
**PENERAPAN POSTPONEMENT STRATEGY DALAM SUPPLY CHAIN
UNTUK MENGHASILKAN PRODUK YANG MENGUTAMAKAN KEPUASAN KONSUMEN
DAN MENINGKATKAN PROFIT PERUSAHAAN**

Ayu Purnama Dewiningrum¹, Kinanti Restiannisa¹, Wahyudi Sutopo¹

¹ Jurusan Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret, Surakarta

Abstrak: Salah satu hal yang menjadi sorotan dalam persaingan pasar saat ini adalah kemampuan produsen untuk menghasilkan produk sesuai dengan keinginan dan spesifikasi tertentu dari konsumen tetapi dapat diproduksi secara massal sehingga biaya produksi rendah. Perusahaan harus mampu melakukan mass customization melalui penundaan pengerjaan diferensiasi produk pada titik akhir dalam rantai pasoknya dengan postponement strategy. Dengan menunda proses diferensiasi produk maka mata rantai produksi sebelum proses diferensiasi dapat dilakukan secara massal dan hanya proses akhir saja yang merupakan proses kustomisasi. Penerapan strategi ini dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan level of customization, pengurangan lead time, dan menekan biaya persediaan serendah mungkin. Dengan strategi efisiensi ini, perusahaan-perusahaan dapat mewujudkan produk yang diminta oleh konsumen secara spesifik sehingga harga jual lebih tinggi tetapi tetap dapat menjaga biaya produksi yang rendah. Artikel ini membahas rancangan implementasi postponement strategy pada industri fashion. Pada industri tersebut, permintaan konsumen atas model dan desain adalah sangat beragam dan berubah dengan sangat cepat sehingga perusahaan yang tidak dapat mereposisi strategi produksinya tidak akan memiliki competitive advantage. Artikel ini memberikan rekomendasi awal kepada perusahaan fashion agar dapat mengadopsi dan menerapkan postponement strategy dalam supply chain pada industri fashion. Implementasi dari strategi ini diharapkan mampu mendukung industri kreatif Indonesia dalam memenangkan persaingan pasar.

Kata Kunci: competitive advantage, kebutuhan konsumen, mass customization, postponement strategy

PENDAHULUAN

Kemajuan strategi produksi telah menjadi sumber utama pada suatu perusahaan untuk menghasilkan keuntungan yang baru dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pada era 1910-1980, banyak perusahaan menggunakan sistem *mass production* atau memproduksi secara massal. Beberapa ciri-ciri adalah produk yang dihasilkan terstandar, harga ditentukan dari biaya produksi, fokus pada *value added process* dan lain sebagainya (Bulgak dan Pawar, 2006). Namun, sistem *mass production* memiliki banyak kelemahan. Kelemahan yang paling mendasar adalah ketidakmampuan sistem *mass production* dalam membuat produk sesuai dengan kebutuhan *customer*. Perkembangan industri global menuntut perusahaan untuk tidak hanya berpikir mengenai internal perusahaan, akan tetapi juga berpikir eksternal perusahaan dalam hal ini *customer*.

Salah satu hal yang menjadi sorotan dalam mengantisipasi perubahan karakteristik pasar yang sangat dinamis adalah kemampuan produsen untuk menghasilkan produk sesuai dengan keinginan dan spesifikasi tertentu dari *customer* agar mampu meningkatkan kepuasan pelanggan namun tetap mempertahankan biaya produksi yang rendah. Dalam hal ini ada dua permasalahan yang sangat bertolak belakang yakni diferensiasi produk dan pengendalian biaya. Atas dasar hal tersebut, maka muncullah strategi produksi *mass customization*, dimana usaha untuk memberikan produk sesuai *preference* konsumen dengan harga yang murah menjadi prioritas utama.

Mass customization merupakan usaha untuk memberdayakan teknologi informasi, proses manufaktur fleksibel, dan struktur organisasi perusahaan, agar dapat merealisasikan produk sesuai kebutuhan atau keinginan pribadi konsumen dengan harga mendekati harga barang yang diproduksi secara massal (Silveira dkk., 2001). *Mass customization* merupakan konsep yang menggabungkan dua strategi manufaktur, yaitu *Make-To-Stock* dan *Make-To-Order* (Graiman dkk., 2005).

