

**MANAJEMEN RANTAI PASOKAN DAN ANALISIS
BENCHMARK EKSTERNAL PADA WARALABA
MAGFOOD RED CRISPY**

***SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND EXTERNAL BENCHMARK
ANALYSIS ON MAGFOOD RED CRISPY FRANCHISE***

Rini Dwi Astuti¹, Nida Mulyawaty Maarthen¹, Mirna Elok Anggraini¹

¹Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Universitas Brawijaya, Jl. Veteran Malang
E-mail: rini.fp@ub.ac.id

ABSTRACT

This research aimed to describe the partnership implementation based on supply chain management between franchisor and franchisee, to analyze inventory function performance MRC franchise business and to analyze external benchmark in MRC franchise business with its benchmarking partner.

The research results are : (1) The product flow as the primary factor in inventory function happens more in start up stage, where franchisee needs franchisor's help to deliver utilities needed to build and continues its business, while in follow up stage and evaluation stage, money flow and information flow happens more than products flow. (2) The inventory function performance of MRC franchise business is inventory turnover rate achieved 78 in 2005, increased become 95 in 2006. It means that to run this franchise business, franchisee needs to make a product procurement (food seasoning) 78 times in 2005, and 95 times in 2006, getting along with the profit increase in 2006. While the inventory days of supply variables performance of MRC in 2005 is 4,25 days, it means that franchisee needs 4,25 days so that the finished product is sold out to the consumers. In year 2006, inventory days of supply is increased +0,55 become 3,7 days, which means that the franchisee is getting faster in selling finished products to the consumers. In fill rate variables, has increase in its performance from 93,33% in 2005 to 95,83% in 2006. (3) The benchmarking partner (McDonald's) has better inventory performance than MRC. It is supported with the data collected from the internet that in 2005, McDonald's inventory turnover rate is 105,93 rise as much 113,33 in 2006. The inventory days of supply rise 0,36 became 0,2 and also fill rate increased from 97% in 2005 became 98,89% in 2006.

Keywords: *Supply Chain Management, Franchisee*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kemitraan berdasarkan manajemen rantai pasokan antara *franchisor* dan *franchisee*, untuk menganalisis kinerja fungsi persediaan pada usaha waralaba MRC dan melakukan analisis benchmark eksternal pada usaha waralaba MRC dengan mitra benchmarkingnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Aliran produk sebagai faktor utama fungsi persediaan lebih banyak terjadi pada tahapan awal kegiatan usaha waralaba MRC, dimana

franchisee membutuhkan bantuan *franchisor* untuk mengirimkan barang-barang yang digunakan untuk melangsungkan usaha waralaba MRC, sementara pada tahap tindak lanjut dan tahap akhir, aliran yang lebih banyak terjadi adalah aliran informasi dan aliran uang (2) Kinerja fungsi persediaan usaha waralaba MRC adalah tingkat perputaran persediaan MRC mencapai angka 78 selama tahun 2005, meningkat menjadi 95 di tahun 2006. Artinya untuk dapat beroperasi dalam setahun, *franchisee* melakukan 78 kali pembelian produk bumbu makanan cepat saji MRC dan mengalami peningkatan menjadi 95 kali, seiring dengan profit yang diterima outlet MRC pada tahun 2006. Kinerja variabel tingkat perputaran persediaan meningkat sebesar +17. Kinerja persediaan MRC pada variabel suplai harian persediaan pada tahun 2005 adalah 4,25 hari, dimana *franchisee* membutuhkan waktu 4,25 hari agar persediaan produk jadi dapat habis terjual kepada konsumen. Pada tahun 2006, suplai harian persediaan meningkat menjadi 3,7 hari, dimana *franchisee* semakin cepat dalam menjual persediaan produk jadi kepada konsumen sebesar +0,55 hari. Sementara pada tingkat *fill rate* (pemenuhan jumlah produk setengah jadi/produk bumbu makanan cepat saji MRC yang diminta oleh *franchisee* kepada *franchisor*) mengalami peningkatan kinerja pada tahun 2006 dari *fill rate* 93,33% menjadi 95,83%. (3) Mitra benchmarking memiliki kinerja persediaan yang lebih baik daripada MRC. Hal ini dapat dilihat dari data yang dikumpulkan dari internet bahwa sejak tahun 2005, tingkat perputaran persediaan mitra benchmarking MRC adalah 105,93 meningkat ke 113,33 pada tahun 2006. Suplai harian persediaan meningkat dari 0,36 menjadi 0,2 dan tingkat pemenuhan permintaan *franchisee* kepada *franchisor* meningkat dari 97% pada tahun 2005 menjadi 98,89% pada tahun 2006.

