



### Analisis *Supply Chain Management* dan *Enterprise Resource Planning* pada Perusahaan H&M

Kevin Angelino<sup>1</sup>, Jenny<sup>2</sup>, Lina<sup>3</sup>, Hendri Wijaya<sup>4</sup>, Tondy<sup>5</sup>, Fendy Cuandra<sup>6</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Internasional Batam, Indonesia  
kevinangeluno26@gmail.com<sup>1</sup>, p830668@gmail.com<sup>2</sup>, lina.zh382@gmail.com<sup>3</sup>,  
hendriwijaya0187@gmail.com<sup>4</sup>, tondyhuuu@gmail.com<sup>5</sup>, fendy.cuandra@uib.ac.id<sup>6</sup>

#### Info Artikel :

Diterima : 7 April 2022

Disetujui : 11 April 2022

Dipublikasikan : 25 April 2022

#### ABSTRAK

Perkembangan dalam dunia bisnis pada saat ini semakin pesat. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya perusahaan yang bermunculan dan menawarkan produk atau jasa yang sama. Perusahaan manufaktur mulai menyadari bahwa untuk menghasilkan produk dengan biaya rendah, kualitas tinggi, dan layanan terbaik, maka semua pihak produksi perusahaan harus terlibat. Keterlibatan semua pihak inilah yang memunculkan *Supply Chain Management*. Salah satu strategi dari rantai pasok adalah strategi yang responsif dan efisien dengan melakukan riset pasar. Oleh karena itu, *Supply Chain Management* (SCM) memerlukan dukungan sistem *Information, Communication, and Technology* (ICT) yang andal yaitu sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang digunakan untuk meningkatkan keuntungan melalui sistem perencanaan dan kontrol yang terintegrasi. Perusahaan H&M merupakan perusahaan retail pakaian terbesar kedua di dunia. Perusahaan H&M dalam keberhasilannya menerapkan manajemen rantai pasok yang sesuai dengan menerapkan 3 tahap yaitu tahap *design and production, manufacturing dan technological integration*. Ketiga tahap inilah yang membuat perusahaan H&M dapat memenuhi kepuasan pelanggan sehingga menaikkan penjualan serta menciptakan brand awareness pada pelanggan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yang bersifat kualitatif dengan mendapatkan sumber dari internet, buku, peneliti terdahulu dan sumber lain yang bisa dipakai untuk mendukung penelitian ini.

**Kata Kunci :**  
H&M, Supply Chain Management, Enterprise Resource Planning

#### ABSTRACT

*The development of world technology is very fast, so people can very easily communicate in any way without considering distance and time. One way to get it all is to have the internet. Over time the use of the internet is growing day by day. This has a positive impact on all groups of people because they can access it through Internet Banking. Apart from the positive side of the internet, it turns out that there are also negative impacts from the internet on people's daily lives, such as credit card burglary through the Internet Banking system, so the public or customers must be cautious in guarding against credit card burglaries carried out by irresponsible persons, on the other hand, Indonesian banks have several regulations in place to protect their customers, especially in the use of credit cards. For example, customers can sue criminally, where customers can*

**Keywords :**  
H&M, Supply Chain Management, Enterprise Resource Planning

*report the bank as a credit card provider to the authorities on the suspicion that the bank has distributed customer personal data. At the same time, civilly, they can claim compensation from the bank. The number of cases related to the leakage/misuse of customer personal data has become a central issue in the banking industry. This problem is crucial because it is related to customer security and trust in the existence of banking institutions, so it needs to be addressed as much as possible.*

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan dalam dunia bisnis pada saat ini semakin pesat. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya perusahaan yang bermunculan dan menawarkan produk atau jasa yang sama. Untuk mencapai hasil terbaik, konsumen sering kali harus lebih bijak dan kritis dalam memilih produk atau layanan mereka. Keadaan ini akan meningkatkan persaingan dan memaksa setiap perusahaan untuk berlomba-lomba memberikan pelayanan terbaik untuk memuaskan pelanggannya.

Perusahaan manufaktur mulai menyadari bahwa untuk menghasilkan produk dengan biaya rendah, kualitas tinggi, dan layanan terbaik, semua pihak yang terlibat dalam proses produksi perusahaan harus terlibat. Aspek ini dapat berjalan dengan lancar jika semua pihak berpartisipasi, mulai dari pemasok yang mengelola bahan baku dari alam menjadi komponen pabrik, pabrik yang mengubah komponen dan bahan baku menjadi produk jadi, perusahaan transportasi yang mengirimkan bahan baku dari pemasok, dan jaringan distribusi yang mengirimkan bahan baku dan produk kepada konsumen. Pengakuan akan relevansi semua pihak inilah yang memunculkan *Supply Chain Management* (Punjawan & Mahendrawathi, 2010).

Strategi yang responsif dan efisien merupakan salah satu strategi rantai pasok. Perusahaan dapat membuat strategi yang lebih responsif dengan melakukan riset pasar sehingga dapat menangkap apa yang diinginkan pasar dan merespon permintaan pasar dengan segera (Christyono, 2017). Oleh karena itu, *Supply Chain Management* (SCM) memerlukan dukungan sistem Information, Communication, and Technology (ICT) yang andal. Hal ini ditunjukkan oleh ukuran dan pengambilan keputusan dalam pengambilan keputusan dan kontrol SCM. Dalam beberapa tahun terakhir, kemajuan yang cukup besar telah dibuat dalam pembuatan sistem aplikasi TIK, salah satunya adalah sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP). ERP digunakan oleh bisnis untuk meningkatkan keuntungan melalui sistem perencanaan dan kontrol yang terintegrasi. Selain itu, informasi real-time sistem memungkinkan respons yang lebih baik terhadap kebutuhan konsumen.

