

INTEGRATED BUSINESS PLANNING *BEYOND*

SALES & OPERATIONS PLANNING



Mengubah Proses Lintas Fungsi Menjadi Sistem
Kepemimpinan Bisnis yang Menggerakkan Profitabilitas,
Pertumbuhan, dan Keunggulan Kompetitif Kelas Dunia.

Wawang Sukmoro

Senior Business Consultant
Certified LEAN Six Sigma Blackbelt
Productivity & Profitability Mentor

PT Mitra Prima Produktivitas
Publisher

INTEGRATED BUSINESS PLANNING

Beyond Sales & Operations Planning

Mengubah Proses Lintas Fungsi Menjadi Sistem
Kepemimpinan Bisnis yang Menggerakkan
Profitabilitas, Pertumbuhan, dan Keunggulan
Kompetitif Kelas Dunia.

Penulis: Wawang Sukmoro

Cover, editing, layout: Lia & Wawang

Picture & illustration:

www.CANVA.com & www.FREEPIK.com

Subscription purchase:

mitraprimaproduktivitas@gmail.com

Ukuran buku: A5, 148 x 210 mm
460 halaman

ISBN e-book: (PDF) **DalamProses**

Diterbitkan oleh:

PT Mitra Prima Produktivitas

Kabupaten Bekasi, Jawa barat.

cs@tulipmpp.com | +62 816 729 301

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menterjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari penulis dan penerbit. Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Demi menghormati hak cipta, mohon untuk buku ini tidak difotokopi atau diperbanyak tanpa seijin dari Penulis dan Penerbit.

Copyright (c) Wawang Sukmoro, 2025

Mengubah Proses Lintas Fungsi Menjadi Sistem
Kepemimpinan Bisnis yang Menggerakkan
Profitabilitas, Pertumbuhan, dan Keunggulan
Kompetitif Kelas Dunia.



INTEGRATED BUSINESS PLANNING Beyond Sales & Operations Planning

Wawang Sukmoro

Senior Business Consultant
Certified LEAN Six Sigma Blackbelt
Productivity & Profitability Mentor

PT Mitra Prima Produktivitas



UCAPAN TERIMA KASIH

Bismillahirrahmanirrahim.

Segala puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan semesta alam, yang dengan limpahan rahmat, kesehatan, dan keteguhan hati-Nya, mengizinkan buku ini dapat hadir di tangan Anda. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, suri teladan agung bagi umat manusia, beserta keluarga dan para sahabat beliau.

Buku ini merupakan karya ke-25 dalam perjalanan kepenulisan saya—namun tetap membawa rasa haru, syukur, dan kegembiraan yang tak berbeda dari saat menulis buku pertama. Judul buku ini, *Integrated Business Planning - Beyond Sales & Operations Planning*, merepresentasikan lebih dari sekadar kerangka manajerial. Ia adalah hasil refleksi mendalam, observasi lapangan, dan kolaborasi intelektual selama lebih dari satu dekade dalam mendampingi transformasi organisasi di berbagai sektor industri—baik swasta, BUMN, maupun multinasional.

Ucapan terima kasih yang paling dalam saya persembahkan kepada istri dan anak-anak tercinta, yang menjadi sumber kekuatan dan ketenangan dalam setiap proses kreatif dan profesional yang saya jalani. Dukungan mereka dalam bentuk kesabaran, kehangatan, dan semangat tak pernah berhenti menguatkan langkah saya menyelesaikan karya ini.

Saya menyampaikan apresiasi setinggi-tingginya kepada para mentor, sahabat, dan rekan seperjalanan yang telah memberikan semangat, dan memperkaya sudut pandang saya. Secara khusus, terima kasih saya sampaikan kepada Mas Edy Zaqeus, Mbak Ari Kinosyan, Mas Anang YB, serta semua yang telah memberi dorongan agar saya terus menulis dan membagikan pengetahuan yang bermakna.

Teruntuk para klien—baik perusahaan manufaktur, jasa, logistik, FMCG, hingga institusi negara—yang telah mempercayakan agenda perbaikan dan transformasi kepada saya dan tim PT Mitra Prima Produktivitas, saya ucapkan terima kasih atas kolaborasi dan tantangan yang memperkaya wawasan dan substansi buku ini. Tiap kasus, tiap diskusi, dan tiap pelajaran lapangan telah berkontribusi dalam membentuk narasi dan ketajaman konten buku ini.

Dan terakhir, kepada Anda—pembaca buku ini—saya ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setulusnya. Keinginan Anda untuk belajar, bertumbuh, dan memimpin proses lintas fungsi dengan lebih terintegrasi adalah semangat yang melahirkan buku ini. Baik Anda seorang eksekutif, manajer, planner, maupun konsultan perubahan—langkah Anda untuk memahami IBP sebagai sistem kepemimpinan, bukan sekadar proses, adalah fondasi dari keunggulan bisnis jangka panjang.

Saya menulis buku ini bukan sekadar untuk dibaca, tetapi untuk digunakan—sebagai inspirasi mengubah proses menjadi nilai dan menjadikan diskusi bisnis sebagai ruang kepemimpinan yang berdampak. Semoga buku ini turut mewarnai langkah Anda dalam membangun organisasi kelas dunia yang adaptif dan terintegrasi.

Cikarang, 17 Juli 2025

Wawang Sukmoro

Senior Business Consultant
Certified Lean Six Sigma Black Belt
Productivity & Profitability Mentor



KATA PENGANTAR

Perubahan lanskap bisnis global yang semakin dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian menuntut organisasi untuk tidak hanya efisien secara operasional, tetapi juga adaptif secara strategis. Dalam konteks inilah Integrated Business Planning (IBP) hadir bukan sekadar sebagai pendekatan proses, melainkan sebagai sistem kepemimpinan bisnis yang menyatukan strategi, eksekusi, dan budaya organisasi dalam satu kesatuan yang terintegrasi.

Buku ini disusun untuk menjawab kebutuhan para pemimpin bisnis, praktisi lintas fungsi, dan change leader dalam memahami dan menerapkan IBP secara utuh—bukan hanya sebagai agenda perencanaan, tetapi sebagai kerangka kerja yang mendorong transformasi menyeluruh dalam cara organisasi berpikir, bertindak, dan bertanggung jawab terhadap hasil bisnis jangka panjang.

Isi buku ini dirancang secara modular dan sistematis, dimulai dari kritik terhadap praktik Sales & Operations Planning (S&OP) yang gagal memberikan dampak strategis, hingga bagaimana IBP yang dirancang dengan benar dapat menjadi sistem penggerak utama profitabilitas dan pertumbuhan berkelanjutan. Disertai dengan kerangka teoritis yang kuat, studi kasus nyata, dan refleksi manajerial, buku ini mengajak pembaca untuk tidak hanya memahami prosesnya, tetapi juga menyelami filosofi di balik keberhasilan IBP di berbagai organisasi kelas dunia.

Saya menyadari bahwa keberhasilan implementasi IBP tidak semata ditentukan oleh sistem dan proses, tetapi sangat ditopang oleh kekuatan kolaborasi lintas fungsi, kualitas data, dan keberanian organisasi untuk berubah. Oleh karena itu, saya berharap buku ini dapat menjadi rujukan praktis sekaligus inspiratif bagi siapa pun yang berkomitmen menjadikan IBP sebagai inti dari sistem manajemen bisnis mereka.

Akhir kata, saya mengucapkan terima kasih kepada semua rekan praktisi, klien, mentor, dan pembaca yang telah menjadi bagian dari perjalanan intelektual dan profesional yang melandasi penulisan buku ini. Semoga karya ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan dunia bisnis dan praktik manajemen perencanaan terpadu di Indonesia dan dunia.

Salam Produktivitas,

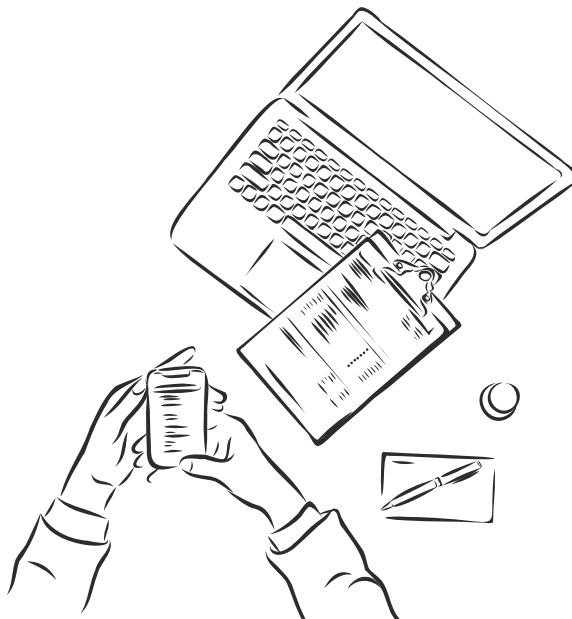
Wawang Sukmoro

Senior Business Consultant

Certified Lean Six Sigma Black Belt

Productivity & Profitability Mentor

Cikarang, 17 Juli 2025





**Wawang
Sukmoro**



jagokaizen



**@wsukmoro
@jago.kaizen**



**cs@tulipmpp.com
+62 816 729 301**

www.jagokaizen.com



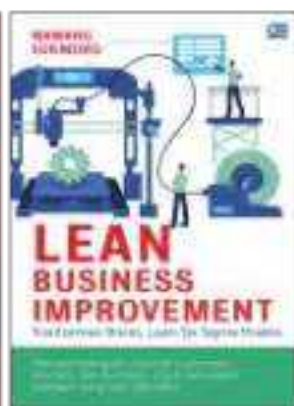
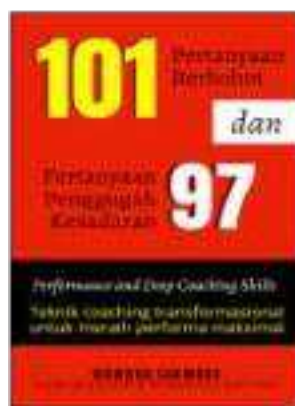
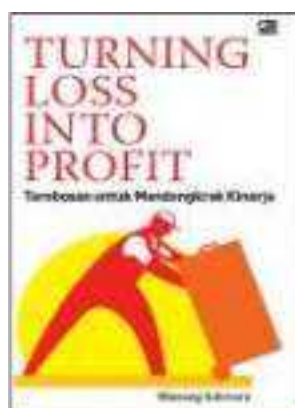
DOWNLOAD

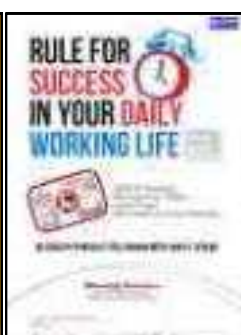
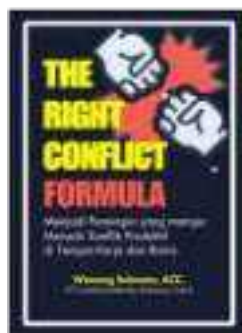


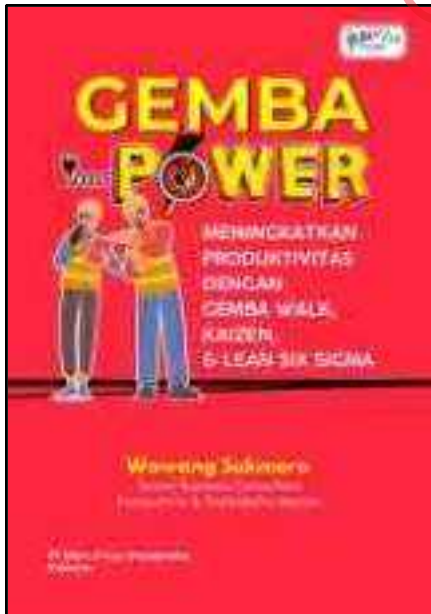
www.jagokaizen.com



Blog Articles







**Buku
ke-24
WSukmoro**

Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

Our Products & Services:



LEAN BUSINESS IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



LEAN SUPPLY CHAINS ACADEMY

- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



EXCELLENCE CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.

DAFTAR ISI

Ucapan Terima Kasih	IV
Kata Pengantar	VI
Daftar Isi	XIV
PENDAHULUAN	1
LANGKAH AWAL	6

Bagian 1

Strategi, Kepemimpinan, dan Arah Transformasi IBP	25
Bab 1: S&OP yang Gagal, Rutinitas Tanpa Dampak	28
Bab 2: Paradigma Baru Penggerak Bisnis	38
Bab 3: IBP Dimulai dari Puncak Organisasi	49

Bagian 2

Pilar Process IBP: Strategi, Sinergi, dan Eksekusi	59
Bab 4: Pilar Integrasi IBP: Demand – Supply – Product – Finance – Strategy	62
Bab 5: Menyelaraskan Strategi Bisnis ke Praktek IBP	88

Bagian 3

Praktik Integrasi Enam Elemen IBP	96
Bab 6: Elemen satu: Product (Development) Review	99
Bab 7: Elemen Dua: Demand Review	136
Bab 8: Elemen Tiga: Supply Review	221
Bab 9: Elemen Empat: Procurement Review	283
Bab 10: Elemen Lima: Sales & Operation Planning	327
Bab 11: Elemen Enam: Management Business Review	368

Bagian 4

Fondasi Digital, Data, dan Skenario Keputusan	384
---	-----

Bab 12: Change Management dan Budaya Akuntabilitas Bisnis	387
---	-----

Bab 13: Simulasi, Skenario, dan Manajemen Ketidakpastian	403
--	-----

Bab 14: Data Management & Arsitektur Digital IBP	410
--	-----

Bab 15: KPI IBP dan Sistem Perbaikan Berkelanjutan	422
--	-----

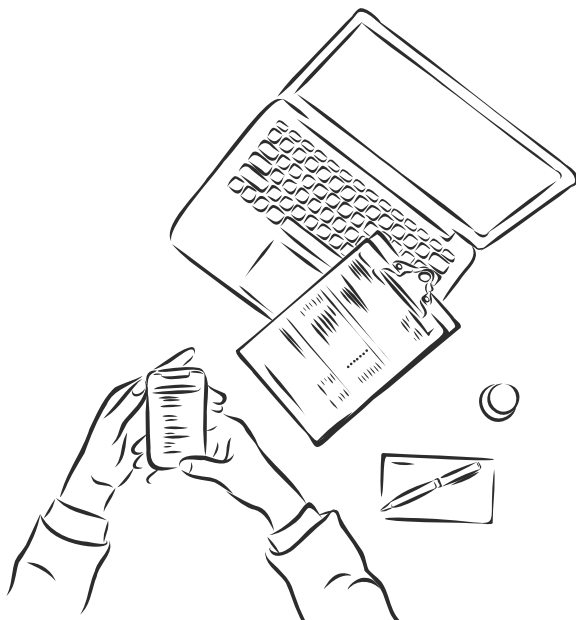
Bab 16: IBP Class A Journey: Menjadi Organisasi Unggul Secara Berkelanjutan	432
---	-----

PENUTUP	443
----------------------	-----

Daftar Pustaka	447
-----------------------------	-----

Lampiran	450
-----------------------	-----

Tentang Penulis	457
------------------------------	-----



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



PENDAHULUAN

IBP bukan sekadar rencana,
ini adalah kepemimpinan yang dijalankan
melalui data, disiplin, dan keputusan nyata.



Mengapa banyak perusahaan merasa telah menjalankan S&OP, namun tetap gagal menyatukan strategi, operasional, dan keuangan dalam satu arah bisnis yang terintegrasi?

Mengapa diskusi lintas fungsi seringkali terjebak dalam rutinitas rapat yang tidak menghasilkan dampak nyata terhadap profitabilitas dan pertumbuhan?

Buku ini hadir untuk menjawab tantangan tersebut secara menyeluruh. Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks, digital, dan penuh ketidakpastian, perencanaan saja tidak cukup.

Organisasi membutuhkan sistem kepemimpinan yang mampu menyatukan seluruh fungsi dalam satu proses pengambilan keputusan kolektif berbasis data, skenario, dan akuntabilitas nyata. Itulah esensi dari Integrated Business Planning (IBP)—sebuah evolusi dari S&OP yang tidak hanya fokus pada keseimbangan permintaan dan pasokan, tetapi juga penyelarasan strategi, inovasi, dan realisasi keuangan secara end-to-end.

Ketertarikan saya terhadap IBP dimulai sejak awal tahun 2010-an, ketika saya berkesempatan belajar langsung di HEINZABC. Saat itu, perusahaan tersebut tengah menjalankan transformasi besar melalui pendekatan yang disebut Integrated Business Management (IBM) atau dikenal juga dengan nama HEINZ Business Management System (HBMS).

Sistem ini dikembangkan dan dikonsultani oleh Oliver Wight – Singapore, dan menjadi tonggak penting dalam pemahaman saya mengenai bagaimana proses lintas fungsi dapat dibangun menjadi sistem kepemimpinan bisnis yang terstruktur dan berdampak. Pengalaman tersebut menjadi fondasi intelektual sekaligus emosional dalam penulisan buku ini.



Integrated Business Planning: Beyond Sales & Operations Planning merupakan buku ke-25 yang saya tulis, dan disusun berdasarkan pengalaman mendampingi berbagai organisasi nasional maupun global dalam proses transformasi perencanaan bisnis mereka. Buku ini disusun sebagai panduan konseptual dan praktikal yang dirancang untuk digunakan oleh CEO, CFO, COO, CSCO, pemilik agenda transformasi, para pimpinan lintas fungsi, serta praktisi IBP/S&OP di semua level organisasi.

Struktur buku ini terbagi ke dalam empat bagian besar:

- Bagian I: Membangun fondasi strategi, kepemimpinan, dan peran top executive dalam mengarahkan transformasi IBP.
- Bagian II: Menguraikan lima pilar proses IBP yang saling terkait: demand, supply, product, finance, dan strategy.
- Bagian III: Menjabarkan enam elemen review inti dalam siklus IBP bulanan, dari product hingga executive review.
- Bagian IV: Mengupas peran digitalisasi, governance data, simulasi skenario, KPI lintas fungsi, serta perjalanan menuju IBP Class A.

Setiap bab disusun secara modular agar dapat dibaca sesuai dengan konteks kebutuhan pembaca, meskipun mengikuti alur sistematis akan memberikan pemahaman yang lebih utuh. Buku ini tidak menyertakan kuis atau tugas teknis, namun dilengkapi dengan refleksi manajerial, ilustrasi kasus, dan praktik nyata yang dapat langsung digunakan dalam forum bisnis Anda.

Saya menulis buku ini bukan sekadar untuk dibaca, tetapi untuk digunakan. Untuk membantu organisasi Anda mengubah proses menjadi nilai, membangun kolaborasi lintas fungsi yang berdampak, dan menjadikan IBP sebagai sistem kepemimpinan bisnis yang membawa arah, keberanian, dan disiplin dalam menghadapi dinamika dunia usaha.



Buku ini disusun sebagai panduan praktis berbasis pengalaman profesional dan referensi manajerial yang telah teruji di berbagai organisasi lintas industri. Namun demikian, buku ini bukan merupakan dokumen hukum, resep instan, ataupun formula otomatis untuk membangun perusahaan kelas dunia. Membaca buku ini saja tidak serta-merta menjamin keberhasilan implementasi Integrated Business Planning (IBP) tanpa adanya usaha sistematis dan berkesinambungan.

Penerapan isi buku ini membutuhkan konsistensi, penyesuaian terhadap konteks spesifik organisasi, serta partisipasi aktif dari seluruh stakeholder terkait. Hasil yang diperoleh dapat berbeda tergantung pada tingkat kematangan organisasi, kesiapan budaya, kualitas data, dan kepemimpinan yang mendukung proses transformasi.

Untuk mengatasi tantangan yang bersifat kompleks atau krusial, sangat disarankan agar organisasi berkonsultasi dengan fasilitator profesional atau konsultan transformasi yang kompeten dan berpengalaman.

Salam Produktivitas,

Wawang Sukmoro

Senior Business Consultant

Certified Lean Six Sigma Black Belt

Productivity & Profitability Mentor

Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



LANGKAH AWAL

Perjalanan Bisnis yang Terintegrasi



Satu Potong Puzzle yang
Sering Disangka Lengkap, padahal tidak.
Dan ini Tentang Menguk Paradigma IBP
yang Sesungguhnya.



DARI MEJA RAPAT KE SISTEM KEPEMIMPINAN BISNIS

Tahun 2010. Saya masih ingat betul bagaimana langkah pertama saya memasuki ruang meeting lantai 6 di kantor pusat sebuah perusahaan FMCG multinasional — produsen kecap dan sirup legendaris yang nyaris menjadi nama wajib di meja makan keluarga Indonesia. Di situlah, untuk pertama kalinya, saya diperkenalkan dengan sebuah istilah yang akan mengubah cara pandang saya terhadap manajemen lintas fungsi: Integrated Business Planning (IBP).

Di perusahaan tempat saya bekerja saat itu sedang menjalankan transformasi besar, dipandu langsung oleh para konsultan dari Oliver Wight, bersama para eksekutif senior global yang membawa semangat dari inisiatif bernama HBM — Heinz Business Management. Inilah IBP versi Heinz, sebuah kerangka manajemen terintegrasi yang dibangun di atas tiga fondasi utama yang saling melengkapi.

Yang pertama adalah Class A Standard for Business Excellence, sebuah standar emas yang menekankan disiplin proses dan keunggulan eksekusi di seluruh level organisasi. Fondasi kedua, H-GPS atau Heinz Global Production System, merupakan sistem produksi kelas dunia yang memastikan setiap unit operasional memiliki kapabilitas yang andal dan efisien. Dan yang ketiga, H-BOS atau Heinz Business Operation Excellence, menjadi jembatan penting yang menghubungkan strategi bisnis dengan pelaksanaannya di lapangan, memastikan bahwa setiap rencana besar benar-benar dapat diwujudkan dalam tindakan nyata.



Prosesnya tidak instan. Kami melewati fase demi fase: dari membangun disiplin data, menyusun kalender perencanaan, mengadakan review demand dan supply, hingga akhirnya mampu menjalankan Management Business Review (MBR) yang sungguh menjadi forum pengambilan keputusan strategis lintas fungsi. Namun di titik inilah saya menyadari sebuah kesalahan umum yang sangat jamak terjadi di banyak perusahaan — termasuk yang menyebut dirinya sudah menerapkan IBP. Mereka merasa cukup hanya dengan menjalankan rapat bulanan demand dan supply, mengumpulkan forecast dan kapasitas, lalu menyebutnya sebagai IBP. Padahal, Sales and Operations Planning (S&OP) hanyalah satu kepingan dari keseluruhan puzzle besar bernama Integrated Business Planning.

SOP bukanlah tujuan akhir. Ia hanya salah satu sistem yang menjembatani perencanaan taktis. Tanpa integrasi keuangan, tanpa penyelarasan strategi, tanpa komitmen eksekutif dan sistem pengambilan keputusan yang disiplin, proses tersebut hanyalah "operasional yang dirapikan", bukan transformasi bisnis yang terpimpin.

Buku yang Anda pegang ini adalah versi ke lima — setelah empat draft sebelumnya yang tidak pernah selesai karena memang tidak mudah menuliskan IBP dengan konsep yang sederhana namun tetap mendalam secara pemahaman. Saat menuliskan buku ini, saya mencoba bertahan dan menguatkan langkah, meski saya tahu sepenuhnya: ini sama sekali bukan hal yang sederhana. Saya harus menghadapi kompleksitas situasi dan rantai operasi bisnis yang begitu panjang dan luas. Tapi justru di sanalah letak tantangan sekaligus keindahannya — karena IBP bukan hanya tentang menyusun rencana, melainkan tentang menyatukan arah, komitmen, dan kepemimpinan dalam satu sistem yang nyata dan berdampak.



DARI SINKRONISASI MENUJU SISTEM KEPEMIMPINAN BISNIS

"Sales and Operations Planning is about solving today's problems. Integrated Business Planning is about shaping tomorrow's performance."

Dalam dunia bisnis yang penuh gejolak dan kompetisi yang semakin ketat, banyak perusahaan terjebak dalam siklus bulanan yang melelahkan: mengoreksi forecast yang meleset, merespons krisis suplai, atau menambal kerugian akibat produk yang gagal di pasar. Di balik layar, fungsi-fungsi dalam perusahaan berjalan seperti orkestra tanpa konduktor. Sales bicara pertumbuhan, Supply bicara kapasitas, Finance bicara margin, namun semuanya dalam nada yang berbeda.

Di sinilah Integrated Business Planning (IBP) hadir. Bukan sekadar metodologi baru, IBP adalah sistem kepemimpinan bisnis yang menyatukan seluruh fungsi perusahaan dalam satu irama perencanaan terpadu. IBP bukan evolusi teknis dari S&OP; ia adalah transformasi budaya dalam cara organisasi mengambil keputusan.

Apa Itu Integrated Business Planning (IBP)?

Integrated Business Planning adalah proses manajemen terpadu yang digunakan oleh perusahaan untuk menyelaraskan strategi bisnis dengan rencana operasional di seluruh fungsi: permintaan, pasokan, keuangan, inovasi produk, hingga kapabilitas sumber daya. Melalui siklus review yang dilakukan secara bulanan, perusahaan menghasilkan satu rencana terpadu ("one set of numbers") untuk 36 bulan ke depan, yang menjadi komitmen seluruh eksekutif.



Lebih dari itu, IBP adalah platform pengambilan keputusan strategis yang berbasis data, dialog lintas fungsi, dan disiplin manajerial. Ketika dijalankan dengan benar, IBP memungkinkan organisasi bukan hanya mengelola perubahan, tapi memimpin perubahan.

JEJAK PANJANG MENUJU INTEGRASI BISNIS

Sebelum IBP menjadi pendekatan strategis seperti yang kita kenal hari ini, dunia industri telah mengalami perjalanan panjang dalam menyempurnakan proses perencanaannya. Evolusi ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencerminkan transformasi cara berpikir manajemen lintas dekade.

Pada tahun 1970-an, fokus utama industri manufaktur adalah pada production planning. Perusahaan-perusahaan saat itu berupaya menyusun rencana produksi yang stabil dan efisien, namun tanpa banyak memperhitungkan dinamika pasar.

Memasuki awal 1980-an, muncul konsep Sales and Operations Planning (S&OP) — sebuah upaya untuk menyelaraskan kebutuhan pasar (sales) dengan kemampuan operasional (operations). Namun, praktiknya masih banyak yang bersifat silo dan tak menyatu dengan rencana strategis bisnis.

Tantangan-tantangan inilah yang kemudian mendorong pergeseran menuju fase-fase baru:

- Mid 80s: penekanan pada balancing demand and supply dan pengendalian inventori.
- Late 80s: integrasi keuangan mulai masuk sebagai komponen penting.



- Early 90s: munculnya new product integration dalam siklus perencanaan.
- Late 90s: integrasi produk dan portofolio semakin menjadi sorotan.

Namun puncak dari semua ini adalah lahirnya Integrated Business Planning (IBP) di akhir 1990-an. IBP menjadi sistem yang tidak hanya mengintegrasikan demand dan supply, tetapi juga:

- menyelaraskan strategi perusahaan,
- melibatkan seluruh fungsi bisnis,
- dan berujung pada satu keputusan bersama berbasis data yang disepakati lintas fungsi.

Awal 2000-an menjadi titik penting, ketika IBP berkembang dengan skenario perencanaan dan strategic deployment. Fase ini memperkenalkan kemampuan organisasi untuk merespons ketidakpastian dengan struktur dan simulasi. Kemudian pada pertengahan 2000-an, kolaborasi rantai pasok menjadi fokus utama. Dan di awal 2020-an, IBP tidak lagi hanya soal proses, tapi menjadi instrumen strategy management secara utuh.

Di balik semua fase evolusi ini, terdapat kontribusi besar dari Oliver Wight – institusi yang dikenal sebagai pelopor dalam pengembangan Class A Standard dan penggerak transformasi dari S&OP ke IBP.

Dengan pengalamannya selama puluhan tahun membina perusahaan-perusahaan global, Oliver Wight tidak hanya menawarkan framework, tetapi juga filosofi manajemen yang menyatukan operasi, strategi, dan kepemimpinan dalam satu irama.



Salah satu pertanyaan yang paling sering muncul dalam perjalanan transformasi bisnis adalah: “Apakah S&OP masih relevan di tengah kompleksitas saat ini?”

Jawabannya bukan sekadar iya atau tidak, melainkan bagaimana kita memahami keterbatasannya.

Sales and Operations Planning (S&OP) memang lahir dari kebutuhan untuk menjembatani jurang antara permintaan pasar dan kapasitas produksi.

Di era 80-an, pendekatan ini revolusioner – membantu perusahaan menghindari overstock dan stockout dengan menyelaraskan demand dan supply. Namun hari ini, realitas bisnis sudah jauh berubah.

INTEGRASI STRATEGI, OPERASI, DAN KEUANGAN

IBP pada dasarnya adalah jembatan yang menghubungkan strategi perusahaan dengan aktivitas operasional harian secara nyata. Bukan hanya sebuah proses tambahan, tetapi fondasi baru dalam cara perusahaan mengambil keputusan.

Ada lima elemen mendasar yang menjadikan IBP berbeda dan lebih relevan dengan kebutuhan bisnis modern.



Pertama, IBP memungkinkan integrasi lintas fungsi secara menyeluruh. Artinya, setiap proses perencanaan tidak lagi dijalankan secara terpisah oleh tim Sales, Marketing, Supply Chain, R&D, atau Finance. Sebaliknya, mereka duduk dalam satu platform yang sama — berdiskusi, menyampaikan data, dan menyusun rencana berdasarkan konsensus bersama, bukan sekadar kompromi. Inilah esensi kolaborasi strategis lintas fungsi.

Kedua, IBP memastikan bahwa semua orang berbicara dalam satu bahasa angka: One Set of Numbers. Tidak lagi kita temukan versi forecast yang berbeda-beda antara tim sales, tim supply, dan tim keuangan. Asumsi yang digunakan pun disepakati bersama, sehingga diskusi lebih fokus pada solusi ketimbang mempertanyakan data.

Ketiga, IBP bekerja dalam rentang waktu yang fleksibel namun terstruktur — dikenal dengan istilah multi-horizon planning. Perusahaan dapat memetakan prioritas jangka pendek hingga jangka panjang dalam satu ritme yang utuh, dari 4 bulan hingga 24 bulan ke depan. Ini menjadikan IBP tidak sekadar taktis, tapi juga strategis.

Keempat, IBP dijalankan dengan struktur review bulanan yang disiplin dan konsisten. Prosesnya dimulai dari Product Review, berlanjut ke Demand Review, lalu Supply Review, kemudian masuk ke tahap Integrated Reconciliation, dan berpuncak pada Management Business Review (MBR). Setiap review memiliki peran, agenda, dan tanggung jawab yang jelas. Di sinilah keputusan penting disepakati dan ditindaklanjuti secara lintas fungsi.

Kelima, dan yang paling esensial, IBP memiliki tautan langsung ke strategi bisnis.



Setiap review bulanan bukan hanya forum koordinasi, tetapi juga menjadi ruang refleksi terhadap arah strategi perusahaan. Jika ditemukan kesenjangan antara rencana dan strategi, maka IBP menyediakan mekanisme untuk menyusun action plan yang konkret dan terukur.

Dengan kelima pilar tersebut, IBP bukan hanya menjadi sistem manajemen. Ia berubah menjadi sistem kepemimpinan — yang menyatukan arah, data, dan eksekusi dalam satu sistem yang terintegrasi dan berdampak.

IBP ADALAH SISTEM KEPEMIMPINAN

Beberapa tahun lalu, saya duduk berdiskusi dengan seorang rekan lama—salah satu eksekutif senior di perusahaan energi multinasional.

Kami sedang membahas tantangan menjalankan transformasi bisnis dalam lingkungan yang semakin tidak pasti. Di tengah perbincangan, ia mengangkat satu pertanyaan yang sangat penting: "IBP ini sebenarnya sistem IT ya? Atau proses perencanaan lanjutan?"

Saya tersenyum. Pertanyaan seperti ini bukan pertama kali saya dengar. Dan sayangnya, juga bukan yang terakhir.

Saya kemudian menjelaskan padanya: "IBP bukanlah sistem IT, bukan juga sekadar rapat bulanan yang membahas forecast dan kapasitas. IBP adalah cara perusahaan menjalankan bisnisnya. Ini tentang kepemimpinan — bukan spreadsheet."



Banyak perusahaan mengira bahwa dengan mengadopsi perangkat lunak perencanaan atau memperbarui kalender rapat S&OP, mereka telah menerapkan IBP. Padahal, sistem ini jauh melampaui itu. IBP adalah kerangka kerja kepemimpinan terintegrasi yang menyatukan strategi, eksekusi, dan akuntabilitas dalam satu sistem pengambilan keputusan yang disiplin.

Mari kita bayangkan IBP sebagai platform diskusi strategis. Di sinilah arah bisnis dibahas — bukan hanya target penjualan bulan depan, tapi juga risiko makroekonomi, perubahan portofolio, hingga alokasi sumber daya lintas wilayah dan lini produk. IBP mengangkat diskusi dari level “apa yang harus diproduksi minggu depan” menjadi “bagaimana kita memenangkan masa depan”.

Lalu, IBP juga bertindak sebagai radar perusahaan. Ia memberikan visibilitas menyeluruh terhadap seluruh rantai nilai — dari perubahan tren konsumen di pasar Asia Tenggara, kendala pasokan dari subkontraktor di Eropa Timur, hingga risiko likuiditas akibat fluktuasi harga komoditas global. Dengan radar ini, manajemen bisa mengambil langkah antisipatif, bukan reaktif.

Dan yang tak kalah penting, IBP menjadi kompas pengambilan keputusan. Bukan keputusan yang lahir dari insting atau intuisi semata, tapi dari data, asumsi, dan simulasi yang disepakati bersama. Dengan IBP, eksekutif tidak hanya mengandalkan “rasa”, tapi punya pegangan objektif yang kokoh dalam mengarahkan langkah bisnis.

Inilah esensinya: perusahaan kelas dunia tidak hanya menjalankan S&OP, mereka menjadikan IBP sebagai cara mereka menjalankan bisnis secara menyeluruh. Bukan karena ada kewajiban, bukan pula karena tekanan dari investor.



Tapi karena mereka tahu: tanpa sistem kepemimpinan yang menyatukan fungsi, arah, dan sumber daya, pertumbuhan jangka panjang hanyalah ilusi.

Jadi ketika kita bicara tentang IBP, kita sedang membicarakan sistem yang menyatukan manajemen puncak dengan operasional harian, menyatukan strategi lima tahun dengan prioritas kuartalan, menyatukan apa yang ingin kita capai dengan apa yang sebenarnya kita jalankan setiap hari.

Itulah mengapa, ketika sebuah organisasi berhasil menjadikan IBP sebagai the way they run the business, kita tidak hanya akan melihat forecast yang lebih akurat, tetapi juga budaya pengambilan keputusan yang lebih matang, kolaborasi lintas fungsi yang lebih sehat, dan — yang paling penting — kinerja bisnis yang lebih berkelanjutan. Karena pada akhirnya, IBP bukanlah tentang sistem, bukan pula tentang proses. IBP adalah tentang bagaimana kepemimpinan dieksekusi.

BEDA IBP DAN S&OP

Nah! Mungkin sekarang muncul pertanyaan, lalu apa bedanya?

Beberapa waktu lalu, saya berbicara dengan seorang kolega yang memimpin unit bisnis regional dari sebuah perusahaan consumer goods ternama. Ia bercerita bahwa timnya selama ini sudah menjalankan S&OP dengan cukup rapi — ada kalender rapat, forecast rutin dibahas, dan angka supply-demand diselaraskan setiap bulan.



Aspek	S&OP	IBP
Tujuan	Menyetaraskan demand & supply untuk jangka menengah	Mengintegrasikan strategi, taktik, dan operasional untuk profitabilitas
Cakupan	Fokus pada demand, supply, inventory, produk baru	Tambahan integrasi keuangan, respons pasar, setting, sustainability
Periode Perencanaan	Umumnya 18–24 bulan	Hingga horizon strategi jangka panjang - 36 bulan, fleksibel
Fokus Data	Period-based (bulanan)	Terintegrasi multi-level: time-series & order-based
Kolaborasi	Internal lintas fungsi	Internal & eksternal (supplier, customer, Arriba Network)
Teknologi Pendukung	Spreadsheet, ERP modul dasar	Platform terintegrasi (mis. SAP IBP, Analytics Cloud)
Outcome	Constrained supply-demand plan	Skema eksekusi strategis berbasis skenario dan indikator keuangan

Namun, ketika perusahaan mulai menghadapi ketidakpastian pasar yang tinggi dan tekanan margin yang makin menipis, ia merasa ada yang kurang. “Kami sudah punya S&OP, tapi kenapa keputusan besar tetap terasa lambat dan reaktif?” tanyanya.

Dari situlah percakapan kami mulai mengarah ke satu hal yang lebih mendalam — bahwa S&OP adalah langkah awal, namun IBP adalah lompatan strategis.

“Apakah tim Anda masih menyebut proses ini sebagai S&OP, padahal yang dibutuhkan organisasi adalah kemampuan integratif untuk merespons perubahan pasar, merancang strategi lintas fungsi, dan menjembatani perencanaan keuangan dengan operasional?” Saya memprovokasi kepadanya.



Saya lanjut dengan menjelaskan bahwa IBP bukan sekadar versi 'tingkat lanjut' dari S&OP. Ia adalah transformasi total cara organisasi berpikir dan bertindak. S&OP fokus menyelaraskan demand dan supply dalam jangka menengah, biasanya 18–24 bulan, dengan data berbasis periode bulanan. IBP melampaui itu: ia mengintegrasikan strategi, keuangan, inovasi, hingga sustainability, ke dalam satu proses pengambilan keputusan.

"Tapi kalau saya cerna penjelasan Anda barusan... berarti kami perlu investasi, ya? Dan bukan hanya soal sistem, tapi juga bekerja lebih dalam soal data dan cara berpikir strategis? Jujur saja, itu terasa sangat menantang bagi saya dan tim. Lha, untuk memastikan ada order bulan depan saja kami sudah kerepotan—apalagi harus punya pandangan 36 bulan ke depan? Rasanya tidak realistis." ucapnya, yang saya tangkap lebih sebagai bentuk pembenaran — namun justru itu menandakan masih adanya ruang untuk membuka pemahaman yang lebih tepat.

Di sinilah letak pembeda utamanya — IBP memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan pasar dengan cepat, menyusun rencana berbasis skenario realistis, dan mengambil keputusan dengan dampak finansial yang jelas. IBP bukan sekadar menyamakan angka, tetapi menyatukan visi, strategi, dan respons cepat untuk memimpin perubahan dengan dampak nyata.

DAMPAK NYATA DARI IBP

Sebuah perbincangan yang mahal buat saya, untuk saya catat.



Dalam sebuah forum profesional di Singapura, saya bertemu kembali dengan seorang teman lama—direktur supply chain di perusahaan FMCG global yang produknya akrab di rak minimarket. Di sela acara, kami berbincang santai, dan seperti biasa, topiknya mengarah ke hal yang sama-sama kami minati: transformasi operasional lewat Integrated Business Planning (IBP).

Dengan senyum penuh semangat, ia membuka percakapan: “Saya harus bilang, implementasi IBP di perusahaan kami benar-benar mengubah permainan. Awalnya kami skeptis, mengira ini hanya perbaikan proses S&OP biasa, tapi ternyata dampaknya jauh lebih dalam.”

Ia kemudian membagikan data yang sangat menarik—dan saya konfirmasi, data ini konsisten dengan yang saya temukan juga di beberapa klien lain di industri FMCG. Rata-rata akurasi forecast meningkat antara 20 hingga 30 persen. Artinya, perusahaan tidak lagi berlayar dengan asumsi kabur, tapi dengan panduan yang jauh lebih tajam dan presisi. Hal ini berdampak langsung pada kualitas perencanaan produksi dan distribusi.

Tak berhenti di situ, on-time delivery perusahaan itu kini secara konsisten berada di atas 95 persen. Bukan hanya membangun kepercayaan pelanggan, tapi juga memperkuat posisi mereka di pasar yang sangat kompetitif. “Kami tak lagi terjebak dalam firefighting mode,” katanya, “tapi justru bisa proaktif merespons kebutuhan pasar.”

Dan kami berdua sepakat — inilah kabar baik yang layak dibagikan kepada semua rekan profesional yang sedang mencari jalan keluar dari kompleksitas dan ketidakpastian zaman ini. IBP bukan sekadar solusi teknis. Ia adalah cara berpikir baru.



MENUJU TRANSFORMASI BISNIS YANG BERKELANJUTAN

Setelah kami berbincang cukup panjang soal keberhasilan IBP di berbagai perusahaan FMCG, teman saya—yang juga sempat terlibat di beberapa transformasi global—tiba-tiba bersandar ke belakang, tersenyum, dan berkata, “Tapi ya... kita juga tahu kan, tidak semua perusahaan berhasil sampai ke titik itu.”

Saya langsung mengangguk. Karena memang benar, sebanyak apa pun potensi IBP, implementasinya bukan perkara sepele.

“Sering kali,” lanjutnya, “masalahnya bukan di prosesnya. Tapi di manusianya.”

Dan di sinilah percakapan kami masuk ke bagian yang paling menarik: tantangan dan kunci keberhasilan IBP yang sesungguhnya.

Pertama, kami sepakat bahwa tantangan terbesar adalah soal mindset silo. Banyak organisasi masih terlalu fokus pada KPI masing-masing. Tim sales hanya peduli pada target penjualan, tim produksi pada utilisasi, tim finansial pada margin. Mereka bekerja dalam kotak-kotak sendiri. Maka begitu masuk ke forum IBP yang menuntut transparansi dan integrasi, semua jadi canggung. “Kita udah biasa jadi juara di lapangan masing-masing, tapi begitu main di satu tim, malah bingung strategi mainnya,” katanya sambil tertawa kecil.

Tantangan berikutnya? Komitmen dari top management. Tanpa dukungan aktif dari para pemimpin puncak, IBP hanya akan jadi proyek sesaat — bukan sistem bisnis.



Kami mengingat kembali beberapa kasus di mana CEO-nya hanya 'hadir' di kickoff, lalu hilang di rapat-rapat bulanan berikutnya. Padahal, justru di situ letak kepemimpinan diuji. IBP bukan tentang hadirnya sistem, tapi hadirnya pemimpin dalam pengambilan keputusan lintas fungsi.

Lalu kami membahas fragmentasi data. Ini klasik. Banyak perusahaan punya data, tapi tidak punya satu platform terpadu. Forecast di spreadsheet tim A beda dengan angka dari sistem ERP. Asumsi-asumsi tidak terdokumentasi. Akibatnya, diskusi strategis pun jadi debat sumber data. Tanpa data yang akurat, andal, dan bisa diakses lintas fungsi, IBP kehilangan kekuatannya.

Dan terakhir, kami membahas soal disiplin eksekusi. "Berapa kali kamu ikut IBP meeting yang molor, agendanya berubah di tengah jalan, atau keputusan yang dibuat nggak pernah di-follow up?" tanyanya. Kami tertawa kecil, karena jawabannya: sering. IBP yang kuat butuh ritme. Cadence. Tanpa itu, proses akan runtuh. Tapi percakapan kami tidak berhenti pada masalah. Kami sama-sama percaya, selalu ada jalan keluar.

Pemimpin harus "walk the talk". Mereka harus benar-benar hadir—bukan sekadar duduk di kursi tertinggi, tapi aktif menantang asumsi, mendorong kolaborasi, dan memutuskan langkah strategis. Peran dalam setiap review harus jelas. Platform data dan analitik harus disiapkan dengan standar yang seragam. Dan satu hal yang sering luput: S&OP Coordinator harus diberdayakan bukan hanya sebagai pengatur jadwal, tapi sebagai fasilitator yang punya suara dan kompetensi.

Kami pun menyimpulkan bahwa IBP, kalau dijalankan dengan benar, bukan cuma memperbaiki proses.



la adalah kendaraan menuju transformasi berkelanjutan. la menyatukan strategi dan operasional dalam satu arah gerak. la membuat organisasi lebih gesit, lebih adaptif, dan lebih bermakna dalam menghadapi disrupsi.

“Dan yang paling penting,” tutupnya, “IBP itu bukan alat. Tapi cara kita memimpin.”

Saya hanya bisa mengangguk. Dan saya tahu, inilah percakapan yang akan saya ingat saat menuliskan bab ini. Karena bukan hanya menginspirasi, tapi juga meneguhkan: bahwa di balik sistem hebat, selalu ada manusia yang memilih untuk memimpin — bukan sekadar mengikuti arus.

IBP ADALAH PILIHAN KEPEMIMPINAN

Di tengah bisnis yang penuh disrupsi dan kompetisi tak terduga, bertahan saja tidak cukup. Hanya perusahaan yang mampu memimpin perubahan—dengan struktur kokoh, kolaborasi sejati, dan arah strategis terintegrasi—yang akan tetap unggul.

Integrated Business Planning (IBP) bukan sekadar alat bantu. la adalah sistem kepemimpinan. la bukan hanya menyatukan rencana, tetapi menyatukan komitmen. la bukan hanya membantu Anda menjawab pertanyaan “apa yang harus dilakukan”, tapi juga memastikan Anda dan seluruh tim mampu menjawab: “mengapa kita melakukannya, dan bagaimana kita akan mencapainya bersama.”



Dan pertanyaannya kini bukan lagi: Apakah organisasi Anda butuh IBP?

Melainkan: **Apakah Anda siap memimpin dengan IBP?**

Jadi, saya undang Anda—dengan semangat dan kesungguhan—untuk membaca buku ini hingga tuntas. Jangan sekadar membacanya sebagai materi teknis. Resapilah sebagai fondasi kepemimpinan baru yang dibutuhkan di era ini. Karena jika Anda mampu memahami dan menerapkan IBP dengan benar, bukan hanya performa bisnis Anda yang akan berubah. Cara Anda memimpin pun akan naik kelas.

Selamat memasuki babak baru. Ini bukan tentang proses. Ini tentang bagaimana Anda memimpin organisasi Anda menuju masa depan yang lebih terarah, terintegrasi, dan berkelanjutan.



www.jagokaizen.com

Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



BAGIAN I

MENYINGKAP REALITAS & REFRAMING S&OP



Mengapa sebagian besar perusahaan menjalankan S&OP hanya sebagai ritual bulanan, dan bagaimana Integrated Business Planning (IBP) menawarkan sistem kepemimpinan bisnis yang sesungguhnya.



BAGIAN I – Strategi, Kepemimpinan, dan Arah Transformasi IBP

Tujuan Bagian Ini:

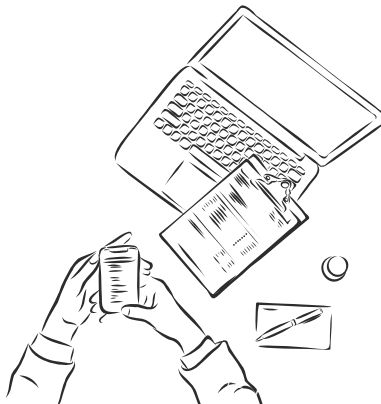
Bagian ini membentuk landasan berpikir strategis dalam implementasi Integrated Business Planning (IBP). Fokus utamanya adalah membangun kesadaran bahwa IBP bukan hanya proses operasional, melainkan sistem kepemimpinan bisnis yang menyatukan arah jangka menengah organisasi, komitmen eksekutif, serta keterpaduan lintas fungsi sebagai elemen strategis.

Pertanyaan Kunci:

- Apa yang membedakan S&OP tradisional dan IBP sebagai sistem kepemimpinan?
- Bagaimana peran aktif CEO dan top executive dalam mengawal transformasi IBP?
- Mengapa IBP harus dimulai dari penyelarasan strategi dan proses manajemen kinerja?

Bab dalam Bagian Ini:

- Bab 1: S&OP yang Gagal, Rutinitas Tanpa Dampak
- Bab 2: Paradigma Baru Penggerak Bisnis
- Bab 3: IBP Dimulai dari Puncak Organisasi



Our Products & Services:



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY

- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.



BAB 1

S&OP yang Gagal, Rutinitas Tanpa Dampak

Sub-bab bahasan:

1. S&OP Jadi Ritual Tanpa Arah
2. Ketika Angka Benar Tapi Hasil Meleset
3. Saat Sistem Dipercaya Lebih dari Kepemimpinan

Rapat Bisnis yang tidak menghasilkan keputusan strategis hanyalah rapat berkala yang mengulang masalah yang sama dengan cara yang sama



S&OP JADI RITUAL TANPA ARAH

Dalam banyak organisasi, terutama yang mengklaim sudah “menerapkan S&OP”, saya kerap menemukan satu fenomena yang ironis: proses ini memang berjalan, rapatnya rutin, pesertanya lengkap, tapi hasilnya nyaris tak pernah terasa. Semua seolah sudah ada—kalender, data, presentasi, dan notulen. Namun ketika kita bertanya, “Apa dampak nyatanya bagi bisnis? Apa keputusan besar yang lahir dari S&OP bulan ini?”—maka sunyi adalah jawaban yang paling sering muncul.

Rapat bulanan itu ada, tapi nilainya kosong.

Seorang eksekutif supply chain dari perusahaan manufaktur consumer goods asal Asia Tenggara pernah berbagi kegelisahan. Selama dua belas bulan terakhir, S&OP berjalan seperti mesin yang tidak pernah berhenti. Tapi saat volume penjualan stagnan, inventory membengkak, dan arus kas tertekan, tidak ada satu pun keputusan strategis yang muncul dari forum itu. Semua hanya membacakan laporan. Tidak ada yang berani menyentuh arah bisnis. Tidak ada keberanian untuk mengintervensi prioritas. Itulah yang saya sebut S&OP yang gagal—karena ia hanya menjadi ritual.

Ada lima ciri utama yang sering saya lihat pada organisasi yang terjebak dalam S&OP yang bersifat rutinitas, bukan sistem manajemen bisnis.

Pertama, S&OP dijalankan sebagai agenda kalender, bukan proses pengambilan keputusan. Ada jadwal tetap, ada template laporan, tetapi tidak ada narasi bisnis yang dibawa. Tidak ada pertanyaan kritis. Tidak ada sense of urgency. Semuanya serba administratif.



Kedua, fungsi-fungsi yang hadir dalam rapat hanya bertindak sebagai penyampai informasi, bukan pemilik masalah atau pemimpin solusi. Tim demand menyampaikan forecast. Tim supply menyajikan kapasitas. Tim finance membacakan angka. Tapi siapa yang memimpin keputusan? Tidak ada.

Ketiga, data yang digunakan dalam rapat seringkali tidak sinkron antar fungsi. Demand planning bicara dalam satuan unit, supply bicara dalam SKU, finance bicara dalam revenue dan margin. Tidak ada baseline bersama. Tidak ada “one set of numbers” yang disepakati. Akibatnya, rapat berubah menjadi adu sudut pandang, bukan forum konvergensi.

Keempat, rapat S&OP terlalu banyak membahas masalah operasional jangka pendek—seperti service level yang turun, backlog produksi, atau lonjakan inventory—tanpa mengaitkannya ke keputusan strategis seperti alokasi portofolio, prioritas market, atau optimalisasi margin.

Kelima, tidak ada mekanisme tindak lanjut yang konkret. Apa yang dibahas di dalam forum, selesai di ruangan itu juga. Tidak ada keputusan yang dieksekusi, tidak ada akuntabilitas yang dipegang. Masalah bulan lalu, muncul lagi bulan ini. Dan bulan depan. Dan seterusnya.

Ini bukan S&OP. Ini hanya rutinitas bulanan yang dilabeli sebagai proses strategis.

Padahal, jika dilakukan dengan benar, S&OP—atau lebih tepatnya IBP—bisa menjadi sistem penggerak bisnis. Ia bisa menyatukan demand, supply, produk, dan keuangan dalam satu ritme yang seirama.



la bisa menjadi ruang tempat pemimpin lintas fungsi mengambil keputusan berbasis data, bukan asumsi. Ia bisa menjadi sistem yang bukan hanya melihat ke belakang, tetapi mengarahkan langkah ke depan.

Namun semua itu mustahil jika proses S&OP hanya dijalankan sebagai kewajiban kalender. Maka pertanyaan yang harus kita ajukan adalah ini:

Apakah rapat S&OP kita hari ini menghasilkan keputusan yang mengubah arah bisnis?

Ataukah ia hanya menyelesaikan checklist agar tampak seolah kita punya proses?

Sebuah sistem manajemen bisnis sejati tidak diukur dari seberapa sering ia dilakukan, tetapi dari seberapa besar ia mampu menggerakkan organisasi secara nyata. Dan jika S&OP Anda belum memberikan dampak strategis, mungkin sudah saatnya kita berhenti menjalankannya—dan mulai membangunnya kembali dengan benar.

KETIKA ANGKA BENAR TAPI HASIL MELESET

Mungkin Anda pernah bertemu fakta dalam ruang rapat, “Forecast yang akurat, namun hasil penjualan tidak tercapai? Kita punya forecast tersusun rapi, tapi revenue malah bergerak ke arah yang salah. Apa yang keliru?”



Kalimat itu diucapkan dengan nada frustrasi oleh seorang direktur komersial dari perusahaan kelas dunia asal Eropa yang bergerak di industri F&B berbasis susu. Tim demand planning mereka memiliki track record membanggakan: forecast accuracy konsisten di atas 85%. Bahkan dalam beberapa kategori, bias-nya nyaris nol. Namun, ketika laporan keuangan keluar, profit margin menyusut. Revenue stagnan. Inventory naik. Pasar tergelincir ke kompetitor yang lebih gesit.

Sebuah ironi yang menyakitkan: ketika angka terlihat benar, tapi arah bisnis tetap meleset.

Dan ironi ini bukan kasus tunggal. Terlalu banyak perusahaan yang terobsesi pada akurasi forecast, seolah-olah itu adalah tujuan akhir. Mereka menyempurnakan model statistik, menambah dimensi data, bahkan mengadopsi AI untuk memprediksi demand. Tapi yang sering mereka lupakan adalah ini: forecast hanyalah satu bagian kecil dari sistem keputusan bisnis. Ia bukan penentu hasil, hanya pemicu percakapan.

Masalahnya, banyak organisasi masih memperlakukan forecasting sebagai tugas teknis. Sebuah fungsi yang dipegang oleh planner di ruang terpisah, jauh dari pengambil keputusan strategis. Tidak terintegrasi dengan keputusan alokasi, strategi pricing, atau manajemen portofolio.

Angka demand dibuat dengan asumsi stabilitas pasar, lalu dilempar ke tim supply tanpa diskusi. Tim finance tidak terlibat. Marketing pun merasa itu bukan tanggung jawab mereka. Akibatnya, meskipun forecast tepat, tidak ada tindak lanjut strategis yang muncul dari data tersebut.



Forecast volume tinggi tidak dijawab oleh supply yang cukup fleksibel. Anda bisa perhatikan.

- Permintaan tumbuh di wilayah A, tapi promosi tetap difokuskan ke wilayah B.
- Portofolio yang sebenarnya sudah kehilangan relevansi pasar tetap dipertahankan.
- Dan yang paling parah: sinyal penurunan demand yang sebenarnya sudah muncul dalam data—diabaikan.

Inilah gejala dari organisasi yang menjalankan demand planning dalam silo. Forecast dianggap sebagai produk akhir, bukan bahan baku keputusan. Tidak ada koneksi antara proyeksi dan pilihan bisnis nyata. Tidak ada keberanian untuk bertanya: “Kalau demand naik di sini, haruskah kita mengalihkan pasokan dari lini lain?” atau “Apakah pricing kita mendukung demand yang sudah kita prediksi?”

Forecast yang akurat tidak berguna jika ia tidak ditindaklanjuti.

Sebuah organisasi yang menjalankan IBP dengan benar tidak berhenti di angka. Mereka bertanya:

- Apa yang harus kita ubah dari supply kita agar bisa memenuhi potensi pasar ini?
- Apa dampaknya ke margin jika kita setuju promo ini?
- Siapa yang harus ambil keputusan, dan kapan?

Karena itulah IBP dibutuhkan. Bukan hanya untuk memperbaiki angka, tapi untuk mengintegrasikan angka itu ke dalam strategi, prioritas, dan tindakan nyata. Forecast bukan tujuan. Ia adalah awal percakapan yang harus dilanjutkan dengan keberanian untuk memilih dan bertindak. Jika tidak, kita hanya akan terus merayakan angka akurat—di tengah bisnis yang tetap kehilangan arah.



SAAT SISTEM DIPERCAYA LEBIH DARI KEPEMIMPINAN

Ini tentang “Mitos S&OP yang Menyesatkan!”

Banyak organisasi percaya bahwa cukup dengan memasang sistem ERP atau membeli lisensi IBP, maka integrasi akan terjadi dengan sendirinya. Yang luput disadari—tanpa kepemimpinan dan akuntabilitas, sistem hanya akan mempercepat kebingungan yang sudah ada.

Salah satu perusahaan kelas dunia asal Amerika Latin di sektor F&B berbasis minuman fermentasi pernah mengalami hal yang ironis. Mereka berinvestasi besar untuk mengimplementasikan sistem ERP kelas dunia yang terintegrasi dengan modul perencanaan lanjutan. Tujuannya jelas: ingin menyatukan data, menyinkronkan permintaan dan pasokan, serta membangun visibilitas lintas fungsi secara real-time.

Namun satu tahun setelah sistem “go-live”, kondisi justru semakin kacau. Forecast accuracy menurun. Inventory melonjak. Sales tidak percaya dengan output sistem. Supply chain frustrasi karena terus-menerus merespons perubahan mendadak. Executive meeting penuh dengan saling menyalahkan.

Apa yang salah?

Kesalahannya terletak pada keyakinan yang keliru bahwa sistem adalah solusi. Mereka mengira dengan menginstal ERP, maka perencanaan akan otomatis terintegrasi. Mereka percaya bahwa IBP adalah soal tools, bukan leadership. Bahwa matching antara demand dan supply setara dengan manajemen bisnis terpadu. Padahal, kebenarannya tidak semudah itu.



Kesalahan mendasar ini mengubah S&OP menjadi proses yang secara teknis berjalan, tapi secara kepemimpinan lumpuh. Tidak ada koneksi antara hasil review dengan arah strategi jangka panjang perusahaan. Tidak ada keterlibatan aktif dari fungsi-fungsi kunci yang seharusnya memainkan peran penting—finance, marketing, bahkan R&D hanya diminta hadir untuk “melihat”, bukan berkontribusi untuk memutuskan.

Lebih parah lagi, tidak ada penanggung jawab tunggal atas hasil akhir. Semua bersembunyi di balik proses. Saat hasil bisnis menyimpang dari target, tidak ada yang merasa itu tanggung jawabnya. Demand planner menyalahkan data sales. Supply menyalahkan perubahan forecast. Finance menyalahkan asumsi margin.

Yang terjadi hanyalah pertunjukan kolaborasi tanpa kepemilikan. Inilah mitos paling menyesatkan dalam S&OP: bahwa tools cukup menggantikan kepemimpinan. Bahwa sistem bisa bekerja sendiri tanpa peran manusia. Padahal, tools hanyalah pengungkit. Kepemimpinan adalah penggeraknya. Sistem tanpa pemilik adalah mesin kosong.

S&OP tidak akan pernah memberikan dampak strategis jika tidak terhubung dengan narasi besar organisasi: ke mana arah bisnis ingin dibawa?

Trade-off apa yang siap diambil?

Margin atau volume?

Inventory atau cash?

Pertanyaan-pertanyaan itu tidak bisa dijawab oleh sistem. Itu hanya bisa dijawab oleh tim eksekutif yang hadir, berpikir, dan memutuskan bersama.



Jika Anda menemukan bahwa rapat S&OP di perusahaan Anda hanya diisi oleh planner dan teknisi, sementara fungsi strategis hanya menonton dari kejauhan, maka waspadalah:

- Bisa jadi S&OP Anda sudah terjebak dalam mitos integrasi otomatis—yang menenangkan tapi menyesatkan.
- Sistem tidak menggantikan tanggung jawab.
- Integrasi tidak datang dari layar komputer, tapi dari keberanian manusia untuk menyatukan tujuan, data, dan keputusan.
- Dan S&OP yang berhasil bukan yang paling canggih, tapi yang paling dimiliki.



PT Jaya Kreasi Indonesia (JKIND)
Leadership & Team Building Batch #02



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



BAB 2

Paradigma Baru Penggerak Bisnis

Sub-bab bahasan:

1. Bukan Proses, Tapi Sistem Keputusan
2. Lompatan Strategis, Dari S&OP ke IBP
3. Agility Dimulai dari Integrasi
4. Gagal Bukan Karena Tools

IBP bukan tentang menyatukan rencana,
tapi menyatukan arah, keputusan,
dan kepemimpinan dalam satu denyut
bisnis yang utuh.



BUKAN PROSES, TAPI SISTEM KEPUTUSAN

Pertanyaan umum para executive saat pertemuan awal implementasi meeting dengan saya selaku konsultan, “Mengapa IBP lebih dari sekadar koordinasi?”

Dalam organisasi yang sudah dewasa secara struktur, tidak sulit menemukan proses yang tampak rapi di permukaan. Kalender rapat berjalan. Template laporan dipenuhi. KPI dicantumkan. Namun saat bisnis mulai goyah—entah karena fluktuasi pasar, supply terganggu, atau strategi go-to-market tidak berhasil—semua hal yang tampaknya solid itu runtuh dalam hitungan minggu. Yang muncul bukan solusi, tapi saling menyalahkan. Yang terdengar bukan pilihan, tapi keterbatasan. Dan yang paling menyakitkan: keputusan penting sering kali tidak diambil, atau justru terlambat diambil.

Itulah yang terjadi ketika organisasi masih menganggap S&OP atau IBP sebagai forum koordinasi, bukan sebagai sistem pengambilan keputusan strategis.

Saya masih ingat pengalaman saat mendampingi sebuah perusahaan kelas dunia asal Asia Timur, bergerak di bidang elektronik konsumen. Tim mereka sangat terstruktur. Setiap bulan ada rapat demand, supply, dan finance. Semua laporan hadir. Tapi tetap saja, mereka kehilangan momentum bisnis di dua negara utama. Bukan karena mereka tidak tahu, tapi karena tidak berani memilih. Mereka bingung: siapa yang seharusnya memutuskan re-allocasi?

Siapa yang berhak menyetop satu SKU demi memperkuat SKU lain yang tumbuh?

Dan kapan keputusan itu seharusnya diambil?



Itulah momen di mana mereka sadar—yang mereka jalankan selama ini hanyalah proses, belum sistem.

Sebuah proses bisa terjadi tanpa dampak. Tapi sistem yang baik akan menghasilkan keputusan, dan keputusan itu harus terstruktur, kolektif, dan memiliki arah jangka panjang. Di sinilah letak kekuatan Integrated Business Planning (IBP). IBP bukan sekadar forum diskusi rutin atau medium laporan performa. Ia adalah kerangka kerja kolektif untuk membuat pilihan bisnis yang kritikal—berdasarkan data, proyeksi skenario, dan keberanian menyatukan lintas fungsi.

IBP juga bukan hanya tentang menyamakan forecast dan kapasitas. Lebih dari itu, ia mengintegrasikan visi jangka panjang perusahaan ke dalam proses bulanan. Artinya, setiap review bulanan harus menjadi pengecekan arah strategi.

Apakah kita masih on track? Jika tidak, apa yang harus ditukar? Apa yang harus dikorbankan?

Organisasi yang menjalankan IBP dengan tepat, pada akhirnya akan mengalami satu perubahan yang sangat terasa: fokus berpindah dari efisiensi fungsional ke efektivitas organisasi secara keseluruhan. Fungsi-fungsi yang sebelumnya sibuk mempertahankan angka departemen, mulai bicara dalam satu bahasa: “Apa dampak ini terhadap rencana perusahaan?”

Demand, supply, finance, marketing, bahkan product development, duduk bersama dalam satu narasi yang sama—bukan untuk menjelaskan siapa yang salah, tetapi untuk mencari keputusan terbaik secara menyeluruh.

Dan di titik itulah, IBP benar-benar menjadi sistem keputusan. Bukan sekadar proses.



Jadi, jika Anda masih melihat IBP atau S&OP Anda hanya sebagai forum review yang berjalan lancar tapi tidak menghasilkan arah yang jelas, maka mungkin sudah saatnya bertanya: Apakah kita menjalankan proses?

Atau kita sudah membangun sistem yang benar-benar membantu kita memutuskan dan bergerak lebih cepat dari perubahan pasar?

LOMPATAN STRATEGIS, DARI S&OP KE IBP

Ini merupakan transisi dari proses supply chain ke sistem kepemimpinan bisnis.

Banyak perusahaan merasa telah mencapai kematangan hanya karena mereka sudah menjalankan S&OP selama bertahun-tahun. Kalendernya rapi, review meeting berlangsung rutin, dan laporan disusun dengan cermat. Namun, ketika bisnis terguncang—entah oleh volatilitas pasar, disrupsi pasokan, atau perubahan arah portofolio—yang terjadi justru kebingungan. Rapat berlangsung, tetapi keputusan besar tertunda. Fungsi-fungsi berjalan sendiri-sendiri, dan manajemen tidak bergerak serempak. Di sinilah kita harus jujur: S&OP yang selama ini dijalankan ternyata belum cukup. Saya pernah bekerja bersama sebuah perusahaan global asal Eropa Timur di bidang otomotif. Mereka memiliki semua struktur S&OP yang tampak ideal. Namun ketika salah satu pabrik utama mereka terdampak krisis energi, tidak ada satu pun keputusan re-alokasi yang berhasil diambil dalam waktu kurang dari tiga minggu. Mengapa? Karena S&OP mereka hanya menjadi koordinasi supply chain, bukan sistem yang mendorong kepemimpinan bisnis lintas fungsi.



Iniilah titik penting yang harus dipahami. IBP bukanlah versi lanjutan dari S&OP. Ia bukan hanya “S&OP plus finance”, atau “S&OP yang lebih sering rapat”. IBP adalah redefinisi total tentang bagaimana organisasi mengambil keputusan lintas fungsi secara strategis dan terpadu. Jika S&OP fokus pada menyamakan volume antara demand dan supply, maka IBP menyatukan narasi bisnis—menggabungkan volume, margin, cashflow, risiko, dan prioritas pertumbuhan ke dalam satu sistem keputusan bersama. Ini bukan sekadar koordinasi, tapi integrasi penuh.

IBP memaksa organisasi keluar dari silo: marketing tidak bisa lagi sekadar membuat kampanye tanpa melihat kapasitas supply. Finance tidak bisa hanya menganalisis hasil setelah keputusan dibuat. Product development tidak bisa meluncurkan inovasi baru tanpa keterlibatan demand planner dan business controller. Semua fungsi bergerak bersama, dan lebih penting lagi—top management hadir secara aktif dalam pengambilan keputusan.

Iniilah lompatan strategis yang membedakan IBP dari S&OP. Ia bukan hanya memperbaiki proses perencanaan, tapi mengubah cara kepemimpinan dijalankan dalam organisasi. Dalam IBP, keputusan penting tidak didorong oleh tekanan harian, melainkan oleh konsensus berbasis data dan simulasi. Arah strategi tidak ditentukan oleh insting semata, tapi disusun bersama dalam forum eksekutif lintas fungsi, dengan narasi yang menyatukan.

