

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

IMPLEMENTATION OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM) IN FOOD SUPPLY INDONESIAN ARMED FORCES SUPPLY AGENCY IN ORDER TO SUPPORT NATIONAL DEFENSE

Daru Putri Kusumaningtyas¹, Yusuf Ali², Edy Saptono³
Program Studi Manajemen Pertahanan, Universitas Pertahanan Indonesia
(daruputrik@gmail.com)

Abstrak - TNI dituntut untuk bisa mengembangkan strategi militer yang memiliki dampak daya tangkal tinggi dan profesional pada saat Operasi Masa untuk Perang (OMP) dan juga Operasi Masa Selain Perang (OMSP). Demi operasi TNI perlu mendapatkan kebutuhan logistik yang memadai dimana logistik tidak memenangkan pertempuran, tetapi tanpa logistik perang tidak akan dimenangkan. Salah satu tugas dari Babek TNI adalah melakukan pembekalan bekal ransum tempur dan beras operasi. Pada bidang bekal makanan Babek TNI, masih ada kendala yang dijumpai yaitu masalah regulasi dan anggaran, pengadaan dan penyaluran beras, serta koordinasi antara direktorat yang berada di bidang bekal makanan Babek TNI. Selain itu, produk bekal makanan kurang variatif. Hal-hal tersebut merupakan bagian dari ruang lingkup *Supply Chain Management (SCM)*, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti mengenai bagaimana implementasi *Supply Chain Management (SCM)* di bidang bekal makanan Babek TNI dalam rangka mendukung pertahanan negara. Tujuan dari peneliti ini adalah untuk menganalisis implementasi dan juga kendala dalam implementasi *Supply Chain Management (SCM)* di bidang bekal makanan Babek TNI dalam rangka mendukung pertahanan negara. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif fenomenologi dengan teknik pengumpulan data melalui studi pustaka, observasi, materi audio visual, dan wawancara menggunakan teknik *in-depth interview*. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis data menurut Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga unsur kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pembahasan hasil penelitian menggunakan ruang lingkup *Supply Chain Management (SCM)* yaitu pengembangan produk, perencanaan, pengadaan, operasi atau produksi, distribusi, dan pengembalian produk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan pengembangan produk, perencanaan, pengadaan, dan distribusi sedangkan kendala yang dialami oleh bidang bekal makanan Babek TNI adalah belum adanya regulasi dalam pengembangan produk serta faktor alam pada kendala distribusi.

Kata Kunci: Implementasi, Manajemen Rantai Pasok, Bekal Makanan, Badan Pembekalan TNI, Pertahanan Negara

¹ Alumnus Pascasarjana Program Manajemen Pertahanan Cohort 9, Fakultas Manajemen Pertahanan, Universitas Pertahanan

² Kol. Cba. Dr. Yusuf Ali, S.E., M.M adalah Sekretaris Prodi Manajemen Pertahanan Universitas Pertahanan

³ Kol. Czi. Dr. Ir. Edy Saptono, M.M adalah Sekretaris Program Doktoral Universitas Pertahanan

Abstract - Indonesian National Army is required to be able to develop a military strategy that has a high impact and professional impact at the time of the War Operation (OMP) and also the Period of Operation Other Than War (OMSP). For the sake of Indonesian National Army operations it is necessary to get adequate logistical needs where logistics do not win the battle, but without logistics the war will not be won. One of the tasks of Indonesian Armed Forces Supply Agency is to provide supplies for combat rations and rice operations. In food supply Indonesian Armed Forces Supply Agency, there are still obstacles encountered, namely regulatory and budgetary issues, the procurement and distribution of rice, and coordination between the directorates in food supply Indonesian Armed Forces Supply Agency. In addition, food supplies are less varied. These things are part of the scope of Supply Chain Management (SCM), so researchers are interested in researching how to implement Supply Chain Management (SCM) in food supply Indonesian Armed Forces Supply Agency in order to support national defense. The aim of this researcher was to analyze the implementation and also the obstacles in the implementation of Supply Chain Management (SCM) in food supply Indonesian Armed Forces Supply Agency in order to support national defense. This study uses a phenomenological qualitative method with data collection techniques through literature studies, observation, audio-visual material, and interviews using in-depth interview techniques. Data analysis techniques using data analysis techniques according to Miles and Huberman which consists of three elements of activities carried out jointly, namely data reduction, data presentation, and conclusion. The discussion of the results of the study uses the scope of Supply Chain Management (SCM), namely product development, planning, procurement, operation or production, distribution, and return of products. The research results show that the food supply Indonesian Armed Forces Supply Agency field has carried out product development, planning, procurement, and distribution while the constraints experienced by food supply Indonesian Armed Forces Supply Agency are the absence of regulations in product development and natural factors in distribution constraints.