Kata kunci: Manajemen Rantai Pasok, Waralaba

PENDAHULUAN

Waralaba lokal merupakan salah satu bagian dari sektor UKM yang menjadi penyangga Perekonomian Nasional Indonesia (Parman, 2006). Waralaba merupakan pola hubungan kemitraan antara pemberi hak waralaba (*franchisor*) dan penerima hak waralaba (*franchisee*) yang memberikan keuntungan berupa adanya alternatif sumber dana, penghematan modal dan efisiensi (Soetawi, 2002).

Metode waralaba menerapkan pendekatan manajemen rantai pasokan dimana pengelolaan tersebut terkait dengan aliran informasi, aliran produk dan aliran uang dalam kegiatan intinya yaitu persediaan, atau yang disebut dengan *inventory* (Indrajit dan Djokopranoto, 2002). Manajemen rantai pasokan mengutamakan arus produk antarperusahaan, sejak paling hulu sampai paling hilir, dimana arus produk ini mengandalkan pada pengelolaan fungsi persediaan (*inventory*). Pengelolaan aliran produk dengan tepat adalah salah satu tujuan utama dari manajemen rantai pasokan. Permasalahan yang ditemui di lapang mengenai manajemen rantai pasokan adalah keterlambatan pengiriman produk, adanya produk yang cacat selama pengiriman dan kurangnya pengawasan kuantitas produk oleh *franchisee* di outletnya. Adanya manajemen rantai pasokan dapat menekan penimbunan produk di dalam gudang *franchisee* sehingga biaya yang dikeluarkan menjadi minimal.

Pendekatan analisis *benchmark* menelaah bahwa upaya perbaikan efisiensi manajemen rantai pasokan tidak mungkin dicapai tanpa adanya indikator kinerja (Heiskanen *et al*, 2007). Indikator kinerja tersebut berdasarkan kinerja paling baik yang telah dicapai oleh mitra *benchmarking*. *Benchmarking* perlu dilakukan terhadap manajemen rantai pasokan usaha waralaba MRC mengingat masih lemahnya pengelolaan aliran informasi, produk dan uang usaha waralaba MRC.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mendeskripsikan manajemen rantai pasokan aliran produk, uang dan informasi antara *franchisor* MRC dengan *franchisee* MRC, (2) Menganalisis kinerja fungsi persediaan usaha waralaba makanan cepat saji MRC, (3) Melakukan analisis *benchmark* eksternal pada usaha waralaba makanan cepat saji MRC.

METODE PENELITIAN

Analisis Deskriptif Kualitatif

Analisis ini digunakan untuk menjawab tujuan penelitian pada poin ke-1 yaitu mendeskripsikan aliran uang, aliran informasi dan aliran produk dalam manajemen rantai pasokan yang terjadi antara *franchisor* dan *franchisee* MRC dalam setiap tahap awal, tindak lanjut dan akhir sesuai dengan teori yang dijabarkan oleh Mendelsohn (1993) dan Sarosa (2004).

Analisis Kinerja Fungsi Persediaan

Terdapat 3 variabel yang menjadi indikator efisiensi fungsi persediaan yaitu:

a. *Inventory Turnover Ratio* (tingkat perputaran persediaan)

$$ITR = \frac{HPP}{I}$$

Dimana :

ITR = Tingkat perputaran persediaan (kali/tahun)

HPP = Harga Pokok Penjualan (Rp)

I = Nilai persediaan rata-rata produk jadi di gudang outlet *franchisee* dalam periode satu tahun (Rp)

b. *Inventory Days of Supply* (suplai harian persediaan)

$$IDS = \frac{I}{HPP \text{ harian}}$$

Dimana :