Perusahaan yang menjalankan IBP dengan benar tidak lagi sekadar mengejar forecast accuracy atau on-time delivery. Mereka mengelola trade-off dengan jelas: volume atau margin, promosi atau profit, growth atau cash. Mereka tidak hanya bergerak cepat—mereka bergerak dengan arah yang tepat.



Jadi, pertanyaan pentingnya adalah ini: Apakah S&OP Anda hari ini benar-benar membantu memimpin bisnis? Atau hanya membantu menjalankan operasional?

Karena jika Anda ingin membangun organisasi yang lebih gesit, lebih strategis, dan lebih terintegrasi, maka berhenti menyempurnakan S&OP—dan mulailah membangun IBP.

AGILITY DIMULAI DARI INTEGRASI

Mengapa IBP adalah fondasi kelincuhan perusahaan modern? Mungkin Anda mengajukan pertanyaan seperti itu.

Kelincuhan bukan soal bergerak cepat. Kelincuhan adalah soal mampu berubah arah tanpa kehilangan kendali. Banyak organisasi saat ini berpacu untuk menjadi agile, tetapi justru tersandung di dalam kompleksitas internal yang mereka ciptakan sendiri. Fungsi yang bekerja dalam silo, data yang tidak sinkron, dan keputusan yang lambat karena menunggu "clearance" dari berbagai pihak—semuanya menciptakan ketidakmampuan untuk merespons realitas yang berubah dengan cepat.

Saya pernah menyaksikan sebuah perusahaan kelas dunia asal Asia Tenggara di sektor produk kebersihan rumah tangga. Mereka adalah pemain besar di pasarnya, tetapi ketika terjadi gangguan pasokan bahan baku utama akibat krisis geopolitik, mereka gagal bereaksi dalam waktu yang dibutuhkan. Bukan karena mereka tidak tahu apa yang terjadi, tetapi karena mereka tidak terintegrasi dalam menyusun respons.



Demand planner melihat potensi kehilangan penjualan, supply chain menunggu keputusan alokasi, dan finance baru masuk setelah dampaknya dirasakan di P&L. Hasil akhirnya? Tiga bulan kehilangan peluang pasar—dan puluhan miliar yang tidak pernah kembali.

Inilah titik di mana IBP menjadi pembeda utama. Dalam organisasi yang menjalankan IBP secara utuh, tidak ada lagi perencanaan jangka pendek dan jangka panjang yang berdiri sendiri. Keduanya disatukan dalam satu sistem berkelanjutan yang dijalankan secara dinamis.

Ketika sinyal perubahan muncul—baik dari sisi pasar, supply, portofolio, atau margin—organisasi bisa langsung mengaktifkan simulasi skenario, menguji pilihan, dan memutuskan tindakan dengan cepat. Bukan berdasarkan insting, tapi berdasarkan data bersama. Yang membuat IBP menjadi fondasi agility bukan hanya karena sistemnya bisa merespons, tapi karena semua fungsi bergerak dengan satu pemahaman bersama: one set of numbers, one version of the truth. Tidak ada lagi versi berbeda dari demand, supply, atau margin. Semua bicara dengan bahasa yang sama.

Dan dari sanalah kecepatan keputusan dibangun—bukan karena tekanan, tapi karena kejelasan dan kepercayaan.

Bayangkan dalam satu forum bulanan, marketing membawa insight tentang shifting demand, supply chain sudah siap dengan tiga opsi re-routing, dan finance langsung menunjukkan dampaknya terhadap cash conversion cycle. Semuanya terjadi bukan karena ajaib, tetapi karena mereka bekerja dalam satu siklus perencanaan yang terintegrasi. Bukan mingguan, bukan tahunan, tapi real-time and strategic.



Di sinilah IBP menunjukkan peran sejatinya: bukan proses tambahan, tapi sistem pusat saraf organisasi. Ia menjadi tempat di mana alokasi ulang sumber daya tidak perlu menunggu krisis. Perubahan portofolio tidak menunggu evaluasi tahunan. Perubahan arah bisnis tidak menunggu kegagalan. Karena di era bisnis yang volatil, hanya organisasi yang terintegrasi yang benar-benar lincah. Dan hanya organisasi yang lincah yang bisa bertahan dan tumbuh secara berkelanjutan.

Jadi pertanyaannya bukan lagi, “Apakah kita cukup cepat?” Tapi, “Apakah kita sudah cukup terintegrasi untuk berubah arah tanpa kehilangan arah?”

GAGAL BUKAN KARENA TOOLS

“Pak, tools-nya sudah world class. Kita pakai platform yang sama dengan perusahaan global di Eropa. Tapi kenapa rapat IBP kita tetap terasa kering? Kok tidak pernah ada keputusan penting yang lahir dari sini?”

Saya balik bertanya, “Mengapa Struktur, Budaya, dan Mindset Jadi Faktor Kunci?”

Kalimat itu dilontarkan oleh seorang manager senior supply chain dalam sebuah sesi evaluasi IBP di perusahaan manufaktur multinasional asal Asia yang bergerak di sektor personal care. Tools mereka memang canggih. Sistem terintegrasi, tampilan dashboard real-time, simulasi skenario tersedia hanya dalam beberapa klik.



Tetapi dalam rapat, yang terjadi hanyalah pembacaan data. Tidak ada diskusi lintas fungsi yang hidup. Tidak ada trade-off yang diputuskan. Dan tentu saja, tidak ada dampak nyata terhadap arah bisnis.

Ini adalah salah satu pain point yang paling sering kami temukan di lapangan: organisasi gagal bukan karena kekurangan sistem, tetapi karena miskin integrasi budaya dan kepemimpinan. Mereka menaruh harapan besar pada teknologi, tanpa pernah membenahi ekosistem organisasi tempat teknologi itu dijalankan.

Kultur silo adalah biang utamanya. Tiap fungsi masih sibuk menjaga wilayahnya sendiri. Sales berupaya menjaga angka penjualan. Supply fokus mengamankan kapasitas. Finance duduk sebagai penilai akhir tanpa cukup terlibat di hulu. Sementara product dan marketing sering kali hanya ikut duduk dalam forum, tanpa suara, tanpa tanggung jawab atas hasil. Semua hadir, tetapi tidak menyatu.

Dalam organisasi seperti ini, struktur pun ikut membatasi. Tidak ada peran jelas siapa seharusnya memutuskan ketika skenario A dan B berbenturan. Tidak ada eskalasi cepat ketika prioritas bisnis berubah. Bahkan tidak jarang, kita temui posisi IBP Coordinator yang hanya sekadar admin meeting, bukan fasilitator integrasi keputusan lintas fungsi. Padahal, keputusan strategis membutuhkan jalur yang jelas dan tanggung jawab yang merata.

Tapi lebih dari itu semua, kegagalan paling dalam sering kali bersumber dari mindset bahwa IBP adalah proses, bukan kepemimpinan. Banyak perusahaan menganggap IBP sebagai tugas fungsional, bukan tanggung jawab strategis eksekutif. Akibatnya, setiap bulan yang dihasilkan hanyalah laporan—bukan keputusan.



Tidak ada keberanian untuk bertanya, “Apa yang harus kita ubah demi mengejar prioritas bisnis ini?” Semua hanya berputar dalam rutinitas.

Ketika kami membandingkan antara perusahaan yang menjalankan IBP sebagai sistem kepemimpinan bisnis dengan perusahaan yang hanya menjadikannya agenda fungsional, perbedaannya mencolok. Yang pertama menghasilkan arah yang jelas dan tindakan lintas fungsi yang konsisten. Yang kedua hanya menghasilkan meeting minutes dan frustrasi berulang.

Jadi jika Anda merasa IBP yang Anda jalankan tidak berdampak, mungkin bukan sistemnya yang perlu diganti. Mungkin yang perlu dibenahi adalah:

- Apakah budaya di organisasi Anda siap menerima kepemilikan bersama?
- Apakah struktur organisasi memfasilitasi keputusan cepat dan terkoordinasi?
- Apakah pemimpin Anda hadir bukan hanya untuk hadir, tapi untuk memutuskan?

Jadi, tools terbaik pun tidak akan bekerja di tangan tim yang belum menyatu.

Dan IBP bukan tentang kecanggihan sistem. Tapi tentang kesanggupan bersama untuk memimpin arah bisnis dengan keberanian dan integritas.



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



BAB 3

IBP Dimulai dari Puncak Organisasi

Sub-bab bahasan:

1. Bukan Proses Supply Chain Lagi
2. Menghapus Bias dan Ego Lintas Fungsi
3. Ritme Eksekutif dalam Mengelola Bisnis

IBP tidak akan pernah menjadi
sistem penggerak bisnis jika para eksekutif hanya
hadir untuk mendengar,
bukan untuk memutuskan.



BUKAN PROSES SUPPLY CHAIN LAGI

Ketika IBP Jadi Agenda CEO, IBP bukan agenda supply chain. Dan ia juga bukan sistem laporan yang diserahkan ke manajemen begitu saja setiap akhir bulan. IBP yang sesungguhnya adalah sistem kepemimpinan bisnis yang menyatukan pemikiran, prioritas, dan keberanian mengambil keputusan strategis – dan itu hanya bisa terjadi jika dijalankan dari puncak organisasi.

Saya masih ingat percakapan dengan seorang CFO dari sebuah perusahaan kelas dunia asal Skandinavia yang bergerak di sektor makanan fungsional. Di ruang rapat yang mewah, ia berkata, “Kami punya sistem IBP yang sangat bagus, tapi setelah dua kuartal, hasil bisnis tidak bergerak. Semua orang sibuk mengelola proses, tapi tidak ada yang benar-benar memimpin.”

Kalimat itu menggambarkan satu kenyataan pahit: terlalu banyak organisasi yang menjalankan IBP sebagai proyek fungsional, bukan agenda CEO. Mereka percaya cukup dengan menugaskan tim supply chain untuk mengoordinasikan demand, supply, dan produk – lalu berharap hasil bisnis akan mengikuti. Padahal, selama IBP hanya diposisikan sebagai urusan operasional, yang akan muncul hanyalah konsistensi rapat, bukan konsistensi arah.

Kunci transformatif IBP terletak pada keberanian CEO dan jajaran eksekutif untuk memiliki, memimpin, dan menanamkan IBP sebagai sistem manajemen bisnis utama. Di organisasi yang matang, IBP bukan hanya didukung oleh top leader – ia dipimpin langsung oleh mereka. CEO hadir di executive review bukan untuk membuka rapat, tapi untuk menyatukan keputusan. CFO tidak sekadar membaca laporan margin, tapi menegaskan trade-off strategi.



CSCO tidak hanya meng-update kapasitas, tapi mengarahkan respons agility organisasi.

Mindset ini mengubah peran IBP secara radikal. Dari sistem yang sekadar mendukung operasional, menjadi sistem yang menjalankan strategi bisnis. Dari forum koordinasi antar fungsi, menjadi forum arah bagi seluruh organisasi. Ini bukan tentang siapa yang hadir, tapi siapa yang memutuskan. Ketika IBP diposisikan di level strategis, maka ritme organisasi mulai menyatu. Demand, supply, finance, marketing, dan innovation tidak lagi bergerak sendiri-sendiri. Mereka menyatu dalam satu narasi bisnis, satu angka, dan satu rencana yang dibentuk oleh kepemimpinan kolektif — bukan hanya oleh angka teknis atau output sistem.

Dan ini yang sering dilupakan: IBP bukan milik fungsi tertentu. Ia milik CEO. Karena keputusan yang diambil dalam IBP tidak hanya berdampak pada gudang atau pabrik. Ia berdampak pada arah pertumbuhan perusahaan, kesehatan keuangan, reputasi merek, dan bahkan nilai pemegang saham. Maka tidak heran, di perusahaan-perusahaan kelas dunia yang telah menjalankan IBP secara utuh, setiap keputusan strategis bermula dari forum IBP — bukan dari rapat darurat setelah bisnis gagal mencapai target.

Jadi, jika organisasi Anda masih memandang IBP sebagai sistem perencanaan supply chain, mungkin sudah saatnya mengubah pertanyaan. Bukan lagi, “Apakah S&OP kita berjalan lancar?” tapi, “Apakah CEO kita hadir untuk memimpin keputusan lintas fungsi secara nyata?” Ya, oleh sebab, IBP bukan sekadar proses. Ia adalah panggung utama bagi para eksekutif untuk menyatukan strategi dengan eksekusi — secara berani, terarah, dan berdampak.



IBP Proses dan Executive sebagai Pengambil Keputusan

Executive	IBP di 1 bulan	IBP di 3 bulan	IBP di 6 bulan	IBP di 12 bulan
Executive Marketing	Menyusun strategi pemasaran dan rencana pemasaran untuk 12 bulan ke depan dan rencana pemasaran untuk 6 bulan ke depan	Menyusun strategi pemasaran dan rencana pemasaran untuk 3 bulan ke depan dan rencana pemasaran untuk 6 bulan ke depan	Menyusun strategi pemasaran dan rencana pemasaran untuk 3 bulan ke depan dan rencana pemasaran untuk 6 bulan ke depan	Menyusun strategi pemasaran dan rencana pemasaran untuk 3 bulan ke depan dan rencana pemasaran untuk 6 bulan ke depan
Executive Finance	Menyusun rencana keuangan untuk 12 bulan ke depan dan rencana keuangan untuk 6 bulan ke depan	Menyusun rencana keuangan untuk 3 bulan ke depan dan rencana keuangan untuk 6 bulan ke depan	Menyusun rencana keuangan untuk 3 bulan ke depan dan rencana keuangan untuk 6 bulan ke depan	Menyusun rencana keuangan untuk 3 bulan ke depan dan rencana keuangan untuk 6 bulan ke depan
Executive Production	Menyusun rencana produksi untuk 12 bulan ke depan dan rencana produksi untuk 6 bulan ke depan	Menyusun rencana produksi untuk 3 bulan ke depan dan rencana produksi untuk 6 bulan ke depan	Menyusun rencana produksi untuk 3 bulan ke depan dan rencana produksi untuk 6 bulan ke depan	Menyusun rencana produksi untuk 3 bulan ke depan dan rencana produksi untuk 6 bulan ke depan
Executive Logistics	Menyusun rencana logistik untuk 12 bulan ke depan dan rencana logistik untuk 6 bulan ke depan	Menyusun rencana logistik untuk 3 bulan ke depan dan rencana logistik untuk 6 bulan ke depan	Menyusun rencana logistik untuk 3 bulan ke depan dan rencana logistik untuk 6 bulan ke depan	Menyusun rencana logistik untuk 3 bulan ke depan dan rencana logistik untuk 6 bulan ke depan

Proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang sangat terotomatisasi. Pengambilan yang telah disaring oleh machine learning tetap memerlukan masukan dari manusia. Pertemuan hanya dilakukan jika terjadi pengecualian.

Otomatisasi proses perencanaan dilakukan sejauh memungkinkan, sementara pengambilan keputusan tetap berpusat pada manusia dan sangat didukung oleh simulasi skenario serta teknologi AI/ML.



MENGHAPUS BIAS DAN EGO LINTAS FUNGSI

Salah satu sumber friksi paling berbahaya dalam organisasi bukanlah kekurangan data, melainkan data yang berbeda untuk versi kebenaran yang berbeda. Saat fungsi-fungsi utama seperti demand, supply, finance, dan marketing masing-masing memegang “angka sendiri-sendiri”, maka forum pengambilan keputusan hanya akan menjadi panggung ego—bukan ruang untuk menyatukan arah bisnis.

Saya masih ingat sebuah kasus di perusahaan global asal Amerika Utara di industri minuman berbasis soda. Mereka telah menjalankan proses S&OP cukup lama, dan bahkan sudah mengadopsi teknologi perencanaan canggih. Namun dalam satu cycle penting, mereka mengalami kegagalan besar dalam pengelolaan supply untuk peluncuran varian produk baru. Bukan karena mereka kekurangan informasi, tetapi karena mereka semua membawa informasi yang berbeda.

Demand membawa estimasi berbasis campaign yang agresif. Supply membawa rencana kapasitas konservatif. Finance memproyeksikan margin berdasarkan penjualan tahun lalu. Marketing membawa semangat launching tanpa melihat dampak logistik. Dan saat rapat berlangsung, masing-masing fungsi datang dengan angka yang diyakini benar—dan tidak ada yang siap untuk mengalah.

Akhirnya, keputusan tidak diambil. Atau lebih tepatnya: keputusan tertunda sampai semuanya sudah terlalu terlambat.

Inilah alasan mengapa dalam IBP, prinsip “one version of the truth” menjadi non-negotiable.



Satu set angka—yang disepakati lintas fungsi, dikawal oleh finance, dan disetujui oleh eksekutif—harus menjadi dasar dari seluruh diskusi, trade-off, dan skenario bisnis. Tanpa itu, IBP hanya akan menjadi forum diplomasi, bukan eksekusi. Satu baseline bersama memaksa setiap fungsi untuk bergerak dari posisi defensif menuju kolaboratif. Tidak ada lagi argumen berbasis versi, hanya ada argumen berbasis tujuan bersama.

Di sinilah peran CFO dan Finance Business Partner menjadi sangat strategis. Mereka tidak lagi berfungsi sebagai penjaga belakang, yang baru berbicara setelah angka jatuh. Mereka adalah penjaga integritas perencanaan keuangan dari awal proses. Mereka memastikan bahwa setiap skenario yang diajukan—baik oleh demand, supply, atau marketing—sudah diuji terhadap margin, cashflow, dan kontribusinya terhadap P&L.

IBP yang sehat menciptakan ruang di mana setiap fungsi bisa berdebat dengan jujur karena mereka bicara dari data yang sama. Perbedaan tetap ada, tetapi tidak lagi jadi konflik—melainkan menjadi dinamika produktif untuk mencapai keputusan yang paling rasional.

Dan justru karena berbicara dengan data yang sama, organisasi tidak hanya lebih cepat memutuskan, tapi juga lebih siap mempertahankan keputusannya di lapangan.

One version of the truth bukan sekadar metode teknis. Ia adalah landasan psikologis untuk membangun trust, akuntabilitas, dan fokus kolektif. Di era volatilitas dan tekanan kompetitif yang makin tinggi, organisasi yang tidak menyatu dalam satu angka, akan berakhir dalam satu hal: kegagalan kolektif yang saling menyalahkan. Jadi, jika hari ini Anda masih menyaksikan forum IBP yang penuh adu versi dan klaim angka, maka pertanyaan yang perlu diajukan bukan soal data, melainkan soal kepemimpinan:



Siapa yang punya keberanian untuk mengatakan: cukup sudah.

Mulai sekarang, kita putuskan dengan satu versi kebenaran. Untuk satu tujuan bersama.

RITME EKSEKUTIF DALAM MENGELOLA BISNIS

Banyak organisasi merasa telah memiliki proses S&OP atau IBP hanya karena mereka memiliki jadwal rapat yang tetap. Tetapi ada perbedaan besar antara kalender sebagai pengingat pertemuan, dengan kalender sebagai penggerak keputusan strategis. Di organisasi yang belum matang, kalender hanya memberi tahu kapan kita harus duduk di ruangan bersama. Namun di organisasi yang sudah dewasa secara kepemimpinan, kalender menentukan bagaimana organisasi bergerak, berubah, dan bertindak.

Saya pernah menyaksikan secara langsung transisi ini dalam sebuah perusahaan teknologi global berbasis di Asia. Di tahun-tahun awal implementasi IBP, rapat-rapat mereka selalu berjalan tepat waktu—namun kosong arah. Demand Review sekadar meninjau forecast, Supply Review berisi laporan beban kapasitas, dan Executive Review diakhiri tanpa satu pun keputusan nyata. Semua hadir, semua bicara, tapi tidak ada keputusan yang berdampak pada bisnis secara menyeluruh.

Masalahnya bukan karena mereka tidak pintar. Mereka punya data. Mereka punya sistem. Mereka punya orang-orang hebat. Yang mereka tidak miliki hanyalah ritme eksekutif yang terstruktur.



Kalender mereka memberi tahu kapan rapat diadakan, tetapi tidak pernah mendisiplinkan apa yang harus diputuskan, oleh siapa, dan dalam kerangka waktu seperti apa.

Inilah esensi dari prinsip “Calendar Drives Behavior” dalam IBP. Kalender bukan hanya untuk penjadwalan, tetapi untuk membangun perilaku manajerial yang konsisten. Ketika organisasi memiliki siklus bulanan yang jelas—dimulai dari Product Review, dilanjutkan dengan Demand Review, lalu Supply, kemudian Finance, dan akhirnya Executive Review—maka yang terbentuk adalah alur pengambilan keputusan yang menyatu, sistematis, dan berbasis fakta.

Lebih jauh lagi, kalender yang hidup juga menciptakan harapan yang jelas bagi setiap peran. Chief Supply Chain Officer, misalnya, tidak lagi sekadar diminta melaporkan kapasitas. Ia harus tampil sebagai arsitek agility—menyediakan opsi, menyimulasikan skenario, dan memfasilitasi respons cepat lintas fungsi. CFO tidak hanya hadir untuk mengoreksi angka, tapi untuk memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil memiliki implikasi margin dan arus kas yang terukur.

Executive Review pun harus berevolusi. Ia bukan forum mendengar laporan. Ia adalah ruang keputusan. Tempat para pemimpin lintas fungsi menyelaraskan arah, menyepakati trade-off, dan mengarahkan organisasi secara kolektif. Dan semua itu hanya mungkin jika kalendernya mengharuskan mereka hadir dengan kesiapan, bukan hanya kehadiran fisik.

Salah satu alat yang sangat bermanfaat dalam menjaga disiplin ini adalah maturity model. Dengan alat ini, kita bisa mengevaluasi sejauh mana proses IBP kita bukan hanya berlangsung, tapi berkembang.



Monthly Timing IBP Meeting

	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jumat	Sabtu
W1				Product Management Review		
W2				Demand Review		
W3				Supply Review		
W4	Financial Reconciliation	Integrated Reconciliation		Management Business Review		
W5						

28 Juni Pre-Round sebelum Rapat Bisnis Berlanggung HARIAN untuk terbiasa

Apakah tiap fungsi hadir dengan data yang valid? Apakah keputusan benar-benar diambil di forum yang tepat? Apakah tindak lanjut dijalankan hingga tuntas?

Kalender menjadi tulang punggung, maturity model menjadi cermin.



PT Riau Andalan Pulp and Paper (PT RAPP) TPM - Autonomous Maintenance Batch #01



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



BAGIAN II

PILAR PROSES IBP:
STRATEGI, SINERGI,
DAN EKSEKUSI



Membangun sistem manajemen bisnis yang mengintegrasikan strategi, perencanaan permintaan dan pasokan, inovasi produk, serta keuangan ke dalam proses IBP yang utuh.



BAGIAN II – PILAR PROSES IBP: STRATEGI, SINERGI, DAN EKSEKUSI

Tujuan Bagian Ini:

Bagian ini membahas lima pilar utama dalam Integrated Business Planning (IBP)—demand, supply, product, finance, dan strategy—sebagai fondasi integratif yang menyatukan visi strategis dan eksekusi operasional. Ketika kelima pilar ini diorkestrasi secara sinergis, IBP tidak hanya menjadi alat koordinasi lintas fungsi, tetapi juga platform transformasi yang menerjemahkan ambisi strategis menjadi rencana aksi konkret dan terukur.

Pertanyaan Kunci:

- Bagaimana lima pilar utama IBP saling berinteraksi untuk membentuk sistem perencanaan terpadu?
- Apa konsekuensinya bila satu pilar bekerja tanpa keterkaitan erat dengan pilar lainnya?
- Bagaimana IBP dapat menjembatani kesenjangan antara formulasi strategi dan eksekusi operasional?

Bab dalam Bagian Ini:

- Bab 4: Pilar Integrasi IBP: Demand – Supply – Product – Finance – Strategy
- Bab 5: Menyelaraskan Strategi Bisnis ke Praktek IBP
-



Our Products & Services:



LEAN BUSINESS IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



LEAN SUPPLY CHAINS ACADEMY

- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



EXCELLENCE CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.



BAB 4

Pilar Integrasi IBP: Demand – Supply – Product – Finance – Strategy

Sub-bab bahasan:

1. Membangun integrasi lintas fungsi yang utuh
2. Demand Adalah Pemicu Segalanya
3. Membuat Pemasokan Menjadi Mitra Strategis
4. Kolaborasi bukan cuma koordinasi

Ketika demand, supply, finance, produk,
dan strategi tidak berjalan dalam satu irama,
yang terganggu bukan hanya rencana
—tetapi seluruh arah bisnis.



MEMBANGUN INTEGRASI LINTAS FUNGSI YANG UTUH

Setiap pemimpin tahu bahwa strategi hebat bisa gagal di tangan eksekusi yang tidak sinkron. Dan sering kali, kegagalan itu tidak berasal dari keputusan yang buruk—tetapi dari keputusan yang tidak pernah diselaraskan.

Mari saya bawa Anda pada sebuah kisah yang mungkin terdengar familiar. Di sebuah perusahaan kelas dunia asal Amerika Latin yang memproduksi kebutuhan rumah tangga, tim demand planning datang ke forum IBP dengan semangat. Mereka menunjukkan tren permintaan yang meningkat tajam untuk segmen produk premium. Tim supply, di sisi lain, tidak pernah melihat angka itu sebelumnya. Mereka telah menjadwalkan maintenance besar pada salah satu pabrik yang justru menjadi andalan produk tersebut. Tim finance terlihat resah karena angka proyeksi margin yang dibawa marketing berbeda dari baseline yang digunakan untuk budgeting. Semua membawa rencana, tapi tidak satu pun yang bicara dalam bahasa yang sama.

Iniilah wajah dari organisasi yang sibuk tapi terpecah. Demand, supply, finance, product, dan bahkan strategi—semuanya penting, semuanya bergerak, tapi semuanya berjalan sendiri-sendiri. Seolah masing-masing tinggal di dunia yang terpisah, meskipun membawa nama perusahaan yang sama.

Di sinilah IBP hadir bukan sekadar sebagai proses perencanaan, tetapi sebagai mekanisme penyatuan pemikiran strategis lintas fungsi.



Dalam IBP yang sehat, tidak ada lagi istilah “forecast saya”, “budget saya”, atau “kapasitas saya”. Yang ada hanyalah “rencana kita”. IBP menciptakan satu kerangka kerja bersama di mana semua fungsi harus menyumbangkan perspektifnya, menyelaraskan prioritasnya, dan mengambil keputusan dalam satu ritme.



Ilustrasi ini menampilkan Integrated Business Planning sebagai jantung sistem pengambilan keputusan lintas fungsi. Di sinilah strategi tidak hanya dirumuskan di atas kertas, tetapi dijalankan secara terstruktur, terukur, dan menyatu dalam ritme manajemen yang konsisten. IBP bukan sekadar alat bantu perencanaan, melainkan sistem kepemimpinan bisnis yang memadukan aspirasi strategis dan kenyataan operasional secara harmonis.

Pertama, ini berarti bahwa demand bukan hanya menyajikan angka, tetapi juga mengaitkannya dengan realita pasar dan implikasinya terhadap supply dan margin.



Kedua, supply tidak lagi merencanakan berdasarkan kapasitas idealnya sendiri, tapi atas dasar keputusan bersama tentang produk mana yang paling prioritas.

Ketiga, finance tidak duduk sebagai pengamat belakangan, tetapi aktif sejak awal untuk menjaga kesesuaian antara rencana operasional dan dampak keuangan.

Yang kita lihat di sini bukan struktur yang bersifat hierarkis atau prosedural, melainkan sebuah ekosistem strategis—organik, dinamis, dan saling terhubung. IBP memfasilitasi alur keputusan yang tidak linier, tapi simultan dan kolaboratif, menjadikan setiap fungsi bukan sekadar pelaksana, tetapi kontributor aktif terhadap arah dan kinerja perusahaan.

Kita coba bahas secara singkat terlebih dahulu di sini untuk memberikan gambaran umum kepada Anda. Selanjutnya akan kita kupas secara rinci tahapan dan format-formatnya di **"Bagian III – Praktik Intergrasi 3 Pilar IBP"**.

Tahap 1: Product Review (Portfolio Review)

"Kalau kita tidak mengelola portofolio, pasar yang akan mengelola kita."

Saya ingin Anda membayangkan satu momen yang sering terjadi di banyak perusahaan—tim R&D dengan bangga mempresentasikan rencana peluncuran produk baru yang sudah mereka kembangkan berbulan-bulan. Desain sudah siap, kemasan memukau, bahkan tagline iklan sudah mulai dirancang. Tapi ketika dicek ke tim supply, ternyata bahan baku utama belum tersedia dan kapasitas produksi sudah penuh untuk tiga bulan ke depan. Lebih parah lagi, produk baru ini akan menggantikan varian lama yang masih punya ribuan unit di gudang.



Ini adalah alasan mengapa proses Product Review bukan sekadar forum R&D. Ini adalah titik awal dalam siklus S&OP/IBP—di mana semua pihak duduk bersama dan bertanya: produk mana yang akan kita bawa ke pasar? Mana yang harus kita hentikan? Apakah inovasi kita sudah sinkron dengan kapasitas pabrik dan strategi komersial kita?

Dalam sesi ini, yang dibahas bukan hanya apa yang akan diluncurkan, tapi kapan, bagaimana, dan apa dampaknya terhadap sistem. Tim perlu menyelaraskan New Product Introduction, memvalidasi rencana phase in/phase out, dan meninjau keseluruhan lifecycle produk. Ini bukan soal ide kreatif semata, tapi bagaimana setiap keputusan produk benar-benar terhubung dengan demand, supply, dan profitabilitas.

Tahap 2: Demand Review

"Forecast bukan soal angka, tapi tentang komitmen bisnis."

Ketika saya menanyakan kepada tim demand di salah satu klien—sebuah perusahaan FMCG besar asal Asia—tentang siapa yang bertanggung jawab atas forecast mereka, jawabannya sering mengejutkan: "Itu tugas demand planner." Tapi saat forecast tersebut meleset, semua fungsi merasa terdampak. Sales kehilangan kepercayaan. Supply keteteran. Finance bingung harus menjelaskan ke gap margin.

Di sinilah pentingnya Demand Review sebagai forum klarifikasi dan validasi lintas fungsi. Ini adalah saat di mana forecast tidak lagi hanya berbasis statistik dari histori penjualan, tetapi disempurnakan oleh intelijen pasar, rencana promosi, dan wawasan dari tim penjualan di lapangan.

Tujuannya bukan mencari angka yang sempurna—karena itu mustahil—tetapi membangun consensus demand plan yang realistis dan bisa dipertanggungjawabkan bersama.



Salah satu contoh terbaik yang pernah saya lihat datang dari perusahaan agribisnis di Amerika Selatan. Mereka mengajak sales, marketing, dan finance ke satu forum demand review. Setiap tim memberi penyesuaian pada forecast: sales dari data customer besar, marketing dari jadwal kampanye, finance dari batasan anggaran. Hasilnya?

Forecast error turun 30% hanya dalam dua bulan—karena forecast bukan lagi angka departemen, tapi hasil keputusan bisnis bersama.

Tahap 3: Supply Review

"Kapasitas bukan hanya soal cukup atau tidak—tapi tentang kesiapan menghadapi kenyataan."

Mari kita masuk ke jantung eksekusi: supply. Sering kali, tim supply menjadi pihak yang harus "menyesuaikan" ketika demand naik tiba-tiba atau produk baru datang mendadak. Padahal, jika supply tidak diajak bicara sejak awal, maka rencana operasional hanya akan menjadi skenario penuh improvisasi.

Dalam Supply Review, semua pihak melihat sejauh mana demand plan yang sudah disepakati bisa dipenuhi secara realistis. Ini bukan tentang menyalahkan keterbatasan, tapi mengelola batasan tersebut dengan bijak. Tim supply mengevaluasi capacity planning, mengidentifikasi constraint, merancang inventory strategy, dan menyusun supply plan yang feasible—bukan hanya secara teknis, tapi juga dari sisi cost dan service level.

Saya masih ingat bagaimana satu perusahaan logistik global asal Jerman menggunakan supply review untuk memperkuat resilien mereka. Setiap minggu, mereka mereview perubahan demand, mengecek kapasitas trucking dan warehouse mereka, lalu menyesuaikan alokasi dengan cepat.



Bukan karena sistemnya paling canggih, tapi karena semua fungsi—demand, supply, dan produk—berani melihat data secara terbuka dan mengambil keputusan lintas batas fungsional.

Tahap 4: Financial Review

"Bisnis yang hebat tidak hanya dilihat dari seberapa besar demand-nya, tapi seberapa sehat margin dan arus kasnya."

Saya pernah hadir di sebuah sesi demand-supply alignment yang terlihat sempurna di permukaan. Forecast disepakati, kapasitas tersedia, dan portofolio pun sudah tertata. Tapi saat tim finance mengambil alih sesi berikutnya, suasana berubah drastis. Ternyata, rencana yang sudah disepakati akan menghasilkan margin negatif pada kuartal kedua dan ketiga. Produk unggulan justru memiliki biaya produksi yang membengkak, dan SKU yang tidak menguntungkan tetap dipertahankan demi volume. Rencana operasional terlihat mulus, tetapi rencana bisnisnya justru ambruk.

Inilah mengapa Financial Review bukan sekadar pelengkap, tetapi titik kendali kritis dalam proses IBP. Di sinilah proyeksi pendapatan dan margin diuji, analisis gap-to-budget disorot, dan skenario disimulasikan. Tujuannya bukan untuk membatalkan rencana, tetapi untuk menyelaraskannya—agar setiap trade-off yang diambil oleh tim demand, supply, atau product benar-benar bisa dibenarkan secara finansial.

Di perusahaan global berbasis Australia dalam sektor personal care, saya melihat bagaimana mereka menggunakan margin simulation sebagai bahan diskusi aktif dalam tiap review. Bukan hanya menghitung hasil akhir, tapi menganalisis: "Jika SKU ini terus didorong, apa dampaknya pada cashflow tiga bulan ke depan?"



Ketika keuangan terintegrasi sejak awal, keputusan bisnis menjadi lebih berani—karena bukan berdasarkan intuisi, tapi realita keuangan yang disepakati bersama.

Tahap 5: S&OP Meeting / Integrated Reconciliation

"Integrasi tidak terjadi otomatis. Ia harus diputuskan, dipertahankan, dan dipimpin."

Ini adalah titik di mana semua simpul perencanaan bertemu. Setelah melalui diskusi produk, permintaan, pasokan, dan keuangan—forum S&OP Meeting, atau yang sering disebut Integrated Reconciliation, menjadi wadah untuk menyatukan semuanya ke dalam satu keputusan bisnis terpadu. Ini bukan forum laporan, tapi panggung untuk menyelaraskan komitmen operasional, finansial, dan strategis organisasi.

Satu momen penting beberapa tahun lalu, saat mendampingi proses transformasi di perusahaan otomotif asal Asia Timur. Di awal pembentukan forum S&OP lintas departemen mereka, suasananya tegang. Tim demand ingin menaikkan volume untuk mengejar momentum pasar. Supply langsung menyoroti keterbatasan pasokan chip dan subkomponen. Finance mengingatkan tekanan margin yang mulai menipis. Sementara tim produksi meminta waktu lebih untuk menyusun ulang jadwal produksi. Tapi perlahan, ketika forum ini dijalankan dengan disiplin dan saling mendengar, keajaiban kecil mulai muncul. Mereka tidak lagi datang dengan agenda masing-masing, tapi dengan kesadaran bahwa hanya ada satu rencana bisnis yang bisa dan harus dijalankan: one integrated plan.

Dan rencana terpadu ini tidak hanya bicara volume dan angka. Di sinilah, detail yang benar-benar operasional mulai diputuskan bersama.



Production planning dikunci—artinya, jadwal produksi final dibekukan berdasarkan kapasitas aktual, prioritas SKU, dan waktu hantar. Supply material commitment juga dipastikan: apakah bahan baku utama benar-benar tersedia tepat waktu dan sesuai spesifikasi. Jika tidak, akan ada skenario cadangan—baik dengan alternatif supplier, substitusi material, atau revisi kuantitas.

Lebih jauh lagi, delivery commitment menjadi sorotan utama. Karena satu hal yang sering dilupakan adalah bahwa keberhasilan demand plan tidak ditentukan oleh berapa akurat forecast-nya, tapi apakah produk benar-benar sampai ke tangan pelanggan—on-time in-full (OTIF). Artinya, semua fungsi harus memastikan bahwa janji yang sudah dibuat ke pasar bisa ditepati. Karena hanya dengan itulah, tim sales bisa menjalankan penagihan (invoicing) secara tepat waktu. Dan pada titik itulah, revenue tidak lagi sekadar angka forecast, tapi benar-benar kas yang masuk ke rekening perusahaan.

Di sinilah pula dilakukan product cost alignment—melalui review terhadap struktur biaya produksi (BOM), konfirmasi bahwa produk yang didesain dalam Product Review benar-benar bisa diproduksi pada biaya yang telah direncanakan, serta margin yang tetap terjaga sesuai rencana keuangan. Jika ada deviasi, keputusan harus diambil: apakah menyesuaikan desain? Atau mengubah strategi penjualan?

Jadi, bukan berlebihan jika dikatakan: jantung dari IBP berdetak di S&OP Meeting. Ini bukan tempat kompromi, tapi forum menyatukan akal dan arah. Semua perbedaan fungsi didudukkan pada satu meja untuk menyepakati apa yang akan dijalankan. Dan yang lebih penting: siapa yang bertanggung jawab menjalankannya, kapan, dan dalam bentuk apa.



Jika IBP adalah sistem pernapasan bisnis, maka S&OP Meeting adalah paru-parunya. Di sinilah oksigen berupa keputusan lintas fungsi dipompa ke seluruh tubuh organisasi—agar setiap bagian tahu ke mana harus bergerak, dan untuk apa.

Tahap 6: Executive Management Review (EMR)

"Satu keputusan eksekutif yang solid lebih berharga daripada ratusan rapat tanpa arah."

Banyak organisasi yang sudah menjalankan proses IBP secara disiplin dari awal—dengan product review yang rapi, demand plan yang konsisten, supply yang feasible, hingga analisis keuangan yang tajam. Namun, sayangnya, mereka berhenti di titik koordinasi lintas fungsi. Padahal, apa gunanya seluruh proses ini jika tidak berujung pada satu titik paling penting: keputusan?

Di sinilah Executive Management Review (EMR) memainkan perannya. EMR bukan forum informasi, apalagi laporan. Ini adalah ruang transformasi, tempat semua elemen IBP dikonsolidasikan menjadi keputusan bisnis resmi yang menggerakkan seluruh organisasi. Jika fungsi-fungsi lainnya membangun argumen, EMR adalah tempat argumen itu disahkan. Jika forum sebelumnya memformulasikan opsi, maka EMR adalah tempat di mana opsi itu dipilih—tegas, jelas, dan mengikat.

Ketika saya mendampingi satu organisasi F&B ternama yang sudah menjalankan semua tahapan IBP dengan baik, tapi mereka tetap berjalan di tempat. Mengapa? Karena EMR mereka lemah. Terlalu administratif, minim keberanian mengambil keputusan. Forum ini lebih sering menjadi sesi mendengarkan, bukan mengarahkan.



Setelah dilakukan redesain terhadap struktur EMR—termasuk kejelasan siapa yang harus membuat keputusan (CEO, CFO, dan para Business Head)—situasinya berubah drastis.

Dalam waktu kurang dari satu kuartal, EMR menjadi titik pusat arah strategis yang membuat semua fungsi bergerak dalam satu irama. Tak ada lagi keputusan mengambang. Tak ada lagi janji yang ditunda. Semua menjadi executed decisions.

EMR adalah tempat di mana keputusan diambil untuk hari ini, besok, dan ke depan. Bisa bersifat ad-hoc seperti diskon besar di sales yang perlu otorisasi segera, atau keputusan jangka pendek seperti pengalihan produksi karena force majeure, bahkan keputusan strategis seperti alokasi investasi CAPEX pada pengembangan produk baru. Semua harus bisa dibahas dan disahkan secara cepat karena realitas bisnis tidak menunggu kita siap. Kecepatan pengambilan keputusan di EMR menentukan seberapa agile dan adaptif organisasi terhadap dinamika pasar, tekanan biaya, dan peluang pertumbuhan.

Dan inilah yang sering luput: EMR juga adalah tempat mengurai tiket-tiket yang tidak bisa diselesaikan di level bawah karena keterbatasan otoritas. Misalnya, tim supply tidak bisa menyelesaikan masalah pembayaran atau termin dengan supplier strategis—mereka mencatatnya sebagai decision ticket dan membawanya ke EMR. Atau tim demand tidak dapat memutuskan strategi diskon lintas negara karena menyangkut margin regional.

Tim product development ingin meluncurkan fitur baru tapi butuh lampu hijau untuk CAPEX. Semua itu harus naik ke EMR untuk segera diputuskan—bukan digantung berbulan-bulan hingga momentum hilang.



Tentu saja, agar EMR efektif, semua elemen sebelumnya—Product, Demand, Supply, dan Finance—harus mempersiapkan proposal keputusan dengan matang. Tidak datang dengan cerita, tetapi dengan opsi, simulasi, dan skenario What-If. Sehingga EMR bukan forum tanya-jawab dasar, tetapi forum pengambilan keputusan strategis yang sudah dipersiapkan dengan data dan pertimbangan yang lengkap. Tidak ada waktu untuk bahas latar belakang dari awal. Saat masuk ke EMR, semua sudah matang. Yang dibutuhkan hanya satu suara: Ya, jalankan.

Sebab, pada akhirnya, organisasi bukan bergerak karena presentasi terbaik. Tapi karena ada keputusan yang dipilih, dijalankan, dan dipertanggungjawabkan.

Ini mungkin akan menjadi pertimbangan Anda selanjutnya. Bahwa dengan penerapan IBP, bisnis yang Anda pimpin dan kelola menjadi semakin terukur dan juga terkendali.

Tanpa IBP	Dengan IBP
Proses perencanaan bisnis lambat dan tidak efisien.	Perencanaan bisnis berlangsung cepat dan efisien, mendukung produktivitas yang lebih tinggi.
Akurasi peramalan tidak dapat dijamin.	Akurasi peramalan sangat baik.
Komunikasi berjalan lambat dan tindakan menjadi tertunda.	Komunikasi antar pemangku kepentingan berlangsung lebih cepat, memungkinkan pengambilan tindakan secara sigap.
Keputusan penting dibuat berdasarkan data yang tidak terkonsolidasi dan percakapan informal.	Seluruh keputusan didasarkan pada informasi yang telah terkonsolidasi. Satu Versi Kebenaran.

Jadi jika saat ini organisasi Anda masih melihat demand dan supply sebagai lawan diskusi, finance sebagai pengoreksi, dan strategi sebagai sesuatu yang dibicarakan terpisah dari rencana harian, maka saatnya berhenti dan bertanya: Apakah kita masih menjalankan dunia yang terpisah, atau sudah mulai menyatukan cara kita berpikir?



DEMAND ADALAH PEMICU SEGALANYA

Prinsipnya adalah bahwa dari Forecast Teknis ke Kepemilikan Bisnis.

Dalam Integrated Business Planning (IBP), segala sesuatu bermula dari satu titik: permintaan. Ia adalah pemicu yang menggerakkan seluruh sistem. Namun ironisnya, justru pada titik awal inilah sering terjadi kesalahan paling mendasar—yaitu ketika permintaan diperlakukan sebagai angka teknis, bukan sebagai komitmen strategis.

Saya pernah terlibat dalam sebuah transformasi IBP di perusahaan kelas dunia asal Asia Tenggara di sektor consumer goods. Mereka memiliki sistem forecast canggih, lengkap dengan indikator akurasi seperti MAPE dan Bias. Namun, yang terjadi di lapangan sungguh kontras: produksi berjalan tidak sinkron dengan kebutuhan pasar, distribusi tersendat, dan pelanggan frustrasi. Setelah ditelusuri, penyebabnya bukan teknologi, melainkan sesuatu yang lebih mendasar—tidak ada fungsi bisnis yang benar-benar “memiliki” angka demand tersebut.

Forecast disusun oleh tim perencana berdasarkan data historis, tetapi tidak pernah dikonfirmasi oleh marketing atau disesuaikan oleh strategi promosi aktual. Tidak ada satu suara, dan tidak ada kesepakatan lintas fungsi. Angka demand menjadi titik mulai yang kabur.

Padahal dalam siklus IBP yang utuh, Demand Planning adalah proses yang dimulai dari pemahaman pasar, tetapi harus dikonfirmasi oleh bisnis, dan divalidasi lintas fungsi. Ia bukan pekerjaan demand planner semata, tapi hasil kolaborasi aktif antara sales, marketing, portfolio, dan bahkan finance.



Pertama, mari kita pahami bahwa jenis perencanaan demand dalam IBP bersifat unconstrained—artinya, tidak dibatasi dulu oleh kapasitas atau kendala supply. Tujuannya adalah menangkap potensi permintaan pasar secara maksimal, berdasarkan data penjualan, tren pasar, promosi, dan demand historis. Hasil dari proses ini adalah forecasted demand, atau proyeksi permintaan yang realistis namun ambisius.

Kedua, dalam tahap Demand Review, seluruh stakeholder harus hadir untuk membahas proyeksi ini: apakah masuk akal, apakah sudah mencerminkan rencana pasar, dan apakah bisa diterjemahkan ke dalam keputusan bisnis?

Dimensi	Demand Planning	Supply Planning	Capacity Planning
Tujuan Utama	Memastikan permintaan pelanggan	Merencanakan cara memenuhi permintaan yang diproyeksikan	Memastikan ketersediaan sumber daya untuk mendukung rencana supply
Jenis Perencanaan	Unconstrained (tidak dibatasi supply)	Dibatasi oleh material, supplier, dan produksi	Dibatasi oleh tenaga kerja, alat, shift, dan kapasitas pabrik
Posisi dalam Siklus IBP	Demand Review	Supply Review	Supply Review
Input yang Digunakan	Data penjualan, tren pasar, promosi, demand historis	Forecast demand, level inventory, kendala supply	Rencana pasokan, tingkat produksi, jadwal shift, kalender sumber daya
Output yang Dihasilkan	Forecasted demand	Rencana pasokan termasuk jadwal pengadaan dan produksi	Rencana kapasitas (tersedia vs. dibutuhkan per periode)
Deliverable Utama	Aligned consensus forecast	Feasible supply plan	Konfirmasi kesiapan kapasitas atau identifikasi gap
Indikator Kinerja (Metrics)	Forecast Accuracy (MAPE, WMAPE), Bias	OTIF, Inventory Turns, Service Level	Capacity Utilization %, Available Hours, OEE

Di sinilah aligned consensus forecast dibentuk—bukan dengan voting, tapi melalui validasi data, diskusi terbuka, dan kejelasan tanggung jawab.



Tanpa ini, forecast akan selalu menjadi titik gesekan antara fungsi demand dan supply.

Ketiga, output dari Demand Planning bukan hanya angka, tetapi dasar untuk menggerakkan seluruh sistem IBP: Supply Planning, Capacity Planning, hingga Executive Review. Jika titik awalnya sudah tidak akurat atau tidak disepakati, seluruh rencana lanjutan akan bias dan menyimpang.

Dengan IBP, proses ini bukan hanya lebih presisi, tetapi juga lebih cepat dan lebih kolaboratif. Setiap pihak tahu perannya. Setiap input dimanfaatkan, dari data pasar hingga penilaian risiko supply. Dan yang paling penting, setiap forecast memiliki pemilik—bukan hanya pencipta.

Sebentar.

Bisa jadi waktu Anda membaca tabel tadi, ada pertanyaan - mendapatkan istilah baru.

Mungkin ini bisa jadi tambahan pengetahuan jika Anda belum memahami apa itu MAPE dan WMAPE?

Memahami MAPE dan WMAPE dalam Perencanaan Permintaan

Pertanyaan ini sangat relevan—karena dua istilah ini sering muncul dalam diskusi tentang kualitas peramalan dalam Demand Planning dan Integrated Business Planning (IBP), namun tidak selalu benar-benar dipahami secara mendalam.

Apa itu MAPE?

MAPE atau Mean Absolute Percentage Error adalah ukuran kesalahan peramalan yang paling umum digunakan. Ia menghitung rata-rata dari semua persentase selisih antara nilai aktual dan nilai forecast.



Secara sederhana:

$$\text{MAPE} = \text{rata-rata dari } |(\text{Actual} - \text{Forecast}) / \text{Actual}| \times 100\%$$

Contoh sederhanaanya begini:

Jika Anda memperkirakan permintaan 1.000 unit, tapi realisasinya 1.100 unit, maka kesalahannya 100 unit. Dalam persentase, itu berarti 9,09%. MAPE menghitung rata-rata dari semua persentase kesalahan semacam ini dalam satu periode.

- Kelebihan MAPE: mudah dimengerti karena bentuknya dalam persentase.
- Kelemahannya: jika nilai aktual sangat kecil (mendekati nol), hasil MAPE bisa sangat besar bahkan tak terbatas.

Apa itu WMAPE?

WMAPE atau Weighted Mean Absolute Percentage Error. WMAPE adalah versi MAPE yang diperbaiki dengan mempertimbangkan bobot atau volume penjualan.

Jadi, perbedaan antara produk dengan volume tinggi dan volume rendah akan diperlakukan secara proporsional.

Formula sederhanaanya:

$$\text{WMAPE} = \Sigma | \text{Actual} - \text{Forecast} | / \Sigma \text{Actual}$$

Dengan kata lain, WMAPE mengukur kesalahan absolut secara total lalu membandingkannya dengan total volume aktual. Hasilnya tidak dalam persentase per transaksi, melainkan total akurasi sistem secara proporsional terhadap volume bisnis yang sesungguhnya.

- Kelebihan WMAPE: lebih representatif untuk bisnis karena mempertimbangkan kontribusi masing-masing produk/segmen.



- Kelemahannya: karena berbasis agregat, kadang kurang menggambarkan kinerja forecast pada level SKU atau lokasi tertentu.

Mana yang Lebih Baik?

Jawabannya tergantung kebutuhan organisasi Anda. Jika Anda ingin menilai akurasi peramalan di level SKU atau produk individu, MAPE bisa memberikan gambaran yang lebih rinci. Tapi jika Anda ingin tahu seberapa besar kesalahan forecast berdampak terhadap total bisnis, maka WMAPE jauh lebih informatif.

Dalam praktik terbaik IBP, biasanya kedua metrik ini digunakan secara bersamaan—MAPE untuk diagnosis, WMAPE untuk kontrol bisnis. Dan yang tidak kalah penting: bukan hanya menghitung kesalahan, tapi memahami penyebab dan memperbaikinya.

MEMBUAT PEMASOKAN MENJADI MITRA STRATEGIS

Bukan rahasia lagi bahwa dalam banyak organisasi, fungsi supply chain masih dipandang sebagai bagian belakang panggung—bertugas merespons permintaan, menjalankan perintah produksi, dan memastikan barang tersedia tepat waktu. Namun di era disrupsi, ketidakpastian, dan pertumbuhan yang agresif, cara pandang ini bukan hanya usang... tapi berbahaya.

Saya pernah duduk dalam sesi evaluasi bulanan sebuah perusahaan global berbasis di kawasan Skandinavia, salah satu pemain besar di industri home care.



Mereka sedang meluncurkan inovasi produk baru secara besar-besaran. Demand melonjak di atas ekspektasi. Marketing optimis. Sales siap push ke pasar. Tapi supply terdiam. Kapasitas terbatas. Bahan baku datang terlambat. Tidak ada skenario cadangan. Dan yang paling menyakitkan—tidak ada yang pernah bertanya ke supply planner: “Apakah kita sanggup?”



Masalahnya bukan pada orangnya, tetapi pada sistem dan cara kita memosisikan fungsi supply. Ketika supply hanya dijadikan eksekutor operasional, kita kehilangan potensi strategis yang luar biasa. Karena faktanya, supply bukan hanya soal memenuhi permintaan—supply adalah mitra dalam menentukan arah bisnis.

Dalam IBP yang matang, peran supply harus ditransformasikan secara menyeluruh.

Pertama, supply planner harus diberdayakan untuk tidak sekadar mengisi celah antara permintaan dan kapasitas, tapi merancang skenario respons terhadap kemungkinan pasar.



Mereka harus menjadi architect of agility—orang yang bisa berkata: “Jika permintaan bergerak ke arah ini, kita punya tiga opsi: percepat produksi A, alihkan bahan baku dari B, atau lakukan outsourcing sementara dari mitra C.”

Kedua, diskusi tentang kapasitas tidak bisa lagi terjadi di ruang tertutup teknis. Pertanyaan seperti “berapa kemampuan kita?” dan “apa risiko terbesarnya?” harus masuk ke dalam forum manajerial lintas fungsi—karena keputusan kapasitas adalah keputusan investasi, risiko, dan layanan pelanggan sekaligus.

Ketiga, fungsi supply harus terhubung langsung dengan product dan demand. Tanpa koneksi ini, inovasi produk hanya akan menjadi janji, dan demand plan hanya akan menjadi proyeksi kosong.

Supply Review dalam IBP harus menjadi tempat di mana kelayakan rencana diuji, keterbatasan resource dikelola, dan agility organisasi dibangun.

Dua tahun yang lalu, saya pernah menyaksikan transformasi luar biasa di sebuah perusahaan makanan berbasis Amerika Selatan. Mereka dulu hanya menggunakan Supply Review sebagai forum laporan.

Tapi sejak supply diberi suara dalam keputusan portofolio, hasilnya luar biasa: mereka memangkas 20% SKU yang tidak menguntungkan, memusatkan produksi pada varian prioritas, dan berhasil meningkatkan fill rate tanpa menambah biaya logistik.

Iniilah kekuatan supply jika diposisikan secara benar. Bukan reaktif, tapi strategis. Bukan hanya operator gudang atau planner kapasitas, tapi navigator ketahanan bisnis.

Jadi, pertanyaannya bukan lagi “apakah supply mampu memenuhi demand?” Tapi, “apa strategi supply kita jika demand berubah arah besok pagi?”



MENINGTEGRASIKAN KEUANGAN SEJAK AWAL PERENCANAAN

Ada satu kalimat yang terlalu sering saya dengar dalam forum IBP, dan hampir selalu datang dari tim keuangan: "Angkanya belum final, nanti kami susulkan." Kalimat ini mungkin terdengar biasa, tapi dampaknya luar biasa. Karena saat angka itu akhirnya tiba, semua keputusan sudah telanjur diambil—dan tidak mudah diubah. Ini bukan sekadar soal keterlambatan teknis, melainkan gejala dari kesalahan struktural yang lebih mendalam: fungsi keuangan masih diposisikan sebagai "pemeriksa akhir", bukan sebagai bagian dari pembentuk keputusan sejak awal.

Saya menyaksikan sendiri betapa mahalnyanya harga yang harus dibayar akibat keterlambatan ini. Sebuah perusahaan multinasional asal Eropa Barat di sektor consumer goods menjalankan proses IBP mereka dengan cukup disiplin. Demand telah dikonsensuskan, supply sudah dikunci, product plan berjalan sesuai jadwal. Namun ketika review finansial dilakukan dua minggu setelahnya, kenyataan pahit pun terungkap: margin dari produk andalan mereka tahun itu ternyata berada di bawah ambang profitabilitas minimum yang telah ditetapkan manajemen.

Akibatnya? Seluruh rencana pemasaran dan produksi untuk kuartal berikutnya harus dibongkar ulang dari awal. Penyebab utamanya sederhana tapi krusial: proyeksi P&L disusun secara terpisah dari proses perencanaan produk dan permintaan. Keuangan baru dilibatkan di akhir—dan terlalu terlambat untuk menyelamatkan keputusan yang telanjur dibuat.

Ironisnya, setiap fungsi merasa sudah menjalankan tugasnya dengan benar.



Tim sales merasa “menang tender” saat demand plan disetujui, supply pun tenang karena kapasitas telah dikunci dan vendor mulai didekati—padahal, margin yang menopang semua skenario belum pernah divalidasi bersama. Ketika tim keuangan akhirnya bicara, rencana berubah, dan kepercayaan antar fungsi terguncang. Ini bukan soal telat bicara, tapi karena finance belum dilibatkan sejak awal. Dalam IBP, keuangan bukan pemeriksa akhir, melainkan co-pilot strategis yang harus hadir dari tahap demand, supply, hingga produk, agar setiap keputusan langsung diuji dari sisi profitabilitas dan kelayakan bisnis. Tanpa itu, IBP hanyalah rencana tanpa kendali arah.



Padahal dalam kerangka IBP yang sejati, keuangan bukan hanya fungsi pengawas atau pemberi angka akhir. Finance adalah mitra strategis yang seharusnya duduk di meja sejak awal. Mereka harus terlibat dalam setiap diskusi—dari validasi demand, kapasitas supply, hingga prioritas portofolio.



Karena hanya dengan cara itu, keputusan yang diambil bisa dilihat bukan hanya dari sisi operasional, tetapi juga dari implikasi margin, arus kas, dan dampaknya terhadap profitabilitas.

Pertama, rolling forecast keuangan tidak boleh disusun sebagai dokumen terpisah dari IBP. Ia harus menjadi turunan langsung dari keputusan lintas fungsi, dan diperbarui secara berkala mengikuti dinamika pasar dan operasional.

Kedua, analisis margin harus terintegrasi ke dalam product review, bukan disimpan di laporan terpisah. Saat keputusan diambil untuk mendukung SKU tertentu, konsekuensinya terhadap kontribusi margin harus diketahui saat itu juga—bukan dua minggu kemudian.

Ketiga, proyeksi P&L dan cashflow tidak boleh dibangun berdasarkan asumsi silo dari satu fungsi. Hanya dengan melibatkan semua pihak—demand, supply, marketing, R&D, dan finance—kita bisa menyusun proyeksi yang akurat, realistis, dan layak dijadikan dasar strategi.

Dan yang paling penting, kehadiran fungsi keuangan di dalam IBP memberi satu kekuatan yang sangat dibutuhkan organisasi: realitas. Ketika ide besar mulai mengawang, ketika ekspektasi demand terlalu optimis, ketika portofolio menjadi terlalu kompleks, suara finance menjadi jangkar yang mengingatkan: strategi harus menghasilkan profit, bukan hanya aktivitas.

KOLABORASI BUKAN CUMA KOORDINASI

Ini tentang integrasi bukan sekedar koordinasi. Tak ada yang salah dengan koordinasi.



Tapi jika sebuah organisasi hanya berhenti pada koordinasi, maka yang terjadi bukan kolaborasi strategis—melainkan parade presentasi.

Saya pernah menyaksikan sendiri betapa mahalnyanya harga keterlambatan ini. Sebuah perusahaan multinasional asal Eropa Barat di sektor consumer goods menjalankan IBP mereka dengan cukup disiplin.

Semua fungsi datang membawa data, semua bicara dari perspektif masing-masing, dan semua pulang dengan rencana yang belum tentu saling menyatu. Keesokan harinya, ketika rencana tak berjalan, kita mulai mencari siapa yang salah.

Saya pernah berada di satu sesi review lintas fungsi di sebuah perusahaan elektronik berbasis manufaktur di kawasan Asia Timur. Tim demand mengklaim bahwa forecast sudah disepakati. Tim supply merasa tidak pernah menerima konfirmasi. Tim finance menyatakan bahwa margin yang dihasilkan rencana tersebut tidak masuk akal sejak awal. Suasana berubah panas. Tapi yang menarik, tidak ada satu pun yang dengan jujur mengakui: kita tidak pernah benar-benar menyatukan keputusan. Yang ada hanyalah koordinasi. Saling sapa, saling update, tapi tidak ada satu suara.

Inilah akar masalahnya: banyak organisasi berpikir bahwa koordinasi sudah cukup. Padahal koordinasi hanya berarti semua orang tahu apa yang terjadi. Integrasi berarti semua orang menyepakati apa yang harus dilakukan.

Koordinasi bisa dilakukan lewat email. Tapi integrasi hanya terjadi ketika seluruh fungsi bersedia mengubah cara berpikirnya—bukan sebagai pemilik proses sendiri, tapi sebagai penjaga satu keputusan bersama.



Pertama, integrasi yang sejati berarti kita berani membongkar ego sektoral. Tidak ada lagi “ini wilayah saya” atau “itu tanggung jawab mereka”. Cross-functional ownership harus menjadi budaya—di mana hasil akhir bukan milik satu fungsi, tapi tanggung jawab kolektif.

Kedua, collaborative scenario planning menjadi alat penting untuk menyatukan keputusan. Ketika supply menawarkan dua opsi kapasitas, demand harus ikut menilai risikonya, finance menghitung dampaknya, dan product memilih mana yang paling sejalan dengan strategi.

Ketiga, integrasi harus terlihat bukan hanya di ruang rapat, tapi dalam sistem, jadwal, dan metrik bersama. Jika demand mengejar growth sementara supply dibatasi oleh target inventory, maka akan selalu ada ketegangan yang merusak.





Di kelas-kelas pelatihan Lean Business Improvement, saya sering menekankan bahwa “koordinasi membuat Anda terlihat sibuk. Integrasi membuat Anda benar-benar maju.” Dan untuk itu, IBP bukan sekadar forum diskusi, melainkan forum keputusan.



PT Asianagro Agungjaya
STATISTICAL PROCESS CONTROL
Kendali Statistik untuk Keunggulan Operasi Bisnis
pada Solusi Terintegrasi Peningkatan Mutu dan Profitabilitas



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



BAB 5

Menyelaraskan Strategi Bisnis ke Praktek IBP



Sub-bab bahasan:

1. Strategi Tak Cukup Ditulis
2. Men-cascading Strategi ke Demand, Supply, dan P&L
3. Gap-Closing Plan sebagai Penghubung Strategi dan Realisasi



Strategi yang hebat bukan diukur dari seberapa cemerlang dituliskan, tetapi dari seberapa konsisten dieksekusi dalam setiap keputusan lintas fungsi bulan demi bulan.



STRATEGI TAK CUKUP DITULIS

Ini tentang “Mengaktifkan Strategi dalam Siklus Bulanan IBP”. Banyak perusahaan tampak hebat saat presentasi strategi. Slide demi slide penuh dengan pernyataan misi, prioritas strategis, target lima tahun, dan ambisi pasar. Tapi ketika Anda bertanya tiga bulan kemudian: “Apa yang sudah dilakukan untuk mendekati strategi itu?”—ruang pun menjadi hening. Mengapa? Karena strategi sering kali berhenti sebagai deklarasi, bukan dijalankan sebagai sistem keputusan.

Saya pernah bekerja dengan organisasi manufaktur global yang baru saja menyelesaikan sesi strategic planning mereka. Mereka menetapkan tiga prioritas besar: penetrasi pasar baru, peningkatan efisiensi supply chain, dan peremajaan portofolio produk. Namun saat kami masuk ke ruang IBP bulanan, tak satu pun dari prioritas tersebut muncul dalam diskusi demand, supply, atau finance. Tim sibuk dengan isu mingguan: forecast SKU tertentu, ketersediaan bahan baku, backlog pengiriman. Semua penting, tapi tidak satu pun terhubung dengan arah strategis perusahaan. Strategi yang begitu mahal dirumuskan saat offsite akhirnya tidak menjadi bagian dari percakapan operasional sehari-hari.

Inilah kekuatan IBP yang sebenarnya—bukan sekadar menyelaraskan rencana, tetapi menghidupkan strategi dalam ritme manajemen bulanan. Dalam sistem IBP yang matang, strategi tidak hanya disusun tahunan dan di-review saat QBR. Ia menjadi kompas harian yang membimbing setiap pilar: demand diarahkan untuk mengejar segmen prioritas, supply didesain untuk adaptif terhadap arah pasar, produk dikembangkan sesuai value proposition strategis, dan finance memantau apakah semua ini bermuara pada profit yang diharapkan.

uasi ulang: apakah rencana masih on
n penyesuaian atau pivot cepat?

Manajemen Terintegrasi IBP

The diagram illustrates the Integrated Business Planning (IBP) process flow. It consists of two main horizontal tracks. The top track, labeled 'Strategic' and 'Focus months 4+', includes three boxes: 'Supply Review' (blue), 'Reconciliation Review' (green), and 'Management Business Review' (dark grey). The bottom track, labeled 'Tactical' and 'Focus months 1-3', includes three boxes: 'Weekly Planning Review' (dashed blue), 'Weekly Planning Review' (dashed green), and 'Weekly Planning Review' (dashed grey). A large red arrow points from the top track to the bottom track, indicating a flow or integration. A large red 'SAMPLE' watermark is overlaid diagonally across the diagram.

uasi ulang: apakah rencana masih on
n penyesuaian atau pivot cepat?

Manajemen Terintegrasi IBP

The diagram illustrates the Integrated Business Planning (IBP) process flow. It consists of two main horizontal tracks. The top track, labeled 'Strategic' and 'Focus months 4+', includes three boxes: 'Supply Review' (blue), 'Reconciliation Review' (green), and 'Management Business Review' (dark grey). The bottom track, labeled 'Tactical' and 'Focus months 1-3', includes three boxes: 'Weekly Planning Review' (dashed blue), 'Weekly Planning Review' (dashed green), and 'Weekly Planning Review' (dashed grey). A large red arrow points from the top track to the bottom track, indicating a flow or integration. A large red 'SAMPLE' watermark is overlaid diagonally across the entire slide.





MENCASCADING STRATEGI KE DEMAND, SUPPLY, DAN P&L

Visi strategis tanpa eksekusi operasional ibarat blueprint yang tak pernah dibangun—indah dalam perencanaan, tapi tidak pernah nyata dalam tindakan. Banyak organisasi jatuh ke dalam jebakan ini: menyusun strategi yang ambisius dalam rapat offsite, namun membiarkannya menguap ketika kembali ke ruang perencanaan bulanan. Sementara rencana demand tetap meniru tren historis, kapasitas produksi stagnan, dan proyeksi P&L disusun hanya untuk memenuhi target jangka pendek. Padahal strategi yang tidak diterjemahkan ke dalam angka dan tindakan hanyalah sekadar niat baik yang kehilangan daya dorongnya.

Pengalaman saya mendampingi sebuah perusahaan industri bahan bangunan dan cetak beton yang sedang bertransformasi; visi mereka kuat, ambisi pertumbuhannya nyata. Namun selama dua kuartal pertama, tidak ada perubahan signifikan pada demand plan mereka—forecast volume ekspor masih berdasarkan kapasitas lama, supply masih mengikuti pola distribusi nasional, dan keuangan belum menyesuaikan struktur biaya untuk pasar luar negeri. Ketika ditanya mengapa, jawaban mereka sangat jujur: “Strateginya memang sudah diputuskan, tapi belum kami turunkan ke demand dan supply.” Inilah momen di mana saya menyadari betapa pentingnya IBP bukan hanya sebagai proses, tapi sebagai mekanisme penerjemahan visi ke dalam volume.

Dalam sistem IBP yang terintegrasi, cascading strategi bukan kegiatan tambahan—tetapi esensi dari setiap review. Rencana portofolio harus mencerminkan arah pertumbuhan pasar yang dituju.



Demand plan tidak boleh hanya mengulang masa lalu, tetapi harus mewakili ambisi masa depan. Supply harus memastikan bahwa kapasitas, skenario produksi, dan fleksibilitas logistik sudah sejalan dengan peta ekspansi. Dan P&L projection tidak boleh dibuat di akhir sebagai konsekuensi, melainkan dibangun sejak awal sebagai fondasi. Inilah peran IBP yang sesungguhnya: menjembatani antara corporate goals dan realitas operasional harian, agar tidak ada satu pun keputusan penting yang keluar dari konteks strategis yang telah disepakati.

