dallakprod sesuai dengan perencanaan maka proses produksi akan diuji secara laboratorium, dilanjutkan dengan masa inkubasi selama 14 hari untuk melihat kualitas produksi.

Kesalahan pada proses produksi maka kaleng dari bekal makanan akan meledak sebab pemusnahan bakteri yang gagal. Jika tidak terjadi reaksi apa-apa, maka bekal makanan tersebut dapat dikatakan aman secara laboratorium dan secara fisik sehingga dapat dilanjutkan dengan pengemasan. Setelah pengemasan selesai, diterbitkanlah Surat Ijin Pengiriman Bekal (SIPB).

Surat Perintah Pembayaran (SPP) diterbitkan Kababek TNI setelah Kababek selaku PPK (Pejabat Pembuat Komitmen) menerima Nota Perintah Pembayaran (NPP) yang diterbitkan oleh Sekretaris Babek TNI. Nota Perintah Pembayaran (NPP) diterbitkan atas dasar pengajuan yang dilakukan oleh seksi pengadaan bidang bekal makanan Babek TNI kepada sekretariat setelah menerima 003/Bek Berita Acara Komisi Penerimaan yaitu dokumen yang menjelaskan bahwa gudang yang dipimpin oleh Kepala Gudang (Kagud) sebagai Bendaharawan (Benwan) telah menerima bekal makanan yang diproduksi oleh penyedia barang dan jasa dengan disaksikan oleh Tim Komisi Penerimaan, Kagud, dan Penyedia Barang dan Jasa.

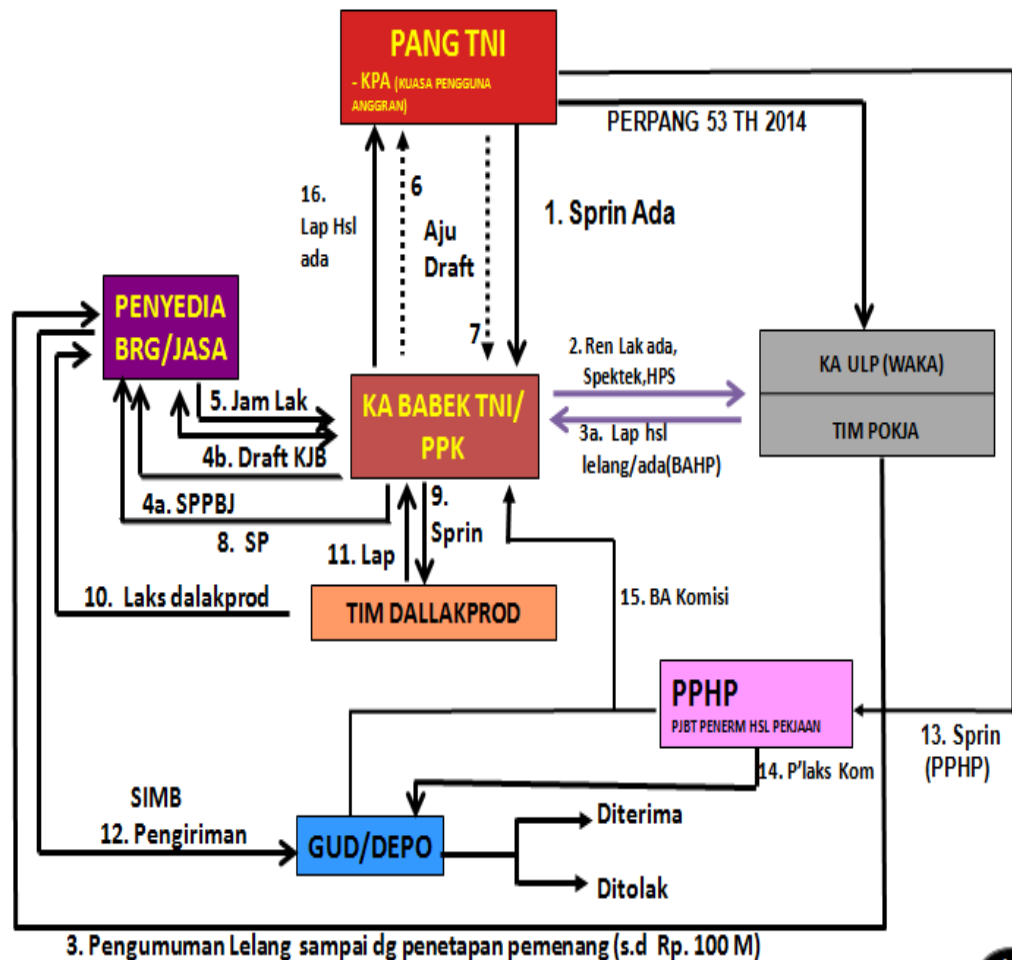
Sedangkan untuk pengadaan bekal beras sesuai dengan direktif Pembuat Anggaran (PA) maka menggunakan metode penunjukan langsung kepada Perum Bulog. Selain itu, bidang bekal makanan Babek TNI dan Perum Bulog saling berkolaborasi untuk berbagai informasi persediaan dan kebutuhan sehingga dapat mengurangi persediaan digudang, *stock out*, dan mempertinggi ketepatan pengiriman.

Menurut data sekunder yang diperoleh peneliti, pengadaan bekal beras operasi dimulai dengan pengajuan Renbut Triwulanan yang berdasarkan dari perhitungan kekuatan atau perawatan bulan sebelumnya, Aslog TNI sebagai perwakilan Panglima TNI selaku Kepala Pembuat Anggaran (KPA) menerbitkan SPPB (Surat Perintah Pengiriman Barang) kepada KaBabek TNI. Surat ini mendasar KaBabek TNI untuk membuat KJB dengan Direktur Utama Perum Bulog. SPPB (Surat Penunjukan Penyedia Barang) ini juga yang menjadi dasar KaBabek TNI untuk membuat SA (Surat Alokasi) kepada Dirut Perum Bulog. Berdasarkan SA (Surat Alokasi) ini Dirut Perum Bulog akan segera menerbitkan perintah

logistik yang memuat jumlah, kualitas beras, dan lain-lain kepada jajarannya.

Berkaitan dengan pembayaran dan pertanggungjawaban bekal beras maka karena sifatnya yang strategis sebagai bahan pokok, harga jual beras diatur oleh pemerintah dalam hal ini ialah kementerian keuangan. Sedangkan sebagai bentuk pertanggungjawaban maka diadakan Coklit (Pencocokan dan Penelitian) bekal beras pada setiap pertengahan bulan kedua triwulan yang sedang berjalan. Sasaran Coklit (Pencocokan dan Penelitian) bekal beras meliputi kuantum, kualitas beras, jumlah beras serta keabsahan bukti-bukti penyerahan bekal beras dari gudang Perum Bulog kepada satkai yang dimaksud. Coklit (Pencocokan dan Penelitian) bekal beras dilakukan dengan dokumen Coklit (Pencocokan dan Penelitian) yang meliputi KJB (Kontrak Jual Beli), SA (Surat Alokasi), rincian alokasi bekal beras, perintah logistik Bulog, dan berita acara serah terima bekal beras antara satkai dan jajaran Bulog terkait.

Berdasarkan hasil wawancara dan data sekunder yang peneliti peroleh, proses pengadaan yang dilakukan Babek TNI dikelompokkan menjadi dua jenis berdasarkan penggunaan anggaran untuk pembayaran yaitu perencanaan pengadaan dengan menggunakan rupiah dan menggunakan devisa. Namun, pengadaan yang dilakukan oleh bagian makanan Babek TNI hanya menggunakan proses pengadaan rupiah.



13

Gambar 4.1 Proses Pengadaan Dengan Dana Rupiah

Sumber: Power Point Babek TNI

Berikut penjelasan proses pengadaan dengan dana rupiah sesuai dengan bagan diatas:

1. Sprint ADA (Surat Perintah Pengadaan); Surat Perintah Panglima TNI diwakilkan oleh Aslog Panglima TNI
2. Ren Lak Ada (Rencana Pelaksanaan Pengadaan), Spektek (Spesifikasi Teknis) , HPS
3. Pengumuman Lelang; yaitu menggunakan metode pelelangan khusus dengan pasca kualifikasi untuk bekal ransum tempur dan metode penunjukan

- langsung kepada Perum Bulog untuk bekal beras operasi (sesuai dengan regulasi permenhan)
- a. Lap Hsl Lelang/Ada (Laporan Hasil Lelang atau Pengadaan); Laporan Hasil Lelang atau Pengadaan
 4. SPPBJ dan Draft KJB
 - a. SPPBJ; penerbitan SPPBJ (Surat Penunjukan Penyedia Barang dan Jasa) oleh Kababek TNI
 - b. Draft KJB; penyusunan KJB yang melibatkan PPK (Pejabat Pembuat Komitmen) dan penyedia barang atau jasa
 5. Jam Lak (Jaminan Pelaksanaan); penyusunan jaminan pelaksanaan oleh penyedia barang atau jasa
 6. Aju Draft (Pengajuan Draft); bentuk pelaporan dan persetujuan Aslog yang secara konkretnya dengan pembubuhan paraf Aslog Panglima TNI
 7. Aju Draft; persetujuan panglima TNI atas KJB yang sudah disepakati.
 8. SP (Surat Pesanan); yang menandakan sebagai bukti pemesanan TNI kepada penyedia
 9. Sprin (Surat Perintah) dari Kababek TNI/PPK ke Tim DalLakProd (Pengendalian Pelaksanaan Produksi) untuk melakukan pengendalian atas pelaksanaan produksi
 10. Laks DalLakProd (Pelaksanaan Pengendalian Pelaksanaan Produksi) oleh Tim DalLakProd
 11. Lap (Laporan) dari Tim Dallakprod ke Kababek TNI/PPK
 12. SIMB Pengiriman ke Gud/Depo; pengiriman yang dilakukan oleh penyedia Barang/Jasa ke Gudang Bekal Makanan

13. Sprin PPHP (Surat Perintah Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan); Sprin Komisi Penerimaan dimana setelah sampai di gudang dilakukan pemeriksaan oleh Tim Uji/Terima yang dibentuk dengan Sprin Tim Komisi Penerimaan.
14. P'laks Kom (Pelaksanaan Komisi); Pelaksanaan pemeriksaan oleh Tim Komisi Uji/Terima dan dilakukan bersama PPHP (Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan)
15. BA (Berita Acara) Komisi; Berita Acara PPHP kepada PPK (Pejabat Pembuat Komitmen)
16. Lap Hsl Ada (Laporan Hasil Pengadaan); laporan bahwa proses pengadaan telah selesai

Demi lancarnya proses pengadaan, Babek TNI perlu menjalin hubungan baik dengan para *supplier*. Berdasarkan wawancara kepada kabidbek dan kepala seksi bagian pengadaan bagian makanan Babek TNI, hal-hal yang dilakukan Babek TNI dalam melakukan hubungan baik dengan *supplier* diantaranya dengan cara selalu mengundang rekanan jika ada acara besar Babek TNI seperti ulang tahun Babek TNI. Selain itu, Babek TNI juga mengadakan halal bihalal dengan mengundang rekanan dalam acara tersebut. Langkah lain yang dilakukan oleh Babek TNI adalah pendekatan secara personal dengan menghadiri undangan diacara rekanan maupun sebaliknya.

Jadi, kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan pemilihan *supplier* (rekanan), melakukan pembelian, dan membina hubungan baik dengan rekanan.

4. Hasil Penelitian Implementasi Operasi atau Produksi Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Ransum tempur merupakan ransum pengganti dari Ransum Standar A yang karena situasi dan kondisi tertentu tidak dapat diberikan. Ransum ini diberikan kepada personel TNI yang melaksanakan tugas OMP dan/atau OMSP serta kegiatan latihan secara terbatas. Ransum tempur di bagian kesatuan yang berada di daerah perbatasan, daerah terluar, dan daerah rawan konflik.

Ransum tempur merupakan jenis ransum kering (*dry ration*) yang mengandung kalori antara 3.500 hingga 4.500 kalori. Jumlah kalori yang dihitung oleh Babek TNI berdasarkan beban tugas yang harus ditanggung oleh para personel TNI. Jenis bekal ransum tempur yang diberikan oleh Babek TNI kepada personel TNI dibagi menjadi empat jenis yaitu bekal ransum tempur per penugasan untuk latpratugas (latihan pra tugas), bekal makanan per penugasan untuk bekal awal, bekal makanan per penugasan untuk bekal operasi, dan bekal makanan untuk kesiapsiagaan. Berikut pembagian ransum TNI kepada personel TNI:

Tabel 4.1 Norma Indeks Bekal Ransum Tempur Per Penugasan Untuk Latpratugas

No	Jenis Bekal	Satuan	Norma
1.	Beras Operasi	Kg	0,6 x Hari Bekal x Orang
2.	Lauk pauk operasi	Rp	Sesuai ketentuan yang berlaku
3.	T-2	Unit	K x 30% x Hari Bekal x 30%
4.	TB-1	Unit	K x Hari Bekal x 3/7
5.	FD-3	Pack	K x Hari Bekal x 10%
6.	KLP	Buah	K x Hari Bekal x 10%
7.	BBP	Pack	K x Hari Bekal x 50%

Sumber: Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 66 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 40 Tahun 2014 Tentang Dukungan Bekal Umum Operasi Dan Penugasan Di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia

Tabel 4.2 Norma Indeks Bekal Makanan Per Penugasan Untuk Bekal Awal

No	Jenis Bekal	Satuan	Norma
1.	T-2	Unit	3 (Dua)
2.	TB-1	Unit	3 (Dua)
3.	FD-3	Pack	1 (Satu)
4.	KLP	Buah	1 (Satu)
5.	BBP	Pack	3 (Dua)

Sumber: Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 66 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 40 Tahun 2014 Tentang Dukungan Bekal Umum Operasi Dan Penugasan Di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia

Tabel 4.3 Norma Indeks Bekal Makanan Per Penugasan Untuk Bekal Operasi

No	Jenis Bekal	Satuan	Norma
1.	Beras Operasi	Kg	0,6 x Hari Bekal x Orang
2.	Lauk pauk operasi	Rp	Sesuai ketentuan yang berlaku
3.	T-2	Unit	K x 30% x Hari Bekal x 30%
4.	TB-1	Unit	K x Hari Bekal x 3/7
5.	CI	Unit	K x Hari Bekal x 4/7
6.	FD-3	Pack	K x Hari Bekal x 10%
7.	KLP	Buah	K x Hari Bekal x 10%
8.	BBP	Pack	K x Hari Bekal x 50%
9.	Konserven	Unit	K x Hari Bekal x 20%

Sumber: Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 66 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 40 Tahun 2014 Tentang Dukungan Bekal Umum Operasi Dan Penugasan Di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia

Tabel 4.4 Norma Bekal Ulang Makanan Operasi

No	Jenis Bekal	Satuan	Norma
1.	T-2	Unit	Kuat x 10 Hari Bekal
2.	TB-1	Unit	Kuat x 10 Hari Bekal
3.	FD-3	Pack	Kuat x 10 Hari Bekal
4.	KLP	Buah	Kuat x 10 Hari Bekal
5.	BBP	Pack	Kuat x 10 Hari Bekal

Sumber: Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 66 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 40 Tahun 2014 Tentang Dukungan Bekal Umum Operasi Dan Penugasan Di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia

Selain ransum tempur, terdapat kebutuhan akan bekal beras. Macam-macam bekal beras dan sasaran penggunaannya dapat dibagi menjadi beras ransum (beras yang digunakan sebagai bahan makanan pokok prajurit dalam melaksanakan tugasnya), beras tunjangan pangan (beras yang digunakan untuk mendukung kesejahteraan keluarga TNI dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) beserta keluarganya), dan beras cadangan (beras yang disiapkan untuk menjamin fleksibilitas pembekalan dan kesiapan operasional dalam rangka memenuhi kebutuhan sewaktu-waktu sehingga proses pembekalannya diperlukan kecepatan dalam mengantisipasi kebutuhan yang mendadak. Beras cadangan ini terdiri atas *Iron Stock* (Beras Cadangan Pembinaan Satuan) dan *War Stock* (Beras Cadangan Penggunaan Kekuatan 30 Hari Bekal. Beras operasi menggunakan indeks beras yaitu 600 gram/orang/hari.

Kegiatan produksi bekal ransum tempur yang diadakan oleh bidang bekal makanan Babek TNI berada pada rekanannya. Bidang bekal makanan Babek TNI hanya melakukan kontrol mutu dari bekal ransum yang mereka pesan dan kemudian mendistribusikannya kepada satuan TNI. Kegiatan produksi bekal beras yang diadakan oleh bidang bekal makanan Babek TNI juga diserahkan kepada Perum Bulog. Bidang bekal makanan Babek TNI hanya melakukan kontrol untuk kualitas beras yang akan dikirim ke satuan.

Kualitas beras yang diberikan kepada TNI ialah beras berkualitas medium, dengan standar kualitas yang ditetapkan secara kualitatifnya ialah bebas hama dan penyakit yang hidup, bebas bau apek serta bau asing lainnya, bersih dari campuran dedak serta katul dan bebas dari tanda-tanda bahan kimia yang membahayakan baik secara visual maupun organoliptik. Adapun secara kuantitatif memiliki kriteria sebagai berikut:

Tabel 4.5 Kriteria Beras TNI

NO	Kriteria	Persen
1.	Kadar Air	Max 14%
2.	Derajat Sosoh	Min 95%
3.	Butir Patah	Max 10% s.d 20%
4.	Butir Menir	Max 2%
5.	Butir Mengapur	Max 3%
6.	Butir Kuning/Rusak	Max 1% s.d 3%
7.	Butir Merah	Max 0%
8.	Butir Asing	Max 0,05%
9.	Butir Gabah	Max 2 btr/100

Sumber: Buku Kerja Babek TNI, 2004

Berdasarkan wawancara kepada kabidbekkan dan kepala seksi pengadaan, demi menjaga kualitas bekal ransum tempur maupun bekal beras, bagian pengadaan meminta penyedia untuk memberikan sampel yang sesuai kriteria kebutuhan prajurit. Pembekalan makanan yang diadakan oleh Babek TNI sudah teruji karena sebelumnya rekanan Babek TNI dalam bidang bekal makanan menyerahkan uji makanan yang mereka tawarkan. Selain itu, staf seksi perencanaan akan selalu memastikan hasil-hasil laboratorium dari bekal ransum tempur yang diserahkan adalah hasil yang terbaru.