IDS = Suplai harian persediaan selama tahun 2005 dan 2006 (hari)

I = Nilai persediaan rata-rata produk jadi di gudang outlet *franchisee* dalam periode satu tahun selama tahun 2005 dan 2006 (Rp)

HPP harian = hasil bagi antara HPP (Rp) dengan hari kerja *franchisee* per tahun (hari)

$$HPP \text{ harian} = \frac{HPP}{\text{hari kerja } franchisee \text{ per tahun}}$$

c. *Fill rate* (tingkat pemenuhan permintaan)

$$FR = \frac{Q1}{Q2} \times 100\%$$

Dimana :

Q1 = jumlah total produk bumbu makanan MRC (produk setengah jadi yang terkena biaya royalti) yang dikirim dari gudang *franchisor* ke *franchisee* MRC selama satu tahun pada periode tahun 2005-2006 (kg/unit).

Q2 = jumlah total produk bumbu makanan MRC (produk setengah jadi yang terkena biaya royalti) yang diminta oleh *franchisee* kepada *franchisor* selama satu tahun pada periode tahun 2005-2006 (kg/unit).

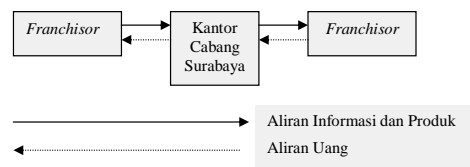
Analisis *Benchmark Eksternal*

Analisis ini digunakan untuk membandingkan capaian kinerja fungsi persediaan usaha waralaba MRC dengan mitra *benchmarking*-nya yaitu McDonald's. Hal ini berfungsi untuk melihat apakah kinerja fungsi persediaan usaha waralaba MRC sudah efisien atau belum terhadap McDonald's. Selisih capaian kinerja usaha waralaba MRC dengan McDonald's dijadikan sebagai dasar untuk memperbaiki kinerja fungsi persediaan sehingga efisiensi dapat ditingkatkan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Manajemen Rantai Pasokan Aliran Uang, Produk, dan Informasi Antara *Franchisor* dan *Franchisee* MRC

Pelaksanaan manajemen rantai pasokan pada usaha waralaba makanan cepat saji MRC merupakan hasil interaksi yang terintegrasi antara fungsi utama dalam manajemen rantai pasokan yang diterapkan oleh *franchisor* MRC di Jakarta Selatan dan fungsi utama dalam manajemen rantai pasokan yang diterapkan oleh *franchisee* MRC di Kota Gresik dimana setiap pelaku usaha waralaba makanan cepat saji berusaha menerapkan strategi JIT (*Just in Time*/Tepat Waktu) dalam mengelola persediaannya. Secara sederhana, pengelolaan komponen aliran informasi, produk dan uang dalam manajemen rantai pasokan antara *franchisor* dan *franchisee* MRC di Jawa Timur dijelaskan pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Pengelolaan Aliran Informasi, Produk dan Informasi dalam Manajemen Rantai Pasokan Antara *Franchisor* dan *Franchisee* MRC

Setelah melakukan kegiatan produksi, *franchisor* MRC mendistribusikan informasi dan produk kepada Kantor Cabang Surabaya. Kantor Cabang Surabaya berkewajiban mendistribusikan kembali aliran informasi dan produk tersebut kepada *franchisee* di wilayah Jawa Timur. Setelah *franchisee* menerima informasi dan produk dari *franchisor* melalui Kantor Cabang Surabaya, *franchisee* melakukan pengolahan produk bumbu makanan cepat saji MRC dengan bahan baku makanan cepat saji berupa kentang, ayam, dan nasi menjadi produk jadi yang siap untuk dijual kepada konsumen MRC.