H&M adalah perusahaan yang akan digunakan dalam penyelidikan ini. H&M merupakan perusahaan ritel fashion dan kosmetik multinasional yang didirikan pada tahun 1947 oleh Erling Persson dan berkantor pusat di Stockholm, Swedia. Saat ini, perusahaan H&M merupakan retailer pakaian terbesar kedua di dunia. Aktivitas produksi perusahaan H&M terkait erat dengan aktivitas *supply chain*. Semua tindakan yang terkait dengan aliran bahan baku sampai produk diperoleh oleh konsumen termasuk dalam kegiatan dari perusahaan H&M. Salah satu masalah yang dihadapi perusahaan ini adalah lead time yang masih tinggi, sehingga menyebabkan keterlambatan dalam pendistribusiannya. Arus distribusi barang yang terhambat, dimana masalah ini menyulitkan perputaran *display* fesyen yang dinamis. Masalah ini berkembang karena H&M memilih negara berkembang di Asia sebagai basis produksi mereka. Ini tentu menjadi penghambat karena pasar utama mereka adalah Eropa dan Amerika. Selain itu masalah lainnya yang dihadapi perusahaan H&M adalah masih lemahnya penetrasi digital. Hal ini dikarenakan situs web dari H&M dinilai buruk para pelanggan, dimana

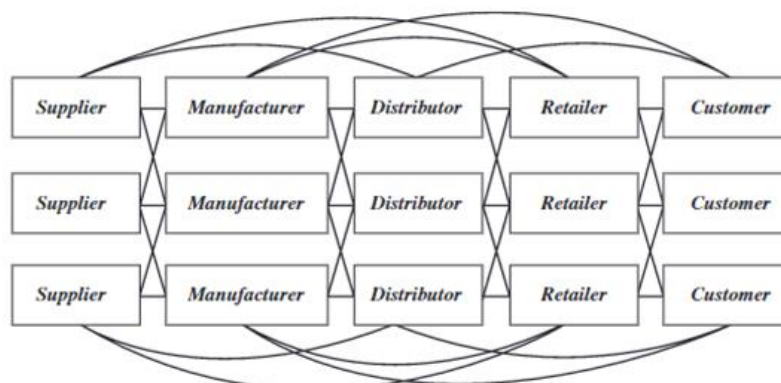
pengunjung merasa kesusahan dalam melakukan pencarian barang. Oleh karena itu, diperlukan kerjasama dan hubungan yang kuat diperlukan untuk mengatasi kesulitan saat ini. Jika salah satu pihak mengalami kesulitan, ini akan menjadi kerugian bagi seluruh perusahaan.

Menyadari pentingnya *Supply Chain Management* dan taktik apa yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai keuntungan maksimum pada perusahaan H&M dan menyelesaikan kesulitan yang ada di dalam perusahaan. Maka kami menjadikan perusahaan H&M ini untuk dipelajari dan dianalisis dalam topik penelitian ini.

### **KAJIAN PUSTAKA (Kapital, bold, Times new roman 12 pt)**

- Rantai Pasok

Rantai pasok melibatkan semua pihak yang berada didalamnya, baik itu dengan cara langsung maupun tidak langsung, untukenuhi permintaan konsumen. Rantai pasok bukan cuma berisi penyuplai dan produsen, tapi juga staff gudang, pengecer, tukang angkut serta konsumen itu pribadi. Didalam semua perusahaan, seperti pabrik, rantai pasok berisi setiap peranan yang berhubungan didalam penuhi dan terima permintaan konsumen. Peranan-peranan ini termasuk, tapi tidak ada batas dalam pelayanan pelanggan, operasi, distribusi, kembangkan produk baru, marketing, dan keuangan. (Anwar, 2011)



Sumber : (Sumner, 2014)

Rantai pasok meliputi macam-macam tahap, yang termasuk kedalam tahap tersebut tidak lain adalah:

1. Konsumen
2. Pengecer
3. Distributor
4. Produsen
5. Penyuplai

Semua langkah didalam rantai pasok dihubungkan lewat pergerakan dana, informasi dan produk. Pergerakan ini selalu bertemu di dua arah yang berlawanan serta bisa dijalanin oleh penengah. Semua langkah yang ada pada gambar diatas tidak harus ada didalam rantai pasok. Susunan dari rantai pasok yang benar tergantung kepada permintaan konsumen serta karakter yang dipegang oleh langkah-langkah yang saling berhubungan.

Keinginan dari semua rantai pasok adalah maksimalkan seluruh nilai yang diciptakan. Nilai yang diciptakan rantai pasok merupakan perbandingan antara total biaya

yang diperlukan dan nilai produk untuk konsumen dari semua rantai pasok didalamenuhi permintaan konsumen. (Ulfah et al., 2016)

### **Surplus Rantai Pasokan = Nilai Pelanggan- Biaya Rantai Pasokan**

Nilai produk ada banyak macam bagi semua konsumen serta bisa memperkirakan jumlah maksimal yang mau diberi konsumen untuk itu. Perbedaan antara biaya dan nilai produk selalu terletak ditangan konsumen sebagai keuntungan konsumen. Sisa dari keuntungan rantai pasok jadi profit dari rantai pasok.

Manajemen rantai pasok yang bagus butuh sangat banyak putusan yang berhubungan dengan pergerakan dana, informasi dan produk. Semua putusan wajib dilakukan dalam meningkatkan keuntungan rantai pasok. Keputusan ini terlibat dengan tiga jenis strategi yaitu:

1. Susunan rantai pasok

Sewaktu masih didalam tahap ini, perusahaan putuskan cara susun rantai pasok untuk beberapa tahun kedepannya. Ini menentukan apa susunan rantai pasok cara sumber daya akan didistribusikan, dan prosedur apa yang bisa dibuat setiap langkah. Putusan rencana yang dilakukan oleh perusahaan juga apa yang akan melaksanakan kegunaan rantai pasok, kuota produksi, fasilitas dan lokasi, produk yang bakalan dibuat, transportasi yang telah disediakan di sejauh jalan pelayaran yang tidak sama, serta sistem informasi apa yang akan dipakai.