Selain diadakan uji laboratorium, untuk bekal ransum tempur terdapat masa inkubasi selama 14 hari yang prosesnya dilakukan oleh rekanan. Kesalahan pada proses produksi maka kaleng dari bekal makanan akan meledak sebab pemusnahan bakteri yang gagal. Jika tidak terjadi reaksi apa-apa, maka bekal makanan tersebut dapat dikatakan aman secara laboratorium dan secara fisik sehingga dapat dilanjutkan dengan pengemasan. Setelah pengemasan selesai, diterbitkanlah Surat Ijin Pengiriman Bekal (SIPB). Sedangkan untuk bekal beras, ada tiga sampel beras yang

masing-masing disimpan oleh Babek TNI, Perum Bulog, dan satuan yang menerima.

Usaha yang dilakukan oleh rekanan dalam menjaga kualitas makanan juga dengan cara menanyakan ke bidang bekal makanan Babek TNI mengenai barang yang diterima. Sedangkan usaha yang dilakukan bidang bekal makanan Babek TNI dalam menjaga kualitas bekal makanan yang mereka adakan adalah dengan dibuatnya Tim Pengendalian Pelaksanaan Prodksi (Dallakprod), Komisi Uji Terima, dan juga diadakan Coklit yang dilakukan oleh seksi pendistribusian bidang bekal makanan Babek TNI.

Tim Dallakprod adalah tim yang ditunjuk oleh Kababek TNI dan dalam pelaksanaan tugasnya dikoordinir oleh kepala bidang bekal yang bersangkutan dan dalam hal ini adalah kepala bidang bekal makanan. Dibentuknya tim Dallakprod bertujuan untuk membantu tugas fungsional di bidang pengendalian kontrak. Seluruh anggota Dallakprod bertanggung jawab kepada Kababek TNI.

Tim Dalakprod memiliki tugas dan tanggung jawab diantaranya:

- a. Tugas tim Dallakprod
 - 1) Mengadakan pemeriksaan pelaksanaan pengendalian mutu yang dilaksanakan oleh pabrik selama proses produksi.
 - 2) Mengadakan pemeriksaan terhadap produksi barang kontrak di pabrik sesuai ketentuan spesifikasi teknis atau contoh produksi yang telah disetujui dengan sasaran:
 - a) Mutu barang dan pengemasannya sesuai spesifikasi teknis atau contoh produksi yang telah disetujui Kababek TNI.
 - b) Ketepatan waktu penyerahan barang.
 - c) Ketepatan jumlah barang yang harus diserahkan.
 - 3) Khusus untuk Dallakprod barang kontrak produksi Luar Negeri yang diadakan secara tunai (dibayar dengan rupiah) tugas tim adalah:

- a) Mengadakan pengecekan terhadap dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pemasukan barang-barang kontrak dari Luar Negeri seperti BL/AWB, *Invoice*, *Packing List*, *Certificate Of Origin*, *Certificate Of Analysis*, *Letter Of Recommendation* (bila harus ada) dan sebagainya seperti yang tercantum dalam kontrak.
 - b) Mengadakan pengecekan fisik jumlah dan kondisi kemasan serta perhitungan jumlah barang kontrak yang tiba di pelabuhan tujuan.
- 4) Mengadakan pemeriksaan pada saat pemasukan atau penyerahan barang kontrak di gudang penerimaan (Gudang Babek TNI atau Gudang Angkatan).
 - 5) Membuat laporan tertulis atas pelaksanaan tugasnya.
- b. Tanggung jawab Tim Dallakprod
- 1) Dalam pelaksanaan tugasnya Tim Dallakprod tidak mencampuri wewenang pihak rekanan atau pabrik dibidang barang kontrak, karena pada dasarnya mutu hasil produksi sepenuhnya adalah tanggung jawab rekanan atau pabrik yang bersangkutan.
 - 2) Tim Dallakprod bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya kepada Kababek TNI dan wajib memberikan laporan pendahuluan kepada dirbek yang bersangkutan.⁶⁷

Adapun tugas dan tanggung jawab komisi uji terima diantaranya:

- a. Tugas komisi uji terima
 - 1) Anggota komisi pengujian mempelajari peraturan-peraturan, dokumen-dokumen dan petunjuk-oetunjuk yang digariskan oleh Kababek TNI selaku ordanatur atau pejabat dan diwenangkan dalam hal tersebut.
 - 2) Komisi bertindak selain untuk kepentingan Negara juga untuk kepentingan pihak penjual dengan tujuan untuk menghasilkan pekerjaan

⁶⁷ Buku Kerja Babek TNI, 2004

- yang tidak memihak dan bahwa tidak ada satu pihak yang dirugikan meskipun kepentingan Negara menjadi perhatian utama.
- 3) Komisi mengambil keputusan berdasarkan hukum dan keadilan dengan memperhatikan kepentingan Negara, Benwan atau pihak lain yang bersangkutan. Keputusan yang diambil harus bulat dan bila tidak ada kesepakatan kata, maka keputusan terakhir ada ditangan *Ordanatur*.
 - 4) Titik berat dari pelaksanaan penerimaan bekal TNI diusahakan sejauh mungkin tercapainya sasaran pengadaan bekal yang tepat waktu, tepat jumlah, tepat mutu dan tepat jenis.
 - 5) Komisi membuat dan menandatangani Berita Acara Penerimaan (Bentuk 003/BEK) mengenai pekerjaannya untuk disahkan oleh Kababek TNI.
 - 6) Seluruh anggota komisi bertanggungjawab atas kebenaran isi yang tertuang dalam dokumen Berita Acara (BA) sesuai dengan kenyataan kondisi fisik dari material yang diterima.
 - 7) Jika seorang anggota komisi berhalangan untuk menjalankan pekerjaannya sampai tugas komisi selesai maka Kababek TNI menunjukan seorang pengganti untuk menyelesaikan pekerjaan selanjutnya.
- b. Tanggung jawab komisi uji terima
- 1) Komisi penerimaan bekal TNI merupakan pembantu ordanatur yang dibentuk oleh Kababek TNI (selaku koordinator) serta diberikan wewenang untuk melakukan pengujian dan pemeriksaan bekal-bekal TNI hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh Kababek TNI.
 - 2) Seluruh anggota komisi bertanggung jawab kepada Kababek TNI sedangkan pelaksanaan teknis dikoordinir oleh Kabid selaku koordinator penerimaan bekal TNI.⁶⁸

Jadi, kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI

⁶⁸ Buku Kerja Babek TNI, 2004

telah melakukan pengendalian kualitas dari bekal ransum tempur dan juga bekal beras dengan adanya tim Dallakprod dan tim uji komisi terima.

5. Hasil Penelitian Implementasi Pengiriman atau Distribusi Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Di dalam bidang bekal makanan Babek TNI, terdapat bagian yang mengatur bidang pendistribusian bekal makanan yang disebut seksidistribusi. Tugas dari seksi distribusi bidang bekal makanan Babek TNI diantaranya:

- a. Pembuatan rencana distribusi.
- b. Pembuatan 002/Bek penerimaan.
- c. Pembuatan surat alokasi beras.
- d. Pembuatan tim komisi uji terima.
- e. Penyelesaian BA uji terima bekal 003/Bek.
- f. Pembuatan 002/Bek pengeluaran.
- g. Pembuatan tim komisi pengeluaran.
- h. Memonitor bukti pengeluaran 007/Bek atau BA pengiriman (008/Bek).
- i. Memeriksa laporan mingguan bendaharawan gudang makanan.
- j. Membuat laporan bulanan persediaan bekal kepada Aslog.
- k. Memeriksa Coklit Beras.
- l. Menyiapkan rencana penyelenggaraan PCH serta mengawasi pelaksanaannya.
- m. Menyiapkan saran penyelesaian pencelaan dan penghapusan bekal makanan.⁶⁹

Distribusi yang menjadi wewenang seksi pendistribusian bidang bekal makanan Babek TNI ialah lanjutan proses pengadaan bekal makanan yang sebelumnya telah dilakukan oleh seksi perencanaan dan seksi pengadaan bidang bekal makan Babek TNI. Tahapan terakhir yang telah dilakukan oleh seksi perencanaan adalah penerbitan Surat Ijin Pengiriman Bekal (SIPB) yang akan

⁶⁹ Skep Ka Babek No. SKEP/01/1/2003, Tanggal 20 Januari 2003 Tentang Prosedur Dan Mekanisme Kerja Babek TNI

dilanjutkan oleh seksi pendistribusian dengan penerbitan surat pemberitahuan pelaksanaan komisi sebagai bentuk persiapan bagi pihak-pihak terkait untuk melakukan komisi penerimaan. Secara administrasi bekal yang diterima akan didata melalui dokumen 002/Bek penerimaan.

Setelah bekal diterima maka bekal tersebut perlu diperiksa sesuai amanat Perpres RI Nomor 70 Tahun 2012, komisi penerimaan dalam hal ini bertindak sebagai pemeriksa yang disebut juga sebagai panitia atau pejabat penerimaan hasil pekerjaan. Kegiatan komisi penerimaan tersebut dilaporkan dalam dokumen 003/Bek BA komisi penerimaan yang disaksikan oleh tim komisi, Kagud, dan penyedia barang/jasa. 003/Bek ini yang nanti akan dibawa rekanan kepada seksi pengadaan untuk selanjutnya diproses sampai dengan penerbitan Surat Permintaan Pembayaran (SPP).

Pelaksanaan komisi penerimaan ini akan dilaporkan kepada ordonatur yaitu Kababek selaku PPK dan diterbitkan Surat Terima Bekal (STB). Selanjutnya seksi pendistribusian akan menerbitkan 002/Bek pengeluaran sebagai dokumentasi atas dikirimnya bekal dari gudang, untuk itu sebagai bentuk pengawasan dilakukan pemeriksaan oleh tim komisi pengeluaran. Setelah pelaksanaan komisi pengeluaran maka gudang akan mencatat bekal yang tersimpan di tempatnya dalam dokumen 008/Bek, dokumen ini akan dimasukkan kedalam takah seksi pendistribusian sebagai arsip. Pekerjaan terakhir yang dilakukan seksi distribusi yakni mengarsipkan dokumen 008/Bek yang diterbitkan oleh gudang. Dokumen ini ditertibkan oleh Kagud sebagai bendaharawan untuk menunjukkan kondisi barang yang ada di gudang.

Sedangkan yang bertugas mengirim atau mendistribusikan bekal ransum tempur adalah satuan angkutan (satang). Adapun

tugas dan kewajiban dari komandan satuan angkutan Babek TNI diantaranya:

- a. Memimpin, mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengawasi segala usaha, pekerjaan dan kegiatan di lingkungan satuan angkutan Babek TNI.
- b. Menyelenggarakan jasa angkutan garis 3-4 pengiriman materiil atau personel TNI terpusat dengan menggunakan sarana organik TNI dan sarana angkutan non organik TNI melalui lintas darat
- c. Menyelenggarakan jasa angkutan garis 3-4 pengiriman materiil atau personel TNI terpusat dengan menggunakan sarana organik TNI dan sarana angkutan non organik TNI lintas laut
- d. Menyelenggarakan jasa angkutan garis 3-4 pengiriman materiil atau personel TNI terpusat dengan menggunakan sarana organik TNI dan sarana angkutan non organik TNI lintas udara
- e. Menyelenggarakan pengurusan administrasi kepabeanan terhadap keluar masuknya bekal atau materiil TNI baik melalui jasa angkutan laut maupun udara
- f. Menyelenggarakan penampungan sementara materiil pada gudang transit sebelum disalurkan dan penyelesaian administrasinya
- g. Menyelenggarakan administrasi dan pertanggungjawaban jasa angkutan materiil, dan
- h. Memberi saran dan pertimbangan kepada Kababek TNI sesuai bidang tugasnya⁷⁰

Berdasarkan hasil wawancara kepada kabidbekkan dan kepala seksi pendistribusian, Babek TNI dalam mendistribusikan makanan menggunakan dua metode yaitu dilakukan sendiri oleh personel TNI dan menggunakan jasa pengiriman. Pemilihan metode yang digunakan oleh satang Babek TNI tergantung pada efisiensi dan efektifitas dari perbandingan kedua metode tersebut. Jika penggunaan jasa pengiriman lebih mahal dan membutuhkan waktu yang lebih lama maka satang akan menggunakan

⁷⁰ Peraturan Panglima Tentara nasional Indonesia Nomor 17 Tahun 2015 Tentang Validasi Organisasi Dan Tugas Badan Pembekalan Tentara Nasional Indonesia, Pasal 26, Ayat 1

transportasi sendiri. Satuan angkutan yang dimiliki Babek TNI diantaranya: angkutan Surabaya, angkutan Tanjung Priok, angkutan Halim Perdana Kusuma, dan angkutan darat.

Di dalam memenuhi kebutuhan beras, Babek TNI bekerjasama dengan Perum Bulog dan pendistribusiaanya dilakukan langsung oleh Perum Bulog. Setelah Babek TNI menerima surat perintah pengadaan dari slog Mabes TNI, maka disiapkan kontrak pengadaan dan surat alokasi kuantum beras ke Direktur Perbekalan Angkatan Darat dan Dandenma Mabes TNI, secara fisik beras dapat diambil langsung ke divisi regional Perum Bulog terdekat dengan satuan tugas, hal ini sesuai dengan klausul yang tertuang dalam perjanjian bersama antara Mabes TNI dan Perum Bulog. Penyimpanan beras secara fisik menjadi tanggung jawab Perum Bulog beserta jajarannya sedangkan secara administrasi menjadi tanggung jawab unsur pelaksana fungsi pembekalan beras operasi yaitu Babek TNI.

Kegiatan distribusi bisa sangat kompleks terutama bila pengiriman harus dilakukan ke jaringan yang luas dan tersebar di mana-mana. Perusahaan atau organisasi harus menetapkan tingkat *service level* yang harus dicapai di masing-masing wilayah, menentukan jadwal maupun rute pengiriman, serta mencari cara-cara yang inovatif untuk mengurangi biaya serta meningkatkan *service level* ke *customer*. Maka dari itu efisiensi seksi distribusi sangat penting. Evaluasi keberhasilan tugas distribusi dibatasi pada:

- a. Apakah SIPB tertib tepat waktu
- b. Apakah barang diterima oleh gudang tepat waktu, tepat jumlah dan terjaga kualitasnya dengan baik
- c. Apakah berita acara penerimaan dapat tertib tepat waktu untuk memenuhi hak penyedia barang dan jasa

yang menggunakan dokumen tersebut sebagai dasar pembayaran tagihan.

- d. Apakah ketika bakal keluar dari gudang tepat jumlah, tepat waktu dan tetap terjaga kualitasnya dengan baik.
- e. Apakah 008/Bek yang ditertibkan kepala gudang sudah diterima sebagai arsip untuk membantu mengecek proses pengadaan.

Jadi, kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan perencanaan jaringan distribusi dan menjalin hubungan dengan perusahaan atau organisasi jasa pengiriman, bahkan bidang bekal makanan Babek TNI melakukan kerja sama dengan rekanan agar pihak rekanan langsung mengirim kebutuhan bekal untuk para personel TNI.

6. Hasil Penelitian Implementasi Pengembalian Produk Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Berdasarkan hasil wawancara kepada kabidbekkan Babek TNI, disepanjang rangkaian pembekalan makanan yang dilakukan Babek TNI, belum ada kasus *return* atau pengembalian produk. Selama ini tidak pernah terdapat keluhan atau komplain dari para *customer* yang dalam hal ini adalah personel TNI kepada Babek TNI. Tetapi, dalam hal ini pihak rekanan justru sangat proaktif dengan meminta tanggapan dari pihak Babek TNI terkait dengan produk ransum yang telah mereka buat.

Jadi, kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa di bidang bekal makanan Babek TNI belum pernah terdapat kasus pengembalian produk bekal ransum tempur ataupun bekal beras dikarenakan tidak adanya komplain.

7. Rangkuman Hasil Penelitian Implementasi *Supply Chain Management (SCM)* Di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekelan TNI

Adapun rangkuman dari hasil penelitian dalam hal implementasi SCM di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekelan TNI adalah:

Tabel 4.6 Rangkuman Hasil Penelitian Implementasi *Supply Chain Management (SCM)* Di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekelan TNI

No	Pertanyaan	Temuan
1.	Pengembangan produk	Bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan pengembangan produk pada bekal ransum tempur dengan melibatkan <i>supplier</i> dalam proses pengembangan produk tersebut.
2.	Perencanaan dan Pengendalian	Bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan perencanaan pengadaan sesuai dengan perintah Aslog Mabes TNI, membuat KAK dan membuat HPS.
3.	Pengadaan	Bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan pemilihan <i>supplier</i> (rekanan), melakukan pembelian, dan membina hubungan baik dengan rekanan.
4.	Operasi/Produksi	Bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan pengendalian kualitas dari bekal ransum tempur dan juga bekal beras dengan adanya tim Dallakprod dan tim uji komisi terima.
5.	Pengiriman / Distribusi	Bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan perencanaan jaringan distribusi dan menjalin hubungan dengan perusahaan atau organisasi jasa pengiriman, bahkan bidang bekal makanan Babek TNI melakukan kerja sama dengan rekanan agar pihak rekanan langsung mengirim kebutuhan bekal untuk para personel TNI.
6.	Pengembalian	Bidang bekal makanan Babek TNI belum pernah terdapat kasus pengembalian produk bekal ransum tempur ataupun bekal beras dikarenakan tidak adanya komplain.