Kunci agar *Mass customization* dapat dilakukan secara efektif adalah menunda pengerjaan diferensiasi produk untuk spesifikasi yang sesuai dengan pelanggan sampai pada titik akhir dalam rantai pasoknya (bagian persediaan perusahaan, proses produksi, dan rantai distribusi) (Feitzinger dan Lee, 1996). *The Council of Logistic Management* mendefinisikan *postponement strategy* sebagai penundaan aktivitas akhir seperti perakitan, proses produksi, pengemasan dan lain-lain hingga diakhir waktu yang memungkinkan (Kong dan Allan, 2007).

Penerapan strategi ini telah membantu banyak perusahaan dalam memenangkan persaingan pasar. Menurut Kong dan Allan (2007), dengan *postponement strategy*, fleksibilitas yang lebih baik dikembangkan didalam sistem rantai pasoknya. Secara umum, *postponement strategy* telah digunakan untuk menyeimbangkan permintaan yang tidak menentu. Peningkatan *level of customization* dapat diraih, *lead time* dapat dikurangi, biaya inventori dapat ditekan dengan serendah mungkin. Dengan nilai efisiensi inilah yang membuat perusahaan-perusahaan sekarang menggunakan strategi ini ketika mempertimbangkan pengoperasian rantai pasok mereka.

Saat ini penelitian-penelitian ataupun tulisan mengenai strategi *postponement* dalam *supply chain* sudah sangat banyak dilakukan. Zinn dkk. (1988) menerangkan bahwa terdapat perbedaan pada tipe *postponement* yang bisa dieksekusi kedalam *supply chain* dan hal itu termasuk pelabelan, pengemasan, perakitan, proses manufaktur (dari *postponement*) dan waktu *postponement*. Lee dkk. (1993) menyatakan bahwa “*Postponement* meningkatkan fleksibilitas perusahaan untuk merespon permintaan dalam perubahan permintaan dari segmen pasar yang berbeda. Perusahaan dapat meningkatkan tingkat respon dalam mengurangi investasi di inventori”. *Postponement* merupakan adaptasi dari strategi *supply chain* yang bertujuan untuk mengurangi inventori perusahaan secara signifikan dan untuk meningkatkan pelayanan konsumen (Muzumdar dkk., 2003). Bulgak dan Pawar (2006) menjelaskan bahwa dalam *postponement* suatu produk diproses sampai pada tahap generic dan proses *customization* ditunda sampai adanya permintaan. *Postponement* merupakan strategi yang kuat ketika terdapat ketidakpastian mengenai permintaan konsumen dan kondisi pengadaan barang (Fridriksson dan Gustafsson, 2006). Schulze dan Li (2009) berpendapat bahwa dalam strategi *postponement*, diferensiasi suatu produk akan ditunda sampai pada tahap akhir proses produksi.

METODE

Tujuan dan manfaat yang ingin dicapai dalam artikel ini adalah: mengkaji penerapan *postponement strategy* dalam menciptakan produk-produk yang bersifat kustomisasi tetapi dapat diproduksi massal; menunjukkan perusahaan-perusahaan yang sukses dalam menerapkan *postponement strategy* sebagai *best practice*; dan memberikan usulan atau rancangan penerapan *postponement strategy* dalam bidang *fashion*. Artikel ini merupakan gagasan tertulis yang dikaji berdasarkan kajian literatur tentang konsep strategi *postponement* dalam *supply chain* yang diterapkan oleh perusahaan dalam memenangkan persaingan pasar, keuntungan dari penerapan strategi *postponement* bagi perusahaan, permasalahan apa saja yang ada pada penerapan strategi *postponement*, serta gagasan atau usulan penerapan *postponement strategy* dalam bidang *fashion*.