2. Perencanaan rantai pasok

Keputusan yang diambil dalam tahap ini, susunan surasi yang dipertimbangkan yaitu satu per empat sampai dengan satu tahun. Oleh sebab itu, susunan rantai pasok ditentukan pada tahap strategis yaitu tetap. Susunan ini tetapkan batas yang di mana Rencana harus dilaksanakan. Rencananya yaitu demi memaksimalkan keuntungan rantai pasok yang bisa dibuatkan di atas cakrawala perencanaan mengingat kendala yang ditetapkan selama fase strategis atau desain.

3. Operasi rantai pasokan

Cakrawala waktu maksudnya adalah hitungan per hari atau per minggu. Sewaktu tahap ini, perusahaan buat putusan tentang orderan customer pribadi. Dalam susunan operasi, susunan rantai pasokan akan dianggap tetap serta prosedur rencana telah ditetapkan. Rencana dari rantai pasok yaitu demi mengatasi orderan konsumen yang masuk dengan metode terbagus.

- ***Enterprise Resource Planning***

Enterprise Resource Planning atau yang disebut sebagai ERP merupakan singkatan dari kata Enterprise yaitu organisasi/perusahaan, Resource yaitu sumber daya, serta Planning yaitu perencanaan. Apabila ketiga kata tersebut digabungkan maka arti dari ERP ini lebih merujuk pada sebuah perencanaan. Jadi Enterprise Resource Planning adalah sebuah konsep yang digunakan perusahaan dalam mengelola serta memplanning resource perusahaan serta mengintegrasikan proses dari sebuah bisnis yang mencakup sistem operasi dalam perusahaan, *manufacturing*, serta *distribution process*. Enterprise Resource Planning ini juga disebut sebagai Back Office System karena tidak berinteraksi langsung dengan pelanggan, yang dimana hanya mengurus proses jalannya operasional perusahaan, baik itu mencakup administrasi, *financing*, *accounting*, pembelian, maupun keamanan perusahaan. (Wikipedia, 2021)

Sebelum adanya penerapan dari sistem Enterprise Resource Planning ini, perusahaan dalam pengoperasiannya menggunakan sistem basis data yang terpisah, yang mana setiap bagian kerja mempunyai basis datanya sendiri seperti bidang accounting mempunyai basis data sendiri, purchasing mempunyai basis data sendiri, financing mempunyai basis datanya sendiri, serta bagian lain dari unit kerja mempunyai basis data masing-masing. Dengan basis data yang terpisah maka membuat cara pengolahan datanya menjadi lebih rumit dan juga memakan banyak waktu. Setelah perusahaan menggantikan sistem lama menjadi sistem Enterprise Resource Planning, maka membuat basis data dari masing-masing bagian kerja menjadi lebih terstruktur dan juga terorganisir sehingga membuat pengelolaan data menjadi lebih efisien dan efektif.

Keuntungan yang bisa didapatkan bagi perusahaan yang sudah menerapkan Enterprise Resource Planning adalah:

1. Integrasi data keuangan perusahaan lebih akurat

Sistem ERP ini mempermudah perusahaan dalam pengelolaan data tunggal dan realtime. Adanya perubahan data di bagian yang satu, maka secara otomatis akan mempengaruhi pencatatan di bagian yang berhubungan. Contohnya perusahaan melakukan pengupdatean data di bagian pembelian, maka secara otomatis akan mempengaruhi data di bagian inventory yaitu inventory menjadi bertambah sehingga akan adanya pencatatan di bagian *accounting dan financing*.

2. Peningkatan produktivitas dan efisiensi

Enterprise Resource Planning ini membuat perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya menjadi lebih efektif serta efisien dan juga lebih menghemat biaya proses bisnis. Sistem ERP ini menjadikan database menjadi terintegrasi sehingga membuat pengelola data lebih mudah dalam melakukan pengelolaan data dan juga lebih menghemat waktu sehingga menyebabkan tingkat produktivitas meningkat.

3. Perencanaan dan Manajemen Sistem Informasi

Sistem Enterprise Resource Planning ini dapat membantu manajemen dalam menyajikan laporan perusahaan secara cepat dan juga terorganisir serta dari laporan yang disajikan tersebut dapat diakses kapan saja oleh manajemen saat dibutuhkan. (Megalomania, 2015)

- ***Business Process Reengineering***

*Business process reengineering* merupakan sebuah pemikiran ulang serta mendesain kembali radikal dari proses bisnis perusahaan dimana hal ini lebih memfokuskan perusahaan dalam hal pencapaian peningkatan kinerja perusahaan dengan melakukan pengembangan sistem informasi perusahaan. Banyak perusahaan telah melakukan inovasi baru terhadap perusahaannya, mulai dari memperbaiki kualitas perusahaan, efisiensi pekerjaan, maupun dalam hal biaya dengan menerapkan *reengineering*.

Pada tulisan Hamer yang berjudul *Reengineering Work: Don't Automate Obliterate*, ia memperkenalkan prinsip-prinsip dari *re-engineering*, yaitu:

1. Lebih berfokus pada outcome, dimana sebuah perusahaan harus mempunyai seseorang yang dapat menjalankan semua langkah dalam proses bisnis sehingga dapat menghasilkan outcome yang memuaskan
2. Perusahaan harus membentuk departemen yang sudah terspesialisasi untuk menangani proses yang terspesialisasi juga
3. Memperlakukan sumber yang terpisah seakan-akan terpusat

4. Peningkatan keterikatan antar aktivitas yang parallel sehingga unit kerja yang terpisah dapat melaksanakan satu fungsi sesuai yang ditentukan
5. Mendapatkan informasi dan juga sumber informasi itu sendiri

Penerapan *re-engineering* ini bisa dikatakan dapat membawa perubahan yang drastis pada proses bisnis di suatu perusahaan. Apabila penerapan *re-engineering* ini berhasil maka perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Namun, apabila penerapan *re-engineering* ini tidak berhasil, maka perusahaan akan mengalami resiko. Resiko yang mungkin akan dihadapi perusahaan adalah:

1. *Financial risk*

Apabila proyek perusahaan gagal sehingga menyebabkan ketidaktepatan dalam penyelesaian proyek, maka biaya yang dibutuhkan juga akan menjadi lebih besar serta waktu yang diperlukan dalam penyelesaian proyek akan menjadi lebih lama.