Sebagai distributor produk bumbu makanan cepat saji MRC, Kantor Cabang Surabaya bertugas mendistribusikan produk sampai ke tangan *franchisee* dalam jumlah yang tepat, ke tempat yang tepat dan pada saat yang tepat (*Just in Time*). Tugas Kantor Cabang Surabaya yang lainnya adalah melaksanakan tiga fungsi pemasaran yaitu fungsi pertukaran, fungsi fisik, dan fungsi penyediaan dengan melibatkan sejumlah aliran produk, uang dan informasi, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Fungsi pertukaran

Fungsi pertukaran terdiri atas kegiatan penjualan dan pembelian, dimana dalam setiap kegiatan tersebut terdapat perpindahan aliran uang dan produk. Aliran uang dimulai setelah *franchisee* memperoleh pendapatan dari hasil penjualan produk makanan cepat saji MRC dan melakukan pembelian kembali produk bumbu makanan cepat saji MRC di Kantor Cabang Surabaya.

2. Fungsi fisik

Fungsi fisik meliputi kegiatan pengangkutan dan penyimpanan. Kegiatan pengangkutan dilakukan saat produk bumbu makanan cepat saji MRC tiba di biro jasa pengiriman barang dimana karyawan Kantor Cabang Surabaya harus mengambil dan mengangkutnya untuk disimpan di gudang Kantor Cabang Surabaya. Penyimpanan dilakukan sampai *franchisee* datang membeli produk tersebut.

3. Fungsi penyediaan

Produk bumbu makanan cepat saji MRC yang diterima oleh *franchisee* MRC di Kota Gresik berasal dari persediaan produk yang ada di gudang Kantor Cabang Surabaya. Ada suatu kondisi ketika persediaan produk bumbu makanan MRC di Kantor Cabang Surabaya habis sebelum waktu pemesanan kembali sehingga tidak dapat melayani permintaan *franchisee*. Hal tersebut mengakibatkan kontinuitas produk bumbu makanan cepat saji MRC di gudang outlet milik *franchisee* terganggu sehingga *franchisee* tidak melakukan kegiatan produksi selama beberapa hari untuk menunggu pengiriman produk dari *franchisor* ke Kantor Cabang Surabaya.

Meskipun relatif sedikit, masih terdapat beberapa resiko yang harus ditanggung *franchisee* saat menjalankan usaha waralaba MRC berupa biaya operasional yang melebihi pemasukan usaha waralaba MRC sehingga berakibat pada rendahnya pendapatan yang diterima *franchisee*. Resiko lain yang muncul berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia *franchisee* dalam mengelola usaha MRC, yaitu dalam pengelolaan persediaan produk bumbu makanan cepat saji di gudang outlet dan timbulnya perbedaan rasa serta kualitas produk makanan cepat saji yang disajikan di outlet *franchisee* untuk konsumen MRC. Untuk meminimalkan resiko tersebut, *franchisor* menerapkan cara preventif (pencegahan) sejak dimulainya usaha waralaba makanan cepat saji MRC dengan tiga macam cara yaitu:

Tiga Tahap Manajemen Rantai Pasokan

Tahap Awal

- a. Introduksi usaha waralaba MRC :
 - Melalui keikutsertaan *franchisor* dalam pameran UKM Agroindustri yang diadakan Departemen Pertanian dan Depperindag.
 - Pengadaan seminar/presentasi Magfood Red Crispy oleh *franchisor* kepada masyarakat dan calon *franchisee*.
- b. Melakukan penandatanganan persetujuan kontrak antara *franchisor* dan *franchisee* MRC
Kesepakatan visi dan misi antara *franchisor* dengan *franchisee* MRC dicantumkan dalam persetujuan kontrak kerjasama. Penandatanganan kontrak kerjasama tersebut mengikat hubungan antara *franchisor* dan *franchisee* secara hukum jika sewaktu-waktu terdapat wanprestasi di antara pihak-pihak yang bersangkutan dalam usaha waralaba MRC sehingga masing-masing pihak melakukan hak dan kewajibannya dengan baik.
- c. Pembayaran *franchise fee* (biaya awal untuk membeli usaha waralaba MRC) oleh *franchisee* kepada *franchisor* sesuai kontrak yang telah ditandatangani.