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2018

4.1.2 Hasil Penelitian Kendala Dalam Mengimplementasikan *Supply Chain Management (SCM)* Di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekelan TNI

Di dalam mengimplementasikan SCM, suatu perusahaan atau organisasi tidak dapat terlepas dari berbagai kendala tanpa terkecuali bidang bekal makanan Babek TNI. Adapun kendala-kendala yang dialami oleh bidang bekal makanan Babek TNI dalam mengimplementasikan SCM diantaranya:

1. Hasil Penelitian Kendala Dalam Mengimplementasikan Pengembangan Produk Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Berdasarkan temuan peneliti di bidang bekal makanan Babek TNI belum terdapat regulasi atau tugas dari kepala bidang bekal makanan maupun para seksi yang ada di bidang bekal makanan untuk melakukan pengembangan produk. Seksi yang ada di bidang bekal makanan Babek TNI yaitu seksi perencanaan, seksi pengadaan, dan seksi pendistribusian. Adapun tugas dari kepala bidang bekal makanan dan masing-masing seksi tersebut diantaranya:

- a. Tugas Kepala Bidang Bekal Makanan Babek TNI
 - 1) Memimpin, mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengawasi kegiatan pembekalan makanan
 - 2) Merumuskan program kerja anggaran
 - 3) Menyelenggarakan pemilihan penyedia barang dan jasa sesuai kewenangan ketua kelompok kerja bidang komoditinya
 - 4) Menyelenggarakan inventori, perencanaan penentuan kebutuhan bekal makanan
 - 5) Menyelenggarakan administrasi pengadaan bekal makanan
 - 6) Menyelenggarakan pengendalian dan pengawasan distribusi bekal makanan
 - 7) Melaksanakan penentuan pengujian bekal berdasarkan standart mutu yang telah ditentukan, dan

- 8) Memberi saran dan pertimbangan kepada Kababek TNI sesuai bidang tugasnya⁷¹
- b. Tugas Seksi Perencanaan Bidang Bekal Makanan Babek TNI
- 1) Menyelenggarakan kegiatan yang berhubungan dengan:
 - a) Pengujian teknis kualitas ransum, lauk pauk, konserven, dan beras
 - b) Spesifikasi teknik bekal makanan
 - c) Pembinaan sarana prasarana bekal makanan
 - 2) Memonitor sprin siap Kasum (kepala staf umum) TNI yang ditinjau lanjuti dengan:
 - a) Disposisi Ka/Waka kepada Kabidbekkan
 - b) Disposisi Kabidbekkan kepada Kasi
 - 3) Pembuatan Renada, RKS, dan OE
 - 4) Pembuatan undangan rapat penjelasan
 - 5) Pelaksanaan rapat penjelasan
 - 6) Pembuatan undangan negosiasi kepada tim/rekanan dan surat permintaan penawaran harga
 - 7) Pembuatan surat kesediaan rekanan untuk pengadaan lanjutan⁷²
- c. Tugas Seksi Pengadaan Bidang Bekal Makanan Babek TNI
- 1) Pelaksanaan rapat negosiasi
 - 2) Pembuatan laporan hasil negosiasi
 - 3) Memonitor surat persetujuan hasil negosiasi dari Kasum TNI
 - 4) Memonitor Prinklada dari Kasum TNI
 - 5) Pembuatan Skep (Surat Keputusan), SPP Kababek TNI dan permohonan fiatering
 - 6) Pembuatan surat perintah Dallakprod
 - 7) Pembuatan KJB
 - 8) Memonitor surat ijin pemasukan bekal dari rekanan

⁷¹ Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 17 Tahun 2015, Tentang Pengesahan Validasi Organisasi Dan Tugas Badan Pembekalan Tentara Nasional Indonesia

⁷² Skep Ka Babek No. SKEP/01/1/2003, Tanggal 20 Januari 2003 Tentang Prosedur Dan Mekanisme Kerja Babek TNI

- 9) Pembuatan NPP (Nota Permohonan Pembayaran) dari Kabidbekkan
 - 10) Penerbitan SPP dari Kababek TNI⁷³
- d. Tugas Seksi Distribusi Bidang Bekal Makanan Babek TNI
- a. Pembuatan rencana distribusi.
 - b. Pembuatan 002/Bek penerimaan.
 - c. Pembuatan surat alokasi beras.
 - d. Pembuatan tim komisi uji terima.
 - e. Penyelesaian BA uji terima bekal 003/Bek.
 - f. Pembuatan 002/Bek pengeluaran.
 - g. Pembuatan tim komisi pengeluaran.
 - h. Memonitor bukti pengeluaran 007/Bek atau BA pengiriman (008/Bek).
 - i. Memeriksa laporan mingguan Benwan gudang makanan.
 - j. Membuat laporan bulanan persediaan bekal kepada Aslog.
 - k. Memeriksa Coklit Beras.
 - l. Menyiapkan rencana penyelenggaraan PCH serta mengawasi pelaksanaannya.
 - m. Menyiapkan saran penyelesaian pencelaan dan penghapusan bekal makanan.⁷⁴

Jadi, kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI belum terdapat regulasi atau tugas dari para seksi yang ada di bidang bekal makanan untuk melakukan pengembangan produk.

2. Hasil Penelitian Kendala Dalam Mengimplementasikan Perencanaan dan Pengendalian Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Berdasarkan wawancara kepada kabidbekkan dan kepala seksi bagian perencanaan bidang bekal makanan Babek TNI,

⁷³ Skep Ka Babek No. SKEP/01/1/2003, Tanggal 20 Januari 2003 Tentang Prosedur Dan Mekanisme Kerja Babek TNI

⁷⁴ Skep Ka Babek No. SKEP/01/1/2003, Tanggal 20 Januari 2003 Tentang Prosedur Dan Mekanisme Kerja Babek TNI

tingkat persediaan pengaman (*safety stock*) dan *reorder point* untuk jenis makanan atau SKU untuk bekal makanan sudah diatur dalam Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 66 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 40 Tahun 2014 Tentang Dukungan Bekal Umum Operasi Dan Penugasan Di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia. Jumlah *stock level* bekal ransum pada perpang tersebut disesuaikan dengan kekuatan Pasukan Pemukul Reaksi Cepat (PPRC). Sedangkan bekal beras *iron stock* adalah untuk 30 hari bekal. Adapun *stock level* tersebut dapat ditabelkan sebagai berikut.

Tabel 4.7 Stock Level Bekal Makanan

No	Jenis Bekal	Satuan	Norma
1.	Beras Cadangan Operasi	Kg	0,6 x 30 Hari Bekal x Kuat
2.	T-2	Unit	Kuat x 7 Hari Bekal
3.	TB-1	Unit	Kuat x 7 Hari Bekal
4.	FD-3	Pack	Kuat x 1 Hari Bekal
5.	KLP	Buah	Kuat x 2 Hari Bekal
6.	BBP	Pack	Kuat x 7 Hari Bekal

Sumber: Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 66 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 40 Tahun 2014 Tentang Dukungan Bekal Umum Operasi Dan Penugasan Di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia

Jadi, kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI belum mengalami kendala dalam mengimplementasikan perencanaan.

3. Hasil Penelitian Kendala Dalam Mengimplementasikan Pengadaan Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Berdasarkan wawancara kepada kabidbekkan dan kepala seksi bagian pengadaan bidang bekal makanan Babek TNI,

pengadaan bekal ransum tempur disesuaikan dengan permenhan yaitu menggunakan pelelangan khusus pra kualifikasi. Pemilihan rekanan untuk pengadaan bekal makanan berdasarkan dengan HPS, SpekTek (Spesifikasi Teknis), dan peran penyedia barang atau jasa terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Sedangkan untuk pengadaan bekal beras sesuai dengan direktif Pengguna Anggaran (PA) maka menggunakan metode penunjukan langsung kepada Perum Bulog.

Demi lancarnya proses pengadaan, Babek TNI perlu menjalin hubungan baik dengan para *supplier*. Berdasarkan wawancara kepada kabidbekkan dan kepala seksi bagian pengadaan bagian makanan Babek TNI, hal-hal yang dilakukan Babek TNI dalam melakukan hubungan baik dengan *supplier* diantaranya dengan cara selalu mengundang rekanan jika ada acara besar Babek TNI seperti ulang tahun Babek TNI. Selain itu, Babek TNI juga mengadakan halal bihalal dengan mengundang rekanan dalam acara tersebut. Langkah lain yang dilakukan oleh Babek TNI adalah pendekatan secara personal dengan menghadiri undangan diacara rekanan maupun sebaliknya. Namun bidang bekal makanan Babek TNI belum melakukan evaluasi kinerja rekanan.

Jadi, kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI belum melakukan evaluasi kinerja rekanan.

4. Hasil Penelitian Kendala Dalam Mengimplementasikan Operasi Atau Produksi Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Bidang bekal makanan Babek TNI merupakan salah satu bidang yang ada di Babek TNI. Babek TNI merupakan satuan pelaksana di lingkungan TNI yang menyelenggarakan pembinaan

di bidang pembekalan bekal umum TNI. Bidang bekal makanan Babek TNI melaksanakan tugasnya dalam merencanakan pengadaan bekal makanan, melakukan pengadaan bekal makanan, dan memastikan bekal makanan terdistribusikan kepada personel TNI.

Bidang bekal makanan Babek TNI tidak melakukan proses produksi. Kegiatan produksi bekal ransum tempur yang diadakan oleh bidang bekal makanan Babek TNI berada pada rekanannya. Bidang bekal makanan Babek TNI hanya melakukan kontrol mutu dari bekal ransum yang mereka pesan dan kemudian mendistribusikannya kepada satuan TNI. Kegiatan produksi bekal beras yang diadakan oleh bidang bekal makanan Babek TNI juga diserahkan kepada Perum Bulog. Bidang bekal makanan Babek TNI hanya melakukan kontrol untuk kualitas beras yang akan dikirim ke satuan.

Berdasarkan wawancara kepada kabidbekkan dan kepala seksi pengadaan, demi menjaga kualitas bekal ransum tempur maupun bekal beras, bagian pengadaan meminta penyedia untuk memberikan sampel yang sesuai kriteria kebutuhan prajurit. Pembekalan makanan yang diadakan oleh Babek TNI sudah teruji karena sebelumnya rekanan Babek TNI dalam bidang bekal makanan menyerahkan uji makanan yang mereka tawarkan. Selain itu, staf seksi perencanaan akan selalu memastikan hasil-hasil laboratorium dari bekal ransum tempur yang diserahkan adalah hasil yang terbaru.

Selain diadakan uji laboratorium, untuk bekal ransum tempur terdapat masa inkubasi selama 14 hari yang prosesnya dilakukan oleh rekanan. Kesalahan pada proses produksi maka kaleng dari bekal makanan akan meledak sebab pemusnahan bakteri yang gagal. Jika tidak terjadi reaksi apa-apa, maka bekal makanan

tersebut dapat dikatakan aman secara laboratorium dan secara fisik sehingga dapat dilanjutkan dengan pengemasan.

Usaha yang dilakukan oleh rekanan dalam menjaga kualitas makanan juga dengan cara menanyakan ke bidang bekal makanan Babek TNI mengenai barang yang diterima. Sedangkan usaha yang dilakukan bidang bekal makanan Babek TNI dalam menjaga kualitas bekal makanan yang mereka adakan adalah dengan dibuatnya tim Dallakprod, Komisi Uji Terima, dan juga diadakan Coklit yang dilakukan oleh seksi pendistribusian bidang bekal makanan Babek TNI.

Jadi, kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI belum mengalami kendala dalam bidang operasi atau produksi sebab bidang bekal makanan Babek TNI tidak melakukan proses produksi bekal ransum tempur ataupun bekal beras karena kegiatan produksi bekal ransum tempur dan bekal beras diserahkan seutuhnya kepada rekanan dikarenakan Babek TNI merupakan badan pelaksana yang tidak berdiri sendiri.

5. Hasil Penelitian Kendala Dalam Mengimplementasikan Pengiriman Atau Distribusi Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan berbagai alternatif pengiriman. Alternatif pengiriman yang digunakan oleh bidang bekal makanan Babek TNI mulai dari pengiriman langsung dari pihak rekanan ke satuan yang menerima bekal maupun berbagai alternatif pengiriman yang dilakukan satuan angkutan Babek TNI baik melalui transportasi darat, laut, maupun udara. Bahkan, bidang bekal makanan Babek TNI juga melakukan kerjasama dengan perusahaan jasa pengiriman. Namun,

pengiriman bekal ransum tempur sering terkendala oleh perubahan cuaca yang ada di Indonesia.

Jadi, kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa pengiriman bekal makanan yang dilakukan oleh bidang bekal makanan Babek TNI sering terkendala oleh faktor cuaca di Indonesia.

6. Hasil Penelitian Kendala Dalam Mengimplementasikan Pengembalian Produk Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Berdasarkan hasil wawancara kepada kabidbekaan Babek TNI, disepanjang rangkaian pembekalan makanan yang dilakukan oleh bidang bekal makanan Babek TNI, belum ada kasus *return* atau pengembalian produk. Selama ini tidak pernah terdapat keluhan atau komplain dari para *customer* yang dalam hal ini adalah personel TNI kepada Babek TNI.

Disisi lain, tidak adanya kasus pengembalian produk dikarenakan belum adanya saluran pengembalian produk bekal ransum tempur dan juga bekal beras. Belum adanya saluran pengembalian ini juga disebabkan tidak adanya bagian yang menangani pengembalian produk tersebut dan juga belum adanya regulasi yang mengatur mengenai pengembalian produk di bidang bekal makan Babek TNI.

Jadi, kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa di bidang bekal makanan Babek TNI belum terdapat saluran pengembalian produk, tidak adanya bagian yang menangani pengembalian produk bekal ransum tempur dan bekal beras operasi dan juga belum adanya regulasi yang mengatur mengenai pengembalian produk di bidang bekal makan Babek TNI.

7. Rangkuman Hasil Penelitian Kendala Dalam Mengimplementasikan *Supply Chain Management (SCM)* Di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekalan TNI

Adapun rangkuman dari hasil penelitian kendala dalam mengimplementasikan SCM di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekalan TNI adalah:

Tabel 4.8 Rangkuman Hasil Penelitian Kendala Dalam Mengimplementasikan *Supply Chain Management (SCM)* Di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekalan TNI

No	Pertanyaan	Temuan
1.	Pengembangan produk	Bidang bekal makanan Babek TNI belum terdapat regulasi atau tugas dari para seksi yang ada di bidang bekal makanan untuk melakukan pengembangan produk.
2.	Perencanaan dan Pengendalian	Bidang bekal makanan Babek TNI belum mengalami kendala dalam mengimplementasikan perencanaan.
3.	Pengadaan	Bidang bekal makanan Babek TNI belum melakukan evaluasi kinerja rekanan.
4.	Operasi/Produksi	Bidang bekal makanan Babek TNI belum mengalami kendala dalam bidang operasi atau produksi sebab bidang bekal makanan Babek TNI tidak melakukan proses produksi bekal ransum tempur ataupun bekal beras karena kegiatan produksi bekal ransum tempur dan bekal beras diserahkan seutuhnya kepada rekanan dikarenakan Babek TNI merupakan badan pelaksana yang tidak berdiri sendiri.
5.	Pengiriman / Distribusi	Pengiriman bekal makanan sering terkendala oleh keadaan cuaca di Indonesai.
6.	Pengembalian	Di bidang bekal makanan Babek TNI belum terdapat saluran pengembalian produk, tidak adanya bagian yang menangani pengembalian produk bekal ransum tempur maupun bekal beras operasi, dan juga belum adanya regulasi yang mengatur mengenai pengembalian produk di bidang bekal makan Babek TNI.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Pembahasan Implementasi *Supply Chain Management (SCM)* Di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekelan TNI

SCM merupakan keseluruhan kegiatan rantai pasokan. Kegiatan SCM diawali dari bahan baku dan berakhir pada kepuasan pelanggan. Pelanggan dalam hal ini adalah personel TNI. SCM melaksanakan kegiatan aliran barang dari hulu ke hilir mulai dari perencanaan, pengendalian persediaan, pembelian, penyimpanan, pengangkutan, dan distribusi, maupun aliran barang dari hilir ke hulu yang disebut dengan pengembalian produk. Selain kegiatan aliran barang, aliran yang harus dikelola dalam SCM adalah aliran uang dan juga aliran informasi, baik yang mengalir dari hulu ke hilir maupun sebaliknya.

SCM merupakan terobosan berupa rangkaian proses dan aliran produk terintegrasi dari perusahaan atau organisasi yang tergabung dalam mata rantai suplai untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Pengintegrasian yang efisien antara perusahaan atau organisasi manufaktur, pemasok, pergudangan, transportasi, distribusi dan retail, memungkinkan barang yang diproduksi serta didistribusi mempunyai kualitas baik, jumlah sesuai, waktu suplai dan lokasi yang tepat serta biaya yang efisien akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

SCM tidak hanya berorientasi pada urusan internal sebuah perusahaan atau organisasi, melainkan juga urusan eksternal yang menyangkut hubungan dengan para perusahaan atau organisasi rekanan. Diperlukannya koordinasi dan kolaborasi antar perusahaan atau organisasi pada *supply chain* dikarenakan para perusahaan atau organisasi yang berada pada suatu *supply chain* pada intinya ingin memuaskan customer akhir yang sama (personel TNI).

Setiap perusahaan atau organisasi memiliki perbedaan dalam mengimplementasikan SCM disebabkan struktur organisasi yang berbeda maupun perbedaan dalam kebijakan tiap perusahaan atau organisasi tersebut. Adapun implementasi SCM di bidang bekal makanan Babek TNI

berdasarkan ruang lingkup dari SCM beserta pembahasan, dapat diuraikan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Pembahasan Implementasi Pengembangan Produk Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Fungsi dari *supply chain* pada dasarnya bisa dibedakan menjadi fungsi fisik dan fungsi mediasi pasar. Pengembangan produk termasuk dalam kelompok fungsi mediasi pasar bersama aktifitas riset pasar, dan pelayanan setelah produk diterima oleh *customer*. Hal tersebut dikarenakan pengembangan produk adalah upaya untuk mengakomodasi aspirasi *customer*, sehingga produk yang dihasilkan akan sesuai dengan yang diinginkan.

Keinginan pelanggan yang beragam juga memicu perusahaan atau organisasi atau organisasi untuk semakin inovatif dalam menciptakan produk-produk baru. Dahulu, pengembangan produk menjadi isu penting pada produk-produk inovatif. Namun, dengan perkembangan keinginan *customer* yang semakin beragam menjadikan pengembangan produk juga berkembang keberbagai produk.