GAP-CLOSING PLAN SEBAGAI PENGHUBUNG STRATEGI DAN REALISASI

Strategi yang baik bukan diukur dari mulusnya pelaksanaan, tetapi dari ketangkasan organisasi dalam mengenali deviasi dan menutup gap sebelum terlambat. Dalam praktik IBP, munculnya selisih antara rencana dan hasil bukanlah aib, melainkan hal yang lazim. Justru keberanian untuk menghadapinya, menganalisisnya, dan menindaklanjutinya yang menentukan apakah sebuah organisasi mampu bertahan dan bertumbuh. Di sinilah gap-closing plan memainkan peran vital—mengubah hasil yang meleset menjadi peluang koreksi yang terukur lintas fungsi.

Masih melanjutkan pengalaman saya mendampingi sebuah perusahaan industri bahan bangunan dan cetak beton. Setelah strategi berhasil diturunkan ke demand dan supply plan, hasil kuartal pertama menunjukkan revenue yang stagnan dan utilisasi pabrik yang rendah. Semua fungsi merasa telah menjalankan bagiannya, tetapi hasil tidak mendekati target.



Tantangan terbesar bukan pada niat atau sumber daya, melainkan pada koordinasi waktu dan keterpaduan tindakan. Gap tidak akan tertutup hanya dengan analisis. Ia perlu ditangani dengan keputusan cepat dan akurat, melibatkan seluruh fungsi dalam satu komitmen eksekusi.

Bila terjadi gap, masalah utamanya adalah waktu. Pertanyaan paling kritis yang harus diajukan dalam forum IBP adalah: “Apakah masih ada kapasitas yang mampu mengkompensasi kekurangan tersebut?” Karena bila tidak, maka volume yang hilang dan waktu yang lewat hampir mustahil dikembalikan. Dalam dunia operasional, waktu yang hilang adalah peluang bisnis yang hangus. Oleh sebab itu, organisasi perlu memiliki visibilitas penuh terhadap kapabilitasnya: seberapa fleksibel fasilitas produksi, seberapa cepat lead time bisa disingkat, dan sejauh mana respons distribusi dapat disesuaikan tanpa menambah biaya secara eksekutif.

Di titik inilah IBP harus bersinergi dengan sistem manajemen operasional terbaik. Best practices seperti Total Productive Maintenance (TPM)—yang diukur melalui Overall Equipment Effectiveness (OEE)—berperan krusial untuk memastikan tidak ada waktu henti tak terduga yang memperlebar gap. Begitu pula pendekatan Total Quality Management (TQM) dan Six Sigma yang membantu menjaga kestabilan proses dan kualitas output sehingga setiap unit yang diproduksi benar-benar bernilai. Lean Manufacturing memastikan bahwa setiap kegiatan menghasilkan nilai tambah dan membuang semua bentuk waste, dari waktu, inventori, hingga tenaga kerja yang tidak efisien. Semua ini bukanlah agenda terpisah, melainkan komponen sistemik yang memperkuat efektivitas IBP.

Gap-closing bukan sekadar agenda fungsional, melainkan agenda organisasi.



It is not a matter of blaming who is failing, but uniting who is ready to take responsibility to improve the direction. In a mature IBP system, general manager, finance, and all pillars act proactively: making simulations, evaluating scenarios, making corrective decisions, and reallocating resources quickly. The success of strategy is not only measured by the final result, but by the speed and quality of the organization's response to deviations that arise along the way.



PT Taisho Pharmaceutical Indonesia Tbk
WOLA - Workload Analysis
Meningkatkan Efisiensi, Keseimbangan, dan Kolaborasi dalam Tim



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



BAGIAN III

Praktik Integrasi Enam Elemen IBP



IBP bukan tentang menyusun
bagian-bagian secara terpisah,
tapi tentang menyatukan semua fungsi
ke dalam satu keputusan bisnis.



BAGIAN III – Praktik Integrasi Enam Elemen IBP

Tujuan Bagian Ini:

Pada Bagian ini bertujuan untuk menguraikan secara praktikal enam elemen utama yang membentuk kerangka kerja Integrated Business Planning (IBP), mulai dari Product Review hingga Management Business Review. Masing-masing elemen bukan sekadar forum fungsional, melainkan titik sinkronisasi strategis yang saling terhubung dalam ritme bulanan IBP. Melalui penjelasan mendalam pada tiap bab, bagian ini menunjukkan bagaimana proses review lintas fungsi dikonvergensi menjadi satu sistem pengambilan keputusan terpadu yang terfokus pada value creation, alignment, dan eksekusi lintas departemen.

Pertanyaan Kunci:

- Bagaimana setiap elemen review berkontribusi pada integrasi perencanaan lintas fungsi?
- Apa peran masing-masing forum dalam mendorong akuntabilitas dan kolaborasi bisnis?
- Bagaimana menyatukan keputusan taktis dan strategis dalam satu siklus IBP yang end-to-end?

Bab dalam Bagian Ini:

- Bab 6: Elemen Satu – Product (Development) Review
- Bab 7: Elemen Dua – Demand Review
- Bab 8: Elemen Tiga – Supply Review
- Bab 9: Elemen Empat – Procurement Review
- Bab 10: Elemen Lima – Sales & Operations Planning
- Bab 11: Elemen Enam – Management Business Review



Our Products & Services:



LEAN BUSINESS IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



LEAN SUPPLY CHAINS ACADEMY

- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



EXCELLENCE CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.



BAB 6

Elemen satu: Product (Development) Review

Sub-bab bahasan:

1. Peran Strategis Product (development) Review dalam IBP
2. Penyelarasan Portofolio Produk dengan Strategi Perusahaan
3. R-W-W Framework Menyaring Ide sejak Awal
4. Gate System dalam Disiplin Inovasi Produk
5. Setiap Inovasi Harus Punya Motif yang Terukur
6. Mengelola Siklus Hidup Produk, Mengamankan Nafas Bisnis
7. Inovasi Hebat Tak Cukup Hebat Jika Gagal Dieksekusi
8. Mengukur Ketebalan Kantong Profit
9. Forum Inovasi Bukan Seremonial
10. Product Management Review Meeting
11. Menyiapkan Product Review Meeting

Segala yang direncanakan
berawal dari produk.
Ia menentukan arah, sumber daya,
dan nilai yang akan diciptakan.



PERAN STRATEGIS PRODUCT (DEVELOPMENT) REVIEW DALAM IBP

"Tidak ada produk yang boleh berjalan tanpa alasan bisnis yang valid—bukan karena bisa dibuat, tapi karena layak untuk dijalankan."

Dalam perjalanan saya mendampingi berbagai organisasi menjalankan Integrated Business Planning (IBP), satu kesalahan klasik yang sering berulang adalah ketika pengembangan produk bergerak lebih cepat daripada pertimbangannya. Inovasi dikejar karena tren. Produk diluncurkan karena tekanan kompetitor. Dan pipeline portofolio penuh dengan inisiatif yang menggairahkan... tapi miskin justifikasi bisnis. Akhirnya, bukan hanya kapasitas yang tersedot ke arah yang keliru, tetapi juga sumber daya, biaya, dan kepercayaan tim lintas fungsi ikut terkikis.

From Innovation to Execution An Integrated Business Decision System



(1) Product Review:

- Development
- Portfolio
- Project
- Quality
- Resources
- Margin



Inilah mengapa Product Review bukan sekadar sesi diskusi teknis atau parade ide kreatif. Dalam IBP, Product Review memegang peran sentral sebagai gerbang pertama dalam seluruh siklus pengambilan keputusan terpadu. Di sinilah organisasi seharusnya berhenti sejenak untuk bertanya: “Apakah kita sedang mengembangkan hal yang benar? Untuk pasar yang tepat? Dengan margin yang layak?” Tanpa disiplin ini, organisasi hanya akan menciptakan aktivitas, bukan akumulasi nilai.

Product Review berfungsi sebagai penyaring strategis yang menghubungkan tiga elemen penting: aspirasi inovasi, kapabilitas eksekusi, dan kontribusi ke profitabilitas. Keputusan yang lahir dari forum ini harus mampu menjawab apakah sebuah produk pantas masuk ke tahapan operasional demand-supply-finance planning. Dan untuk itu, harus ada kejelasan business case—bukan sekadar rough estimation atau gut feeling. Business case ini menjadi syarat mutlak agar setiap proyek produk tidak sekadar lewat sebagai inisiatif yang “menarik”, tapi benar-benar terintegrasi ke dalam rencana bisnis yang terukur dan bertanggung jawab.

Saya teringat satu organisasi industri FMCG ternama di Indonesia yang pernah saya bantu. Mereka memiliki lebih dari 90 proyek pengembangan produk yang sedang berjalan, namun hanya segelintir yang benar-benar dilandasi business case yang solid. Setelah membangun struktur Product Review berbasis IBP, dengan gate system yang disiplin, mereka menutup lebih dari separuh pipeline. Hasilnya? Fokus meningkat, margin naik, dan kapasitas tim R&D justru jauh lebih produktif. Bukan karena mereka bekerja lebih keras, tapi karena mereka hanya mengerjakan produk yang pantas untuk dijalankan.



PENYELARASAN PORTOFOLIO PRODUK DENGAN STRATEGI PERUSAHAAN

"Jika strategi adalah kompas bisnis, maka portofolio produk adalah langkah konkret yang menentukan apakah kita benar-benar menuju ke arah yang tepat."

Di banyak organisasi, saya menyaksikan sendiri bagaimana strategi perusahaan terdengar megah saat dipresentasikan—penuh semangat transformasi, visi pertumbuhan, dan ambisi pasar. Tapi ketika kita buka lembaran product portfolio-nya, realitas berkata lain. Ternyata, lebih dari 40% produk yang masih aktif justru tidak berkontribusi signifikan pada margin. Bahkan beberapa di antaranya sudah tidak lagi selaras dengan positioning pasar, atau lebih buruk—masih bertahan hanya karena "kebiasaan".

Itulah mengapa penyelarasan antara strategi perusahaan dan portofolio produk bukan pekerjaan kosmetik. Ini adalah operasi jantung yang harus dilakukan dengan disiplin. Pertama, karena tidak semua produk layak diperjuangkan. Kedua, karena sumber daya—waktu, kapasitas produksi, perhatian eksekutif—terbatas. Dan ketiga, karena setiap produk yang tetap dipertahankan tanpa kontribusi strategis akan membebani IBP dan memperkeruh prioritas lintas fungsi.

Ini seperti pada satu sesi review portofolio bersama sebuah perusahaan FMCG ternama di Indonesia. Saat kita petakan portofolio mereka dalam matriks kontribusi margin dan strategic fit, terbukalah fakta brutal: 30% SKU justru menggerus profit. Tim supply menyimpan bahan baku yang tidak pernah berputar. Tim sales kehabisan energi untuk mempromosikan item-item yang sebenarnya bukan bagian dari strategi pasar utama.



Padahal produk baru yang sedang dikembangkan justru belum mendapat tempat di pipeline produksi karena belum “siap eksekusi”.

Dari situlah pentingnya memastikan bahwa product roadmap benar-benar diturunkan dari corporate strategy. Produk-produk yang disebut “strategis” harus memenuhi tiga kriteria: pertama, memiliki strategic fit yang jelas dengan arah perusahaan; kedua, berkontribusi positif terhadap margin; dan ketiga, memiliki posisi lifecycle yang selaras dengan investasi yang diberikan. Jangan buang dana pemasaran di produk yang sudah mature dan hampir sunset, atau menyuntik biaya R&D ke proyek yang tidak didukung oleh kapasitas supply chain dan kesiapan pasar.

Setiap keputusan dalam product review seharusnya bersumber dari proses evaluasi portofolio yang sistematis: dimulai dari review kategori investasi (growth, maintain, divest), lalu dilanjutkan dengan fase pruning (mengeliminasi produk “zombie”), dan diakhiri dengan keputusan phase-in/phase-out yang jelas. Dengan pendekatan ini, kita bukan hanya membuat portofolio lebih ramping, tapi juga lebih fokus, sehat, dan siap mengeksekusi strategi perusahaan.

Pengembangan Portofolio Produk

	Strategic Fit Lemah	Strategic Fit Kuat
Margin Tinggi	Selective	Invest
Margin Rendah	Eliminate	Maintain



Mari kita uraikan matriks portofolio produk tersebut dengan pendekatan praktis di industri barang konsumen cepat saji (FMCG) yang umum kita temui di Indonesia, seperti pada kategori produk perawatan tubuh atau kebutuhan rumah tangga—tanpa menyebutkan merek atau perusahaan secara spesifik.

Kuadran 1: Invest (Margin Tinggi, Strategic Fit Kuat)

Produk-produk dalam kuadran ini adalah bintang utama. Biasanya berupa varian baru dari sabun mandi cair atau sampo yang berhasil menempati pangsa pasar besar, punya loyalitas pelanggan tinggi, serta menyumbang margin signifikan bagi bisnis. Produk seperti ini sangat cocok dengan arah strategi perusahaan, misalnya mendorong pertumbuhan di segmen premium atau natural. Dalam praktiknya, perusahaan akan terus melakukan ekspansi varian, menambah kapasitas produksi, dan menggencarkan kampanye brand equity di segmen ini.

Kuadran 2: Selective (Margin Tinggi, Strategic Fit Lemah)

Di kuadran ini kita temukan produk-produk yang mungkin secara margin masih menguntungkan—misalnya sabun batangan dengan volume besar atau sabun cuci khusus yang laris di wilayah tertentu. Namun produk ini tidak lagi sejalan dengan arah jangka panjang perusahaan yang ingin fokus ke produk ramah lingkungan atau berbasis bahan alami. Maka, strategi terbaik adalah selektif: lanjutkan hanya untuk segmen dan kanal yang masih menguntungkan, namun hindari ekspansi atau inovasi lanjutan.

Kuadran 3: Maintain (Margin Rendah, Strategic Fit Kuat)

Beberapa produk mass-market seperti deterjen bubuk ukuran ekonomis atau sabun mandi batang generik bisa masuk ke kuadran ini. Produk ini menyumbang volume besar dan sangat sesuai dengan strategi penetrasi pasar, terutama di segmen menengah ke bawah.



Meski margin per unit rendah, skala bisnisnya menopang utilisasi pabrik dan distribusi. Strategi terbaik adalah menjaga efisiensi operasional, mengelola biaya bahan baku, dan mempertahankan loyalitas konsumen.

Kuadran 4: Eliminate (Margin Rendah, Strategic Fit Lemah)

Ini adalah produk-produk warisan lama, varian eksperimen yang gagal, atau kategori yang tidak relevan lagi dengan tren pasar. Misalnya sabun antibakteri dengan kemasan lama yang kurang efisien, atau produk niche yang pernah populer namun kini margin-nya tidak lagi sehat. Untuk produk-produk ini, keputusan yang berani perlu diambil—hentikan, phase-out, dan alihkan sumber daya ke portofolio yang lebih menjanjikan.

Diagram matriks 2x2 ini bukan sekadar alat klasifikasi, tapi kompas navigasi strategis. Dengan menyandingkan kontribusi margin dan tingkat keselarasan strategis, perusahaan dapat mengelola portofolionya dengan lebih objektif, fokus, dan proaktif.

R-W-W FRAMEWORK MENYARING IDE SEJAK AWAL

Di tengah tekanan pertumbuhan dan tuntutan inovasi pasar yang semakin cepat, banyak perusahaan justru terjebak dalam paradoks: alih-alih mengambil risiko inovasi yang berani dan berdampak besar, mereka mengisi portofolio pengembangannya dengan ide-ide yang aman, kecil, dan inkremental.



Seperti yang ditulis George S. Day dalam Harvard Business Review, sebagian besar perusahaan menjalankan 85% hingga 90% portofolio inovasinya pada kategori minor innovation—sementara inisiatif besar yang diharapkan menghasilkan lompatan bisnis justru semakin menurun jumlahnya dari tahun ke tahun. Akibatnya, terjadi kemacetan internal—banyak proyek kecil yang berjalan bersamaan, menyedot sumber daya, tetapi gagal menciptakan pertumbuhan yang berarti.

Model R-W-W (Real – Win – Worth), yang diperkenalkan oleh George Day dari Wharton School, hadir sebagai alat bantu untuk menyaring ide-ide produk baru sebelum masuk ke tahap eksekusi. Framework ini menuntun organisasi untuk lebih sistematis dan kritis dalam menguji kelayakan sebuah ide sejak awal, bukan di tengah jalan saat investasi sudah telanjur terjadi. Tiga pertanyaan utama dalam model ini bukan sekadar checklist, tapi filter strategis: Apakah ide ini Real? Bisakah kita Win? Dan apakah ini benar-benar Worth doing?

Pertama, Apakah ini Real?

Di tahap ini kita menilai apakah produk tersebut benar-benar menjawab kebutuhan pasar yang nyata dan dapat diwujudkan secara teknis. Dalam industri FMCG, misalnya, ide untuk meluncurkan varian sabun mandi dengan bahan aktif baru harus diuji terlebih dahulu dari sisi tren konsumen, kesiapan riset, dan kapabilitas produksi. Apakah pasar sudah jenuh? Apakah teknologi produksi tersedia? Apakah ada cukup alasan bagi konsumen untuk mencoba dan berpindah merek?

Kedua, Bisakah kita Win?

Artinya, apakah kita punya keunggulan kompetitif yang bisa dimanfaatkan?



Bagaimana posisi kita dibanding pemain utama di kategori ini? Misalnya, jika kita masuk ke pasar deterjen ramah lingkungan, apakah kita memiliki diferensiasi yang jelas dari sisi formulasi, harga, atau distribusi? Apakah brand equity kita cukup kuat untuk memenangkan hati pelanggan baru? Jika jawabannya tidak pasti, maka lebih baik alihkan sumber daya ke area yang bisa dimenangkan.

Ketiga, Apakah ini benar-benar Worth it?

Meskipun idenya bagus dan bisa bersaing, apakah investasi ini sepadan dengan hasilnya? Apakah produk ini akan memberikan kontribusi margin yang sehat, tidak hanya revenue? Bagaimana risiko komersialnya, dan apakah sejalan dengan strategi jangka panjang perusahaan? Dalam banyak kasus, perusahaan menemukan bahwa ide produk tidak sejalan dengan core positioning mereka, atau margin-nya tidak cukup menarik untuk membenarkan kompleksitas tambahan di supply chain mereka.

Menggunakan model R-W-W sebagai bagian awal dalam Product Review di proses IBP akan membantu menyaring ide lebih disiplin dan objektif. Visual yang disarankan adalah diagram Venn tiga lingkaran—Real, Win, dan Worth—dengan area irisan tengah sebagai titik ideal di mana ide bisa diloloskan ke tahap feasibility study. Di luar irisan itu, produk mungkin bisa dikembangkan, tapi tidak seharusnya diprioritaskan.

Model ini bukan hanya membantu memilih ide yang benar, tetapi juga menghindarkan organisasi dari investasi yang salah. Ia membentuk budaya evaluasi yang berbasis data, bukan hanya intuisi. Dan dalam konteks Integrated Business Planning, R-W-W menjadi pagar awal yang memastikan bahwa setiap produk yang masuk ke dalam demand, supply, dan financial plan adalah produk yang benar-benar layak untuk diperjuangkan bersama.



Contoh format RW/W:



Berikut adalah contoh pengisian framework R-W-W (Real-Win-Worth) dengan **studi kasus sederhana: pengembangan produk sampo anti-rambut rontok berbahan alami dari sebuah perusahaan FMCG.**

Is it REAL?

Is the MARKET real?

Apakah ada kebutuhan dan keinginan pasar terhadap produk ini?

Ya, data pasar menunjukkan tren meningkatnya konsumen yang memilih produk perawatan rambut alami karena kekhawatiran terhadap bahan kimia. Segmentasi milenial dan konsumen urban sangat memperhatikan kesehatan rambut dan estetika.



Apakah pelanggan bisa membelinya?

Ya, positioning produk berada di mid-tier pricing, dengan ukuran sachet dan botol yang terjangkau oleh target segmen.

Apakah ukuran pasar cukup?

Pasar shampoo di Indonesia tumbuh rata-rata 5–6% per tahun, dan segmen hair fall + natural ingredient menunjukkan pertumbuhan dua digit dalam 3 tahun terakhir.

Apakah pelanggan akan membelinya?

Dari uji coba pasar awal (focus group discussion), mayoritas menyukai tekstur dan aroma produk, serta percaya pada klaim "anti-rontok alami".

Is the PRODUCT real?

Apakah konsepnya jelas?

Ya, produk diformulasikan dengan ekstrak ginseng dan kemiri yang sudah dikenal secara tradisional. Konsep natural remedy for hair loss cukup kuat.

Apakah produk bisa diproduksi?

Ya, pabrik telah memiliki lini formula yang kompatibel. Namun perlu validasi stabilitas formula dan pengujian dermatologis.

Apakah produk akhir bisa memenuhi harapan pasar?

Uji panel menunjukkan respons positif terhadap kemasan, fungsi, dan sensasi setelah pemakaian. Potensi kepuasan tinggi jika manfaat bisa dibuktikan dalam 14 hari pemakaian.



Can we WIN?

Can the PRODUCT be competitive?

Apakah punya keunggulan kompetitif?

Keunggulan utamanya adalah kombinasi bahan alami lokal yang diklaim lebih ampuh dibanding produk pesaing yang hanya menggunakan satu bahan aktif.

Apakah keunggulannya bisa dipertahankan?

Ya, melalui claim support dan pengembangan konten edukasi yang kuat. Diperlukan kampanye brand-building yang konsisten.

Bagaimana reaksi kompetitor?

Kompetitor global mungkin merespons dengan promosi agresif, tapi segmen lokal dan konsumen loyal terhadap herbal lokal bisa menjadi benteng pertahanan.

Can our COMPANY be competitive?

Apakah kita punya sumber daya unggul?

R&D internal memiliki kapabilitas formulasi herbal. Tim marketing sudah terbiasa menjalankan kampanye edukatif.

Apakah manajemen kita cukup tepat?

Manajemen sangat mendukung diversifikasi portofolio ke arah health-conscious dan sustainability.

Apakah kita bisa memahami dan merespons pasar?

Perusahaan memiliki sistem CRM dan pemantauan tren sosial yang baik. Kemampuan respond-to-market dianggap tinggi.



Is it **WORTH** Doing?

Will the product be PROFITABLE at acceptable risk?

Apakah estimasi margin sesuai?

Ya, margin kotor diproyeksikan 38% dengan struktur biaya efisien. Biaya promosi awal tinggi, tapi akan turun di tahun kedua.

Apakah risikonya bisa diterima?

Risiko utama adalah jika edukasi pasar gagal atau jika tidak ada repeat purchase setelah uji coba awal. Namun mitigasi tersedia dalam bentuk bundling dan sampling.

Does launching the product make STRATEGIC sense?

Apakah sesuai dengan strategi pertumbuhan perusahaan?

Ya, pengembangan ke arah produk natural personal care adalah bagian dari roadmap lima tahun perusahaan.

Apakah top management mendukung?

Sudah disetujui sebagai salah satu prioritas dalam pipeline 2025 oleh CEO dan Marketing Director.

Dimensi	Pertanyaan Kunci	Status Evaluasi
REAL - MARKET	Apakah ada kebutuhan pasar nyata? Apakah pelanggan bisa membayarnya?	Validasi pasar melalui riset & FGD
REAL - PRODUCT	Apakah konsepnya jelas? Apakah produk bisa diproduksi?	Telah diuji di lab/ internal siap untuk trial produksi
WIN - PRODUCT	Apakah produk memiliki keunggulan kompetitif? Dapatkah dipertahankan?	Keunggulan ada, perlu penguatan edukasi & brand
WIN - COMPANY	Apakah perusahaan memiliki sumber daya unggul? Dapat memahami dan merespon pasar?	Tim internal siap dan berpengalaman di segmen ini
WORTH - PROFITABILITY	Apakah produk akan menghasilkan profit dengan risiko yang dapat diterima?	Proyeksi margin 38%, risiko promosi awal tinggi
WORTH - STRATEGIC FIT	Apakah produk ini sejalan dengan strategi pertumbuhan perusahaan?	Masuk dalam peta jalan bisnis 5 tahun ke depan



GATE SYSTEM DALAM DISIPLIN INOVASI PRODUK

Sistem inovasi tanpa disiplin sering kali berubah menjadi kuburan ide bagus—terlalu banyak inisiatif yang menarik di awal, tetapi gagal bertahan karena tidak memiliki struktur validasi yang kuat. Di sinilah peran Gate System menjadi sangat krusial: bukan untuk memperlambat, melainkan menyaring, memperjelas arah, dan menjaga agar setiap energi yang dikeluarkan benar-benar punya peluang kembali dalam bentuk nilai bisnis.

Dalam pengalaman saya sebagai R&D Director di sebuah perusahaan Flexible Packaging terkemuka di dunia dan juga saat mendampingi berbagai perusahaan global—dari sektor perawatan pribadi hingga makanan dan minuman—terlalu sering kita temukan proyek pengembangan produk yang sudah menghabiskan waktu dan dana cukup besar, tapi pada akhirnya dibatalkan di tengah jalan. Alasannya?

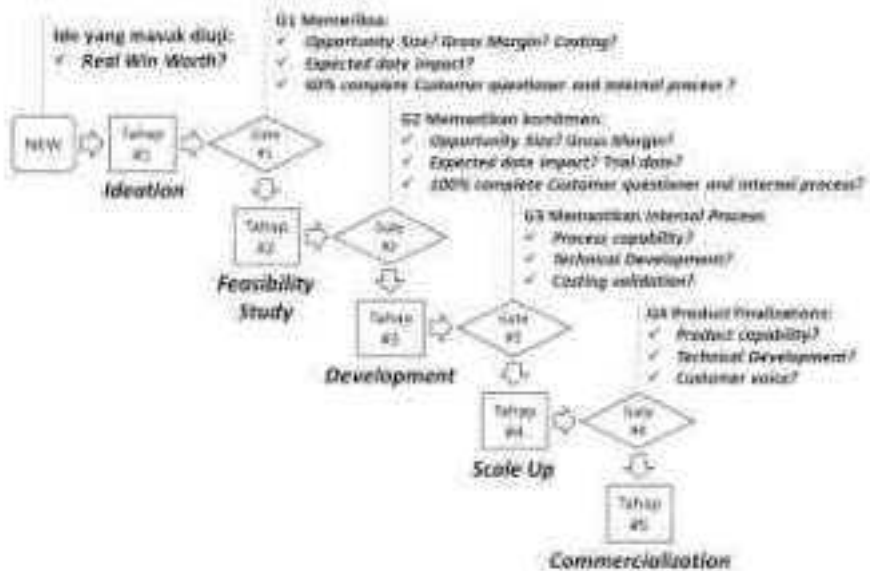
Bukan karena idenya buruk, tapi karena tidak adanya proses disiplin yang memastikan kesiapan dari awal hingga akhir. Salah satu organisasi produsen barang konsumsi besar bahkan mencatat bahwa dari 100 ide produk baru yang masuk, hanya kurang dari 10 yang benar-benar mencapai peluncuran pasar. Dan yang lebih menyedihkan, hanya 2–3 yang memberikan kontribusi signifikan terhadap margin dan pertumbuhan perusahaan.

Gate System menawarkan kerangka kerja untuk mencegah pemborosan semacam ini. Dimulai dari tahap Ideation, semua ide wajib diuji dengan Real-Win-Worth (RWW)—apakah ide tersebut mewakili kebutuhan pasar nyata, punya keunggulan kompetitif, dan layak secara finansial?



Jika lolos, ide tersebut masuk ke tahap Feasibility Study, di mana ditinjau ulang secara teknis dan komersial: seberapa besar peluangnya, seberapa akurat estimasi biayanya, dan apakah sudah tersedia kesiapan organisasi. Tahap berikutnya, Development, fokus pada validasi proses, formula, dan uji pasar terbatas. Scale-Up akan menguji kelayakan untuk produksi massal dan kesiapan supply chain. Dan akhirnya, di Commercialization, produk diluncurkan ke pasar dengan strategi peluncuran yang matang dan metrik keberhasilan yang jelas.

Gate System



Setiap tahap ini dijaga oleh satu gate—yang hanya bisa dilewati jika kriteria tertentu terpenuhi. Di Gate 1, yang dilihat adalah ukuran peluang dan proyeksi margin. Di Gate 2, fokus pada komitmen internal dan kesiapan pelanggan. Gate 3 menyoroti kapabilitas proses dan validasi biaya.



Dan Gate 4, adalah tentang kesiapan produk final: apakah kualitas sudah konsisten, keunggulan teknis terjamin, dan customer feedback mendukung?

Di setiap tahapan *Gate*, dilakukan *New Product Development (NPD) Meeting* untuk menilai kelayakan proyek melanjutkan ke tahap berikutnya. Hasil evaluasi ini akan menetapkan status yang jelas: **KILL jika harus dihentikan, HOLD bila perlu ditunda, dan ACTIVE** apabila proyek dinyatakan layak untuk dilanjutkan dan dikembangkan. Struktur ini memastikan bahwa setiap keputusan inovasi bersifat objektif, terukur, dan selaras dengan strategi bisnis.

Namun yang lebih penting dari sekadar proses formal, adalah keberanian untuk mengatakan: Stop. Lebih baik proyek dihentikan di awal ketimbang dilanjutkan hingga tengah jalan hanya untuk berakhir sebagai beban. Setiap project kill di tahap awal berarti menyelamatkan organisasi dari kerugian waktu, dana, dan sumber daya yang jauh lebih besar di kemudian hari. Bahkan, secara moral, keputusan yang tertunda bisa merusak semangat tim, menimbulkan frustrasi, dan membuat seluruh organisasi enggan mengambil risiko inovasi berikutnya.

Kegagalan bukanlah aib—yang keliru adalah tidak belajar dari kegagalan. Ketika sebuah ide harus di-kill, tanyakan dengan jujur: apakah karena proses gate yang terlalu longgar? Apakah ada tekanan dari kepentingan eksternal yang memaksakan kelolosan? Apakah kegagalan muncul karena kita belum siap dari sisi kapabilitas proses, ketersediaan material, atau keterampilan teknis operator? Ketegasan dalam mengevaluasi inilah yang akan menentukan kualitas portofolio inovasi di masa depan. Kita tidak butuh lebih banyak ide. Kita butuh ide yang dijalankan dengan ketajaman keputusan.

laporan dan dokumentasi proyek New yang dibahas dalam forum Product tiap inisiatif dipantau berdasarkan persiapan melaju ke tahapan berikutnya. hal yang tidak dapat diselesaikan di karena menyangkut keterbatasan restasi, maupun konflik prioritas lintas an escalation ticket. Tiket ini disusun ke jenjang meeting yang lebih tinggi, ss Review Meeting, guna memperoleh mandat eksekusi yang lebih tinggi. bahwa tidak ada isu krusial yang



**Kolom Lembar
Lanjutan**



Berikut adalah panduan singkat pengisian lembar pelaporan NPD (New Product Development) untuk forum Product Review:

- 1.No. – Diisi dengan nomor urut proyek pengembangan.
- 2.Nama Project Pengembangan – Tuliskan nama inisiatif atau proyek produk yang sedang dikembangkan.
- 3.PIC – Nama penanggung jawab utama proyek (Person in Charge).
- 4.Revenue Size (k USD) – Estimasi nilai pendapatan (dalam ribuan USD) yang akan dihasilkan jika produk berhasil diluncurkan.
- 5.Gross Margin (%) – Estimasi margin kotor produk, dihitung dari selisih antara harga jual dan biaya pokok produksi (COGS).
- 6.Pasar / Customers – Segmen pasar atau jenis pelanggan yang dituju oleh produk tersebut.
- 7.RWW Score – Skor penilaian Real-Win-Worth dari hasil diskusi ideasi, skala 0–100 berdasarkan tingkat validitas, keunggulan, dan kelayakan bisnis.
- 8.Success Rate (%) – Estimasi probabilitas keberhasilan proyek, baik dari sisi teknis, pasar, maupun kesiapan organisasi.
- 9.Development Stage – GATE – Berikan catatan penjelasan tahap pengembangan yang sedang berlangsung:
 - G1: Ideation
 - G2: Feasibility
 - G3: Development
 - G4: Scale-Up
 - G5: Commercialization
- 10.Status (KILL, HOLD, or ACTIVE)
 - KILL: Proyek dihentikan karena tidak layak.
 - HOLD: Ditunda sementara karena isu tertentu (sumber daya, keputusan strategis, dll).
 - ACTIVE: Proyek berjalan aktif sesuai tahapan.
- 11.Target Closing Date – Perkiraan waktu penyelesaian dan peluncuran komersial proyek.



SETIAP INOVASI HARUS PUNYA MOTIF YANG TERUKUR

Tidak semua produk baru lahir karena ide yang brilian. Sebagian besar justru lahir karena kebutuhan yang mendesak—entah karena kompetitor menyerang, pelanggan mulai kehilangan minat, atau profitabilitas terus menyusut meski volume tetap. Dan di sinilah peran Product Review menjadi sangat krusial: bukan hanya menyetujui ide baru, tapi juga mengungkapkan dengan jujur, mengapa produk ini perlu dikembangkan, dan apa dampaknya bagi bisnis secara keseluruhan.

Saya pernah mendampingi satu perusahaan consumer goods yang memiliki portofolio sangat beragam—mulai dari sabun mandi, deterjen, hingga pelembut pakaian. Dalam satu siklus IBP, mereka mengajukan tujuh proyek NPD sekaligus.

Terdengar ambisius. Tapi setelah dievaluasi secara mendalam, hanya dua yang benar-benar layak.

Sisanya?

Ternyata tidak punya dasar bisnis yang jelas. Ada yang hanya meniru tren tanpa analisis keuangan yang kuat. Ada pula yang sekadar bentuk pertahanan emosional atas merek yang mulai ditinggalkan pasar.

Agar tidak terjebak pada semangat inovasi yang tidak berdasar, setiap ide produk baru harus masuk melalui satu dari empat pintu alasan bisnis berikut.

Pertama, Sales Growth—produk yang memang dirancang untuk membuka pasar baru atau menambah volume dari pelanggan eksisting. Misalnya, varian baru sampo anti-rontok untuk segmen remaja dengan bahan herbal lokal.



Kedua. Defensive—produk atau modifikasi yang bertujuan mempertahankan pangsa pasar yang terancam, bisa melalui penyesuaian HPP, promo diskon, atau bundling untuk menjaga loyalitas.

Ketiga. Value Engineering—yaitu modifikasi struktur, bahan, atau kemasan untuk menciptakan efisiensi, lalu dibagi ke pelanggan dalam bentuk harga yang lebih kompetitif. Contohnya adalah sabun batang dengan dimensi sedikit lebih kecil, bahan aktif baru yang lebih murah, atau kemasan refill ramah lingkungan dengan harga terjangkau.

Keempat. Cost-Out—yakni pengembangan yang sepenuhnya bertujuan menekan biaya untuk meningkatkan margin. Misalnya, mengganti supplier bahan baku, melakukan downgauging kemasan, atau merancang SKU yang lebih ringkas untuk efisiensi logistik.

Yang penting bukan hanya menyebut alasan tersebut di atas kertas, tetapi membuktikannya melalui analisis yang objektif: berapa revenue-nya? Margin-nya? Apakah worth it? Dan bagaimana dampaknya ke portofolio secara keseluruhan?

Nama Proyek	Alasan Bisnis	Ekspektasi Margin (%)	Catatan Risiko Utama
Sampo Herbal Remaja	Sales Growth	25	Penerimaan pasar baru belum pasti
Sabun Diskon Loyalitas	Defensive	10	Margin sangat tipis, potensi rugi jika volume tak tercapai
Refill Sabun Hemat	Value Engineering	18	Kualitas persepsi bisa menurun jika desain kemasan tidak meyakinkan
Pelembut Kemasan Ekonomis	Cost-Out	22	Risiko gangguan pasokan karena vendor baru



MENGELOLA SIKLUS HIDUP PRODUK, MENGAMANKAN NAFAS BISNIS

Tidak semua produk yang Anda cintai layak dipertahankan. Dunia berubah cepat, selera konsumen bergeser, dan yang dulu unggul kini bisa jadi beban. Dalam realitas ini, hanya perusahaan yang mampu membaca siklus hidup produknya—dan mengambil keputusan tepat di tiap fase—yang mampu tumbuh berkelanjutan dan tetap menang. Setiap produk baru datang membawa harapan. Namun tanpa disiplin dalam pengelolaan siklus hidupnya, produk yang semula mendongkrak profit bisa berubah menjadi hantu yang menggerogoti margin. Tidak sedikit perusahaan yang terjebak dalam portofolio usang, menghabiskan biaya promosi, tenaga produksi, dan ruang gudang untuk produk yang sebenarnya sudah melewati masa emasnya.

Pengalaman saya dalam mendampingi klien, Salah satu produk andalannya—sabun mandi dengan aroma khas lokal—pernah begitu fenomenal. Namun lima tahun setelah peluncuran, penjualannya stagnan, margin menurun, dan biaya promosi melonjak. Meski datanya jelas menunjukkan tren penurunan, tidak ada satu pun fungsi yang berani menyuarakan delisting. Produk dianggap terlalu ikonik. Forecast tetap tinggi karena tim penjualan enggan kehilangan volume. Tim supply terus memproduksi karena belum ada keputusan penghentian. Hasilnya? Margin tergerus, kapasitas terpakai sia-sia, dan perencanaan strategis tersandera oleh produk yang sebenarnya sudah waktunya undur diri.

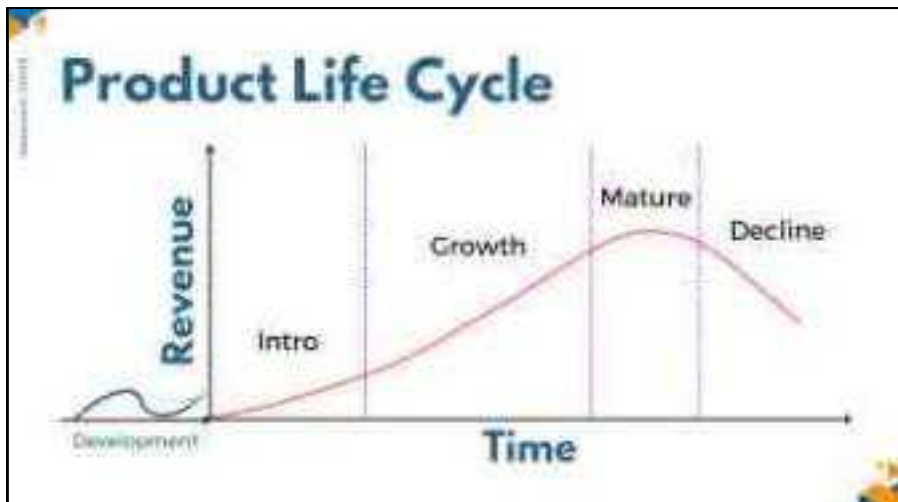
Di sinilah peran IBP menjadi krusial. Dalam forum Product Review yang berlangsung setiap bulan, seluruh portofolio harus ditinjau dari sudut pandang siklus hidupnya.



Apakah produk masih dalam fase pertumbuhan, atau justru sudah menurun tanpa disadari? Apakah produk baru (NPI) siap menggantikan kontribusi pendahulunya? Dan yang paling penting: apakah strategi supply, demand, dan keuangan sudah disesuaikan dengan kenyataan siklus produk?

Lebih dari itu, IBP bukan sekadar alat kontrol. Ia adalah sistem pembelajaran strategis. Fase-fase dalam Product Life Cycle—dari Development, Introduction, Growth, Maturity, hingga Decline—harus dipahami dan dikelola lintas fungsi. Setiap fase menuntut respons yang berbeda. Dan setiap keputusan harus dikaitkan langsung dengan dampaknya terhadap kapasitas, pengadaan bahan baku, perencanaan permintaan, serta proyeksi keuangan.

Mari kita bedah satu per satu:



Satu – Development: Menyalakan Harapan, Menguji Kenyataan

Fase ini adalah momen eksplorasi ide. Tim R&D bekerja keras mewujudkan konsep menjadi prototipe. Namun, sering kali organisasi terjebak dalam euforia internal.



Produk cepat disetujui karena dianggap menarik, bukan karena valid secara bisnis. IBP mengingatkan kita: jangan jatuh cinta pada ide sebelum ia diuji terhadap realitas pasar, kapabilitas produksi, dan proyeksi margin yang masuk akal.

Dua – Introduction: Menjejak Pasar Pertama Kali

Produk resmi diluncurkan. Biaya marketing tinggi, edukasi pasar masih berlangsung, dan revenue belum stabil. Ini fase paling rentan terhadap over-forecasting. Harapan penjualan yang terlalu optimis bisa membuat tim supply memproduksi berlebihan. Di sinilah IBP membantu menjaga realisme dan mencegah pemborosan sejak dini.

Tiga – Growth: Momentum Tak Boleh Disia-siakan

Produk mulai diterima pasar, volume naik, biaya menurun karena skala ekonomi, dan margin mulai masuk. Ini fase “panen”. Tapi terlalu sering organisasi terlena dan gagal menyiapkan langkah berikutnya. IBP mengingatkan pentingnya menyiapkan strategi regenerasi produk, diversifikasi, atau penguatan portofolio sebelum momentum hilang.

Empat – Maturity: Maksimalisasi Sebelum Penurunan

Produk telah mencapai puncaknya. Volume stabil, tapi pertumbuhan melambat. Kompetitor mulai menggerogoti market share. Perlu inovasi incremental, optimalisasi promosi, dan efisiensi supply. IBP memastikan semua fungsi memiliki data yang sama untuk mengambil keputusan: bertahan, revisi, atau rancang exit strategy.

Lima – Decline: Saatnya Bicara Jujur

Revenue mulai menurun, loyalitas pelanggan luntur, dan biaya mempertahankan produk menjadi tidak sepadan. Banyak organisasi enggan mengakui bahwa produk ini sudah tidak lagi menguntungkan.



Mereka mempertahankannya demi nostalgia, bukan demi masa depan. IBP mendorong keberanian untuk berkata cukup. Menurunkan forecast, menghentikan produksi, dan mengalihkan fokus ke produk yang lebih prospektif bukanlah tanda kegagalan, tapi bukti kedewasaan organisasi.

INOVASI HEBAT TAK CUKUP HEBAT JIKA GAGAL DIEKSEKUSI

Inovasi adalah oksigen masa depan bisnis. Namun, tanpa sistem evaluasi yang jujur dan kolaborasi lintas fungsi yang nyata, bahkan ide terbaik pun bisa berubah menjadi bumerang. Terlalu banyak perusahaan terjebak pada pipeline inovasi yang panjang, sibuk memproduksi harapan, tapi miskin hasil nyata.

Saya pernah menyaksikan bagaimana sebuah perusahaan FMCG di kawasan Asia Tenggara begitu bersemangat dengan peluncuran produk minuman fungsional barunya. Riset pasar terlihat menjanjikan. Tim marketing sudah menyiapkan kampanye besar. Tapi ketika peluncuran semakin dekat, baru terlihat bahwa formula belum stabil, bahan baku kritikal belum diamankan, dan sistem distribusi belum disesuaikan. Produk akhirnya rilis terlambat, dengan biaya promosi tinggi, tapi dengan penetrasi pasar yang rendah. Dan lebih menyakitkan: internal blaming antar fungsi mulai merebak.

Di sinilah pentingnya Product Review dalam IBP bukan hanya menjadi ruang showcase inovasi, tapi forum evaluasi nyata berbasis kapabilitas. Setiap proyek dalam innovation pipeline harus dinilai bukan hanya dari "market ambition", tetapi dari kesiapan organisasi untuk mengeksekusi.



Apakah R&D sudah mengunci formula yang scalable? Apakah marketing punya data kuat tentang persona dan segmentasi? Apakah tim supply sudah menghitung ulang kapasitas dan jalur distribusi? Dan yang paling sering terlupakan: apakah finance sudah menyimulasikan margin dan ROI dalam skenario realistis?

IBP mendorong kolaborasi lintas fungsi sejak awal. Inovasi bukan urusan satu departemen, tapi akumulasi kesiapan organisasi secara utuh. Product Review harus menjadi titik konvergensi antara pipeline inovasi dan siklus bulanan IBP. Di sinilah setiap proyek tidak hanya diukur dari seberapa menarik idenya, tetapi seberapa feasible eksekusinya. Apakah ide ini sudah masuk dalam master calendar? Apakah resource tersedia tanpa mengorbankan produk existing? Apakah ada supply redundancy jika trial gagal?

Sering kali, kegagalan inovasi bukan karena idenya buruk, tapi karena ekspektasi pasar melampaui realitas internal. Inovasi yang terlalu cepat ditarik ke pasar tanpa readiness yang utuh justru akan menimbulkan trauma organisasi. Maka, keberanian untuk mengatakan “belum siap” jauh lebih strategis daripada memaksakan peluncuran yang berujung bencana.

Yang dibutuhkan bukan hanya kreativitas, tetapi sistem. Dan IBP adalah sistem itu—yang menyatukan ide, proses, dan keputusan ke dalam satu siklus disiplin yang terintegrasi.





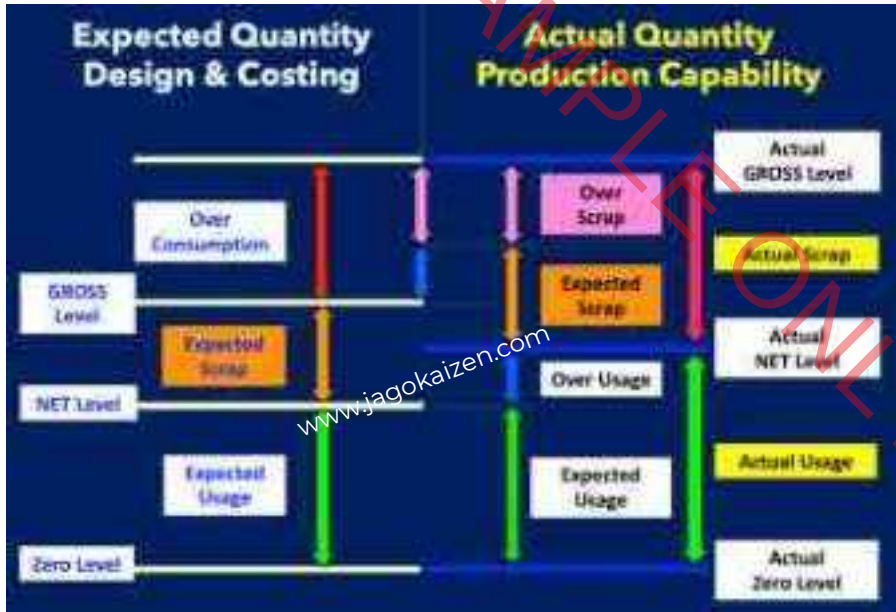
MENGUKUR KETEBALAN KANTONG PROFIT

Sebuah inovasi tidak bisa hanya dinilai dari segi kreativitas atau keberaniannya menembus pasar. Inovasi harus diuji pada altar profitabilitas. Karena pada akhirnya, bisnis bukan hanya tentang menghadirkan produk baru, tapi tentang menciptakan nilai yang nyata—baik bagi pelanggan, maupun perusahaan. Dan nilai itu bermuara pada satu hal: margin.

Ketika saya mendampingi sebuah tim pengembangan produk dari perusahaan packaging dan paper printing, semangat timnya begitu membara. Mereka sangat antusias mengerjakan proyek unggulan dengan kombinasi desain kemasan inovatif, struktur material baru, dan pendekatan ramah lingkungan. Semua terlihat menjanjikan di tahap awal: formula baru dari bahan kertas daur ulang, tampilan visual yang modern, serta diferensiasi aroma yang diklaim akan menjadi pembeda di pasar.

Namun ketika masuk ke tahap simulasi margin dan costing detail, mulai terlihat kegagalan. Hasil product costing menunjukkan selisih yang signifikan antara estimasi awal dan konsumsi aktual bahan baku selama uji coba produksi massal. Struktur BOM (Bill of Material) yang seharusnya menjadi alat pengendali biaya justru menyimpan potensi bahaya: penggunaan bahan coating dan tinta premium ternyata jauh lebih boros daripada asumsi awal. Apa yang sebelumnya terlihat sebagai peluang margin positif kini berubah menjadi ancaman erosi profit, karena aktivitas produksi aktual tidak terkalibrasi secara akurat dalam perhitungan awal.

Inilah pentingnya disiplin dalam integrasi antara tim pengembangan, produksi, dan keuangan—karena desain yang hebat tak akan menyelamatkan margin jika eksekusinya tidak bisa dikendalikan secara operasional dan finansial.



Menjadi penting melakukan evaluasi mendalam terhadap BOM dan simulasi margin. Jika konsumsi aktual lebih rendah dari BOM standar, maka itu peluang untuk value capture. Jika setara, maka setidaknya bisnis berjalan sehat. Namun jika aktualnya lebih tinggi—itulah tanda bahaya. Produk mungkin terlihat sehat dari sisi topline, tapi perlahan menggerus margin dari dalam.

Simulasi margin dan profitability bukan tugas akhir yang dilakukan saat produk akan dijual. Ini adalah bagian utuh dari Product Review dalam IBP yang terintegrasi langsung dengan Financial Review. Simulasi keuangan harus bisa memproyeksikan skenario revenue, gross margin, hingga dampaknya terhadap P&L dan cashflow.

Produk baru harus diuji tidak hanya dari potensi pasar, tetapi juga dari struktur biaya dan strategi harga.



Karena harga yang tidak mencerminkan biaya, atau biaya yang melebihi rencana, adalah awal dari margin erosi yang sistemik.

Untuk menghindari hal tersebut, IBP mendorong perusahaan menggunakan pendekatan simulatif yang terintegrasi lintas fungsi. Finance, marketing, dan supply chain harus duduk bersama untuk memastikan bahwa pricing strategy berbasis pada fakta, bukan asumsi. Bahwa struktur BOM didasarkan pada proses nyata, bukan trial-lab. Dan bahwa return on innovation bukanlah sekadar harapan, tapi hasil kalkulasi yang bisa dibuktikan.

Berikut contoh sederhana Material Balance dan Design Product.

Simple Material Balance & Yield

<u>Expected usage:</u>		<u>Actual usage:</u>		Variance	
				(kg)	% Variance
Substrate	2,200 Kg	Substrate	2,030 Kg	230	11.4%
Tinta	450 Kg	Tinta	440 Kg	-10	-2.2%
Barrier Materials	1,350 Kg	Barrier Materials	1,575 Kg	25	1.9%
Adhesive	250 Kg	Adhesive	245 Kg	-5	-2.0%
Resin	327 Kg	Resin	350 Kg	23	7.0%
Total	4,577 Kg	Total	4,600 Kg	283	6.2%
		TOTAL VARIANS terdapat			
Expected Scrap:		Expected usage:		283	6.2%
Printing	5.0%				
Lamination	1.5%	TOTAL VARIANS terdapat Standard			
Total	6.5%	BOM:		-15	-0.3%
Standard BOM:	4,875 Kg				

Catatan penting yang tidak boleh diabaikan dalam proses ini adalah: seluruh pendekatan simulasi margin dan profitabilitas hanya akan memberikan hasil yang akurat dan berdampak jika perusahaan menerapkan metode Activity-Based Costing (ABC) secara disiplin.



Bagaimana dengan Anda—sudahkah Anda benar-benar mengevaluasi secara menyeluruh sebuah produk atau proyek yang telah "menang tender"? Apakah Anda hanya fokus pada kemenangan di awal, tanpa pernah kembali meninjau: apakah desain biaya awal benar-benar tercapai dalam eksekusi aktual?

Sudahkah Anda membandingkan antara struktur cost yang dirancang di meja presentasi, dengan kenyataan konsumsi bahan baku, tenaga kerja, atau efisiensi waktu di lantai produksi?

Terlalu banyak proyek yang terlihat "menguntungkan" saat pitching, namun ternyata menyimpan bom waktu biaya tersembunyi. Karena kita jarang punya keberanian untuk membongkar satu per satu komponen aktual yang terjadi.

Sudah saatnya kita bertanya dengan jujur: apakah produk yang sudah kita produksi benar-benar menghasilkan margin seperti yang kita asumsikan? Atau kita sebenarnya sedang membiarkan kerugian kecil terjadi terus-menerus—dan meledak diam-diam di laporan keuangan?



Kesadaran ini bukan soal mencari kesalahan, tapi membangun kedisiplinan. Antara janji di awal, dan hasil akhir yang bisa diukur dan dipertanggungjawabkan.

FORUM INOVASI BUKAN SEREMONIAL

Tanpa struktur yang jelas, forum Product Review mudah terjebak menjadi ruang seremonial—penuh laporan, tapi minim keputusan. Padahal, dalam konteks Integrated Business Planning (IBP), forum ini adalah panggung utama bagi pengambilan keputusan strategis terkait portofolio produk. Inilah tempat di mana inovasi diuji bukan hanya dari sisi kreativitasnya, tapi juga dari kesiapan supply, kelayakan finansial, dan kontribusinya terhadap arah bisnis.

Di sebuah FMCG kosmetik besar di Indonesia, mereka memiliki lebih dari 30 inisiatif pengembangan produk dalam pipeline, namun tak satupun punya kejelasan status. Forum Product Review dijalankan, tapi lebih seperti panggung satu arah—divisi R&D menyampaikan progres, sementara finance dan supply sekadar mendengar.

Tak ada yang bertanya tajam, apalagi menyatakan "proyek ini harus dihentikan". Situasi berubah drastis ketika mereka membentuk struktur formal: Head of Product sebagai ketua forum, dengan kehadiran wajib dari R&D, Finance, Supply Chain, dan Commercial.

Setiap proyek harus mengisi template business case yang disepakati. Setiap rapat ditutup dengan keputusan: lanjut ke gate berikutnya, hold, atau kill. Dalam tiga bulan, portofolio mereka menyusut dari 30 menjadi 12 proyek—dan justru profitabilitasnya melonjak.



Inilah esensi governance dalam Product Review: menyatukan suara fungsi-fungsi utama untuk memastikan setiap produk yang dikembangkan bukan hanya menarik di atas kertas, tapi juga feasible dalam realitas operasional dan keuangan. Struktur ini tidak kaku, tapi disiplin. Output utamanya pun konkret: keputusan gate, status portofolio, dan rekomendasi yang akan dibawa ke Demand Review atau Supply Review berikutnya.

PRODUCT MANAGEMENT REVIEW MEETING

Dalam praktik manajemen perusahaan, penamaan sebuah forum atau rapat lintas fungsi dapat sangat bervariasi, tergantung pada kultur, struktur organisasi, dan terminologi korporat yang digunakan. Tidak ada standar tunggal yang berlaku universal—dan justru di sinilah pentingnya memahami konteks internal masing-masing organisasi. Sebagai contoh, di perusahaan kelas dunia seperti HBM – Heinz Business Management, forum yang di banyak perusahaan disebut sebagai Product Development Review justru dinamai lebih ringkas sebagai Product Management Review. Kata “development” sengaja dihilangkan bukan karena pengembangan tidak penting, tetapi karena tanggung jawab fungsi produk di sana telah melampaui sekadar proses R&D. Begitu pula dengan struktur jabatannya: alih-alih menggunakan istilah Product Development Manager atau R&D Head, mereka hanya menyebutnya sebagai Product Director—cerminan dari peran yang lebih strategis dan lintas fungsi.

Product Management Review dalam konteks ini adalah titik temu strategis antar-fungsi untuk mengulas kinerja, menetapkan prioritas, dan menyelaraskan rencana produk dengan realita eksekusi bisnis.



Forum ini dipimpin oleh Product Director sebagai pemilik agenda utama, difasilitasi oleh Product Coordinator yang memastikan agenda berjalan terstruktur dan semua peserta lintas fungsi memiliki ruang berbicara dan berkontribusi. Para peserta berasal dari berbagai departemen: Technical/Design, Marketing, Sales, Supply Chain & Purchasing, Project Management, dan Finance—karena memang keputusan terkait produk tidak pernah berdiri sendiri.



Agenda Diskusi Utama

#1: Performance Analysis – Evaluasi kinerja produk (baru dan lama) terhadap target yang ditetapkan—baik dari sisi waktu, biaya, maupun kualitas.

#2: Project Status Update – Laporan progres terkini dari setiap proyek produk yang sedang berjalan. Apakah on track, mengalami keterlambatan, atau perlu intervensi.

#3: What Has Changed – Identifikasi perubahan eksternal (regulasi, pasar, teknologi) maupun internal (SDM, prioritas bisnis) yang dapat memengaruhi jalannya proyek.



#4: Impact on Committed Plan - Diskusi mengenai dampak perubahan terhadap rencana yang telah dikomitmenkan sebelumnya—baik dalam waktu peluncuran, volume, atau anggaran.

#5: Re-prioritise - Meninjau ulang urutan prioritas proyek jika terdapat keterbatasan kapasitas, risiko baru, atau peluang strategis yang lebih menjanjikan.

#6: Balanced to Resources - Mengecek kesesuaian rencana dengan kapasitas aktual (tim, anggaran, fasilitas), memastikan workload tidak overload atau underutilised.

#7: Issues - Bagian ini menjadi ruang untuk mengangkat isu-isu penting yang berpotensi menghambat jalannya kegiatan bisnis atau pelaksanaan rencana. Solusi dicari secara kolaboratif lintas fungsi, namun jika masalah tidak dapat diselesaikan di tingkat ini, forum memiliki mekanisme untuk melakukan eskalasi—baik secara ad-hoc maupun melalui jalur formal ke tingkat manajerial yang lebih tinggi, seperti Management Review atau rapat Direksi. Pendekatan ini memastikan setiap hambatan ditangani tepat waktu dan akuntabel.

#8: Agree New Plan - Menyepakati penyesuaian rencana produk yang telah dibahas, dan mengunci komitmen lintas fungsi secara formal untuk eksekusi selanjutnya.

MENYIAPKAN PRODUCT REVIEW MEETING

Rangkaian persiapan menuju forum Product Management Review (PMR) mencerminkan disiplin manajerial yang matang dan terstruktur. Forum ini tidak sekadar menjadi ajang pelaporan proyek, melainkan pusat koordinasi strategis untuk menyelaraskan pengembangan produk dengan arah portofolio, alokasi sumber daya, dan sasaran bisnis jangka menengah hingga panjang.



Dalam praktik terbaik, keberhasilan forum tidak ditentukan pada hari pelaksanaannya, tetapi dibangun melalui kualitas persiapan yang sistematis. Setiap langkah—mulai dari review wawasan pasar hingga konsolidasi rencana keuangan dan sumber daya—disusun untuk memastikan bahwa semua masukan yang dibawa ke meja diskusi telah diverifikasi, dianalisis secara lintas fungsi, dan siap dijadikan dasar keputusan bersama.

Contoh, Product Management Review Preparation

Day	Input	Responsible
-12	Market Insights Review	Marketing
-10	Financial Roll-Up and Projection	Finance
-9	Weekly Project Status Review Meeting	Project Managers
-9	Project Filtering Overview	Project Managers
-8	Gate Review	Product Managers
-6	KPI Summary	Product Leader
-5	Master Project Plan	Product Leader
-4	Product Resource Plan	Project Managers
-4	Portfolio Review	Marketing
-2	Draft Product Management Review Plan	Product Leader
-1	Pre-Read with Process Owner	Product Owner
0	Product Management Review	Product Leader
2	Approved Project and Portfolio Plan	Product Leader

Step-by-Step Persiapan Product Management Review

Hari -12: Market Insights Review

Disiapkan oleh tim marketing, sesi ini bertujuan menyajikan pemahaman terbaru terhadap tren pasar, perubahan kebutuhan pelanggan, serta potensi peluang baru yang dapat memengaruhi arah pengembangan produk.

Hari -10: Financial Roll-Up and Projection

Tim finance menyusun konsolidasi data keuangan proyek dan menyajikan proyeksi margin, biaya, dan kontribusi terhadap P&L, yang menjadi dasar pengambilan keputusan di forum utama.



Hari -9: Weekly Project Status Review Meeting

Project managers melaksanakan pertemuan mingguan untuk memverifikasi status terkini semua proyek, mengidentifikasi keterlambatan, dan menyiapkan informasi faktual untuk PMR.

Hari -9: Project Filtering Overview

Masih oleh project managers, langkah ini bertujuan menyaring proyek berdasarkan prioritas, urgensi, kelayakan, dan kesesuaian dengan strategi portofolio produk.

Hari -8: Gate Review

Product managers mengevaluasi kemajuan proyek berdasarkan stage-gate process, untuk memutuskan apakah sebuah inisiatif layak dilanjutkan, ditunda, atau dihentikan.

Hari -6: KPI Summary

Product leader menyusun ringkasan Key Performance Indicators (KPI) dari pipeline proyek, termasuk progres terhadap target dan indikator kunci lainnya yang relevan untuk portofolio.

Hari -6: Master Project Plan

Masih di hari yang sama, product leader mengonsolidasikan seluruh rencana proyek ke dalam satu dokumen utama yang menjadi sumber kebenaran (single source of truth).

Hari -4: Product Resource Plan

Project managers menyajikan pemetaan alokasi sumber daya, baik tenaga kerja, anggaran, maupun fasilitas, agar keputusan di PMR selaras dengan kapasitas aktual organisasi.



Hari -4: Portfolio Review

Marketing melakukan tinjauan portofolio produk yang sedang berjalan dan yang direncanakan, untuk memastikan keberlanjutan, keseimbangan, dan nilai strategis keseluruhan portofolio.

Hari -2: Draft Product Management Review Plan

Product leader menyusun rancangan agenda dan materi utama yang akan dibahas dalam PMR. Draft ini dikaji secara internal sebelum disirkulasikan.

Hari -1: Pre-Read with Process Owner

Dokumen diserahkan kepada process owner untuk ditelaah sebelum hari-H. Tujuannya memastikan bahwa materi sudah lengkap, relevan, dan tidak menyisakan kejutan saat forum berlangsung.

Hari O: Product Management Review

Hari pelaksanaan forum. Semua data, asumsi, dan rekomendasi telah siap. Forum ini digunakan untuk mengambil keputusan strategis terkait prioritas proyek, alokasi sumber daya, dan kesesuaian portofolio terhadap strategi bisnis.

Hari +2: Approved Project and Portfolio Plan

Setelah forum, product leader bertanggung jawab memastikan semua keputusan yang telah disetujui terdokumentasi dan diimplementasikan dalam bentuk rencana proyek dan portofolio yang final.



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



BAB 7

Elemen Dua: Demand Review

Sub-bab bahasan:

1. Awalmu-Asal Demand Review Itu Penting
2. Forum Strategis Bukan Sekadar Validasi Perkiraan Permintaan Pasar
3. Keputusan yang Terlambat, Biaya yang Meledak
4. Forecast Hebat Bukan Ramalan Gaib!
5. Bukan Ramalan, Tapi Senjata Bisnis!
6. Forecast Hebat Tapi Penuh Angan
7. Forecast Tanpa Arah, Neraca pun Gelap
8. Kenali Pola, Bukan Cuma Angka!
9. Layer Forecast Bukan Sekadar Tebakan
10. Forecast Akurat Itu Antara Realita dan Harapan
11. Forecast Proyek Bukan Tebakan Buta
12. Promosi Heboh, Forecast Berantakan?
13. Kapasitas Tak Bisa Menunggu Kepastian
14. Teori Sederhana Tentang Forecast pada Demand Planning
15. Menumbuhkan Bisnis dengan Kepastian
16. Menggali kedalaman Demand Review
17. Konsultasi IBP bersama tim komersial
18. Membedah dinamika produk di Demand Review
19. Bukan Soal Tools – Tapi Trust
20. Ini Persoalan Demand Planning
21. DEMAND Review Meeting
22. Menyiapkan Demand Review Meeting

Menyusun estimasi permintaan berbasis data dan narasi bisnis, disepakati lintas fungsi sebagai dasar keputusan perencanaan.



AWALMU-ASAL DEMAND REVIEW ITU PENTING

Dalam banyak sesi pelatihan yang saya fasilitasi—mulai dari Demand & Forecast Accuracy, S&OP Meeting, LEAN for Commercial, hingga SalesMan Pro—saya kerap memulai dengan satu metafora yang langsung “menghantam” persepsi banyak orang tentang fungsi marketing dan sales. Metafora ini saya adaptasi dari buku The 1-Page Marketing Plan karya Allan Dib. Ringan tapi tajam. Lucu, tapi reflektif. Dan, sangat relevan dalam konteks Demand Review.

Kira-kira begini ceritanya:

Jika sirkus datang ke kota dan Anda mengecat papan bertuliskan “Sirkus Datang Hari Minggu di Lapangan Kota”—itu adalah iklan.

Jika papan itu ditempelkan di punggung gajah dan diarak keliling kota—itu adalah promosi.

Lalu, jika si gajah tak sengaja menginjak taman wali kota dan berita itu dimuat di koran—itulah publicity.

Jika sang wali kota tertawa dan akhirnya mendukung acara Anda—itulah public relations.

Jika Anda mengajak warga melihat-lihat stan hiburan, menjelaskan betapa serunya pertunjukan, dan mereka akhirnya membeli tiket masuk—itulah sales.

Dan jika seluruh pengalaman membuat mereka ingin datang kembali tahun depan—itulah customer experience dan loyalty.

Sederhana. Tapi penuh makna.

Dalam satu narasi, Dib mampu menunjukkan bahwa pemasaran adalah orkestrasi menyeluruh. Bahwa marketing bukanlah satu aktivitas spesifik seperti membuat brosur, posting di media sosial, atau sekadar “branding”.



Marketing adalah perencanaan menyeluruh—dari saat orang belum mengenal Anda, hingga mereka menjadi pelanggan yang setia dan loyal. Dan sales? Sales adalah bagian dari keseluruhan proses itu. Titik di mana keputusan terjadi, transaksi berlangsung, dan janji bisnis diuji.

Sayangnya, dalam praktik di lapangan, sering kali kita jumpai kebingungan peran. Banyak orang yang sebetulnya adalah sales—bertugas menjual, closing, menegosiasikan harga, mengatur diskon, dan menjalankan target volume—tapi mengaku sebagai marketing. Mungkin karena merasa "sales" itu terlalu teknis atau tidak cukup prestisius. Padahal, tidak ada fungsi yang lebih penting dari yang lain. Marketing dan sales ibarat dua roda yang tidak bisa dipisahkan. Salah satu timpang, maka arah demand akan meleset. Forecast pun jadi bias.

Nah, sekarang mari kita tarik kembali ke konteks Integrated Business Planning (IBP). Dari Metafora ke Realita; Forecast dan Demand dalam IBP.

Forecast adalah usaha kolektif memprediksi permintaan pasar di masa depan. Ia adalah output dari berbagai diskusi, model statistik, masukan dari tim sales, hasil riset marketing, dan analisis keuangan. Dalam metafora sirkus, forecast terjadi ketika Anda mulai menghitung berapa banyak orang yang kemungkinan akan datang ke pertunjukan setelah semua aktivitas tadi dilakukan. Forecast bersifat estimatif, penuh asumsi, dan harus dikaji ulang secara berkala.