- d. Perakitan peralatan (*assembling*) memulai menjalankan usaha waralaba MRC sesuai pesanan *franchisee* di kantor pusat *franchisor*.
- e. Pengiriman peralatan memulai menjalankan usaha dari *franchisor* kepada *franchisee* sesuai paket investasi yang dibayar oleh *franchisee*.
- f. Penerimaan barang oleh *franchisee* di lokasi usaha (Gresik)

Tahap Tindak Lanjut/Follow Up

Franchisee dengan jelas menjalankan bisnis waralaba MRC melalui prosedur operasional standar (*Standard Operating Procedures/ SOP*) yang harus ditaati oleh *franchisee* dan karyawannya.. Dukungan yang diberikan *franchisor* berupa promosi, iklan dan pelatihan sumber daya manusia.

Tahap tindak lanjut (*follow up*) dalam kegiatan usaha waralaba MRC yang berupa proses awal dan pelatihan. *Franchisor* memberikan pelatihan bagi *franchisee* agar dapat mencapai target yang diharapkan. Proses awal yang dilakukan *franchisor* adalah mendatangi outlet *franchisee* dan memberikan pelatihan berupa demonstrasi cara melakukan proses penyimpanan bahan baku makanan cepat saji MRC, cara memasak makanan cepat saji MRC, cara mengoperasikan peralatan yang ada di *counter*, cara menyajikan makanan kepada konsumen, cara melakukan pembukuan keuangan hasil penjualan produk, cara mengelola persediaan barang di gudang outlet dan cara melakukan promosi yang disesuaikan dengan keadaan outlet MRC dan konsumen MRC di Kota Gresik.

Tahap Akhir (Evaluasi Dan Monitoring)

Tahap akhir (evaluasi dan monitoring) dilakukan sebagai upaya *franchisor* dalam mempertahankan keberlangsungan usaha waralaba MRC sehingga dapat berjalan serta memberikan keuntungan yang bermanfaat secara finansial bagi para *franchisee*-nya. Tahap ini berkonsep proses pemberian bantuan secara terus menerus dari *franchisor* kepada *franchisee*. Selama menjalankan kegiatan operasional usaha waralaba makanan cepat saji MRC, *franchisor* bertanggungjawab terhadap *franchisee* secara terus menerus agar *franchisee* dapat meningkatkan pendapatan (*maximizing profit*) dan mengurangi biaya operasional (*cost reduction*) dengan cara:

- a. Melaksanakan kunjungan berkala dari, dan akses ke karyawan *franchisee*
- b. Memberikan pelatihan ulang dan fasilitas-fasilitas pelatihan untuk *franchisee* dan karyawannya.
- c. Menghubungkan *franchisor*, *franchisee*, lain untuk bertukar pikiran dan pengalaman.
- d. Koordinasi *franchisor* dan staf kantor pusat MRC
- e. Inovasi produk
- f. Riset pasar
- g. Promosi di tingkat lokal dan nasional
- h. Konsultasi jasa manajemen dan pembukuan keuangan

Analisis Kinerja Fungsi Persediaan

a. Inventory Turnover Ratio (Tingkat Perputaran Persediaan)

Tingkat perputaran persediaan yang ada di gudang milik *franchisee* MRC di Outlet Kota Gresik dipengaruhi oleh estimasi produksi makanan cepat saji MRC, ketersediaan produk dari Kantor Cabang Surabaya, efisiensi dari jadwal pembelian dan proses produksi. *Franchisee* melakukan penjadwalan pembelian bahan baku produksi makanan cepat saji MRC sebanyak lima sampai enam kali dalam sebulan dan mencapai 55–60 kali per tahun. Setiap kali melakukan pembelian bahan baku di Kantor Cabang Surabaya, *franchisee* menggunakan

sarana transportasi mobil boks yang dapat memuat semua bahan baku tersebut. *Franchisee* juga mengambil keputusan untuk memperkirakan kapasitas produksi makanan cepat saji per bulan berdasarkan informasi yang didapatkan dari karyawan produksi (*production staff*), sehingga pengelolaan tingkat persediaan juga menjadi bagian dari pengendalian yang dilakukan oleh *franchisee*.