Pada pengembangan produk baru, perusahaan atau organisasi harus mempertimbangkan keinginan pelanggan, produk yang dirancang harus mencerminkan ketersediaan dan sifat-sifat bahan baku, rancangan yang dibuat harus bisa diproduksi secara ekonomis dengan fasilitas produksi yang dimiliki atau yang akan dibangun, dan juga produk harus dirancang sedemikian rupa sehingga kegiatan pengiriman mudah dilakukan sehingga tidak menimbulkan biaya-biaya persediaan yang berlebihan di sepanjang SCM.

Bidang bekal makanan Babek TNI dalam melakukan pengembangan produk terlebih dahulu melakukan Coklit

(Pencocokan dan Penelitian) yang dilaksanakan oleh seksi distribusi untuk mengetahui kualitas bekal yang diterima oleh para personil dan juga saran-saran dari para personil yang menerima bekal. Hasilnya adalah keinginan dari personel TNI untuk ditambahkan varian rasa. Berkembangnya keinginan personil TNI akan lebih banyaknya variasi rasa pada bekal ransum tempur yang mereka konsumsi membuat Babek TNI melakukan pengembangan produk pada varian rasa bekal ransum tempur TNI.

Salah satu pengembangan produk pada varian rasa bekal ransum tempur TNI yaitu pada bekal ransum FD - 3. Awalnya bekal ransum FD - 3 memiliki rasa vanilla. Namun, dengan seiring berkembangannya keinginan para personel TNI mengakibatkan adanya varian rasa pada bekal ransum FD - 3. Babek TNI bekerjasama dengan rekanan dalam pengembangan produk sempat membuat varian rasa pada bekal ransum FD - 3 yang sangat beragam, mulai dari rasa vanilla, strawberry, cokelat, mangga, melon, dan masih banyak lagi.

Mengenai selera akan rasa, tidak semua personel TNI memiliki selera yang sama. Sehingga tidak semua personel TNI menyukai varian rasa pada bekal ransum FD - 3 yang sangat beragam tersebut. Bidang bekal makanan Babek TNI sebagai penyelenggara pembekalan dibidang makanan memutuskan untuk mengurangi varian rasa pada bekal ransum FD - 3 keberbagai rasa yang memang banyak disukai oleh para personel TNI. Sehingga, saat ini bekal ransum FD - 3 memiliki varian rasa vanilla, strawberry, dan cokelat.

Pengembangan produk dapat dilakukan dengan melibatkan *supplier*. Pada proses yang masih tradisional, *supplier* dipilih setelah rancangan produk selesai dibuat dan siap diproduksi. Namun, sekarang banyak perusahaan atau organisasi memilih *supplier* sebelum proses rancangan produk dimulai sehingga

supplier dapat terlibat dalam proses pengembangan produk. Metode ini sangat menguntungkan kedua belah pihak dimana *supplier* dapat memberikan masukan mengenai produk yang akan dikembangkan dan juga *supplier* dapat mempertimbangkan kesediaannya dalam memasok produk baru tersebut.

Pelibatan *supplier* dalam pengembangan produk baru memberikan manfaat yang signifikan. Beberapa manfaat yang diperoleh yaitu penghematan biaya, peningkatan kualitas dan kecocokan material dengan rancangan yang dibuat, serta efisiensi waktu. Manfaat-manfaat yang dapat diambil tersebutlah yang biasanya menjadi pertimbangan bagi suatu perusahaan atau organisasi. Keterlibatan *supplier* sangat penting dilakukan sejak awal untuk menghindari adanya perubahan mendasar pada rancangan produk setelah memasuki tahap akhir. Namun, tidak semua *supplier* perlu dilibatkan secara dini dalam pengembangan produk.

Babek TNI dalam memberikan bekal ransum tempur kepada personil TNI juga menyadari hal tersebut. Di dalam mendesain pengembangan produk, bidang bekal makanan Babek TNI melibatkan *supplier* atau yang sering disebut oleh Babek TNI sebagai rekanan untuk melakukan varian produk. Pada proses yang masih tradisional, *supplier* dipilih setelah rancangan produk selesai dibuat dan siap diproduksi. Namun, sekarang banyak perusahaan atau organisasi memilih *supplier* sebelum proses rancangan produk dimulai sehingga *supplier* dapat terlibat dalam proses pengembangan produk.

Metode ini sangat menguntungkan pihak bidang bekal makanan Babek TNI maupun pihak rekanan. Dari sisi pihak rekanan, metode tersebut menguntungkan dikarenakan pihak rekanan dapat memberikan masukan mengenai produk yang akan dikembangkan. Masukan tersebut dapat berupa jenis-jenis atau

bentuk-bentuk pengembangan produk yang dapat dilakukan dari produk yang ada. Rekanan juga dapat mempertimbangkan ketersediaan bahan baku dalam memproduksi produk baru tersebut sehingga kedepannya bidang bekal makanan Babek TNI tetap dapat memesan atau mendapatkan produk baru hasil dari pengembangan produk yang telah disepakati oleh bidang bekal makanan Babek TNI dan juga rekanan.

Dari sisi bidang bekal makanan Babek TNI, metode ini juga menguntungkan karena bidang bekal makanan Babek TNI belum memiliki kapasitas untuk melakukan pengembangan produk sehingga bidang bekal makanan Babek TNI dapat menghemat biaya dan mengefesiesikan waktu namun bidang bekal makanan Babek TNI tetap bisa mendapatkan ransum tempur yang berkualitas. Bidang bekal makanan Babek TNI belum memiliki kapasitas dalam melakukan pengembangan produk dikarenakan tidak adanya divisi *research and development*. Divisi (disebut sebagai seksi di lingkungan Babek TNI), yang ada di bidang bekal makanan Babek TNI yaitu seksi perencanaan bekal makanan, seksi pengadaan bekal makanan, dan seksi distribusi bekal makanan.

Walaupun bidang bekal makanan Babek TNI tidak memiliki divisi *research and development*, namun bidang bekal makanan Babek TNI telah bekerja sama dengan rekanan agar adanya pengembangan produk sesuai dengan permintaan pelanggan. Pengembangan produk yang telah dilakukan oleh bidang bekal makanan Babek TNI merupakan sebuah prestasi bagi bidang bekal makanan Babek TNI. Kerjasama yang dilakukan bidang bekal makanan Babek TNI dengan rekanannya dalam melakukan pengembangan produk ini sangat tepat karena dapat membuntungkan kedua belah pihak.

Dari pihak rekanan, metode tersebut menguntungkan dikarenakan pihak rekanan dapat memberikan masukan mengenai produk yang akan dikembangkan. Masukan tersebut dapat berupa jenis-jenis atau bentuk-bentuk pengembangan produk yang dapat dilakukan dari produk yang ada. Rekanan juga dapat mempertimbangkan ketersediaan bahan baku dalam memproduksi produk baru tersebut sehingga kedepannya Babek TNI tetap dapat memesan atau mendapatkan produk baru hasil dari pengembangan produk yang telah disepakati oleh Babek dan juga rekanan.

Dari sisi Babek TNI, metode ini juga menguntungkan karena Babek TNI belum memiliki kapasitas untuk melakukan pengembangan produk sehingga Babek TNI dapat menghemat biaya dan mengefesienkan waktu namun Babek TNI tetap bisa mendapatkan ransum tempur yang berkualitas. Babek TNI belum memiliki kapasitas dalam melakukan pengembangan produk dikarenakan tidak adanya divisi *research and development*.

Tidak adanya divisi *research and development* bukan berarti bidang bekal makanan Babek TNI perlu mendirikan divisi baru karena dengan mendirikan divisi baru justru akan menambah anggaran yang perlu dikeluarkan, mulai dari gaji karyawan atau personel TNI yang bertugas, biaya pembangunan gedung laboratorium, biaya operasional, dan lain-lain. Sehingga demi mendukung prestasi yang telah dilaksanakan oleh bidang bekal makanan Babek TNI, maka perlu adanya regulasi yang mengatur mengenai wewenang bidang bekal makanan Babek TNI dalam melakukan pengembangan produk.

Jadi, dari pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI telah mengimplementasikan pengembangan produk pada bekal ransum tempur dengan melibatkan *supplier* dan hal tersebut sesuai

dengan teori dimana pengembangan produk bisa dilakukan dengan melibatkan *supplier*.

2. Pembahasan Implementasi Perencanaan dan Pengendalian Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Perencanaan dan pengendalian dalam *supply chain* memainkan peranan yang sangat vital. Bagian inilah yang banyak bertugas untuk menciptakan koordinasi taktis maupun operasional, sehingga kegiatan produksi, pengadaan material, maupun pengiriman produk bisa dilakukan dengan efisien dan tepat waktu. Di dalam bidang bekal makanan Babek TNI, terdapat bagian yang mengatur bidang perencanaan bekal makanan yang disebut seksi perencanaan.

Inti dari pekerjaan seksi perencanaan adalah pembuatan KAK, pembuatan jadwal lelang, dan penetapan HPS. Perencanaan pengadaan di bidang bekal makanan Babek TNI dimulai dari menerima surat perintah pengadaan (Sprin Ada Panglima TNI UP Aslog TNI). Sebelum menerima surat perintah pengadaan, sudah dibentuk panitia pengadaan sebagai ULP yang diketahui oleh Kabidbekkan dengan anggota sesuai kriteria yang diamanatkan oleh Keppres RI Nomor 54 Tahun 2010. Setelah itu, kasiren bidang bekal makanan Babek TNI membuat KAK yang akan menjadi pedoman proses pengadaan bekal sampai dengan selesai.

Pembuatan KAK yang menjadi pedoman proses pengadaan bekal berfungsi untuk menjadi acuan atas apa yang harus mereka capai, apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan, dan untuk mencegah para personel bekerja secara individual. KAK yang dibuat oleh seksi perencanaan dapat digunakan untuk bahan evaluasi atas apa yang direncanakan dan apa yang dilakukan. Didalam KAK juga terdapat rencana yang dapat digunakan untuk menghadapi ketidak pastian yang ada.

Selanjutnya, sesuai dengan Perpres maka dilakukanlah metode pengadaan barang dan jasa yaitu metode pelelangan terbatas sehingga dilakukan proses prakualifikasi sebelum melakukan pemasukan penawaran. Pasca diperolehnya hasil prakualifikasi dan diberikan masa sanggah pra kualifikasi, seksi perencanaan bidang makanan Babek TNI melakukan penetapan HPS sesuai regulasi Perpres yang bertujuan salah satunya untuk menjadi acuan perkiraan biaya. HPS merupakan harga barang yang dikalkulasikan secara keahlian dan berdasarkan data yang dapat dipertanggung jawabkan.

Berdasarkan HPS yang telah ditetapkan oleh PPK, ULP atau Pejabat Pengadaan mengumumkan nilai total HPS. Nilai total HPS merupakan hasil perhitungan seluruh volume pekerjaan dikalikan dengan harga satuan ditambah dengan seluruh beban pajak dan keuntungan. Sedangkan rincian harga satuan dalam perhitungan HPS bersifat rahasia. HPS disusun dengan mempertimbangkan keuntungan dan biaya *overhead* (biaya tambahan atau biaya lain-lain, yang tidak terkait langsung dengan proses produksi yang dilakukan) yang dianggap wajar. Beberapa pertimbangan yang digunakan dalam menyusun HPS adalah:

- a. Harga pasar setempat; harga barang atau jasa dilokasi barang atau jasa diproduksi atau diserahkan atau dilaksanakan menjelang dilaksanakannya pengadaan barang atau jasa
- b. Informasi biaya satuan yang berasal dari BPS
- c. Informasi biaya satuan yang berasal dari asosiasi terkait dan sumber data lain yang dapat dipertanggung jawabkan
- d. Daftar biaya atau tarif barang atau jasa yang dikeluarkan oleh pabrikan atau distributor tunggal

- e. Biaya kontrak sebelumnya atau yang sedang berjalan dengan mempertimbangkan factor perubahan biaya
- f. Inflasi tahun sebelumnya; suku bunga berjalan dan/atau kurs tengah Bank Indonesia, hasil perbandingan dengan kontrak sejenis, baik dilakukan dengan instansi lain maupun pihak lain
- g. Perkiraan perhitungan biaya yang dilakukan oleh konsultan perencanaan
- h. Norma indeks
- i. Informasi lain yang dapat dipertanggungjawabkan

Setelah diperoleh HPS maka dilakukanlah undangan pemasukan penawaran dan pemberian penjelasan, kemudian kasiren bidang bekal makanan Babek TNI menerima dokumen penawaran. Setelah penawaran diterima maka akan dilakukan evaluasi yang dituangkan dalam berita acara evaluasi penawaran.

Pemenuhan bekal beras yang dilakukan bidang bekal makanan Babek TNI bekerjasama dengan Perum Bulog. Perum Bulog yang ditunjuk langsung untuk menjadi penyedia bekal beras untuk para personil TNI melakukan pengelola pengadaan termasuk persediaan (*inventory*) jenis MRO. Pengadaan, penyimpanan hingga pendistribusian dilakukan oleh Perum Bulog.

Penyimpanan beras secara fisik menjadi tanggung jawab Perum Bulog beserta jajarannya sedangkan secara administrasi menjadi tanggung jawab unsur pelaksana fungsi pembekalan beras operasi yaitu Babek TNI. Pengiriman bekal beras untuk para personil TNI dikirim langsung oleh Perum Bulog ke bagian perwakilan Bulog di daerah perbatasan, pulau terluar, dan rawan konflik. Pengambilan bekal beras yang dilakukan para personel TNI melalui yonbekang daerah perbatasan, pulau terluar, dan rawan konflik langsung pada perwakilan Bulog terdekat.

Agar sistem ini bisa berjalan dengan baik, diperlukan koordinasi yang baik antara *supplier* dengan perusahaan atau organisasi pembeli yang dalam hal ini adalah Perum Bulog dan bidang bekal makanan Babek TNI. Perum Bulog sebagai penyedia bekal beras bagi para personel TNI harus bisa memberikan informasi yang cepat dan akurat tentang data persediaan produk yang ada di fasilitas mereka. Begitu pula sebaliknya Babek TNI harus bisa memberikan informasi mengenai jumlah kebutuhan bekal beras yang mereka butuhkan dengan cepat dan akurat.

Proses pemenuhan kebutuhan bekal beras operasi sesuai dengan tahun anggaran yang sedang berjalan dilakukan melalui proses pengadaan dan penyaluran yang dilakukan secara bertahap tiap triwulan. Perencanaan jumlah kebutuhan bekal beras dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan kebutuhan beras ialah jumlah personel yang merupakan kekuatan perawatan beserta perkiraan penambahan atau pengurangan, lokasi satuan yang sekarang dan perkiraan yang akan datang maupun ketentuan norma atau indeks dari hari bekal untuk mendukung kebutuhan (kekuatan, norma atau indeks, hari bekal).

Saat ini, kegiatan perencanaan juga harus dilakukan dengan berkoordinasi dengan pihak-pihak lain pada *supply chain*. Di dalam cakupan perencanaan dan pengendalian terdapat berbagai keputusan yang berkaitan dengan persediaan (*inventori*) juga harus dibuat. Selain keputusan yang bersifat tradisional seperti berapa tingkat persediaan pengamanan (*safety stock*) dan beberapa *reorder point* untuk setiap jenis item atau SKU, manajer PPIC juga dituntut untuk bisa menentukan dimana persediaan harus disimpan dimana dan siapa yang seharusnya memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan persediaan.

Persediaan pengaman (*safety stock*) berfungsi sebagai perlindungan terhadap ketidakpastian permintaan maupun pasokan. Suatu perusahaan atau organisasi biasanya menyimpan lebih banyak dari yang diperkirakan dibutuhkan selama suatu periode tertentu agar kebutuhan yang lebih banyak bisa dipenuhi tanpa harus menunggu. Sesuai dengan kedudukannya sebagai badan pelaksana pusat pada tingkat Mabes TNI yang berkedudukan langsung di bawah Panglima TNI, Babek TNI melakukan pengajuan perencanaan pengadaan kepada Mabes TNI yang kemudian Mabes TNI melalui Aslog TNI memberikan Sprin Ada.

Persediaan pengaman (*safety stock*) untuk bekal makanan sudah diatur dalam Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 66 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 40 Tahun 2014 Tentang Dukungan Bekal Umum Operasi Dan Penugasan Di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia. Jumlah *stock level* bekal ransum pada perpang tersebut disesuaikan dengan kekuatan PPRC. Sedangkan bekal beras *iron stock* adalah untuk 30 hari bekal.

Saat ini, banyak perusahaan atau organisasi yang mempraktikkan model VMI, dimana *supplier* diberi tugas untuk mengelola persediaan yang secara fisik tersimpan di fasilitas perusahaan atau organisasi pembeli, termasuk menentukan kapan dan berapa banyak pengiriman harus dilakukan untuk keperluan *re-stocking* (lumrahnya disebut *replenishment*). Agar sistem ini bisa berjalan dengan baik, diperlukan koordinasi yang baik antara *supplier* dengan perusahaan atau organisasi pembeli. Perusahaan atau organisasi pembeli harus bisa memberikan informasi yang cepat dan akurat tentang data persediaan produk yang ada di fasilitas mereka.

Namun, model VMI ini tidak bisa diterapkan di bidang bekal makanan Babek TNI. Di dalam mempraktikkan model VMI, *supplier* diberi tugas untuk mengelola persediaan yang secara fisik tersimpan di fasilitas perusahaan atau organisasi pembeli, termasuk menentukan kapan dan berapa banyak pengiriman harus dilakukan untuk keperluan *re-stocking* (lumrahnya disebut *replenishment*) tidak dapat diterapkan karena banyak hal-hal yang bersifat rahasia untuk publik demi menjaga kekuatan pertahanan negara.

Disisi lain, terdapat metode unik yang dilakukan oleh bidang bekal makanan Babek TNI. Metode ini hampir sama dengan model VMI. Perbedaannya adalah jika model VMI, *supplier* diberi tugas untuk mengelola persediaan yang secara fisik tersimpan di perusahaan atau organisasi pembeli. Sedangkan metode yang digunakan oleh bidang bekal makanan Babek TNI adalah *supplier* diberi tugas untuk mengelola persediaan yang secara fisik tersimpan di gudang *supplier* namun secara administrasi persediaan yang ada, berada di Babek TNI.