Demand, di sisi lain, bukan sekadar angka. Demand adalah kenyataan psikologis dan emosional di benak konsumen.



la tidak terjadi di Excel, tetapi di pasar. Ia adalah keputusan nyata untuk membeli. Dalam analogi sirkus, demand hadir ketika seseorang memutuskan untuk membeli tiket, masuk ke tenda, dan menikmati pertunjukan—karena ia merasa tertarik, percaya, dan melihat nilai dari apa yang Anda tawarkan.

Dan di sinilah peran sales dan marketing bertemu:

- Marketing membentuk persepsi, membangun ekspektasi, dan memicu rasa ingin tahu.
- Sales menjawab ekspektasi itu dengan solusi nyata, menjembatani kebutuhan dengan produk atau layanan yang ditawarkan.

Mungkin sekarang Anda sedang bertanya-tanya, “kapan dan Di Mana Forecast serta Demand Terjadi?”

Dalam IBP, forecast disusun di ruang rapat. Bersama-sama, tim demand planning, sales, marketing, dan finance menyepakati satu angka dasar—consensus demand plan—yang akan digunakan untuk supply planning, financial simulation, dan eksekusi bisnis lainnya.

Namun demand terjadi di luar ruangan rapat. Ia terjadi di toko, di marketplace, di benak pelanggan saat melihat brand Anda, atau ketika seorang sales executive berbicara langsung dengan klien. Keduanya harus bersuara dan berdialog terus-menerus. Forecast yang bagus bukan yang selalu tepat, tapi yang cepat dikoreksi ketika demand menyimpang. Sebaliknya, sales dan marketing juga tidak bisa menyalahkan forecast jika mereka sendiri tidak aktif membangun demand secara nyata.

Sekarang coba Anda bayangkan. Anda sedang mengemudikan kapal besar bernama perusahaan.



Dalam dunia yang cuacanya sulit diprediksi—dengan badai kompetitor, angin kencang perubahan tren konsumen, dan ombak besar disrupsi digital—apa yang Anda butuhkan? Jawabannya: kompas. Dan Demand Review adalah proses menyusun dan mengkalibrasi kompas itu setiap bulan.

Banyak perusahaan berpikir bahwa demand hanyalah urusan sales. Atau forecasting hanyalah pekerjaan tim planning. Padahal, Demand Review bukan tentang meramal. Ia adalah forum strategis untuk memahami arah permintaan pasar secara menyeluruh, dan menyepakatinya lintas fungsi sebagai dasar pengambilan keputusan operasional dan keuangan.

"Lalu, Apa Itu Demand Review, sih?"

Demand Review adalah salah satu tahapan inti dalam siklus Integrated Business Planning (IBP). Di sinilah tim lintas fungsi—biasanya terdiri dari Sales, Marketing, Commercial, Product, dan Finance—bertemu secara formal untuk menyusun dan memvalidasi estimasi permintaan (demand forecast), membahas narasi bisnis di balik angka, serta mengevaluasi perubahan pola pasar.

Tapi lebih dari itu, Demand Review adalah ajang untuk bertanya:

- Apakah kita benar-benar memahami apa yang diinginkan pelanggan?
- Apakah forecast kita realistis, atau hanya sekadar target?
- Apakah ada insight baru dari pasar yang belum kita tangkap?
- Apakah kampanye promosi berdampak pada demand aktual?

"Apa saja yang sebenarnya terjadi dalam Demand Review?"

Saya sering mendapat pertanyaan seperti ini saat mendampingi organisasi dalam perjalanan implementasi IBP mereka.



Dan jawaban saya selalu dimulai begini: Demand Review yang efektif bukan sekadar ajang menampilkan angka forecast. Ia adalah ruang dialog strategis yang menghubungkan pasar dengan rencana bisnis. Coba bayangkan kita sedang berada di ruang rapat Demand Review yang berjalan baik.

Di sinilah kita bisa menyaksikan lima aktivitas utama yang saling terhubung dan membentuk fondasi perencanaan permintaan yang kokoh:

Pertama, Presentasi dan Evaluasi Forecast. Ini adalah momen refleksi: bagaimana forecast kita bulan lalu? Apakah realisasinya sesuai harapan atau justru meleset jauh? Jika meleset, kita tak langsung menyalahkan, tapi mulai bertanya, "Apa penyebabnya?" Apakah ada asumsi pasar yang tidak akurat? Apakah promosi tidak berjalan seperti yang direncanakan? Atau mungkin, justru terjadi spike permintaan karena faktor eksternal yang tak terduga?

Lalu dilanjutkan dengan Insight Pasar dan Pelanggan. Ini titik di mana tim Marketing dan Sales berbagi cerita. Bukan sekadar laporan, tapi narasi—tentang bagaimana pelanggan bereaksi terhadap kampanye, bagaimana persaingan di pasar berubah, atau bagaimana perilaku konsumen menunjukkan sinyal yang berbeda. Insight semacam ini sering kali lebih berharga daripada sekadar tren angka—karena ia membuka wawasan tentang apa yang sebenarnya terjadi di lapangan.

Setelah itu, kita masuk ke bagian paling krusial: Forecast Konsensus. Di sinilah seni negosiasi data berlangsung. Forecast statistik dari sistem, biasanya dibangun dari data historis dan algoritma, disandingkan dengan penyesuaian dari tim Sales & Marketing yang membawa insight kontekstual. Prosesnya bisa jadi intens—karena tiap fungsi membawa perspektifnya.



Tapi tujuannya satu: menyepakati satu angka bersama. One number plan. Satu angka kebenaran yang akan jadi dasar semua keputusan berikutnya.

Kemudian, Highlight Produk Kunci dan Risiko. Tidak semua produk diperlakukan sama. Ada yang baru diluncurkan (NPI), ada yang performanya melonjak tiba-tiba, ada pula yang mulai menunjukkan penurunan. Semua ini perlu mendapat perhatian khusus. Karena satu forecast yang meleset di produk kunci bisa berdampak besar pada inventory, cashflow, atau bahkan customer service level. Maka fokus diarahkan ke produk-produk yang memang membutuhkan kontrol manajerial yang lebih tajam.

Dan terakhir, sebelum rapat ditutup, kita selalu menyiapkan Persiapan ke Tahapan Supply Review. Hasil dari Demand Review ini bukan berhenti di sini. Ia akan dibawa ke ruang berikutnya—Supply Review—di mana kapasitas, produksi, dan inventory akan direncanakan. Karena itu, seluruh hasil diskusi harus rapi, terdokumentasi, dan disepakati lintas fungsi.

Mengapa ini penting?

Karena Demand Review adalah titik awal. Jika titik ini sudah salah, maka semua keputusan setelahnya akan penuh koreksi. Tapi jika Demand Review dilakukan dengan kedalaman analisis, keterlibatan lintas fungsi, dan disiplin yang konsisten, maka ia bisa menjadi pengungkit akurasi, kecepatan, dan keselarasan bisnis yang luar biasa.

Diskusi dalam rapat forecast yang sehat bukan yang selalu akurat, tapi yang selalu bisa dipertanggungjawabkan.

Dan itulah esensi Demand Review: bukan forum ramalan, tapi forum kepemimpinan berbasis fakta dan kesepakatan.



FORUM STRATEGIS BUKAN SEKADAR VALIDASI PERKIRAAN PERMINTAAN PASAR

Sumber input permintaan dalam proses perencanaan demand bukan sekadar tumpukan data historis atau angka forecast otomatis dari sistem. Ini soal bagaimana kita mampu membaca, menafsirkan, dan menyatukan berbagai sinyal pasar dari ujung ke ujung rantai nilai—lalu mengubahnya menjadi rencana permintaan yang benar-benar mencerminkan kenyataan bisnis. Dan ini bukan kerja satu tim saja. Ini orkestrasi lintas fungsi.

Saya jadi teringat sebuah diskusi menarik dengan seorang teman yang bekerja di perusahaan F&B air mineral ternama di Indonesia. Ia bercerita bahwa satu kali tim demand mereka sempat mengalami kelebihan produksi cukup besar selama musim hujan. Forecast menunjukkan angka tinggi, padahal distribusi di lapangan menurun drastis. Ketika ditelusuri, ternyata data promosi dari marketing belum masuk ke sistem, sales terlalu optimis, dan aktivitas kompetitor—yang mengeluarkan produk botol kecil dengan harga agresif—terlewat dalam evaluasi.

Apa pelajarannya? Forecast yang hanya mengandalkan tren historis tanpa memperhitungkan sinyal pasar lain bisa menyesatkan. Di sisi lain, jika semua fungsi—marketing, sales, supply chain, dan finance—berani duduk bersama, berbagi informasi, saling menguji asumsi, maka akan tercipta satu angka permintaan yang lebih sehat, realistis, dan bisa diandalkan.

Dalam Demand Review yang sehat, kita harus menyatukan berbagai sumber input permintaan berikut:



1. Data historis dan tren musiman – ini adalah fondasi dasar. Namun, jangan berhenti di sini. Data ini harus disesuaikan dengan konteks tahun berjalan.
2. Rencana promosi dan kampanye pemasaran – contoh: jika bulan depan ada bundling produk air mineral dengan snack sehat di retail modern, maka demand akan terdorong, dan itu harus masuk ke forecast.
3. Pipeline NPI (New Product Introduction) – misalnya, jika produk baru botol 300 ml akan launching bulan depan, maka forecast harus memperhitungkan cannibalization dari SKU 600 ml yang selama ini dominan.
4. Order dan kontrak pelanggan besar – pelanggan modern trade seperti jaringan ritel nasional biasanya punya planning cycle sendiri. Jika sudah ada PO pasti atau commitment, maka harus diintegrasikan ke perencanaan.
5. Sinyal kompetitor dan dinamika pasar – ini sering diabaikan. Padahal, jika kompetitor menurunkan harga atau merilis kemasan baru, dampaknya bisa signifikan ke demand aktual kita.

Nah, setiap sinyal ini tidak bisa berdiri sendiri. Tim demand planner harus bisa mengolahnya, mengkritisnya bersama stakeholder terkait, dan menyatukannya menjadi consensus demand plan yang disepakati lintas fungsi. Di sinilah peran Demand Review menjadi vital dalam siklus IBP. Bukan sekadar forum presentasi angka, tapi ruang kolaborasi strategis untuk menyatukan persepsi, membuat keputusan berbasis data, dan membangun akuntabilitas bersama atas rencana bisnis yang akan dijalankan.

Sebagai elemen visual pendukung, saya merekomendasikan diagram alir “Integrated Business Process” seperti yang saya gambarkan berikut ini..



Demand Forecasting bukanlah sekadar tugas seorang demand planner atau hasil kerja statistik semata. Demand Forecasting adalah refleksi kolektif dari seluruh proses bisnis yang dimulai dari suara pelanggan hingga kapasitas produksi dan distribusi aktual di lapangan.

Dimulai dari "Voice of Customer & Market"

Semua prediksi permintaan yang andal selalu berakar pada satu hal: pemahaman terhadap apa yang diinginkan dan dibutuhkan pasar. Inilah titik awal yang tidak boleh diabaikan. Mendengarkan keluhan pelanggan, analisis media sosial, riset pasar, atau masukan dari tim frontliner seperti customer service menjadi input awal yang sangat penting. Di sinilah kebutuhan dan aspirasi pelanggan pertama kali diterjemahkan ke dalam arah permintaan.

Peran Marketing dan Sales

Tim marketing bertugas menciptakan awareness, membangun minat, dan menstimulus permintaan melalui kampanye dan komunikasi merek.



Sementara tim sales adalah pihak yang bersentuhan langsung dengan pasar, mengubah ketertarikan menjadi transaksi. Forecast tanpa keterlibatan mereka akan sangat bias, karena hanya berbasis data historis tanpa insight masa depan.

Business Development dan Product Development

Dua fungsi ini bertanggung jawab menjembatani antara potensi pertumbuhan dan kesiapan produk. Ketika business development menangkap peluang baru dari pelanggan besar atau channel baru, maka demand forecasting harus segera mengakomodasi implikasinya. Begitu juga dengan product development: peluncuran produk baru (NPI) selalu membawa risiko ketidakpastian, dan forecast harus mengantisipasinya.

Engineer, Procurement, dan Supply Functions

Forecast yang baik juga memperhitungkan kesiapan produksi. Apakah prosesnya sudah mature? Apakah pengadaan bahan baku bisa mengimbangi peningkatan permintaan? Peran process engineer dan procurement di sini sangat penting agar forecast tidak menjadi rencana yang tidak bisa dieksekusi.

Dukungan Logistik dan Manufaktur

Tanpa kesiapan kapasitas produksi, distribusi, dan sistem logistik, maka demand hanya akan menjadi ilusi. Sistem forecast yang efektif harus menyelaraskan output prediksi dengan kenyataan kapasitas manufaktur dan kemampuan pengiriman. Apalagi dalam industri dengan lead time tinggi atau sistem distribusi multilevel.

Dimensi Kualitas, Safety, dan Delivery

Ketiga hal ini tidak hanya relevan untuk operasional, tapi juga berdampak langsung pada permintaan. Jika kualitas menurun, brand loyalty tergerus, demand ikut melemah.



Jika delivery terlambat, pelanggan akan mencari alternatif. Forecast yang hanya mempertimbangkan faktor kuantitatif tanpa memperhitungkan pengalaman pelanggan bisa menyesatkan.

Distributor, Retail, dan End-Customer

Forecast juga harus menangkap realitas di titik paling ujung rantai suplai—apa yang terjadi di pasar. Bagaimana distributor menyerap produk, bagaimana dinamika di channel retail, dan bagaimana perilaku konsumen akhir? Semua ini mencerminkan demand aktual, bukan sekadar rencana penjualan.

Forecast yang akurat hanya bisa lahir dari integrasi berbagai perspektif. Grafik yang Anda tampilkan ini menunjukkan bahwa forecasting bukan lagi pekerjaan sekelompok kecil orang, melainkan upaya bersama.

Semakin banyak fungsi yang terlibat aktif—dengan data yang jelas, suara pelanggan yang terdengar, dan proses yang terhubung—maka semakin besar peluang perusahaan untuk tidak hanya menebak masa depan, tapi memengaruhinya.

Anda bisa bayangkan, misalkan Anda adalah direktur utama di perusahaan F&B nasional yang tengah bertumbuh cepat. Anda punya visi besar: menjadi pemain dominan di pasar air mineral dan minuman kesehatan, dengan rantai pasok yang lincah dan responsif. Namun, setiap minggu rapat direksi dipenuhi keluhan: pengiriman terlambat, gudang penuh produk slow-moving, forecast terus meleset, dan tim saling menyalahkan.

Nah, diagram Integrated Business Process (IBP) ini adalah blueprint arsitektur proses bisnis yang bisa menghentikan kekacauan tersebut — dan mengubahnya menjadi orkestra yang harmonis.



Mari kita lihat bersama bagaimana proses perencanaan terpadu yang ideal dibangun dalam sebuah organisasi yang ingin mengintegrasikan strategi dengan eksekusi secara konsisten. Dan saya meminta Anda untuk bolak-balik melihat diagram Demand Forecasting - IBP sebelumnya.

Pertama, kita mulai dari Strategic Plans & Financial Plans. Inilah titik awal yang mendefinisikan arah jangka panjang perusahaan—visi strategis, target revenue, margin yang ingin dicapai, hingga pangsa pasar yang diincar. Semua proses perencanaan berikutnya diturunkan dan diselaraskan dari kerangka strategis ini.

Kedua, kita masuk ke Business Planning dan Sales & Operations Planning (S&OP). Di sinilah seluruh fungsi lintas departemen duduk bersama. S&OP bukan sekadar forum forecast, melainkan platform untuk menyelaraskan rencana penjualan, operasi, dan keuangan menjadi satu rencana terpadu yang disepakati bersama. Inilah sistem saraf pusat pengambilan keputusan jangka menengah perusahaan.

Ketiga, berlanjut ke Demand Management. Ini adalah titik di mana sinyal-sinyal pasar dikumpulkan dan diolah. Input berasal dari berbagai sumber: tim sales dan marketing, channel distribusi, sistem CRM, pipeline NPI, kalender promosi, hingga intelijen kompetitor. Proses ini lebih dari sekadar memproyeksikan angka—ia adalah upaya memahami dinamika permintaan secara menyeluruh.

Keempat, kita memasuki tahap Rough-Cut Capacity Planning. Di sinilah supply plan diuji kelayakannya terhadap kapasitas nyata: tenaga kerja, mesin, vendor, dan fasilitas produksi. Jika tidak feasible, maka rencana dikembalikan ke proses S&OP untuk penyesuaian. Tahap ini krusial sebagai checkpoint antara ambisi dan realitas operasional.



Kelima, kita lanjutkan ke rantai perencanaan eksekusi detail: Master Scheduling → Detailed Material and Capacity Planning → Plant & Supplier Scheduling. Pada tahap ini, rencana diturunkan ke bentuk jadwal produksi, kebutuhan material (MRP), hingga jadwal pembelian dan penugasan produksi yang terkunci. Semua ini hanya dapat berjalan jika perencanaan sebelumnya telah tervalidasi secara menyeluruh.

Keenam, masuk ke Execution Layer. Inilah fase realisasi, di mana aktivitas produksi dan distribusi dilakukan berdasarkan rencana yang telah dikonsolidasikan dan disepakati dalam proses S&OP. Kesuksesan eksekusi sangat tergantung pada kualitas keputusan yang dibuat di tahapan-tahapan sebelumnya.

Dan **ketujuh**, tak kalah penting, adalah Supporting Elements seperti struktur Bill of Materials (BOM), Routing proses, data Inventory, dan Work Center. Tanpa akurasi dan integritas data pada level ini, seluruh sistem perencanaan akan kehilangan daya kendalinya. Ini adalah pondasi digital dan tata kelola master data yang harus dijaga secara disiplin.

Mungkin Anda pernah mengalami langsung apa yang terjadi saat satu bagian dalam organisasi tidak terhubung dengan yang lain. Saya masih ingat betul sebuah kejadian nyata di salah satu perusahaan F&B besar: tim marketing meluncurkan program promosi besar-besaran. Namun, sayangnya pabrik tidak siap memproduksi karena tidak ada koordinasi sebelumnya. Akibatnya, permintaan dari distributor tidak bisa dipenuhi, penjualan hilang, dan forecast tidak tercapai. CFO marah, dan supply chain disalahkan. Kita tahu ini bukan hanya soal forecast yang meleset—ini tentang kegagalan sistemik dalam menyatukan rencana dan keputusan lintas fungsi.



Inilah peran krusial dari Integrated Business Process (IBP). Dengan IBP, semua fungsi—marketing, sales, supply chain, finance, hingga produksi—tidak lagi berjalan sendiri-sendiri. Mereka bermain dalam satu partitur yang sama. Dengan harmonisasi yang baik, setiap keputusan yang diambil dalam satu fungsi langsung dikaitkan dan diuji implikasinya terhadap fungsi lain.

Apa bedanya dengan sistem ERP biasa? Kita bisa mengibaratkan ERP sebagai otak kiri—mengandalkan logika, sistem, dan data operasional. Sementara IBP adalah otak kanan—tempat kita memformulasikan pilihan strategis, membuat keputusan finansial lintas fungsi, dan menjalankan bisnis dengan perspektif jangka menengah-panjang.

IBP bukan sekadar proses tambahan. Ini adalah cara baru menjalankan bisnis.

Seperti dijelaskan dalam referensi dari Oliver Wight (*Get Rhythm*, *IBP Cadence*), IBP bekerja dalam ritme bulanan yang disiplin, memproyeksikan kondisi bisnis 24 bulan ke depan, dan menyelaraskan semua fungsi terhadap satu sumber kebenaran: satu rencana terpadu, satu set angka, satu arah strategis.

Namun, sebelum Anda mulai membangun struktur IBP yang kokoh, ada pertanyaan penting yang perlu diajukan dalam organisasi:

- Dimana titik kebocoran koordinasi hari ini? Apakah antar tim demand dan supply? Antara marketing dan keuangan?
- Proses mana yang masih berjalan dalam “silo” tanpa referensi silang ke fungsi lainnya?
- Apakah IBP sudah menjadi cara utama kita menjalankan bisnis? Atau masih dianggap sebagai formalitas administratif semata?



IBP bukan hanya alat. Ini adalah sistem kepemimpinan kolektif. Ketika setiap blok dalam rantai proses saling terhubung dan selaras, kita tidak hanya menjadi efisien—kita menjadi adaptif, tangguh, dan unggul secara strategis.

KEPUTUSAN YANG TERLAMBAT, BIAYA YANG MELEDAK

Keputusan itu seperti keberanian: nilainya bukan hanya di “apa” yang kita pilih, tapi “kapan” kita memilikinya. Dan dalam dunia bisnis, timing adalah segalanya.

Mari kita tarik garis waktu dan lihat bagaimana waktu—bukan hanya sebagai kalender—berfungsi sebagai sumbu pengambilan keputusan dalam bisnis. Framework “Time As Decision Points” dari Oliver Wight bukan sekadar bagan, tapi filosofi operasional yang menjelaskan satu hal penting: setiap keputusan punya masa idealnya. Terlambat sedikit, dampaknya bisa eksponensial.

Coba Anda lihat gambar di halaman selanjutnya, tabel itu membagi proses perencanaan dan eksekusi menjadi empat horizon keputusan, masing-masing dengan fokus dan implikasi yang sangat berbeda. Mari kita bedah satu per satu:

■ 1. Firm Zone – Minggu 1 s/d Minggu 4 (W1–W4)

Inilah zona merah—atau dalam dunia operasional disebut juga sebagai “frozen period”.

Di empat minggu pertama ke depan, rencana tidak boleh berubah. Produksi sudah dijadwalkan. Bahan baku sudah dipesan. Kapasitas sudah dialokasikan.



Jika Anda mengubah rencana di sini, berarti Anda sedang membayar harga tinggi: biaya lembur, ekspedisi kilat, kehilangan efisiensi, bahkan hilangnya kepercayaan pelanggan.



Di sinilah Order Management harus berjalan tanpa gangguan. Fokus utamanya adalah drive execution—menjalankan apa yang telah disepakati tanpa coba-coba.

Namun, bukan berarti semua sempurna di zona ini. Terkadang ada gangguan tak terduga: kegagalan mesin, perubahan pesanan mendadak, atau krisis pasokan. Di sinilah peran dari Integrated Tactical Planning adalah manage exceptions. Tapi ingat: semakin banyak exception di zona Firm, semakin besar pertanda bahwa kita gagal merencanakan di zona sebelumnya.

2. Trading Zone – Minggu 5 s/d Minggu 12 (W5–W12)

Memasuki minggu kelima hingga dua belas, kita mulai memasuki wilayah yang lebih fleksibel—zona kuning, atau dikenal sebagai “negotiation window”.

Di sini, Integrated Tactical Planning benar-benar memainkan perannya.



Fungsi-fungsi seperti demand planning, supply chain, produksi, dan keuangan duduk bersama, menyesuaikan forecast, mengkonsolidasikan skenario, dan menyusun rencana yang lebih realistis. Tujuannya adalah membentuk apa yang disebut sebagai Consensus Business Plan.

Trading Zone adalah ruang untuk reconcile, bukan untuk eksplorasi. Kita tidak lagi membahas strategi besar, tetapi berfokus pada bagaimana menyinkronkan rencana jangka pendek secara realistis dan terukur.

Jika keputusan penting (misalnya penambahan kapasitas, pergantian supplier, atau penyesuaian harga) tidak diambil dalam periode ini, maka beban risikonya akan berpindah ke Firm Zone—yang artinya: lebih mahal, lebih kacau.

■ 3. Open Horizon – Bulan ke-4 s/d ke-24 (M4–M24)

Selanjutnya, kita masuk ke wilayah hijau: Open Horizon—ruang refleksi dan eksplorasi jangka menengah. Periode ini mencakup bulan keempat hingga bulan ke dua puluh empat dari rencana bisnis. Inilah zona di mana Integrated Business Planning (IBP) benar-benar menunjukkan kekuatannya. Di sini, kita menantang asumsi, bukan sekadar merevisi forecast. Apakah asumsi pertumbuhan 12% masih valid? Bagaimana dampaknya jika harga bahan baku naik 20%? Apa konsekuensi dari pemunduran proyek NPI selama dua kuartal? Open Horizon memungkinkan perusahaan untuk melakukan simulasi skenario, mengukur dampak keuangan, dan melakukan alignment lintas fungsi. Ini juga tempat kita mulai mengoperasionalkan strategi. Dengan kata lain, rencana strategis yang ditetapkan dua tahun lalu, mulai dimasukkan dalam struktur taktis hari ini.



■ 4. Strategic Horizon – Tahun ke-3 dan seterusnya (Y3, Y4, Y5+)

Terakhir, kita menyentuh Strategic Horizon—wilayah di mana masa depan dibentuk, bukan diprediksi.

Di sinilah direksi dan CEO bekerja. Bukan hanya menilai apakah strategi berjalan, tetapi juga membentuk strategi baru. Apa inovasi besar kita berikutnya? Apakah akan masuk ke pasar negara berkembang? Apakah akan mengubah model distribusi menjadi digital-first?

Informasi yang muncul dari Open Horizon memberi input langsung kepada strategi. Inilah feedback loop yang membuat IBP menjadi sistem pengambilan keputusan strategis yang hidup dan adaptif, bukan sekadar laporan PowerPoint yang dibuka setiap kuartal.

Mengapa Ini Penting?

Sebab, disrupsi terbesar tidak terjadi karena kesalahan rencana, tapi karena keterlambatan dalam mengambil keputusan.

Dan biaya koreksi di Firm Zone bisa 10x lipat lebih mahal daripada keputusan tepat waktu di Trading Zone.

Dan oleh sebab itu, strategi hanya akan hidup jika diberi jalur nafas di Open Horizon.

FORECAST HEBAT BUKAN RAMALAN GAIB!

Forecast bukan soal menebak masa depan secara mistis—ini adalah sistem kepercayaan operasional lintas fungsi yang dibangun dengan disiplin waktu, kejelasan data, dan koordinasi yang menyeluruh.



Suasana ruang rapat menjadi kaku ketika kepala produksi meletakkan pointer dan menatap tim demand planning dengan tajam. “Forecast minggu lalu bilang permintaan akan turun 15%, jadi kita rem produksi. Dua hari lalu, PO besar datang dari distributor utama. Sekarang kami kejar produksi dengan lembur dan overtime.” Semua terdiam. Tidak ada yang berbicara. Tapi semua tahu: ini bukan pertama kalinya terjadi.



Dalam situasi seperti inilah, forecast sering menjadi kambing hitam. Padahal, masalahnya bukan hanya pada akurasi angka, melainkan pada pemahaman terhadap tingkat kepercayaan (confidence level) berdasarkan horizon waktunya. Di sinilah perencanaan produksi jangka pendek, yaitu dalam horizon tiga bulan—bulan berjalan (MO), bulan berikutnya (M1), dan dua bulan ke depan (M2)—menjadi fondasi utama dalam menjaga keseimbangan antara efisiensi dan kesiapan operasional.

■ MO – Zona Beku, Jangan Diganggu!

MO adalah bulan saat ini—zona eksekusi. Di sinilah seluruh produksi seharusnya berjalan sesuai rencana.



Semua Firm Orders (100%) sudah masuk, kapasitas telah dipesan, dan jadwal produksi telah dikunci.

Namun dalam praktiknya, dunia tidak selalu ideal. Maka di zona ini masih diberikan ruang 20% untuk “Swing”—yakni fleksibilitas terbatas untuk memenuhi permintaan mendadak dari pelanggan prioritas, atau peluang revenue yang tidak boleh dilewatkan. Tapi swing bukanlah celah untuk kelonggaran sembarangan—harus dikontrol ketat karena jika terlalu sering digunakan, ia justru menjadi sumber ketidakteraturan.

Ini lah mengapa MO disebut Frozen Zone: setiap perubahan di sini mahal harganya—baik dari sisi biaya langsung (lembur, ekspedisi kilat) maupun hilangnya efisiensi produksi. Di zona ini, perusahaan hidup bukan berdasarkan forecast lagi, tapi pada komitmen real-time yang sudah harus dijalankan tanpa gangguan.

M1 – Forecast 80%: Masih Bisa Diandalkan

Berlanjut ke M1—bulan berikutnya. Ini adalah zona “setengah beku”. Belum terlambat untuk beradaptasi, tapi tidak sepenuhnya fleksibel. Forecast di periode ini memiliki confidence level sekitar 80%. Cukup kuat untuk dijadikan dasar perencanaan kapasitas dan pembelian material, tetapi masih perlu dikawal dengan disiplin dan kolaborasi lintas fungsi yang intens.

Di sinilah peran penting komunikasi muncul. Jika marketing tahu akan ada kampanye besar di minggu ketiga, atau jika sales punya insight dari channel distribusi, informasi itu harus masuk ke tim demand planner sekarang. Jika tidak, maka risiko koreksi mendadak di MO menjadi tak terhindarkan—dan efeknya bisa domino.

M2 – Forecast 50%: Zona Antisipasi, Bukan Kepastian

M2 adalah dua bulan ke depan. Ini adalah horizon perencanaan yang paling rentan terhadap deviasi. Dengan tingkat kepercayaan sekitar 50%, banyak perusahaan meremehkannya.



Namun justru di sinilah perencanaan strategis-operasional dimulai. Kita berbicara tentang alokasi kapasitas jangka menengah, penjadwalan pembelian dari vendor luar negeri, hingga evaluasi risiko ketersediaan pasokan.

Di M2, kita tidak sedang meramal. Kita sedang mempersiapkan organisasi menghadapi ketidakpastian. Mungkin demand yang diprediksi tidak akan terjadi. Tapi jika ia datang dan kita belum siap—konsekuensinya bisa jauh lebih mahal.

Zona ini adalah tempat untuk mulai menjalankan opsi seperti postponed production, safety buffer, kontrak fleksibel dengan vendor, atau dual sourcing. Inilah ruang untuk berpikir taktis sekaligus strategis.

Apa Pelajaran yang Bisa Kita Ambil?

Pertama, setiap horizon waktu memiliki karakteristik dan konsekuensi keputusan yang berbeda. Jangan perlakukan MO seperti M2.

Kedua, keberhasilan forecast bukan diukur dari apakah angka tepat 100%, melainkan dari bagaimana kita menggunakan informasi itu secara cerdas untuk pengambilan keputusan produksi, pembelian, dan distribusi.

Ketiga, dan yang terpenting: forecast bukanlah hasil akhir. Ia adalah awal dari dialog lintas fungsi—yang jika dilakukan dengan benar, akan menyelamatkan organisasi dari krisis produksi, keterlambatan pengiriman, dan kerugian reputasi.





MENUMBUHKAN BISNIS DENGAN KEPASTIAN

Sore itu, setelah sesi meeting strategi pemasaran nasional, saya dan Mas Johan memutuskan untuk melanjutkan diskusi santai di ruang kecil dekat pantry direksi.

Mas Johan adalah Direktur Komersial di salah satu perusahaan makanan olahan hewani terbesar di Indonesia—perusahaan yang selama satu dekade terakhir berhasil menembus pasar ritel nasional dan membangun jaringan distribusi dingin hingga pelosok nusantara.

Reputasinya dikenal luas karena kecepatan layanan, konsistensi kualitas produk, dan kemampuan inovatif dalam membaca selera konsumen Indonesia yang terus berkembang.

Di ruang yang cukup tenang itu, Mas Johan tampak serius meninjau beberapa lembar hasil proyeksi bulanan yang baru saja diterima dari tim demand planning. Ekspresinya menunjukkan fokus tinggi.

Saya membuka pembicaraan dengan nada ringan namun tajam, “Mas Johan, dalam pengalaman saya mendampingi berbagai perusahaan, ada tiga strategi krusial yang selalu muncul ketika bicara soal pertumbuhan bisnis.”

Mas Johan menatap penuh perhatian, dan saya melanjutkan dengan tenang.

Pertama, adalah soal meningkatkan pendapatan. Ini langkah fundamental yang tidak bisa ditawar-tawar dalam agenda pertumbuhan bisnis. Namun, banyak perusahaan keliru ketika menganggap peningkatan pendapatan hanya sebatas “menjual lebih banyak.”



Padahal, sejatinya itu tentang kecerdasan dalam menemukan peluang baru: membuka pasar yang belum tergarap, menggarap segmen yang selama ini terabaikan, memperkenalkan varian produk dengan nilai tambah lebih tinggi, hingga mengoptimalkan channel distribusi yang sudah ada agar bekerja lebih produktif. Dalam konteks ini, Demand Review dalam IBP (Integrated Business Planning) menjadi platform utama yang memungkinkan kita menelusuri peluang-peluang tersebut secara terstruktur dan terukur. Demand Review bukan hanya forum peramalan angka, tetapi ruang strategis di mana kita menelusuri tren pasar, membaca sinyal perubahan kebutuhan konsumen, dan mengidentifikasi celah pertumbuhan di masa depan.

Kedua, kita bicara tentang produk bermutu. Produk atau layanan yang unggul kualitasnya tidak hanya menciptakan permintaan yang tinggi, tetapi juga membangun reputasi dan loyalitas pelanggan secara berkelanjutan. Dalam dunia bisnis olahan hewani seperti yang Mas Johan pimpin, kualitas menyangkut banyak aspek—bukan hanya rasa dan keamanan pangan, tapi juga konsistensi pengiriman, tampilan kemasan, dan layanan purna jual. Demand Review memiliki peran penting dalam menangkap suara pelanggan terhadap kualitas produk, sementara Supply Review memastikan bahwa rantai pasok, kapasitas produksi, dan pemenuhan permintaan berjalan mulus dan mampu menjaga standar mutu. Karena itu, kualitas bukan hanya domain produksi, melainkan tanggung jawab bersama lintas fungsi. Produk berkualitas tinggi memberikan ruang untuk harga premium, memperkuat posisi di pasar, dan pada akhirnya berkontribusi signifikan terhadap pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Ketiga, adalah perbaikan mutu dan proses. Ini adalah pilar yang kerap diabaikan karena tidak langsung terlihat dalam laporan penjualan.



Namun, justru dari sinilah efisiensi dan daya saing jangka panjang dibangun. Melalui pendekatan seperti Lean, Six Sigma, atau metode Kaizen, perusahaan bisa menekan pemborosan, mempercepat siklus produksi, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Dalam Demand Review, data yang digunakan untuk perencanaan harus selalu ditinjau dan diperbaiki—forecast yang akurat hanya bisa lahir dari proses yang rapi dan disiplin. Sementara dalam Supply Review, peningkatan proses terjadi pada pengelolaan kapasitas, pengaturan persediaan, hingga pemilihan vendor dan logistik yang andal. Ketika proses internal semakin tajam dan efisien, margin meningkat, biaya operasional turun, dan perusahaan menjadi lebih siap dalam menghadapi fluktuasi permintaan pasar.

Saya menatap Mas Johan dan melanjutkan, “Ketiga komponen ini tidak bisa dipisahkan. Peningkatan pendapatan harus ditopang oleh produk yang bermutu. Dan produk bermutu hanya bisa dihasilkan secara konsisten jika proses internalnya efisien dan terkendali. Ibarat tubuh manusia—pendapatan adalah otot, kualitas produk adalah tulang, dan efisiensi proses adalah aliran darah yang memastikan semuanya bergerak dengan seimbang dan terarah.”

Lalu, saya membawa pembicaraan kembali ke kerangka Integrated Business Planning. Saya menekankan bahwa ketiga elemen tadi memiliki keterkaitan yang erat dengan Demand Review dan Supply Review. Dalam IBP, kedua forum ini tidak berjalan sendiri-sendiri, tapi saling melengkapi.

Demand Review menjadi ruang untuk memahami permintaan pasar secara akurat dan menyeluruh. Di sana, perusahaan melakukan analisis segmentasi, melihat dinamika penjualan, membaca sinyal musiman, dan mengevaluasi inisiatif pemasaran atau peluncuran produk baru.



Proses ini, jika dijalankan dengan benar, akan menghasilkan prediksi permintaan yang tajam, yang kemudian menjadi acuan utama bagi seluruh proses perencanaan.

Kemudian saya menjelaskan lebih dalam, bagaimana peningkatan pendapatan terjadi dalam Demand Review. Dengan analisis yang tepat, perusahaan dapat memetakan area dengan potensi pertumbuhan tinggi, merancang strategi penetrasi pasar, serta menyusun program promosi yang berdampak langsung terhadap volume penjualan. Data historis, data penjualan aktual, informasi promosi, serta masukan dari tim sales dan marketing diolah menjadi satu kesatuan narasi bisnis yang konkret. Proyeksi penjualan tidak lagi dibuat berdasarkan intuisi, tetapi berdasarkan insight dan diskusi lintas fungsi yang tajam.

Setelah itu, saya masuk ke pembahasan mengenai peran kualitas produk dalam Demand Review dan Supply Review. Dalam Demand Review, kita perlu mendengarkan feedback pelanggan secara aktif—apakah ada keluhan terhadap kemasan? Apakah produk memenuhi ekspektasi pasar? Apakah ada tren permintaan untuk varian tertentu? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini penting untuk menyempurnakan rencana ke depan. Sementara dalam Supply Review, kapasitas produksi dan kemampuan supply chain diuji untuk memastikan bahwa permintaan tersebut bisa dipenuhi tanpa mengorbankan mutu. Jangan sampai antusiasme di Demand Review menciptakan ekspektasi yang tidak realistis di hilir. Supply Review bertugas untuk mengevaluasi dan menjawab: “Apakah kita sanggup? Jika tidak, apa alternatifnya?”

Akhirnya, saya tekankan pula bagaimana perbaikan mutu dan proses menyatu dalam Demand Review dan Supply Review.



Dalam Demand Review, data dan asumsi yang digunakan perlu diperbaiki secara periodik. Apakah forecast sebelumnya meleset jauh? Apakah market signal terabaikan? Proses ini harus menjadi pembelajaran. Di sisi lain, Supply Review perlu memperbaiki sistem operasionalnya. Apakah sistem inventory kita terlalu reaktif? Apakah lead time dari supplier terlalu lama? Apakah ada potensi untuk otomatisasi yang bisa mempercepat throughput? Semua perbaikan ini bukan semata demi efisiensi internal, tetapi untuk mendukung kemampuan kita dalam merespons permintaan pasar dengan cepat dan presisi.

Saya tutup pembicaraan sore itu dengan mengatakan, “Mas Johan, Demand Review dan Supply Review bukan sekadar pertemuan teknis. Kalau dijalankan dengan benar, keduanya menjadi platform strategis yang mendorong pertumbuhan bisnis secara terarah. Kuncinya ada di keseimbangan antara memahami apa yang diminta pasar, dan memastikan perusahaan mampu meresponsnya dengan keunggulan mutu dan efisiensi.”

Mas Johan mengangguk pelan, sambil menatap layar presentasi yang masih terbuka. Saya tahu, pikiran-pikirannya sedang mulai merangkai transformasi. Dan di situlah, percakapan kami menjadi titik awal bagi perubahan yang lebih besar.

MENGALI KEDALAMAN DEMAND REVIEW

Satu minggu setelah mentoring bisnis sore itu, saya kembali berinteraksi dengan Mas Johan—kali ini bukan di ruang diskusi fisik, melainkan melalui layar Zoom.



Di layar, tampak jajaran tim komersial dari berbagai divisi: marketing, sales operation, brand management, hingga perwakilan regional dari tiga kota utama. Mas Johan memimpin sesi ini dengan penuh energi, membuka pertemuan dengan kalimat, "Hari ini, kita tidak hanya bicara forecast. Kita akan mengaitkan demand kita dengan rencana pertumbuhan bisnis, dari sekarang sampai lima tahun ke depan."

Saya mengangguk pelan dari layar. Mas Johan tampak mulai memahami bahwa Demand Review dalam Integrated Business Planning (IBP) bukan sekadar mengisi angka dalam template sistem, melainkan sebuah mekanisme strategis untuk menyelaraskan arah bisnis dengan kenyataan pasar yang dinamis. Maka, hari itu kami fokus pada satu topik penting: analisis commercial activities dan keterkaitannya dengan proyeksi permintaan jangka pendek, menengah, dan panjang.

Saya memulai sesi dengan menekankan bahwa perencanaan permintaan tidak bisa hanya bersandar pada data historis. Dalam dunia yang berubah cepat—perubahan preferensi pelanggan, promosi kompetitor, peluncuran produk baru, hingga ketidakpastian geopolitik—apa yang terjadi kemarin tidak selalu mencerminkan masa depan. Demand Review yang matang harus memasukkan variabel strategis yang akan terjadi, bukan hanya yang sudah terjadi. Saya lalu menjelaskan, mengapa analisis commercial activities menjadi kunci penghubung antara proyeksi permintaan dengan target bisnis perusahaan. "Misalnya," ucap saya, "kalau bulan depan kalian punya kampanye promosi besar-besaran di 50 kota, apakah forecast permintaan di bulan itu sudah disesuaikan?" Tim marketing mulai saling menoleh. "Kalau tidak, kita sedang menciptakan ilusi perencanaan—dimana angka tidak lagi mencerminkan rencana yang sebenarnya."



Dalam diskusi itu, kami membedah tiga cakupan waktu yang harus dipahami dalam Demand Review: jangka pendek (bulanan), jangka menengah (6–12 bulan), dan jangka panjang (3–5 tahun).

Untuk jangka pendek, saya dorong tim untuk selalu mengkaitkan proyeksi dengan kalender kegiatan promosi. “Jangan menunggu angka forecast naik dulu baru bilang ada event. Justru event yang harus menjadi input proyeksi.” Mas Johan langsung meminta tim brand dan marketing menyusun kalender promosi 3 bulan ke depan, lengkap dengan estimasi pengaruhnya terhadap volume demand per channel. Ini penting, karena perubahan permintaan akibat promosi seringkali bersifat ‘lumpy’—naik drastis dalam waktu singkat, lalu turun tajam. Tanpa pengaturan kapasitas produksi dan distribusi yang antisipatif, perusahaan bisa mengalami overstock atau lost sales secara bersamaan.

Untuk jangka menengah (6–12 bulan), fokus diskusi bergeser ke peluncuran produk baru dan ekspansi distribusi. Tim sales mulai membagikan update tentang penetrasi ritel modern di Jawa Timur dan Sulawesi. Salah satu Area Sales Manager menyampaikan rencana masuk ke dua jaringan supermarket besar. Saya langsung menimpali, “Kalau strategi distribusi berubah, permintaan juga berubah. Forecast harus ikut bergerak.” Demand Planner di tim tersebut mencatat dan meminta waktu dua hari untuk mensimulasikan dampaknya. Dalam Demand Review, sinyal seperti ini bukan hanya ‘nice to know’—ini adalah driver utama yang menentukan keakuratan rencana produksi dan supply chain.

Ketika kami masuk ke pembahasan jangka panjang (3–5 tahun), suasana meeting menjadi lebih strategis. Saya mengajak tim berpikir besar: ekspansi kapasitas produksi, masuknya teknologi baru, dan pertimbangan regulasi ekspor.



“Bayangkan kita ingin tumbuh 2X dalam lima tahun, demand-nya akan seperti apa?” Mas Johan menimpali, “Kita tidak bisa hanya menunggu peluang. Kita harus membangunnya dari sekarang—mulai dari demand plan yang visionary.”

Saya melanjutkan, bahwa dalam horizon panjang seperti ini, analisis commercial activities bukan lagi tentang aktivitas promosi, melainkan tentang strategic moves perusahaan: apakah akan masuk pasar baru? Investasi di pabrik baru? Peluncuran lini produk berbasis nabati untuk mengimbangi tren health-conscious market? Semua rencana besar ini punya implikasi terhadap demand, dan harus dikonversikan menjadi forecast kasar—agar rencana kapabilitas supply dan investasi bisa disiapkan sejak dini.

Lalu saya tunjukkan satu framework sederhana ke layar: tiga lapis analisis—taktis (bulanan), operasional (tahunan), dan strategis (multi-tahun). Setiap commercial activity—entah kampanye diskon, perjanjian distribusi, atau peta ekspansi—harus bisa dipetakan ke dalam salah satu lapis waktu ini. Ini memudahkan setiap divisi untuk menyelaraskan inisiatif mereka dengan ritme perencanaan permintaan.

Salah satu anggota tim marketing kemudian bertanya, “Bagaimana cara memastikan semua data ini bisa masuk ke Demand Review secara konsisten?” Saya menjawab dengan tenang, “Mulai dari satu kebiasaan kecil—jadikan sharing commercial activity sebagai agenda tetap dalam Demand Review bulanan. Jangan hanya bicara data, tapi bicara rencana. Forecast tidak boleh terlepas dari niat komersial.”

Saya menutup sesi Zoom itu dengan refleksi, “Demand Review yang kuat bukan tentang keahlian statistik.



Tapi tentang kemampuan melihat ke depan, memahami strategi bisnis, dan menerjemahkannya ke dalam kebutuhan pelanggan. Jika itu bisa dilakukan, maka IBP bukan sekadar sistem—tapi menjadi kompas bagi seluruh perusahaan.”

Mas Johan tersenyum, lalu berkata kepada timnya, “Baik. Mulai bulan depan, setiap tim harus datang ke Demand Review bukan hanya dengan data, tapi dengan narasi komersial. Karena kita tidak hanya meramal masa depan, kita sedang merancangny.”

Dan di situlah, saya tahu—perjalanan mereka menuju IBP yang matang benar-benar telah dimulai.

KONSULTASI IBP BERSAMA TIM KOMERSIAL

Sesi konsultasi diadakan setiap dua minggu sekali, sehari penuh! Bagian pertama berlangsung di pagi hari, di ruang rapat utama lantai enam, tempat kami menggelar sesi konsultasi dua mingguan pertama bersama tim komersial yang dipimpin Mas Johan. Ini bukan sekadar pelatihan atau evaluasi biasa, melainkan kelanjutan nyata dari transformasi yang kami mulai dua minggu lalu. Saat itu, Mas Johan menegaskan bahwa timnya harus datang ke Demand Review tidak hanya dengan data, tetapi juga dengan narasi komersial yang tajam dan meyakinkan.

Di ruangan itu hadir para penggerak utama fungsi komersial: Basuki selaku Senior Manager Sales dengan penguasaan distribusi modern trade; Aryo, Marketing Manager yang tangkas dalam menangkap tren pasar; Dedi, Brand & Product Manager yang hafal setiap SKU; Mulyadi, Direktorat Procurement dengan pengalaman lintas vendor bahan baku utama; dan Lia Sari,



Technical & Product Development yang menguasai sisi formulasi dan inovasi produk.

Saya membuka sesi dengan sebuah kalimat pembuka, "Demand Review itu bukan hanya tentang angka forecast, tetapi tentang realitas pasar dan keputusan bisnis yang akan kita ambil dari sana." Mas Johan menambahkan dengan nada serius, "Hari ini saya ingin kita semua menyamakan cara pandang. Kita akan membedah tiga aspek utama: Product Portfolio, Segmentasi Pasar, dan Margin. Saya ingin sesi pagi ini lebih dari sekadar diskusi—kita mulai menyusun kerangka keputusan."

Saya membuka sesi dengan sebuah kalimat pembuka, "Demand Review itu bukan hanya tentang angka forecast, tetapi tentang realitas pasar dan keputusan bisnis yang akan kita ambil dari sana." Mas Johan menambahkan dengan nada serius, "Hari ini saya ingin kita semua menyamakan cara pandang. Kita akan membedah tiga aspek utama: Product Portfolio, Segmentasi Pasar, dan Margin. Saya ingin sesi pagi ini lebih dari sekadar diskusi—kita mulai menyusun kerangka keputusan."

Saya mengangguk dan mulai menampilkan slide pertama.

Pertama, kita bedah Product Portfolio. Saya tanyakan langsung, "Dari semua produk yang kita miliki hari ini, mana yang benar-benar menciptakan nilai bagi bisnis kita?"

Dedi dengan cepat membuka dashboard. "Saat ini, dari total 280 SKU, hanya sekitar 18% yang menyumbang lebih dari 80% total revenue." Ia melanjutkan, "Tapi ada anomali. Beberapa SKU dengan penjualan tertinggi ternyata margin-nya tipis karena promosi terus-menerus."



Saya tatap seluruh ruangan. “Ini yang disebut ‘high revenue but low profit’. Produk seperti ini harus kita evaluasi ulang. Apakah benar mereka layak dipertahankan, atau perlu diposisikan ulang secara strategis?”

Mas Mulyadi angkat suara. “Dari sisi procurement, beberapa SKU itu punya bahan baku yang fluktuatif. Kalau demand-nya tak pasti, kita justru boros di supply chain.”

Saya catat poin itu dan menyimpulkan, “Berarti demand plan yang kuat harus mempertimbangkan juga beban biaya di hulu. Ini bukan hanya urusan volume, tapi efisiensi keseluruhan rantai nilai.”

Kedua, kita masuk ke Segmentasi Pasar. Saya bertanya, “Apakah segmentasi kita saat ini sudah mencerminkan perilaku nyata pelanggan dan dinamika pasar?”

Aryo menjawab jujur, “Kalau bicara secara historis, iya. Tapi kalau bicara ke depan, kami butuh lebih banyak data real-time. Misalnya, perubahan preferensi terhadap produk rendah lemak itu muncul cepat sekali.”

Saya angguk. “Ini penting. Segmentasi tidak boleh stagnan. Kita harus menilai posisi pasar kita secara strategis. Apakah kita sedang bermain di Blue Ocean, Red Ocean, atau bahkan Black Ocean?”

Saya jelaskan dengan cepat:

- Blue Ocean berarti kita berada di segmen yang inovatif dan belum banyak pesaing, misalnya saat awal masuk kategori sosis plant-based.
- Red Ocean adalah pasar yang kita geluti sekarang: produk ayam olahan, dengan banyak pemain dan margin yang saling salip.
- Black Ocean? Ini pasar yang secara struktural tidak sehat—harga terlalu ditekan, demand tidak stabil, dan rawan regulasi. Contoh? Pasar murah non-label di kanal semi-formal yang justru banyak menyedot volume.



Saya lalu bertanya kepada Basuki, “Mas Basuki, dari kanal distribusi yang Bapak pegang, mana yang saat ini menunjukkan permintaan tidak sehat atau tidak stabil?”

Basuki menjawab lugas, “Kanal distribusi tier 3—khususnya daerah urban-fringe. Margin sangat tipis, permintaan lumpy, dan logistik mahal. Tapi volumenya besar.”

Saya balas dengan refleksi, “Nah, inilah titik krusial. Kadang kita terjebak dalam kejar volume yang tidak menghasilkan nilai. Kita harus berani mendefinisikan ulang target pasar kita.”

Ketiga, kita bicara Margin. Saya buka sesi ini dengan satu kalimat: “Tidak semua revenue diciptakan setara.”

Saya meminta Dedi menunjukkan data margin per kategori. Ia tunjukkan bahwa kategori olahan premium memberikan margin dua kali lipat dibanding varian regular, meski volumenya hanya 30% dari total produksi.

Saya arahkan ke Aryo, “Kalau begitu, mengapa strategi marketing kita justru banyak diarahkan ke produk volume tinggi tapi margin rendah?”

Aryo menjawab, “Karena awareness-nya lebih besar. Tapi saya akui, mungkin strategi jangka pendek ini harus kita kaji ulang.”

Saya lanjutkan, “Produk yang memberikan margin tinggi—harus punya strategi scale up. Jangan hanya dilihat sebagai niche. Apalagi jika CLV-nya lebih panjang dan loyalitasnya kuat.”

Mas Johan lalu bertanya, “Kalau kita ingin tahu pasar mana yang akan mendorong pertumbuhan margin dalam 12–36 bulan, bagaimana pendekatan terbaiknya?”

Saya jawab, “Gunakan pendekatan Growth Driver Analysis. Amati pola pembelian berdasarkan wilayah, segmen usia, kanal distribusi. Jangan hanya lihat yang besar hari ini—lihat siapa yang tumbuh konsisten. Mungkin pelan, tapi stabil dan profitable.”



Di akhir sesi pagi itu, saya menyimpulkan, “Sesi Demand Review yang kuat harus menyentuh tiga hal: posisi produk di portofolio, tempat kita bermain dalam peta segmentasi, dan kemampuan tiap produk memberikan margin sehat. Ini bukan diskusi satu kali, tapi proses disiplin yang berulang—dan dari sini, kita mulai membangun sistem pengambilan keputusan yang lebih tajam.”

Mas Johan berdiri sambil merapikan map presentasinya, lalu berkata kepada tim, “Terima kasih. Siang ini kita lanjut ke sesi dua. Tapi sebelum itu, saya ingin setiap divisi menyiapkan satu refleksi: apa yang selama ini jadi blind spot kita di tiga area tadi—produk, pasar, dan margin. Kita lanjutkan diskusi ini dengan komitmen baru.”

Dan dengan itu, sesi pagi kami berakhir. Di layar, papan tulis digital penuh coretan. Tapi yang paling penting, adalah arah baru yang mulai ditetapkan. Siang nanti, kami akan masuk lebih dalam: ke penyusunan rencana kerja dan strategi eksekusinya.

MEMBEDAH DINAMIKA PRODUK DI DEMAND REVIEW

Setelah istirahat makan siang yang singkat dan ringan, kami kembali memasuki ruang rapat untuk melanjutkan sesi konsultasi Integrated Business Planning (IBP). Suasana sedikit lebih santai dibandingkan pagi hari, namun tak mengurangi keseriusan diskusi. Mas Johan membuka kembali pertemuan dengan menyampaikan, “Pagi tadi kita bicara soal portofolio, segmentasi, dan margin.



Namun justru di sinilah perencanaan strategis-operasional dimulai. Kita berbicara tentang alokasi kapasitas jangka menengah, penjadwalan pembelian dari vendor luar negeri, hingga evaluasi risiko ketersediaan pasokan. Sekarang kita akan masuk lebih dalam—ke konteks dinamis yang harus menjadi bagian tetap dalam setiap Demand Review: empat kondisi utama produk.”

Di ruangan itu, masih duduk para pemangku kepentingan utama yang hadir sejak pagi: Basuki, Aryo, Dedi, Mulyadi, dan Lia Sari. Kali ini, papan whiteboard digital telah saya siapkan dengan empat kotak besar berlabel: **Organik, Produk Baru, Defensif, dan Value Engineering.**

Saya memulai sesi siang itu dengan menjelaskan bahwa permintaan tidak boleh lagi dilihat sebagai angka statis. Permintaan adalah cerminan dari dinamika pasar, strategi bisnis, dan kesiapan internal perusahaan untuk menangkap peluang secara tepat waktu. Karena itu, dalam Demand Review, kita perlu menyusun pendekatan berdasarkan empat kondisi utama yang mencerminkan fase hidup dan strategi atas produk.

Pertama, saya arahkan pembahasan ke produk organik—produk yang sudah mapan di pasar dan memiliki pelanggan yang loyal. Saya ajukan pertanyaan kepada Dedi, “Mas Dedi, dari seluruh produk yang sudah beredar lebih dari 3 tahun, mana yang masih menunjukkan demand konsisten tanpa dorongan promosi besar?”

Dedi membuka dashboard produk dan menunjukkan empat SKU utama di kategori sosis ayam dan nugget original yang terus dibeli oleh pelanggan lama. “Ini basis revenue kita. Mereka jarang muncul di headline promosi, tapi volumenya konstan.”



Saya menimpali, “Inilah pilar organik bisnis. Mereka tidak eksplosif, tapi stabil. Demand-nya bisa diprediksi, dan marginnya sering lebih baik karena tidak butuh biaya promosi tinggi.” Mas Johan menambahkan, “Dan mereka inilah yang membiayai riset dan ekspansi produk baru kita.”

Saya meneruskan, “Maka dari itu, dalam setiap Demand Review, kita harus meninjau kembali pelanggan organik—siapa yang konsisten, apa pola pembelannya, dan apakah kita cukup merawat mereka?”

Kondisi **kedua** adalah produk baru (new product). Saya arahkan diskusi pada Aryo dan Lia Sari. “Produk baru bukan sekadar ide bagus. Ia harus punya value proposition yang kuat dan rencana lintas fungsi yang sinkron.”

Aryo menyampaikan bahwa mereka akan meluncurkan varian sosis rendah sodium yang menyasar konsumen dengan gaya hidup sehat. Lia menambahkan bahwa dari sisi teknologi, formulasi sudah stabil dan produksi bisa dijalankan tanpa penyesuaian besar.

Saya bertanya, “Apakah campaign edukasinya sudah dirancang? Apakah distribusinya sudah disesuaikan dengan channel yang relevan?” Aryo mengangguk, “Sudah kami jadwalkan soft launch di kanal e-commerce dan komunitas kesehatan.”

Saya simpulkan, “Bagus. Tapi tetap penting untuk mengaitkan proyeksi permintaan produk baru ini dengan realisasi campaign. Jika kita berharap lonjakan penjualan di bulan ke-2, forecast harus menggambarkan itu. Jangan datar. Forecast datar untuk produk baru adalah tanda bahwa tim belum yakin.”

Kondisi **ketiga** adalah produk dalam fase defensif—yang mulai menunjukkan penurunan karena tekanan pasar atau perubahan selera konsumen.



Saya ajukan pertanyaan ke Basuki, “Ada produk yang mulai melambat dan kita pertahankan hanya karena dulunya pernah jadi top performer?”

Basuki menarik data dan menunjuk varian bakso beku isi keju. “Dulu booming, tapi sekarang turun terus. Distribusinya pun semakin sempit.”

Saya menegaskan, “Kalau produk seperti ini tidak dibicarakan dalam Demand Review, kita akan terus menanggung cost yang tidak efektif.” Mas Mulyadi masuk, “Dan dari sisi pengadaan, bahan khususnya mulai mahal dan tidak efisien secara skala.”

Mas Johan menimpali, “Kalau begitu, kita perlu buat strategi defensif yang jelas: apakah kita akan beri diskon, bundling, atau hentikan total? Ini keputusan yang harus dibawa ke Demand Review berikutnya.”

Kondisi **keempat**, yang tak kalah penting namun sering luput, adalah Value Engineering (VE). Saya menatap ke arah Lia Sari dan Mulyadi, “Inisiatif penghematan biaya—baik dari sisi bahan baku, desain produk, maupun efisiensi proses produksi—harus mendapat tempat dalam Demand Review.”

Lia menjelaskan bahwa mereka tengah menguji kemasan alternatif untuk tiga SKU yang dapat mengurangi biaya hingga 8%. Mulyadi menambahkan bahwa dengan VE ini, mereka bisa menahan kenaikan harga bahan impor yang mulai fluktuatif.

Saya menggarisbawahi, “VE bukan hanya tentang saving. Ia adalah strategi mempertahankan margin agar tetap bisa mendanai ekspansi dan promosi. Tapi tetap harus dipantau dampaknya ke persepsi pelanggan dan demand aktual.”

Saya lalu tunjukkan satu template sederhana kepada tim: Setiap produk yang dibahas dalam Demand Review harus dikategorikan ke dalam salah satu dari keempat kondisi ini.



Dan bukan hanya dikategorikan—harus juga disertai dengan strategi, peran fungsional, ekspektasi permintaan, serta implikasi margin.

Mas Johan menyimpulkan sesi sore itu dengan kalimat tegas, “Saya ingin keempat kondisi ini masuk ke deck presentasi rutin Demand Review kita. Tidak lagi hanya tabel forecast dan realisasi. Tapi narasi strategi atas setiap kelompok produk. Karena dari sinilah kita bisa tahu: produk mana yang harus kita pertahankan, mana yang harus kita tumbuhkan, mana yang perlu ditinggalkan, dan mana yang bisa diselamatkan dengan efisiensi.”

Saat peserta mulai merapikan dokumen masing-masing, saya tahu satu hal penting: Demand Review yang tadinya hanya forum teknis, kini mulai berubah menjadi ruang eksekutif untuk membaca masa depan bisnis dengan lebih cerdas dan strategis.

Sore itu berakhir bukan dengan kesimpulan, tapi dengan komitmen. Komitmen bahwa setiap produk akan dibaca bukan hanya dari angka forecast, tetapi dari logika bisnis yang menyeluruh. Dan di situlah transformasi IBP sejati mulai hidup.

Bila diperhatikan baik-baik, maka Demand Review dalam IBP bukan sekadar forum forecast, tetapi ruang strategis yang mengintegrasikan analisis produk, pasar, dan margin untuk memastikan keputusan bisnis berjalan selaras dengan arah pertumbuhan perusahaan. Dengan memetakan produk ke dalam empat kondisi utama—organik, produk baru, defensif, dan value engineering—perusahaan dapat menavigasi dinamika pasar dengan lebih cerdas dan terencana. Demand Review yang efektif membantu menyatukan proyeksi permintaan dengan strategi komersial, meningkatkan akurasi, serta memperkuat kolaborasi lintas fungsi demi tercapainya profitabilitas dan keunggulan kompetitif jangka panjang.



BUKAN RAMALAN, TAPI SENJATA BISNIS!

Forecast Itu Sulit? Atau Strateginya Saja yang Lemah? Ya, memang begitu.

“Pak, bisnis kami beda. Kami bukan FMCG, bukan juga otomotif atau F&B. Demand kami tidak bisa diprediksi. Forecast itu... seperti ilusi.”

Kalimat ini terlontar dari seorang peserta seminar Production Planning & Inventory Control dengan nada frustrasi. Dan seperti yang sering terjadi di sesi serupa, ia menambahkan dengan nada getir, “Lha order bulan ini saja belum penuh—baru 60%. Apalagi mikirin bulan depan. Berat itu!”

Saya tidak menyanggahnya langsung. Sebaliknya, saya menatapnya sebentar dan menjawab dengan nada tenang, “Boleh ya, kita ‘switch off’ dulu keyakinan bahwa forecast itu tidak mungkin? Dan ‘switch on’ ke keyakinan bahwa segala sesuatu bisa diusahakan... asal caranya tepat.”

Sebab, sesungguhnya, bukan forecast-nya yang mustahil—tetapi mindset-nya yang sudah keburu membeku. Dan di balik itu, terselip realitas yang lebih dalam: ada masalah serius di sisi pemasaran dan penjualan.

Jika order bulan ini saja masih jauh dari target, maka bukan forecast yang salah—melainkan ada potensi kegagalan dalam membaca pasar, menyentuh pelanggan, dan menyampaikan nilai. Forecast hanyalah pantulan dari semua itu.

Forecast itu Bukan Ramalan, Tapi Refleksi Kesiapan

Di industri seperti bahan kimia, plastik, atau komponen teknik yang project-based, kita tidak sedang bicara soal angka pasti.



Kita sedang membangun sistem pengambilan keputusan di tengah ketidakpastian.

Dan di titik ini, izinkan saya menawarkan lima pendekatan strategis yang dapat mulai Anda terapkan. Tidak perlu alat ajaib, tidak perlu menunggu sistem AI canggih—cukup pendekatan yang membumi dan bisa dijalankan secara konsisten.

Pertama, temukan pola pemesanan—bukan perilaku konsumen.

Dalam konteks B2B industri, kita tidak sedang berbicara tentang preferensi individu seperti di retail. Yang kita cari adalah ritme pembelian dari pelanggan tetap, siklus tender, atau pola repeat order yang meskipun tidak sempurna, tetap punya struktur. Anda mungkin tidak melihat tren harian, tapi bisa jadi ada pola triwulanan yang bisa ditangkap.

Kedua, klasifikasikan demand berdasarkan karakteristiknya: Runner, Repeater, dan Stranger.

Ini penting. Jangan gunakan satu pendekatan forecasting untuk semua jenis produk. Runner—produk dengan permintaan stabil—bisa dikelola dengan safety stock dan reorder point. Repeater perlu pendekatan statistik sederhana. Sementara Stranger—produk dengan demand tidak menentu dan berbasis proyek—tidak perlu diforecast, tapi diantisipasi. Di sinilah perencanaan kapasitas dan fleksibilitas memainkan peran utama.

Ketiga, gunakan rolling forecast dan time fence.

Seringkali kita terjebak membuat forecast 12 bulan ke depan, padahal realitasnya, kita sendiri tidak percaya pada angka bulan ke-8 dan ke-9. Maka mulailah dari 3 bulan ke depan. Jalankan forecast secara bergulir, tinjau dan perbarui setiap bulan.



Bangun sistem yang fleksibel namun disiplin, dengan batas waktu (time fence) yang jelas kapan rencana boleh diubah dan kapan harus dikunci.

Keempat, libatkan sales dan customer service sebagai radar pasar. Forecast bukan tanggung jawab demand planner saja. Justru sumber informasi paling bernilai sering datang dari lapangan. Sales tahu siapa yang sedang negosiasi. Customer service tahu siapa yang kecewa karena pengiriman lambat atau terlalu cepat. Semua itu sinyal. Pertanyaannya: apakah kita punya forum untuk menyatukan sinyal-sinyal itu menjadi satu pandangan terpadu?

Kelima, forecast—lah ketidakpastian—bukan kepastian.

Kalau memang tidak bisa menetapkan satu angka, maka tetapkanlah rentang. Misalnya: demand bulan depan diperkirakan 50 hingga 100 ton. Ini memberi ruang untuk membuat skenario kapasitas, strategi suplai, dan bahkan rencana pengadaan yang lebih realistis. Tidak ada forecast yang sempurna, tapi skenario yang dikelola dengan baik jauh lebih bernilai dibanding forecast tunggal yang kita tahu akan meleset.

Dan satu hal penting lagi...

Forecast yang buruk sebetulnya bukan masalah terbesar. Ia hanya gejala. Dan gejala itu sering kali menunjukkan bahwa ada masalah di sisi lain: sistem penjualan yang belum stabil, strategi yang belum menyatu, atau komunikasi lintas fungsi yang masih terfragmentasi. Forecast hanyalah cermin. Yang tercermin di dalamnya adalah seberapa dalam organisasi memahami pasarnya sendiri.



FORECAST HEBAT TAPI PENUH ANGAN

Forecast yang terlalu optimis bukanlah keberanian—kadang justru bentuk lain dari ketidaksiapan menghadapi realitas pasar.

Suatu pagi dalam rapat bulanan, forecast dipresentasikan dengan penuh percaya diri. Angkanya naik drastis dibanding bulan sebelumnya. Tim sales tersenyum, manajemen antusias, dan supply chain mulai bersiap menambah kapasitas. Namun ada satu pertanyaan yang tidak sempat diucapkan, hanya bergema di kepala beberapa orang: “Forecast ini berdasarkan data, atau hanya karena target?”

Inilah tantangan klasik yang masih menghantui banyak organisasi: forecast yang dipaksakan. Bukan karena sinyal pasar memang menunjukkan peningkatan, tapi karena ekspektasi atas pertumbuhan harus terus naik. Forecast menjadi alat legitimasi ambisi, bukan refleksi realita. Apa akibatnya?

Pertama, overstock. Gudang mulai sesak karena produk diproduksi lebih cepat daripada yang bisa diserap pasar.

Kedua, tekanan di supply chain—kapasitas produksi dipaksa bekerja di atas ambang ideal, vendor dikejar tanpa kepastian, dan logistik mendadak harus mengatasi volume yang tidak konsisten.

Ketiga, margin jeblok. Biaya operasional meningkat, sementara revenue yang dijanjikan tidak datang sesuai harapan.

Yang menyakitkan, bukan forecast-nya yang salah. Tapi cara forecast itu dibentuk: tidak berdasarkan intel pasar, tidak dikaji bersama, dan tidak dipertanggungjawabkan secara kolektif. Forecast disusun oleh segelintir orang yang tak berada di garis depan, lalu disebarkan sebagai “kebenaran tunggal” kepada fungsi-fungsi lain.