Tingkat perputaran persediaan merupakan indikator kinerja persediaan untuk melihat seberapa cepat produk bumbu makanan cepat saji MRC mengalir relatif menjadi produk jadi terhadap jumlah nilai rata-rata persediaan yang diukur dalam waktu per tahun. Tingkat perputaran persediaan ditingkatkan dengan mengurangi waktu produksi makanan cepat saji MRC. Data yang diperlukan untuk penghitungan tingkat perputaran persediaan adalah harga pokok penjualan dan nilai persediaan rata-rata produk jadi selama tahun 2005 dan 2006. Pada tahun 2005, tingkat perputaran persediaan adalah 78 dan meningkat menjadi 95 pada tahun 2006. Hal ini menunjukkan bahwa dalam setahun, franchise melakukan pembelian produk bahan baku berupa bumbu makanan sebanyak 78 kali pada tahun 2005 dan 95 kali pada tahun 2006.

b. *Inventory Days of Supply* (Suplai Harian Persediaan)

Analisis ini digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi *franchisee* dalam mengelola aset baik aset tetap (*fixed asset*) maupun modal kerja (*working capital*) untuk mencapai kepuasan konsumen. Suplai harian persediaan dihitung dengan membagi nilai persediaan rata-rata produk jadi dengan harga pokok penjualan per hari kerja. Metriks suplai harian persediaan mengukur kecukupan persediaan bahan baku, produk bumbu makanan MRC dan produk jadi di gudang outlet MRC Kota Gresik dalam satuan hari, yang menunjukkan lamanya rata-rata hari *franchisee* dapat bertahan dengan jumlah persediaan yang dimiliki. Kinerja fungsi persediaan dikatakan efisien bila mampu memutar suplai harian persediaan dengan nilai yang tinggi. Semakin pendek suplai harian persediaan, semakin efisien kinerja fungsi persediaan *franchisee*.

Hari kerja outlet MRC Kota Gresik selama tahun 2005 adalah 327 hari, sementara hari kerja outlet MRC Kota Gresik selama tahun 2006 meningkat menjadi 351 hari. Faktor lamanya kerja inilah yang meningkatkan perputaran persediaan dan suplai harian persediaan pada tahun 2006.

Suplai harian persediaan pada tahun 2005 sebesar 4,25 dan pada tahun 2006 sebesar 3,70. Hal ini menyatakan bahwa terjadi efisiensi karena suplai harian persediaan menjadi lebih pendek daripada sebelumnya (+0,55 hari). Pada tahun 2005 *franchisee* membutuhkan waktu 4,25 hari agar persediaan mampu memenuhi permintaan konsumen sebelum *franchisee* melakukan pembelian ulang bahan baku dan barang setengah jadi. Sementara pada tahun 2006, waktu yang dibutuhkan lebih singkat yaitu sebesar 3,7 hari.

c. *Fill Rate* (Tingkat Pemenuhan Pesanan *franchisee* Oleh *Franchisor*)

Tingkat pemenuhan pesanan (*fill rate*) adalah persentase jumlah produk bumbu makanan cepat saji MRC (yang dikenai biaya royalti, yaitu bumbu chili) yang dikirim *franchisor* sesuai permintaan yang diajukan oleh *franchisee* dalam waktu ± 24 jam. Metriks tingkat pemenuhan pesanan yang efektif dalam mencapai pelayanan terhadap *franchisee* diselesaikan dalam waktu kurang dari 24 jam. Jumlah barang yang dihitung adalah total produk bumbu makanan cepat saji MRC (yang dikenai biaya royalti) yang dikirim oleh *franchisor* MRC selama tahun 2005 dan tahun 2006. Semakin tinggi persentasenya, maka menunjukkan tingkat efisiensi pemenuhan pesanan yang tinggi.

Hasil tersebut diperoleh dari membagi jumlah barang yang dipenuhi oleh *franchisor* dengan jumlah barang yang diterima *franchisee* dan dikali dengan 100. Kebutuhan jumlah barang yang diminta oleh *franchisee* berupa produk bumbu makanan cepat saji MRC sebanyak 112 unit pada tahun 2005 dan 115 unit 2006 dari kebutuhan sebanyak 120 unit bumbu chili per tahunnya sehingga persentase tingkat pemenuhan pesanan sebesar 93,33% pada tahun 2005 dan 95,83% pada tahun 2006.