Jadi, dari pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan perencanaan pengadaan sesuai dengan perintah Aslog Mabes TNI, membuat KAK, membuat HPS, dan terdapat metode unik yang hampir sama dengan metode VMI diterapkan oleh bidang bekal makanan Babek TNI yaitu *supplier* diberi tugas untuk mengelola persediaan yang secara fisik tersimpan di gudang *supplier* namun secara administrasi persediaan berada di Babek TNI.

3. Pembahasan Implementasi Pengadaan Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Secara tradisional, bagian pengadaan atau pembelian dianggap bagian yang kurang strategis. Bagian ini hanya sering diartikan dengan kegiatan-kegiatan administrasi seperti meminta penawaran dari *supplier*, mencetak PO, mengirimkan PO ke *supplier*, dan sebagainya. Beriring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, peran dari bagian pengadaan atau pembelian juga terus berkembang.

I Nyoman Pujawan mengungkapkan bahwa peran bagian pengadaan atau pembelian saat ini bukan hanya untuk mendapatkan produk yang dibutuhkan dengan harga murah, tetapi juga dalam upaya meningkatkan *time to market* (dalam perancangan produk baru), meningkatkan kualitas produk (dengan kerjasama dengan *supplier* untuk menjalankan program-program yang berkualitas), dan meningkatkan *responsiveness* (dengan memilih *supplier-supplier* yang bukan hanya murah, tetapi juga cepat tanggap).

Adanya tuntutan tersebut mengharuskan bagian pengadaan untuk memiliki keahlian negosiasi, kemampuan untuk menerjemahkan tujuan strategis organisasinya ke dalam pemilihan dan evaluasi *supplier* dan sebagainya. Di samping tugas-tugas rutusnya untuk melakukan pembelian produk, bagian ini juga diharapkan bisa menciptakan kolaborasi jangka panjang dengan *supplier-supplier* yang relevan, melibatkan mereka dalam perancangan produk baru, mengevaluasi *supply risk*, dan sebagainya.

Bidang bekal makanan Babek TNI melakukan pengadaan bekal ransum tempur dengan metode pelelangan khusus dengan prakualifikasi. Metode pelelangan khusus yang dilakukan oleh bidang bekal makanan Babek TNI sesuai dengan Permenhan

bahwa pengadaan ransum tempur digolongkan sebagai alutsista maka pengadaanya menggunakan metode pelelangan khusus dengan prakualifikasi.

Pelelangan khusus memiliki arti bahwa pemilihan penyedia Alutsista TNI dilakukan dengan membandingkan penawaran, sekurang-kurangnya dua penawaran dari penyedia atau rekanan Alutsista TNI yang diundang dan dilakukan evaluasi kualifikasi. Dalam hal bekal makanan maka digunakan metode yaitu pelelangan prakualifikasi sesuai amanat Permenhan. Sehingga diperoleh *short list* dari hasil prakualifikasi yaitu berupa daftar penyedia Alutsista TNI hasil seleksi panitia pengadaan terhadap calon-calon penyedia potensial yang diundang untuk menyampaikan pada pengadaan. Pasca diperolehnya hasil prakualifikasi dan diberikan masa sanggah pra kualifikasi, seksi perencanaan bidang makanan Babek TNI melakukan penetapan HPSsesuai regulasi Perpres yang bertujuan salah satunya untuk menjadi acuan perkiraan biaya.

HPS merupakan harga barang yang dikalkulasikan secara keahlian dan berdasarkan data yang dapat dipertanggung jawabkan. Setelah diperoleh HPS maka dilakukanlah undangan pemasukan penawaran dan pemberian penjelasan, kemudian kasiren bidang bekal makanan Babek TNI menerima dokumen penawaran. Setelah penawaran diterima maka akan dilakukan evaluasi yang dituangkan dalam berita acara evaluasi penawaran.

Di saat melakukan evaluasi penawaran, HPS menjadi salah satu pertimbangan dalam menentukan pemenang lelang. Selain faktor dari HPS, yang menjadi pertimbangan dalam menentukan pemenang lelang adalah Spektek dan peran penyedia barang atau jasa terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Pertimbangan tersebut yang mendorong bidang bekal makanan Babek TNI untuk memaksimalkan penggunaan barang atau jasa hasil produksi

dalam negeri. Evaluasi ini membandingkan penawaran-penawaran yang masuk untuk mendapatkan satu penawaran terbaik yang akan menjadi pemenang lelang.

Setelah adanya hasil pemenang lelang, seksi pengadaan melaporkan hasil tersebut kepada Kepala Babek TNI disertai dengan masa sanggahnya. Setelah itu, dilanjutkan dengan laporan Kepala Babek TNI kepada Panglima TNI untuk mendapatkan persetujuan yang selanjutnya Panglima TNI mengeluarkan SPPBJ. Setelah tahapan SPPBJ ini maka tahapan selanjutnya murni dilakukan oleh seksi pengadaan.

SPPBJ diterbitkan setelah masa sanggah berakhir (sekitar lima hari). Jika tidak ada sanggahan di hari ke-enam dari pengumuman makan SPPBJ sudah diterbitkan. Tetapi, jika ada sanggahan maka penerbitan SPPBJ di undur setelah enam hari sejak jawaban sanggah disampaikan ke penyedia. Jika ada sanggahan banding dari penyedia di lima hari masa sanggah banding yang telah disediakan dan terbukti benar, pelelangan akan dievaluasi ulang. Tetapi, jika sanggah banding tidak dapat diterima atau tidak benar, maka SPPBJ baru bisa diterbitkan paling lambat dua hari setelah jawaban sanggah banding disampaikan oleh PA.

Setelah SPPBJ diterbitkan, maka penyedia barang dan jasa yang dimaksud akan memasukkan dokumen jaminan pelaksanaan. Hal tersebut dilakukan dikarenakan pada pengadaan bekal makanan selalu berada diatas nilai nominal kontral Rp 100.000.000,- Jaminan pelaksanaan dilakukan sebelum penanda tangan KPBJ dengan besaran jaminan pelaksanaan berkisar antara 5% dari nilai total HPS atau bisa juga sebesar 5% dari nilai kontrak.

Setelah terbit jaminan pelaksanaan, dilakukan fiatering sebagai fungsi pengawasan oleh Aslog Panglima TNI. Maka, dapat dilakukan KJB dengan batasan waktu paling lambat 14 hari setelah

diterbitkan SPPBJ. Ketika KJB telah dibuat, maka dilakukan pembuatan surat pesanan yang akan direspon dengan rencana produksi dari penyedia barang dan jasa. Ketika proses produksi telah dimulai dan telah mencapai tahapan kisaran antara 5% hingga 10% dari jumlah pesanan, maka dilakukan mekanisme Wasdal oleh Tim Dallakprod. Secara administrasi, Tim Dallakprod berasal dari seksi pengadaan bidang bekal makana Babek TNI dengan penerbitan sprint Dallakprod. Jika hasil laporan dari Tim Dallakprod sesuai dengan perencanaan maka proses produksi akan diuji secara laboratorium, dilanjutkan dengan masa inkubasi selama 14 hari untuk melihat kualitas produksi.

Kesalahan pada proses produksi maka kaleng dari bekal makanan akan meledak sebab pemusnahan bakteri yang gagal. Jika tidak terjadi reaksi apa-apa, maka bekal makanan tersebut dapat dikatakan aman secara laboratorium dan secara fisik sehingga dapat dilanjutkan dengan pengemasan. Setelah pengemasan selesai, diterbitkanlah SIPB. Surat Perintah Pembayaran (SPP) diterbitkan Kababek TNI setelah Kababek selaku PPK menerima NPP yang diterbitkan oleh Sekretaris Babek TNI. NPP diterbitkan atas dasar pengajuan yang dilakukan oleh seksi pengadaan bidang bekal makanan Babek TNI kepada secretariat setelah menerima 003/Bek Berita Acara Komisi Penerimaan yaitu dokumen yang menjelaskan bahwa gudang yang dipimpin oleh Kagud sebagai Benwan telah menerima bekal makanan yang diproduksi oleh penyedia barang dan jasa dengan disaksikan oleh Tim Komisi Penerimaan, Kagud, dan Penyedia Barang dan Jasa.

Sedangkan untuk pengadaan bekal beras sesuai dengan direktif PA maka menggunakan metode penunjukan langsung kepada Perum Bulog. Selain itu, bidang bekal makanan Babek TNI dan Perum Bulog saling berkolaborasi untuk berbagai informasi

persediaan dan kebutuhan sehingga dapat mengurangi persediaan digudang, *stock out*, dan mempertinggi ketepatan pengiriman.

Sumber pengadaan pun sangat beragam. Kegiatan identifikasi dan evaluasi sumber pengadaan yang kompeten mencakup lokasi, kemampuan sumber daya, dan faktor kompetisi. Sumber pengadaan yang dilakukan oleh bidang bekal makanan Babek TNI pada bekal beras menggunakan sistem suplai terintegrasi (*Integrated Supply*). Perum Bulog yang ditunjuk langsung untuk menjadi penyedia bekal beras untuk para personel TNI melakukan pengelola pengadaan termasuk persediaan (*inventory*) jenis MRO (*Maintenance, Repair, and Operation*).

Pengadaan, penyimpanan hingga pendistribusian dilakukan oleh Perum Bulog sehingga ini sangat menguntungkan pihak Babek TNI. Bidang bekal makanan Babek TNI hanya perlu menginformasikan jumlah kebutuhan akan bekal beras dan membuat surat pengantar bekal yang berfungsi sebagai *Purchase Order* (PO). Jika terdapat keadaan darurat, maka seksi pendistribusian bidang bekal makanan Babek TNI membuat nota dinas agar mempercepat proses pengiriman bekal beras ke satuan-satuan yang membutuhkan.

Sedangkan sumber pengadaan bekal ransum tempur berasal dari satu sumber pengadaan (*single source*) dimana Babek TNI melakukan seleksi dari berbagai sumber untuk menentukan hanya satu sumber pengadaan. Penyeleksian yang dilakukan oleh Babek TNI dalam melakukan pengadaan bekal ransum tempur menggunakan metode pelelangan khusus dengan pra kualifikasi.

Ada beberapa hal lain yang menyebabkan perusahaan atau organisasi menggunakan metode tender atau lelang dalam melakukan pengadaannya. Pertama, peraturan perusahaan atau organisasi mengharuskan pembelian yang dilakukan menggunakan metode tender atau lelang. Biasanya perusahaan atau organisasi

milik pemerintah di Indonesia akan menggunakan metode ini. Kedua, barang atau jasa yang dibeli bukan barang atau jasa yang standar, sehingga perusahaan atau organisasi belum memiliki *supplier* tetap, barang atau jasa tersebut memiliki spesifikasi teknis yang cukup kompleks dan tidak akan dibeli berulang-ulang.

Metode pelelangan khusus yang dilakukan oleh bidang bekal makanan Babek TNI sesuai dengan permenhan bahwa pengadaan ransum tempur digolongkan sebagai alutsista maka pengadaanya menggunakan metode pelelangan khusus dengan pra kualifikasi. Selain itu, bekal ransum tempur bukan termasuk makanan pada umumnya yang dapat dengan bebas diperjual belikan.

Sedangkan untuk pengadaan bekal beras sesuai dengan direktif PA maka menggunakan metode penunjukan langsung kepada Perum Bulog. Bekal beras merupakan bekal yang harus tetap tersedia setiap saat dikarenakan hal ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan personel di lingkungan TNI terutama yang sedang bertugas operasi. Maka dari itu, pengadaan bekal beras merupakan hal yang terpenting dengan tujuan dapat terjaminnya ketersediaan bekal beras sesuai dengan kebutuhan yang berdasarkan kekuatan nyata di lapangan.

Bekal beras merupakan salah satu bahan pokok pangan yang bersifat strategis, sehingga pemerintah menetapkan kebijakan bahwa penyediaan beras untuk TNI dilakukan oleh Perum Bulog. Harga beras tersebut ditetapkan pemerintah dan pembayarannya dilakukan sesuai ketentuan yang berlaku. Beras di lingkungan TNI dalam hal ini adalah bidang bekal makanan Babek TNI yang melakukan pembekalan beras untuk operasi yang dilakukan secara terpusat, penyalurannya dilaksanakan dengan tepat (jumlah, waktu, mutu, dan sasaran).

Pengadaan bekal beras operasi dimulai dengan pengajuan Renbut Triwulanan yang berdasarkan dari perhitungan kekuatan

atau perawatan bulan sebelumnya, Aslog TNI sebagai perwakilan Panglima TNI selaku KPA menerbitkan SPPB kepada KaBabek TNI. Surat ini mendasar KaBabek TNI untuk membuat KJB dengan Direktur Utama Perum Bulog. SPPB ini juga yang menjadi dasar KaBabek TNI untuk membuat SA kepada Dirut Perum Bulog. Berdasarkan SA ini Dirut Perum Bulog akan segera menerbitkan perintah logistik yang memuat jumlah, kualitas beras, dan lain-lain kepada jajarannya. Pada proses jenis ini, Babek TNI telah berperan sejak perumusan sprin hingga penerimaan dan pendistribusian barang. Terdapat tiga fungsi organisasi utama yang terlibat dalam hal ini yaitu: PPK, PPHP, dan ULP.

Berkaitan dengan pembayaran dan pertanggungjawaban bekal beras karena sifatnya yang strategis sebagai bahan pokok, maka harga jual beras diatur oleh pemerintah dalam hal ini ialah kementerian keuangan. Sedangkan sebagai bentuk pertanggung jawaban maka diadakan Coklit beras pada setiap pertengahan bulan kedua triwulan yang sedang berjalan. Sasaran Coklit beras meliputi kuantum, kualitas beras, jumlah bekal beras serta keabsahan bukti-bukti penyerahan beras dari gudang Perum Bulog kepada satkai yang dimaksud. Coklit beras dilakukan dengan dokumen Coklit yang meliputi KJB, SA, rincian alokasi beras, perintah logistik Bulog, dan berita acara serah terima beras antara satkai dan jajaran Bulog terkait.

Di samping tugas-tugas rutinnnya untuk melakukan pembelian produk, bagian pengadaan juga diharapkan bisa menciptakan kolaborasi jangka panjang dengan *supplier-supplier* yang relevan, melibatkan mereka dalam perancangan produk baru, mengevaluasi *supply risk*, dan sebagainya. Hal-hal yang dilakukan Babek TNI dalam melakukan hubungan baik dengan *supplier* diantaranya dengan cara selalu mengundang rekanan jika ada acara besar Babek TNI seperti ulang tahun Babek TNI. Selain itu, Babek TNI

juga mengadakan halal bihalal dengan mengundang rekanan dalam acara tersebut. Langkah lain yang dilakukan oleh Babek TNI adalah pendekatan secara personal dengan menghadiri undangan diacara rekanan maupun sebaliknya.

Jadi, dari pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan tugas rutinnya sesuai dengan teori yaitu melakukan pembelian bekal ransum tempur, pemilihan *supplier* (rekanan), dan membina hubungan baik dengan rekanan.

4. Pembahasan Implementasi Operasi Atau Produksi Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Pada kegiatan produksi, banyak hal yang harus diperhatikan. Pilihan kearah efisiensi atau kearah fleksibilitas haruslah dibuat dengan pertimbangan tujuan strategis. Bagian operasi atau produksi secara fisik bertugas melakukan transformasi dari bahan baku, bahan setengah jadi atau komponen menjadi produk jadi. Proses produksi sendiri meliputi aktivitas penentuan barang atau jasa yang diproduksi sesuai kebutuhan pasar, jumlah yang harus diproduksi, perencanaan kapasitas sumber daya perusahaan atau organisasi untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut, pengendalian kualitas, dan perencanaan beban kerja.

Pemenuhan kebutuhan personel TNI akan makanan disaat berada pada situasi dan kondisi tertentu diberikan melalui bekal ransum tempur. Ransum tempur merupakan ransum pengganti dari Ransum Standar A yang karena situasi dan kondisi tertentu tidak dapat diberikan. Ransum ini diberikan kepada personel TNI yang melaksanakan tugas Operasi Militer untuk Perang (OMP) dan/atau Operasi Militer Selain Perang (OMSP) dan kegiatan latihan secara terbatas. Ransum tempur di bagikan kesatuan yang berada di daerah perbatasan, daerah terluar, dan daerah rawan konflik.

Ransum tempur merupakan jenis ransum kering (*dry ration*) yang mengandung kalori antara 3.500 hingga 4.500 kalori. Jumlah kalori yang dihitung oleh Babek TNI berdasarkan beban tugas yang harus ditanggung oleh para personel TNI. Jenis bekal ransum tempur yang diberikan oleh Babek TNI kepada personel TNI dibagi menjadi empat jenis yaitu bekal ransum tempur per penugasan untuk latpratugas, bekal makanan per penugasan untuk bekal awal, bekal makanan per penugasan untuk bekal operasi, dan bekal makanan untuk kesiapsiagaan.

Selain bekal ransum tempur, terdapat kebutuhan akan bekal beras. Macam-macam bekal beras dan sasaran penggunaannya dapat dibagi menjadi beras ransum (beras yang digunakan sebagai bahan makanan pokok prajurit dalam melaksanakan tugasnya), beras tunjangan pangan (beras yang digunakan untuk mendukung kesejahteraan keluarga TNI dan PNS beserta keluarganya), dan beras cadangan (beras yang disiapkan untuk menjamin fleksibilitas pembekalan dan kesiapan operasional dalam rangka memenuhi kebutuhan sewaktu-waktu sehingga proses pembekalannya diperlukan kecepatan dalam mengantisipasi kebutuhan yang mendadak. Beras cadangan ini terdiri atas *Iron Stock* (Beras Cadangan Pembinaan Satuan) dan *War Stock* (Beras Cadangan Penggunaan Kekuatan 30 Hari Bekal. Beras operasi menggunakan indeks beras yaitu 600 gram/orang/hari.