Keywords: Implementation, Supply Chain Management, Food Supply, Indonesian Armed Forces Supply Agency, National Defense

Pendahuluan

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.⁴ 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.⁵ Sumber ancaman dapat berasal dari dalam negeri dan dari luar negeri.⁶ Pelakunya bisa dari aktor negara maupun aktor non negara yang bersifat nasional, regional, dan internasional.

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

⁴ Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, Postur Pertahanan Negara, (Jakarta, 2015), hlm. 26.

⁵ Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, Buku Putih Pertahanan Negara, (Jakarta, 2015), hlm. 1.

⁶ Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, Doktrin Pertahanan Negara, (Jakarta, 2015), hlm. 37.

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 sebagi 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”.⁷

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 pertahaan 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

⁷ Yusuf Ali, Dari Timor Sampai Jakarta (Kumpulan Artikel), (Pontianak: Lembaga Kajian Pembangunan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (LKP2SDM), 2017), hlm. 1.

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 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 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.

Di dalam mendukung operasi TNI, Babek TNI bertugas menyelenggarakan pembekalan materiil TNI terpusat dan integratif dalam rangka pelaksanaan dukungan operasi TNI.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

⁸ Portal PPID Tentara Nasional Indonesia, "Profil Babek TNI" dalam <https://ppid.tni.mil.id/view/32435551/profil-babek-tni.html>, diakses pada tanggal 16 Juli 2018

penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.⁹

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 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.

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 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

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

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).

Pembekalan TNI Dalam Rangka Mendukung Pertahanan Negara dengan tujuan untuk menganalisis implementasi SCM di bidang bekal makanan Badan Pembekalan TNI dalam rangka mendukung pertahanan negara dan menganalisis kendala dalam implementasi SCM di bidang bekal makanan Badan Pembekalan TNI dalam rangka mendukung pertahanan negara.

Metodologi Penelitian

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. Penentuan subjek penelitian yang digunakan peneliti melalui metode *typical case sampling*. Subyek penelitian yang dipilih peneliti adalah Kepala Bidang Bekal Makanan, Kepala Seksi Perencanaan Bidang Bekal Makanan, Kepala Seksi Pengadaan Bidang Bekal Makanan, Kepala Pendistribusian Bidang Bekal Makanan, Penerima Bekal Makanan.

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*). Peneliti menggunakan 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. Peneliti menggunakan triangulasi untuk menguji keabsahan data yang dikumpulkan.

Teknik yang dipakai peneliti untuk menganalisis data yang didapatkan dari penelitian dan dari informan yang telah terkumpul menggunakan teknik analisis data kualitatif fenomenologi. 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*).

Hasil Dan Pembahasan

Implementasi Pengembangan Produk Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Menurut Fisher, fungsi *supply chain* pada dasarnya bisa dibedakan menjadi fungsi fisik dan fungsi mediasi pasar.¹¹ 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.

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

- a. Perencanaan harus mempertimbangkan aspirasi atau keinginan pelanggan.
- b. Produk yang dirancang harus mencerminkan ketersediaan dan sifat-sifat bahan baku.
- c. Rancangan yang dibuat harus bisa diproduksi secara ekonomis dengan

fasilitas produksi yang dimiliki atau yang akan dibangun.