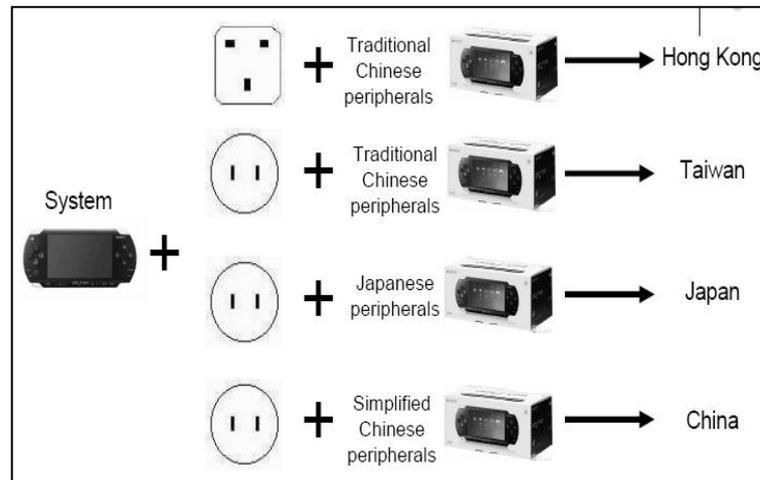
HASIL DAN PEMBAHASAN

Best Practice yang Relevan dalam Postponement Strategy

Contoh perusahaan *fashion* yang menerapkan sistem *postponement* adalah Benetton. Hampir semua baju yang diproduksi oleh Benetton berwarna putih. Ketika Benetton memperoleh informasi akurat mengenai selera pasar mengenai warna baju, barulah Benetton mewarnai baju berwarna putih yang telah diproduksi sebelumnya dengan warna yang mengikuti selera konsumen.

Perusahaan elektronik yang menerapkan strategi *postponement* salah satunya adalah perusahaan SONY dalam memproduksi PSP (Play Station Portable). Kita tahu bahwa, PSP merupakan jenis *gadget* yang sangat diminati oleh banyak orang di berbagai negara. Jenis permintaan PSP di tiap negara tujuan distribusi berbeda, seperti yang ada pada negara Hong Kong, Taiwan, Jepang, dan Cina. Perbedaan permintaan terjadi bukan pada produk PSP yang sudah diproduksi sedemikian rupa, melainkan pada jenis *plug* yang harus menyesuaikan dengan kebiasaan negara tujuan dan pada buku panduan atau yang dikenal dengan *manual*

book yang disesuaikan dengan bahasa masing-masing negara. Oleh karena itu, untuk memenuhi permintaan konsumen yang beragam maka SONY menerapkan *postponement* dalam memproduksi jenis *plug* dan *manul book*. Jadi dalam hal ini, produk PSP SONY diproduksi dahulu sampai selesai dan proses *customization* ditunda sampai terdapat informasi yang akurat mengenai jenis permintaan dari PSP itu sendiri. Berikut Gambar 1 yang merupakan bagan logistik *postponement* pada PSP SONY:



Gambar 1. Logistic Postponement
(Sumber: Johnny Wan, 2006)

Selain SONY, terdapat perusahaan elektronik yang menerapkan strategi *postponement* yaitu perusahaan Dell dalam memproduksi Personal Computer (PC). Dalam sejarah, PC selalu diproduksi dalam sistem *make to stock*. PC dirakit sebagai produk akhir, dikirimkan ke toko, dan disimpan di inventori. Namun, Micael Dell melihat bahwa terdapat kesempatan untuk menerapkan *model* baru dalam dunia industri. Sebagai pengganti dari proses perakitan PC sampai selesai, Dell menciptakan sistem *supply chain* dimana perusahaan akan menyimpan beberapa komponen pada beberapa lokasi yang terpusat, dan sebagai tempat konsumen untuk memesan, komputer Dell akan dirakit sesuai dengan permintaan yang telah diminta konsumen. Pengiriman barang dilakukan langsung kepada konsumen. Sistem ini membuat Dell lebih fleksibel dalam hal *supply chain* dan lebih efisien dari perusahaan yang lainnya. Salah satu efisiensi yang dihasilkan adalah mengurangi *lead time*. Perusahaan yang menerapkan *pre-assembled PC* diluar negeri memakan waktu 4-6 minggu dalam hal pengiriman barang kepada konsumen. Dengan menggunakan *model* Dell, PC bisa selesai dirakit dalam waktu 1-2 hari, dan konsumen dapat menerima produk PC tersebut sesuai dengan keinginan diakhir minggu. Proses ini dapat mengurangi biaya simpan, proses pengiriman yang baik, dan meningkatkan kepuasan konsumen.