Kegiatan produksi dalam konteks *supply chain* tidak harus dilakukan di dalam perusahaan atau organisasi. Saat ini, semakin banyak perusahaan atau organisasi yang melakukan *outsourcing*, yaitu memindahkan kegiatan produksi ke pihak subkontraktor. Perusahaan atau organisasi kemudian berkonsentrasi untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang memang menjadi *core competency* mereka. Dengan demikian, produktivitas tenaga kerja dan sumber daya lainnya akan bisa ditingkatkan karena semua

pihak akan berkonsentrasi pada kompetensi mereka masing-masing. Bahkan beberapa perusahaan atau organisasi tidak memiliki fasilitas produksi, namun hanya mengelola kegiatan-kegiatan tertentu dalam *supply chain*.

Begitu juga dengan Babek TNI. Kegiatan produksi bekal ransum tempur yang diadakan oleh bidang bekal makanan Babek TNI berada pada rekanannya. Bidang bekal makanan Babek TNI hanya melakukan kontrol mutu dari bekal ransum yang mereka pesan dan kemudian mendistribusikannya kepada satuan TNI. Kegiatan produksi bekal beras yang diadakan oleh bidang bekal makanan Babek TNI juga diserahkan kepada Perum Bulog. Bidang bekal makanan Babek TNI hanya melakukan kontrol untuk kualitas beras yang akan dikirim ke satuan.

Kualitas beras yang diberikan kepada TNI ialah beras medium, dengan standar kualitas yang ditetapkan secara kualitatifnya ialah bebas hama dan penyakit yang hidup, bebas bau apek serta bau asing lainnya, bersih dari campuran dedak serta katul dan bebas dari tanda-tanda bahan kimia yang membahayakan baik secara visual maupun organol liptik.

Demi menjaga kualitas bekal ransum tempur maupun bekal beras, bagian pengadaan meminta penyedia untuk memberikan sampel yang sesuai kriteria kebutuhan prajurit. Pembekalan makanan yang diadakan oleh Babek TNI sudah teruji karena sebelumnya rekanan Babek TNI dalam bidang bekal makanan menyerahkan uji makanan yang mereka tawarkan. Selain itu, staf seksi perencanaan akan selalu memastikan hasil-hasil laboratorium dari bekal ransum tempur yang diserahkan adalah hasil yang terbaru.

Selain diadakan uji laboratorium, untuk bekal ransum tempur terdapat masa inkubasi selama 14 hari yang prosesnya dilakukan oleh rekanan. Kesalahan pada proses produksi maka kaleng dari

bekal makanan akan meledak sebab pemusnahan bakteri yang gagal. Jika tidak terjadi reaksi apa-apa, maka bekal makanan tersebut dapat dikatakan aman secara laboratorium dan secara fisik sehingga dapat dilanjutkan dengan pengemasan. Setelah pengemasan selesai, diterbitkanlah Surat Ijin Pengiriman Bekal (SIPB). Sedangkan untuk bekal beras, ada tiga sampel beras yang masing-masing disimpan oleh Babek TNI, Perum Bulog, dan satuan yang menerima.

Usaha yang dilakukan oleh rekanan dalam menjaga kualitas makanan juga dengan cara menanyakan ke bidang bekal makanan Babek TNI mengenai barang yang diterima. Sedangkan usaha yang dilakukan bidang bekal makanan Babek TNI dalam menjaga kualitas bekal makanan yang mereka adakan adalah dengan dibuatnya tim Dallakprod, Komisi Uji Terima, dan juga diadakan Coklit (Pencocokan dan Penelitian) yang dilakukan oleh seksi pendistribusian bidang bekal makanan babek TNI.

Jadi, dari pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI telah mengimplementasikan operasi atau produksi sesuai dengan teori I Nyoman Pujawan bahwa kegiatan produksi dalam konteks *supply chain* tidak harus dilakukan di dalam perusahaan atau organisasi selain itu bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan pengendalian kualitas dari bekal ransum tempur dan juga bekal beras dengan adanya tim Dallakprod dan tim uji komisi terima.

5. Pembahasan Implementasi Pengiriman Atau Distribusi Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Distribusi merupakan suatu proses penyampaian barang jadi dari produsen ke konsumen atau pemakai pada saat dibutuhkan. Menurut Muhammad Arif, distribusi juga dapat diartikan sebagai

kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan (jenis, jumlah, harga, tempat, dan saat dibutuhkan). Bapak pemasaran, Philip Khotler juga mengemukakan hal yang serupa yaitu distribusi merupakan sekumpulan organisasi yang membuat sebuah proses kegiatan penyaluran suatu barang atau jasa untuk dipakai atau dikonsumsi oleh konsumen.

Distribusi yang menjadi wewenang seksi pendistribusian bidang bekal makanan Babek TNI ialah lanjutan proses pengadaan bekal makanan yang sebelumnya telah dilakukan oleh seksi perencanaan dan seksi pengadaan bidang bekal makan Babek TNI. Tahapan terakhir yang telah dilakukan oleh seksi perencanaan adalah penerbitan Surat Ijin Pengiriman Bekal (SIPB) yang akan dilanjutkan oleh seksi pendistribusian dengan penerbitan surat pemberitahuan pelaksanaan komisi sebagai bentuk persiapan bagi pihak-pihak terkait untuk melakukan komisi penerimaan. Secara administrasi bekal yang diterima akan didata melalui dokumen 002/Bek penerimaan.

Setelah bekal diterima maka bekal tersebut perlu diperiksa sesuai amanat Perpres RI Nomor 70 Tahun 2012, komisi penerimaan dalam hal ini bertindak sebagai pemeriksa yang disebut juga sebagai panitia atau pejabat penerimaan hasil pekerjaan. Kegiatan komisi penerimaan tersebut dilaporkan dalam dokumen 003/Bek BA komisi penerimaan yang disaksikan oleh tim komisi, Kagud, dan penyedia barang/jasa. 003/Bek ini yang nanti akan dibawa rekanan kepada seksi pengadaan untuk selanjutnya diproses sampai dengan penerbitan SPP.

Pelaksanaan komisi penerimaan ini akan dilaporkan kepada ordonatur yaitu Kababek selaku PPK dan diterbitkan STB atau surat terima bekal. Selanjutnya seksi pendistribusian akan

menerbitkan 002/Bek pengeluaran sebagai dokumentasi atas dikirimnya bekal dari gudang, untuk itu sebagai bentuk pengawasan dilakukan pemeriksaan oleh tim komisi pengeluaran. Setelah pelaksanaan komisi pengeluaran maka gudang akan mencatat bekal yang tersimpan di tempatnya dalam dokumen 008/Bek, dokumen ini akan dimasukkan kedalam takah seksi pendistribusian sebagai arsip. Pekerjaan terakhir yang dilakukan seksi distribusi yakni mengarsipkan dokumen 008/Bek yang diterbitkan oleh gudang. Dokumen ini ditertibkan oleh Kagud sebagai bendaharawan untuk menunjukkan kondisi barang yang ada di gudang.

Sedangkan yang bertugas mengirim atau mendistribusikan bekal ransum tempur adalah satuan angkutan (satang). Pengiriman produk kepada *customer* atau pengguna akhir biasanya melibatkan kegiatan transportasi. Aktivitas pengiriman ini bisa dilakukan sendiri oleh perusahaan atau organisasi atau dengan menyerahkan ke perusahaan atau organisasi jasa transportasi. Satuan angkutan (Satang) Babek TNI dalam melakukan pendistribusian menggunakan dua metode yaitu dilakukan sendiri oleh personel TNI dan menggunakan jasa pengiriman.

Pada cakupan kegiatan distribusi, perusahaan atau organisasi harus bisa merancang jaringan distribusi yang tepat. Keputusan tentang perancangan jaringan distribusi harus mempertimbangkan *tradeoff* antara aspek biaya, aspek fleksibilitas, dan aspek kecepatan respons terhadap *customer*. Beberapa perusahaan atau organisasi mungkin hanya mengoperasikan sedikit gudang dengan konsekuensi tingkat pelayanan pelanggan yang lebih rendah, namun di sisi lain akan bisa menghemat biaya tetap maupun biaya operasional gudang dan mengurangi biaya persediaan.

Pemilihan metode yang digunakan oleh Satang Babek TNI tergantung pada efisiensi dan efektifitas dari perbandingan kedua metode tersebut. Jika penggunaan jasa pengiriman lebih mahal dan membutuhkan waktu yang lebih lama maka Satang akan menggunakan transportasi sendiri. Satuan angkutan yang dimiliki Babek TNI diantaranya: angkutan Surabaya, angkutan Tanjung Priok, angkutan Halim Perdana Kusuma, dan angkutan darat.

Saat ini, semakin banyak perusahaan atau organisasi yang tidak melakukan sendiri kegiatan pengiriman produk ke *customer* sehingga peluang perusahaan atau organisasi jasa transportasi untuk berkembang semakin besar. Perusahaan atau organisasi-perusahaan atau organisasi yang menyediakan jasa transportasi, pergudangan, dan sebagainya sering dinamakan dengan 3PL atau *third party logistic*. *Third Party Logistics* (3PL) merupakan praktik *supply chain* dimana sebagian fungsi logistik perusahaan atau organisasi dialihkan kepada pihak ketiga yang kompeten supaya perusahaan atau organisasi dapat meningkatkan daya saing dan mengurangi biaya operasional serta fokus kepada bisnis utama.

Di dalam memenuhi kebutuhan beras, Babek TNI bekerjasama dengan Perum Bulog dan pendistribusiaanya dilakukan langsung oleh Perum Bulog. Setelah Babek TNI menerima surat perintah pengadaan dari slog Mabes TNI, maka disiapkan kontrak pengadaan dan surat alokasi kuantum beras ke Direktur Perbekalan Angkatan Darat dan Dandenma Mabes TNI, secara fisik beras dapat diambil langsung ke divisi regional Perum Bulog terdekat dengan satuan tugas, hal ini sesuai dengan klausul yang tertuang dalam perjanjian bersama antara Mabes TNI dan Perum Bulog. Penyimpanan beras secara fisik menjadi tanggung jawab Perum Bulog beserta jajarannya sedangkan secara administrasi menjadi tanggung jawab unsur pelaksana fungsi pembekalan beras operasi yaitu Babek TNI.

Kegiatan distribusi bisa sangat kompleks terutama bila pengiriman harus dilakukan ke jaringan yang luas dan tersebar di mana-mana. Perusahaan atau organisasi harus menetapkan tingkat *service level* yang harus dicapai di masing-masing wilayah, menentukan jadwal maupun rute pengiriman, serta mencari cara-cara yang inovatif untuk mengurangi biaya serta meningkatkan *service level* ke *customer*. Maka dari itu efisiensi seksi distribusi sangat penting. Evaluasi keberhasilan tugas distribusi dibatasi pada:

- a. Apakah Surat Ijin Pengiriman Bekal (SIPB) tertib tepat waktu
- b. Apakah barang diterima oleh gudang tepat waktu, tepat jumlah dan terjaga kualitasnya dengan baik
- c. Apakah berita acara penerimaan dapat tertib tepat waktu untuk memenuhi hak penyedia barang dan jasa yang menggunakan dokumen tersebut sebagai dasar pembayaran tagihan.
- d. Apakah ketika bakal keluar dari gudang tepat jumlah, tepat waktu dan tetap terjaga kualitasnya dengan baik.
- e. Apakah 008/Bek yang ditertibkan kepala gudang sudah diterima sebagai arsip untuk membantu mengecek proses pengadaan.

Jadi, dari pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI sudah melaksanakan pendistribusian sesuai dengan teori yang peneliti gunakan yaitu melakukan perencanaan jaringan distribusi dan menerapkan 3PL, bahkan bidang bekal makanan Babek TNI melakukan kerja sama dengan rekanan agar pihak rekanan langsung mengirim kebutuhan bekal untuk para personel TNI.

6. Pembahasan Implementasi Pengembalian Produk Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Bagi beberapa perusahaan atau organisasi, pengembalian produk dari hilir ke hulu merupakan proses yang penting. Produk yang dikembalikan dari hilir ke hulu bisa dikarenakan produk mengalami kecacatan atau tidak memenuhi standar kualitas, sehingga harus diganti atau diproses ulang (*rework*). Selain dikarenakan produk cacat, pengembalian juga bisa terjadi karena memang proses bisnis perusahaan atau organisasi mengharuskan kemasan produk atau sisa produk untuk kembali ke hulu, baik digunakan untuk proses produksi berikutnya, atau karena tekanan regulasi lingkungan.

Disepanjang rangkaian pembekalan makanan yang dilakukan Babek TNI, belum ada kasus *return* atau pengembalian produk. Selain memang tidak saluran pengembalian barang yang ada, selama ini juga tidak pernah terdapat keluhan atau komplain dari para *customer* yang dalam hal ini adalah personel TNI kepada bagian pembekalan makanan Babek TNI. Tetapi, dalam hal ini pihak rekanan justru sangat proaktif dengan meminta tanggapan dari pihak Babek TNI terkait dengan produk ransum yang telah mereka buat.

Bidang bekal makanan Babek TNI selalu menjaga kualitas dari bekal makanan agar tidak adanya keluhan atau komplain dari para personel TNI. Demi menjaga kualitas bekal ransum tempur maupun bekal beras, bagian pengadaan meminta penyedia untuk memberikan sampel yang sesuai kriteria kebutuhan prajurit. Pembekalan makanan yang diadakan oleh Babek TNI sudah teruji karena sebelumnya rekanan Babek TNI dalam bidang bekal makanan menyerahkan uji makanan yang mereka tawarkan. Selain itu, staf seksi perencanaan akan selalu memastikan hasil-

hasil laboratorium dari bekal ransum tempur yang diserahkan adalah hasil yang terbaru.

Selain diadakan uji laboratorium, untuk bekal ransum tempur terdapat masa inkubasi selama 14 hari yang prosesnya dilakukan oleh rekanan. Kesalahan pada proses produksi maka kaleng dari bekal makanan akan meledak sebab pemusnahan bakteri yang gagal. Jika tidak terjadi reaksi apa-apa, maka bekal makanan tersebut dapat dikatakan aman secara laboratorium dan secara fisik sehingga dapat dilanjutkan dengan pengemasan. Setelah pengemasan selesai, diterbitkanlah SIPB.

Usaha yang dilakukan oleh rekanan dalam menjaga kualitas makanan juga dengan cara menanyakan ke bidang bekal makanan Babek TNI mengenai barang yang diterima. Sedangkan usaha yang dilakukan bidang bekal makanan Babek TNI dalam menjaga kualitas bekal makanan yang mereka adakan adalah dengan dibuatnya tim Dallakprod, Komisi Uji Terima, dan juga diadakan Coklit.

Sedangkan untuk bekal beras, ada tiga sampel beras yang masing-masing disimpan oleh Babek TNI, Perum Bulog, dan satuan yang menerima. Kualitas beras yang diberikan kepada TNI ialah beras medium, dengan standar kualitas yang ditetapkan secara kualitatifnya ialah bebas hama dan penyakit yang hidup, bebas bau apek serta bau asing lainnya, bersih dari campuran dedak serta katul dan bebas dari tanda-tanda bahan kimia yang membahayakan baik secara visual maupun organoliptik.

Usaha yang dilakukan oleh rekanan dalam menjaga kualitas makanan juga dengan cara menanyakan ke bidang bekal makanan Babek TNI mengenai barang yang diterima. Sedangkan usaha yang dilakukan bidang bekal makanan Babek TNI dalam menjaga kualitas bekal makanan yang mereka adakan adalah dengan

dibuatnya tim Dallakprod, Komisi Uji Terima, dan juga diadakan Coklit.

Jadi, dari pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa di bidang bekal makanan Babek TNI belum pernah terdapat kasus pengembalian produk bekal ransum tempur ataupun bekal beras dikarenakan tidak adanya komplain dari pesonel TNI sebab kualitas bekal sudah terjamin.

7. Rangkuman Pembahasan Implementasi *Supply Chain Management* (SCM) Di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekelan TNI

Adapun rangkuman dari pembahasan dalam hal implementasi SCM di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekelan TNI adalah:

Tabel 4.9 Rangkuman Pembahasan Implementasi *Supply Chain Management* (SCM) Di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekelan TNI

No	Pertanyaan	Pembahasan
1.	Pengembangan produk	Bidang bekal makanan Babek TNI telah mengimplementasikan pengembangan produk pada bekal ransum tempur dengan melibatkan <i>supplier</i> dan hal tersebut sesuai dengan teori dimana pengembangan produk bisa dilakukan dengan melibatkan <i>supplier</i>
2.	Perencanaan dan Pengendalian	Bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan perencanaan pengadaan sesuai dengan perintah Aslog Mabes TNI, membuat KAK, membuat HPS, dan terdapat metode unik yang hampir sama dengan metode VMI diterapkan oleh bidang bekal makanan Babek TNI yaitu <i>supplier</i> diberi tugas untuk mengelola persediaan yang secara fisik tersimpan di gudang <i>supplier</i> namun secara administrasi persediaan berada di Babek TNI.

3.	Pengadaan	Bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan tugas rutinnnya sesuai dengan teori yaitu melakukan pembelian bekal ransum tempur, pemilihan <i>supplier</i> (rekanan), dan membina hubungan baik dengan rekanan.
4.	Operasi/Produksi	Bidang bekal makanan Babek TNI telah mengimplementasikan operasi atau produksi sesuai dengan teori I Nyoman Pujawan bahwa kegiatan produksi dalam konteks <i>supply chain</i> tidak harus dilakukan di dalam perusahaan atau organisasi selain itu bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan pengendalian kualitas dari bekal ransum tempur dan juga bekal beras dengan adanya tim Dallakprod dan tim uji komisi terima.
5.	Pengiriman / Distribusi	Bidang bekal makanan Babek TNI sudah melaksanakan pendistribusian sesuai dengan teori yang peneliti gunakan yaitu melakukan perencanaan jaringan distribusi dan menerapkan 3PL, bahkan bidang bekal makanan Babek TNI melakukan kerja sama dengan rekanan agar pihak rekanan langsung mengirim kebutuhan bekal untuk para personel TNI.
6.	Pengembalian	Bidang bekal makanan Babek TNI belum pernah terdapat kasus pengembalian produk bekal ransum tempur ataupun bekal beras dikarenakan tidak adanya komplain dari pesonel TNI sebab kualitas bekal sudah terjamin.