- d. Produk harus dirancang sedemikian rupa sehingga kegiatan pengiriman mudah dilakukan dan tidak menimbulkan biaya-biaya persediaan yang berlebihan di sepanjang SCM.¹²

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.

¹¹ Fisher, M. L., *What is The Right Supply Chain for Your Product?*, (Harvard Business Review March/April, 1997), hlm. 105-116

¹² I Nyoman Pujawan dan Mahendrawathi, *Supply Chain Management*; Edisi 3, (Yogyakarta: Andi, 2017), hlm. 11.

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 menakibatkan 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. 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 mebuntungkan 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 mengefesiansikan 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.

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.

Saat ini, kegiatan perencanaan juga harus dilakukan dengan berkoordinasi dengan pihak-pihak lain pada *supply chain*. 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.¹³

Inti dari pekerjaan seksi perencanaan adalah pembuatan KAK, pembuatan jadwal lelang, dan penetapan HPS. 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. Sedangkab HPS merupakan harga

barang yang dikalkulasikan secara keahlian dan berdasarkan data yang dapat dipertanggung jawabkan.

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.

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).

¹³ *Ibid.*, hlm 14

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 *Purchase Order* (PO), mengirimkan PO ke *supplier*, dan sebagainya. Beriring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, peran dari bagian pengadaan atau pembelian juga terus berkembang.

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).¹⁴

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.

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

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 13.

mempertinggi ketepatan pengiriman. Perum Bulog yang ditunjuk langsung untuk menjadi penyedia bekal beras untuk para personil 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.

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.

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.¹⁵

Kegiatan produksi dalam konteks *supply chain* tidak harus dilakukan di dalam perusahaan atau organisasi.¹⁶ 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.

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

¹⁵ Ricky Martono, *Manajemen Logistik Terintegrasi*, (Jakarta: PPM Manajemen, 2015), hlm. 10.

¹⁶ I Nyoman Pujawan, *op.cit.*, hlm 14

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.

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.¹⁷ 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).¹⁸ Bapak pemasaran, Philip Kotler 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.¹⁹

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

¹⁷ Willem Siahaya, *Sukses Supply Chain Management; Akses Demand Chain Management* (Bogor; In Media, 2016), hlm. 92

¹⁸ Muhammad Arif, *Supply Chain Management*, (Yogyakarta, Deepublish: 2018), hlm. 80.

¹⁹ Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran: Edisi Kedua Belas, Jilid 2*, (Jakarta: Indeks, 2016), hlm. 122.

transportasi.²⁰ 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).

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.

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.

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.

Di dalam memenuhi kebutuhan beras, Babek TNI bekerjasama dengan Perum Bulog dan pendistribusiaanya

²⁰ I Nyoman Pujawan dan Mahendrawathi, *op.cit.*, hlm. 185.

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 Direktorat 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.

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 tidak memenuhi standar kualitas, sehingga harus diganti atau diproses ulang (*rework*).²¹ 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 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. Hal tersebut dikarenakan Bidang bekal makanan Babek TNI selalu menjaga kualitas dari bekal makanan dan juga bekal beras agar tidak adanya keluhan atau komplain dari para personel TNI seperti yang telah peneliti jelaskan pada implemenasi operasi atau produksi SCM di Babek TNI. Selain itu, dalam hal ini pihak rekanan sangat proaktif dengan meminta tanggapan dari pihak Babek TNI terkait dengan produk ransum yang telah mereka buat.

²¹ *Ibid.*, hlm. 18

Kendala dalam mengimplementasikan Pengembangan Produk Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Didalam bukunya D.S. Van Meter 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”.²² Implementasi merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah atau swasta baik secara individu 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.