2. *Technical risk*

Keterbatasan kapabilitas dari teknologi perusahaan dalam melakukan proses *re-engineering* juga menjadi sebuah resiko bagi perusahaan

3. *Functional risk*

Kesalahan dalam pemahaman kebutuhan perusahaan sehingga menyebabkan designer dari proyek perusahaan merancang proyek tersebut tidak sesuai dengan kapabilitas yang seharusnya.

4. *Project risk*

Dalam sebuah perusahaan, resiko proyek pasti ada dan juga wajib ditanggung perusahaan. Resiko proyek ini bisa saja terjadi karena pengelola data tidak mengenal teknologi baru yang digunakan perusahaan sehingga menyebabkan timbulnya masalah.(Ellitan, 2017)

Banyak perusahaan yang gagal dalam menerapkan sistem *re-engineering* ini. Ada 4 faktor utama yang dapat menyebabkan perusahaan gagal dalam penerapan *re-engineering*:

1. *Lack of management commitment*

Dalam melakukan *re-engineering*, komitmen sangat diperlukan. Segala sesuatu tidak bisa dilakukan tanpa adanya komitmen. Agar manajemen perusahaan mempunyai komitmen akan keberhasilan dari penerapan proyek *re-engineering*nya, diperlukan keterlibatan eksekutif perusahaan serta penempatan anggota yang tepat dalam pembangunan proyek.

2. *Resistance to change*

Yang menjadi masalah utama dalam kegagalan *re-engineering* adalah ketidaksediaan untuk berubah. *Re-engineering* ini tidak hanya terkait dengan teknologi, tetapi juga memiliki pengaruh pada tingkah laku, nilai, dan juga budaya dari organisasi tersebut. Untuk itu, dalam menerapkan *re-engineering* ini diperlukan penambahan terhadap manajemen, pemberdayaan Sumber Daya Manusia, serta yang terpenting adalah harus mempunyai komitmen untuk mengubah sistem perusahaan kearah yang lebih baik.

3. Sistem informasi yang kurang mendukung

Banyak perusahaan yang tidak berhasil dalam menerapkan proyek *re-engineering* dikarenakan sistem informasi yang kurang mendukung serta peletakan rekan kerja yang salah dari sistem informasi. Banyak penelitian mengatakan bahwa salah satu hal yang memicu kegagalan dari *re-engineering* yaitu karena kurangnya bantuan system informasi dan sistem manajemen yang mendukung serta sistem informasi



di perusahaan juga dituntut untuk mempunyai *capability* dalam mengenali design serta menerapkan teknologi yang bisa diterapkan dan sistem manajemen solusi yang berlandaskan teknologi. (Dwinda, 2021)

Agar proses bisnis perusahaan dapat berjalan lancar, maka perusahaan dapat mengimplementasikan Enterprise Resource Planning (ERP). Tahap-tahap yang bisa dilakukan dalam pengimplementasian ERP adalah:

1. *Feasibility Study*

Pada tahap ini perusahaan mengenal akar permasalahan yang dihadapi serta mencari sebuah peluang untuk mengatasi proses bisnis tersebut.

2. Pemilihan Vendor

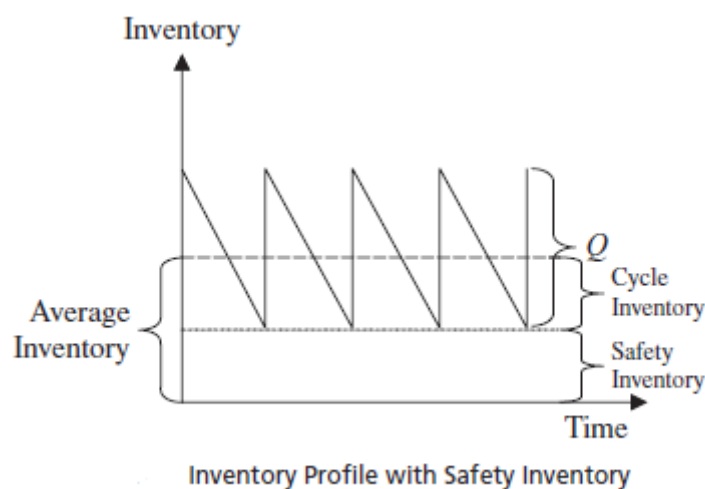
Setelah mengetahui akar permasalahan yang muncul, maka langkah selanjutnya yang bisa dilakukan adalah dengan memilih vendor yang tepat. Setiap vendor pasti akan menawarkan software ERP yang berbeda. Maka dari itu, sebelum memilih vendor software ERP, perusahaan harus mengetahui terlebih dahulu apa needs perusahaan dan juga perusahaan dapat mempekerjakan tim eksternal dari konsultan software untuk membantu dalam pemilihan vendor software yang tepat dan serta dalam pemilihan pendekatan yang terbaik untuk pengimplementasian ERP.

3. Pengimplementasian

Setelah memilih vendor ERP yang tepat, maka perusahaan dapat membentuk tim untuk mengimplementasikan software ERP. Tim implementasi mulai mengimplementasikan sistem ERP yang cocok untuk memperbaiki proses bisnis yang saat ini dibutuhkan perusahaan untuk menyelesaikan masalah perusahaan.

• *Managing Uncertainty in a Supply Chain : Safety Inventory*

Persediaan pengaman merupakan pasokan yang dibawa untuk penuh permohonan yang sudah melampaui jumlah yang diperkirakan . Kestabilan persediaan sangatlah penting di karenakan permohonan yang tidak menentu , dan kurangnya barang bisa terjadi apabila aktual permohonan melampaui perkiraan permohonan.