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2018

3.2.2 Pembahasan Kendala Dalam Mengimplementasikan *Supply Chain Management (SCM)* Di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekelan TNI

Di dalam mengimplementasikan SCM suatu perusahaan atau organisasi tidak dapat terlepas dari berbagai kendala tanpa terkecuali

bidang bekal makanan Babek TNI. Adapun kendala-kendala yang dialami oleh bidang bekal makanan Babek TNI dalam mengimplementasikan SCM berdasarkan ruang lingkup dari SCM beserta pembahasan, dapat diuraikan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Pembahasan Kendala dalam mengimplementasikan Pengembangan Produk Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Keinginan pelanggan yang beragam memicu perusahaan atau organisasi untuk semakin inovatif dalam mengembangkan produk-produk baru. Di waktu lampau, pengembangan produk menjadi isu penting pada produk-produk inovatif. Namun, seiring perkembangan keinginan *customer* yang semakin beragam menjadikan pengembangan produk juga berkembang keberbagai produk.

Pengembangan produk yang dilakukan oleh bidang bekal makanan Babek TNI merupakan salah satu tindakan yang perlu diapresiasi karena dengan melakukan pengembangan produk bekal makanan, bidang bekal makanan Babek TNI telah berupaya dalam meningkatkan kepuasan para personel TNI. Pengembangan produk bekal ransum dilakukan setelah seksi distribusi bidang bekal makanan Babek TNI melakukan Coklit untuk mengetahui kualitas bekal yang diterima oleh para personil dan juga saran-saran dari para personil yang menerima bekal.

Hasil dari survey yang dilakukan oleh seksi distribusi bidang bekal makanan Babek TNI menunjukkan bahwa terdapat keinginan dari personil TNI untuk ditambahkannya varian rasa pada bekal ransum tempur. Merespon dari hasil penelitian tersebut maka pengembangan produk yang dilakukan Babek TNI berfokus pada bagian pengembangan varian rasa dari bekal ransum tempur. Sebagai contoh, pengembangan produk yang telah dilakukan oleh Babek TNI yaitu terdapatnya penambahan varian rasa pada bekal

ransum FD - 3 sehingga dibuatlah bekal ransum FD - 3 dalam beberapa varian rasa vanila, strawberry, dan cokelat.

Untuk merealisasikan keinginan para personel TNI akan produk bekal makanan yang semakin beragam, bidang bekal makanan Babek TNI belum memiliki bagian pengembangan produk. Sementara itu, salah satu variable dalam implementasi adalah struktur birokrasi. Struktur organisasi yang dimaksud adalah susunan orang dan jabatan yang akan melaksanakan implementasi.

Seksi yang ada di bidang bekal makanan Babek TNI yaitu seksi perencanaan, seksi pengadaan, dan seksi pendistribusian. Tugas dari kepala bidang bekal makanan maupun para seksi yang ada di bidang bekal makanan juga belum ada yang mencakup untuk melakukan pengembangan produk bekal makanan.

Namun, tidak adanya direktorat atau seksi khusus yang menangani pengembangan produk tidak menjadi kendala bagi bidang bekal makanan Babek TNI untuk melakukan pengembangan produk. Pengembangan produk tidak harus dilakukan sendiri oleh bidang bekal makanan Babek TNI karena berdasarkan teori I Nyoman Pujawan dan juga Handfield mengungkapkan bahwa pengembangan produk bisa dilakukan dengan bekerja sama atau melibatkan *supplier*.

Permasalahan yang dihadapi oleh bidang bekal makanan Babek TNI yaitu belum memiliki regulasi yang mengatur akan hal tersebut. Dimana regulasi merupakan suatu peraturan yang dibuat untuk membantu mengendalikan suatu kelompok, lembaga atau organisasi dan masyarakat demi mencapai tujuan tertentu. Regulasi memiliki tujuan untuk mengendalikan perilaku dari masyarakat atau anggota dari sebuah organisasi dengan aturan atau batasan. Pressman dan Wilsdavsky memaknai implementasi salah satunya yaitu menjalankan kebijakan sehingga perlu adanya

regulasi yang mengatur mengenai wewenang bidang bekal makanan Babek TNI untuk melakukan pengembangan produk.

Jadi, dari pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak adanya direktorat atau seksi khusus yang menangani pengembangan produk bukan menjadi kendala, karena pengembangan produk bisa dilakukan dengan bekerja sama atau melibatkan *supplier* dan yang menjadi kendala dalam pengembangan produk adalah belum adanya regulasi yang mengatur akan hal tersebut karena implementasi merupakan tindakan untuk menjalankan kebijakan sehingga perlu adanya regulasi yang mengatur mengenai wewenang bidang bekal makanan Babek TNI untuk melakukan pengembangan produk.

2. Pembahasan Kendala dalam mengimplementasikan Perencanaan dan Pengendalian Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Perencanaan dan pengendalian dalam *supply chain* memainkan peranan yang sangat vital. Bagian inilah yang banyak bertugas untuk menciptakan koordinasi taktis maupun operasional, sehingga kegiatan produksi, pengadaan material, maupun pengiriman produk bisa dilakukan dengan efisien dan tepat waktu.

Saat ini, kegiatan perencanaan juga harus dilakukan dengan berkoordinasi dengan pihak-pihak lain pada *supply chain*. Di dalam cakupan perencanaan dan pengendalian terdapat berbagai keputusan yang berkaitan dengan persediaan (*inventory*) juga harus dibuat. Selain keputusan yang bersifat tradisional seperti berapa tingkat persediaan pengamanan (*safety stock*) dan beberapa *reorder point* untuk setiap jenis item atau SKU, manajer PPIC juga dituntut untuk bisa menentukan dimana persediaan harus disimpan dimana dan siapa yang seharusnya memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan persediaan.

Didalam merencanakan, bidang bekal makanan Babek TNI sering kali mengalami *Bullwhip Effect* (BE). *Bullwhip Effect* (BE) merupakan suatu keadaan yang terjadi dalam *supply chain* dimana permintaan dari para personel TNI mengalami perubahan yang menyebabkan distorsi (perubahan jumlah) permintaan dari setiap tahap *supply chain*. Keadaan ini dapat berpengaruh kepada produksi yang dilakukan oleh rekanan tidak efisien, utilitas (kepuasan relatif yang dicapai) dalam hal distribusi menjadi rendah, pelayanan konsumen dan image perusahaan menjadi buruk.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan kebutuhan bekal makanan ialah jumlah personel yang merupakan kekuatan perawatan beserta perkiraan penambahan atau pengurangan, lokasi satuan yang sekarang dan perkiraan yang akan datang dan ketentuan norma atau indeks dari hari bekal untuk mendukung kebutuhan (kekuatan, norma atau indeks, hari bekal). *Bullwhip Effect* (BE) yang dialami oleh bidang bekal makanan Babek TNI disebabkan oleh ketidakpastian jumlah personel TNI yang akan diberangkatkan bertugas dimana bekal ransum tempur dan bekal beras ini diberikan kepada personel TNI yang berada di pulau terluar, wilayah perbatasan, dan wilayah rawan konflik.

Jumlah personel untuk daerah rawan konflik misalnya, dapat sewaktu-waktu bertambah dikarenakan terjadi konflik yang besar sehingga membutuhkan kekuatan personel TNI dengan jumlah besar untuk dapat menjaga kedaulatan negara. Peningkatan jumlah personel TNI yang dikirimkan ke daerah perbatasan inilah yang menyebabkan peningkatan kebutuhan bekal ransum tempur dan juga bekal beras operasi. Dampak dari BE yang dialami oleh bidang bekal makanan Babek TNI dapat mengurangi batas stok aman (*safety stock*), kualitas pelayanan terhadap personel TNI menurun, biaya transportasi bertambah, dan merubah KAK.

BE yang terjadi di bidang bekal makanan Babek TNI memang susah diprediksi karena kebutuhan akan bekal ransum tempur dan beras operasi dipengaruhi oleh jumlah personel TNI yang ditugaskan di pulau terluar, daerah perbatasan, dan daerah rawan konflik. Besar kecilnya konflik yang muncul di Indonesia juga tidak bisa diprediksi secara pasti. Di dalam penelitiannya, Fransoo dan Wouters mengemukakan cara menghitung besar BE di suatu eselon *supply chain*. Fransoo dan Wouters mengusulkan ukuran BE di suatu eselon *supply chain* sebagai perbandingan antara koefisien variansi dari *order* yang diciptakan dengan koefisien variansi dari permintaan yang diterima oleh eselon yang bersangkutan.

Untuk menghadapi adanya BE, bidang bekal makanan sudah memiliki *stock level*. Tingkat persediaan pengaman (*safety stock*) dan *reorder point* untuk jenis makanan atau SKU di bidang bekal makanan Babek TNI untuk bekal makanan sudah diatur dalam Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 66 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 40 Tahun 2014 Tentang Dukungan Bekal Umum Operasi Dan Penugasan Di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia. Sehingga dengan adanya *stock level* maka para personel TNI yang bertugas tidak akan pernah kekurangan bekal makanan.

Jadi, dari pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI belum mengalami kendala dalam mengimplementasikan perencanaan karena bidang bekal makanan Babek TNI untuk menghadapi adanya BE, bidang bekal makanan sudah memiliki *stock level*.

3. Pembahasan Kendala dalam mengimplementasikan Pengadaan Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Beriring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, peran dari bagian pengadaan atau pembelian juga terus berkembang. I Nyoman Pujawan mengungkapkan bahwa peran bagian pengadaan atau pembelian saat ini bukan hanya untuk mendapatkan produk yang dibutuhkan dengan harga murah, tetapi juga dalam upaya meningkatkan *time to market* (dalam perancangan produk baru), meningkatkan kualitas produk (dengan kerjasama dengan *supplier* untuk menjalankan program-program yang berkualitas), dan meningkatkan *responsiveness* (dengan memilih *supplier-supplier* yang bukan hanya murah, tetapi juga cepat tanggap).

Di samping tugas-tugas rutinnnya untuk melakukan pembelian produk, bagian ini juga diharapkan bisa merancang hubungan yang tepat dengan *supplier*, memilih *supplier*, memilih dan mengimplementasikan teknologi yang cocok dalam pengadaan, memelihara data item yang dibutuhkan dan data *supplier*, melakukan pembelian, dan mengevaluasi kinerja *supplier*. Adanya tuntutan tersebut mengharuskan bagian pengadaan untuk memiliki keahlian negosiasi, kemampuan untuk menerjemahkan tujuan strategis organisasinya ke dalam pemillihan dan evaluasi *supplier* dan sebagainya.

Bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan tugas rutinnnya yaitu pembelian bekal ransum tempur. Pengadaan bekal ransum tempur disesuaikan dengan Permenhan yaitu menggunakan pelelangan khusus pra kualifikasi. Pemilihan *supplier* atau rekanan untuk pengadaan bekal makanan berdasarkan HPS, Spek Tek, dan peran penyedia barang atau jasa terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Sedangkan untuk

pengadaan bekal beras sesuai dengan direktif PA maka menggunakan metode penunjukan langsung kepada Perum Bulog.

Selain itu, bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan usaha untuk menjalin hubungan baik dengan para *supplier* diantaranya dengan cara selalu mengundang rekanan jika ada acara besar Babek TNI seperti ulang tahun Babek TNI. Selain itu, Babek TNI juga mengadakan halal bihalal dengan mengundang rekanan dalam acara tersebut. Langkah lain yang dilakukan oleh Babek TNI adalah pendekatan secara personal dengan menghadiri undangan diacara rekanan maupun sebaliknya. Bidang bekal makanan Babek TNI juga memelihara data item yang dibutuhkan dan data supplier.

Namun bidang bekal makanan Babek TNI belum melakukan evaluasi kinerja rekanan. Walaupun setiap tahun rekanan bidang bekal makanan Babek TNI bisa saja berganti-ganti, namun kinerja dari rekanan perlu dimonitor secara kontinue. Penilaian atau monitoring kinerja ini penting dilakukan sebagai bahan evaluasi yang nantinya bisa digunakan untuk meningkatkan kinerja rekanan atau sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan pengadaan selanjutnya.

Jadi, dari pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan tugas rutinnnya sesuai dengan teori yaitu melakukan pembelian bekal ransum tempur, pemilihan *supplier* (rekanan), dan membina hubungan baik dengan rekanan namun bidang bekal makanan Babek TNI belum melakukan evaluasi kinerja rekanan.

4. Pembahasan Kendala dalam mengimplementasikan Operasi Dan Produksi Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Bidang bekal makanan Babek TNI merupakan salah satu bidang yang ada di Babek TNI. Babek TNI merupakan satuan pelaksana di lingkungan TNI yang menyelenggarakan pembinaan di bidang pembekalan bekal umum TNI. Bidang bekal makanan Babek TNI melaksanakan tugasnya dalam merencanakan pengadaan bekal makanan, melakukan pengadaan bekal makanan, dan memastikan bekal makanan terdistribusikan kepada personel TNI.

Bidang bekal makanan Babek TNI belum mengalami kendala dalam bidang operasi atau produksi karena bidang bekal makanan Babek TNI tidak melakukan proses produksi. Kegiatan produksi bekal ransum tempur yang diadakan oleh bidang bekal makanan Babek TNI berada pada rekanannya. Bidang bekal makanan Babek TNI hanya melakukan kontrol mutu dari bekal ransum yang mereka pesan dan kemudian mendistribusikannya kepada satuan TNI. Kegiatan produksi bekal beras yang diadakan oleh bidang bekal makanan Babek TNI juga diserahkan kepada Perum Bulog. Bidang bekal makanan Babek TNI hanya melakukan kontrol untuk kualitas beras yang akan dikirim ke satuan.

Demi menjaga kualitas bekal ransum tempur maupun bekal beras, bagian pengadaan meminta penyedia untuk memberikan sampel yang sesuai kriteria kebutuhan prajurit. Pembekalan makanan yang diadakan oleh Babek TNI sudah teruji karena sebelumnya rekanan Babek TNI dalam bidang bekal makanan menyerahkan uji makanan yang mereka tawarkan. Selain itu, staf seksi perencanaan akan selalu memastikan hasil-hasil laboratorium dari bekal ransum tempur yang diserahkan adalah hasil yang terbaru.

Selain diadakan uji laboratorium, untuk bekal ransum tempur terdapat masa inkubasi selama 14 hari yang prosesnya dilakukan oleh rekanan. Kesalahan pada proses produksi maka kaleng dari bekal makanan akan meledak sebab pemusnahan bakteri yang gagal. Jika tidak terjadi reaksi apa-apa, maka bekal makanan tersebut dapat dikatakan aman secara laboratorium dan secara fisik sehingga dapat dilanjutkan dengan pengemasan.

Usaha yang dilakukan oleh rekanan dalam menjaga kualitas makanan juga dengan cara menanyakan ke bidang bekal makanan Babek TNI mengenai barang yang diterima. Sedangkan usaha yang dilakukan bidang bekal makanan Babek TNI dalam menjaga kualitas bekal makanan yang mereka adakan adalah dengan dibuatnya tim Dallakprod, Komisi Uji Terima, dan juga diadakan Coklit (Pencocokan dan Penelitian) yang dilakukan oleh seksi pendistribusian bidang bekal makanan babek TNI.

Jadi, dari pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI belum mengalami kendala dalam bidang operasi atau produksi sebab bidang bekal makanan Babek TNI tidak melakukan proses produksi bekal ransum tempur ataupun bekal beras karena kegiatan produksi diserahkan seutuhnya kepada rekanan sebab Babek TNI merupakan badan pelaksana yang tidak berdiri sendiri dan itu juga sejalan dengan teori I Nyoman Pujawan bahwa kegiatan produksi dalam konteks *supply chain* tidak harus dilakukan di dalam perusahaan atau organisasi.

5. Pembahasan Kendala dalam mengimplementasikan Pengiriman Atau Distribusi Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Proses distribusi adalah suatu proses penyampaian barang jadi dari produsen ke pemakai pada saat dibutuhkan. Tugas dari

bagian pengiriman atau distribusi adalah mengirim produk agar sampai di tangan *customer* pada waktu, jumlah, dan tempat yang tepat. Pengiriman produk kepada *customer* atau pengguna akhir biasanya melibatkan kegiatan transportasi. Aktivitas pengiriman ini bisa dilakukan sendiri oleh perusahaan atau organisasi atau dengan menyerahkan ke perusahaan atau organisasi jasa transportasi.

Pengiriman bekal ransum tempur sering terkendala oleh perubahan cuaca yang ada di Indonesia. Namun keadaan tersebut susah dikendalikan mengingat fenomena tersebut adalah fenomena alam dan bekal ransum tempur yang dikirim ke wilayah perbatasan, pulau terluar, dan rawan konflik yang secara geografis jauh dari lokasi Babek TNI. Bidang bekal makanan Babek TNI juga telah melakukan berbagai alternatif pengiriman. Alternatif pengiriman yang digunakan oleh bidang bekal makanan Babek TNI mulai dari pengiriman langsung dari pihak rekanan ke satuan yang menerima bekal maupun berbagai alternatif pengiriman yang dilakukan satuan angkutan Babek TNI baik melalui transportasi darat, laut, maupun udara. Bahkan, bidang bekal makanan Babek TNI juga melakukan kerjasama dengan perusahaan jasa pengiriman.

Jadi, dari pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan berbagai alternatif pengiriman namun tetap sering terkendala oleh faktor cuaca di Indonesia.

6. Pembahasan Kendala dalam mengimplementasikan Pengembalian Produk Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Produk yang dikembalikan dari hilir ke hulu bisa dikarenakan produk tidak memenuhi standar kualitas, sehingga harus diganti atau diproses ulang (*rework*). Selain dikarenakan produk tidak

memenuhi standar kualitas, pengembalian juga bisa terjadi karena memang proses bisnis perusahaan atau organisasi mengharuskan kemasan produk atau sisa produk untuk kembali ke hulu, baik digunakan untuk proses produksi berikutnya, atau karena tekanan regulasi lingkungan.