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

- a. Menepati janji-janji seperti yang tertera dalam dokumen kebijakan (*to fulfill*)
- b. Menjalankan kebijakan (*to carry out*)

- c. Membereskan misi yang harus diwujudkan di dalam suatu tujuan kebijakan (*to complete*)
- d. Membuat out put seperti yang sudah tertera pada tujuan kebijakan (*to product*)²³

Disisi lain, 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 komunikasi (*Communication*), sumber daya (*Resource*), sikap atau disposisi (*Disposition*), dan struktur birokrasi (*Bureaucratic Structure*). Berdasarkan penjelasan teori-teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah sebuah proses penerapan kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

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

²² 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.

²³ Erwan Agus Purwanto dan Diah Ratih, *op.cit.*, hlm. 20.

pengembangan produk juga berkembang keberbagai produk.

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 dilakuka sendiri oleh bidang bekal makanan babek TNI karena berdasarkan toeri 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.

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

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.²⁴

Di dalam melakukan perencanaan, 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 pelanggan mengalami perubahan yang menyebabkan distorsi (perubahan jumlah) permintaan dari setiap tahap *supply chain*.²⁵ 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 kedaerah 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.

²⁴ | Nyoman Pujawan, *op.cit.*, hlm 14

²⁵ *Ibid.*, hlm. 246

BE yang terjadi di bidang bekal makanan Babek TNI memang susah diprediksi karena kebutuhan akan bekal ransum tempur dan beras operasi dipengaruhi oleh jumlah personil 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 disuatu 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.

Kendala dalam mengimplementasikan Pengadaan Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Di samping tugas-tugas rutinnnya untuk melakukan pembelian produk, bagian pengadaan 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*.²⁶ 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. Namun bidang bekal makanan Babek TNI belum melakukan evaluasi kinerja rekanan. Walaupun setiap tahun rekanan bidang bekal makanan Babek TNI bisa saja

²⁶ *Ibid.*, hlm. 13

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.

Kendala dalam mengimplementasikan Operasi Dan 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.²⁷

Kegiatan produksi dalam konteks *supply chain* tidak harus dilakukan di

dalam perusahaan atau organisasi.²⁸ 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*.

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

²⁷ Ricky Martono, *op.cit.*, hlm. 10.

²⁸ I Nyoman Pujawan, *op.cit.*, hlm 14

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.

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.²⁹ 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

²⁹ Wiliem Siahaya., op.cit., hlm. 92

perusahaan atau organisasi jasa transportasi.³⁰

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.

Kendala dalam mengimplementasikan Pengembalian Produk Di Bidang Bekal Makanan Babek TNI

Bagi beberapa perusahaan atau organisasi, pengembalian produk dari hilir ke hulu merupakan proses yang

³⁰ | Nyoman Pujawan dan Mahendrawathi, *op.cit.*, hlm. 185.

penting. Produk yang dikembalikan dari hilir ke hulu bisa dikarenakan produk tidak memenuhi standar kualitas, sehingga harus diganti atau diproses ulang (*rework*).³¹ 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,

³¹ *Ibid.*, hlm. 18

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.

Kesimpulan

- a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bidang bekal makanan Babek TNI telah melakukan pengembangan produk, perencanaan, pengadaan, distribusi, dan operasi atau produksi sesuai dengan teori SCM.
- b. Kendala yang dialami oleh bidang bekal makanan Babek TNI adalah belum adanya regulasi dalam pengembangan produk serta faktor alam pada kendala distribusi.

Daftar Pustaka

Buku

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)

Arif, Muhammad. 2018. *Supply Chain Management*. Yogyakarta, Deepublish

Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. 2015. Buku Putih Pertahanan Negara. Jakarta

Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. 2015. Doktrin Pertahanan Negara. Jakarta

Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. 2015. Postur 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

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

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

Tesis atau Disertasi

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 Bussiness Review
March/April

Undang-Undang

Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002
tentang Pertahanan Negara

Internet atau Website

[https://ppid.tni.mil.id/view/32435551/prof
il-babek-tni.html](https://ppid.tni.mil.id/view/32435551/profil-babek-tni.html), diakses pada
tanggal 16 Juli 2018, pukul 13.09
WIB