Keuntungan dari Penerapan Strategi Postponement

Penerapan strategi *postponement* dalam perusahaan memiliki banyak keuntungan. *Postponement* memudahkan perusahaan-perusahaan untuk dapat memenuhi tantangan pasar. Keuntungan lain penerapan strategi ini, antara lain:

- a. Mengurangi biaya simpan dan biaya produksi

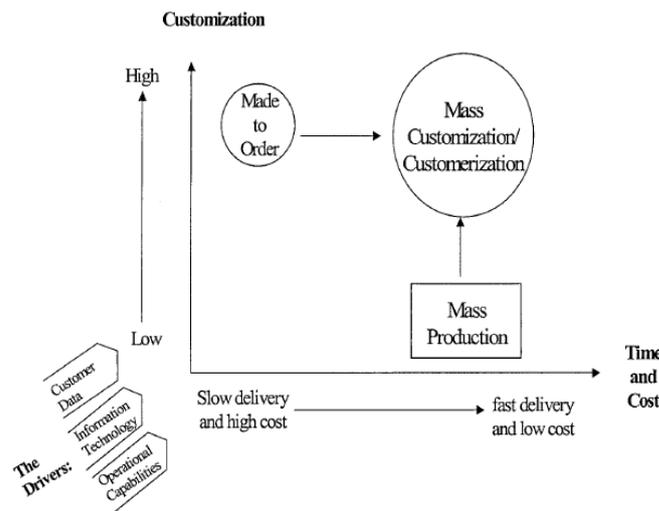
Survey dari Oracle Corporation (2003) mengemukakan bahwa penerapan *postponement* yang sukses dapat mengurangi biaya simpan atau inventori secara keseluruhan sebesar 40%.

- b. Meningkatkan kepuasan konsumen

Karena penerapan strategi *postponement* identik dengan *mass customization* yang artinya suatu produk yang diproduksi memiliki variasi produk yang banyak sesuai dengan karakteristik konsumen, hal tersebut membuat semakin terpenuhinya keinginan dan kebutuhan konsumen. Jadi, *postponement* memberikan keuntungan yang lebih bersaing dalam pasar yaitu dengan memperhatikan pelayanan terhadap konsumen.

c. Meningkatkan profit (keuntungan)

Penerapan strategi postponemenet meningkatkan kepuasan konsumen, hal tersebut berbanding lurus dengan profit perusahaan yang juga akan ikut meningkat. Survei The Oracle/Caps Gemini Ernest & Young (2003) mengemukakan bahwa strategi *postponement* menghasilkan pendapatan yang tinggi karena perusahaan lebih baik dalam menyediakan sejumlah SKU (*Stock Keeping Unit*) yang besar dengan rata-rata penuhi *order* yang tinggi dan jangka waktu yang lebih pendek pada *global customer base*.



Gambar 2. Paradigma Mass Customization
(Sumber: Wind dan Rangaswamy, 2001)

Tantangan dalam Penerapan Strategi Postponement

Ketika sebuah perusahaan ingin menerapkan strategi *postponement*, maka hal yang perlu diperhatikan adalah persiapan manajemen dan organisasi perusahaan itu sendiri. Menurut Siagian (2004) ada beberapa tantangan yang harus dihadapi dalam menerapkan strategi ini antara lain: sulitnya meluruskan secara organisasional, alokasi waktu dikonsumsi terlalu banyak pada *Management Time*, dan perubahan yang sulit. Sehingga, dengan kata lain, strategi *postponement* membutuhkan *teamwork* yang baik dan melibatkan seluruh elemen kerja pada perusahaan.