Disepanjang rangkaian pembekalan makanan yang dilakukan oleh bidang bekal makanan Babek TNI, belum ada kasus *return* atau pengembalian produk. Selama ini tidak pernah terdapat keluhan atau komplain dari para *customer* yang dalam hal ini adalah personel TNI kepada Babek TNI. Disisi lain, tidak adanya kasus pengembalian produk dikarenakan belum adanya saluran pengembalian produk bekal ransum tempur dan juga bekal beras. Belum adanya saluran pengembalian ini juga disebabkan tidak adanya bagian yang menangani pengembalian produk tersebut.

Di bidang bekal makanan Babek TNI hanya terdapat seksi perencanaan, seksi pengadaan, dan seksi distribusi. Tugas dari seksi-seksi yang ada juga tidak ada yang memiliki wewenang untuk melakukan proses pengembalian produk. Hal tersebut juga dikarenakan belum adanya regulasi yang mengatur mengenai pengembalian produk di bidang bekal makan Babek TNI. Namun, jika dilihat dari bekal yang diadakan oleh bidang bekal makanan Babek TNI maka pengembalian produk tidak diperlukan karena produk bekal berupa bekal makanan yang langsung habis dikonsumsi.

Jadi, kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa di bidang bekal makanan Babek TNI belum terdapat saluran pengembalian produk, tidak adanya bagian yang menangani pengembalian produk bekal ransum tempur dan bekal beras operasi serta belum adanya regulasi yang mengatur mengenai pengembalian produk di bidang bekal makan Babek TNI namun, jika dilihat dari bekal yang diadakan oleh bidang

bekal makanan Babek TNI maka pengembalian produk tidak diperlukan karena produk bekal berupa bekal makanan yang langsung habis dikonsumsi.

7. Rangkuman Pembahasan Kendala Dalam Mengimplementasikan *Supply Chain Management (SCM)* Di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekalan TNI

Adapun rangkuman dari pembahasan dalam hal kendala dalam mengimplementasikan SCM di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekalan TNI adalah:

Tabel 4.10 Rangkuman Pembahasan Kendala Dalam Mengimplementasi *Supply Chain Management (SCM)* Di Bidang Bekal Makanan Badan Pembekalan TNI

No	Pertanyaan	Pembahasan
1.	Pengembangan produk	Tidak adanya direktorat atau seksi khusus yang menangani pengembangan produk bukan menjadi kendala, karena pengembangan produk bisa dilakukan dengan bekerja sama atau melibatkan <i>supplier</i> dan yang menjadi kendala dalam pengembangan produk adalah belum adanya regulasi yang mengatur akan hal tersebut karena implementasi merupakan tindakan untuk menjalankan kebijakan sehingga perlu adanya regulasi yang mengatur mengenai wewenang bidang bekal makanan Babek TNI untuk melakukan pengembangan produk.
2.	Perencanaan dan Pengendalian	Bidang bekal makanan Babek TNI belum mengalami kendala dalam mengimplementasikan perencanaan karena bidang bekal makanan Babek TNI untuk menghadapi adanya BE, bidang bekal makanan sudah memiliki <i>stock level</i> .
3.	Pengadaan	Bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan tugas rutinnya sesuai dengan teori yaitu melakukan pembelian

		bekal ransum tempur, pemilihan <i>supplier</i> (rekanan), dan membina hubungan baik dengan rekanan namun bidang bekal makanan Babek TNI belum melakukan evaluasi kinerja rekanan.
4.	Operasi/Produksi	Bidang bekal makanan Babek TNI belum mengalami kendala dalam bidang operasi atau produksi sebab bidang bekal makanan Babek TNI tidak melakukan proses produksi bekal ransum tempur ataupun bekal beras karena kegiatan produksi diserahkan seutuhnya kepada rekanan sebab Babek TNI merupakan badan pelaksana yang tidak berdiri sendiri dan itu juga sejalan dengan teori I Nyoman Pujawan bahwa kegiatan produksi dalam konteks <i>supply chain</i> tidak harus dilakukan di dalam perusahaan atau organisasi.
5.	Pengiriman / Distribusi	Bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan berbagai alternatif pengiriman namun tetap sering terkendala oleh faktor cuaca di Indonesia.
6.	Pengembalian	Bidang bekal makanan Babek TNI belum terdapat saluran pengembalian produk, tidak adanya bagian yang menangani pengembalian produk bekal ransum tempur dan bekal beras operasi serta belum adanya regulasi yang mengatur mengenai pengembalian produk di bidang bekal makan Babek TNI namun, jika dilihat dari bekal yang diadakan oleh bidang bekal makanan Babek TNI maka pengembalian produk tidak diperlukan karena produk bekal berupa bekal makanan yang langsung habis dikonsumsi.

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2018

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi SCM di bidang bekal makanan Badan Pembekelan TNI dalam rangka mendukung pertahanan negara diantaranya:
 - a. Bidang bekal makanan Babek TNI telah mengimplementasikan pengembangan produk pada bekal ransum tempur dengan melibatkan *supplier* dan hal tersebut sesuai dengan teori dimana pengembangan produk bisa dilakukan dengan melibatkan *supplier*.
 - b. Bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan perencanaan pengadaan sesuai dengan perintah Aslog Mabes TNI, membuat KAK, membuat HPS, dan terdapat metode unik yang hampir sama dengan metode VMI diterapkan oleh bidang bekal makanan Babek TNI yaitu *supplier* diberi tugas untuk mengelola persediaan yang secara fisik tersimpan di gudang *supplier* namun secara administrasi persediaan berada di Babek TNI.
 - c. Bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan tugas rutinnnya sesuai dengan teori yaitu melakukan pembelian bekal ransum tempur, pemilihan *supplier* (rekanan), dan membina hubungan baik dengan rekanan.
 - d. Bidang bekal makanan Babek TNI telah mengimplementasikan operasi atau produksi sesuai

dengan teori I Nyoman Pujawan bahwa kegiatan produksi dalam konteks *supply chain* tidak harus dilakukan di dalam perusahaan atau organisasi selain itu bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan pengendalian kualitas dari bekal ransum tempur dan juga bekal beras dengan adanya tim Dallakprod dan tim uji komisi terima.

- e. Bidang bekal makanan Babek TNI sudah melaksanakan pendistribusian sesuai dengan teori yang peneliti gunakan yaitu melakukan perencanaan jaringan distribusi dan menerapkan 3PL, bahkan bidang bekal makanan Babek TNI melakukan kerja sama dengan rekanan agar pihak rekanan langsung mengirim kebutuhan bekal untuk para personel TNI.
 - f. Bidang bekal makanan Babek TNI belum pernah terdapat kasus pengembalian produk bekal ransum tempur ataupun bekal beras dikarenakan tidak adanya komplain dari pesonel TNI sebab kualitas bekal sudah terjamin.
2. Kendala-kendala yang muncul dalam mengimplementasikan SCM di bidang bekal makanan Badan Pembekelan TNI dalam rangka mendukung pertahanan negara diantaranya:
- a. Tidak adanya direktorat atau seksi khusus yang menangani pengembangan produk bukan menjadi kendala, karena pengembangan produk bisa dilakukan dengan bekerja sama atau melibatkan *supplier* dan yang menjadi kendala dalam pengembangan produk adalah belum adanya regulasi yang mengatur akan hal tersebut karena implementasi merupakan tindakan untuk menjalankan kebijakan

sehingga perlu adanya regulasi yang mengatur mengenai wewenang bidang bekal makanan Babek TNI untuk melakukan pengembangan produk.

- b. Bidang bekal makanan Babek TNI belum mengalami kendala dalam mengimplementasikan perencanaan karena bidang bekal makanan Babek TNI untuk menghadapi adanya BE, bidang bekal makanan sudah memiliki *stock level*.
- c. Bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan tugas rutinnnya sesuai dengan teori yaitu melakukan pembelian bekal ransum tempur, pemilihan *supplier* (rekanan), dan membina hubungan baik dengan rekanan namun bidang bekal makanan Babek TNI belum melakukan evaluasi kinerja rekanan.
- d. Bidang bekal makanan Babek TNI belum mengalami kendala dalam bidang operasi atau produksi sebab bidang bekal makanan Babek TNI tidak melakukan proses produksi bekal ransum tempur ataupun bekal beras karena kegiatan produksi diserahkan seutuhnya kepada rekanan sebab Babek TNI merupakan badan pelaksana yang tidak berdiri sendiri dan itu juga sejalan dengan teori I Nyoman Pujawan bahwa kegiatan produksi dalam konteks *supply chain* tidak harus dilakukan di dalam perusahaan atau organisasi.
- e. Bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan berbagai alternatif pengiriman namun tetap sering terkendala oleh faktor cuaca di Indonesia.
- f. Bidang bekal makanan Babek TNI belum terdapat saluran pengembalian produk, tidak adanya bagian yang menangani pengembalian produk bekal ransum tempur dan bekal beras operasi serta belum adanya

regulasi yang mengatur mengenai pengembalian produk di bidang bekal makan Babek TNI namun, jika dilihat dari bekal yang diadakan oleh bidang bekal makanan Babek TNI maka pengembalian produk tidak diperlukan karena produk bekal berupa bekal makanan yang langsung habis dikonsumsi.

5.2 Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan peneliti, maka peneliti merekomendasikan:

1. Rekomendasi Praktik
 - a. Perlu dibuatnya regulasi yang mengatur mengenai wewenang bidang bekal makanan Babek TNI dalam melakukan pengembangan produk demi menunjang kinerja bidang bekal makanan Babek TNI dan juga demi menunjang kepuasan para personel TNI.
 - b. Bidang bekal makanan Babek TNI perlu melakukan evaluasi kinerja rekanan baik dalam hal pengadaan maupun pendistribusian sebagai bahan evaluasi yang nantinya dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja para rekanan serta dapat menjadi bahan pertimbangan apakah perlu mencari rekanan alternatif.

2. Rekomendasi Teoritis

Rekomendasi teoritis yang peneliti sarankan untuk penelitian selanjutnya adalah:

- a. Perlu adanya pengukuran kinerja *Supply Chain* di bidang bekal makanan Babek TNI
- b. Perlu adanya penelitian implementasi SCM di bidang-bidang lain di Babek TNI

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Abdul Wahab, Sholihin. 1991. Analisis Kebijakan Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan. Jakarta: Negara Bumi Aksara
- Agus Purwanto, Erwan dan Diah Ratih Sulistyastuti. 2012. Implementasi Kebijakan Publik. Yogyakarta: Gava Medika
- Ali, Yusuf. 2017. Dari Timor Sampai Jakarta (Kumpulan Artikel). Pontianak: Lembaga Kajian Pembangunan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (LKP2SDM)
- Anatan, Lina dan Lena Ellitan. Supply Chain Management; Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta
- Arif, Muhammad. 2018. Supply Chain Management. Yogyakarta, Deepublish
- Arikunto, S., 2010. Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: Rineka Cipta
- Bowersox, Donald J. 2004. Manajemen Logistik, Terjemahan. Jakarta: Bumi Aksara
- Creswell, John W. 2016. Research Design; Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Eko Indrajit, Richardus dan Richardus Djokopranoto. 2016. Supply Chain Management; Modul Pembelajaran Berbasis Standar Kompetensi dan Kualifikasi Kerja Edisi 2. Yogyakarta: Preinexus
- Febriawati, Henni. 2013. Manajemen Logistik Rumah Sakit. Yogyakarta:Gosyen Publishing
- Gerston. 1992. Public Policy Making in A Democratic Society: A Guide to Civic Engagement. New York: M/E Sharp, Inc
- Gunawan, Herry. 2015. Pegantar Transportasi dan Logistik. Jakarta: Rajawali Pres
- Hasibuan, Malayu. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara

- Handfield, R.B., dan Nichols, Jr., E. L.. 2002. *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chain Into Integrated Value Systems*. USA: Financial Times Prentice Hall
- Hendayani, Ratih. 2016. *Mari Berkenalan Dengan Manajjemen Logistik*. Bandung: Alfabeta
- Kementrian Pertahanan Republik Indonesia. 2015. *Buku Putih Pertahanan Negara*. Jakarta
- Kementrian Pertahanan Republik Indonesia. 2015. *Doktrin Pertahanan Negara*. Jakarta
- Kementrian Pertahanan Republik Indonesia. 2015. *Postur Pertahanan Negara*. Jakarta
- Kementrian Pertahanan Republik Indonesia. 2015. *Strategi Pertahanan Negara*. Jakarta
- Khotler, Philip, and Kevin Lane Keller. 2016. *Manajemen Pemasaran: Edisi Kedua Belas, Jilid 2*. Jakarta: Indeks
- Martono, Ricky. 2015. *Manajemen Logistik Terintegrasi*. Jakarta: PPM
- Mazmania, Daniel A, and Sabatier, Paul A. 1993. *Implementation and Public Policy*. Texas: The Scott, Foresman and Company, Dalas
- Miles, M.B. & Huberman, M.M. 1994. *Qualitative data analysis (2nd ed.)*. Thousand Oaks; Sage Publications
- Moleong, Lexy. .2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. _____
- Pujawan, I Nyoman dan Mahendrawathi. 2010. *Supply Chain Management*. Surabaya: Guna Widya
- Pujawan, I Nyoman dan Mahendrawathi. 2017. *Supply Chain Management* Edisi 3. Yogyakarta: Andi
- Siahaya, Willem. 2016. *Sukses Supply Chain Management; Akses Demand Chain Management*. Bogor: In Media
- Siswandi. 2017. *Administrasi Logistik & Gudang (Kasus dan Aplikasi Perusahaan atau organisasi)*. Jakarta: _____
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

- Sutarman. 2017. *Dasar-Dasar Manajemen Logistik*. Bandung: Refika Aditama
- Tampobolon, Manahan P. 2014. *Manajemen Operasi dan Rantai Pemasok*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Usman, Husaini. 2006. *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Weele, Arjan J. Van. 2002. *Purchasing And Supply Chain Management*. Singapore: Thomson Learning
- Zaroni. 2017. *Logistics & Supply Chain*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing

Tesis atau Disertasi

- Marrahmat. 2015. "Implementasi Kebijakan Logistik Dalam Mendukung Tugas Pertahanan Di KODAM V/Brawijaya". Tesis Magister. Jakarta: Universitas Pertahanan
- Putra, I Ketut Arsana. 2010. "Peran Detasemen Pembekalan dan Angkatan Dalam Mendukung Pelaksanaan Tugas Pokok Komando Resort Militer dan Implikasinya Terhadap Ketahanan Wilayah, Studi di Denbekang V-44-01 Madiun, Jawa Timur". Tesis Magister. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada
- Satyanegara, Diqbal. 2012. "Analisis Manajemen Rantai Pasok Pada Industri Batik Banten". Tesis Magister. Bogor: Institut Pertanian Bogor
- Wibawa, Aria Cakra. 2015. "Implementasi Kebijakan Pengelolaan Wilayah Pesisir Dalam Kerangka Otonomi Daerah Guna Menjamin Keamanan Di Laut (Studi Kasus: Jawa Timur)". Tesis Magister. Jakarta: Universitas Pertahanan
- Wicaksono, Isa Agung. 2014. "Optimalisasi Peran Perbekalan Untuk Menunjang Kesiapsiagaan Satuan TNI Dalam Rangka Pelaksanaan Pertahanan Negara RI (Studi di Direktorat Perbekalan Makanan Badan Pembekalan TNI)". Tesis Magister. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada

Jurnal

- Fisher, M. L. 1997. "What is The Right Supply Chain for Your Product?" Harvard Business Review March/April
- Fransoo, J.C dan Wouters, M.J.F. 2000. "Measuring The Bullwhip Effect in The Supply Chain". Supply Chain Management: An International Journal, 5 (2)
- Handfield, R., Ragatz, G., Monczka, R. dan Peterson, K.. 1999. "Involving Suppliers in New Product Development". California Management Review 42 (1)
- Jayanto, F. Indra Tri. _____. "Optimalisasi Distribusi Jalur Logistik Di Satuan Perawatan Tepbek XII-44-A/PTK._____
- Nugroho, Wahyu. 2017. "Pengelolaan Logistik Satuan Guna Mendukung Tugas Pokok Paspampres". Jurnal Prodi Strategi dan Kampanye Militer. Volume 3 Nomor 2
- Muthmainah dan I Nyoman Pujawan. 2011. "Analisis Rantai Nilai Proses /Pemenuhan Material Perbekalan Di Armatim". Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XIII
- Setiawan, Eko Budi. 2017. "Implementasi *Supply Chain Management* (SCM) Dalam Sistem Informasi Gudang Untuk Meningkatkan Efektifitas Dan Efisiensi Proses Pergudangan". Jurnal STMIK Amikom Yogyakarta

Undang-Undang

- Undang-Undang Dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia Tahun 1945
- Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara
- Undang-Undang RI Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia

Peraturan

- Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2017 Tentang Penghasilan Prajurit Tentara Nasional Indonesia Di Lingkungan Kementerian Pertahanan Dan Tentara Nasional Indonesia, Pasal 14 ayat 2

Peraturan Menteri Industri dan Perdagangan Nomor 115/MPP/Kep/2/1998 tanggal 27 Februari 1998 mengenai sembilan bahan pokok

Peraturan Panglima Tentara nasional Indonesia Nomor 17 Tahun 2015 Tentang Validasi Organisasi Dan Tugas Badan Pembekalan Tentara Nasional Indonesia, Pasal 26, Ayat 1

Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 66 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor 40 Tahun 2014 Tentang Dukungan Bekal Umum Operasi Dan Penugasan Di Lingkungan Tentara Nasional Indonesia

Surat Keputusan

Skep Ka Babek No. SKEP/01/1/2003, Tanggal 20 Januari 2003 Tentang Prosedur Dan Mekanisme Kerja Babek TNI

Internet atau Website

<https://ppid.tni.mil.id/view/32435551/profil-babek-tni.html>, diakses pada tanggal 16 Juli 2018, pukul 13.09 WIB

<https://kbbi.web.id/implementasi>, diakses pada tanggal 12 Agustus 2018, pukul 14.21 WIB.