Sumber : (Sumner, 2014)

• **Peran Inventaris Keselamatan**

1. Menaikan tingkat keamanan dalam kasih tingkat kesiapan pasokan yang lebih tinggi dan bantuan kostumer dan dengan demikian margin yang diperoleh dari pembelian pelanggan.
2. Meningkatkan pasokan yang aman dan juga meningkatkan tingkat pasokan umumnya dan oleh sebab itu menaikkan beban menyimpan. Namun, baik peningkatan variasi produk dan tekanan yang lebih besar untuk ketersediaan mendorong perusahaan untuk meningkatkan tingkat keamanan inventaris yang mereka pegang.
3. Sangatlah penting didalam teknologi canggih ataupun perusahaan lain yang di mana using merupakan resiko yang relevan, di mana siklus hidup produk pendek dan permintaan sangat tinggi volatile.

- **Mengukur Ketersediaan Produk**

Penyediaan produk menggambarkan bakat sebuah perusahaan dalam memenuhi orderan customer dari produk yang ada. stockout atau stock habis bisa terjadi apabila orderan konsumen datang saat produk sudah habis. Ada 3 tahap dalam mengukur penyediaan produk yaitu :

1. Rasio pengisian produk adalah fraksi permintaan produk yang dipenuhi dari produk di inventaris. Tingkat pengisian setara dengan keuntungan kalau permohonan produk dipasok dari yang ada inventaris. Tingkat pengisian harus diukur berdasarkan jumlah permintaan yang ditentukan, bukan dari waktu ke waktu. Jadi, lebih bagus untuk mengukur rasio pengisian untuk masing-masing unit permohonan per bulannya.
2. Rasio pengisian pesanan adalah fraksi pesanan yang terisi dari persediaan yang tersedia. Memesan rasio pengisian juga harus diukur melalui jumlah pesanan tertentu, bukan dari waktu ke waktu. Di sebuah skenario multiproduk, pesanan diisi dari stock hanya kalau seluruh produk didalam pesanan bisa dipasok dari stock yang ada.
3. Tingkat layanan siklus (CSL) merupakan belahan dari peredaran pengisian yang diakhiri oleh seluruh permohonan customer dipenuhi. Peredaran pengisian ulang merupakan penghubung antara dua berturut-turut pengiriman pengisian ulang. CSL mirip dengan keuntungan yang tidak punya kehabisan stok dalam peredaran pengisian ulang. CSL harus dihitung melalui beberapa peredaran pengisian yang ditentukan.

Perbedaan antara rasio pengisian produk dan rasio pengisian pesanan biasanya tidak penting didalam kondisi produk tunggal. Namun, saat sebuah perusahaan jual banyak barang, ketidak samaan ini bisa jadi penting.

- ***Estimating and Managing Safety Inventory in Practice***

Dalam melakukan estimasi serta mengatur persediaan keamanan dalam praktek ini perlu mengetahui bahwa:

1. Jumlah permintaan tidak menentu  
Dalam hal ini permintaan yang tidak menentu ini menambah variabilitas tuntutan sehingga dengan ketidaktentuan ini dapat membuat inventory akan turun di bawah ROP sebelum adanya perintah pengisian. Ketidaktentuan ini dapat diperhitungkan



- dengan menaikkan persediaan pengaman yang disarankan oleh model dengan setengah ukuran rata-rata pesanan.
2. Penggunaan simulasi yang digunakan untuk menguji kebijakan persediaan  
Simulasi komputer ini menggunakan pola permintaan yang menggambarkan permintaan aktual yang sebenarnya termasuk ketidakpastian seperti musiman untuk mencapai sercis level yang diinginkan.
  3. Pengujian dengan petunjuk  
Simulasi ini tentunya tidak dapat mengidentifikasi semua masalah yang ada ketika menggunakan kebijakan inventaris ini. Dengan demikian diperlukan untuk menguji menggunakan program petunjuk untuk membantu dalam menyelesaikan masalah yang muncul.
  4. Pemantauan level servis  
Pemantauan ini sangat penting dilaksanakan karena untuk mengidentifikasi ketika sebuah kebijakan tidak berjalan dengan baik dan dapat melakukan penyesuaian sebelum kinerja rantai pasokan terpengaruh secara signifikan. Pemantauan ini dilakukan untuk mengendalikan level persediaan sekaligus mengendalikan kehabisan stok yang mungkin terjadi.
  5. Fokus pada mengurangi persediaan inventaris  
Dalam hal ini, manajer rantai pasok harus terus fokus dalam mengurangi inventaris keamanan tanpa merusak ketersediaan produk untuk menaikkan keuntungan yang signifikan.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode deskriptif yang bersifat kualitatif. Menurut Sugiyono, penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain (Geffenberger, 2018). Menurut Sugiyono, metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi (sugiyono, 2019).

## **Subjek Penelitian**

Subjek dalam penelitian ini adalah perusahaan multinasional yaitu Hennes & Mauritz AB. Peneliti menganalisis mengenai hal-hal yang berkaitan dengan bisnis internasional pada perusahaan H&M. Teknik Pengumpulan Data yang digunakan dalam proses penelitian berupa metode dokumentasi, dimana peneliti mengumpulkan dan menganalisis data dari dokumen-dokumen. Sumber data dapat diperoleh dari buku, internet, peneliti terdahulu, dan sumber lainnya.

## **Sumber Data Penelitian**

Data yang digunakan berupa data Sekunder. Data Sekunder adalah data yang didapat dari penelitian sebelumnya dan diperoleh dari artikel, proposal, berita, dan publikasi lainnya. Dengan adanya teknik pengambilan data, peneliti dapat memperoleh data dengan mudah dan mendapatkan yang akurat data dari peneliti sebelumnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu faktor kunci keberhasilan H&M adalah manajemen rantai pasokannya. Rantai pasokan yang efektif dan efisien menjadikannya sebagai asset perusahaan yang juga mampu memberikan nilai tambahan bagi pelanggan ketika menyediakan produk yang tepat pada waktu yang tepat. Terdapat 3 tahap penting dalam manajemen rantai pasokan H&M dimana ketiga tahap tersebut yaitu: *Design and Production, Manufacturing, dan Technological Integration*.