Secara keseluruhan, kinerja fungsi persediaan McDonald's mengalami peningkatan dengan poin yang lebih besar daripada MRC. Data tersebut menunjukkan kinerja persediaan McDonald's yang efisien sehingga dapat menjadi proses pembelajaran oleh usaha waralaba makanan cepat saji MRC sebagai upaya perbaikan untuk mencapai hasil yang lebih efisien daripada kinerja sebelumnya. Pada tahun 2005 dan 2006, kinerja fungsi persediaan McDonald's lebih efisien dan lebih baik daripada kinerja fungsi persediaan MRC. Hal ini berhubungan dengan penggunaan strategi JIT pada usaha waralaba McDonald's yang berbeda dengan MRC. McDonald's melakukan pendekatan JIT dengan menekankan pada pemeliharaan total dan pengendalian mutu total serta membina hubungan baik dengan pemasok (*supplier*).

Keunggulan kompetitif yang dimiliki McDonald's diantaranya adalah aset atau sumber daya yang dapat menyediakan efisiensi dan pengurangan biaya termasuk didalamnya adalah biaya relatif dan pengendalian bahan baku, tenaga kerja ahli, lini produk yang terdeferensiasi dengan baik, pengendalian distribusi, konsumen yang layak, reputasi perusahaan, serta teknologi yang lebih maju.

Analisis *benchmark* eksternal jenis fungsional dilakukan untuk mendapatkan tolok ukur tingkat kinerja salah satu fungsi dalam manajemen rantai pasokan yang terbaik, yaitu fungsi persediaan yang dimiliki oleh merek dagang McDonald's sebagai mitra *benchmarking* usaha waralaba makanan cepat saji MRC. Dari data diketahui bahwa terjadi kenaikan tingkat kinerja persediaan McDonald's dari tahun 2005 ke tahun 2006. Peningkatan *inventory turnover rate* (tingkat perputaran persediaan) sebesar +7,4, *inventory days of supply* (suplai harian persediaan) naik sebesar +0,12 dan *fill rate* (tingkat pemenuhan permintaan *franchisee* oleh *franchisor*) naik sebesar +1,89.

Variabel kinerja fungsi persediaan McDonald's yang mengalami peningkatan lebih banyak daripada peningkatan MRC adalah *inventory turnover rate* (ITR/tingkat perputaran persediaan) sebesar +7,4. Faktor utama yang membuat kinerja fungsi persediaan McDonald's pada variabel ITR lebih efisien daripada kinerja fungsi persediaan adalah aplikasi strategi Tepat Waktu/JIT (*Just in Time*) yang merupakan pendekatan untuk meminimalkan total biaya penyimpanan dan pengangkutan barang yang sangat berbeda dari pendekatan tradisional dengan menekan biaya-biaya ini sampai nol, yang dilakukan dengan mengurangi persediaan sampai ke tingkat yang sangat rendah. Pendekatan inilah yang mendorong untuk persediaan nol dalam sistem JIT yang diterapkan McDonald's.