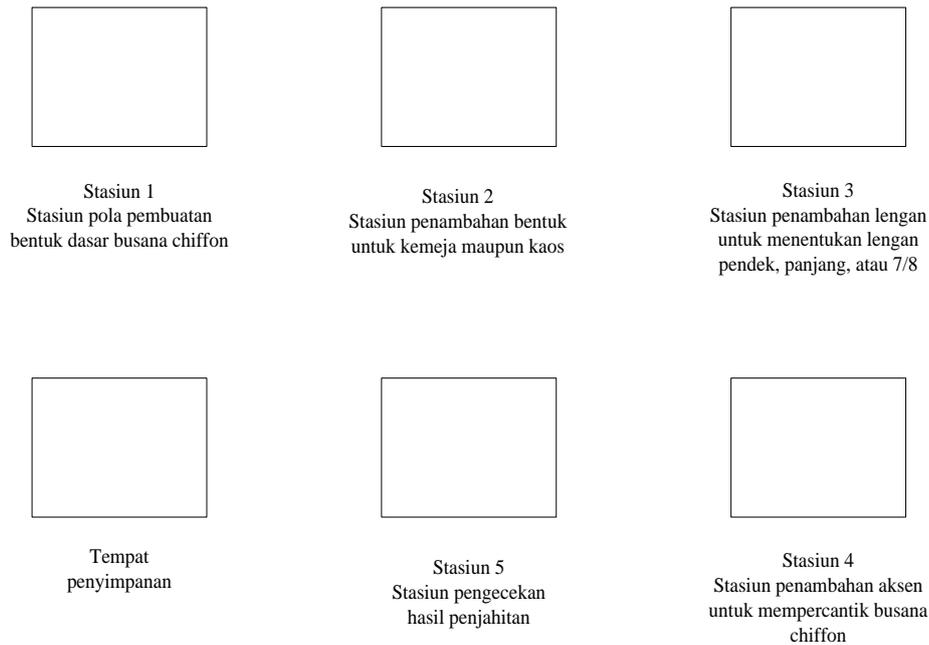
Gagasan Penerapan Postponement Strategy

Industri *fashion* saat ini masih menduduki peringkat teratas dalam industri kreatif Indonesia. Kiblat *fashion* di Indonesia saat ini lebih cenderung mengikuti gaya *fashion* negeri ginseng Korea. *Model* busana yang casual namun tetap terlihat menarik dan elegan menjadi pilihan para *fashionista* di Indonesia. Demam Korea *style* yang menjamur di Indonesia semakin terlihat mencolok belakangan ini. Sebagian besar busana-busana Korea berbahan dasar *chiffon*, *twistcone*, *spandex*, dan *satin*. Bahan-bahan tersebut menjadi pilihan dikarenakan nyaman digunakan dan terlihat *fit body* di tubuh penggunanya.

Hal ini harusnya menjadi motivasi bagi para perancang busana kelas atas maupun menengah kebawah untuk membaca permintaan pasar dalam rangka meningkatkan pendapatan atau *profit*. Contoh busana yang akan diambil adalah busana dengan bahan dasar kain *chiffon*, di pusat-pusat grosir Jakarta maupun di berbagai butik ditemukan berbagai *model* busana berbahan dasar *chiffon* mengingat permintaan akan *model* busana berbahan dasar *chiffon* sangat tinggi. Banyak *model* yang bisa ditemukan seperti kemeja *chiffon* polos, kemeja *chiffon* dengan *shawl*, kemeja *chiffon* dengan aksesoris rumbai, kemeja *chiffon* lengan panjang polos, kemeja *chiffon* lengan panjang dengan dasi, kaos *chiffon* polos, kaos *chiffon* beraksesoris rumbai-rumbai, kaos *chiffon* tanpa lengan, dan masih banyak lagi *model* dari *model* busana berbahan dasar *chiffon*.

Selain memiliki *model* yang beraneka ragam, chiffon juga memiliki banyak *pattern* mulai dari *pattern* yang polos, *animal print*, dan *flower print*.

Untuk efisiensi pemenuhan keinginan konsumen terhadap permintaan busana chiffon dan untuk memperkecil biaya produksi, maka dibutuhkan strategi yang tepat. Strategi yang tepat untuk membaca keinginan konsumen dan tetap mempertimbangkan biaya produksi adalah *postponement strategy*. Langkah penerapan *postponement* yang dapat dilakukan adalah dengan menunda seluruh aksen atau tambahan model pada busana *chiffon*. Gambar 3 ini menunjukkan rancangan stasiun pembuatan busana *chiffon*.