### Design and Production

Seperti yang kita semua tahu, H&M terkenal dengan pakaian dan aksesorisnya yang stylish dan modis yang selalu diperbarui secara berkala. H&M memastikan penawaran konsumen terbaik di setiap pasar dengan menyediakan barang yang tepat di setiap toko yang paling sesuai dengan preferensi pelanggan. Dalam proses *design and production*, H&M dipimpin oleh tim desainer berpengalaman, kreatif, dan artistik yang mendesain barang-barang mereka dari pusat desain H&M di Stockholm, Swedia, yang juga dikenal sebagai "*White Room*". Desainer dengan cermat merencanakan dan membangun koleksi musim demi musim, menyelesaikan proses desain dua langkah yang mencakup perencanaan koleksi ekstensif yang dimulai lebih dari satu tahun sebelumnya dan umpan balik desain waktu nyata yang berasal dari strategi produk yang digerakkan oleh pelanggan. Tim melaksanakan perencanaan bermacam-macam yang fleksibel secara bertanggung jawab dan penuh perhatian untuk menjamin bahwa setiap toko mendapat informasi tentang tren dan pola barang, karena demografi dan lokasi memiliki dampak besar pada distribusi barang dagangan. Akibatnya, pakaian mewah H&M dibuat dalam jumlah kecil dan sebagian besar dikirim ke kota-kota besar, sementara kebutuhan dasar dipesan dalam jumlah besar dan tersebar secara global. Selanjutnya, H&M bekerja sama erat dengan berbagai layanan menarik untuk menghasilkan beragam item di sana. H&M memiliki lebih dari 70 pembuat pola, 800 pemasok, dan 20 fasilitas distribusi produksi di seluruh dunia, menjadikan H&M peritel pakaian terbesar kedua di dunia.

### Manufacturing

- *Manufacturing Management*

Rantai Pasokan Terintegrasi Ganda telah menjadi rahasia kesuksesan dari perusahaan H&M. Rantai pasokan terintegrasi ganda sendiri dapat diartikan sebagai sebuah perusahaan yang memiliki dua sumber pemasok yang menyediakan barang yang sama untuk perusahaan. H&M sangat bergantung pada outsourcing mulai dari desain hingga produksi, yang merupakan karakteristik H&M yang paling penting dan mengagumkan, dengan kemampuannya untuk berinteraksi secara sukses dan efisien dengan mitranya di seluruh dunia. Karena itu, H&M tidak memiliki pabrik sendiri dan sebaliknya bergantung pada lebih dari 800 perusahaan mitra di lebih dari 30 negara, yang tersebar di kawasan Asia (60%) dan Eropa (40%).

Dalam menjalin kerja samanya terhadap para mitra, H&M mengklasifikasikan para pemasok atau mitranya tersebut ke dalam 3 kategori berikut ini:

- *Platinum & Gold*, merupakan pemasok pilihan yang menghasilkan sekitar 60% dari produk. Hanya pemasok dengan kinerja terbaik dan yang lebih fokus pada keberlanjutan yang termasuk dalam kategori ini.

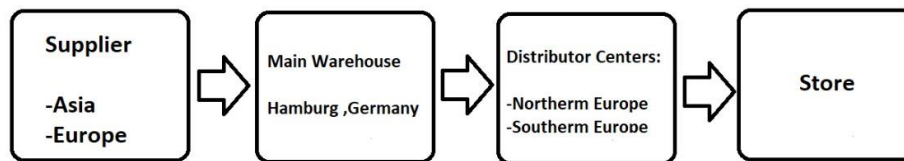
- *Silver*, merupakan pemasok yang telah lama bekerja dan menjalin hubungan dekat dengan H&M. Perusahaan H&M bahkan menawarkan pelatihan dan peluang kemajuan kepada pemasok dalam kotegori ini.
- *Other*, merupakan pemasok yang sedang dalam tahap awal produksi untuk H&M atau baru saja menerima pesanan uji untuk operasinya. Sulit bagi perusahaan untuk menaruh kepercayaannya pada pemasok ini, sehingga pemasok menaikkan pesanan hanya berdasarkan analisis.

H&M menggabungkan proses manufaktur yang *lean* dan *agile* untuk menuai manfaat terbesar. Produk produksi *lean* memiliki waktu tunggu yang lebih singkat karena barang dagangan mendasar dan spesifik diproduksi dalam volume tinggi dengan sedikit variabilitas untuk kliennya. *Lean manufacturing* berorientasi pada produk, dengan tujuan menurunkan biaya, menghilangkan pemborosan, dan meningkatkan efisiensi. Sebaliknya, *agile manufacturing* memiliki waktu tunggu yang lebih lama karena merupakan pakaian yang peka terhadap mode dan dapat diakses dalam waktu yang sangat singkat menggunakan informasi pasar dan perusahaan virtual sambil mempertahankan standar kualitas tinggi dan mengendalikan total biaya produksi. *Lean manufacturing* berusaha untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan meningkatkan fleksibilitas, keragaman, dan efektivitas. Dalam proses rantai pasokan H&M, pemasok Asia melakukan *lean manufacturing*, yang menyumbang 60% dari produksi, sementara pemasok Eropa melakukan *agile manufacturing*, yang menyumbang sisa 40% dari output. Dimana dengan ini, H&M akan mendapatkan keuntungan harga dan kuantitas dengan mencapai 'leagile' (*Lean + Agile*) dalam operasi rantai pasokannya.