Masalah ini bisa dihindari—jika organisasi berani membangun budaya forecast yang sehat. Dimulai dari menempatkan forecast sebagai hasil dialog, bukan deklarasi. Marketing menyampaikan aktivitas yang bisa memengaruhi demand. Sales menyumbangkan pipeline yang masuk akal, bukan target yang didikte. Dan demand planner memverifikasi semuanya lewat data histori dan dinamika seasonality.

Lalu forecast tidak berhenti di angka, tapi dilampirkan dengan asumsi. Apa yang mendasari proyeksi tersebut? Apa yang bisa membatalkannya? Sehingga ketika kenyataan tak sesuai harapan, kita tidak langsung mencari siapa yang salah—tapi langsung tahu asumsi mana yang meleset, dan strategi apa yang perlu dikoreksi.

FORECAST TANPA ARAH, NERACA PUN GELAP

Forecast yang tak pernah sampai ke supply dan keuangan itu seperti orkestra tanpa konduktor: terdengar sibuk, tapi tak ada harmoni.

Salah satu akar kegagalan dalam banyak proses demand planning bukan terletak pada model matematikanya, melainkan pada kenyataan pahit bahwa hasil demand review sering terputus di tengah jalan. Terjebak sebagai file Excel di folder planner. Tidak mengalir ke tim supply. Tidak diterjemahkan oleh keuangan. Tidak berdampak pada strategi inventori.

Padahal, tujuan utama dari peramalan bukan menciptakan angka yang cantik untuk dipresentasikan—melainkan menggerakkan sistem bisnis agar siap bertindak.



Jika hasil demand review tidak langsung ditindaklanjuti oleh tim supply planning, maka tak ada kapasitas yang dipesan, tak ada mesin yang dijadwalkan, dan tidak ada bahan baku yang disiapkan.

Dan ketika hal itu terjadi, masalahnya bukan hanya kehabisan stok. Tapi juga pemborosan besar. Bayangkan: tim demand mengantisipasi lonjakan, tapi tim supply tidak tahu-menahu. Akibatnya, kapasitas dibiarkan idle, vendor tak dikunci, dan ketika permintaan benar-benar datang... segalanya jadi reaktif dan mahal. Inilah risiko paling nyata ketika forecast hanya berhenti di meja demand planner.

Konektivitas **pertama** yang paling krusial adalah dengan Supply Planning. Di sinilah hasil demand review diterjemahkan menjadi rencana kapasitas, pemesanan bahan baku, hingga skenario pengelolaan bottleneck.

Bila demand naik 15% di bulan ke-3, apakah ada shift tambahan yang harus dirancang? Apakah vendor kritikal sudah siap jika dibutuhkan lebih awal? Tanpa koneksi ke supply, forecast hanya jadi wacana.



(2) Product Review:

- Market
- Forecast
- Demand
- Sales
- CRM



Yang **kedua** adalah Inventory Management. Setiap revisi permintaan seharusnya langsung berdampak pada strategi stok. Apakah buffer perlu dinaikkan? Apakah safety stock bisa diturunkan karena demand makin stabil? Di sinilah pentingnya adanya “stok yang sadar forecast.” Bukan cuma stok aman secara statistik, tapi stok yang paham arah bisnis.

Dan yang **ketiga**—sering kali justru paling terabaikan—adalah koneksi ke tim keuangan. Tanpa forecast yang masuk ke sistem simulasi revenue dan analisis margin, CFO hanya akan bermain dengan histori dan asumsi kasar. Padahal, pergeseran demand 10% saja bisa berdampak besar pada cash flow, utilisasi aset, hingga komitmen terhadap investor.

Demand review bukan akhir proses. Ia justru awal dari serangkaian keputusan strategis yang harus diorkestrasi. Maka penting untuk memastikan bahwa hasil forecast langsung mengalir ke tim supply, inventory, dan finance—dalam format dan waktu yang bisa direspons secara konkret.

KENALI POLA, BUKAN CUMA ANGKA!

Salah satu kesalahan paling umum dalam perencanaan permintaan adalah memperlakukan semua produk dengan cara yang sama. Padahal, tidak semua permintaan diciptakan setara.

Suatu ketika, dalam sesi diskusi mendalam seputar demand planning, seorang manajer rantai pasok mengeluh bahwa akurasi forecast di perusahaannya selalu tidak stabil.



Setiap bulan, timnya seolah berjudi—kadang kelebihan stok, kadang kehabisan barang saat permintaan datang meledak.

“Padahal modelnya sudah pakai AI, pak,” katanya. “Tapi tetap saja, akurasiya fluktuatif.”

Saya tidak langsung membahas algoritma atau sistem. Saya ajukan satu pertanyaan sederhana: “Apakah Anda tahu pola permintaan dari masing-masing produk Anda?”

Ia terdiam sejenak. Lalu menjawab, “Maksudnya semua barang ya kita forecast-kan. Tapi ya itu tadi, hasilnya random.”

Dan di situlah letak masalahnya. Forecast hanya seakurat pemahaman kita terhadap pola permintaan produk itu sendiri. Dan jika kita tidak bisa membedakan mana yang rutin, mana yang musiman, dan mana yang acak, maka semua upaya perencanaan akan selalu terasa seperti menebak dalam kabut.

Dalam praktik terbaik global, dikenal sebuah pendekatan segmentasi demand pattern yang sangat efektif: Runner, Repeater, dan Stranger.

Runner adalah produk dengan permintaan yang stabil, konsisten, dan bisa diprediksi dengan sangat baik. Biasanya produk ini menyumbang volume besar dan tersedia di pasar secara reguler. Jika demand Anda punya runner, inilah kategori yang paling bisa diprediksi dengan metode statistik klasik atau bahkan model simple moving average.

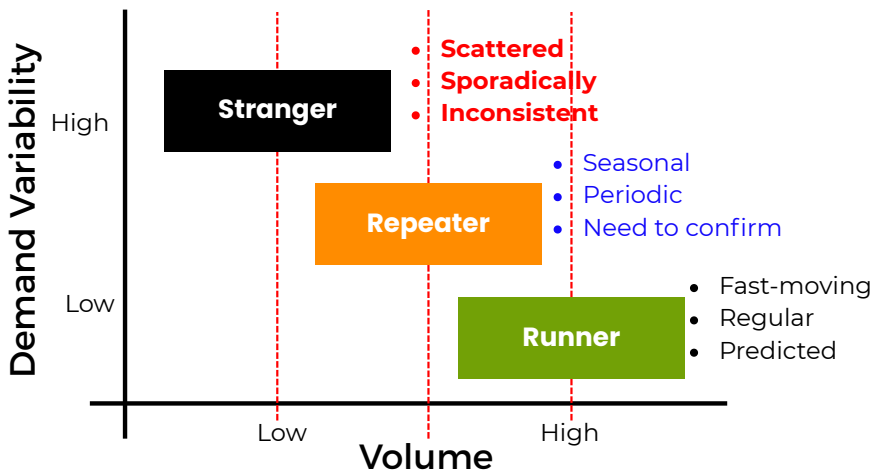
Repeater, di sisi lain, adalah produk dengan permintaan tidak setiap saat, tapi tetap muncul secara periodik. Seperti produk pelengkap atau seasonal, ia tidak bisa diperlakukan seperti runner, tapi bisa ditangani dengan pendekatan forecast berbasis histori dan sensitivitas pasar.



Stranger adalah jenis produk dengan pola permintaan yang sangat tidak menentu—biasanya muncul tiba-tiba karena proyek khusus, tender mendadak, atau kebutuhan ad-hoc dari pelanggan tertentu. Permintaan ini sering tampak menjanjikan karena volume besar dan margin tinggi, namun di baliknya tersembunyi risiko operasional yang tidak selalu terlihat. Pelanggan tipe ini kadang datang karena gagal dilayani pemasok lain, terkendala kredit, atau sekadar mencari solusi darurat.

Mereka membawa forecast yang tampak meyakinkan, namun begitu proses produksi dimulai, sebagian permintaan bisa menguap begitu saja. Dan saat proyek selesai, mereka pun lenyap—tanpa masalah keuangan, tapi meninggalkan beban stok, disrupsi kapasitas, dan ketidakseimbangan dalam sistem supply.

Forecast untuk produk stranger tidak perlu dibuat dengan pendekatan statistik rumit. Justru yang dibutuhkan adalah strategi manajemen risiko yang solid—melibatkan fleksibilitas kapasitas, skenario perencanaan, dan kontrol ketat terhadap komitmen supply. Dalam hal ini, kewaspadaan lebih bernilai daripada optimisme.





Dan di sinilah titik baliknya:

Forecast bukanlah upaya mengendalikan masa depan, tapi menyiapkan organisasi untuk menghadapi berbagai kemungkinan secara proporsional.

Maka langkah pertamanya bukan cari software baru. Tapi klasifikasikan dulu demand Anda berdasarkan pola. Dengan begitu, pendekatan forecast bisa dibuat berbeda sesuai kebutuhan, dan sumber daya bisa difokuskan secara lebih efisien.

Saya tidak dalam posisi merasa paling tahu, apalagi mengklaim bahwa pendekatan yang saya sampaikan adalah satu-satunya yang benar. Namun satu hal yang saya yakini: semuanya ada ilmunya, dan layak untuk dicoba.

Setiap metode, setiap prinsip, bukanlah jaminan kesuksesan mutlak—tetapi merupakan pijakan awal untuk menemukan pola. Dan justru dari proses mencoba, menyesuaikan, dan mengevaluasi itulah kita akan mulai melihat pola terbaik yang paling sesuai dengan karakter bisnis Anda.

Jadi pada akhirnya, tidak ada satu model yang cocok untuk semua. Yang ada adalah keberanian untuk mencoba secara disiplin, lalu membangun sistem yang tumbuh dari pemahaman nyata terhadap pasar dan kemampuan internal perusahaan sendiri.

LAYER FORECAST BUKAN SEKADAR TEBAKAN

Forecast bukanlah tentang satu angka sakti yang bisa menjawab segalanya.



Dalam praktik terbaik, peramalan yang efektif justru disusun secara berlapis—forecast layering—agar setiap lapisan mencerminkan sumber permintaan yang berbeda dan cara penanganannya. Pendekatan ini tidak hanya memperkaya pemahaman atas permintaan, tetapi juga meningkatkan akurasi keputusan supply dan finansial.

Lapisan pertama adalah **Baseline Forecast**. Inilah proyeksi permintaan tanpa campur tangan promosi, diskon, atau event spesial. Baseline forecast biasanya dibangun dari data historis dan dikombinasikan dengan pemahaman atas tren yang stabil. Fungsi utamanya adalah menyediakan gambaran “natural demand”—permintaan murni yang menjadi fondasi dari seluruh proses perencanaan supply chain.

Selanjutnya adalah **Incremental Forecast** atau sering disebut juga sebagai **Uplift Forecast**. Di sinilah kita menambahkan dampak dari berbagai aktivitas komersial—seperti program diskon, promosi musiman, kampanye digital, atau kolaborasi trade marketing. Jika baseline memberi kita “kenormalan”, maka uplift menunjukkan “lonjakan” yang harus kita antisipasi. Sayangnya, inilah titik di mana forecast sering kali meleset, jika sales dan marketing tidak aktif berkontribusi.

Lapisan ketiga adalah yang paling strategis—**Strategic Bet Forecast**. Ini adalah asumsi permintaan yang muncul akibat perubahan strategi besar perusahaan: ekspansi ke wilayah baru, peluncuran kategori produk baru, atau penandatanganan perjanjian distribusi besar. Karena berbasis asumsi strategis, forecast di lapisan ini lebih bersifat hipotesis, namun tetap harus dicatat dan dipantau secara ketat. Tanpa pemisahan yang jelas, forecast bisa kehilangan transparansi dan akhirnya jadi tidak dapat dipercaya.



Namun forecast berlapis saja tidak cukup. Kita juga perlu mengukur kualitas forecast itu sendiri. Dan di sinilah forum Demand Review memegang peran krusial. Setiap demand review idealnya menampilkan tiga indikator utama: Forecast Bias, MAPE/WAPE, dan Volatilitas Permintaan. Indikator ini bukan sekadar angka, melainkan cerminan seberapa besar kita memahami pasar dan menjalankan proses perencanaan dengan disiplin.

Forecast Bias mengukur apakah sistem kita cenderung terlalu optimis (over-forecast) atau terlalu pesimis (under-forecast). Bias yang terus berulang menunjukkan bahwa asumsi dasar kita salah—baik dalam memahami perilaku pasar, atau dalam menyampaikan ekspektasi antar departemen. Bias yang besar adalah tanda bahwa kita sedang menjalankan bisnis berdasarkan ilusi, bukan data.

Indikator berikutnya, MAPE (Mean Absolute Percentage Error) atau WAPE (Weighted Absolute Percentage Error), mengukur ketepatan prediksi secara kuantitatif. MAPE yang tinggi bukan sekadar “angka merah”—ia adalah alarm bahwa proses demand planning kita belum stabil. Ketika MAPE tinggi tapi kita tetap memproduksi besar-besaran, maka biaya inventory dan risiko obsolescence akan meroket.

Kemudian ada Volatilitas Permintaan—tingkat fluktuasi permintaan yang bisa sangat memengaruhi keandalan forecast. Permintaan yang stabil lebih mudah diprediksi dan dikendalikan. Tapi di pasar yang sangat dinamis, seperti industri berbasis proyek atau tender, kita harus menyertakan strategi fleksibilitas: kapasitas cadangan, scenario planning, dan evaluasi asumsi berulang kali.

Penting untuk dicatat bahwa forecast yang baik bukan forecast yang sempurna, tapi forecast yang dikelola.



Dengan menyusun forecast dalam beberapa lapisan dan mengukur kualitasnya secara disiplin, kita tidak hanya menciptakan prediksi yang lebih akurat, tetapi juga menciptakan sistem kewaspadaan dini bagi seluruh organisasi. Sehingga bukan hanya supply chain yang siap, tetapi juga tim sales, finance, dan eksekutif bisa mengambil keputusan dengan kepercayaan diri yang lebih tinggi.

Apa implikasi dari semua ini?

Forecast bukan lagi tugas planner di ujung meja. Ia adalah proses kolektif yang membutuhkan koordinasi lintas fungsi, penyelarasan asumsi, dan akuntabilitas bersama. Baseline dibangun dari histori, uplift dikonfirmasi oleh marketing, dan strategic bet disetujui oleh direksi. Tanpa struktur forecast yang jelas, diskusi bisnis bisa jadi debat tanpa data.

FORECAST AKURAT ITU ANTARA REALITA DAN HARAPAN

Tidak ada yang lebih menyenangkan bagi seorang demand planner selain melihat forecast-nya mendekati angka aktual. Tapi sebaliknya, tak ada pula yang lebih menyakitkan bagi tim supply chain daripada menjalankan rencana yang keliru karena perkiraan permintaan yang meleset jauh. Forecast accuracy—dua kata sederhana, tapi dampaknya bisa begitu dalam.

Di balik layar sebuah perusahaan FMCG yang memproduksi saus sambal ternama, kisah ini bermula menjelang musim liburan. Tahun-tahun sebelumnya, lonjakan permintaan selalu terjadi pada minggu terakhir menjelang Idul Fitri.



Data historis menunjukkan peningkatan tajam, lalu perlahan turun seiring habisnya momentum.

Tim demand planner menyusun baseline forecast berdasarkan tren tersebut. Mereka juga menambahkan uplift forecast karena rencana promosi dari tim marketing: bundling saus sambal dengan mi instan di beberapa minimarket besar. Volume ditingkatkan 15% dari rata-rata bulanan. Semua sepakat. Rencana berjalan.

Tapi satu hal luput dari perhatian: kalender promosi yang berubah di menit-menit terakhir. Aktivitas bundling yang tadinya dijadwalkan serentak nasional, ternyata hanya berlangsung di area Jabodetabek. Alasannya sederhana—masalah logistik dari sisi partner distribusi. Masalahnya, demand planner tidak pernah mendapatkan update itu. Dan forecast tetap jalan dengan asumsi awal.

Akibatnya?

Produksi saus sambal meningkat tajam. Gudang penuh.

Distribusi ke wilayah non-promosi berjalan seperti biasa, padahal tidak ada permintaan tambahan. Beberapa minggu kemudian, data aktual menunjukkan kenyataan pahit: overstock, dan inventory aging mulai menghantui. Forecast bias membengkak.

Di situlah pentingnya kita memahami: forecast accuracy bukan hanya metrik statistik, tapi refleksi dari kualitas komunikasi dan keselarasan antar fungsi. Baseline forecast seharusnya netral—berbasis histori dan tren. Tapi uplift forecast, terutama yang berasal dari promosi atau keputusan strategis, harus disertai asumsi yang jelas, terbuka, dan dapat diuji.

Forecast accuracy diukur dengan berbagai cara. Dua di antaranya yang paling umum digunakan adalah:



Pertama, MAPE (Mean Absolute Percentage Error)

Rumus: **MAPE** = $(1/n) \times \sum(|\text{Actual}_t - \text{Forecast}_t| / \text{Actual}_t) \times 100\%$

MAPE menunjukkan rata-rata deviasi persentase antara forecast dan aktual. Semakin kecil angkanya, semakin baik kualitas forecast kita.

Kedua, Forecast Accuracy (sederhana)

Rumus: **Forecast Accuracy** = $100\% - \text{MAPE}$

Sebagai contoh:

jika kita memproyeksikan penjualan saus sambal pada bulan Januari sebesar 100.000 botol, tetapi realisasinya adalah 90.000 botol, maka:

- Error = $|90.000 - 100.000| = 10.000$ botol
- MAPE = $(10.000 / 90.000) \times 100\% = 11,1\%$
- Forecast Accuracy = $100\% - 11,1\% = 88,9\%$

Jadi, dalam kasus ini, forecast kita memiliki akurasi sebesar 88,9%. Forecast bias menunjukkan kecenderungan. Apakah kita secara konsisten over-forecast? Atau under-forecast?

Tanpa melihat bias, kita bisa tertipu oleh forecast yang kelihatan "mendekati" padahal sebenarnya terus-menerus melebihi realita.

Dalam forum demand review yang matang, forecast accuracy dan bias selalu ditampilkan. Bukan untuk mencari kesalahan, tapi untuk membangun kebiasaan refleksi lintas fungsi. Sales bisa melihat bahwa optimisme mereka belum tentu tercermin di pasar.

Marketing belajar bahwa tidak semua promosi menghasilkan uplift signifikan. Dan supply chain dapat menyiapkan kapasitas dengan skenario yang lebih logis.



Namun, banyak organisasi yang masih memperlakukan forecast seperti dokumen statis. Padahal dalam praktik terbaik IBP (Integrated Business Planning), forecast adalah pernyataan niat bisnis. Jika forecast menyebutkan kita akan menjual 1 juta botol saus sambal bulan depan, maka seluruh organisasi bergerak berdasarkan angka itu—dari bahan baku, jadwal produksi, pengiriman, hingga cash flow.

Artinya, forecast yang buruk bukan hanya soal salah memesan bahan baku.

Tapi bisa berdampak pada utilisasi mesin, biaya penyimpanan, bahkan citra merek di mata pelanggan karena stock-out di rak ritel. Dan itu semua berawal dari satu hal: seberapa akurat kita memproyeksikan permintaan.

Kaitannya dengan S&OP?

Forecast accuracy adalah nyawa dari proses demand review. Jika demand review hanya menjadi forum presentasi angka tanpa melihat realisasi dan penyimpangannya, maka S&OP hanya jadi ritual bulanan yang tidak membawa perbaikan nyata.

Sementara dalam IBP, forecast bukan hanya berfungsi untuk supply chain, tetapi juga untuk keuangan dan strategi. Revenue projection, margin analysis, hingga penilaian kelayakan proyek ekspansi semuanya bersandar pada kualitas forecast. Maka tak heran jika perusahaan kelas dunia menempatkan forecast accuracy sebagai indikator kunci dalam dashboard CEO.

Lalu apa yang bisa dilakukan?

Pertama, bedakan antara forecast untuk base business dan forecast untuk proyek/aktivitas promosi. Yang pertama bisa menggunakan model statistik. Yang kedua membutuhkan diskusi dan asumsi eksplisit dari sales dan marketing.



Kedua, gunakan time fence. Forecast di dalam zona waktu tertentu (misalnya 4 minggu ke depan) harus dijaga lebih ketat karena akan segera dijalankan oleh supply. Di luar zona itu, masih bisa fleksibel, tapi tetap dipantau agar tidak terjadi deviasi beruntun.

Ketiga, ubah budaya. Forecast bukan hanya urusan demand planner. Ia adalah tanggung jawab bersama. Ketika forecast menjadi dialog terbuka lintas fungsi, bukan sekadar laporan sepihak, maka akurasinya akan meningkat secara alami.

Kembali ke kisah saus sambal tadi. Di kuartal berikutnya, tim membuat perubahan kecil tapi berdampak besar. Kalender promosi dikaitkan langsung ke dalam sistem forecast. Setiap campaign memiliki uplift assumption yang diuji.

Marketing diminta menjelaskan dasar asumsi mereka, dan sales diminta memantau realisasi harian selama campaign berlangsung. Hasilnya? Akurasi naik hampir 20% dalam dua siklus. Overstock berkurang. Dan yang paling penting—kepercayaan antar tim mulai tumbuh.

Dan pada akhirnya, forecast yang baik bukan yang paling tepat, tetapi yang paling bisa dipertanggungjawabkan. Dan di situlah letak kekuatan organisasi yang sehat: membangun keputusan bersama, berdasarkan data, dan dijalankan dengan disiplin.

FORECAST PROYEK BUKAN TEBAKAN BUTA

Perkiraan atau forecast proyek yang andal tidak lahir dari keahlian membaca angka, melainkan dari keberanian sales mengelola ketidakpastian secara jujur dan terstruktur.



Ada satu kalimat yang sangat sering muncul dalam forum perencanaan di perusahaan dengan model bisnis B2B atau project-based: "Forecast-nya tiba-tiba muncul, dan besar sekali. Kami harus bereaksi cepat."

Biasanya kalimat itu datang dari sisi supply chain, yang terkejut menghadapi lonjakan permintaan yang tidak pernah tercermin dalam baseline forecast.

Dan saat ditelusuri lebih dalam, ternyata proyek itu sudah ada dalam pipeline sales selama berminggu-minggu. Masalahnya bukan tidak diketahui—tapi tidak dikomunikasikan.

Inilah akar dari banyak kerusakan dalam eksekusi permintaan proyek: sales tahu lebih dulu, tapi tim perencanaan tahu paling akhir. Dalam dunia yang semakin cepat dan tidak pasti, ketidaksinkronan ini tidak hanya menciptakan biaya tinggi, tapi juga melemahkan kredibilitas lintas fungsi.

Permintaan proyek—baik berupa tender besar, proyek pengadaan, ekspansi pelanggan, atau pengadaan skala besar untuk program pemerintah—tidak bisa diperlakukan seperti permintaan reguler. Mereka tidak berulang, tidak bisa diprediksi dengan statistik historis, dan hampir selalu disertai risiko tinggi. Tapi bukan berarti tidak bisa dikelola.

Di sinilah pendekatan opportunity-based forecast menjadi sangat relevan. Alih-alih mengabaikan proyek karena "belum pasti", sales justru perlu mengelolanya dalam bentuk forecast probabilistik: misalnya, proyek A dengan 30% kemungkinan menang, proyek B dengan 70%, dan proyek C yang sudah tinggal tunggu PO di angka 90%.



Forecast seperti ini bukan tentang menjanjikan angka pasti, tapi tentang menyediakan pandangan ke depan bagi supply chain, finance, dan manajemen agar bisa menyiapkan skenario. Karena yang berbahaya bukan ketidakpastian—tapi tidak adanya waktu untuk mengantisipasi.

Maka setiap organisasi yang serius ingin mengelola demand proyek dengan baik, perlu membangun Project Opportunity Database. Isinya bukan sekadar daftar proyek, tapi status real-time: apakah masih prospek, sudah masuk shortlist, atau tinggal menunggu kontrak. Database ini harus menjadi bagian dari demand review, dan diperbarui secara disiplin oleh tim sales.

Dengan pola rolling update mingguan atau bulanan, forum demand review bisa menjalankan fungsi strategisnya: mengevaluasi peluang, memantau progres, dan mengambil keputusan kolektif—apakah proyek tersebut cukup kuat untuk dimasukkan dalam planning cycle, atau perlu tetap dipantau sambil disiapkan skenario cadangan.

PROMOSI HEBOH, FORECAST BERANTAKAN?

Forecast bukan hanya soal tren historis. Ia hidup dan berubah karena keputusan-keputusan marketing—termasuk kampanye yang diluncurkan tanpa peringatan ke tim perencanaan.

“Promosi kita akan tayang minggu depan. Tapi tenang, ini hanya awareness.”



Kalimat seperti ini sering dianggap enteng. Padahal, yang tampak seperti sekadar "aktivitas branding" bisa memicu lonjakan permintaan yang tiba-tiba—dan membuat supply chain kelabakan. Apalagi kalau kegiatan promosi tersebut tidak pernah muncul di forecast uplift, tidak dibicarakan dalam demand review, dan bahkan tidak diketahui oleh demand planner hingga sistem ERP menerima PO mendadak dari channel.

Ini adalah lubang besar yang kerap terjadi di banyak organisasi: marketing dan perencanaan jalan sendiri-sendiri. Demand planner memproyeksikan angka berdasarkan histori dan baseline, sementara marketing sibuk merancang aktivitas campaign tanpa mengukur potensi dampaknya terhadap permintaan aktual.

Padahal dalam praktik terbaik demand planning, forecast yang sehat harus berlapis—bukan satu angka mentah yang dipaksakan dari histori.

Di sinilah konsep forecast layering memainkan peran vital:

- Baseline Forecast: permintaan normal tanpa pengaruh promosi.
- Uplift Forecast: tambahan permintaan karena campaign, diskon, atau program branding.
- Jika marketing tidak menyampaikan rencana promosi secara eksplisit, uplift tidak pernah diukur. Dan ketika permintaan meledak, semua orang panik.

Kasus kegagalan produksi yang muncul karena uplift datang terlalu dekat dengan time fence bukan lagi cerita langka. Production plan sudah dikunci, bahan baku belum disiapkan, sementara pelanggan ingin produk sampai ke gudang mereka dalam waktu 48 jam. Akibatnya? Biaya lembur membengkak, vendor kalang kabut, dan worst case—produk tidak sampai tepat waktu. Bukan karena supply tidak siap, tapi karena demand disembunyikan.



Solusinya bukan teknologi. Solusinya adalah keterbukaan informasi dan integrasi proses. Kalender promosi tidak boleh hanya milik marketing. Ia harus dibagikan, dibahas, dan dikaitkan langsung ke horizon perencanaan supply. Demand review harus menjadi tempat semua fungsi duduk bersama: marketing menyampaikan campaign, supply memverifikasi kapasitas, dan demand planner menyusun forecast uplift berdasarkan asumsi yang bisa diuji.

Dan jangan lupa—asumsi **uplift** bukan dugaan.

Marketing harus bisa menyajikan campaign impact analysis berdasarkan pengalaman program sebelumnya, segmentasi channel, hingga media coverage yang diproyeksikan. Dengan begitu, forecast menjadi alat keputusan yang realistis, bukan alat harapan kosong.

KAPASITAS TAK BISA MENUNGGU KEPASTIAN

Forecast proyek yang hebat bukan hanya soal menjanjikan volume—tetapi tentang memastikan kapasitas siap, bahkan saat kepastian belum datang.

Bayangkan satu skenario sederhana tapi sangat nyata: tim sales datang membawa kabar baik—proyek besar kemungkinan akan disetujui dalam dua minggu ke depan. Nilainya signifikan, volumenya melonjak, dan tenggatnya... sangat sempit. Semua mata pun langsung mengarah ke supply chain.

Di sinilah dilema klasik dimulai. Apakah kita mulai bersiap, atau tunggu kabar pasti? Jika kita mulai produksi dan proyek batal, kita rugi. Jika kita menunggu dan proyek jadi, kita tak siap.



Risiko di kedua sisi sama-sama nyata. Dan terlalu sering, keputusan yang diambil hanya berdasarkan intuisi, bukan simulasi yang matang.

Demand proyek tidak pernah datang dengan jaminan.

Tapi bukan berarti kita bisa menolaknya begitu saja. Justru di sinilah peran strategis supply chain diuji: bagaimana menjembatani ketidakpastian permintaan dengan kesiapan kapasitas tanpa membebani biaya terlalu besar.

Caranya?

Mulai dari penyusunan skenario what-if yang realistis—optimis, moderat, dan konservatif. Setiap skenario tidak hanya berisi angka, tapi juga implikasinya: berapa kapasitas yang harus disiapkan, apakah perlu mengaktifkan vendor alternatif, dan bagaimana dampaknya terhadap inventory dan cash flow.

Lalu, lakukan rolling capacity review dan load simulation. Jangan menunggu forecast dikunci untuk mulai menguji beban kapasitas. Supply chain harus aktif bertanya: jika proyek ini jadi, bisa dipenuhi? Kalau tidak, apa trade-off-nya? Dan keputusan untuk masuk atau keluar dari rencana bukan ditentukan oleh prediksi, tapi oleh kesiapan sistem menjalaninya.

Di sisi lain, strategi inventory harus adaptif. Untuk proyek dengan lead time pendek tapi probabilitas tinggi, mungkin buffer stock adalah pilihan terbaik. Untuk demand yang bisa dipostpone, kita bisa merancang produksi dengan flexible scheduling—memulai proses hulu tanpa komitmen penuh ke hilir.

Di sinilah strategi seperti “make-to-order with pre-build” bisa menyelamatkan utilisasi pabrik sekaligus mengurangi risiko dead stock.



Dan jangan lupakan peran demand time fencing—alat penting untuk melindungi kapasitas dari gangguan dadakan. Ketika proyek datang terlalu dekat dengan waktu produksi, kita harus punya hak untuk bilang “too late”—bukan karena malas melayani, tapi karena proses butuh disiplin. Jika tidak, sistem akan selalu hidup dalam mode reaktif.

TEORI SEDERHANA TENTANG FORECAST PADA DEMAND PLANNING

Baik, mari kita mulai dengan pertanyaan sederhana namun mendalam: Bagaimana Anda bisa merencanakan sesuatu yang belum terjadi? Di sinilah letak seni sekaligus sains dari forecasting dalam demand planning. Seorang perencana permintaan tidak sedang meramal masa depan, tetapi menyusun proyeksi berdasarkan logika, data, dan pemahaman lintas fungsi. Dalam teori yang paling mendasar, kita mengenal dua pendekatan utama: kuantitatif—berbasis pada pola historis dan model statistik, dan kualitatif—berbasis pada wawasan manusia, intuisi pasar, serta asumsi yang sering kali tak terukur oleh angka. Keduanya sama penting, dan penggunaannya sangat tergantung pada konteks bisnis serta stabilitas lingkungan pasar.

Namun realita dunia bisnis jarang sesederhana diagram textbook. Karena itulah muncul pendekatan hybrid forecasting—sebuah perpaduan cerdas antara akurasi model dan kearifan pengalaman. Di sinilah demand planner perlu memainkan peran ganda: sebagai analis data dan fasilitator dialog strategis lintas fungsi.



Dalam tulisan ini, kita akan membedakan satu per satu teknik dalam ketiga pendekatan tersebut, bukan hanya untuk mengetahui rumusnya, tetapi untuk memahami kapan, mengapa, dan bagaimana menggunakannya dalam dunia nyata. Karena di dunia modern, forecast bukan sekadar angka—ia adalah refleksi dari kesiapan perusahaan dalam mengambil keputusan.

Teknik Forecasting Kualitatif

Forecasting kualitatif mengandalkan wawasan manusia, pengalaman, dan pemahaman pasar untuk membuat proyeksi permintaan. Pendekatan ini sering digunakan untuk:

- Produk baru
- Industri berbasis proyek (project-based)
- Situasi pasar yang sangat dinamis
- Ketika histori data belum mencukupi

Berikut penjelasan beberapa metode kualitatif beserta contoh aplikatifnya!

#1: Expert Judgment (Pendapat Ahli)

Definisi: Perkiraan permintaan disusun berdasarkan wawasan para ahli di bidangnya—biasanya dari tim sales, marketing, atau pihak distributor.

Contoh: Tim sales regional memproyeksikan penjualan saus sambal baru akan mencapai 8.000 botol di bulan peluncuran, berdasarkan respons awal pelanggan dan distribusi channel yang sudah siap.

Kelebihan:

- Cepat dan responsif
- Berguna saat launching produk baru

Kekurangan:

- Subjektif dan bias
- Sulit diverifikasi



#2: Delphi Method

Definisi: Teknik konsultasi berulang dengan panel ahli melalui beberapa ronde, sampai tercapai konsensus proyeksi permintaan.

Contoh: Dalam peluncuran produk fungsional baru, tim mengumpulkan pendapat dari lima pakar industri makanan fungsional. Setelah tiga putaran diskusi dan revisi angka, mereka menyepakati demand bulan pertama sebesar 25.000 unit.

Kelebihan:

- Mengurangi dominasi pendapat individu
- Cocok untuk permintaan yang kompleks dan penuh ketidakpastian

Kekurangan:

- Proses lebih lama
- Perlu fasilitator independen

#3: Market Research (Riset Pasar)

Definisi: Menggunakan survei pelanggan, focus group, atau observasi pasar untuk memperkirakan niat beli atau preferensi konsumen.

Contoh: Sebuah survei di 10 kota besar menunjukkan 30% responden tertarik membeli saus sambal organik dengan harga premium. Dengan proyeksi populasi pasar 100.000 keluarga, permintaan awal diperkirakan 30.000 unit.

Kelebihan:

- Berdasarkan data pelanggan aktual
- Cocok untuk produk inovatif

Kekurangan:

- Memakan waktu dan biaya tinggi
- Hasil bisa berubah tergantung cara pertanyaan diajukan

#4: Historical Analogy (Analogi Historis)

Definisi: Menggunakan data permintaan dari produk serupa sebelumnya sebagai acuan.



Contoh: Saat meluncurkan varian baru saus rasa keju, tim mengacu pada performa peluncuran saus rasa lada hitam dua tahun lalu yang mencapai 15.000 unit pada bulan pertama. Maka forecast awal produk baru diasumsikan sebesar 15.000 unit juga.

Kelebihan:

- Praktis dan langsung
- Cocok dalam kategori produk yang sudah mapan

Kekurangan:

- Asumsi bahwa produk serupa akan berperilaku sama

#5: Opportunity-Based Forecasting

Definisi: Digunakan untuk demand proyek, forecast dihitung berdasarkan peluang dan probabilitas kesuksesan penawaran atau tender.

Contoh: Proyek pengadaan 100.000 botol oleh lembaga pemerintah sedang dalam tahap finalisasi. Sales menilai probabilitas menang tender 60%. Maka, forecast proyek ini adalah: $100.000 \times 60\% = 60.000$ unit

Kelebihan:

- Transparan dan fleksibel
- Mendukung skenario dan simulasi supply

Kekurangan:

- Memerlukan sistem tracking dan update pipeline yang konsisten

Teknik forecasting kualitatif sangat krusial untuk melengkapi metode kuantitatif, terutama dalam konteks permintaan yang tidak stabil, produk baru, atau proyek berbasis tender. Di perusahaan kelas dunia, kedua pendekatan ini dikombinasikan dalam proses demand planning berbasis kolaborasi lintas fungsi untuk menghasilkan forecast yang tidak hanya akurat secara data, tapi juga relevan secara strategis.



Teknik Forecasting Kuantitatif

Forecasting kuantitatif merupakan pendekatan yang sangat umum dalam demand planning karena berbasis pada data historis dan model matematis. Teknik ini cocok untuk produk dengan pola permintaan yang relatif stabil dan memiliki histori data yang cukup panjang. Berikut penjelasan beberapa teknik forecasting kuantitatif yang umum digunakan, lengkap dengan contoh dan perhitungan sederhananya:

#1: Moving Average

Definisi: Rata-rata dari sejumlah periode sebelumnya dijadikan sebagai prediksi untuk periode berikutnya.

Contoh: Permintaan 3 bulan terakhir:

- Bulan 1: 100 unit
- Bulan 2: 120 unit
- Bulan 3: 110 unit

Forecast Bulan 4 (dengan 3-month moving average): $(100 + 120 + 110) / 3 = 110$ unit

#2: Weighted Moving Average

Definisi: Seperti moving average, tapi memberikan bobot lebih tinggi pada data terbaru.

Contoh: Data:

- Bulan 1: 100 (bobot 1)
- Bulan 2: 120 (bobot 2)
- Bulan 3: 110 (bobot 3)

Forecast: $[(100 \times 1) + (120 \times 2) + (110 \times 3)] / (1+2+3) = (100 + 240 + 330) / 6 = 111.7$ unit

#3: Exponential Smoothing

Definisi: Metode pelurusan dengan bobot yang menurun secara eksponensial terhadap data masa lalu.



Rumus: $F = a \times A + (1-a) \times F$

Dimana:

- F = Forecast periode berikutnya
- A = Aktual periode sekarang
- F = Forecast periode sekarang
- a = smoothing constant ($0 < a < 1$)

Contoh:

- Forecast bulan lalu (F) = 105
- Aktual bulan ini (A) = 110
- a = 0.3

$$F = (0.3 \times 110) + (0.7 \times 105) = 33 + 73.5 = 106.5 \text{ unit}$$

#4: Linear Regression

Definisi: Menggunakan hubungan antara dua variabel (misalnya promosi atau jumlah outlet) untuk memprediksi demand.

Contoh: Hubungan antara jumlah outlet dan permintaan:

- Outlet 10 → Demand 100
- Outlet 20 → Demand 200
- Outlet 30 → Demand 300

Terdapat hubungan linier: $Y = aX + b$ Dengan tren tersebut, prediksi untuk 25 outlet: $Y = 10 \times 25 = 250$ unit

#5: Time Series Decomposition

Definisi: Memecah permintaan menjadi beberapa komponen: tren (trend), musiman (seasonal), dan acak (random).

Contoh Sederhana: Jika tren penjualan naik 10 unit per bulan, dan setiap Desember ada lonjakan 20%:

- Forecast Desember = (Forecast tren + seasonal uplift)
- Jika tren Desember = 120 → Forecast = $120 + (120 \times 0.2) = 144$ unit



#6: ARIMA (AutoRegressive Integrated Moving Average)

Definisi: Model statistik lanjutan untuk data time-series non-stasioner. Biasanya digunakan dalam software statistik seperti R atau Python.

Contoh Sederhana: Forecast ARIMA(1,1,0) berarti menggunakan:

- 1 lag data masa lalu (AutoRegressive)
- 1 differencing (untuk membuat data stasioner)
- 0 moving average

Diperlukan tools analitik untuk menjalankan model ini, namun sangat berguna untuk permintaan kompleks seperti di industri farmasi atau elektronik.

Teknik forecasting kuantitatif memiliki peran krusial dalam membangun baseline forecast yang solid. Namun dalam praktiknya, banyak organisasi mengombinasikan metode statistik ini dengan input kualitatif dari tim sales, marketing, dan finance untuk mencapai hasil yang lebih akurat dan relevan dengan kenyataan bisnis.

Teknik Forecasting Hybrid

Forecast hybrid adalah pendekatan yang menggabungkan keunggulan kuantitatif dan kualitatif. Biasanya digunakan untuk:

- Menyeimbangkan kekuatan data dengan wawasan pasar
- Menangani kondisi yang tidak sepenuhnya tercermin dalam data historis
- Membuat asumsi eksplisit atas faktor eksternal yang memengaruhi permintaan

#1: Statistik + Input Komersial (Top-Down + Bottom-Up)

Definisi: Forecast awal dibuat berdasarkan model statistik, lalu dikalibrasi berdasarkan input dari tim sales, marketing, dan finance.



Contoh: Model ARIMA menghasilkan forecast 85.000 unit untuk saus sambal bulan depan. Namun, tim marketing akan menjalankan promosi besar-besaran di 5 kota besar, diperkirakan menaikkan penjualan sebesar 10%. Maka: $\text{Forecast Final} = 85.000 + (10\% \times 85.000) = 93.500$ unit

Kelebihan:

- Objektif karena berbasis data
- Adaptif karena menyerap dinamika pasar

#2: Baseline Statistik + Probabilitas Proyek (Business Overlay)

Definisi: Forecast reguler dihitung secara statistik, lalu proyek atau tender ditambahkan sebagai uplift berbasis probabilitas.

Contoh: Baseline forecast saus reguler: 50.000 unit Proyek tender instansi: 40.000 unit, probabilitas 70% Forecast tambahan proyek = $40.000 \times 70\% = 28.000$ Forecast total = $50.000 + 28.000 = 78.000$ unit

Kelebihan:

- Meningkatkan transparansi asumsi
- Mendorong dialog antara fungsi operasional dan komersial

#3: Rolling Forecast Hybrid (Revisi Bulanan Berbasis Aktual)

Definisi: Forecast disusun tiap bulan dengan kombinasi aktual sebelumnya, trend statistik, dan update dari sales & marketing.

Contoh: Forecast bulan lalu = 100.000 unit Aktual realisasi = 95.000 unit Input marketing: promosi gagal mencapai target Forecast bulan depan disesuaikan turun 5% = $95.000 \times 0.95 = 90.250$ unit

Kelebihan:

- Selalu update dengan kondisi pasar terbaru
- Cocok untuk bisnis dinamis



Forecast hybrid adalah pendekatan paling realistis dalam lingkungan bisnis modern. Ia menyadari bahwa tidak semua hal bisa dihitung, tapi semua keputusan harus memiliki dasar. Di perusahaan world-class, hybrid forecasting bukan sekadar cara, tapi budaya. Angka disusun dengan kolaborasi, diverifikasi dengan data, dan dijalankan dengan disiplin.

BUKAN SOAL TOOLS - TAPI TRUST

Teknologi paling canggih sekalipun tidak akan berarti apa-apa jika budaya organisasi masih diliputi oleh rasa curiga dan ego sektoral. Keandalan sistem bukan ditentukan oleh nama aplikasinya, tetapi oleh kepercayaan yang menghubungkan manusianya.

Suatu ketika, dalam sesi penutupan demand review, seorang direktur supply chain menghela napas panjang sebelum berbicara, "Kita sudah pakai sistem kelas dunia. Tapi kenapa rapat-rapat kita malah makin bising? Angka selalu berbeda. Argumentasi makin tajam. Dan yang paling menyakitkan, bukan keputusan yang lahir—tapi perdebatan." Pernyataannya sepi, tapi membekas.

Masalah seperti ini bukan hal baru. SAP IBP, Power BI, Tableau, dashboard berbasis Excel, hingga cloud analytics modern hari ini sudah menawarkan visualisasi real-time, perhitungan forecast accuracy otomatis, dan simulasi skenario yang sangat canggih. Tapi mari kita jujur: apakah data itu benar-benar dipakai untuk menyatukan keputusan, atau hanya untuk membenarkan sudut pandang masing-masing?



Karena bukan jumlah data yang jadi masalah. Bahkan, terlalu banyak data justru bisa menyesatkan jika tidak dipayungi oleh narasi bisnis yang disepakati bersama. Forecast accuracy bisa ditampilkan dalam grafik interaktif, tapi jika semua fungsi hanya fokus membela forecast-versi-saya, insight justru tidak pernah muncul.

Dalam pendekatan Integrated Business Planning (IBP), yang dibutuhkan bukan hanya sistem, melainkan dialog lintas fungsi yang tulus dan terbuka. Forecast yang akurat lahir dari diskusi yang jujur tentang sinyal pasar, promosi yang direncanakan, risiko channel, dan kapasitas internal. Dan itu hanya mungkin terjadi jika kita memutuskan untuk saling percaya.

Tools seperti SAP IBP atau Power BI hanya akan berfungsi maksimal bila disertai dengan kultur keterbukaan dan disiplin komunikasi. Demand planner harus berani menunjukkan keraguan mereka. Sales harus jujur bahwa pipeline belum tentu solid. Marketing harus menyampaikan potensi uplift dari promosi secara proaktif—bukan sesaat sebelum campaign diluncurkan.

Yang disebut kolaborasi sejati bukan hanya hadir dalam satu ruangan. Tapi ketika setiap fungsi berani menyampaikan kelemahan, dan bersama-sama menyusun skenario terbaik. Di titik itulah data bukan lagi senjata untuk menyerang, tapi menjadi bahasa bersama untuk menyatukan.

Bagaimana Tools Forecast Accuracy Bisa Membantu?

Di tengah semua tantangan kolaborasi itu, tools statistik bukan tidak penting.

Mereka tetap dibutuhkan sebagai fondasi objektif untuk berdiskusi. Misalnya:



- Forecast Accuracy Calculator berbasis MAPE (Mean Absolute Percentage Error) atau WAPE (Weighted APE) secara otomatis mengukur seberapa besar deviasi antara forecast dan aktual. Data ini bisa menjadi dasar refleksi di forum demand review.
- Forecast Bias memperlihatkan arah kecenderungan: apakah kita terlalu optimis atau terlalu hati-hati dalam memproyeksikan permintaan.
- Regresi Linear sering digunakan untuk melihat hubungan historis antara faktor-faktor pendorong permintaan—seperti jumlah toko aktif, campaign marketing, atau harga promosi—dengan realisasi penjualan. Jika hubungan itu kuat, kita bisa menggunakannya untuk membentuk model prediktif.

Contoh sederhana:

Kita ingin memprediksi penjualan saus sambal berdasarkan jumlah titik distribusi aktif. Dari histori, ditemukan pola bahwa setiap tambahan 100 titik distribusi meningkatkan volume penjualan sebesar 2.000 botol. Dengan regresi, kita bisa memproyeksikan berapa volume yang mungkin tercapai jika ekspansi distribusi dilakukan pada bulan berikutnya. Ini bukan sekadar feeling—tapi evidence-based assumption.

Namun ingat, tools hanya bekerja jika datanya jujur, asumsinya eksplisit, dan diskusinya terbuka. Sebagus apa pun model statistik yang digunakan, jika input-nya hanya berdasarkan target, bukan realitas, maka hasilnya tetap menyesatkan.

Pertanyaan yang sangat relevan—dan sering kali menjadi perdebatan strategis di ruang-ruang rapat: “Apakah sistem seperti SAP, Oracle, atau software statistik benar-benar bisa membantu forecasting?”



Jawabannya adalah: **ya, bisa membantu**—tapi hanya jika digunakan dengan benar dan didukung proses bisnis yang matang.

Peran Software seperti SAP dan Oracle dalam Forecasting

Platform besar seperti SAP IBP (Integrated Business Planning) dan Oracle Cloud SCM dirancang bukan hanya untuk meramal permintaan, tetapi untuk mengintegrasikan seluruh proses perencanaan lintas fungsi—dari demand planning, supply planning, hingga simulasi keuangan. Keduanya menawarkan:

- Forecast automation berbasis statistik dan AI/ML (Machine Learning).
- Collaborative planning: memungkinkan input dari sales, marketing, supply, dan finance dalam satu platform yang sinkron.
- What-if scenario simulation: memproyeksikan dampak dari perubahan asumsi seperti promosi, shifting channel, atau gangguan suplai.
- Dashboards & KPIs real-time seperti forecast accuracy, bias, MAPE, serta rolling forecast comparison.

Namun, tools seperti SAP atau Oracle bukanlah solusi ajaib. Sistem ini baru memberikan nilai jika proses S&OP/IBP Anda sudah disiplin, data master bersih, dan ada kultur kolaborasi di dalam organisasi. Tanpa itu, sistem hanya akan jadi tempat menyimpan angka yang diperdebatkan setiap bulan.

Software Statistik dan Data Science untuk Forecasting

Bagi organisasi yang mengandalkan pendekatan analitik lebih fleksibel dan teknis, berikut beberapa tools statistik dan machine learning yang bisa sangat bermanfaat:

- **R dan Python** - Cocok untuk data analyst atau data scientist yang ingin membangun model prediktif custom (ARIMA, SARIMA, Prophet, Neural Network).



Bisa mengukur forecast accuracy, membuat confidence interval, dan eksplorasi pola non-linear.

- **Tableau dan Power BI** - Meski bukan tools forecasting murni, keduanya sangat efektif untuk visualisasi tren, membangun dashboard forecast vs aktual, serta monitoring forecast accuracy dan bias. Banyak perusahaan menggunakannya untuk demand review board level.
- **Forecast Pro** - Software khusus forecasting yang sangat kuat untuk time series, cocok untuk organisasi yang butuh prediksi cepat dengan akurasi tinggi, tanpa kompleksitas ERP. Digunakan secara luas di FMCG dan retail.
- **Anaplan** - Cloud-based planning platform yang sangat populer untuk integrasi antara supply chain, keuangan, dan demand planning. Mirip IBP, namun lebih modular dan fleksibel untuk organisasi yang belum sepenuhnya SAP-minded.
- **NetSuite Demand Planning (Oracle)** - Cocok untuk mid-sized businesses, dengan kemampuan forecast statistik (moving average, linear regression) dan integrasi ke replenishment planning.

"Tools Akan Bermanfaat, Tapi Hanya Jika Prosesnya Sehat", ini pendapat saya pribadi.

Pernahkah kamu merasa frustrasi karena sudah punya tools mahal, lengkap dengan fitur prediksi berbasis AI, tapi forecast tetap saja meleset jauh dari realita? Kalau iya, kamu tidak sendiri.

Masalahnya sering kali bukan di sistem. Yang lebih krusial justru hal-hal yang jauh lebih mendasar. Misalnya—apakah data master kita sudah rapi? Apakah setiap produk sudah diklasifikasikan dengan benar: mana yang termasuk Runner, Repeater, atau Stranger?



Jangan-jangan ada produk duplikat, atau kategori yang membingungkan antara varian dan SKU. Kalau dari awal fondasinya tidak bersih, hasil analitik secanggih apapun pasti bias.

Lalu bicara soal demand review—apakah forum itu sudah dijalankan dengan disiplin? Atau hanya jadi formalitas bulanan yang dipenuhi angka yang berubah-ubah tanpa dasar? Forecast yang baik itu lahir dari asumsi yang terdokumentasi, bukan intuisi yang dibicarakan di lorong kantor.

Nah, satu hal yang sering dilupakan: forecast bukan hanya satu angka, tapi kumpulan lapisan. Baseline forecast, uplift karena promosi, dan strategic bet karena ekspansi—semuanya seharusnya dipisah. Kalau kita menyatukan semua ke dalam satu garis tren, bagaimana kita tahu bagian mana yang keliru saat hasilnya meleset?

Dan jangan lupa soal budaya. Kita sering dengar orang bilang, “Forecast harus akurat!” Tapi jarang ada yang bertanya, “Apa yang berubah dari bulan lalu?” atau “Asumsi apa yang tidak berlaku lagi hari ini?” Tanpa budaya keterbukaan terhadap angka dan keberanian untuk mengakui kelemahan, forecast akan selalu jadi bahan debat, bukan dasar keputusan.

Makanya, sebelum buru-buru menganggarkan sistem baru, penting untuk duduk bersama dan bertanya jujur: “Apakah kita sudah sepakat tentang bagaimana forecast disusun, dikaji, dan dieksekusi bersama?”

Kalau jawaban itu belum jelas, maka belum waktunya beli tools. Karena sistem forecasting yang kuat tidak dibangun dari teknologi duluan.



la dibangun dari kejelasan proses, keterbukaan antar fungsi, dan komitmen pada satu narasi bisnis. Tools hanya mempercepat dan mengefisienkan. Tapi keputusan—selalu ada di tangan kita.

INI PERSOALAN DEMAND PLANNING

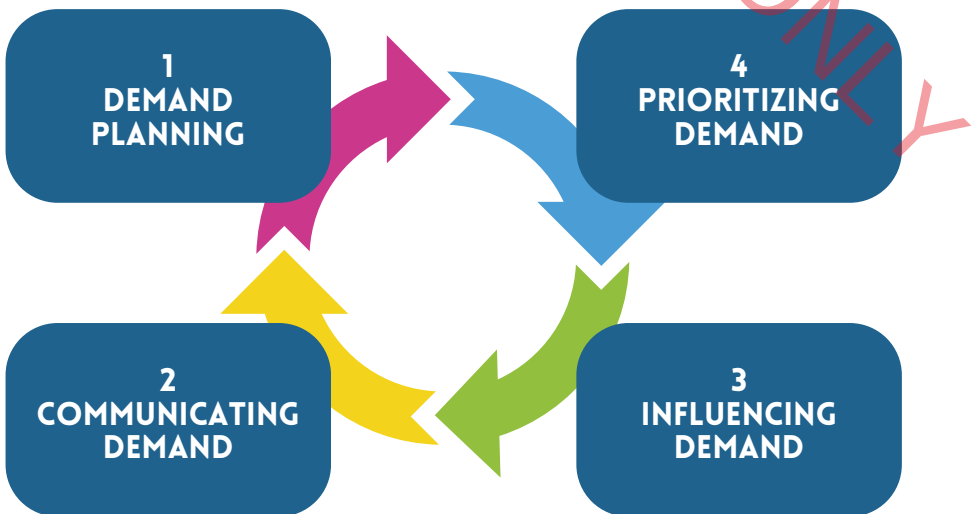
Di tengah hiruk-pikuk target penjualan, tekanan forecast, dan tekanan dari pabrik yang kelebihan beban, ada satu pertanyaan sederhana tapi sangat penting yang sering luput ditanyakan oleh para pemimpin bisnis: “Apa yang sebenarnya diharapkan pelanggan dari kita, dan apakah seluruh organisasi memahami hal yang sama?”

Beberapa tahun lalu, dalam sesi evaluasi bersama tim manajemen rantai pasok dan pemasaran dari sebuah perusahaan multinasional di sektor perawatan rumah tangga, terjadi konfrontasi kecil namun membuka mata. Tim demand planning mengeluhkan bahwa forecast sering meleset karena sales menjanjikan hal-hal di luar rencana. Sales membalas bahwa mereka hanya menyesuaikan diri dengan dinamika pasar yang berubah cepat. Sementara tim produksi merasa kewalahan karena harus mengejar permintaan “baru” yang tidak pernah masuk dalam jadwal semula. Semua bekerja keras. Semua berniat baik. Tapi hasilnya? Persediaan melonjak, OT meningkat, dan pelanggan tetap kecewa.

Itulah “rasa sakit” klasik dari manajemen permintaan yang tidak utuh.



Manajemen permintaan sejatinya bukan sekadar soal membuat angka forecast yang akurat. Ini adalah sistem yang siklikal dan saling memperkuat, terdiri dari empat aktivitas utama: perencanaan permintaan, komunikasi permintaan, pengaruh terhadap permintaan, dan prioritasasi permintaan. Keempatnya membentuk lingkaran pengelolaan permintaan yang utuh—dan hanya efektif jika dijalankan sebagai satu kesatuan.



Pertama, Demand Planning bukan cuma angka hasil regresi. Ia adalah hasil sintesis dari informasi pasar, wawasan pelanggan, dan skenario pertumbuhan. Proses ini memaksa organisasi untuk memiliki satu pandangan bersama atas apa yang akan dijual, oleh siapa, ke mana, dan kapan—bukan lima versi rencana dari lima departemen berbeda.

Kedua, Communicating Demand adalah tantangan budaya. Di banyak organisasi, angka permintaan berhenti di spreadsheet perencanaan.



Padahal, yang dibutuhkan adalah dialog lintas fungsi—antara tim permintaan dan tim produksi, logistik, hingga finance—agar semua memahami konteks dan mampu bereaksi cepat ketika ada perubahan.

Ketiga, *Influencing Demand* sering diartikan hanya sebagai tugas marketing. Padahal, ini adalah seni dan sains untuk mengarahkan permintaan agar sejalan dengan kapabilitas organisasi. Mulai dari program bundling, diskon musiman, hingga edukasi distributor—semua harus dilandaskan pada kemampuan aktual supply dan strategi jangka panjang.

Keempat, *Prioritizing Demand* menjadi penting saat kenyataan mengejar rencana. Tidak semua permintaan bisa dipenuhi. Di sinilah keputusan strategis harus diambil—apakah akan memenuhi pelanggan A dengan margin tertinggi, atau menjaga komitmen pada pelanggan lama di pasar yang sedang berkembang? Tanpa proses formal, keputusan semacam ini seringkali dibuat berdasarkan siapa yang paling berisik, bukan siapa yang paling berdampak.

Tanpa keempat aktivitas ini berjalan serempak, manajemen permintaan hanyalah mesin prediksi yang kehilangan makna. Forecast bisa jadi akurat, tapi keputusan tetap lambat. Komunikasi bisa cepat, tapi arah organisasi jadi kabur.

Sebaliknya, ketika keempat komponen ini dirancang sebagai sistem terpadu, manajemen permintaan berubah menjadi kekuatan strategis yang mampu menyelaraskan aspirasi pasar dengan kapabilitas operasional dan keuangan perusahaan. Ini bukan soal forecast yang lebih baik semata, tapi tentang menyatukan seluruh organisasi dalam memahami dan merespons realitas permintaan—yang selalu berubah, sering kali tidak pasti, tapi penuh potensi jika dikelola dengan tepat.



Ketika manajemen permintaan dijalankan sebagai sistem yang terintegrasi dan lintas fungsi, organisasi tidak hanya mampu memprediksi masa depan—tetapi benar-benar memimpinnya.

DEMAND REVIEW MEETING

Dalam konteks siklus Integrated Business Planning (IBP), Demand Review menempati peran yang sangat vital sebagai forum utama untuk mengelola, memvalidasi, dan menyepakati proyeksi permintaan. Forum ini bukan sekadar wadah forecasting, melainkan ruang kolaboratif lintas fungsi tempat strategi pasar, dinamika penjualan, dan pertimbangan finansial disatukan dalam satu narasi permintaan yang realistis dan dapat dieksekusi. Di sinilah fungsi-fungsi komersial dan keuangan duduk bersama, tidak hanya untuk “melaporkan angka,” tetapi untuk memahami apa yang sedang terjadi di pasar, apa yang berubah, dan bagaimana meresponsnya secara terkoordinasi.

Demand Review dipimpin oleh Sales & Marketing Director sebagai ketua forum. Ia memegang peran penting dalam menjaga arah diskusi agar tetap berfokus pada peluang dan risiko permintaan, serta memastikan setiap keputusan selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Demand Manager berperan sebagai fasilitator yang bertanggung jawab terhadap alur diskusi, memastikan seluruh proses berbasis data dan asumsi yang terverifikasi, serta mendorong semua peserta untuk berkontribusi secara aktif dan objektif.

Komposisi peserta forum ini mencerminkan kekuatan kolaborasi:

- Marketing, yang membawa informasi terkait strategi kampanye, kalender promosi, peluncuran produk baru, serta wawasan pasar terkini.



- Sales, yang menyampaikan pipeline penjualan dan sinyal kompetitor di lapangan.
- Customer Service, sebagai penjaga suara pelanggan, menyampaikan kebutuhan atau keluhan aktual yang dapat memengaruhi permintaan.
- Key Account Managers, yang memberikan insight penting dari pelanggan-pelanggan kunci dengan kontribusi volume signifikan dan sensitivitas tinggi terhadap layanan.
- Finance, yang memverifikasi dampak finansial dari perubahan demand, menghitung implikasi terhadap pendapatan dan margin, serta memastikan rencana permintaan yang disepakati sejalan dengan target profitabilitas perusahaan.
- Supply Chains, Product Manager, dan PPIC di hadirkan sesuai kebutuhan.

Pertemuan demand tidak hanya dikelola sebagai angka statistik, tetapi sebagai narasi bisnis yang utuh—terbuka terhadap perubahan, akurat dalam estimasi, dan memiliki legitimasi lintas fungsi.

Demand Review Meeting

Chair:
Sales & Marketing Director

Facilitator:
Demand Manager

Attendees:

- Customer
- Sales
- Customer Service
- Key Account Manager
- Finance
- Supply Chain
- TRC
- Product Manager

Agenda

- Performance analysis
- Review assumptions
- Review market and sales plans
- Volume, price, revenue, timing
- Profit Margin
- Understand changes
- Review upside / downside
- Impact on committed plan
- Agree demand plan



Agenda Utama Demand Review

#1: Performance Analysis - Meninjau kinerja aktual dibandingkan forecast sebelumnya dan menarik pelajaran dari deviasi yang terjadi.

#2: Review Assumptions - Memvalidasi asumsi-asumsi utama yang digunakan dalam penyusunan forecast, termasuk aktivitas promosi dan tren pasar.

#3: Review Market and Sales Plans - Mengaitkan forecast dengan rencana pasar dan strategi penjualan lintas channel dan segmen.

#4: Volume, Price, Revenue, Timing - Menjabarkan forecast secara lengkap dari sisi volume, harga jual, pendapatan, dan waktu eksekusi.

#5: Profit Margin - Menganalisis proyeksi margin untuk memastikan rencana permintaan mendukung target profitabilitas bisnis.

#6: Understand Changes - Mengidentifikasi perubahan kondisi internal maupun eksternal yang memengaruhi arah permintaan.

#7: Review Upside / Downside - Mengevaluasi peluang pertumbuhan (upside) dan risiko penurunan (downside) untuk memperkaya skenario.

#8: Impact on Committed Plan - Menilai dampak forecast terbaru terhadap rencana yang telah dikomitmenkan, termasuk supply dan keuangan.

#9: Issues - Mendiskusikan segala masalah yang terjadi bila ada untuk mencapai solusi atau eskalasi ke tingkat lebih tinggi.

#10: Agree Demand Plan - Menyepakati satu angka forecast sebagai dasar rencana bersama—One Number Plan dalam kerangka IBP.





MENYIAPKAN DEMAND REVIEW MEETING

Persiapan menuju forum Demand Review bukanlah aktivitas administratif semata, melainkan proses strategis yang dirancang untuk memastikan bahwa setiap angka yang dibahas di hari-H forum telah melalui validasi yang mendalam, analisis lintas fungsi, dan penyelarasan asumsi secara kolektif. Dalam praktik terbaik Integrated Business Planning (IBP), kualitas forum sangat ditentukan oleh disiplin dalam tahapan persiapannya. Untuk itu, diperlukan pula pelaksanaan pre-meeting, komunikasi intensif, koordinasi yang terarah, serta kolaborasi yang terbuka antar fungsi sebelum forum resmi dijalankan.

Setiap langkah memiliki peran tersendiri—mulai dari analisis pasar, konsolidasi proyeksi keuangan, kalibrasi input dari sales dan marketing, hingga penyiapan materi yang akan dibaca sebelum forum berlangsung. Dan Demand Review dapat dijalankan bukan sebagai ajang debat angka, tetapi sebagai ruang pengambilan keputusan bisnis berbasis data dan dialog yang kredibel.

Contoh, Demand Review Preparation

Day	Input	Responsible
-17	Market Insights Review	Marketing
-10	Financial Roll-Up and Projection	Finance
-9	Pre-Demand Channel Review	Marketing
-9	Monthly Sales Pipeline and Key Account Meeting	Sales Vice President
-8	Statistical Forecast Run	Demand Planner
-7	Sales View Finalized	Sales Leader
-6	KPI Summary	Demand Planner
-6	Pre-Demand Consensus	Demand Manager
-1	Pre-Read Distributed	Demand Manager
-1	Draft Demand Plan	Demand Manager
-1	Pre-Read with Process Owner	Demand Owner
0	Demand Review	Demand Manager
1	Approved Demand Plan	Demand Manager



Hari -9: Pre-Demand Channel Review – Tim marketing meninjau dinamika saluran distribusi dan performa masing-masing channel yang berpotensi memengaruhi forecast permintaan, terutama di sektor ritel modern dan e-commerce yang sangat responsif terhadap perubahan pasar.

Hari -9: Monthly Sales Pipeline and Key Account Meeting – Dipimpin oleh Sales Vice President, sesi ini digunakan untuk mengevaluasi pipeline penjualan dari pelanggan utama (key accounts) serta menilai peluang penjualan strategis berdasarkan probabilitas dan ekspektasi volume.

Hari -8: Statistical Forecast Run – Demand planner menjalankan model perhitungan statistik seperti moving average, exponential smoothing, atau ARIMA untuk menghasilkan baseline forecast yang berbasis data historis dan tren permintaan sebelumnya.

Hari -7: Sales View Finalized – Sales leader menyusun dan memfinalisasi sudut pandang penjualan (sales view) yang sudah dikonsolidasi dari berbagai channel dan segmen, termasuk masukan dari key account, sebagai input penting untuk forecast kolaboratif.

Hari -6: KPI Summary – Demand planner menyiapkan ringkasan metrik kinerja forecast seperti forecast accuracy, forecast bias, dan deviasi aktual, yang akan menjadi bahan evaluasi performa dan pemicu diskusi dalam forum demand review.

Hari -6: Pre-Demand Consensus – Demand manager memimpin diskusi lintas fungsi untuk menyamakan pemahaman terhadap angka forecast awal, mengkaji asumsi yang digunakan, serta mengidentifikasi potensi risiko yang perlu diantisipasi sebelum forum resmi berlangsung.



Hari -2: Pre-Read Distributed – Demand manager mendistribusikan dokumen pre-read kepada seluruh peserta forum. Dokumen ini berisi rangkuman data, analisis, serta usulan rencana permintaan sebagai dasar pemikiran sebelum forum dijalankan.

Hari -2: Draft Demand Plan – Demand manager menyusun draft demand plan berdasarkan hasil forecast statistik yang telah dikalibrasi dengan masukan dari tim sales dan marketing, serta disusun dengan mempertimbangkan kondisi pasar terkini.

Hari -2: Pre-Read with Process Owner – Demand owner melakukan review akhir terhadap kelengkapan dan konsistensi isi dokumen, guna memastikan bahwa semua materi yang akan dibahas dalam forum telah akurat, relevan, dan siap digunakan dalam pengambilan keputusan.

Hari 0: Demand Review – Forum demand review dilaksanakan, dipimpin oleh Demand Manager. Seluruh masukan, proyeksi, dan asumsi dibahas secara kolaboratif untuk menyepakati satu angka permintaan terpadu (one number forecast) yang akan digunakan lintas fungsi.

Hari +2: Approved Demand Plan – Demand manager mengesahkan dan mengkomunikasikan rencana permintaan yang telah disetujui sebagai angka resmi yang menjadi acuan dalam perencanaan supply, keuangan, dan pengambilan keputusan strategis berikutnya dalam siklus IBP.



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



BAB 8

Elemen Tiga: Supply Review

Sub-bab bahasan:

1. Jantung Strategi Bernama Supply Review
2. Ruang Komando Rantai Pasok
3. Ruang Lingkup Bahasan Supply Review
4. 5 Kinerja Kunci Penting dalam Demand Review
5. Mengukur Kapasitas Antara Teoritis vs. Realistik
6. Vendor Tangguh, Bisnis Tumbuh
7. Inventory, Obsolete Stock, dan Order Book
8. Ketika Permintaan Berubah Drastis
9. Menjembatani Jurang Antara Harapan dan Kenyataan
10. Strategi Antisipasi Pasok di Tengah Badai
11. Menaklukkan Ketidakpastian Pada Pilih Jalur Produksi yang Tepat!
12. Supply Review Meeting
13. Menyiapkan Supply Review Meeting

Kehebatan perencanaan bukan diukur dari seberapa sempurna demand diramal, tapi dari seberapa realistis dan kolaboratif supply disepakati—dengan segala batasan kapasitas, risiko vendor, dan dinamika lintas fungsi yang nyata.