Gambar 3. Rancangan Stasiun Pembuatan

Penerapan rancangan stasiun pembuatan produk busana chiffon akan memberikan banyak keuntungan antara lain memperkecil jumlah bahan yang terbuang atau tidak terpakai, waktu pengerjaan, jahitan yang rapi, mengurangi biaya produksi, dan tentu saja keinginan konsumen dapat terpenuhi karena proses pembuatan bentuk busana *chiffon* mengikuti keinginan konsumen sehingga dapat meningkatkan keuntungan perusahaan.

Dengan demikian, dukungan rantai pasok yang kuat, tenaga kerja yang kreatif, manajemen yang efektif, pengembangan kain dan *finishing garment* yang inovatif, serta pengetahuan pasar yang komprehensif merupakan faktor kunci untuk kembali meningkatkan daya saing. Produk yang berkualitas dan memenuhi ekspektasi pelanggan lah yang dapat merebut pasar.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan gagasan yang disampaikan, maka dapat disimpulkan bahwa *postponement strategy* dapat diterapkan tidak hanya dalam bidang elektronik tetapi juga dapat diterapkan dalam bidang fashion. Dalam proses pembuatan busana, konsumen dilibatkan dalam hal selera fashion dan produsen membuatnya sesuai selera konsumen dengan menggunakan *postponement strategy*. Selain itu, produsen juga diuntungkan karena peneraan dari strategi ini dapat memperkecil jumlah bahan yang terbuang atau tidak terpakai, waktu pengerjaan, jahitan yang rapi, dan mengurangi biaya produksi. Jadi, *postponement strategy* merupakan “*win-win solution*” yang dapat menguntungkan konsumen dalam hal kepuasan dan juga produsen dalam hal peningkatan *profit* atau laba perusahaan. Implementasi dari strategi

ini di industri fashion diharapkan mampu mendukung industri kreatif Indonesia dalam memenangkan persaingan pasar.

Daftar Pustaka

- Bulgak, A. A. dan Pawar, A. 2006. *Analysis of Postponement Strategies in Supply chains*. Istanbul: Istanbul Ticaret Universitesi Fen Bilimleri Dergisi.
- Fridricksson, H.V. dan Gustafsson, A. 2006. *Applying Postponement in the Retail Industry*.
- Graman G.A., dan Bukovinsky D.M. 2005. *From Mass Production to Mass Customization: Postponement of Inventory Differentiation*, Willey Periodicals Inc., pp. 61-65.
- Hau, L. L., Billington, C. dan Carter, B. 1993. Hewlett-Packard Gains Control of Inventory and Service through Design for Localization. *Interfaces*, Vol 23, No. 4.
- Kong dan Allan. 2007. More On Postponement Adapting Postponement to the Supply chain. Tersedia di: <http://www.kongandallan.com>. Diakses pada 20 Desember 2011.
- Muzumdar, M., Colehower, J., Pertnat, A dan Matthews, P. 2003. The Adaptive Supply chain: Postponement for Profitability. *APICS International Conference and Exposition*.
- Oracle Corporation and Cap Gemini Ernst & Young. 2003. *The Adaptive Supply Chain: Postponement for Profitability*.
- Schulze, L. & Li, L. 2009. A Logistics Network Model for Postponement Supply chain. *IAENG International Journal of Applied Mathematics* , Vol. 39, No. 2.
- Siagian, Y. M. 2004. *Aplikasi Supply Chain Management dalam Dunia Bisnis*. Jakarta: Grasindo.
- Silveira G.D., Borenstein D., Fogliatto F.S. 2001, Mass Customization: Literature Review and Research Directions, *International Journal of Production Economics*, Vol. 72.
- Wan, J. 2006. *Postponement Strategy in Supply Chain Management*, March 22.
- Zinn, W., & D, J. Bowersox. 1988. Planning Physical Distribution with The Principle of Postponement. *Journal of Business Logistics*, 9(2) , 117.

Corresponding authors email address: apdewiningrum@gmail.com