Analisis Benchmark Eksternal Terhadap Fungsi Persediaan

Analisis *benchmark* eksternal jenis kompetitif sebelumnya telah dilakukan oleh *franchisor* MRC terhadap beberapa perusahaan pesaing yang bergerak di bidang makanan cepat saji. Analisis ini bertujuan mengetahui keunggulan kompetitif posisi usaha waralaba MRC di bidang makanan cepat saji. Keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh usaha waralaba makanan cepat saji MRC dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya adalah harga jual yang mampu dijangkau semua kalangan masyarakat baik masyarakat kalangan bawah (dengan penghasilan \leq Rp 736.000 per bulan), kalangan menengah (berpenghasilan antara Rp 737.000 – Rp 2.000.000), hingga masyarakat kalangan atas (berpenghasilan \geq Rp 2.000.000).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil dari penelitian manajemen rantai pasokan MRC menyatakan bahwa aliran produk sebagai faktor utama fungsi persediaan lebih banyak terjadi pada tahapan awal kegiatan usaha waralaba MRC, dimana *franchisee* membutuhkan bantuan *franchisor* untuk mengirimkan barang-barang yang digunakan untuk melangsungkan usaha waralaba MRC, sementara pada tahap tindak lanjut dan tahap akhir, aliran yang lebih banyak terjadi adalah aliran informasi dan aliran uang.
2. Hasil dari kinerja fungsi persediaan waralaba Magfood Red Crispy (MRC) adalah tingkat perputaran persediaan MRC mencapai angka 78 selama tahun 2005, meningkat menjadi 95 di tahun 2006. Artinya untuk dapat beroperasi dalam setahun, *franchisee* melakukan 78 kali pembelian produk bumbu makanan cepat saji MRC dan mengalami peningkatan menjadi 95 kali, seiring dengan profit yang diterima outlet MRC pada tahun 2006. Kinerja variabel tingkat perputaran persediaan meningkat sebesar +17. Kinerja persediaan MRC pada variabel suplai harian persediaan pada tahun 2005 adalah 4,25 hari, dimana *franchisee* membutuhkan waktu 4,25 hari agar persediaan produk jadi dapat habis terjual kepada konsumen. Pada tahun 2006, suplai harian persediaan meningkat menjadi 3,7 hari, dimana *franchisee* semakin cepat dalam menjual persediaan produk jadi kepada konsumen sebesar +0,55 hari. Sementara pada tingkat *fill rate* (pemenuhan jumlah produk setengah jadi/produk bumbu makanan cepat saji MRC yang diminta oleh *franchisee* kepada *franchisor*) mengalami peningkatan kinerja pada tahun 2006 dari *fill rate* 93,33% menjadi 95,83%.
3. Hasil penelitian *benchmarking* eksternal antara MRC dan McDonald's adalah kinerja fungsi persediaan pada McDonald's lebih unggul dibandingkan dengan kinerja fungsi persediaan MRC dimana kinerja fungsi persediaan McDonald's pada tahun 2005 untuk tingkat perputaran persediaannya bernilai 105,93 dan meningkat menjadi 113,33 pada tahun 2006, sementara suplai harian persediaan meningkat dari 0,36 pada tahun 2005 menjadi 0,2 di tahun 2006. Untuk nilai pemenuhan pesanan pada tahun 2005 adalah 97% menjadi 98,89% pada tahun 2006.

Saran-saran dari penelitian ini adalah : (1) Diperlukan penelitian yang lebih lanjut mengenai segmentasi pasar, tempat dan kebutuhan konsumen lainnya untuk mendukung manajemen rantai pasokan yang terjadi dari *franchisor* hingga ke *end user*; (2) Sebagai mitra *benchmarking* yang paling baik, usaha waralaba MRC dapat menggunakan strategi JIT (Strategi Tepat Waktu) yang diaplikasikan oleh McDonald's, dengan memperhatikan kondisi usaha waralaba MRC; (3) Diperlukan penelitian mengenai jenis *benchmarking* yang lain sehingga dapat mengatasi permasalahan di lapang terkait dengan manajemen rantai pasokan, terutama mengenai sumber daya manusia, yang berdampak pada pengelolaan fungsi persediaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, R.D. Isaskar, R. dan Asmara, R. 2005. *Perilaku Konsumen dalam Agribisnis*. Modul Ajar. Universitas Brawijaya. Malang
- Heiskanen, *et al.* 2007. *Developing A Benchmark Tool For Sustainable Consumption: An Iterative Process*. MTT Agrifood Research. Finland
- Indrajit, Richardus dan Richardus Djokopranoto. 2002. *Konsep Manajemen Supply Chain: Cara Baru Memandang Mata Rantai Penyediaan Barang*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta
- Mendelsohn, Martin. 1993. *Franchising: Petunjuk Praktis Bagi Franchisor dan Franchisee*. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta
- Parman, Ardiansyah. 2006. *Waralaba Salah Satu Harapan Perkembangan Ekonomi Nasional*. Majalah Info Franchise Edisi 11/I/10 November – 9 Desember 2006. Halaman 42 - 44
- Pujawan, 2005. *Supply Chain Management*. Guna Widya. Surabaya
- Sarosa, Pietra. 2004. *Mewaralabakan Usaha Anda*. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Soetawi. 2002. *Manajemen Agribisnis*. Bayu Media dan UMM Press. Malang