JANTUNG STRATEGI BERNAMA SUPPLY REVIEW

Ketika angka forecast telah disepakati dalam Demand Review, tantangan sebenarnya baru saja dimulai. Kini, pertanyaan kritis muncul: apakah kapasitas, sumber daya, dan kesiapan pasok kita benar-benar mampu mengeksekusinya?

Dalam banyak organisasi, ketidaksesuaian antara rencana permintaan dan kemampuan pasokan sering kali menjadi sumber utama kegagalan eksekusi. Bukan karena data forecast salah—melainkan karena realita di lapangan tidak pernah mendapat tempat yang cukup dalam pengambilan keputusan. Mesin yang overload, vendor yang telat, tenaga kerja yang tak mencukupi—semuanya seolah baru “diketahui” ketika produksi sudah harus dimulai.

Di sinilah Supply Review hadir sebagai forum penyeimbang. Bukan forum pelengkap, bukan sekadar administratif. Ini adalah panggung pengambilan keputusan strategis yang dipimpin langsung oleh Supply Chain Director, dan difasilitasi oleh Supply Planning Manager—dengan agenda yang tak kalah penting dibanding demand. Supply Review adalah tempat di mana realita operasional bertemu ambisi pasar. Di forum ini, seluruh fungsi—dari produksi, procurement, fasilitas, hingga keuangan—duduk bersama untuk menjawab satu pertanyaan sederhana namun krusial: apa yang benar-benar bisa dijalankan secara realistis?

Bukan berarti forum ini pesimistis. Justru sebaliknya. Supply Review memberikan ruang untuk melihat seluruh keterbatasan secara objektif—lalu menyusun rencana yang feasible, disepakati lintas fungsi, dan menjadi landasan solid untuk tahap rekonsiliasi dan persetujuan akhir di Executive Management Review.



Lebih dari sekadar forum laporan, Supply Review adalah sistem kontrol strategis. Di sinilah kita memastikan bahwa angka yang telah dikomitmenkan bukanlah angka kosong—melainkan janji yang bisa ditepati oleh mesin, vendor, tenaga kerja, dan anggaran yang ada.



(3) **Supply Review:**

- Supply Chains
- Supply Points
- Supplier/Vendor

Tiga titik kritis dalam Supply Review berdasarkan tiga pilar utama: Supply Chains, Supply Points, dan Supplier/Vendor yang perlu Anda kuasai, jika ingin proses dalam Supply Review ini lancar.

Supply Chains, Dari Aktivitas ke Sistem Terintegrasi

Supply chains bukan sekadar kumpulan aktivitas logistik atau aliran barang dari titik A ke titik B. Dalam konteks Supply Review dan IBP, supply chains adalah sistem lintas fungsi yang terintegrasi dari hulu ke hilir, mencakup seluruh proses mulai dari design, source, make, move, sell, hingga service. Setiap tahap harus selaras dengan tujuan strategis bisnis seperti efisiensi biaya, kecepatan ke pasar, keandalan layanan, dan penguatan daya saing.

Dalam forum Supply Review, supply chains diposisikan sebagai “urat nadi” operasional yang harus dipastikan tetap lancar, adaptif, dan responsif terhadap fluktuasi permintaan. Di sinilah peran Supply Chain Director menjadi sangat vital: menyatukan strategi lintas fungsi menjadi satu narasi operasional yang feasible dan dapat dieksekusi. Titik Penting dalam Supply Review:



- Menilai kesiapan dan ketahanan setiap mata rantai—dari sumber bahan baku, produksi, penyimpanan, hingga distribusi akhir.
- Menganalisis bottleneck lintas fungsi dan waktu tunggu antartahap.
- Menghubungkan target strategis dengan keputusan taktis dan operasional harian.



Supply Points: Memastikan Setiap Titik Pasok Siap Bertugas

Supply points merujuk pada titik-titik kritis dalam alur rantai pasok yang menyimpan risiko maupun potensi keunggulan. Ini bisa berupa pabrik produksi, pusat distribusi, gudang regional, depo pengiriman, hingga gerai atau kanal retail yang langsung berhubungan dengan pelanggan akhir.

Dalam forum Supply Review, setiap supply point perlu dianalisis dari sisi kapasitas aktual, efektivitas operasional, lead time, dan fleksibilitas. Perubahan kecil pada satu titik bisa menimbulkan efek domino terhadap titik lainnya. Misalnya, keterlambatan produksi di satu pabrik dapat mengacaukan ritme distribusi nasional—dan akhirnya berdampak pada kepuasan pelanggan.



- Titik Penting dalam Supply Review:
- Pemetaan supply point dari supplier > produksi > internal handling > distribusi > retail > pelanggan.
- Analisis kapasitas per titik dan potensi gangguannya (misalnya downtime, kendala transportasi, force majeure).
- Evaluasi kesiapan infrastruktur seperti cold storage, multi-drop point, atau skema cross-docking untuk efisiensi aliran barang.

Supplier/Vendor: Pilar Ketahanan dan Keunggulan Kompetitif

Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan rentan disrupsi, supplier bukan hanya mitra pengadaan, tetapi juga bagian dari strategi resilien jangka panjang. Dalam konteks Supply Review, supplier harus dievaluasi secara berkala melalui prinsip Supplier Relationship Management (SRM).

SRM mencakup penilaian terhadap kinerja vendor (on-time delivery, kualitas pasokan, fleksibilitas kuantitas), strategi pengadaan (multiple sourcing, consignment stock, kontrak jangka panjang), serta kolaborasi untuk inovasi produk atau efisiensi biaya. Supplier yang andal bukan hanya mengamankan supply, tapi juga membantu perusahaan berinovasi dan beradaptasi lebih cepat.

Titik Penting dalam Supply Review:

- Identifikasi supplier kritis berdasarkan kategori bahan baku atau komponen utama.
- Evaluasi performa vendor melalui scorecard dan indikator seperti lead time realisasi, jumlah pengembalian, dan stabilitas harga.
- Diskusi strategi mitigasi: konsinyasi, alternatif bahan, dual sourcing, dan pengembangan vendor lokal.
- Peran procurement bukan hanya untuk negosiasi harga, tapi menjadi pemimpin hubungan strategis dengan mitra pasok.



RUANG KOMANDO RANTAI PASOK

Dalam dunia bisnis yang bergerak cepat, koordinasi yang lemah bukan hanya memperlambat laju produksi, tetapi bisa menjadi biang kerok dari hilangnya peluang pasar. Di tengah tekanan untuk memenuhi permintaan secara tepat waktu, efisien, dan tetap menguntungkan—Supply Review menjadi forum strategis yang berperan layaknya ruang komando.

Dan di sinilah semua fungsi yang terlibat dalam rantai pasok duduk bersama untuk menyatukan suara dan mengambil keputusan berdasarkan data, kapasitas riil, serta skenario nyata di lapangan.

Sayangnya, banyak perusahaan masih menjadikan forum ini sekadar acara seremonial. Formatnya kaku, diskusinya mendatar, dan output-nya tidak operasional. Yang hadir lebih sibuk mempertahankan posisi masing-masing ketimbang mencari solusi bersama.

Padahal, Supply Review yang efektif adalah orkestrasi kolaboratif—dengan peran yang jelas, tanggung jawab yang tegas, dan keberanian untuk mengangkat isu, bukan menyembunyikannya.

Agar forum ini berfungsi sebagai ruang komando yang sesungguhnya, ada tiga hal yang wajib ada: struktur yang jelas, partisipasi aktif lintas fungsi, dan orientasi keputusan. Biasanya, forum ini dipimpin oleh seorang Supply Chain Director sebagai Chair, dengan Supply Planning Manager sebagai fasilitator utama yang menjaga alur diskusi tetap pada jalurnya.

Mereka bukan hanya membuka rapat, tapi membentuk arah: apakah organisasi bisa memenuhi komitmen demand, atau perlu menyesuaikan rencana dengan kapasitas dan risiko yang ada?



Tim Operasi memainkan peran vital dalam menyampaikan status aktual kapasitas, mulai dari utilisasi pabrik, keterbatasan mesin, hingga ketidakhadiran tenaga kerja. Procurement mengangkat realitas pasokan: siapa vendor yang sedang bermasalah, apakah ada penundaan bahan baku, atau perlu pengalihan ke supplier alternatif. Sementara Finance berperan sebagai penjaga kesehatan finansial, memastikan bahwa setiap skenario yang diambil tetap menjaga cashflow, margin, dan anggaran produksi.

Yang tak kalah penting adalah kemampuan forum ini untuk menjalankan simulasi skenario:

- Bagaimana jika permintaan naik 20%?
- Bagaimana jika vendor utama terlambat dua minggu?

Dari sini, opsi bisa dipetakan—bukan dalam suasana saling menyalahkan, tapi dalam semangat mencari keputusan terbaik secara kolektif. Supply Review yang seperti inilah yang mampu mengubah potensi chaos menjadi ketangkasan operasional.

RUANG LINGKUP BAHASAN SUPPLY REVIEW

Dalam setiap organisasi yang mengandalkan kelancaran rantai pasok sebagai tulang punggung operasional, Supply Review bukanlah sekadar forum administratif atau rutinitas bulanan yang hanya menggugurkan kewajiban. Ia adalah medan nyata tempat berbagai asumsi diuji, rencana diuji ulang, dan kebenaran operasional dihadapkan pada realitas pasar.



Sayangnya, masih banyak perusahaan yang menjalankan forum ini dengan pendekatan reaktif—baru ribut ketika kapasitas tidak mencukupi, vendor gagal mengirim, atau inventori membengkak tak terkendali. Tidak jarang, keputusan dipaksakan dari atas tanpa cukup ruang bagi data dan fakta untuk bicara. Akibatnya, supply chain menjadi seperti kapal besar yang kehilangan arah: besar dan kuat, tapi lambat merespons badai.

Padahal, kekuatan sejati forum Supply Review terletak pada kemampuannya membaca sinyal dini dan menghubungkan titik-titik kritis dalam sistem. Forum ini ibarat kokpit pesawat yang harus memonitor indikator kinerja, mengevaluasi kesiapan sumber daya, dan mengantisipasi potensi turbulensi dari segala arah. Untuk itu, ruang lingkup pembahasan dalam Supply Review harus dirancang secara holistik—bukan hanya membahas angka produksi, tetapi juga membedah kapasitas riil, inventory yang tersembunyi, dan skenario ketidakpastian. Sebab rencana pasok yang disusun hari ini, akan menentukan apakah organisasi bisa menjaga janji pelayanan di hari esok.

Yuk! Kita bahas setiap bagian penting dalam supply review berikut ini.

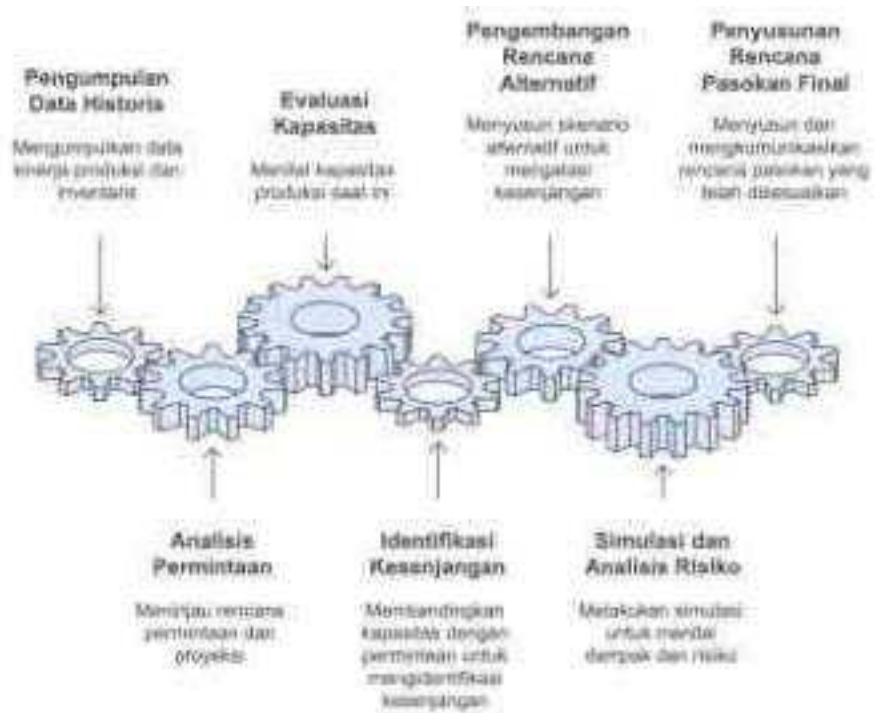
Ya! Anda perlu memahami Supply Review dalam Integrated Business Planning (IBP).

Dalam dunia bisnis yang dinamis, kemampuan untuk merespons perubahan permintaan pasar dengan cepat dan efisien menjadi kunci keberhasilan. Integrated Business Planning (IBP) hadir sebagai solusi untuk menyelaraskan strategi bisnis dengan operasional perusahaan. Salah satu komponen krusial dalam IBP adalah proses Supply Review, yang berperan sebagai jembatan antara rencana permintaan dan kapasitas pasokan perusahaan.



Supply Review merupakan proses evaluasi dan penyesuaian rencana pasokan perusahaan berdasarkan permintaan yang diproyeksikan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kapasitas produksi, ketersediaan bahan baku, dan sumber daya lainnya dapat memenuhi kebutuhan pasar secara efektif dan efisien.

Setiap bulan, seperti detak jantung operasional perusahaan, proses Supply Review berdetak dalam ritme yang pasti—mengumpulkan data, menyusun rencana, dan menyelaraskan eksekusi agar rantai pasok tetap kuat menjawab tantangan permintaan yang terus berubah.





Pertama, Pengumpulan Data Historis: Belajar dari Cermin Masa Lalu

Segalanya dimulai dari cermin. Bukan cermin untuk bercermin diri, tapi cermin data. Sebelum menyusun rencana ke depan, tim supply chain perlu duduk bersama untuk melihat data 12 bulan ke belakang. Kita bicara tentang data produksi (berapa banyak batch saus tomat yang berhasil dibuat?), data pengiriman (berapa persen yang dikirim tepat waktu?), dan data inventaris (berapa stok akhir bulan untuk masing-masing SKU?).

Misalnya, pada semester lalu, SKU saus botol 320 ml memiliki tingkat overstock 20% di bulan Januari dan Februari, padahal pada bulan yang sama tahun sebelumnya justru permintaan melonjak. Ini bisa jadi sinyal awal: ada pola musiman yang terabaikan atau forecast yang meleset.

Kedua, Analisis Permintaan: Memastikan Bahwa Permintaan Sudah "Masak"

Langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa permintaan yang telah disepakati memang realistis dan siap ditindaklanjuti. Ini artinya tim supply harus menerima rencana permintaan dari tim demand planner yang sudah final setelah Demand Review.

Misalnya, untuk bulan depan, demand team menyampaikan proyeksi bahwa permintaan saus tomat 180 ml akan naik 30% karena akan ada promo bundling dengan mie instan di 3 kota besar. Dari angka normal 500.000 sachet per bulan, kini target naik ke 650.000 sachet. Pertanyaannya: apakah kita siap?

Ketiga, Evaluasi Kapasitas: Dapur Kita Cukup Besar?

Setelah tahu 'order'-nya, saatnya mengecek dapur produksi: apakah kapasitas kita cukup untuk memasak sebanyak itu? Pabrik saus ini memiliki kapasitas maksimal 20 ton per hari, tapi biasanya hanya berjalan 16 ton karena kendala jam kerja dan maintenance.



Dengan kebutuhan tambahan 150.000 sachet, yang setara dengan 3 ton konsentrat tomat ekstra, maka perlu ada penyesuaian. Belum lagi bahan baku: tomat, cuka, dan gula. Apakah vendor bisa kirim tepat waktu? Apakah ada cukup tenaga kerja untuk shift tambahan?

Keempat, Identifikasi Kesenjangan: Gap Itu Nyata

Inilah titik yang mulai krusial. Setelah membandingkan kebutuhan permintaan dengan kapasitas nyata, kita mulai melihat "gap". Contohnya, ternyata mesin pengisi sachet hanya bisa memproses 550.000 unit per bulan. Padahal forecast naik jadi 650.000 unit. Gap 100.000 ini bukan sekadar angka—itu bisa berarti kehabisan stok di pasar saat promo sedang ramai.

Di sinilah forum Supply Review menemukan urgensinya: apakah kita menolak sebagian permintaan, menambah kapasitas, atau mencari solusi lain?

Kelima, Pengembangan Rencana Alternatif: Jalan Lain Menuju Roma

Tidak semua gap harus dihadapi dengan panik. Supply Review adalah tempat menyusun skenario alternatif.

Untuk kasus tadi, tim produksi menawarkan opsi: menambah satu shift malam selama dua minggu (biaya tambahan Rp 30 juta), atau mengalihkan sebagian produksi ke co-packer rekanan di luar kota (dengan biaya logistik lebih mahal 15%).

Atau bahkan solusi kreatif: mengganti format kemasan promo dari sachet ke pouch 500 ml, yang lebih cepat diproses karena tidak perlu sealing individu.

Keenam, Simulasi dan Analisis Risiko: Bermain Catur dengan Masa Depan

Semua rencana alternatif itu tidak langsung dieksekusi. Mereka harus diuji—melalui simulasi dan analisis risiko.



Jika kita pilih outsourcing ke co-packer, bagaimana kontrol kualitasnya? Apakah sudah audit EHS-nya? Bagaimana risiko keterlambatan pengiriman dari lokasi baru?

Atau jika kita memilih lembur, apakah kapasitas cold storage cukup untuk menampung hasil produksi tambahan? Di sinilah peran data dan analitik sangat penting. Supply Review bukan soal feeling—ini soal skenario, angka, dan akibatnya.

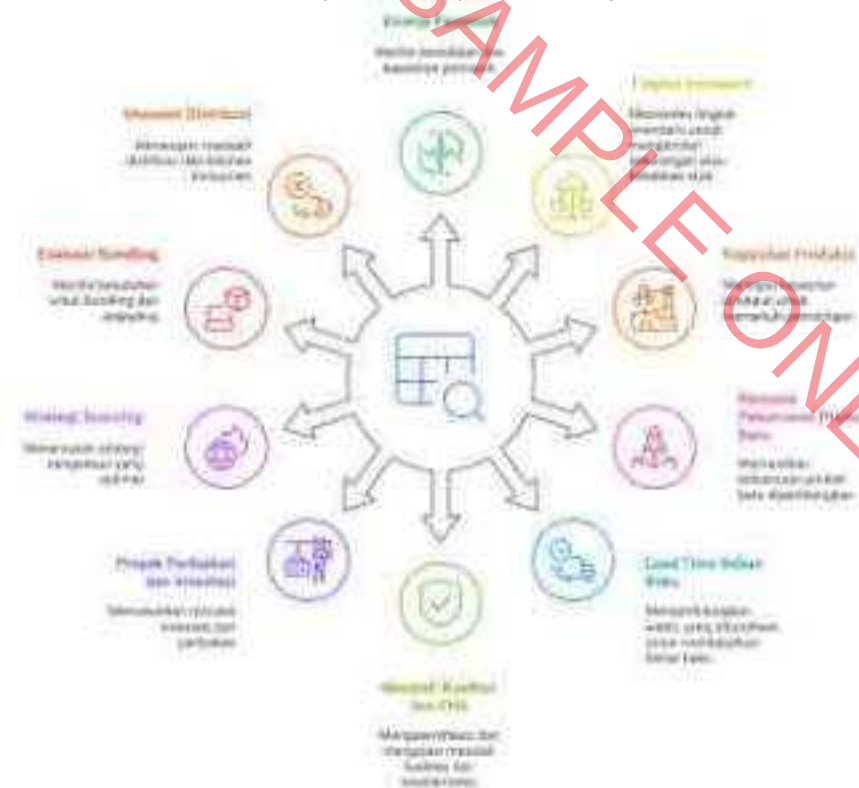
Ketujuh, Penyusunan Rencana Pasokan Final: Menyusun Komitmen Bersama

Setelah semua dipertimbangkan, diperdebatkan, dan disimulasikan, maka keputusan harus dibuat. Dan keputusan itu harus konkret: angka berapa yang kita komit untuk produksi minggu depan, berapa bahan baku yang dipesan hari ini, siapa yang bertanggung jawab mengeksekusinya.

Keputusan ini bukan keputusan satu fungsi. Ini harus ditandatangani secara mental oleh planner, procurement, produksi, hingga finance. Karena rencana inilah yang akan dibawa ke proses berikutnya—Integrated Reconciliation dan kemudian Management Review.

“Lalu, bagaimana cara memahami Inti dari Supply Review?” mungkin itu yang muncul jadi pertanyaan.

Dalam dunia FMCG, terutama bagi produsen saus tomat yang menghadapi fluktuasi permintaan tinggi—terutama saat musim liburan, Ramadan, atau promosi besar di e-commerce—Supply Review menjadi arena krusial untuk menjaga agar lini produksi tidak tergelincir dari kenyataan pasar. Di sinilah, semua komponen kritis diperiksa dan dibedah bersama oleh tim lintas fungsi. Mulai dari performa pemasok hingga kesiapan investasi jangka panjang, semuanya dipertaruhkan demi satu tujuan: memastikan produk tersedia saat dibutuhkan, tanpa membebani gudang atau membakar modal kerja.



Mari kita telaah satu per satu, seolah kita sedang duduk dalam ruang war room mingguan bersama tim supply chain, procurement, produksi, dan keuangan.

Satu, Kinerja Pemasok: Tidak Hanya Tentang Harga, Tapi Keandalan

Sebuah produsen saus tomat nasional mengandalkan tiga pemasok utama untuk pasokan tomat olahan dalam bentuk pasta—satu lokal dan dua impor dari negara Asia Tenggara. Masalah muncul saat pemasok lokal mengalami gangguan cuaca yang menyebabkan penundaan panen. Di sisi lain, pemasok luar negeri menghadapi isu kontainer selama 3 minggu.



Akibatnya, dari kebutuhan mingguan sebesar 25 ton, hanya 16 ton yang tiba tepat waktu. Ini menciptakan backlog produksi dan menyentuh safety stock. Supply Review menjadi forum untuk mengangkat ini secara terbuka. Kinerja pemasok dinilai bukan hanya dari harga atau volume, tetapi juga dari On Time In Full, frekuensi keterlambatan, dan kualitas bahan. Dalam contoh ini, OTIF dari pemasok lokal turun dari 98% menjadi 71% dalam dua bulan terakhir—cukup untuk memicu diskusi strategis: apakah perlu mencari pemasok alternatif? Atau menambah safety lead time?

Dua, Tingkat Inventaris: Antara Buffer dan Beban

Inventaris adalah pedang bermata dua. Di satu sisi, cukupnya stok menjaga kelangsungan produksi. Di sisi lain, kelebihan stok menggerus cashflow dan meningkatkan risiko usang. Dalam bulan April, gudang produk jadi mencatatkan level 4.800 karton saus tomat varian pedas, padahal target maksimal hanya 3.500 karton. Ternyata, varian ini tidak diserap oleh market seperti yang diprediksi saat Demand Review.

Hal ini menjadi bahan bahasan kritis di Supply Review. Inventory Turnover Rate dihitung ulang, aging stock diperiksa, dan kita menemukan bahwa 18% dari stok itu telah mendekati batas kadaluarsa 60 hari sebelum penarikan wajib. Jika tidak segera disesuaikan, bisa berujung write-off.

Dalam forum ini, tim sepakat untuk menghentikan produksi varian tersebut sementara dan memfokuskan pengiriman ke distributor modern trade dengan program bundling khusus.

Tiga, Kapasitas Produksi: Menemukan Batasan Sebelum Terlambat

Kapasitas mesin bukan hanya angka di atas kertas. Saat tim produksi menyampaikan bahwa bottleneck terjadi pada proses pengisian botol, karena salah satu filling machine mengalami kerusakan minor—yang sayangnya berdampak besar—seluruh rencana pengisian 100.000 botol terhambat.



Supply Review mengungkapkan bahwa meskipun total kapasitas teoritis adalah 450.000 botol per minggu, kapasitas aktual hanya 390.000 dalam dua minggu terakhir. Di sini, “demonstrated capacity” menjadi lebih penting dari sekadar “nameplate capacity”. Diskusi bergeser ke opsi lembur, pengaktifan jalur ke-2, atau pertimbangan co-packing. Yang menarik, tim keuangan pun ikut andil dalam menimbang implikasi biaya dari masing-masing skenario.

Empat, Rencana Peluncuran Produk Baru: Bukan Hanya Urusan Marketing

Satu pelajaran besar dari pengalaman sebelumnya adalah betapa fatalnya jika peluncuran produk baru tidak masuk ke dalam rencana pasokan secara proaktif. Dua bulan lalu, tim marketing meluncurkan varian saus tomat organik dengan kemasan baru—tanpa informasi detail ke supply chain. Akibatnya, label khusus dan botol kaca ramping tidak tersedia pada waktunya.

Sejak saat itu, setiap agenda peluncuran baru harus dibahas secara eksplisit di Supply Review, minimal dua siklus sebelum eksekusi. Bahkan, dashboard peluncuran baru menjadi item tetap dalam forum ini. Untuk peluncuran selanjutnya, tim memastikan pemasok kemasan menyimpan rolling stock sebanyak 120.000 botol dan label disiapkan dalam dua versi desain, untuk fleksibilitas.

Lima, Lead Time Bahan Baku: Memetakan Risiko dari Hulu

Lead time yang tidak dikelola dengan baik adalah bom waktu. Contoh konkret: bahan pengawet alami (citric acid) yang hanya bisa didatangkan dari pemasok luar negeri dengan lead time normal 45 hari, sempat terlambat hingga 72 hari karena antrean di pelabuhan. Dalam forum Supply Review, tim purchasing menunjukkan data aktual dan mendiskusikan mitigasinya.



Dari sinilah lahir ide strategis: mengalokasikan buffer stok citric acid untuk minimal 1,5 bulan produksi, serta mencari opsi pemasok regional yang memiliki lead time <30 hari walau dengan harga sedikit lebih tinggi.

Forum ini pun merekomendasikan agar seluruh bahan baku dengan lead time >40 hari dimasukkan ke dalam klasifikasi “critical supply item” dan dimonitor secara mingguan.

Enam, Masalah Kualitas dan EHS (Environment, Health, Safety)

Di minggu ketiga bulan lalu, salah satu batch saus tomat dikembalikan dari pelanggan besar karena ditemukan perubahan warna dan bau. Setelah investigasi, ditemukan bahwa suhu penyimpanan selama transit melampaui batas maksimal 35°C selama 3 hari.

Kejadian ini menjadi pelajaran mahal. Dalam Supply Review, tim EHS dan QA duduk bersama tim logistik dan produksi. Mereka mereview SOP cold chain, menambah sensor suhu pada armada pengiriman, serta memperketat inspeksi mutu.

Forum ini membuktikan bahwa isu kualitas bukan hanya tanggung jawab QA, melainkan juga bagian dari strategi supply yang holistik.

Tujuh, Proyek Perbaikan dan Investasi (CAPEX): Menyinkronkan Rencana dan Realita

Supply Review tidak hanya membahas masalah hari ini, tetapi juga kesiapan masa depan. Di sinilah peran proyek perbaikan dan CAPEX masuk. Sebagai contoh, rencana pengadaan mesin mixing baru senilai Rp2,3 miliar telah disetujui tiga bulan lalu, tetapi belum juga dikirimkan oleh vendor.

Implikasinya jelas: kapasitas mixing tidak bisa bertambah sesuai rencana, padahal demand high season sudah di depan mata.

Dalam forum ini, status proyek diperiksa, lalu dibuat skenario kontinjensi.



Tim IT pun diminta memastikan sistem ERP mencatat penundaan CAPEX ini agar tim demand planning tahu batasan aktual di lapangan.

Delapan, Strategi Sourcing dan Biaya Terkait: Menentukan Jalur Paling Tangguh, Bukan Sekadar Termurah

Banyak perusahaan terjebak pada paradigma lama: yang penting murah. Tapi dalam Supply Review, kami belajar bahwa sourcing strategy jauh melampaui sekadar harga. Strategi yang tangguh mempertimbangkan kombinasi antara ketahanan pasok, fleksibilitas kontrak, kedekatan geografis, dan biaya total kepemilikan (total cost of ownership).

Ambil kasus bahan pengental alami (xanthan gum) yang digunakan dalam produk saus premium. Perusahaan memiliki dua opsi: satu dari supplier lokal seharga Rp82.000/kg dengan lead time 2 hari, dan satu dari China seharga Rp60.000/kg tapi dengan lead time 40 hari dan minimum order 1 ton.

Di Supply Review, tim finance menunjukkan bahwa walau harga supplier lokal lebih tinggi 37%, total biaya logistik dan risiko overstok dari supplier China justru lebih mahal secara keseluruhan. Terlebih, demand untuk produk premium ini fluktuatif.

Keputusan yang diambil? Kombinasi 70% lokal + 30% impor. Ini menjaga keseimbangan antara cost competitiveness dan supply agility. Itulah kenapa sourcing strategy wajib menjadi bagian tetap dari pembahasan Supply Review.

Sembilan, Evaluasi Bundling, Relabeling, dan Co-packing: Fleksibilitas Operasi yang Tidak Boleh Terlambat

Dalam dinamika pasar yang cepat berubah, kemampuan untuk melakukan bundling, relabeling, atau bahkan co-packing adalah senjata penting.



Sayangnya, banyak tim produksi menganggapnya sebagai beban tambahan. Padahal, bagi supply chain yang adaptif, ini adalah kunci keberhasilan.

Bayangkan ketika tim marketing mengusulkan program “Sambal Combo Ramadan”—berisi dua varian saus dan satu sachet bonus sambal sachet ukuran mini. Proyek bundling ini bisa mendorong penjualan 20% di modern trade. Tapi masalahnya, pabrik tidak memiliki fleksibilitas ruang dan tenaga untuk menyusun paket ini secara manual.

Dalam Supply Review, opsi co-packing dibuka. Salah satu vendor lokal menyanggupi untuk melakukan proses bundling dan pelabelan ulang dengan biaya Rp1.250 per paket. Tim finance menghitung margin tetap aman, dan risiko lead time bisa dikendalikan jika proses dimulai H-25 sebelum peluncuran.

Hasilnya? Produk berhasil diluncurkan tepat waktu dan terjual habis di tiga kota besar dalam dua minggu pertama. Tanpa fleksibilitas bundling dan koordinasi co-packer dalam Supply Review, peluang itu bisa saja lenyap.

Sepuluh, Masalah Distribusi dan Keluhan Konsumen: Ketika Masalah di Ujung Bisa Merusak Fondasi di Hulu

Distribusi adalah simpul akhir dari rencana supply yang panjang. Tapi sering kali, masalah terjadi justru di titik ini. Misalnya, pada bulan lalu, muncul lonjakan keluhan pelanggan dari kota besar di Sumatera karena produk saus tomat isi 1 liter bocor dan menghitam. Investigasi menunjukkan bahwa pengiriman dilakukan melalui truk tanpa pendingin di tengah suhu ekstrem.

Supply Review bukan tempat untuk mencari siapa yang salah, tetapi bagaimana kita menyelesaikan dan mencegah masalah serupa. Tim logistik mengusulkan revisi SLA dengan vendor transportasi, dan quality team menyarankan penggunaan shrink-wrap ganda untuk produk botol besar.



Lebih jauh lagi, data keluhan konsumen dari customer service mulai dimasukkan dalam input regular Supply Review. Tim membuat dashboard bulanan yang memuat volume keluhan, jenis produk, lokasi kejadian, dan waktu pengiriman. Ini bukan hanya untuk menyelesaikan keluhan, tapi untuk menyempurnakan proses dari hulu ke hilir.

“Menyeimbangkan Waktu dan Kenyataan, Antara Demand Lead Time dan Supply Lead Time, ya memang tidak mudah!” Itu yang saya sadari. Tidak ada yang lebih menegangkan bagi tim supply chain selain ketika penjualan berteriak minta barang “besok pagi”, sementara pabrik baru akan mulai produksi minggu depan. Di sinilah dilema klasik antara demand lead time dan supply lead time terjadi—waktu yang diharapkan oleh pasar versus waktu riil yang dibutuhkan untuk memproduksi dan mendistribusikan barang.

Mari kita ambil contoh nyata: sebuah perusahaan FMCG nasional yang memproduksi saus tomat dalam berbagai ukuran, dari botol kecil 135ml hingga galon industri 5 liter. Selama periode Ramadan, permintaan melonjak hingga 35%, terutama untuk produk ukuran keluarga dan bundling promo. Namun, lini produksi utama hanya mampu menambah 15% output karena keterbatasan shift dan bottleneck di bagian filling dan labelling.

Dalam situasi ini, manajemen dihadapkan pada satu pertanyaan besar: strategi produksi apa yang paling tepat untuk memastikan produk tersedia tanpa membanjiri gudang dengan stok yang tidak laku?

Pertama, Make to Stock (MTS): Aman, Tapi Penuh Risiko Jika Salah Hitung

Strategi ini cocok untuk produk dengan permintaan tinggi dan stabil, seperti saus tomat botol kecil 135ml yang terjual rata-rata 2 juta botol per bulan.



Dengan MTS, perusahaan memproduksi berdasarkan forecast. Misalnya, jika forecast Ramadan naik 30%, maka produksi dinaikkan jadi 2,6 juta botol.

Keuntungannya?

Barang siap ketika pasar membutuhkannya. Tapi risikonya besar jika asumsi forecast meleset. Bayangkan jika ternyata hanya terjual 2 juta, maka akan ada 600 ribu botol yang memenuhi gudang, dengan risiko expiry dalam 6 bulan.

Kedua, Assemble to Order (ATO): Jalan Tengah untuk Variasi Produk

Untuk produk bundling atau varian baru seperti “Tomato Duo Pack” (saus tomat + sambal dalam satu kemasan), strategi ATO lebih tepat. Botolnya diproduksi dan disimpan terpisah, lalu dirakit saat ada permintaan khusus dari retailer modern.

Dengan ATO, komponen utama (botol saus dan botol sambal) sudah tersedia, namun proses bundling dan pengemasan dilakukan hanya ketika ada order spesifik. Hal ini mengurangi risiko overstock untuk item promosi yang tidak selalu berhasil di semua wilayah.

Ketiga, Make to Order (MTO): Solusi untuk Segmen Khusus

Beberapa pelanggan B2B seperti hotel atau pabrik makanan mungkin meminta varian khusus—misalnya saus tomat rendah gula dalam jerigen 10 liter. Untuk ini, strategi Make to Order sangat ideal. Produksi hanya dimulai setelah purchase order diterima. Walau memerlukan lead time lebih panjang (biasanya 14–21 hari), pendekatan ini menghindari biaya inventori dan risiko barang tidak laku. Tantangannya adalah memastikan bahan baku dan tenaga kerja tersedia on demand, karena toleransi keterlambatan pada segmen ini sangat kecil.



Keempat, Engineer to Order (ETO): Langka, Tapi Strategis untuk Custom Innovation

ETO biasanya jarang terjadi di dunia FMCG. Namun, dalam beberapa kasus khusus—misalnya pengembangan saus tomat berbasis permintaan ekspor ke negara dengan regulasi ketat soal gula atau sodium—perusahaan perlu merancang ulang formula dan kemasan dari nol.

Ini bukan sekadar produksi, tapi proyek R&D penuh. Lead time bisa mencapai 2–3 bulan, dengan pengujian laboratorium, sertifikasi, dan approval dari badan regulasi. ETO perlu koordinasi lintas fungsi yang lebih mendalam, dan hanya bisa dilakukan jika potensi volume dan margin sepadan.

Memilih Strategi yang Tepat?

Ya, jangan Asal Copas!

Dalam forum Supply Review, diskusi tentang pilihan strategi ini bukan bersifat black-and-white. Justru, pendekatan hibrida sering kali dibutuhkan. Misalnya:

- Produk utama high-runner seperti 135ml >>> MTS
- Bundling musiman dan promo >>> ATO
- Pelanggan Horeka atau industri khusus >>> MTO
- Proyek ekspor dengan regulasi spesifik >>> ETO

Apa kuncinya?

Segmentasi produk dan pelanggan. Jangan sampai semua diperlakukan sama.





5 KINERJA KUNCI PENTING DALAM DEMAND REVIEW

Kadang kita terlalu percaya diri dengan rencana yang tampak rapi di atas kertas. Angka-angka terlihat menjanjikan, permintaan sudah disepakati di forum Demand Review, dan semua orang mengangguk setuju. Tapi begitu masuk ke rantai produksi atau gudang, kenyataan berkata lain. Service level turun, bahan baku datang terlambat, mesin mogok dua hari berturut-turut, dan inventory malah membengkak di produk yang salah. Anehnya, tidak ada yang mengantisipasi ini sebelumnya—padahal sinyal-sinyalnya sudah muncul.

Supply Review yang seharusnya menjadi filter akhir sebelum komitmen rencana eksekusi, justru kadang berubah menjadi forum validasi formalitas.

Dan di sinilah pentingnya mencermati lima kinerja kunci yang sering luput dilihat secara mendalam: realisasi performa aktual terhadap rencana, keseimbangan antara demand dan kapasitas supply, kesehatan inventory dan order book, kesiapan sumber daya internal, serta kemampuan melakukan simulasi what-if yang konkret.

Ini alasan mengapa lima indikator ini menjadi sangat krusial. Bukan hanya sekadar laporan bulanan, tapi sebagai “sistem peringatan dini” yang menjaga agar organisasi tidak berjalan buta di tengah kompleksitas rantai pasok. Ketika forum ini benar-benar dijalankan dengan disiplin—meninjau performa aktual, mengevaluasi keseimbangan kapasitas, membaca kesehatan inventory, menakar kesiapan sumber daya, dan mensimulasikan berbagai kemungkinan—barulah keputusan yang diambil memiliki pijakan kuat. Bukan lagi tentang siapa yang punya argumen paling meyakinkan, tapi tentang siapa yang punya data dan refleksi paling jujur.



Demand Review boleh optimis, tetapi Supply Review harus realistis—karena di sinilah batas antara ambisi dan kemampuan benar-benar diuji.

Pertama, Seberapa Andal Supply Kita Sebenarnya?

Setiap forum Supply Review sebaiknya diawali dengan tinjauan performa aktual terhadap rencana sebelumnya. Ini bukan sekadar membaca angka, melainkan mengkaji: apakah service level terpenuhi? Apakah utilisasi kapasitas terlalu tinggi hingga mendekati ambang risiko? Dan bagaimana realisasi kinerja vendor?

Misalnya, jika service level minggu lalu hanya mencapai 87% padahal targetnya 95%, maka perlu ditelusuri apakah penyebabnya terletak pada keterlambatan bahan, gangguan mesin, atau kesalahan perencanaan kapasitas. Dari sisi vendor, on-time delivery dan reject rate menjadi indikator penting.

Vendor dengan performa di bawah ambang batas harus masuk radar pemantauan ketat, karena bisa jadi mereka adalah penyebab utama disrupti produksi.





Kedua, Akurasi Rencana atau Ilusi Kesanggupan?

Selanjutnya, forum harus mengevaluasi keseimbangan antara demand plan yang telah disepakati dalam Demand Review dengan kapasitas dan ketersediaan supply yang aktual. Pertanyaan utamanya: apakah organisasi benar-benar mampu memenuhi permintaan tersebut?

Di sinilah pentingnya keselarasan antara tim perencanaan supply dan demand. Jika demand menunjukkan lonjakan 15% karena promosi, namun kapasitas produksi hanya bertambah 5%, maka ada kesenjangan yang harus dijembatani. Apakah kita perlu lembur? Outsourcing? Atau perlu negosiasi ulang dengan tim demand untuk reforecast angka?

Forum harus jujur dalam menilai “feasibility” bukan sekadar “optimisme”. Keputusan untuk menyetujui demand plan harus selalu berbasis kemampuan real supply.



Gambar ini menunjukkan bagaimana strategi Level Production Plan—yaitu memproduksi dalam jumlah tetap (garis biru)—bisa menciptakan ketidakseimbangan antara kapasitas produksi dan kebutuhan pasar (demand rate, garis merah).

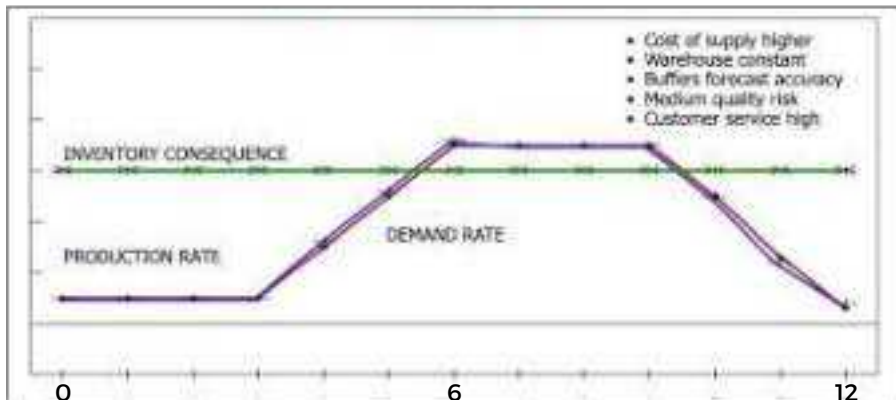


Di saat permintaan naik (bulan 4–8), produksi tetap tidak naik. Akibatnya, perusahaan harus mengandalkan persediaan (inventory, garis hijau) yang telah disiapkan sebelumnya. Sebaliknya, ketika permintaan menurun (bulan 9–12), produksi tetap berjalan dan stok menumpuk di gudang. Konsekuensinya terlihat jelas:

- Biaya produksi lebih stabil dan mudah dikendalikan, karena tidak perlu menyesuaikan shift atau kapasitas pabrik.
- Tapi investasi gudang menjadi mimpi buruk karena harus menampung kelebihan stok.
- Risiko kualitas meningkat, apalagi untuk produk cepat rusak atau punya masa simpan pendek.
- Dan jika stok tak mencukupi saat lonjakan permintaan, layanan ke pelanggan bisa terganggu.

Intinya, strategi ini cocok bila demand relatif stabil atau jika perusahaan memiliki sistem inventory yang sangat presisi. Jika tidak, konsekuensi finansial dan operasionalnya bisa sangat serius.

'CHASE' PRODUCTION PLAN





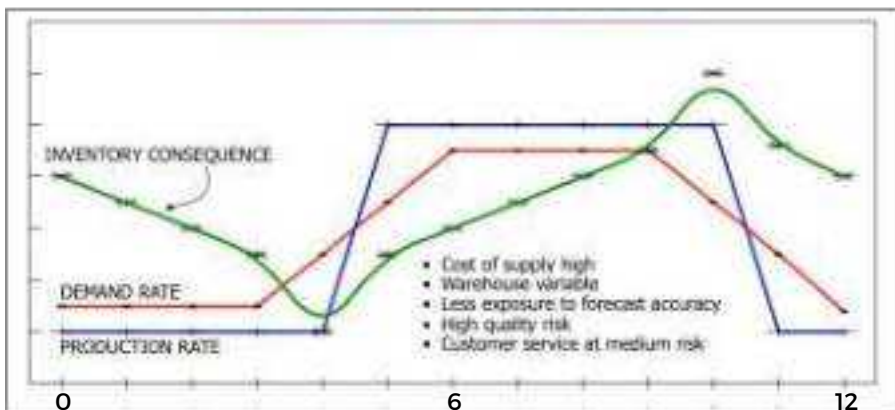
Gambar ini memperlihatkan strategi produksi Chase Production Plan, di mana laju produksi (garis biru) selalu mengikuti naik-turunnya permintaan (garis merah) secara dinamis.

Berbeda dengan Level Plan yang menetapkan produksi tetap, strategi Chase mengatur agar produksi naik ketika permintaan meningkat dan turun saat permintaan melemah. Akibatnya, inventori (garis hijau) dapat dijaga tetap stabil sepanjang waktu. Dampaknya terhadap operasional cukup jelas:

- Biaya produksi cenderung lebih tinggi, karena perusahaan harus sering menyesuaikan kapasitas: menambah shift, membayar lembur, atau mengurangi tenaga kerja.
- Kualitas bisa sedikit berisiko, terutama saat proses produksi dilakukan terburu-buru untuk mengejar demand.
- Tapi, layanan ke pelanggan tetap tinggi, karena produk tersedia sesuai kebutuhan.
- Dan yang paling menonjol, investasi gudang lebih rendah, karena tidak perlu menyimpan stok berlebihan.

Strategi ini cocok untuk bisnis dengan fluktuasi demand tinggi yang sangat mementingkan service level—meskipun harus mengorbankan efisiensi biaya.

COMPROMISE PRODUCTION PLAN





Grafik ini menunjukkan strategi produksi Compromise Production Plan, yaitu pendekatan kompromi antara dua kutub ekstrem: strategi Level (produksi tetap) dan Chase (produksi mengikuti demand).

Dalam grafik ini:

- Demand Rate (garis merah) naik dan turun mengikuti permintaan aktual.
- Production Rate (garis biru) disesuaikan sebagian; tidak sepenuhnya flat, tetapi juga tidak sefleksibel strategi Chase.
- Inventory (garis hijau) fluktuatif, karena kadang produksi melebihi demand, kadang sebaliknya.

Konsekuensinya cukup kompleks:

- Biaya pasok tetap tinggi, karena produksi harus naik-turun tanpa efisiensi maksimal.
- Kebutuhan gudang bervariasi, tergantung seberapa jauh gap antara produksi dan permintaan.
- Risiko kualitas bisa meningkat, karena fleksibilitas operasional yang tidak stabil.
- Namun, strategi ini menawarkan perlindungan lebih baik terhadap ketidakakuratan forecast dan risiko layanan pelanggan berada di tingkat menengah—tidak sebaik Chase, tapi lebih baik dari Level.

Strategi compromise ini cocok untuk industri dengan fluktuasi moderat dan kapasitas operasional yang relatif fleksibel, namun tidak sepenuhnya adaptif terhadap lonjakan demand.

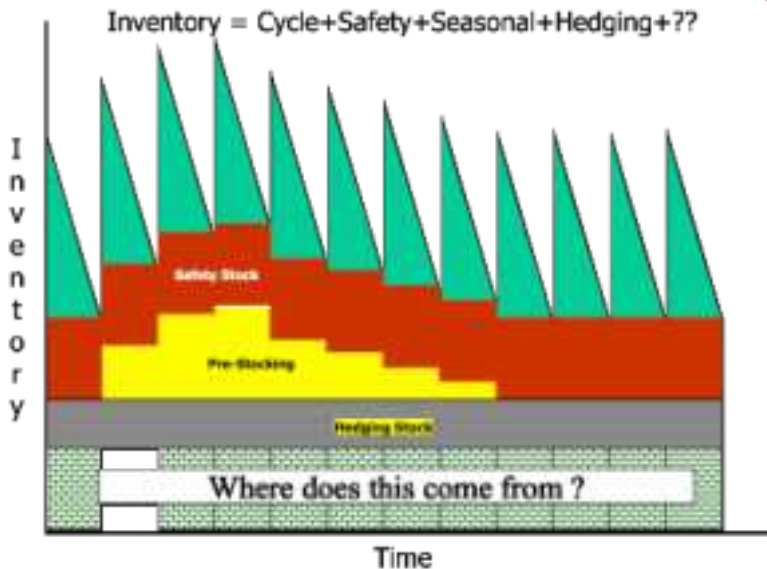
Ketiga, Inventory & Order Book: Apakah Buffer Kita Masih Relevan?

Inventory bukan hanya angka di sistem—ia adalah refleksi strategi dan risiko. Oleh karena itu, level inventory (baik RM, WIP, maupun FG) harus dikaji ulang: apakah buffer kita masih sesuai dengan lead time dan fluktuasi demand saat ini?



Forum perlu menelaah apakah ada produk yang overstock karena forecast tidak akurat, atau apakah ada order backlog yang terus tertunda akibat bottleneck di produksi. Order book juga menjadi sumber insight penting—karena dari sana bisa dilihat tren pemesanan aktual, tidak hanya asumsi forecast.

Jika inventory aging menunjukkan banyak barang mati atau produk mendekati kadaluarsa, maka strategi supply harus segera dievaluasi. Di sisi lain, order yang tertunda terlalu lama bisa merusak customer trust dan menciptakan efek domino ke sisi komersial.



Gambar ini secara visual menggambarkan struktur lapisan stok dalam sistem persediaan, yang sering kali tidak disadari oleh banyak perusahaan. Setiap warna dalam grafik mewakili jenis stok dengan tujuan dan konsekuensi berbeda—dan pertanyaan kritis di bagian bawah, “Where does this come from?”, mengajak kita untuk merenung: seberapa sadar kita dalam membentuk level inventori ini?



Bagian hijau segitiga menunjukkan permintaan aktual yang naik turun (fluktuatif), yang secara rutin harus dipenuhi. Untuk menutupi ketidakpastian permintaan tersebut, organisasi menambahkan lapisan Safety Stock (warna merah bata), yaitu cadangan ekstra untuk berjaga-jaga jika terjadi lonjakan tak terduga. Di bawahnya, ada Pre-Stocking (kuning) yang disiapkan jauh sebelum permintaan terjadi, biasanya untuk mendukung kampanye promosi atau peluncuran produk. Lalu, ada Hedging Stock (abu-abu bergaris), yaitu stok yang dibentuk untuk mengantisipasi risiko lebih besar seperti kenaikan harga bahan baku atau krisis pasokan. Lapisan paling bawah—dengan pola bata hijau—melambangkan beban kas dan ruang gudang yang nyata, yang muncul akibat akumulasi seluruh lapisan di atasnya.

Pesan dari gambar ini jelas: setiap keputusan penambahan stok punya konsekuensi logistik dan finansial. Dan jika tidak terkendali, bisa menumpuk seperti gunung es yang menggerogoti profitabilitas dari bawah tanah.

Keempat, Kesiapan Nyata di Balik Angka

Supply Review yang matang tidak hanya membahas rencana produksi, tetapi juga kesiapan sumber daya: berapa shift yang tersedia, bagaimana kondisi mesin dan maintenance-nya, apakah tenaga kerja cukup dan kompeten?

Jika kapasitas planning menunjukkan 120.000 unit, tetapi realisasi tenaga kerja hanya memungkinkan 95.000 unit, maka semua diskusi strategi akan jadi tidak relevan. Forum perlu mendorong transparansi tentang overtime, utilisasi mesin, hingga kebutuhan tambahan seperti outsourcing atau co-packing.

Masalah besar sering muncul bukan karena tidak adanya rencana, tetapi karena rencana tidak mempertimbangkan faktor-faktor seperti cuti massal, keterbatasan shift malam, atau keterlambatan rekrutmen tenaga kerja baru.



Kelima, Simulasi What-if - Antisipasi Sebelum Terlambat

Jika ada satu pelajaran paling berharga dari supply disruption global beberapa tahun terakhir, maka itu adalah ini: tidak ada rencana yang terlalu aman. Dunia bisnis berubah bukan karena kita salah menghitung, tetapi karena variabel yang kita anggap stabil, ternyata bergerak liar di tengah permainan. Maka dari itu, forum Supply Review tidak boleh berhenti pada menyusun satu rencana terbaik. Ia harus bertanya lebih jauh: "Bagaimana jika kenyataan berubah drastis besok pagi?"



Di sinilah kekuatan simulasi what-if menjadi senjata strategis. Bayangkan jika permintaan tiba-tiba naik 20% dalam waktu dua minggu karena viral marketing, atau vendor utama mengalami shutdown karena force majeure. Apakah organisasi siap? Apakah gudang cukup? Apakah biaya lembur dan transportasi tambahan sudah dihitung? Pertanyaan-pertanyaan ini tidak bisa dijawab dengan asumsi. Ia membutuhkan simulasi konkret, berbasis data, dengan berbagai jalur alternatif yang bisa langsung dijalankan tanpa panik.



Dan yang tak kalah penting—proses ini bukan tugas satu tim supply planning saja. Di dalamnya, terlibat diskusi intensif antara produksi, keuangan, logistik, bahkan procurement. Karena keputusan terhadap plan B, C, atau D bukan semata soal kapasitas mesin, melainkan juga trade-off biaya, service level, dan dampaknya terhadap pengalaman pelanggan.

Membuka Ruang Antisipasi: Ketika “Bagaimana-Jika” Jadi Pelindung Terbaik

Kita hidup di zaman di mana satu cuitan di media sosial bisa melipatgandakan demand dalam hitungan hari, atau badai di satu negara bisa menutup pasokan bahan baku global. Dalam lanskap seperti ini, hanya perusahaan yang mampu mengajukan pertanyaan “bagaimana-jika?”—sebelum hal itu benar-benar terjadi—yang akan tetap relevan, tangguh, dan memimpin pasar.

Bayangkan produsen saus tomat dalam industri FMCG. Pertanyaannya bukan hanya “berapa yang harus kita produksi minggu depan,” tetapi juga, “bagaimana jika panen tomat gagal dan harga naik 30%?” atau “bagaimana jika dalam dua minggu ke depan, produk kita viral karena selebritas menyebutkan brand kita di TikTok?”

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini bukan teori. Mereka membutuhkan rencana aksi yang nyata. Mungkin dengan mengamankan pasokan dari pemasok cadangan, menyesuaikan jadwal produksi, atau mempercepat proses distribusi.

Karena pada akhirnya, what-if analysis bukan sekadar alat perencanaan. Ia adalah kemampuan untuk berpikir satu langkah lebih jauh, sebelum dunia memaksa kita untuk melompat tanpa persiapan.



6 Langkah Praktis Menguasai Ketidakpastian Melalui What-If Analysis

Mengandalkan satu rencana dalam supply chain ibarat berjalan di pegunungan dengan hanya satu jalur pulang. Selama cuaca baik, semua aman. Tapi saat badai datang, Anda akan tahu siapa yang membawa peta cadangan dan siapa yang tersesat. Nah, what-if analysis adalah peta itu. Dan berikut ini enam langkah praktis untuk menyusunnya:

Pertama, Identifikasi Faktor-Faktor Kritis dan Tren yang Menggerakkan Risiko

Langkah awal adalah membaca realitas operasional secara tajam. Misalnya di industri saus tomat, beberapa variabel utama antara lain harga tomat segar, lead time botol kaca, dan fluktuasi permintaan musiman seperti Ramadan atau tahun baru. Ini bukan sekadar data historis, tetapi sinyal pasar yang harus terus diperbarui lintas fungsi—marketing, procurement, dan sales.

Kedua, Tetapkan Rencana Dasar Sebagai Titik Awal Simulasi

Simulasi apa pun butuh pijakan. Di sinilah baseline plan memainkan peran penting. Rencana dasar—misalnya kapasitas produksi 100.000 botol per minggu, inventory buffer 2 minggu, dan lead time pasokan 7 hari—akan menjadi titik referensi setiap skenario yang dikembangkan. Tanpa baseline, simulasi hanya akan berputar di imajinasi, bukan realita.

Ketiga. Prioritaskan Skenario yang Paling Relevan dan Berdampak Waktu dan energi terbatas. Maka, tidak semua kemungkinan perlu diuji. Fokuslah pada skenario yang punya probabilitas tinggi atau potensi dampak besar. Misalnya: “Bagaimana jika harga tomat naik 40% dalam 3 minggu?” atau “Bagaimana jika permintaan naik 25% setelah kampanye diskon nasional?” Skala risiko dan kesiapan organisasi menjadi kriteria utama pemilihannya.



Keempat, Bangun Simulasi Secara Sistematis dan Terintegrasi

Gunakan spreadsheet berbasis data historis, atau sistem perencanaan seperti SAP IBP, untuk menyusun skenario dengan asumsi eksplisit. Masukkan parameter riil—dari kebutuhan tenaga kerja, utilisasi mesin, tambahan transportasi, hingga kemungkinan keterlambatan vendor. Di titik ini, semua fungsi harus bersuara: production, finance, warehouse, dan demand planning.

Kelima, Jalankan Simulasi dan Evaluasi Trade-Off Secara Menyeluruh

Simulasi bukan soal mencari skenario ideal, tapi memahami implikasi dan trade-off-nya. Apakah perlu menyewa gudang tambahan dengan biaya Rp200 juta untuk menjaga service level 98%? Apakah lebih efisien outsourcing sebagian produksi untuk menghindari overtime yang mahal? Semua opsi perlu ditimbang, bukan hanya dari sisi biaya, tapi juga stabilitas operasional dan pengalaman pelanggan.

Keenam, Tarik Rekomendasi dan Lanjutkan ke Forum Pengambilan Keputusan

Hasil simulasi harus dikonversi menjadi rekomendasi konkret. Mungkin perlu reforecast. Mungkin perlu eskalasi ke forum Reconciliation. Atau mungkin, perlu keputusan dari top management untuk menyesuaikan strategi distribusi. Intinya: what-if analysis hanya berarti bila hasilnya masuk ke jalur eksekusi yang jelas.

Dalam dunia yang penuh ketidakpastian, organisasi yang tangguh bukanlah yang paling hebat memprediksi masa depan. Melainkan yang paling siap menghadapi kemungkinan terburuk—karena mereka sudah berpikir lebih dulu. What-if scenario dalam Supply Review bukan sekadar fitur tambahan. Ia adalah mekanisme pertahanan sekaligus jembatan menuju agility.



Dan pada akhirnya, bukan simulasi yang membuat Anda tangguh. Tapi keberanian untuk mengantisipasi—sebelum disergap kenyataan.

MENGUKUR KAPASITAS ANTARA TEORITIS VS. REALISTIS

Di atas kertas, kapasitas selalu terlihat menjanjikan. Grafik proyeksi naik, sumber daya diasumsikan optimal, dan rencana produksi tampak mulus. Namun begitu rencana itu turun ke lantai produksi, realitas sering bicara lain. Mesin tidak selalu berjalan 24/7, operator bisa absen, dan bahan baku bisa datang terlambat. Di sinilah letak perbedaan antara nameplate capacity dan demonstrated capacity—dan hanya yang kedua yang bisa diandalkan untuk membuat keputusan yang benar.

Misalnya, dalam laporan Aggregate Supply Plan, produksi saus tomat mencapai 212.000 cases dari rencana 210.000—secara numerik bahkan melampaui target. Tapi angka makro seperti itu tidak serta-merta mencerminkan kelancaran di lini produksi. Di level harian, masih ditemukan schedule yang “miss” karena komponen datang terlambat atau karena eksekusi terlalu cepat dari jadwal, seperti tercermin pada tanggal 23 September ketika rencana produksi JP OR dimajukan dari 26 September menjadi 23 September, menyebabkan ketidaksesuaian batch.

Ini lah pentingnya menggunakan demonstrated capacity sebagai basis dalam forum Supply Review.



Bukan hanya berapa banyak yang “bisa” diproduksi, tetapi berapa banyak yang benar-benar bisa diproduksi dengan sumber daya yang tersedia secara berkelanjutan—dengan mempertimbangkan overtime, downtime, material availability, dan tenaga kerja aktual. Jika kita abaikan hal ini, dampaknya akan langsung terasa di tingkat layanan pelanggan.

“Ukur dengan Data, Bukan Rasa!” Begitu yang selalu ditekankan oleh mentor IBP kepada saya yang sedang belajar.

Tiga indikator penting berikut ini menjadi refleksi dari kedisiplinan eksekusi rencana supply:

Pertama, Master Production Schedule (MPS):

MPS mengukur berapa persen jadwal produksi yang selesai tepat waktu dan sesuai volume. Dalam data Oktober 2005, terlihat bahwa sebagian besar jadwal dieksekusi dengan baik, tetapi ada pula beberapa yang “miss”—baik karena perubahan waktu maupun kuantitas.





Ketepatan waktu hanya diakui bila produksi selesai maksimal 1 hari lebih cepat dan dalam toleransi volume $\pm 10\%$. Di luar itu, dihitung sebagai kegagalan.

Kedua, Manufacturing Schedule (MS):

Untuk sub-komponen seperti Preserved Chilli, digunakan tolok ukur yang sama—ketepatan waktu dan volume. Jika sub-komponen datang terlambat, meskipun hanya sehari, itu bisa merusak seluruh rencana produksi harian dan menimbulkan backlog. Misalnya, bila sari kecap untuk lini soy sauce datang terlambat, maka satu batch besar bisa tertunda dan berdampak pada pengiriman seluruh keluarga produk.

MANUFACTURING SCHEDULE

Tolerance (volume) $\pm 10\%$ (ward up)
(time) ± 1 day (early)

Definition:

Percent of sub-component workorders delivered at time, in full, within volume and time tolerance

$$MS = \frac{\text{Number of sub-component workorders delivered at time, in full, within time and volume tolerance}}{\text{Total number of sub-component workorders ordered at time}} \times 100\%$$

Sub-component: Soy sauce (Cap), Preserved Chilli

Garis produksi: Preserved Chilli

Tiga, Aggregate Supply Plan (ASP):

ASP mengukur kesesuaian antara total produksi aktual dan rencana yang disusun berdasarkan family produk.

AGGREGATE SUPPLY PLAN

Definition:

Percent of total plan to produce by family

$$ASP = \frac{\text{Total produced by family}}{\text{Total plan to produce by family}} \times 100\%$$

Garis pembagian:

Familien	Plan to produced (unit)	Total produced	
		(cases)	%
Soy sauce	100.000	102.300	100,33
Chili	80.000	87.700	99,88
Tomato	210.000	212.000	100,95
Soysoy	890.000	905.000	97,18
RTD	1.200.000	1.211.000	100,92

Salah satu cara untuk meningkatkan efisiensi adalah dengan memastikan bahwa setiap langkah dalam rantai pasok memiliki tujuan yang jelas dan terukur. Misalnya, dengan menetapkan KPI yang spesifik untuk setiap departemen, perusahaan dapat memantau kinerja secara real-time dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Selain itu, dengan menggunakan teknologi seperti sistem manajemen rantai pasok (SCM), perusahaan dapat meningkatkan transparansi dan mengurangi risiko. Dengan menerapkan praktik-praktik ini, perusahaan dapat memastikan bahwa rantai pasoknya berjalan dengan lancar dan efisien, sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan.

dari Sekadar
penting yang
hitung berapa
at waktu, dan
a yang benar-

yang berarti 50%. Ini bukan komitmen yang akan secara

- ASP menunjukkan bagaimana kinerja makro produksi.



- MPS dan MS merefleksikan presisi eksekusi di level mingguan dan harian.
- MOR (Manufacturing Order Release) menunjukkan kesiapan material dan jadwal secara real-time.
- CSL adalah hasil akhirnya: apakah semua upaya itu cukup untuk memenuhi harapan pelanggan?

Data-data ini bukan hanya untuk monitoring, melainkan bahan bakar diskusi strategis dalam Supply Review. Apakah jadwal kita terlalu ambisius? Apakah vendor belum bisa memberikan komitmen stabil? Apakah buffer kita terlalu tipis sehingga rawan gagal?

VENDOR TANGGUH, BISNIS TUMBUH

Tak ada rencana produksi yang benar-benar solid jika fondasi pasokannya rapuh. Dan sering kali, kita baru menyadari titik lemah itu ketika semuanya sudah terlambat—ketika lini produksi mendadak berhenti, saat bahan baku yang dijanjikan tak kunjung tiba, atau ketika kualitas kiriman membuat satu batch produk terpaksa dibuang. Di balik semua drama itu, ada satu simpul yang sering terabaikan: kinerja vendor.

Rantai pasok tidak akan pernah lebih kuat dari titik terlemahnya. Dan dalam sebagian besar kasus, titik itu adalah vendor. Betapa pun canggihnya sistem produksi, secermat apa pun perencanaan, jika pasokan bahan datang terlambat atau kualitasnya buruk, seluruh proses bisa berantakan hanya dalam hitungan jam. Ketahanan pasokan bukan hanya soal punya banyak vendor cadangan. Tapi soal tahu siapa yang benar-benar bisa diandalkan—berdasarkan data nyata, bukan sekadar reputasi lama.



Beberapa waktu lalu, dalam sesi supply review di sebuah perusahaan makanan kemasan, tim sempat dibuat kelingpungan oleh kiriman bumbu inti yang tiba dua hari lebih awal dari janji—terkesan positif, tapi justru menimbulkan bottleneck karena ruang penyimpanan belum tersedia dan shelf life bahan cukup sensitif. Ironisnya, dalam minggu yang sama, vendor lain terlambat tiga hari mengirim kemasan botol kaca, mengakibatkan tertundanya seluruh jadwal filling line. Situasi ini memperlihatkan satu hal penting: janji vendor hanya punya arti jika dikawal dengan akurasi waktu dan kualitas.

Di sinilah pentingnya Supplier Delivery & Quality (SDQ)—sebuah metrik yang mengukur seberapa sering vendor benar-benar memenuhi Purchase Order secara on time, in full, dan in spec, sesuai dengan janji pertama mereka. Dengan definisi yang ketat—termasuk toleransi waktu maksimal 3 hari lebih awal—SDQ tidak hanya menjadi KPI, tapi cermin dari ketangguhan vendor dalam mendukung stabilitas rantai pasok.

Rumus sederhananya:

SDQ = (Jumlah PO yang dikirim tepat waktu, lengkap, dan sesuai spesifikasi) / (Total PO yang jatuh tempo di bulan tersebut)

SUPPLIER DELIVERY & QUALITY	
Definition:	Percent of purchase orders delivered on time, in full, in spec, within time and quality tolerance, by the supplier that agreed
Tolerance:	Time: 3 days earlier
SDQ	$\frac{\text{No. of purchase orders delivered on time in full in spec}}{\text{Total of all purchase orders due in that month}}$

Mari kita bayangkan sebuah contoh konkret: Dalam satu bulan, perusahaan menerima 120 PO dari berbagai vendor. Hanya 95 PO yang dikirim tepat waktu (± 3 hari), dengan volume lengkap dan tanpa cacat kualitas.

Maka SDQ bulan itu adalah: $SDQ = 95 / 120 = 79,2\%$



Angka ini memberi sinyal penting bagi tim supply chain: ada sekitar 20% dari total transaksi pengadaan yang berpotensi menimbulkan gangguan operasional.

Lebih dari sekadar hitung-hitungan, SDQ membuka ruang dialog yang lebih strategis. Vendor dengan SDQ di bawah ambang batas bisa langsung masuk ke agenda diskusi Procurement dan Quality Assurance. Apakah perlu dilakukan site audit? Perlu training ulang? Atau justru negosiasi ulang kontrak SLA? Di sisi lain, vendor dengan SDQ konsisten tinggi layak mendapatkan prioritas volume lebih besar, bahkan potensi masuk program VMI (Vendor Managed Inventory) atau konsinyasi strategis.

Yang tak kalah penting: data SDQ bukan hanya alat evaluasi, tapi juga dasar eskalasi. Ketika risiko pasok mulai muncul—entah karena isu transportasi, cuaca ekstrem, atau overload produksi di pihak vendor—SDQ menjadi argumen kuat untuk mendorong alokasi ulang, multiple sourcing, atau bahkan aktivasi co-manufacturing. Dalam forum Supply Review, indikator ini bisa menjadi alarm dini yang menyelamatkan tim produksi dari kebingungan di menit akhir.

INVENTORY, OBSOLETE STOCK, DAN ORDER BOOK

Manajemen inventory sering kali disalahpahami hanya sebagai aktivitas menyimpan barang dan menghindari kehabisan stok.