- *Transport Management*

Pada manajemen transportasi ini, pertama-tama produk produksi dari pemasok di Asia atau Eropa dikirim dengan kapal ke gudang utama di Hamburg, Jerman. Dan ketika waktu pengirimannya ingin dipercepat maka dapat dilakukan dengan melalui jalur udara. Terlepas dari kenyataan bahwa sebagian besar produksi berasal dari sumber Asia, barang harus diangkut ke hub utama di Hamburg. Barang-barang yang diterima di Hamburg selanjutnya diangkut dengan kereta api ke pusat-pusat distribusi di wilayah-wilayah tertentu. Setelah barang tiba di pusat distribusi, barang tersebut diangkut ke pengecer dengan truk atau kereta api. Pusat distribusi sering ditempatkan di dekat toko, membuat transportasi lebih mudah. H&M memiliki pusat distribusi di hampir setiap negara tempatnya beroperasi. Saat ini, ada sekitar 13 fasilitas distribusi di seluruh Asia dan Eropa (Stockholm: kantor pusat departemen logistik, bertanggung jawab mengimpor produk, mengelola stok, dan mendistribusikan pasokan ke pusat distribusi). Jika H&M ingin memperluas operasinya ke negara baru, H&M tidak perlu untuk membangun pusat distribusi di sana pada awalnya, melainkan H&M dapat menggunakan pusat distribusi yang berdekatan dengan negara itu. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi biaya awal pendirian. Kemudian ketika barang tiba di setiap lokasi distribusi, barang tersebut dibongkar dan dilakukan *quality control*. Persediaan selanjutnya diangkut ke masing-masing toko atau disimpan di gudang, tergantung pada permintaan di setiap tempat pusat distribusi untuk penyimpanan barang. Selain itu, H&M tidak memiliki stok cadangan dan mereka hanya diisi ulang dari gudang simpan. Permintaan pengisian kembali dikirim segera setelah stok habis. Namun masalah dalam prosedur distribusi H&M ini adalah *lead time* yang masih tinggi sehingga membutuhkan waktu lebih lama dari pesaingnya untuk mencapai toko. Dalam pendistribusiannya H&M dapat menyelesaikan sekitar 21 hari,

lebih lama dari pesingnya yang hanpa membutuhkan sekitar 14 hari. Rantai pasokan H&M jauh lebih lama, karena transit hasil produksi ke gudang di Jerman sebelum diangkut ke lokasi distribusi.



Sumber : (Rathore et al., 2019)

- *Inventory Management*

H&M mengikuti Sistem Manajemen Inventaris Terpusat dan Terdesentralisasi. Beberapa aktifitas yang dilakukan saat mengelola persediaan adalah terpusat seperti inspeksi kualitas & penyimpanan stok berlebih. Ini membantu mereka mencegah kerusakan berlebihan karena manajer inventaris profesional dipekerjakan untuk tugas-tugas ini. Padahal, dalam beberapa kasus H&M mengusung bentuk sistem manajemen inventaris yang terdesentralisasi. Hal ini sebagian besar dilakukan hanya di pasar regional untuk memenuhi kebutuhan pelanggan lokal dan juga membantu mereka mengelola persediaan secara efektif. Mengikuti sistem terdesentralisasi membantu H&M mengembangkan hubungan pelanggan yang baik. Selain itu, toko H&M tidak membangun stok pengaman (*safety inventory*). Namun, setelah stok terjual habis, permintaan untuk pengisian barang dilakukan dan produk dikirim dari pusat pengisian regional. Hal ini bertujuan untuk mengurangi biaya yang dikeluarkan H&M untuk mengamankan stok. H&M kini telah menerapkan RFID (*Radio Frequency Identification*) di hampir 1800 tokonya dan berencana untuk menerapkannya di lebih banyak lagi. H&M juga telah menerapkan sistem pergudangan otomatis di sebagian besar gudangnya. Sebagian besar, pusat logistik otomatis membantu meningkatkan efisiensi dan kapasitas, sehingga menghasilkan waktu tunggu yang lebih singkat.

- *Warehouse Management*

Gudang kantor pusat H&M di Hamburg, Jerman, berfungsi sebagai fokus utama untuk semua produksi barang dagangan. Produksi lengkap dari semua mitra Asia dan Eropa pertama-tama dipindahkan ke penyimpanan pusat. H&M menempatkan nilai tinggi pada teknologi informasi dan komunikasi (TIK) salah satunya dengan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) untuk mengurangi dampak produksi berlebih. Umumnya, produk ditransfer ke gudang pusat, tetapi dalam kasus ketika permintaan spesifik desain atau produk untuk pasar regional, H&M memastikan bahwa produk segera dipasok ke negara atau wilayah tertentu melalui penggunaan TIK. Gudang pusat H&M menerima lebih dari 160 juta keping setiap hari, oleh karena itu gudang dirancang sedemikian rupa sehingga dapat menangani pengiriman dalam jumlah besar sekaligus.

### ***Technological Integration***

Penggunaan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dengan menggabungkan teknologi mutakhir dan kecerdasan buatan ke dalam operasi rantai pasokan membuat perusahaan lebih stabil dan kompetitif di pasar. Perusahaan yang telah menerapkan teknik baru dalam bisnis operasional mereka mendapat manfaat dari biaya produksi barang yang

lebih rendah, pengumpulan data preferensi pelanggan yang lebih efisien, penggunaan fasilitas transportasi yang lebih efisien, dan penyimpanan barang yang lebih baik di gudang yang canggih. H&M memenuhi permintaan pelanggan secara efektif dan efisien melalui penerapan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dengan digitalisasi dan integrasi teknologi, dan mempertimbangkan keterjangkauan mereka, personalisasi produk, tren mode terbaru, serta proses pengiriman cepat. Berikut adalah beberapa teknologi sukses yang digunakan oleh H&M ke dalam manajemen rantai pasokan mereka:

- *Big data and Artificial Intelligence*, H&M memiliki lebih dari 4000 toko di seluruh dunia dan kita akan menemukan produk yang sebanding di setiap toko H&M. Hal ini terkadang tidak sesuai dengan selera pelanggan karena perusahaan gagal meneliti tren mode terkini, sehingga menghasilkan produksi massal. Karena produksi massal, pengecer terpaksa menurunkan harga beberapa produk. H&M berusaha untuk lebih baik menyimpan toko individu untuk memenuhi harapan klien berdasarkan latar belakang budaya mereka. H&M menggabungkan *AI* dan *Big Data* untuk mendapatkan kepercayaan dari pelanggan yang ada dengan menambahkan data kartu VIP, mengevaluasi pengembalian, mengasihkan memo dan tanda terima yang sama.
- *Automated Warehouses*, H&M tampaknya mengadopsi sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) yaitu berupa *EPC* (*Electronic product code*) dalam bentuk *RFID* (*Radio Frequency Identification*) sebagai alat untuk mengidentifikasi data dan posisi setiap produk yang disimpan di gudang. Produk tertentu memiliki label harga digital unik yang membantu perusahaan dalam menentukan lokasinya dengan cepat dan efisien. *RFID* membantu toko dalam menentukan unit stok dari dua tahun sebelumnya hingga penghitungan stok mingguan atau bahkan harian. *RFID* membantu H&M dalam melakukan peramalan permintaan yang akurat, yang mengarah pada peningkatan profitabilitas. Tag *RFID* dapat digunakan di mana saja di dunia, menjadikannya bermanfaat bagi perusahaan mana pun. Selain itu, H&M dapat berkomunikasi dengan pelanggan seefektif mungkin berkat teknologi *RFID*. Kehidupan pelanggan menjadi lebih mudah dengan upaya mereka untuk meningkatkan pengalaman pembelian online-offline.
- *Data Matrix*, H&M baru-baru ini mengembangkan barcode 2D yang menyerupai persegi panjang berpiksel. Barcode ini berisi banyak informasi. Ada angka dan huruf di atasnya. Ini dapat menyimpan hingga 2335 karakter secara total. Pada dasarnya, matriks data menampilkan data rantai pasokan seperti nomor batch, sertifikasi produk, dan bantuan dalam penelusuran produk kecil. Alat ini juga digunakan oleh H&M di pemindai kamera untuk membaca di POS. Matriks data juga menyertakan URL, yang menyiratkan bahwa itu dapat digunakan untuk mendukung penawaran layanan digital online.
- *Coded Couture App*, Google dan H&M berkolaborasi untuk membuat aplikasi couture berkode, yang merupakan bagian dari bisnis desain mode H&M, *Ivyrevel*. Perangkat lunak ini membantu konsumen dengan cepat menemukan gaun yang cocok untuk dipakai untuk acara atau acara santai. Di sini, *Android's awareness API* akan memeriksa rutinitas sehari-hari pengguna, seperti di mana mereka lebih suka makan, cuaca di daerah mereka, apakah mereka harus menghadiri pertemuan formal atau santai, apakah itu untuk ulang tahun atau perayaan pernikahan, dan sebagainya. Semua informasi penting ini disalurkan melalui saluran atau



algoritme ke aplikasi, yang menyesuaikan tampilan pakaian dengan preferensi klien mereka. Namun, situs web dari H&M dinilai buruk para pelanggan, dimana pengunjung merasa kesusahan dalam melakukan pencarian barang.

## KESIMPULAN

Dari analisis diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat 3 tahap penting dalam manajemen rantai pasokan H&M dimana ketiga tahap tersebut yaitu: *Design and Production, Manufacturing, dan Technological Integration*. Dimana pada tahap *design and production* H&M memastikan penawaran konsumen terbaik di setiap pasar dengan menyediakan barang yang tepat di setiap toko yang paling sesuai dengan preferensi pelanggan. Pada tahap *manufacturing* dijabarkan menjadi *manufacturing management, transtport management, inventory management dan warehouse management*. Dan pada tahap yang terakhir yaitu *technological integration* H&M menggunakan sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)* dengan menggabungkan teknologi mutakhir dan kecerdasan buatan ke dalam operasi rantai pasokan membuat perusahaan lebih stabil dan kompetitif di pasar. Beberapa teknologi sukses yang digunakan oleh H&M ke dalam manajemen rantai pasokan mereka yaitu: *Big data and Artificial Intelligence, Automated Warehouses, Data Matrix dan Coded Couture App*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, S. N. (2011). MANAJEMEN RANTAI PASOKAN (*SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*): KONSEP DAN HAKIKAT. *Jurnal Dinamika Informatika.*, 13(1), 20–28. [https://doi.org/https://doi.org/10.35315/informatika.v3i2.1315](https://doi.org/10.35315/informatika.v3i2.1315)
- Christyono, F. (2017). ANALISIS SUPPLY CHAIN PADA PT. CAHAYA INDO PERSADA. *AGORA*, 5(3).
- Dwinda, A. (2021). *4 Keuntungan Sistem Enterprise Resource Planning (ERP)* (p. 1). <https://employers.glints.id/resources/4-keuntungan-sistem-enterprise-resource-planning-erp/>
- Ellitan, L. (2017). *Reengineering Proses Bisnis : Tinjauan Konseptual dan Metodologi*. 1(1), 12–21.
- Geffenberger, K. (2018). Metode Penelitian. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 64–85.
- Megalomania. (2015). *Perencanaan sumber daya perusahaan (ERP)*. Drholix.Wixsite.Com.
- Punjawan, I. N., & Mahendrawathi. (2010). *Supply Chain Management*. Guna Widya.
- Rathore, M. S., Maheshwari, K., & Jain, S. (2019). Fast Moving H&M: An Analysis of *Supply Chain Management*. *International Journal of Advanced Research and Innovative Ideas in Education*, 5(4), 15576–1568. [http://ijariie.com/AdminUploadPdf/Fast\\_Moving\\_H\\_M\\_An\\_Analysis\\_Of\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_ijariie10784.pdf](http://ijariie.com/AdminUploadPdf/Fast_Moving_H_M_An_Analysis_Of_Supply_Chain_Management_ijariie10784.pdf)



Sugiyono. (2019). *Generalisasi*. 43. 43–51.

Sumner, M. (2014). *Enterprise Resource Planning* (1st ed.). PEARSON.

Ulfah, M., Maarif, M. S., Sukardi, & Raharja, S. (2016). Analisis Dan Perbaikan Manajemen Risiko Rantai Pasok Gula Rafinasi Dengan Pendekatan House of Risk. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 26(1), 87–103.