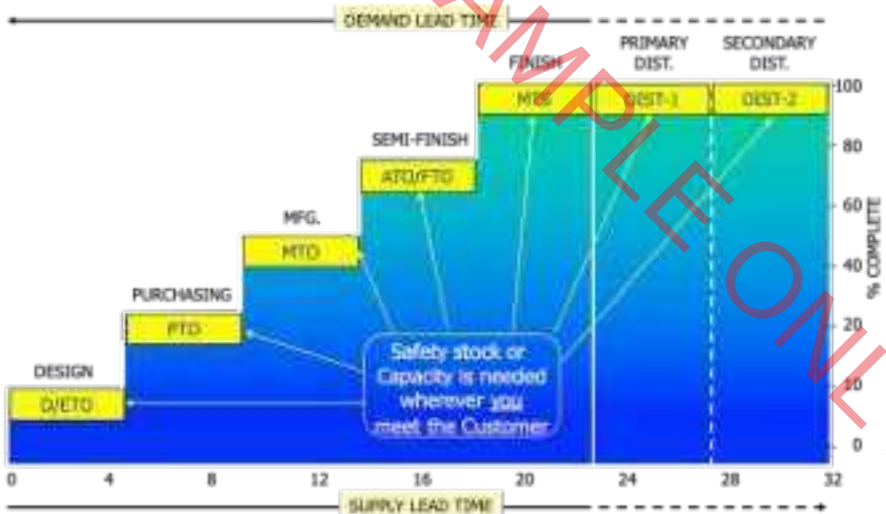
Padahal, dalam praktiknya, inventory adalah cerminan dari seluruh keputusan strategis supply chain—mulai dari perencanaan produksi, pengadaan bahan baku, hingga respons terhadap dinamika permintaan pasar. Ketika sebuah perusahaan mengalami overstock, barang usang (obsolete), atau backlog order yang tak kunjung tertangani, itu bukan sekadar kesalahan forecast—melainkan alarm atas ketidakseimbangan sistemik.

Manajemen inventory bukan sekadar upaya efisiensi. Ia adalah respons strategis terhadap ketidakpastian permintaan dan fluktuasi pasokan. Dalam forum Supply Review, pembahasan tentang inventory tidak boleh hanya berhenti pada angka simpanan barang. Ia harus dilihat sebagai buffer strategis—alat penyeimbang sistem, bukan sekadar hasil sampingan dari demand yang meleset. Ketika produk usang (obsolete) dan overstock mulai menumpuk, itu tanda bahwa proses demand-supply balancing sedang tidak bekerja optimal. Begitu pula dengan backlog order yang dibiarkan menggantung—lama-lama akan berdampak serius pada kepercayaan pelanggan dan level layanan.

Sekarang, mari kita lihat sebuah ilustrasi visual yang sangat membantu dalam memahami dinamika ini.

Gambar yang ada pada bahasan ini menunjukkan hubungan strategis antara lead time supply dan lead time demand, serta menggarisbawahi satu titik penting yang sering terlewatkan: posisi decoupling point—yakni titik di mana perusahaan harus siap secara fisik atau dalam bentuk kapasitas untuk merespons kebutuhan pelanggan.

Sumbu horizontal menggambarkan supply lead time, yaitu waktu yang dibutuhkan dari proses paling awal (desain) hingga produk siap dikirim.



Sedangkan sumbu vertikal menunjukkan demand lead time—ekspektasi pelanggan dari saat mereka memesan hingga menerima barang. Di tengahnya, terdapat beberapa blok strategi pemenuhan pesanan, masing-masing mencerminkan pilihan taktis yang berbeda. Untuk produk dengan kompleksitas tinggi seperti mesin industri atau proyek EPC, strategi Design-to-Order (D/ETO) digunakan. Di sini, seluruh proses dimulai dari nol setelah order masuk—bahkan desain pun belum tersedia. Artinya, lead time-nya sangat panjang.

Sedikit lebih cepat, ada Procure-to-Order (PTO), di mana perusahaan mulai memesan bahan baku hanya setelah order diterima. Ini cocok untuk produk yang dibuat sesuai spesifikasi unik pelanggan, seperti furnitur custom.

Kemudian ada Make-to-Order (MTO), strategi di mana bahan baku sudah tersedia tetapi produksi baru dimulai saat ada pesanan. Bakery industri skala besar yang baru memproduksi saat menerima order besar biasanya menerapkan strategi ini.



Berikutnya Assemble-to-Order (ATO) atau Finish-to-Order (FTO). Di sini, semua komponen sudah siap dan tinggal dirakit atau dikemas ulang sesuai permintaan. Contoh paling umum adalah perakitan komputer sesuai pesanan spesifik pelanggan.

Untuk produk dengan permintaan yang relatif stabil, strategi Make-to-Stock (MTS) menjadi andalan. Produk sudah diproduksi terlebih dahulu dan disimpan dalam gudang, siap dikirim kapan saja. Contohnya adalah saus tomat kemasan reguler yang tersedia di setiap minimarket.

Di sisi paling hilir terdapat Distribution Centers (DIST-1 dan DIST-2). Produk disimpan di titik distribusi yang lebih dekat dengan pelanggan, mempercepat waktu layanan. Strategi ini memang meningkatkan respons waktu, tetapi memerlukan investasi inventory dan infrastruktur yang besar.

Lalu, apa pesan utama dari gambar ini?

✦ “Safety stock atau kapasitas harus tersedia di titik di mana Anda ‘bertemu’ dengan pelanggan.”

Kalimat itu mungkin terdengar sederhana, tapi maknanya sangat dalam. Artinya, perusahaan harus mampu menempatkan buffer (stok atau kapasitas) secara tepat di decoupling point—titik di mana sistem produksi yang berbasis rencana (push) bertemu dengan realitas permintaan (pull). Semakin dekat titik ini ke pelanggan, semakin cepat respons layanan, tetapi konsekuensinya adalah biaya inventory yang semakin tinggi.

Untuk perusahaan FMCG, produsen saus tomat misalnya, implikasinya jelas.



Produk unggulan dengan permintaan tinggi sebaiknya menggunakan strategi MTS, bahkan hingga level DIST-1 atau DIST-2, agar produk selalu tersedia di rak minimarket. Tapi untuk varian khusus seperti saus organik dengan kemasan edisi terbatas, pendekatan MTO atau FTO lebih bijak—agar tidak menciptakan overstock yang akhirnya jadi barang usang atau write-off.

Dengan memahami posisi decoupling point secara cermat, perusahaan dapat merancang strategi inventory yang lebih akurat—yang tidak hanya mendukung efisiensi biaya, tetapi juga meningkatkan kecepatan layanan dan kepuasan pelanggan.

Dan akhirnya, gambar ini memberi pelajaran penting: manajemen inventory bukan soal seberapa banyak kita menyimpan barang, melainkan seberapa tepat kita menyelaraskan buffer dengan titik pertemuan antara strategi internal dan realitas eksternal. Ketika titik itu selaras, maka sistem supply chain menjadi tidak hanya efisien, tetapi juga adaptif dan andal.

KETIKA PERMINTAAN BERUBAH DRASTIS

Tidak ada yang lebih menantang bagi rantai pasok dibandingkan perubahan permintaan yang datang secara tiba-tiba. Apalagi ketika perubahan itu bersumber dari pasar—yang dinamis, sering tidak rasional, dan tak memberi ruang untuk berpikir dua kali. Dalam dunia FMCG, khususnya pada produk seperti saus tomat, satu keputusan promosi yang terlambat diinformasikan atau viral campaign yang tiba-tiba booming di media sosial bisa mengguncang seluruh sistem pasokan dalam hitungan hari.



Masalahnya bukan sekadar hitungan forecast yang meleset. Ini tentang tekanan nyata di lantai produksi: shift malam yang dibuka mendadak, gudang yang kehabisan ruang, pallet saus tomat yang menumpuk karena kemasan botol terlambat datang dari vendor, atau co-packer yang diminta beroperasi di luar jam normal. Di balik layar, planner dan scheduler harus menyusun ulang urutan batch, kadang hanya karena SKU kecil yang awalnya tidak prioritas, mendadak menjadi hero karena campaign bundling dari tim marketing. Bila tidak dikendalikan, efek riak dari perubahan ini bisa menyebabkan kekacauan besar dari hilir ke hulu. Ini bukan teori—ini realitas yang terjadi lebih sering daripada yang diakui.

Supply Review menjadi titik temu paling strategis sekaligus operasional untuk merespons tekanan semacam ini. Inilah satu-satunya forum di mana seluruh fungsi bisnis—produksi, logistik, perencanaan, dan finance—harus duduk satu meja dan menjawab pertanyaan paling fundamental: apakah permintaan baru ini bisa diwujudkan? Apakah dampaknya terhadap biaya dan kapasitas masih bisa ditoleransi? Jika tidak, maka harus segera dibawa ke dalam time fence—karena tidak semua permintaan harus langsung disetujui. Perubahan yang terlalu reaktif, tanpa kendali, hanya akan menciptakan disrupsi internal yang lebih mahal dari potensi keuntungan pasar.

Di sinilah pentingnya change control process. Bukan untuk menghambat kecepatan, tapi untuk menjaga disiplin eksekusi. Setiap perubahan—baik dari sisi volume, mix, maupun timing—harus melalui serangkaian validasi.

Apakah memerlukan rescheduling batch? Apakah berdampak ke kapasitas warehouse atau co-packer? Apakah ada risiko tidak terpenuhinya pesanan pelanggan strategis?



Tanpa sistem kontrol yang jelas, organisasi bisa terjebak dalam budaya “yes to sales” yang pada akhirnya merusak kredibilitas eksekusi supply chain.

Untuk membantu mengontrol arus perubahan yang deras ini, organisasi membutuhkan alat validasi yang cepat dan andal—itulah peran strategis dari Rough-Cut Capacity Planning (RCCP). RCCP bukan hanya alat bantu planner, tapi fondasi yang memastikan bahwa setiap rencana, setiap perubahan, dan setiap keputusan memang layak dijalankan.

“Bagaimana bisa - RCCP, Menakar Kapasitas, Menjaga Realisme?”

Ketika kampanye promosi saus tomat “100 Hari Pedas” sukses besar dan permintaan melonjak 25% dalam dua minggu, planner mungkin langsung diminta menaikkan produksi hingga 125.000 botol per minggu. Tapi sebelum keputusan itu dibuat, satu pertanyaan harus dijawab: apakah pabrik mampu? Di sinilah RCCP memainkan perannya sebagai benteng realitas.

RCCP bekerja dengan membandingkan kebutuhan kapasitas dari rencana produksi terhadap kapasitas aktual dari sumber daya kunci seperti mesin pengisian, tenaga kerja, dan ruang penyimpanan. Misalnya, mesin pengisian utama hanya mampu memproses 110.000 botol per minggu dalam dua shift normal. Apakah menambah shift ketiga memungkinkan? Bagaimana kesiapan operator? Apakah ada overtime? RCCP membantu tim menjawab itu semua, bukan dengan insting, tetapi dengan data dan logika operasional.

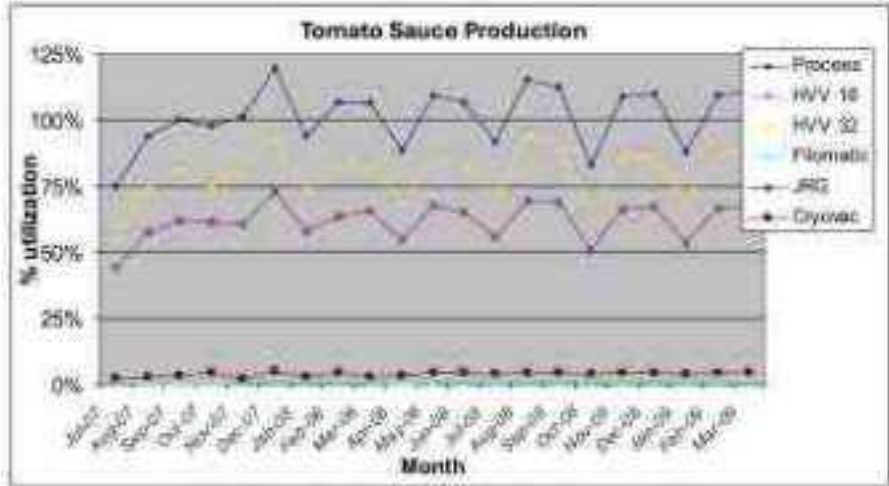
Berbeda dari perencanaan detail seperti MRP, RCCP tidak masuk ke granularitas bahan baku. Ia justru fokus pada sumber daya utama yang menjadi penentu eksekusi—bottle filler, cooker, packing line.



Pendekatan ini memberikan pandangan makro yang cepat namun akurat untuk mengidentifikasi bottleneck. RCCP tidak hanya memberi tahu apakah kita bisa mengeksekusi rencana, tetapi juga membantu menyusun skenario jika tidak bisa: apakah bisa shifting load ke co-packer? Apakah produksi SKU lain bisa ditunda untuk memberi ruang bagi SKU prioritas?

Lebih dari itu, RCCP juga menjadi landasan proses change control. Ketika tim sales meminta percepatan delivery tiga hari, atau marketing ingin split SKU karena kolaborasi musiman dengan brand minuman, RCCP menjadi referensi yang objektif: ini kapasitas kita, ini batasannya. Apakah bisa? Jika tidak bisa, apa konsekuensinya terhadap backlog atau inventory aging?

Ini adalah contoh nyata, di sebuah lini produksi dengan produk tertentu.



Data produksi saus tomat selama periode Juli 2007 hingga Maret 2009 menunjukkan dinamika pemanfaatan kapasitas yang signifikan di berbagai lini mesin produksi.



Beberapa area proses utama bahkan menunjukkan tingkat utilisasi yang sangat tinggi—terutama pada bagian pemrosesan awal (Process), yang dalam beberapa bulan mencapai hingga lebih dari 120%. Ini menandakan bahwa fasilitas tersebut beroperasi di luar kapasitas normalnya, suatu kondisi yang umumnya tidak berkelanjutan dan berpotensi menciptakan tekanan besar pada efisiensi operasional dan kualitas produk.

Di sisi lain, peralatan seperti HVV 18 dan HVV 32 terlihat berada pada tingkat utilisasi yang relatif stabil, dengan kisaran sekitar 70–90%. Ini menandakan adanya kestabilan dalam kapasitas filling dan packaging tertentu yang kemungkinan sudah memiliki jadwal produksi dan perencanaan shift yang baik. Namun, pada beberapa bulan tertentu terjadi lonjakan atau penurunan tajam, yang bisa mencerminkan adanya perubahan mendadak pada pola permintaan atau gangguan operasional.

Mesin JRC menampilkan fluktuasi utilisasi yang lebih besar dibanding HVV, dengan pola naik-turun dari bulan ke bulan. Hal ini bisa mencerminkan kurangnya fleksibilitas atau ketergantungan pada satu jenis SKU atau format kemasan tertentu. Sementara itu, Filomatic dan Cryovac menunjukkan utilisasi yang sangat rendah sepanjang periode. Dalam kasus Cryovac misalnya, tingkat utilisasi hanya berada di kisaran 2–4%, yang mengindikasikan bahwa peralatan ini mungkin digunakan untuk SKU yang sangat spesifik atau hanya digunakan sebagai cadangan.

Dari tren ini terlihat dengan jelas bahwa bagian Process adalah bottleneck utama dalam keseluruhan sistem produksi saus tomat. Ketika proses awal telah mencapai atau bahkan melampaui 100% utilisasi, maka tidak peduli seberapa besar kapasitas di bagian akhir, sistem akan tetap terhambat.



Hal ini menjadi sinyal kuat bagi tim Supply Planning dan manajemen operasional untuk segera mempertimbangkan penambahan kapasitas, aktivasi co-packer, atau bahkan perencanaan investasi jangka menengah dalam lini baru.

Dengan memahami data ini secara menyeluruh, perusahaan dapat mengambil langkah preventif, bukan reaktif, dalam menjaga kontinuitas suplai dan fleksibilitas kapasitas. Kombinasi RCCP dan pemantauan utilisasi seperti ini menjadi alat vital untuk menyeimbangkan permintaan yang fluktuatif dengan kapabilitas produksi yang realistis dan berkelanjutan.

Dan dengan demikian, RCCP tidak bisa diposisikan sebagai laporan mingguan semata. Ia harus menjadi alat utama dalam diskusi forum Supply Review. Ia bukan milik tim perencanaan saja, tapi milik organisasi. Dengan RCCP, setiap keputusan—baik tentang menyetujui atau menolak perubahan permintaan—diambil bukan karena tekanan, tetapi karena pertimbangan yang terukur, strategis, dan bertanggung jawab.

MENJEMBATANI JURANG ANTARA HARAPAN DAN KENYATAAN

Setiap perusahaan pasti pernah mengalami saat-saat penuh ketegangan, ketika angka permintaan yang telah disepakati—baik dalam bentuk forecast maupun komitmen pelanggan—ternyata melampaui kemampuan pasok yang tersedia. Dalam situasi ini,



Supply Review bukan hanya menjadi ruang klarifikasi, tetapi juga ruang negosiasi strategis. Di sinilah pentingnya melakukan gap analysis secara jujur, terbuka, dan lintas fungsi. Ini bukan sekadar membandingkan angka, melainkan menguji realitas: apakah yang direncanakan memang bisa diwujudkan?

Pertama, proses gap analysis harus dimulai dengan membandingkan committed demand terhadap supply capability aktual—bukan asumsi ideal. Jika forecast menyatakan permintaan 1 juta botol saus tomat bulan depan, tetapi kapasitas maksimum hanya 850 ribu botol, maka gap sebesar 150 ribu bukan sekadar angka—itu adalah potensi kegagalan layanan, kerugian pendapatan, dan bahkan risiko reputasi. Maka, tugas utama tim Supply Review adalah mendeteksi gap ini seawal mungkin, sebelum berubah menjadi krisis di lapangan.

Selanjutnya, kita perlu menyelami akar dari ketidaksesuaian tersebut. Tidak semua gap bersumber dari forecast yang terlalu agresif—sering kali penyebabnya ada di sisi supply. Bisa jadi karena keterlambatan pasokan bahan baku dari vendor strategis, mesin filling yang mengalami breakdown, atau kapasitas shift produksi yang terbatas akibat cuti massal. Bahkan faktor eksternal seperti penundaan pengiriman karena cuaca buruk atau kebijakan bea masuk baru juga bisa memicu terganggunya output produksi. Mengidentifikasi pemicu utama gap ini adalah syarat mutlak sebelum membahas solusi.

Begitu gap dikenali dan sumber masalah diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menetapkan prioritas penyesuaian. Tidak semua permintaan bisa dipenuhi—dan itu adalah kenyataan pahit yang harus diterima oleh seluruh fungsi. Maka, diperlukan pengambilan keputusan strategis: permintaan mana yang paling berdampak terhadap revenue?



Mana yang menyangkut pelanggan strategis jangka panjang? Mana yang bisa ditunda tanpa merusak hubungan dagang? Dalam kondisi kapasitas terbatas, pengalokasian supply harus mengikuti logika bisnis yang kuat—bukan hanya sekadar siapa yang paling keras menuntut.

Prioritas ini kemudian harus diterjemahkan ke dalam penyesuaian alokasi kapasitas, baik melalui jadwal produksi ulang, penambahan shift, atau pemanfaatan co-packer. Dan di titik ini, komunikasi menjadi kunci. Feedback dari tim supply ke demand planner harus berjalan dua arah. Jika ternyata rencana tidak realistis, maka demand team harus siap melakukan reforecast. Begitu pula jika ada perubahan mendadak dari sisi market, tim supply perlu diberi waktu dan data yang cukup untuk mengevaluasi kemampuan eksekusi. Kolaborasi, bukan ego sektoral, yang akan menjadi pembeda antara organisasi yang resilient dan yang rapuh.

Terakhir, setiap rencana penyesuaian yang diajukan harus divalidasi dari sisi inventory dan cashflow. Apakah dengan menyusun ulang prioritas, kita akan menghasilkan stok berlebih pada produk slow-moving?

Apakah reforecast akan menciptakan backlog yang merusak service level di bulan berikutnya?

Dan lebih jauh, apakah cashflow perusahaan siap menanggung biaya overtime atau outsourcing sebagai solusi darurat?

Jangan sampai solusi yang diambil hari ini menciptakan masalah keuangan di kuartal depan. Oleh karena itu, fungsi finance harus menjadi bagian aktif dalam validasi akhir sebelum keputusan dieksekusi.



STRATEGI ANTISIPASI PASOK DI TENGAH BADAI

Tidak ada yang lebih mengkhianati stabilitas operasional selain disrupsi pasokan yang datang tanpa aba-aba. Di atas kertas, semuanya mungkin tampak rapi: vendor terkontrak, lead time terdokumentasi, dan kapasitas produksi terlihat cukup. Namun realitas tidak selalu berjalan seindah spreadsheet. Dalam dunia nyata, satu perubahan regulasi, kegagalan panen bahan baku, atau tensi geopolitik lintas negara bisa membuat seluruh jaringan pasok perusahaan terguncang hanya dalam hitungan hari.

Oleh karena itu, forum Supply Review tidak boleh hanya berfungsi sebagai meja konsolidasi angka forecast, tetapi harus bertransformasi menjadi pusat pengamatan risiko pasok yang cermat dan proaktif. Risiko pasok bukan sekadar masalah logistik—ia bisa menyerang reputasi merek, cashflow perusahaan, bahkan kontinuitas layanan pelanggan. Maka dari itu, manajemen risiko pasok yang tangguh tidak hanya reaktif ketika krisis tiba, tetapi sudah merancang mitigasi jauh sebelum badai menghantam.

Langkah pertama adalah identifikasi risiko pasok jangka menengah hingga panjang. Ini tidak bisa diserahkan kepada satu fungsi saja. Supply planner, procurement, produksi, dan bahkan tim legal perlu duduk bersama untuk mengidentifikasi bahan baku mana yang tergolong kritis, komoditas mana yang dipengaruhi fluktuasi musiman atau iklim, dan komponen mana yang terlalu bergantung pada satu wilayah geopolitik.

Misalnya, jika saus tomat Anda sangat bergantung pada pasokan tomat dari negara yang rawan embargo ekspor, maka sejak awal sudah perlu ada strategi perlindungan.



Setelah itu, lakukan pemetaan terhadap item yang tergolong “critical”—yaitu produk yang sangat menentukan kelangsungan bisnis tetapi memiliki sumber pasok yang terbatas atau berisiko tinggi. Dalam praktiknya, ini bisa berarti bahan pengawet tertentu yang hanya dipasok oleh dua vendor global, atau botol kemasan eksklusif yang hanya diproduksi oleh satu pabrik di Asia Timur. Ketergantungan semacam ini ibarat bom waktu. Maka, memiliki peta dependensi sourcing akan menjadi alat navigasi penting saat terjadi guncangan.

Langkah berikutnya adalah mensimulasikan dampak keterlambatan pasok. Tidak semua keterlambatan menciptakan efek domino yang sama. Maka penting bagi tim perencanaan untuk mengukur seberapa dalam efek dari keterlambatan bahan tertentu terhadap jalannya produksi, cashflow, dan komitmen pengiriman. Apakah keterlambatan 7 hari pada bahan “X” akan membuat produksi line A terhenti sepenuhnya? Berapa nilai revenue yang berisiko hilang? Dan apakah keterlambatan ini memicu penalti kontrak dengan distributor besar?

Di sinilah strategi mitigasi harus dirancang dengan cermat. Pilihannya bisa beragam: mulai dari menjaga safety stock untuk bahan dengan risiko tinggi, menetapkan skema dual atau triple sourcing dengan vendor cadangan, hingga mengunci harga lewat kontrak forward dengan pemasok strategis. Setiap strategi punya kelebihan dan keterbatasan. Safety stock bisa menyelamatkan hari ini, tapi mahal dan berisiko obsolete. Sementara multiple sourcing memperkuat ketahanan, tapi menambah kompleksitas koordinasi.

Namun satu hal yang tidak bisa dilupakan: semua peta risiko dan rencana mitigasi ini harus terintegrasi dalam agenda Executive Management Review (EMR).



Ini bukan hanya agar top leader tahu di mana letak bahaya, tapi juga agar ada komitmen lintas fungsi terhadap pengambilan keputusan yang tepat dan cepat. Tanpa dukungan dari atas, rencana mitigasi hanya akan menjadi dokumen statis yang indah di atas kertas tapi mandul saat krisis datang.

MENAKLUKKAN KETIDAKPASTIAN PADA PILIH JALUR PRODUKSI YANG TEPAT!

Setiap keputusan dalam rantai pasok adalah tentang memilih jalur terbaik di tengah kabut ketidakpastian. Apakah kita akan bermain aman dan menjaga produksi tetap stabil? Ataukah kita siap menghadapi tantangan dengan menyesuaikan produksi mengikuti gelombang permintaan? Atau malah mencari keseimbangan di tengah-tengah? Ketiga pendekatan ini—Level, Chase, dan Compromise—bukan sekadar istilah teknis, tetapi strategi inti yang membentuk fondasi eksekusi operasional setiap perusahaan.

Pertama, mari kita bicara tentang strategi level. Ini adalah pendekatan produksi yang mengandalkan stabilitas. Produksi dijaga tetap pada level konstan, terlepas dari naik-turunnya permintaan. Keuntungannya? Biaya produksi lebih efisien, perencanaan tenaga kerja lebih stabil, dan risiko kelelahan mesin atau pekerja bisa diminimalkan. Tetapi strategi ini memiliki kelemahan utama: saat permintaan melonjak, perusahaan bisa mengalami kekurangan stok. Untuk produk dengan siklus penjualan musiman seperti saus tomat—yang permintaannya meledak saat musim liburan—strategi ini bisa berisiko bila tidak dibarengi safety stock yang memadai.



Sebaliknya, strategi chase adalah pendekatan penuh fleksibilitas. Produksi mengikuti permintaan secara real-time, layaknya air yang mengalir mengikuti kontur tanah. Strategi ini menjaga inventory tetap ramping dan mengurangi risiko barang mati. Tapi semua itu datang dengan harga mahal: biaya overtime melonjak, jadwal kerja tim menjadi tidak menentu, dan vendor bisa kewalahan dengan permintaan mendadak. Dalam industri FMCG, strategi ini kerap digunakan saat menjalankan kampanye besar yang hasilnya belum bisa diprediksi, misalnya peluncuran varian baru saus cabai pedas dengan promosi di platform media sosial.

Lalu ada compromise strategy—jalan tengah yang berusaha merangkul kelebihan dari dua ekstrem sebelumnya. Produksi dijaga pada level tertentu, tapi dengan fleksibilitas di area-area spesifik. Misalnya, core SKU tetap diproduksi secara stabil, sedangkan SKU musiman atau eksklusif disesuaikan mengikuti tren permintaan. Strategi ini sangat cocok untuk perusahaan yang memiliki portofolio produk yang beragam dan basis pelanggan yang luas. Namun, kompromi juga menuntut pengelolaan trade-off yang bijak dan kemampuan analisis demand yang tajam.

Di sinilah peran forum Supply Review menjadi sangat vital. Karena masing-masing strategi memiliki dampak langsung terhadap biaya, kapasitas, dan service level, maka keputusan tidak boleh diambil sepihak. Tim supply harus berdialog intensif dengan demand planner dan finance controller untuk menilai: berapa besar biaya yang bisa ditoleransi? Apakah service level untuk pelanggan prioritas akan terjaga? Apakah risiko overstock sepadan dengan potensi revenue dari campaign musiman?

Yang juga tak kalah penting adalah melakukan review strategi ini secara berkala. Pasar berubah, teknologi berubah, ekspektasi pelanggan pun berubah.



Strategi yang cocok tahun lalu belum tentu relevan tahun ini. Misalnya, dengan makin tingginya biaya logistik global dan volatilitas bahan baku, beberapa perusahaan mulai mengalihkan sebagian portofolio produksinya dari chase ke compromise untuk mengendalikan cashflow. Di sinilah kelincahan organisasi diuji—bukan hanya tentang mampu membuat keputusan cepat, tetapi juga keputusan yang cerdas dan adaptif.

SUPPLY REVIEW MEETING

Dalam ekosistem Integrated Business Planning (IBP), Supply Review bukan sekadar forum rutin bulanan, melainkan titik krusial di mana strategi bertemu realitas. Forum ini menjadi wadah bagi para pemangku kepentingan lintas fungsi untuk mengevaluasi sejauh mana pasokan mampu mendukung permintaan yang telah dikomitmenkan secara realistis dan berkelanjutan. Yang membuat forum ini efektif bukan hanya siapa yang hadir, tetapi bagaimana struktur dan alur pembahasannya dijalankan dengan disiplin dan fokus.

Forum Supply Review dipimpin oleh seorang chair, yaitu Supply Chain Director, yang memegang peran strategis untuk mengarahkan keputusan tingkat tinggi dan memastikan bahwa setiap hasil forum sesuai dengan arah kebijakan bisnis perusahaan. Di sisi lain, Supply Planning Manager bertindak sebagai fasilitator—mengelola jalannya diskusi, menyiapkan data yang relevan, dan menjaga agenda forum tetap pada jalurnya. Kehadiran para pemangku fungsi seperti Operations, Supply Chain, Purchasing, Facilities, dan Finance bukan simbolis.



Mereka membawa perspektif teknis dan finansial yang saling melengkapi dalam melihat kendala dan peluang dari sisi supply.



Agenda Utama Supply Review

#1: Performance Analysis – Meninjau kinerja aktual dari sisi kapasitas, utilisasi, service level, serta ketepatan rencana produksi dibandingkan target yang telah disepakati pada periode sebelumnya.

#2: Supply-Demand Alignment – Mengevaluasi apakah rencana pasok untuk periode mendatang sejalan dan mampu mendukung permintaan yang telah dikomitmenkan dalam Demand Review, termasuk identifikasi potensi kesenjangan.

#3: Quality & Manufacturing Operations – Menyoroti isu kualitas, efisiensi proses produksi, kendala operasional di rantai pabrik, serta hasil audit dan maintenance yang dapat berdampak pada kapasitas pasok.

#4: Resource Implications – Membahas dampak dari rencana pasok terhadap sumber daya yang tersedia, termasuk tenaga kerja, ketersediaan mesin, utilisasi fasilitas, serta kebutuhan overtime atau outsourcing.



#5: Inventory & Order Book Evaluation – Menganalisis tingkat inventori (RM, WIP, FG) dan status order book untuk memastikan kesiapan dalam mendukung service level, efisiensi biaya, dan strategi distribusi.

#6: Change Assessment & Consequences – Menelaah perubahan signifikan yang terjadi (baik internal maupun eksternal) dan dampaknya terhadap kapasitas, jadwal produksi, serta biaya operasional.

#7: Committed Plan Validation – Mengkaji kembali apakah seluruh perubahan dan informasi terbaru masih memungkinkan organisasi menjalankan committed supply plan secara realistis.

#8: Alternative Scenarios & Decisions – Menyepakati opsi alternatif seperti penyesuaian urutan produksi, pengaktifan co-packer, atau redistribusi alokasi kapasitas—lengkap dengan implikasi ke service level, biaya, dan cash flow.

MENYIAPKAN SUPPLY REVIEW MEETING

Menyiapkan Supply Review Meeting bukanlah sekadar mengatur ruang rapat dan mengundang peserta. Ia adalah rangkaian langkah strategis yang berlangsung selama dua minggu penuh sebelum hari-H, yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap informasi yang dibahas dalam forum benar-benar mencerminkan kondisi aktual dan keputusan yang diambil berdasar pada data yang teruji. Ini adalah tahap krusial yang akan menentukan apakah Supply Review akan menjadi forum pengambilan keputusan yang powerful atau sekadar rutinitas administratif yang tidak berdampak nyata pada kinerja bisnis.



Day	Input	Responsible
-12	Strategic Projects Review	Supply Chain/Operations
-11	Planning Model Assumption Updates	Planning/Plants
-9	Pre-Demand Consensus; Begin Supply Plan Development	Planning/Plants
-7	KPI Summary	Planning/Plants
-6	Plant Reviews – Performance, Constraints, Recommendations	Plants
-5	Demand Review – Approved Demand Plan	Demand Leader
-4	Adjust Supply Plan (if needed), Financials, Gaps Identified	Planning/Supply Leader/Finance
-3	Issues, Decisions, Gap-Closing Recommendations	Supply Leader + Team
-2	Proposed Supply Plan	Supply Leader
-1	Pre-Read With Process Owner	Supply Owner
0	Pre-Read Distributed	Supply Leader
0	Supply Review	Supply Leader
2	Publish Approved Supply Plan	Supply Leader

Persiapan dimulai sejak hari ke-12 sebelum pertemuan. Di titik ini, tim Supply Chain dan Operations melakukan Strategic Projects Review, yakni tinjauan menyeluruh terhadap proyek-proyek strategis yang sedang berlangsung atau akan dimulai—terutama yang berdampak pada kapasitas, fleksibilitas, atau model pasok. Selanjutnya, pada hari ke-11, tim Planning bersama unit Plants memperbarui Planning Model Assumptions untuk memastikan seluruh parameter dalam model perencanaan—seperti yield rate, working hours, maupun konfigurasi shift—masih relevan dan realistis.

Memasuki hari ke-9, perencanaan pasok mulai digarap dengan lebih konkret. Ini ditandai dengan dimulainya Pre-Demand Consensus dan pengembangan awal Supply Plan. Proses ini bersifat kolaboratif dan paralel, melibatkan planner dan tim produksi untuk mengantisipasi tantangan yang mungkin muncul saat permintaan dari Demand



Review sudah dikomitmenkan. Dua hari berikutnya (hari ke-7 dan -6) difokuskan pada dua hal penting: penyusunan KPI Summary—sebagai refleksi performa supply bulan lalu—dan Plant Reviews, yang memetakan secara rinci kondisi terkini setiap pabrik: dari bottleneck mesin, keterbatasan tenaga kerja, hingga kebutuhan investasi atau maintenance mendesak.

Pada hari ke-5, hasil Demand Review telah dikonfirmasi, dan Approved Demand Plan menjadi input utama bagi tim perencana pasok untuk melakukan adjustment pada rencana supply jika diperlukan. Di sinilah gap analysis dilakukan, dan tim Finance dilibatkan untuk menghitung dampaknya terhadap biaya, margin, dan cash flow. Lalu di hari ke-3, seluruh isu, ketidaksesuaian, dan opsi penyesuaian dikaji lebih dalam dan dirangkum dalam bentuk Cap-Closing Recommendations.

Tiga aktivitas penting berlangsung bersamaan pada hari ke-2. Pertama, Proposed Supply Plan harus sudah final, lengkap dengan justifikasi. Kedua, dokumen Pre-Read harus dibagikan kepada seluruh peserta forum Supply Review agar semua pihak datang dengan pemahaman yang sama. Dan ketiga, diskusi awal dengan Process Owner dilakukan untuk menyaring isu strategis dan menyamakan ekspektasi atas keputusan yang akan diambil.

Puncaknya adalah hari ke-0: pelaksanaan Supply Review Meeting. Dipimpin oleh Supply Leader dan difasilitasi oleh Supply Planning Manager, forum ini mempertemukan semua fungsi terkait untuk meninjau performa, mengonfirmasi kesiapan eksekusi, dan mengambil keputusan atas perubahan atau penyesuaian yang diperlukan. Dua hari setelahnya, hasil keputusan difinalisasi dan Approved Supply Plan dipublikasikan sebagai pedoman eksekusi lintas fungsi.



Dengan struktur dan disiplin seperti ini, Supply Review bukan lagi sekadar forum laporan, tetapi menjadi pusat kendali eksekusi rantai pasok yang menyatukan strategi, kapasitas, dan kepastian operasional dalam satu suara yang tegas dan terintegrasi.



PT Taisho Pharmaceutical Indonesia
LEAN Manufacturing for Excellence Supervisory Leadership Batch #1



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



BAB 9

Elemen Empat: Procurement Review

Sub-bab bahasan:

1. Definisi dan Hierarki Sebelum Membahas Strategi
2. Fakta Brutal dan Tantangan Procurement
3. Hirarki dan Alur Kegiatan Procurement Secara Terstruktur
4. Due Diligence Kunci Proses Procurement
5. Arena Strategis Penjaga Stabilitas Hulu
6. Mengubah Supplier/Vendor Menjadi Mitra Strategis
7. Menjaga Pasokan, Margin, dan Keputusan yang Bijak
8. 5 Komponen Penting Procurement Review
9. Procurement Review Meeting
10. Menyiapkan Procurement Review Meeting

Ketahanan rantai pasok bukan ditentukan saat barang tiba di pabrik, tetapi saat organisasi mampu memetakan risiko, menjalin kemitraan strategis, dan mengubah pengadaan dari fungsi taktis menjadi kekuatan kompetitif.



DEFINISI DAN HIERARKI SEBELUM MEMBAHAS STRATEGI PENGADAAN PASOKAN

Sebelum berbicara tentang strategi, hal yang paling mendasar namun sering diabaikan dalam manajemen rantai pasok adalah kesepahaman terhadap definisi istilah dan struktur hirarkis dalam pengadaan. Terlalu banyak organisasi yang menyamakan istilah yang secara fungsi sebenarnya berbeda. Misalnya, "purchasing" dianggap setara dengan "procurement", dan istilah "supplier" serta "vendor" digunakan secara bergantian tanpa mempertimbangkan konteks atau peran masing-masing. Kesalahan semantik ini tampak kecil, tetapi memiliki konsekuensi besar terhadap efektivitas implementasi strategi pengadaan dan seberapa besar nilai bisnis dapat diciptakan dari hulu rantai pasok.

Mari kita mulai dari istilah yang paling sering disalahpahami: purchasing. Secara literal, purchasing berarti kegiatan pembelian. Dalam praktik, ini merujuk pada fungsi administratif dan operasional dari proses pengadaan: membuat permintaan pembelian (PR), menerbitkan purchase order (PO), memastikan waktu pengiriman, hingga verifikasi invoice. Fokusnya bersifat transaksional, jangka pendek, dan sangat berorientasi pada efisiensi proses. Tidak jarang, unit purchasing hanya diminta untuk "mendapatkan barang dengan harga terbaik secepat mungkin." Namun di sinilah letak permasalahan: harga terbaik tidak selalu mencerminkan nilai terbaik secara strategis atau keberlanjutan jangka panjang.

Di atas fungsi purchasing terdapat peran yang lebih luas, yaitu procurement. Procurement mencakup keseluruhan proses pengadaan strategis, mulai dari identifikasi kebutuhan bisnis, analisis pasar, seleksi pemasok, manajemen kontrak, evaluasi performa, hingga mitigasi risiko pasokan.



Procurement tidak hanya bertugas membeli, tetapi juga memikirkan bagaimana keputusan pengadaan akan memperkuat daya saing jangka panjang. Ia memperhitungkan Total Cost of Ownership (TCO), kepatuhan regulasi (compliance), keberlanjutan (sustainability), serta manajemen risiko rantai pasok. Dengan demikian, procurement adalah strategic brain dari fungsi pengadaan, bukan hanya tangan eksekusi.

Lebih dalam lagi, terdapat sourcing, sebagai elemen strategis dari procurement. Sourcing berfokus pada strategic supplier selection dan penetapan sumber pasok jangka panjang yang paling sesuai dengan kebutuhan bisnis. Proses ini mencakup market intelligence, pengelolaan RFI/RFQ, onboarding vendor, hingga penyusunan kontrak kerjasama strategis. Sourcing menjawab pertanyaan jangka panjang: "Siapa mitra penyedia barang/jasa yang paling tepat dan bisa berkembang bersama kita?" Oleh karena itu, sourcing bukan tentang siapa yang menawarkan harga termurah, tetapi siapa yang bisa menjadi mitra terbaik secara sinergis.

Terkait istilah supplier dan vendor, meski sering digunakan secara bergantian, memiliki konotasi berbeda dalam praktik bisnis. Supplier biasanya mengacu pada penyedia bahan baku utama atau komponen inti produksi, seperti petani tomat industri atau pemasok bahan kimia makanan. Sementara vendor lebih sering digunakan untuk penyedia barang atau jasa tidak langsung (indirect materials & services) seperti IT support, jasa kebersihan, atau alat tulis kantor. Dalam konteks manufacturing, supplier cenderung terlibat lebih dalam dalam perencanaan dan memiliki hubungan jangka panjang, sedangkan vendor bersifat lebih kontraktual dan transaksional.

Pemahaman terhadap hierarki ini menjadi sangat penting.



Tanpa struktur konseptual yang jelas, banyak organisasi mengalami konflik atau kebingungan internal. Contohnya, tim purchasing bisa saja menegosiasikan ulang harga spot dengan supplier utama, padahal tim sourcing telah menyusun kontrak jangka panjang berbasis volume. Atau dalam proyek peluncuran produk baru (NPI), tim procurement tidak dilibatkan sejak awal, sehingga spesifikasi bahan ditentukan tanpa mempertimbangkan realitas ketersediaan global maupun kapasitas aktual dari supplier.

Dalam struktur ideal, purchasing adalah fungsi eksekusi di dalam procurement, sedangkan sourcing adalah fungsi strategis dalam procurement. Supplier dan vendor adalah entitas eksternal yang dipilih, dikembangkan, dan dikelola melalui proses sourcing dan procurement yang matang. Hierarki ini bukan untuk menciptakan birokrasi, tetapi untuk memastikan bahwa setiap peran memiliki arah, fokus, dan akuntabilitas yang selaras.

Mengapa Procurement Review Ditempatkan Sebelum Supply Review dalam Siklus IBP?

Secara umum, banyak organisasi menyatukan aspek procurement ke dalam forum Supply Review, yang kemudian membahas seluruh sumber daya dan kemampuan pemenuhan permintaan. Namun, dalam pendekatan buku ini, Procurement Review dipisahkan sebagai tahap keempat dalam siklus IBP—tepat sebelum Supply Review—untuk memberikan zoom-in yang lebih mendalam dan strategis terhadap fungsi pengadaan.

Alasannya sederhana namun sangat krusial: procurement adalah pintu masuk utama dari seluruh kebutuhan bisnis yang bersumber dari eksternal, sekaligus fondasi yang menentukan keandalan rencana supply secara keseluruhan.



Ketika Procurement Review tidak dilakukan secara eksplisit dan sistematis, organisasi berisiko menyusun rencana suplai berdasarkan asumsi yang tidak tervalidasi dari sisi supplier/vendor.

Akibatnya, Supply Review menjadi “mentah” dan tidak layak dijadikan dasar keputusan strategis.

Dengan memisahkan Procurement Review sebagai forum tersendiri dalam siklus IBP, perusahaan dapat:

- Menganalisis risiko ketersediaan pasokan dan perubahan pasar bahan baku secara khusus.
- Mengintegrasikan wawasan dari supplier strategis dalam proses perencanaan.
- Memvalidasi kapasitas, harga, dan lead time dari vendor kunci sebelum merancang rencana produksi dan distribusi.
- Memastikan bahwa semua keputusan pengadaan mendukung arah strategis dan kelincihan rantai pasok.

Dengan kata lain, Procurement Review bukan hanya “urusan belanja,” tetapi titik krusial yang menentukan apakah organisasi dapat mengeksekusi rencana bisnisnya dengan andal, efisien, dan kompetitif.

PROCUREMENT MANAGEMENT REVIEW DALAM IBP

Procurement Management Review merupakan salah satu review fungsional penting yang ditempatkan secara integratif sebelum Supply Review dilakukan dalam siklus IBP. Peran utamanya adalah menjembatani kebutuhan pasar dengan kemampuan pasokan yang tersedia dari sisi eksternal, khususnya menyangkut pemasok (supplier/vendor), ketersediaan material, dan kondisi pasar komoditas.



Dengan demikian, Procurement Review tidak hanya bersifat operasional (membeli barang/jasa), tetapi menjadi bagian dari mekanisme perencanaan bisnis yang menyeluruh untuk menjamin kesinambungan pasokan (supply continuity), efisiensi biaya, dan daya saing jangka panjang.

Ada lima komponen utama dalam procurement review yang perlu dilakukan.



(4) Procurement Management Review: Supply Chains

- New Supplier/Vendor
- Supplier/Vendor Relationship
- Supply Availability
- Pricing & Trending
- Emergent Strategy

Pertama: New Supplier/Vendor

Procurement review mengevaluasi kebutuhan akan pemasok baru berdasarkan:

- Kebutuhan kapasitas baru.
- Penggantian pemasok yang bermasalah.
- Inisiatif keberlanjutan (sustainability).
- Strategi diversifikasi atau regionalisasi rantai pasok (nearshoring/multisourcing).

Ini melibatkan proses identifikasi, evaluasi, seleksi, dan integrasi pemasok baru ke dalam jaringan pasok perusahaan.



Kedua: Supplier/Vendor Relationship

Aspek ini mencakup pengelolaan hubungan dengan pemasok yang ada, meliputi:

- Segmentasi vendor (strategis vs. transaksional).
- Penilaian kinerja (vendor scorecard).
- Inisiatif kolaboratif seperti VMI, co-development, atau long-term contract.
- Penanganan risiko reputasi, etika, dan ESG (Environmental, Social, Governance).

Hubungan yang terkelola dengan baik memungkinkan perusahaan meningkatkan ketahanan pasokan dan inovasi bersama pemasok.

Ketiga: Supply Availability

Menganalisis dan memvalidasi apakah kebutuhan pasokan untuk 18–24 bulan ke depan dapat terpenuhi berdasarkan:

- Konfirmasi kapasitas dari vendor.
- Status stok dan lead time bahan baku.
- Risiko geopolitik atau gangguan logistik.
- Mekanisme mitigasi untuk item kritis atau raw material spesifik.

Komponen ini berkaitan erat dengan peran Procurement dalam mendukung feasibility dari rencana demand dan supply.

Keempat: Pricing & Trending

Melibatkan analisis tren harga bahan baku atau komponen utama, termasuk:

- Fluktuasi harga pasar global (commodities, energi, freight).
- Data inflasi vendor.
- Dampak kebijakan makroekonomi (pajak, bea masuk, subsidi).
- Evaluasi kebutuhan renegotiasi kontrak.

Informasi ini digunakan dalam penghitungan proyeksi margin dan analisis risiko biaya dalam Financial Review.



Kelima: Emergent Strategy

Konsep strategis yang unik dan dinamis. Dalam konteks Procurement, emergent strategy merujuk pada:

Strategi pengadaan yang tidak ditentukan secara formal di awal, namun terbentuk secara bertahap melalui pembelajaran dari situasi aktual di lapangan, dinamika pasar, dan respons organisasi terhadap perubahan eksternal.

Contoh:

- Perusahaan awalnya fokus pada cost-based sourcing, namun karena krisis logistik global, strategi berubah menjadi resilience-based sourcing dengan diversifikasi supplier dan stok pengaman strategis.
- Munculnya kebutuhan mendadak akan supplier lokal karena regulasi TKDN atau kebijakan net zero.

Emergent strategy memperkuat peran Procurement sebagai fungsi strategis adaptif, bukan hanya administratif.

Tujuan akhir dari Procurement Review dalam siklus Integrated Business Planning (IBP) adalah untuk memastikan bahwa fungsi pengadaan memainkan peran strategis dalam menjamin kesinambungan dan ketahanan rantai pasok perusahaan.

Melalui forum ini, tim Procurement memberikan visibilitas terhadap potensi risiko eksternal yang dapat mengganggu ketersediaan pasokan—baik karena dinamika pasar global, ketidakstabilan geopolitik, maupun keterbatasan kapasitas pemasok—serta menyiapkan mitigasi yang sesuai.

Selain itu, Procurement Review bertanggung jawab untuk memastikan bahwa strategi dan kapasitas para supplier atau vendor telah terintegrasi secara konsisten ke dalam rencana permintaan dan pasokan jangka menengah hingga panjang.



Informasi yang dikumpulkan, seperti ketersediaan bahan baku, tren harga komoditas, atau status hubungan dengan vendor, menjadi input krusial dalam proses identifikasi dan penutupan gap saat Executive Management Review (EMR) berlangsung.

Dengan demikian, Procurement tidak hanya berperan sebagai eksekutor pembelian, tetapi juga sebagai mitra strategis yang turut mendorong pencapaian tujuan bisnis dan keuangan perusahaan secara berkelanjutan.

FAKTA BRUTAL DAN TANTANGAN PROCUREMENT

Jika Anda memproduksi seperti saus tomat, selai buah, atau makanan ringan berbasis bahan baku agrikultur, maka lebih dari 70% biaya produksi Anda sesungguhnya berasal dari sesuatu yang tidak pernah Anda buat sendiri—yakni bahan baku yang dipasok oleh supplier atau vendor eksternal. Fakta ini menunjukkan bahwa struktur biaya manufaktur dalam industri berbasis agrikultur sangat bergantung pada kualitas, ketersediaan, dan stabilitas harga bahan baku yang disediakan oleh pihak ketiga.

Ironisnya, ketergantungan strategis terhadap supplier sering kali luput dari perhatian manajemen karena tersembunyi di balik kontrak dan dokumen PO yang tampak terkelola dengan baik. Padahal, di balik formalitas tersebut, terdapat risiko nyata seperti gangguan pasokan, fluktuasi harga, dan penurunan kualitas. Oleh sebab itu, peran Procurement perlu diakui sebagai elemen strategis dalam perencanaan bisnis untuk memastikan ketahanan dan kelincahan rantai pasok perusahaan.



Namun begitu krisis datang—entah dalam bentuk harga tomat yang melonjak, panen cabai yang gagal, atau embargo logistik yang tak terduga—kita langsung menyadari betapa rapuhnya sistem yang selama ini dianggap aman.

Dalam dunia procurement modern, tantangan tidak lagi sesederhana “beli murah, kirim cepat”. Fungsi procurement telah berevolusi menjadi penjaga stabilitas rantai pasok sejak titik paling awal. Ketika satu bahan baku tertunda pengirimannya, efeknya menjalar seperti domino ke jadwal produksi, pengisian gudang, distribusi pelanggan, hingga ke laporan keuangan. Bahkan, tidak sedikit kasus di mana kegagalan pasok menyebabkan produk gagal diluncurkan, campaign tertunda, atau—yang lebih menyakitkan—pelanggan strategis berpindah ke kompetitor karena order yang tidak terpenuhi.

Mari kita lihat ilustrasi nyata dari krisis pasokan yang pernah mengguncang banyak pelaku industri. Ketika konflik bersenjata meletus di Eropa Timur, salah satu dampak langsungnya adalah terganggunya distribusi kaca dan aluminium foil yang menjadi komponen penting untuk botol minuman dan makanan kaleng. Supplier/vendor utama dari wilayah tersebut, yang selama ini mendominasi 60–70% volume pasok global, tidak lagi mampu memenuhi komitmennya. Perusahaan makanan dan minuman besar, bahkan yang sudah memiliki kontrak tahunan, tiba-tiba harus menghentikan produksi karena komponen kemasan tidak tersedia. Lead time yang semula 30 hari berubah menjadi 90 hari tanpa jaminan. Dan pada saat yang sama, harga bahan naik 40% akibat panic buying.

Dalam konteks lokal, ancaman datang dari cuaca. Misalnya dalam siklus kemarau panjang, hasil panen gula dan cabai nasional bisa turun drastis.



Ketika panen gagal, supplier/vendor domestik menaikkan harga karena kelangkaan, sementara supplier/vendor impor belum bisa dijangkau karena keterbatasan kontrak atau prosedur bea cukai. Ini bukan skenario fiksi. Banyak pelaku industri makanan yang mendadak tidak bisa memenuhi demand hanya karena gagal mengamankan bahan alami di saat genting. Ironisnya, banyak dari mereka sebenarnya melihat tanda-tandanya jauh hari, tetapi tidak memiliki sistem Procurement Review yang mampu mendeteksi dan merespons lebih awal.

Krisis yang tidak diantisipasi akan menciptakan biaya tambahan di mana-mana: extra freight, overtime produksi, kapasitas idle yang mahal, atau diskon untuk clearance produk karena keterlambatan masuk pasar. Lebih parah lagi, kerugian itu tidak hanya berbentuk angka, tetapi juga reputasi. Konsumen mungkin memaafkan keterlambatan satu kali, tapi mereka tidak akan ragu berpaling jika Anda mengulanginya dua kali. Supplier/vendor yang tidak terkelola dengan baik bukan hanya menyebabkan delay, tetapi juga menurunkan daya saing Anda secara tidak langsung.

Inilah sebabnya, forum Procurement Review menjadi sangat krusial. Ia bukan ruang administrasi, tetapi ruang strategis yang harus mampu membaca peta risiko global dan lokal, mengevaluasi readiness supplier/vendor secara rutin, dan merancang mitigasi berbasis data.

Forum ini harus mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan penting: Apakah kita siap jika pasokan utama terganggu selama 6 minggu? Apakah kita memiliki kontrak cadangan? Apakah buffer stock kita sesuai dengan tingkat risiko bahan tersebut? Apakah kita tahu bagaimana pengaruh satu krisis kecil di hulu akan berdampak di hilir?



Dalam industri yang bergantung pada alam dan musim, perencanaan yang baik tidak cukup jika tidak diiringi oleh kontrol strategis di sisi pengadaan. Procurement tidak bisa hanya beroperasi berdasarkan PO dan invoice. Ia harus mampu menjadi radar awal bagi perubahan mendadak, dan menjadi pengendali utama ketika gejala pasokan mulai terasa. Terutama dalam sektor makanan dan minuman, di mana fluktuasi harga, musim tanam, dan ketergantungan pada importasi membuat ketahanan pasok menjadi taruhan bisnis yang nyata.

HIRARKI DAN ALUR KEGIATAN PROCUREMENT SECARA TERSTRUKTUR

Salah satu tantangan paling mendasar yang sering saya jumpai di berbagai perusahaan adalah cara mereka memperlakukan procurement. Banyak yang masih melihatnya sebagai fungsi administrasi semata—pengadaan barang, permintaan penawaran, dan penerbitan PO. Padahal, di perusahaan-perusahaan yang mampu bertahan dan tumbuh secara berkelanjutan, procurement telah menjadi fungsi strategis yang menyentuh jantung operasional dan keberlangsungan bisnis. Untuk sampai ke level tersebut, hal pertama yang perlu kita miliki adalah pemahaman menyeluruh tentang tahapan procurement lifecycle.

Tahapan ini tidak berdiri sendiri. Ia menghubungkan banyak fungsi lintas departemen—dari demand planner, R&D, produksi, finance, hingga QA.



Setiap langkah di dalam siklusnya bukan sekadar prosedur, melainkan representasi dari pengambilan keputusan yang dapat memengaruhi kualitas pasok, struktur biaya, dan daya saing perusahaan. Mari kita telaah bersama, langkah demi langkah, agar setiap keputusan yang Anda buat di fungsi procurement memiliki basis yang kokoh.

Langkah 1: Define the Need – Menentukan Kebutuhan Secara Presisi

Semua proses dimulai dari definisi kebutuhan. Dan di sinilah sering kali masalah pertama muncul—karena kebutuhan yang diinput tidak jelas atau terlalu umum. Misalnya, ketika tim produksi meminta "botol kaca 250ml", tapi tidak menyebutkan ketebalan, toleransi dimensi, atau spesifikasi food-grade. Hasilnya? Material datang, tapi ditolak QA. Kita harus kembali ke hulu dan mulai ulang. Padahal, definisi kebutuhan yang presisi seharusnya melibatkan demand planner, R&D, dan produksi sejak awal. Kebutuhan harus dijabarkan dalam satuan yang terukur: spesifikasi teknis, kuantitas, jadwal kebutuhan, dan parameter kualitas.

Langkah 2: Conduct Market Analysis – Memahami Struktur dan Dinamika Pasar

Setelah tahu apa yang dibutuhkan, langkah berikutnya adalah memahami dari mana kebutuhan tersebut bisa dipenuhi. Di sini kita tidak boleh asal tunjuk supplier/vendor. Analisis pasar dilakukan untuk memetakan landscape industri: siapa pemain utama, siapa yang emerging, siapa yang sedang dalam tekanan. Untuk bahan baku agrikultur seperti cabai atau gula, misalnya, kita perlu memahami musim tanam, negara penghasil utama, serta tren harga global. Sourcing management menjadi aktor kunci di tahap ini.



la tidak hanya mengumpulkan data harga, tetapi juga menilai kestabilan politik di negara asal, kapasitas ekspansi supplier/vendor, dan apakah ada isu keberlanjutan atau compliance.

Langkah 3: Determine Specifications – Menyempurnakan Spesifikasi Teknis

Tahap ini adalah jembatan antara kebutuhan bisnis dan realita teknis di lapangan. Dalam banyak kasus, QA dan engineering memiliki spesifikasi ideal, tapi supplier/vendor tidak bisa memenuhi karena keterbatasan alat atau proses. Maka, spesifikasi harus dirundingkan—bukan diturunkan sepihak. Misalnya, Anda ingin ketebalan aluminium foil di angka tertentu, tapi mesin supplier/vendor hanya bisa memberikan toleransi yang lebih lebar. Di sinilah komunikasi teknis sangat krusial. Spesifikasi akhir harus feasible, terstandar, dan terdokumentasi dengan baik. Jangan sampai terjadi pembelian berdasarkan deskripsi email, yang nanti menimbulkan ambigu saat proses produksi.

Langkah 4: Create a Supplier/Vendor Strategy – Merancang Strategi Supplier/Vendor yang Seimbang

Sebelum kita bicara siapa yang dipilih, kita harus tahu bagaimana kita akan memilih. Strategi sourcing ini akan menentukan arah permainan: apakah kita akan menggunakan satu supplier/vendor strategis dengan kontrak jangka panjang, atau dual sourcing untuk mitigasi risiko, atau bahkan spot buying jika volumenya kecil dan tidak kritis. Keputusan ini bukan hitam-putih. Anda mungkin ingin mengamankan bahan utama seperti tomat paste lewat forward contract enam bulan, tapi untuk kemasan plastik Anda lebih nyaman membeli bulanan dari vendor lokal. Ini adalah titik krusial di mana procurement harus menimbang antara efisiensi biaya dan ketahanan pasok.



Langkah 5: Issue RFI – Penjaringan Awal Kandidat Potensial

Setelah strategi ditetapkan, kita masuk tahap penjaringan informasi. RFI (Request for Information) digunakan untuk menjaring supplier/vendor potensial yang layak dipertimbangkan. Ini bukan sekadar permintaan brosur, tapi dokumen formal yang berisi pertanyaan teknis dan administratif: legalitas, kapasitas, sertifikasi ISO, pengalaman industri, dan portofolio klien. Dengan RFI, kita bisa melihat siapa saja yang 'cukup menarik' untuk lanjut ke tahap audit dan seleksi.

Langkah 6: Supplier/Vendor Sourcing Management – Validasi Operasional dan Teknis

Nah, di sini kita mulai serius. Kandidat yang lolos RFI kemudian diverifikasi secara menyeluruh. Tim sourcing akan melakukan audit pabrik, menguji sampel, mengecek sistem manajemen mutu, bahkan mewawancarai tim operasional supplier/vendor. Tujuannya adalah memastikan mereka tidak hanya punya proposal bagus, tapi benar-benar mampu deliver sesuai ekspektasi. Misalnya, Anda butuh label shrink sleeve tahan suhu tinggi. Jika supplier/vendor hanya pernah menangani label biasa, maka ini jadi sinyal kuning. Tahap ini adalah due diligence teknis sebelum kita masuk ke proses negosiasi resmi.

Langkah 7: Select Target Suppliers/Vendors – Menyaring Kandidat Terbaik

Dari hasil audit, kita menyusun shortlist supplier/vendor. Ini tidak bisa dilakukan oleh procurement sendirian. Tim produksi, QA, bahkan finance harus diajak duduk bersama. Setiap fungsi melihat dari kacamata mereka masing-masing: apakah kapasitas cukup? Apakah compliance terjamin? Apakah terms pembayaran sesuai cashflow? Di sinilah, supplier/vendor dinilai bukan hanya dari harga, tapi dari nilai total yang mereka bawa ke rantai nilai kita.



Langkah 8: Issue RFQ – Permintaan Penawaran (Request for Quotation)

Baru setelah shortlist terbentuk, kita masuk tahap pengajuan penawaran harga. RFQ dikirim ke kandidat terpilih, dan isinya jauh lebih komprehensif dari sekadar kolom harga. Harus ada klausul penalti, SLA, ketentuan pengemasan, sampai pada timeline pengiriman. RFQ yang baik juga menjelaskan cara penilaian—misalnya, 30% bobot untuk harga, 25% untuk kualitas, 20% untuk fleksibilitas, dan seterusnya. Tujuannya jelas: transparansi dan akuntabilitas.

Langkah 9: Select Supplier/Vendor – Pengambilan Keputusan Terstruktur

Semua penawaran kemudian dinilai menggunakan scoring model. Di perusahaan-perusahaan besar, tahap ini biasanya disupervisi oleh procurement committee—agar tidak ada keputusan subjektif. Supplier/vendor juga diberi kesempatan untuk presentasi, menjelaskan value proposition mereka. Proses ini membuat semua pihak nyaman—bahwa keputusan final adalah hasil penilaian yang rasional, transparan, dan bisa dipertanggungjawabkan.

Langkah 10: Issue PO – Penerbitan Purchase Order

PO adalah dokumen kontrak yang sah. Ia harus mencerminkan semua hasil negosiasi, termasuk skema pengiriman, nilai transaksi, dan persyaratan legal. Dengan sistem ERP seperti SAP, penerbitan PO terhubung langsung dengan sistem inventory dan akuntansi. Artinya, setiap PO yang keluar otomatis mencatatkan komitmen keuangan perusahaan.



Langkah 11: Receive Goods or Services – Pemeriksaan dan Penerimaan Barang

Ketika barang tiba, tim gudang dan QA akan melakukan inspeksi. Ketepatan jumlah, kualitas, dan dokumen pengiriman diverifikasi. Jika ada ketidaksesuaian, dibuatkan notifikasi kepada supplier/vendor. Data ini masuk ke sistem dan menjadi bagian dari evaluasi performa mereka.

Langkah 12: Conduct Three-Way Matching – Verifikasi Final Transaksi

Sebelum supplier/vendor dibayar, sistem akan mencocokkan PO, invoice, dan GRN (goods receipt note). Kalau salah satu tidak cocok –misalnya jumlah invoice melebihi jumlah barang diterima–maka pembayaran ditahan. Ini adalah kontrol internal yang sangat penting untuk menghindari fraud atau pembayaran ganda.

Langkah 13: Issue Payment – Eksekusi Pembayaran

Setelah semua cocok, pembayaran dilakukan sesuai term yang disepakati. Sistem E-invoicing mempercepat validasi dan mengurangi human error. Proses ini tidak hanya menyangkut akurasi, tetapi juga menjaga arus kas perusahaan tetap sehat.

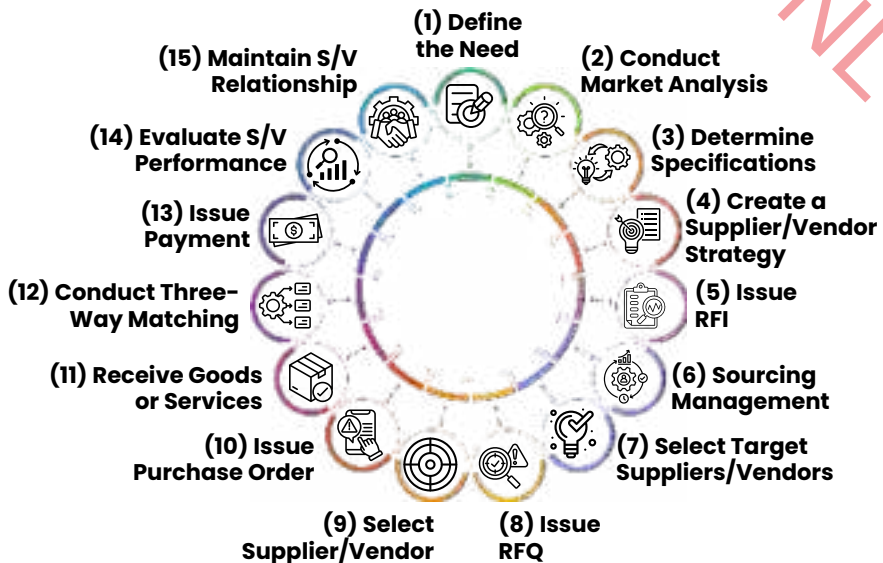
Langkah 14: Evaluate Supplier/Vendor Performance – Monitoring Berbasis Data

Evaluasi dilakukan berkala dan berbasis indikator: OTD, reject rate, respons terhadap keluhan, serta fleksibilitas saat ada permintaan mendadak. Supplier/vendor yang consistently baik bisa masuk preferred list, yang buruk bisa dikeluarkan. Data ini jadi dasar untuk negosiasi ulang atau keputusan perpanjangan kontrak.



Langkah 15: Maintain Supplier/Vendor Relationship – Membangun Kemitraan Jangka Panjang

Hubungan strategis dibangun di sini. Procurement bukan hanya penghubung, tapi fasilitator kolaborasi. Kita bisa menyusun program co-development, sustainability goals bersama, atau bahkan inovasi produk. Dengan begitu, supplier/vendor tidak hanya jadi penyuplai, tapi bagian dari strategi pertumbuhan jangka panjang perusahaan.



DUE DILIGENCE KUNCI PROSES PROCUREMENT

Due diligence merupakan fondasi krusial dalam proses procurement modern, terutama ketika perusahaan memasuki fase kritis pengambilan keputusan terhadap pemilihan supplier/vendor.



Lebih dari sekadar formalitas administratif, due diligence adalah sebuah pendekatan sistematis yang berfungsi sebagai sistem penyaringan awal dan perlindungan strategis bagi organisasi. Tujuannya bukan hanya untuk memperoleh informasi faktual, tetapi juga untuk membangun keyakinan manajerial dalam menilai apakah calon supplier/vendor memiliki kompetensi, integritas, dan kesiapan yang memadai untuk menjadi bagian dari rantai nilai perusahaan.



Dalam konteks hubungan jangka panjang, due diligence memberikan dasar yang kuat untuk menghindari risiko kontraktual maupun reputasional. Melalui analisis keuangan, misalnya, perusahaan dapat memahami stabilitas dan kapasitas modal calon supplier/vendor—sebuah indikator vital terhadap keberlangsungan pasokan jangka panjang. Sementara itu, verifikasi legalitas memastikan bahwa calon mitra telah memenuhi seluruh kewajiban hukum dan peraturan di yurisdiksi operasionalnya. Hal ini mencegah potensi konflik hukum yang dapat merusak hubungan dagang di kemudian hari.



Aspek mutu, waktu, dan sumber daya sangat terkait erat dengan praktik *due diligence*. Evaluasi kinerja historis dan pengujian kemampuan operasional memberikan gambaran realistis mengenai kapasitas supplier/vendor dalam memenuhi *Service Level Agreement* (SLA), baik dari sisi kualitas produk, ketepatan waktu pengiriman, maupun konsistensi dalam skala volume besar. Tanpa proses verifikasi menyeluruh ini, organisasi berisiko menjalin kontrak dengan mitra yang tidak mampu memenuhi standar performa yang dibutuhkan, yang pada akhirnya dapat menyebabkan gangguan pasok atau penurunan kepuasan pelanggan.

Lebih lanjut, penilaian keberlanjutan dan tanggung jawab sosial menjadi dimensi yang semakin relevan dalam praktik *procurement* saat ini. *Corporate buyers* tidak hanya mempertimbangkan efisiensi biaya, tetapi juga memastikan bahwa supplier/vendor tidak terlibat dalam praktik yang melanggar etika bisnis global, seperti eksploitasi tenaga kerja atau pencemaran lingkungan. Dalam banyak kasus, kegagalan dalam dimensi ini berdampak langsung terhadap reputasi dan nilai merek perusahaan.

Tidak kalah pentingnya adalah penilaian terhadap risiko operasional dan *supply continuity*. Dengan memahami sejauh mana supplier/vendor memiliki *business continuity plan*, sistem manajemen mutu, atau kemampuan untuk menghadapi gejolak pasar (misalnya, krisis logistik global atau kenaikan harga bahan baku), perusahaan dapat mengambil langkah mitigasi lebih awal. Ini bukan hanya soal proteksi terhadap kerugian, melainkan strategi untuk membangun resiliensi dan ketahanan operasional jangka panjang.

Dengan demikian, *due diligence* adalah titik awal dari hubungan profesional yang sehat dan saling menguntungkan.



la membantu menetapkan harapan bersama sejak awal, menghindari asumsi yang keliru, dan mendorong keterbukaan dalam menyusun rencana kerjasama. Supplier/vendor yang lolos proses due diligence dengan baik cenderung memiliki komitmen dan kesiapan untuk terlibat dalam inisiatif co-development, continuous improvement, serta integrasi proses lintas perusahaan.

Kesimpulannya, due diligence dalam proses procurement bukan sekadar mekanisme kontrol, melainkan instrumen strategis yang memastikan bahwa setiap langkah kerjasama dengan supplier/vendor dibangun di atas dasar yang transparan, terverifikasi, dan berorientasi jangka panjang. Tanpa tahapan ini, organisasi akan rawan terhadap disrupsi, konflik kontraktual, dan biaya tersembunyi yang bisa dihindari dengan pemeriksaan yang cermat sejak awal.

ARENA STRATEGIS PENJAGA STABILITAS HULU

Dalam organisasi modern yang menghadapi tekanan globalisasi, fluktuasi harga komoditas, dan tuntutan keberlanjutan, peran procurement telah bertransformasi dari sekadar fungsi operasional menjadi pengungkit strategis bisnis. Dalam konteks Integrated Business Planning (IBP), Procurement Review bukan sekadar forum evaluatif, melainkan ruang pengambilan keputusan berbasis data yang menyatukan kecepatan operasional dengan disiplin finansial dan keberlanjutan rantai nilai. Forum ini menjadi platform utama untuk memastikan bahwa keputusan pengadaan tidak hanya tepat guna secara teknis, tetapi juga selaras dengan visi jangka panjang perusahaan dalam menciptakan nilai ekonomi dan sosial.



Sayangnya, di banyak perusahaan, procurement masih terjebak pada pola reaktif dan administratif. Fokus utama berkutat pada pengeluaran PO, diskon harga, dan ketepatan pengiriman. Padahal, fakta di lapangan menunjukkan bahwa lebih dari 70% total biaya produksi berasal dari material yang tidak diproduksi sendiri. Ketika satu bahan baku utama—seperti minyak nabati, botol kaca, atau karton kemasan—mengalami keterlambatan atau lonjakan harga, maka efeknya bisa langsung terasa pada cashflow, utilisasi produksi, bahkan reputasi merek. Procurement Review hadir sebagai bentuk antisipasi terstruktur terhadap risiko-risiko ini, serta penguatan governance dalam proses pengadaan.

Secara fungsional, Procurement Review adalah forum bulanan yang melibatkan procurement leader, supply planner, demand planner, controller keuangan, serta perwakilan produksi dan R&D. Di forum inilah dilakukan konsolidasi atas status kontrak strategis, performa supplier/vendor utama, penyesuaian sourcing strategy, hingga eskalasi isu yang berpotensi mengganggu rencana produksi dan distribusi. Semua yang dibahas ditautkan langsung ke dalam skenario keuangan dan service level yang telah dikomitmenkan oleh organisasi.

Tujuan pertama dari forum ini adalah menyelaraskan strategi pengadaan dengan rencana demand-supply-financial yang telah disepakati dalam siklus IBP. Artinya, ketika terjadi perubahan demand akibat shifting channel, seasonal adjustment, atau peluncuran produk baru, maka procurement harus mengevaluasi apakah strategi pembelian dan komitmen pasok masih relevan. Di sinilah pendekatan Total Ownership Cost (TOC) dan Present Value (PV) digunakan secara sistemik.



Procurement tidak lagi hanya menilai harga beli saat ini, tetapi menghitung potensi procurement cost saving ke depan berdasarkan diskon kuantitas, cash term advantage, dan pengurangan biaya failure akibat kualitas buruk. Semua keputusan diuji terhadap present value atas alternatif yang tersedia.

Tujuan kedua untuk mengidentifikasi risiko struktural dan merancang mitigasi berbasis skenario. Forum ini wajib menghadirkan supply risk map yang mencakup potensi disrupsi dari sisi geografi, regulasi, pasokan bahan baku, atau dinamika vendor. Dengan pendekatan what-if simulation, Procurement Review mengevaluasi risiko positif—seperti peluang membeli dalam volume besar saat harga sedang rendah, atau vendor baru dengan fleksibilitas tinggi—dan risiko negatif—seperti embargo, gagal panen, atau shutdown vendor karena force majeure. Proyeksi risiko harus memiliki cakupan 12–24 bulan ke depan sebagai dasar oversight jangka menengah, bukan sekadar laporan status mingguan.

Tujuan ketiga menjadikan supplier/vendor sebagai bagian dari sistem manajemen jangka panjang perusahaan, bukan sekadar entitas eksternal. Procurement Review menyajikan status kemitraan strategis, readiness vendor untuk terlibat dalam proyek NPI, serta kontribusi supplier/vendor terhadap program keberlanjutan perusahaan. Penilaian seperti penggunaan material ramah lingkungan, efisiensi energi vendor, dan kepatuhan terhadap standar ESG (Environmental, Social, Governance) menjadi dimensi tambahan dalam analisis performa. Procurement tidak bisa lagi menutup mata dari tekanan global akan keberlanjutan, dan forum ini adalah titik masuk formal untuk menilai dan memperkuat agenda tersebut.

Dalam praktik terbaiknya, Procurement Review menyajikan oversight dashboard yang mencakup cashflow impact, risk exposure index, dan TOC analysis per kategori bahan utama.



Bahkan, keputusan untuk mengaktifkan buffer stock atau melakukan forward contract dievaluasi tidak hanya dari sisi teknis, tetapi juga nilai waktu uang dan strategi working capital perusahaan. Misalnya, dalam kasus rencana pembelian bahan X dengan kontrak 12 bulan senilai Rp25 miliar, forum akan membandingkan nilai PV dari kontrak tersebut dengan opsi spot buying dan skenario alternatif. Hanya dengan cara inilah perusahaan dapat mengambil keputusan pengadaan yang agile namun terkendali secara finansial.

MENGUBAH SUPPLIER/VENDOR MENJADI MITRA STRATEGIS

“Izinkan saya mulai dari pertanyaan yang jarang ditanyakan, tetapi sangat penting,” ujar saya kepada tim eksekutif procurement dari sebuah perusahaan manufaktur makanan olahan. “Dari seluruh supplier/vendor yang ada di daftar pembayaran Anda bulan ini, berapa banyak yang betul-betul memahami strategi pertumbuhan jangka panjang perusahaan Anda?”

Pertanyaan ini bukan untuk menguji, tetapi untuk membuka ruang refleksi. Sebab kenyataannya, sebagian besar hubungan perusahaan dengan supplier/vendor masih sangat transaksional. Fokus utamanya sering kali terbatas pada dua hal: harga dan kecepatan. Tapi di dunia bisnis yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian, hubungan semacam itu tidak lagi cukup.

Inilah titik masuk pentingnya Supplier/Vendor Relationship Management (SRM).



SRM bukan sekadar sistem monitoring atau tabel penilaian kinerja. Ia adalah paradigma baru dalam membangun kolaborasi strategis lintas organisasi—dari perusahaan utama ke mitra pasokannya. Bukan hanya untuk menjaga pasokan lancar, tapi untuk menciptakan ekosistem bisnis yang tangguh, adaptif, dan punya arah yang sama.

Ambil contoh sebuah perusahaan minuman ternama yang menghadapi musim promosi tahunan. Mereka tidak lagi melakukan tender musiman untuk pengadaan botol PET. Sebaliknya, mereka mengembangkan model “co-forecasting” bersama tier-1 supplier/vendor mereka enam bulan sebelumnya. Hasilnya, bukan hanya pasokan terjaga, tetapi kapasitas produksi vendor bisa dioptimalkan tanpa kejutan di tengah jalan. Ini bukan lagi soal sekadar beli dan kirim. Ini soal mengunci keandalan dan respons bisnis bersama.

Mungkin Anda bertanya-tanya, pendekatan apa yang sebaiknya dilakukan? Benar! Anda sedang pada bahasan yang tepat.

Ada lima pendekatan yang secara konsisten saya dorong dalam strategi pemilihan dan pengelolaan vendor.

Pertama, kriteria seleksi tidak bisa hanya berdasarkan syarat administratif klasik seperti usia perusahaan atau kepemilikan sertifikasi. Harus berbasis pada pemahaman mendalam tentang daya saing teknis, kapabilitas digital, kapasitas ekspansi, serta jejak keberlanjutan (sustainability footprint) dari supplier/vendor tersebut.

Kedua, evaluasi vendor dilakukan secara menyeluruh, dan secara periodik. Jangan berhenti di angka OTD (on-time delivery) atau reject rate. Perhatikan juga pola komunikasi: apakah vendor tersebut proaktif saat terjadi kendala supply?



Apakah mereka melakukan root cause analysis saat terjadi masalah, atau hanya menunggu arahan buyer?

Ketiga, analisis biaya harus menghitung total cost of ownership (TCO). Supplier/vendor dengan harga beli lebih tinggi mungkin justru memberikan efisiensi menyeluruh jika ia memiliki lead time pendek, kualitas stabil, dan siklus approval yang tidak berbelit-belit. Ini artinya procurement harus mampu melihat nilai, bukan hanya harga.

Keempat, hubungan jangka panjang perlu dibentuk melalui dialog terbuka dan agenda strategis bersama. Beberapa perusahaan FMCG sukses membangun Supplier Development Program (SDP) yang bukan hanya meningkatkan kinerja vendor, tetapi juga memperkuat loyalitas dan inovasi bersama. Misalnya, ketika launching varian produk baru, supplier/vendor dikirim brief enam bulan sebelum produk dirilis ke pasar—sehingga waktu respons produksi menjadi jauh lebih efisien.

Kelima, pemantauan kinerja vendor harus menjadi siklus aktif dan dua arah. Dalam praktik terbaik, buyer pun mendapat penilaian dari vendor: bagaimana mereka diperlakukan, apakah proses PO efisien, dan apakah ada visibilitas rencana jangka menengah. Transparansi dua arah ini menciptakan sistem umpan balik yang saling memperbaiki.

Dalam banyak sesi pelatihan, saya sering menampilkan satu ilustrasi sederhana namun kuat: dua lingkaran besar—vendor di satu sisi, customer di sisi lain—diikat oleh panah ganda di tengah. Di atasnya tertulis SRM (Supplier Relationship Management), di bawahnya CRM (Customer Relationship Management). Ini bukan hanya simbol, tapi cerminan realita bahwa hubungan vendor dan hubungan pelanggan adalah satu mata rantai sistemik.



Kesuksesan di pasar tidak hanya ditentukan oleh seberapa baik Anda melayani pelanggan, tapi juga seberapa matang Anda membina vendor Anda. Misalnya, dalam peluncuran produk baru, kegagalan koordinasi dengan supplier/vendor bahan baku bisa menyebabkan keterlambatan produksi hingga dua minggu—yang berakibat pada kehilangan momentum penjualan dan potensi kerugian yang tidak kecil. Hal seperti ini tidak tertulis di SLA, tapi dampaknya sangat nyata.

Di sinilah SRM berperan, tidak hanya menjaga kinerja logistik atau harga, tetapi menjembatani keseluruhan proses dari hulu ke hilir: mulai dari manajemen kebutuhan (demand management), alokasi kapasitas produksi, integrasi sistem fulfillment, hingga kolaborasi desain produk. Bahkan hingga ke pengelolaan retur (return management) jika ada kasus defect.

Dan Implementasi SRM yang efektif selalu dimulai dari klasifikasi supplier/vendor berdasarkan nilai kontribusinya. Bukan semua vendor harus diperlakukan sama. Vendor dengan kontribusi tinggi—baik dari sisi volume, kompleksitas, maupun pengaruh terhadap kinerja bisnis—dikategorikan sebagai Tier 1.



Kepada merekalah agenda kolaboratif difokuskan: pengembangan bersama, eksklusivitas, bahkan investasi bersama.

Evaluasi performa dilakukan secara obyektif. Scoring berbasis data digunakan: OTD, kualitas, fleksibilitas terhadap permintaan berubah, dan waktu tanggap terhadap komplain. Tapi yang lebih penting dari angka adalah bagaimana angka itu ditindaklanjuti dalam diskusi dua arah. SRM bukan sekadar spreadsheet. Ia adalah sistem pembelajaran dan pembentukan trust.



Salah satu cara menjaga disiplin dan motivasi adalah dengan sistem reward dan consequence. Vendor yang consistently performa tinggi diberi akses pada proyek strategis atau eksklusivitas pasok. Sebaliknya, vendor yang stagnan akan dievaluasi dan diberi opsi perbaikan, bahkan kemungkinan digantikan jika tidak ada progres. Ini bukan hukuman, tapi cara sehat membangun kultur akuntabilitas. Di banyak perusahaan kelas dunia, vendor kini diajak masuk ke dalam proses co-innovation.



Misalnya, supplier/vendor kemasan tidak hanya mencetak botol, tetapi ikut mendesain bentuk baru yang lebih ergonomis sekaligus mengurangi biaya logistik. Supplier/vendor logistik tidak hanya mengirim barang, tetapi membantu merancang jalur distribusi yang lebih ramah lingkungan.



Apa yang dibangun di sisi vendor hari ini, akan dirasakan oleh pelanggan di sisi lain dalam hitungan minggu. Keterlambatan pasok bahan baku akan berujung pada delay fulfillment. Kualitas bahan yang tidak konsisten akan berakhir di customer complaint. Itulah sebabnya, SRM dan CRM tidak bisa dipisahkan. Mereka bukan dua sistem, tetapi dua kutub dari satu sistem yang sama.

Jika perusahaan ingin membangun keunggulan yang sulit ditiru kompetitor, maka SRM harus menjadi pondasi strategis. Procurement bukan lagi unit pembeli, melainkan fasilitator nilai. Dan supplier/vendor bukan lagi tukang kirim, melainkan partner dalam value creation journey.



SRM adalah tentang bagaimana membangun ekosistem yang mampu bertahan di tengah krisis, bereaksi cepat saat disrupsi, dan tetap relevan saat pasar berubah. Dalam ekosistem seperti ini, supplier/vendor menjadi bagian dari solusi—bukan hanya bagian dari rantai pasok. Namun, SRM sejati bukan hanya manajemen hubungan. Ia adalah sistem kepemimpinan. Ia memfasilitasi integrasi antar organisasi lintas batas—dari buyer, supplier/vendor, hingga customer—untuk menciptakan nilai baru yang tidak dapat dibangun sendiri-sendiri.

Salah satu contoh terbaik adalah sinergi SRM–CRM dalam perusahaan makanan berbasis bahan alami. Dengan keterlibatan supplier/vendor rempah sejak perencanaan panen dan proyeksi ekspor, mereka mampu menjamin traceability, keandalan supply, dan mendapatkan sertifikasi sustainability. Di sisi hilir, hal ini meningkatkan kepercayaan konsumen dan memperkuat daya saing produk mereka di pasar premium global.

MENJAGA PASOKAN, MARGIN, DAN KEPUTUSAN YANG BIJAK

“Kalau Anda bisa memproyeksikan cost saving dari satu keputusan sourcing, lalu menghitung dampaknya terhadap margin produk, dan bahkan cashflow 24 bulan ke depan—maka Anda sedang melakukan Procurement secara strategis. Jika tidak? Mungkin yang Anda lakukan baru sebatas belanja pintar.” Kalimat ini sering saya buka dalam diskusi bersama klien saat sesi Procurement Review disiapkan untuk masuk ke dalam siklus Integrated Business Planning (IBP).



Pasalnya, banyak perusahaan yang masih menjadikan strategi sourcing hanya sebagai dokumen kontrak dan tender periodik. Padahal, sourcing management adalah titik awal ketahanan rantai pasok. Perusahaan yang hanya mengandalkan satu supplier/vendor untuk bahan baku utama akan mudah goyah saat ada gangguan logistik, fluktuasi harga global, atau disrupsi politik di negara asal sumber pasok. Karena itulah, pendekatan single source harus ditinjau ulang, dan opsi multi-sourcing—serta penggunaan kontrak berlapis antara jangka panjang dan spot—harus dirumuskan berdasarkan jenis bahan, ketergantungan volume, dan volatilitas pasarnya.

Contohnya, untuk bahan seperti tomat puree yang stabil dalam forecast dan tersedia secara luas, perusahaan dapat mengunci harga melalui forward contract selama enam bulan untuk melindungi margin. Sebaliknya, bahan seperti kemasan fleksibel dengan harga fluktuatif dan lead time pendek dapat dikelola melalui spot vendor, demi menjaga agility dan menghindari kelebihan stok. Di sinilah peran Procurement Review menjadi sangat vital—bukan untuk menyusun ulang daftar harga, melainkan untuk memetakan strategi pasok terhadap ketahanan finansial dan operasional secara holistik.

Mungkin muncul di benak Anda, “Bagaimana cara Menyatukan Perspektif Procurement, Supply, dan Finance?”

Proses sourcing tidak bisa dikerjakan dalam silo. Procurement Review harus menjadi titik temu lintas fungsi, terutama dengan tim perencanaan supply dan keuangan. Di tahap inilah semua asumsi mulai diujikan: “Apakah kita benar-benar membutuhkan 20% tambahan volume bahan baku ini dalam 3 bulan ke depan?” atau “Apakah penguncian harga sekarang akan menguntungkan kita dibandingkan ekspektasi market price 6 bulan ke depan?”



Pertama, forum ini menerima input langsung dari Supply Review, termasuk perubahan prioritas SKU, perubahan ritme produksi karena seasonality, serta evaluasi kapasitas co-packer. Misalnya, jika SKU baru diprioritaskan karena dorongan demand dari channel modern, maka procurement harus menilai: apakah semua komponen bahan baku sudah tersedia? Jika tidak, perlu ada feedback loop ke tim perencanaan agar campaign bisa dijadwalkan ulang atau alternatif sourcing disiapkan lebih awal.

Kedua, semua keputusan yang memiliki dampak ke struktur biaya harus dibahas bersama Finance. Contoh nyata: ketika tim procurement mengusulkan forward contract untuk gula dengan harga Rp13.500/kg untuk jangka 12 bulan, estimasi cash-out mencapai Rp18 miliar. Ini bukan hanya soal harga murah, tetapi harus dievaluasi terhadap working capital limit, jadwal pengeluaran investasi lain, dan skenario harga pasar. Artinya, Procurement Review harus terkoneksi langsung ke Financial Reconciliation untuk sinkronisasi keputusan.

Satu kesalahan umum yang sering saya lihat di lapangan adalah pengambilan keputusan kontrak dalam ruang tertutup procurement—tanpa mempertimbangkan dampaknya terhadap asumsi margin di P&L produk. Padahal, supply chain bukan hanya soal barang bergerak, tapi juga uang yang ikut bergerak—baik keluar (cash-out) maupun tertahan (working capital). Maka di sinilah Procurement Review perlu berdiri sebagai simpul strategis dalam IBP, bukan hanya sebagai pengingat PO yang belum ditandatangani.

“Nah! Terus bagaimana mengantisipasi Volatilitas: Risiko, Mitigasi, dan Nilai Saat Ini?”



Perusahaan yang adaptif adalah mereka yang mampu membaca sinyal risiko dari jauh. Dalam Procurement Review, pemodelan what if harus menjadi praktik rutin. Misalnya: “Bagaimana jika harga minyak nabati naik 30% karena embargo ekspor di negara asal?” atau “Apa yang terjadi pada cashflow kita jika lead time aluminium foil dari Asia Timur meleset dua minggu?” Pemodelan seperti ini membantu organisasi tidak hanya bereaksi terhadap krisis, tapi membangun ketahanan sebelum badai datang.

Bahkan lebih jauh, tim procurement harus mampu menghitung present value dari cost saving yang dihasilkan oleh keputusan strategis sourcing. Penghematan Rp1 miliar untuk kontrak bahan baku mungkin terlihat mengesankan, tapi jika dicapai melalui pembelian massal yang menahan stok selama 6 bulan dan menambah inventory holding cost hingga 8%, nilainya mungkin negatif. Oleh karena itu, pengambilan keputusan harus mempertimbangkan TCO (Total Cost of Ownership), efek pada inventory turnover, dan implikasi jangka panjang terhadap modal kerja.

Untuk memperkuat keputusan berbasis data, oversight 12–24 bulan ke depan juga menjadi penting. Forum ini bisa mulai memperkenalkan dashboard proyeksi: berapa potensi saving yang bisa diakui dalam satu tahun fiskal ke depan? Bagaimana nilai saving tersebut bila dihitung dengan pendekatan net present value? Apakah strategi dual sourcing yang sedang dirancang mampu menurunkan risiko SLA dalam tiga musim produksi ke depan?

ntinya adalah, Procurement Review tidak boleh dibiarkan sebagai forum administratif yang membahas delivery date, PO pending, atau update harga.



la adalah ruang yang dirancang untuk menyatukan narasi antara keberlanjutan pasok (supply continuity), efisiensi biaya (cost discipline), dan keberanian mengambil posisi jangka panjang - strategic commitment.

Ini adalah tempat di mana procurement, supply, dan finance tidak lagi duduk sebagai tiga unit terpisah, tetapi sebagai satu kesatuan yang menyusun langkah maju. Ketika sebuah perusahaan bisa menyatukan tiga lensa ini dalam satu ruang diskusi, maka keputusan sourcing tidak lagi bersifat reaktif, melainkan visioner.

5 KOMPONEN PENTING PROCUREMENT REVIEW

Bayangkan ini terjadi dalam satu rapat lintas fungsi yang sudah Anda jalani berkali-kali. Forecast permintaan sudah disepakati, jadwal produksi pun telah dikunci. Namun, ketika semua pihak merasa siap mengeksekusi, muncul kabar dari procurement: bahan baku utama belum tiba, vendor terlambat mengirim karena masalah di negara asal, dan worst-case-nya—harganya naik 30%. Suasana berubah tegang. Semua mata memandang ke arah tim procurement, seolah menunggu keajaiban.

Itulah sebabnya, Procurement Review bukan forum pelengkap. Ia adalah panggung utama pengambilan keputusan yang berdampak langsung ke hulu dan hilir, dari manufacturing floor hingga dashboard keuangan.



Dalam Integrated Business Planning (IBP), Procurement Review menjadi simpul yang menghubungkan performa rantai pasok dengan realitas eksekusi dan kesiapan finansial. Mari kita telaah lima komponen utama yang harus dikaji secara mendalam—dan bukan sekadar dibacakan—di forum ini.

Komponen pertama, dan mungkin yang paling sering disalahartikan sebagai ‘tugas rutin’, adalah evaluasi kinerja vendor. Tapi ini bukan sekadar menampilkan angka SDQ atau OTD bulan lalu. Evaluasi harus dilakukan longitudinal—trennya ke mana? Apakah ada penurunan ketepatan kirim pada kategori glass bottle selama dua kuartal terakhir? Apakah vendor cabe merah mengalami kenaikan reject rate karena perubahan metode panen?

Tim Procurement harus mampu memetakan performa per kategori bahan, lalu menelaah sebab-akibatnya. Apakah ini masalah force majeure seperti cuaca ekstrem? Ataukah karena vendor mengalami kelebihan beban produksi akibat ekspansi ke klien baru? Di titik inilah Procurement Review menjadi tempat untuk menetapkan keputusan berbasis insight: apakah vendor ini butuh pelatihan ulang, renegotiasi SLA, atau diganti bertahap oleh alternatif yang lebih stabil?

Komponen kedua, ini tentang strategi sourcing; baik itu Jangka Pendek atau pun Jangka Panjang. Pembahasan tersebut menyangkut strategi sourcing bukan lagi diskusi teknis procurement semata. Di forum ini, kita harus membedah ulang distribusi kontrak jangka panjang dan spot buying, terutama untuk bahan dengan volatilitas tinggi. Misalnya, tomat segar saat kemarau bisa naik 30%—dan jika kontrak jangka panjang habis bulan depan, maka ini bukan lagi soal harga, tapi soal margin bisnis Anda.

Diskusi ini tidak bisa terjadi di ruang terpisah.



Procurement perlu membawa simulasi: apa opsi jika kita aktifkan vendor sekunder? Berapa dampaknya ke lead time dan biaya logistik? Apakah forward contract dengan konsekuensi cash-out lebih awal layak diambil? Procurement tidak bisa memutuskan sendiri, karena ini menyangkut working capital dan cashflow projection. Di sinilah forum ini bertemu fungsi Supply dan Finance sebagai pengambil keputusan kolektif.

Komponen ketiga, risiko pasok harus menjadi agenda utama, bukan hanya saat masalah terjadi. Ini tentang "Risk Mapping, yaitu perihal Jangan Tunggu Krisis Baru Berpikir!" Procurement Review adalah forum untuk memetakan risiko struktural—bukan operasional harian. Jika 80% kebutuhan foil hanya dipasok oleh satu vendor luar negeri, apakah ada skenario jika vendor ini mengalami embargo, atau pelabuhan ekspor terkena kebijakan lockdown?

Kita perlu menyajikan risk map berbasis critical item, lalu membuat simulasi: bagaimana dampaknya terhadap service level? Berapa besar efeknya ke cashflow jika kita harus mencari alternatif pasok dengan harga dua kali lipat dan lead time 20 hari lebih lama? Procurement harus datang ke forum ini tidak hanya dengan masalah, tapi juga dengan rencana mitigasi dan kalkulasi cost dari setiap skenario "what if". Bukan untuk menakut-nakuti, tapi untuk menunjukkan kesiapan dan kedewasaan dalam perencanaan.

Komponen keempat, yaitu Vendor Harus Siap Sebelum Produk Lahir. Artinya, kita semua tahu bahwa peluncuran produk baru adalah titik krusial dalam siklus bisnis. Tapi berapa banyak perusahaan yang menilai readiness vendor terhadap proyek NPI hanya beberapa minggu sebelum go-live? Procurement Review harus menjadi tempat untuk mendiskusikan kesiapan tooling, uji bahan baku khusus, dan validasi spesifikasi untuk kemasan promosi atau komponen baru.



Vendor yang belum menyiapkan kapasitas atau belum menyelesaikan uji sertifikasi bisa menahan seluruh peluncuran. Maka di forum ini, procurement harus memaparkan status readiness vendor: siapa yang siap, siapa yang butuh percepatan, dan siapa yang menjadi bottleneck. Dengan pendekatan ini, risiko kegagalan NPI bisa ditekan dari sisi hulu, bahkan sebelum marketing mulai membuat iklan.

Komponen kelima, membahas: Margin dan Harga Bahan: Pahami Dampaknya Sampai ke P&L! Hal tersebut merupakan bahasan paling krusial bagi tim keuangan: bagaimana pengaruh harga bahan baku terhadap gross margin? Procurement harus datang ke forum ini dengan asumsi harga terbaru, benchmark spot market, update forward contract, dan outlook harga global. Misalnya, jika harga gula global naik 20% karena gagal panen di Brasil, maka kita harus uji: produk mana yang terdampak? Apakah margin produk flagship masih sesuai target?

Jika tidak, harus ada diskusi terintegrasi:

apakah pricing strategy perlu direvisi?

Apakah campaign promo ditunda?

Atau apakah reformulasi produk menjadi opsi untuk menjaga margin?

Di titik ini, Procurement Review berubah menjadi forum strategis lintas fungsi, di mana procurement tidak lagi bicara "harga per kg", tapi berbicara "kontribusi terhadap kesehatan bisnis".





Ketika manajemen permintaan dijalankan sebagai sistem yang terintegrasi dan lintas fungsi, organisasi tidak hanya mampu memprediksi masa depan—tetapi benar-benar memimpinnya.

PROCUREMENT REVIEW MEETING

Procurement Review Meeting bukan sekadar forum bulanan untuk meninjau performa vendor atau mendiskusikan harga beli. Dalam kerangka Integrated Business Planning (IBP), forum ini merupakan pilar penting yang menjembatani dinamika pasokan dengan arah strategis perusahaan secara lintas fungsi. Tujuan utamanya adalah menyelaraskan keputusan pengadaan dengan kebutuhan operasional, kondisi pasar bahan baku, serta kebijakan keuangan perusahaan, dengan tetap mempertimbangkan ketahanan rantai pasok jangka menengah dan panjang.

Struktur Kepemimpinan dan Partisipasi yang Direkomendasikan
Sebagai forum strategis, Procurement Review perlu memiliki kepemimpinan yang jelas. Ketua rapat (Chair) idealnya dipegang oleh Direktur SCM atau Direktur Procurement, mengingat peran mereka sebagai penanggung jawab utama terhadap kelangsungan pasok dan strategi sourcing. Sementara itu, peran fasilitator dilaksanakan oleh Sourcing & Procurement Manager yang memiliki kontrol langsung terhadap data, proses, dan dinamika harian vendor/supplier.

- Adapun peserta yang perlu hadir secara rutin mencakup tim Procurement, Supply Chain Planning, Finance, Accounting, dan PPIC (Production Planning & Inventory Control).



Kehadiran tim-tim ini memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak terjebak pada sudut pandang silo, melainkan mempertimbangkan implikasi terhadap demand planning, arus kas, kontrak, dan rencana produksi. Secara tentatif, Quality Assurance, Regulatory, R&D/Product Development, Legal, hingga supplier/vendor (jika diperlukan untuk klarifikasi atau evaluasi terbuka) juga dapat diundang sesuai topik pembahasan.



Agenda Utama Demand Review

#1: Performance Analysis & Delivery Review – Meninjau metrik utama seperti On-Time Delivery (OTD), lead time aktual, reject rate, dan capaian SLA dari supplier/vendor kritis.

#2: Vendor Scorecard Discussion & Risk Alert – Pemaparan hasil evaluasi supplier/vendor secara kuantitatif dan kualitatif. Eskalasi risiko pasok termasuk potensi gagal kirim, force majeure, dan perubahan struktur supplier/vendor.



#3: Sourcing Strategy Update & Contract Status – Pembaruan strategi sourcing: spot vs. long-term contract, single vs. multi-sourcing, serta status renegotiasi SLA atau kontrak strategis yang akan jatuh tempo.

#4: Cost Impact and Financial Sensitivity – Dampak perubahan harga pasok terhadap margin produk, Total Cost of Ownership (TCO), serta validasi asumsi forward contract dan proyeksi cash-out.

#5: Support for NPI and Innovation Projects – Kesiapan supplier/vendor terhadap peluncuran produk baru, termasuk validasi tooling, trial material, dan lead time uji mutu.

#6: Strategic Risk Scenario (What-If Planning) – Simulasi skenario terhadap kemungkinan gangguan pasokan: embargo, fluktuasi harga global, disrupsi logistik, dan alternatif buffering.

#7: Supplier Development & SRM Plan – Agenda kolaboratif jangka panjang: program peningkatan kapabilitas supplier/vendor, co-investment, ESG alignment, atau joint innovation.

#8: Integration Checkpoint with Supply & Finance – Validasi keterhubungan dengan forum Supply Review dan IRM: kebutuhan aktual, implikasi terhadap inventory, working capital, dan kesiapan demand-supply alignment.

#9: Issue Log & Escalation – Penyampaian isu tertunda, eskalasi problem struktural, serta keputusan rekomendatif untuk dibawa ke IRM atau Executive Review.

#10: Summary & Action Agreement – Rekap keputusan, alokasi PIC, batas waktu, dan persetujuan kolektif atas prioritas strategis procurement 1–3 bulan ke depan.





MENYIAPKAN PROCUREMENT REVIEW MEETING

Kalender persiapan untuk Procurement Review Meeting disusun secara sistematis untuk memastikan seluruh materi strategis, risiko, asumsi pasar, dan kesiapan lintas fungsi telah dikonsolidasikan sebelum agenda utama dilaksanakan. Setiap langkah dalam proses ini dirancang untuk membangun diskusi yang berbobot dan relevan, dengan tahapan terencana dari sisi data, analisis, dan koordinasi antar pemangku kepentingan.

Contoh, Procurement Review Preparation

Day	Input	Responsible
-18	Strategic Sourcing Portfolio Review	Sourcing Lead / Procurement Strategy
-17	Assumption Update on Market & Price	Market Analyst / Procurement Ops
-15	Pre-Procurement Consensus & Initial Risk Assessment	Procurement Planner / Sourcing Manager
-13	Review Contract Expiry and SLA Status	Contract Owner / Legal Liaison
-11	KPI Dashboard: OTD, Quality, Leadtime, Reject Rate	Procurement Analyst
-10	Supplier Performance Summary and Risk Alert	Vendor Manager / QA
-9	Demand Plan Confirmation from Demand Review	Demand Manager
-7	Cost Forecast & Cashflow Scenario Development	Procurement Finance / Controller
-6	Issue Identification and Scenario (What-if) Proposal	Procurement Leader & Cross-functional Team
-5	Proposed Procurement Strategy and SRM Plan	Procurement Leader
-4	Pre-Read with Procurement Process Owner	Process Owner
-3	Pre-Read Distributed	Procurement Leader
0	Procurement Review Meeting	Procurement Leader
	Publish Approved Procurement Summary & Action Plan	Procurement Leader



Hari -9: Demand Plan Confirmation from Demand Review – Disampaikan oleh Demand Manager, dokumen ini merupakan hasil konfirmasi final dari forum Demand Review atas rencana permintaan jangka menengah. Informasi ini menjadi dasar untuk kalkulasi kebutuhan material dan kapasitas vendor.

Hari -7: Cost Forecast & Cashflow Scenario Development – Disiapkan oleh Procurement Finance dan Controller, aktivitas ini bertujuan menyusun estimasi biaya pembelian, menganalisis skenario tekanan margin, dan memperkirakan arus kas keluar (cash-out) berdasarkan asumsi kontrak dan skenario harga.

Hari -6: Issue Identification and Scenario (What-If) Proposal – Dipimpin oleh Procurement Leader bersama tim lintas fungsi, sesi ini mengidentifikasi potensi masalah aktual atau laten, serta menyusun simulasi what-if terhadap skenario disrupsi seperti embargo, keterlambatan pasok, atau kenaikan harga mendadak.

Hari -5: Proposed Procurement Strategy and SRM Plan – Disusun oleh Procurement Leader, dokumen ini memuat rekomendasi strategi pengadaan (sourcing strategy) termasuk pendekatan SRM (Supplier Relationship Management) untuk kolaborasi jangka panjang, mitigasi risiko, dan optimalisasi nilai pasok.

Hari -4: Pre-Read with Procurement Process Owner – Dikoordinasikan oleh Process Owner, dokumen kerja utama dipresentasikan secara internal untuk validasi akhir dan penyesuaian narasi, sebelum dibagikan secara resmi kepada peserta forum.

Hari -3: Pre-Read Distributed – Dokumen pre-read didistribusikan kepada seluruh peserta Procurement Review untuk memberikan waktu pembacaan dan persiapan sebelum forum diskusi dimulai.



Hari 0: Procurement Review Meeting – Difasilitasi oleh Procurement Leader, forum ini merupakan titik sentral pengambilan keputusan strategis pengadaan, mencakup validasi data performa vendor, evaluasi strategi sourcing, simulasi risiko, dan konfirmasi alokasi tindakan lintas fungsi.

Hari +2: Publish Approved Procurement Summary & Action Plan – Procurement Leader menyusun dan mendistribusikan ringkasan keputusan forum berikut daftar aksi, PIC, tenggat waktu, serta rencana pemantauan eksekusi yang diselaraskan dengan strategi jangka pendek dan menengah.



PT Bridgestone Tire Indonesia
LEAN Supply Chain Management, Industry Digital 4.0
Peningkatan Produktivitas dan Pertumbuhan Profitabilitas Bisnis
Melalui LEAN BUSINESS IMPROVEMENT



Our Products & Services:



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY

- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.

COACHING. CONSULTING. MENTORING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



BAB 10

Elemen Lima:

Sales & Operation Planning

Sub-bab bahasan:

1. S&OP Sebagai Sistem Keputusan Terpadu
2. Evolusi Konsep S&OP ke IBP
3. Manfaat Strategis S&OP berbasis IBP
4. Enam Langkah Implementasi S&OP Berbasis IBP di Organisasi Bisnis Modern
5. Enam Langkah Proses S&OP Berbasis Fungsi Strategis
6. Struktur Pelaksanaan S&OP
7. Pre-Meeting Sebelum S&OP
8. Pilar Keberhasilan Implementasi S&OP
9. Tantangan Umum dalam Implementasi S&OP berbasis IBP
10. Model Maturitas S&OP
11. Operational Maturity Levels
12. S&OP Sebagai Refleksi Manajerial

S&OP berbasis IBP bukan hanya soal menyelaraskan angka, tetapi menyatukan arah strategi dan disiplin eksekusi dalam satu sistem pengambilan keputusan yang konsisten dan lintas fungsi.



S&OP SEBAGAI SISTEM KEPUTUSAN TERPADU

S&OP terlalu sering dipersempit maknanya hanya sebagai forum koordinasi permintaan dan pasokan, atau yang lebih buruk: agenda pelaporan bulanan yang membosankan. Padahal, ketika dirancang dan dijalankan dengan benar, S&OP adalah sistem pengambilan keputusan terpadu yang menyatukan dimensi strategi jangka panjang dan eksekusi operasional secara menyeluruh—mulai dari portofolio produk, perencanaan permintaan, kapasitas pasok, hingga dampak finansial. Ia adalah “mesin penggerak strategi bisnis dalam realitas operasional.”

Di perusahaan-perusahaan kelas dunia, S&OP berfungsi seperti ruang kendali pusat (command center). Di sinilah arah bisnis dipertajam, risiko diantisipasi, peluang dikapitalisasi, dan sumber daya dialokasikan secara rasional lintas fungsi. Tidak ada keputusan penting yang berdiri sendiri dalam silo—semua harus direkonsiliasi, dianalisis, dan dikonfirmasi melalui proses S&OP yang disiplin. Sayangnya, sebagian besar organisasi masih memperlakukan S&OP hanya sebagai aktivitas administratif. Fungsi-fungsi hanya hadir untuk menyampaikan laporan, bukan untuk membuat keputusan. Keuangan tidak dilibatkan sejak awal, procurement tidak hadir sebagai pemilik sumber daya eksternal, dan isu strategis justru dibahas di luar forum S&OP.

Ini yang banyak orang tidak pahami. Bahwa banyak S&OP berjalan seperti ‘panggung tanpa arah’—data disajikan, presentasi dibuat, tetapi tidak ada keputusan yang diambil. Tidak ada komitmen yang disepakati. Tidak ada implikasi bisnis yang dikunci bersama. Padahal, inti dari S&OP adalah pengambilan keputusan lintas fungsi berbasis data yang menyatukan “strategi di atas kertas” dengan “eksekusi nyata di lapangan.”



la memungkinkan CEO dan pimpinan fungsi untuk secara kolektif menjawab pertanyaan krusial: Apakah kita memiliki rencana terpadu yang bisa dieksekusi secara realistis dan menguntungkan? Jika tidak, skenario apa yang siap kita jalankan sekarang?

Maka sebelum melangkah lebih jauh dalam membedah tahapan teknis dan mekanisme proses S&OP, penting bagi manajemen untuk menjawab pertanyaan reflektif berikut:

- Apakah S&OP di organisasi Anda sudah berfungsi sebagai sistem pengambilan keputusan strategis?
- Siapa yang benar-benar memimpin proses ini—dan apakah mereka memiliki mandat untuk mengambil keputusan lintas fungsi?
- Apakah S&OP Anda menggerakkan bisnis atau sekadar menjalankan kalender?

EVOLUSI KONSEP S&OP KE IBP

Konsep S&OP lahir di awal 1980-an sebagai respon dunia manufaktur terhadap kebutuhan menyeimbangkan permintaan dan pasokan. APICS merumuskan kerangka kerja ini secara sistematis: mulai dari forecast, penyesuaian kapasitas, hingga rencana operasi. Tapi dalam praktiknya, selama dua dekade, S&OP lebih banyak berperan sebagai alat penjadwalan operasional, bukan sebagai forum keputusan bisnis. Padahal, kompleksitas global, tekanan margin, dan kebutuhan kolaborasi lintas fungsi menuntut sesuatu yang jauh lebih strategis.



Maka lahirlah evolusi berikutnya: Integrated Business Planning (IBP)—yang bukan hanya menyempurnakan, tetapi mentransformasi peran S&OP dari fungsi taktis menjadi sistem manajemen strategis.

Ketika kita bicara S&OP Konvensional Menuju IBP, maka perbedaan paling mencolok antara S&OP konvensional dan IBP-enabled S&OP terletak pada ruang lingkup dan fungsinya:

Aspek	S&OP Tradisional	IBP Modern (IBP-Enabled)
Fokus	Demand & Supply Balancing	End-to-End Business Integration
Pelibatan Fungsi	Terbatas pada Supply Chain	Lintas fungsi: Finance, Innovation, Marketing, Procurement
Peran Keuangan	Optional / Reporting	Central to the Process
Rencana yang Diselaraskan	Operasional (Volume)	Strategis dan Finansial (Volume & Value)
Teknologi Pendukung	Spreadsheet/manual	ERP Integrated, Cloud Based, Analytik
Frekuensi Keputusan	Bulanan, kadang stagnan	Berulang, dinamis, adaptif

Dalam IBP, proses tidak lagi hanya berhenti pada penyeimbangan supply-demand, tetapi juga mengintegrasikan dimensi produk (portfolio & innovation), keuangan (margin, gap closure), hingga arah strategis bisnis (kapasitas, investasi, ekspansi pasar). Seluruh keputusan diselaraskan dengan prioritas jangka panjang perusahaan.

IBP adalah perpanjangan strategis dari S&OP, bukan hanya versi “yang lebih lengkap”—tetapi sebuah sistem yang menyatukan data, dialog, dan keputusan ke dalam satu irama eksekusi bisnis.

Peran Sistem Teknologi dalam Mendorong Evolusi

Transformasi dari S&OP ke IBP tidak mungkin terjadi tanpa evolusi sistem teknologi informasi dan analitik.



Di sinilah perangkat lunak seperti SAP IBP, Oracle SCM Cloud, Kinaxis, Anaplan, hingga modul spesifik seperti SAP S/4HANA dan APO memainkan peran fundamental sebagai platform utama integrasi data dan pengambilan keputusan.

Namun teknologi saja tidak cukup. Banyak organisasi mengandalkan Excel dan slide PowerPoint dalam siklus S&OP, tetapi gagal menciptakan disiplin dan konsistensi pengambilan keputusan. Di sinilah business intelligence platform seperti Power BI, Tableau, atau Qlik menjadi alat pendukung visualisasi data yang powerful, memungkinkan manajemen untuk mengakses insight real-time atas forecast, gap keuangan, dan skenario trade-off secara cepat dan interaktif.

Teknologi yang tepat memungkinkan organisasi:

- Menyatukan data dari sumber berbeda dalam satu dashboard yang utuh.
- Melakukan simulasi skenario (what-if analysis) dengan kecepatan tinggi.
- Menghindari konflik data antar fungsi karena semua pihak melihat versi data yang sama (single version of the truth).
- Mengarahkan diskusi ke insight and decision, bukan debat data.

Evolusi dari S&OP ke IBP tidak semata soal proses atau teknologi—tetapi tentang mengubah mindset perusahaan. Ini adalah pergeseran dari koordinasi ke kolaborasi strategis. Dari pelaporan ke pengambilan keputusan nyata.

Dari sekadar rencana, menjadi sistem yang mengarahkan bagaimana organisasi belajar, menyesuaikan, dan menang dalam dinamika bisnis yang kompleks.



Pertanyaannya bukan lagi: “Apakah kita menjalankan S&OP?” Tetapi:

“Apakah kita sudah menjadikan S&OP sebagai sistem manajemen strategis terpadu yang menggerakkan bisnis kita setiap bulan?”

MANFAAT STRATEGIS S&OP BERBASIS IBP

Sales and Operations Planning (S&OP) yang dijalankan dalam kerangka Integrated Business Planning (IBP) bukan sekadar alat koordinasi internal, tetapi merupakan fondasi sistem manajemen modern yang menyatukan arah strategis perusahaan dengan eksekusi operasional harian. Ketika diterapkan secara disiplin dan terstruktur, IBP menghadirkan manfaat strategis yang nyata dan berkelanjutan bagi ketahanan, kelincahan, dan profitabilitas bisnis.

Pertama, menyatukan strategi jangka panjang dengan eksekusi bulanan.

IBP menjembatani kesenjangan antara perencanaan strategis tahunan atau lima tahunan dengan realitas operasional bulanan. Setiap arah strategi—baik itu peluncuran produk baru, ekspansi pasar, maupun peningkatan profitabilitas—diturunkan secara sistematis menjadi rencana operasional yang konkret dan terukur. Proses S&OP memastikan bahwa produk, permintaan, pasokan, dan keuangan berjalan selaras dalam satu irama yang konsisten. Dengan demikian, strategi tidak lagi menjadi dokumen statis, melainkan bagian dari rutinitas pengambilan keputusan yang dieksekusi dan dievaluasi setiap bulan.



Kedua, menghasilkan satu angka kebenaran (one set of numbers) sebagai rujukan tunggal organisasi.

Salah satu penyebab utama kegagalan eksekusi dalam banyak perusahaan adalah ketidakkonsistenan data dan asumsi lintas fungsi. Ketika Sales menggunakan angka forecast yang berbeda dari Supply, dan Finance membuat proyeksi berdasarkan baseline tersendiri, maka organisasi bergerak dengan arah yang bertabrakan. IBP memperbaiki kondisi ini melalui proses konsolidasi dan validasi lintas fungsi yang menghasilkan satu rencana terpadu—satu forecast, satu rencana pasok, dan satu proyeksi keuangan—yang disepakati bersama dan digunakan oleh seluruh bagian organisasi sebagai dasar tindakan dan pelaporan.

Ketiga, memperkuat integrasi lintas fungsi dan meningkatkan daya tanggap terhadap perubahan pasar.

IBP mendorong kolaborasi nyata, bukan hanya koordinasi administratif. Setiap fungsi—dari Sales, Marketing, Supply Chain, Procurement, Finance, hingga R&D—dilibatkan dalam satu forum pengambilan keputusan kolektif. Dengan struktur ini, organisasi dapat merespons lebih cepat terhadap dinamika eksternal seperti perubahan permintaan, fluktuasi harga bahan baku, atau gangguan rantai pasok. Skema skenario dan simulasi yang dibahas bersama memungkinkan perusahaan melakukan penyesuaian berbasis fakta, bukan berdasarkan reaksi sepihak dari satu fungsi.

Keempat, mempercepat dan memperkuat kualitas pengambilan keputusan berbasis data.

Kecepatan dan akurasi dalam pengambilan keputusan kini menjadi pembeda utama antara perusahaan yang bertahan dan yang tertinggal. IBP menyediakan kerangka kerja yang memungkinkan manajemen untuk mengambil keputusan strategis secara cepat, terstruktur, dan berbasis data nyata.



Dengan dukungan teknologi seperti SAP IBP, Power BI, atau sistem ERP terintegrasi lainnya, semua fungsi melihat visualisasi data yang sama, melakukan analisis skenario bersama, dan menyepakati tindakan berbasis simulasi dampak. Hasilnya: keputusan yang lebih cepat, lebih akurat, dan lebih selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi.

Jadi, IBP menjadikan proses S&OP bukan hanya sebagai forum koordinasi, tetapi sebagai sistem penggerak utama strategi bisnis. Ia menciptakan ritme organisasi yang menyatukan data, dialog, dan keputusan ke dalam satu siklus manajemen terpadu. Dengan menyatukan strategi dan eksekusi, memperkuat kolaborasi lintas fungsi, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data, S&OP berbasis IBP memungkinkan perusahaan untuk bertindak lebih cerdas, lebih cepat, dan lebih selaras dalam menghadapi kompleksitas pasar yang terus berubah.

“Di era disrupsi dan ketidakpastian, kekuatan bukan lagi terletak pada kemampuan memproduksi, tetapi pada kemampuan mengambil keputusan yang benar, di waktu yang tepat, oleh tim yang terintegrasi. IBP adalah sistem yang memungkinkan itu semua terjadi—setiap bulan, tanpa gagal.”

LIMA LANGKAH IMPLEMENTASI S&OP BERBASIS IBP DI ORGANISASI BISNIS MODERN

Mengimplementasikan Sales and Operations Planning (S&OP) berbasis Integrated Business Planning (IBP) bukanlah sekadar rutinitas pelaporan bulanan atau forum koordinasi antar departemen.



Lebih dari itu, S&OP dalam kerangka IBP merupakan journey transformasional yang menuntut desain sistemik, dukungan eksekutif, serta koordinasi lintas fungsi secara disiplin dan berkelanjutan.

Tujuan utamanya bukan hanya menghasilkan proyeksi permintaan yang lebih akurat, tetapi membangun mekanisme pengambilan keputusan terpadu yang mampu menyatukan arah strategis perusahaan dengan eksekusi operasional setiap bulan—secara sistematis, kolaboratif, dan terukur.

Untuk mencapai hal tersebut, organisasi modern perlu menjalankan lima langkah inti secara konsisten dan terstruktur, sebagai fondasi dari sistem manajemen bisnis yang terintegrasi dan adaptif.

Langkah Pertama: Komitmen Eksekutif dan Penyelarasan Strategis

Segala inisiatif transformasional harus dimulai dari komitmen pimpinan puncak. Dalam konteks S&OP, hal ini berarti keterlibatan langsung CEO, CFO, COO, dan para direktur fungsi utama untuk mendukung proses secara terbuka dan aktif. Aktivitas utama di tahap ini mencakup sosialisasi pentingnya S&OP sebagai sistem manajemen, penunjukan executive sponsor, serta pembentukan steering committee lintas fungsi.

Langkah Kedua: Evaluasi Kondisi Saat Ini (Current State Assessment)

Sebelum merancang solusi, organisasi perlu memahami posisi awalnya. Tahap ini melibatkan gap analysis antara kondisi perencanaan saat ini dengan praktik terbaik (best practices). Aspek yang dievaluasi meliputi kualitas data demand–supply, efektivitas komunikasi lintas fungsi, integrasi sistem ERP/APS, serta keberadaan peran dan proses formal dalam perencanaan.



Langkah Ketiga: Desain Proses S&OP yang Terstruktur

Setelah kondisi awal dipahami, organisasi masuk ke tahap desain formal. Ini mencakup penyusunan alur proses bulanan S&OP, peran dan tanggung jawab antar fungsi (menggunakan RACI matrix), format standar laporan, serta integrasi dengan proses lainnya seperti budgeting, innovation pipeline, dan strategic planning. Perlu ditegaskan bahwa tahapan ini harus terdokumentasi dan disepakati oleh semua pihak.

Langkah Keempat: Penyiapan Data dan Konfigurasi Sistem

Tahap ini memastikan bahwa semua data yang akan digunakan dalam proses S&OP adalah akurat, lengkap, dan dapat ditelusuri. Fokus utamanya adalah validasi data master (produk, pelanggan, kapasitas, BOM), pengolahan data historis, penetapan unit of measure (UOM), serta konfigurasi sistem ERP, BI, atau tools pendukung S&OP lainnya. Keberhasilan langkah ini menjadi fondasi bagi kredibilitas dan kecepatan proses S&OP ke depan.

Langkah Kelima: Uji Coba Terbatas (Pilot Implementation)

Sebelum pelaksanaan penuh, dilakukan trial run di salah satu unit bisnis atau produk prioritas selama 2–3 siklus bulanan. Tujuannya adalah untuk menguji efektivitas proses, melatih tim lintas fungsi, mendeteksi hambatan operasional, serta membangun budaya kolaboratif dan disiplin data. Evaluasi dari tahap ini akan menjadi masukan utama untuk penyempurnaan desain proses dan sistem.

Langkah Keenam: Implementasi Penuh (Full Deployment)

Jika hasil pilot menunjukkan kesiapan, maka proses S&OP dijalankan secara penuh di seluruh organisasi. Pada tahap ini, siklus bulanan dijalankan dengan ritme yang konsisten, seluruh fungsi melaksanakan perannya secara aktif, dan isu-isu strategis dikonsolidasikan serta dibahas dalam Executive Management Review (EMR).



Penerapan standard cadence menjadi kunci sukses keberlanjutan proses ini.

Langkah Ketujuh: Pemantauan Kinerja dan Peningkatan Berkelanjutan

S&OP bukan proses sekali jalan. Tahapan terakhir adalah membangun mekanisme continuous improvement melalui pemantauan kinerja secara berkala. KPI utama seperti forecast accuracy, bias, OTIF, inventory turns, dan margin variance harus dievaluasi setiap bulan. Evaluasi ini dilengkapi dengan S&OP health check dan penerapan siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) untuk memastikan proses tetap adaptif dan relevan terhadap dinamika bisnis.

Transformasi menuju S&OP berbasis IBP bukan hanya soal mengadopsi proses baru, tetapi tentang membangun sistem kepemimpinan bisnis yang disiplin, kolaboratif, dan data-driven. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada keselarasan visi eksekutif, integritas proses, kapabilitas sistem, serta kemauan organisasi untuk belajar dan berkembang secara berkelanjutan.

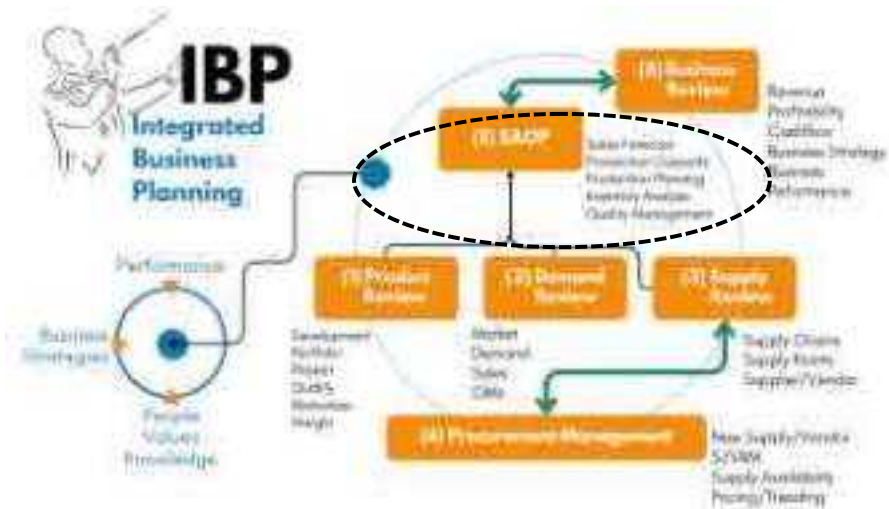
ENAM LANGKAH PROSES S&OP BERBASIS FUNGSI STRATEGIS

Sales and Operations Planning (S&OP) yang dijalankan secara disiplin bukanlah sekadar proses administratif, melainkan sistem manajemen berulang yang menyelaraskan proyeksi permintaan, kemampuan pasokan, dan target keuangan secara lintas fungsi.



Untuk mewujudkan hal tersebut, perusahaan perlu mengadopsi kerangka kerja yang mencerminkan pemikiran strategis berbasis fungsi.

Proses S&OP strategis idealnya dijalankan dalam satu siklus bulanan, terdiri dari enam tahapan terstruktur yang saling terkait, dan membentuk loop perbaikan berkelanjutan. Setiap tahap dirancang tidak hanya untuk menjawab pertanyaan “apa yang harus dilakukan,” tetapi juga untuk memastikan akuntabilitas lintas fungsi atas setiap keputusan yang diambil.



Langkah 1: Product Review

Tahapan ini berfokus pada evaluasi portofolio produk perusahaan, mencakup produk aktif, produk yang akan dihentikan (phase-out), serta produk baru yang akan diluncurkan (New Product Introduction). Kegiatan ini tidak hanya mempertimbangkan kelayakan pasar, tetapi juga kesiapan internal untuk memproduksi dan mendistribusikan produk tersebut.



Fungsi-fungsi seperti R&D, Marketing, Sales, dan Supply Chain harus berkolaborasi untuk memastikan bahwa siklus hidup produk (lifecycle) sejalan dengan strategi bisnis dan kemampuan operasional. Keputusan yang diambil akan berpengaruh langsung pada rencana permintaan, kapasitas produksi, dan manajemen inventori jangka menengah hingga panjang.

Langkah 2: Demand Review

Demand Review adalah proses membangun estimasi permintaan masa depan secara lintas fungsi dan berbasis data.

Tahapan ini dimulai dengan pembuatan statistical forecast menggunakan data historis penjualan, tren musiman, dan anomali yang relevan. Forecast tersebut kemudian disempurnakan melalui proses forecast enrichment, di mana tim Sales, Marketing, dan Finance memberikan input berbasis insight pasar dan strategi bisnis. Hasil akhir dari proses ini adalah consensus demand plan—satu angka permintaan terpadu yang akan menjadi dasar utama bagi seluruh keputusan perencanaan pasokan, produksi, dan pengadaan.

Langkah 3: Procurement Review

Procurement Review menempatkan pengadaan sebagai elemen strategis dalam proses IBP. Pada tahapan ini, perusahaan melakukan penilaian menyeluruh terhadap kesiapan supplier/vendor, kapasitas pasok eksternal, dan eksposur terhadap risiko pasar, termasuk fluktuasi harga, lead time, dan kualitas bahan baku. Selain itu, evaluasi terhadap kontrak strategis dan performa vendor juga menjadi bagian penting.

Tujuan dari tahapan ini adalah menjamin keandalan pasok eksternal yang mendukung pencapaian demand plan dan memastikan integrasi pengadaan ke dalam perencanaan operasional perusahaan secara holistik.



Langkah 4: Supply Review

Supply Review menyelaraskan permintaan yang telah disepakati dengan realitas kapasitas dan keterbatasan operasional. Pada tahap ini, dilakukan penyusunan rencana produksi dan distribusi berbasis production capacity, serta pemetaan inventory analysis yang komprehensif. Organisasi juga harus mengidentifikasi potensi supply constraint, menentukan kebijakan safety stock, dan merancang skenario alokasi sumber daya yang responsif terhadap fluktuasi permintaan. Fungsi produksi, logistik, dan distribusi menjadi aktor utama, dengan dukungan aktif dari tim pengadaan dan quality assurance.

Langkah 5: Financial Review

Semua rencana operasional yang telah dibangun harus dikaji dari sisi kelayakan finansial. Pada tahap Financial Review, proyeksi pendapatan, margin, dan cash flow disusun berdasarkan demand plan dan supply plan yang telah disepakati. Analisis gap-to-target dilakukan untuk mengukur jarak antara proyeksi dan anggaran tahunan.

Selain itu, dilakukan simulasi skenario untuk memahami risiko dan peluang keuangan. Tahapan ini memastikan bahwa keputusan bisnis tidak hanya feasible secara operasional, tetapi juga viable secara finansial.

Langkah 6: S&OP Review (Integrated Reconciliation)

Langkah ini merupakan titik konsolidasi semua elemen rencana sebelumnya—Sales Forecast, Production Capacity, Production Planning, Inventory Analysis, hingga Quality Management. Di sinilah seluruh fungsi berkumpul untuk meninjau integritas rencana lintas domain dan menyelesaikan isu-isu keterkaitan antarbagian, baik secara taktis maupun strategis. Agenda utama mencakup:

- Validasi asumsi dan proyeksi lintas fungsi,



- Simulasi skenario dan alternatif keputusan,
- Penutupan gap antara rencana dan target bisnis,
- Penyusunan rekomendasi formal untuk dibawa ke Executive Management Review (EMR).

Kualitas keputusan dalam tahap ini sangat bergantung pada kolaborasi yang kuat, keterbukaan data, dan akuntabilitas fungsional.

Oleh karena itu, S&OP Meeting bukan sekadar forum administratif, melainkan tempat terciptanya satu rencana terpadu (one set of numbers) yang akan menjadi dasar pelaksanaan bisnis di bulan berikutnya.

Loop Perbaikan Berkelanjutan - Dari Eksekusi ke Evaluasi

Selain enam tahapan utama di atas, proses S&OP strategis harus membentuk siklus pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Hal ini dicapai melalui langkah-langkah berikut:

- Review Supply vs. Demand: Menganalisis keseimbangan antara proyeksi permintaan dan kapasitas pasok aktual.
- Release S&OP Plan: Menetapkan dan mendistribusikan rencana terpadu lintas fungsi sebagai acuan operasional.
- Review Plan vs. Actual: Mengevaluasi varians antara rencana dan realisasi, baik dari sisi forecast, produksi, maupun distribusi.
- Adjust Operational Plan as Required: Melakukan penyesuaian jika terdapat penyimpangan signifikan, melalui revisi jadwal produksi, alokasi sumber daya, atau pembaruan forecast.

Dengan sistem ini, S&OP bukan sekadar perencanaan satu arah, tetapi menjadi siklus pengambilan keputusan berbasis data yang bersifat adaptif, reflektif, dan kolaboratif.



STRUKTUR PELAKSANAAN S&OP: DUA ALUR PARALEL, PERSIAPAN DAN VALIDASI

Dalam praktik terbaik Integrated Business Planning (IBP), pelaksanaan Sales and Operations Planning (S&OP) tidak dilakukan secara linier antar fungsi, melainkan melalui dua alur kerja yang berjalan secara paralel dan saling melengkapi: Preparation Stream dan Validation Stream. Model ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap keputusan strategis yang dihasilkan didukung oleh proses persiapan data dan analisis fungsional yang matang, serta integrasi lintas fungsi yang solid.

Pertama, Preparation Stream – Validasi dan Analisis Fungsional

Preparation Stream merupakan jalur kerja yang dijalankan oleh masing-masing fungsi secara mandiri, mencakup Product Review, Demand Review, Procurement Review, Supply Review, dan Financial Review. Pada fase ini, setiap tim melakukan validasi data, analisis performa, serta penyusunan rekomendasi berdasarkan indikator operasional dan strategi masing-masing.

Aktivitas utama yang dilakukan meliputi:

- Verifikasi dan harmonisasi data permintaan, kapasitas, pasokan, serta parameter keuangan.
- Evaluasi penyimpangan antara rencana dan realisasi pada bulan sebelumnya.
- Penyusunan opsi dan skenario yang akan dibawa ke forum integrasi.

Preparation Stream menjadi landasan penting untuk memastikan bahwa rencana yang akan direkonsiliasi telah melalui proses evaluasi internal yang kuat, data yang akurat, dan telah mencerminkan kondisi aktual maupun potensi risiko ke depan.



Kedua, Validation Stream – Konsolidasi dan Integrasi Lintas Fungsi

Validation Stream merupakan tahapan integrasi lintas fungsi yang dilakukan melalui forum Pre-S&OP Meeting atau Integrated Reconciliation Meeting. Di sini, seluruh hasil dari Preparation Stream dikonsolidasikan, dikritisi, dan diselaraskan dalam kerangka keputusan perusahaan secara menyeluruh.

Agenda utama dalam Validation Stream antara lain:

- Peninjauan asumsi utama dari rencana permintaan, pasokan, dan keuangan.
- Rekonsiliasi gap antara demand dan supply, serta pembahasan skenario alternatif.
- Evaluasi dampak terhadap proyeksi keuangan dan keberlanjutan operasional.
- Penyusunan rekomendasi strategis untuk dibawa ke Executive Management Review (EMR).

Apabila dalam Validation Stream terjadi ketidaksepakatan atau ditemukan ketidaksesuaian yang material, maka topik tersebut akan dikembalikan ke Preparation Stream untuk dikaji ulang dan diperbaiki.

Nilai Strategis dari Model Dua Alur Ini

Pendekatan dua alur ini mencerminkan prinsip tata kelola dan disiplin manajemen dalam IBP. Ia memberikan struktur yang memisahkan antara proses analitis oleh fungsi-fungsi operasional dengan forum pengambilan keputusan strategis lintas departemen. Dengan demikian, keputusan yang diambil melalui S&OP bukanlah hasil intuisi semata, melainkan hasil dari deliberasi berbasis data dan kolaborasi lintas fungsi yang terukur dan akuntabel.



PRE-MEETING DALAM PROSES S&OP

Dalam arsitektur proses Sales and Operations Planning (S&OP), Pre-Meeting—juga dikenal sebagai Pre-S&OP Meeting atau Integrated Reconciliation Meeting—memegang peran krusial sebagai jembatan antara sub-proses teknis dan forum pengambilan keputusan strategis tingkat eksekutif (Executive Management Review/EMR).

Forum ini bukanlah sekadar tempat koordinasi antarfungsi, melainkan titik krusial yang menyaring isu-isu utama, menyatukan perspektif fungsional, serta merumuskan rekomendasi keputusan yang siap dibawa ke EMR.

Mengapa Pre-Meeting Penting dalam S&OP?

Pertama, Pre-Meeting menjadi sarana utama untuk menyelaraskan hasil seluruh sub-proses S&OP—termasuk Product Review, Demand Review, Procurement Review, Supply Review, dan Financial Review. Forum ini memastikan bahwa seluruh data, asumsi, dan skenario telah divalidasi dan selaras sebelum dibawa ke level pengambilan keputusan tertinggi.

Kedua, Pre-Meeting bertujuan untuk menyelesaikan isu-isu strategis atau operasional lintas fungsi yang berpotensi menimbulkan ketidaksepakatan di EMR. Misalnya, gap antara permintaan dengan kapasitas produksi, atau konflik antara proyeksi keuangan dan skenario pasok. Pre-Meeting memberikan ruang deliberatif agar masalah diselesaikan terlebih dahulu secara profesional dan sistematis.

Ketiga, forum ini secara signifikan meningkatkan efisiensi EMR. Dengan menyaring topik-topik yang sudah terselesaikan dan hanya mengangkat isu-isu strategis yang belum disepakati,



EMR dapat fokus pada penetapan keputusan bernilai tinggi. Hasilnya adalah peningkatan kecepatan pengambilan keputusan, kejelasan arah bisnis, dan legitimasi manajerial yang lebih kuat.

Agenda Inti dalam Pre-Meeting

Struktur agenda Pre-Meeting dirancang untuk mengintegrasikan seluruh rencana fungsional ke dalam satu narasi terpadu. Agenda umum meliputi:

#1: Review Konsensus Permintaan (Demand Plan)

- Validasi asumsi pasar, kampanye komersial, dan tren historis.
- Analisis forecast vs. aktual dan penyebab gap signifikan.

#2: Evaluasi Kemampuan Pemenuhan Pasok (Supply Readiness)

- Ketersediaan kapasitas produksi, distribusi, serta kesiapan supplier/vendor.
- Identifikasi bottleneck operasional dan kebutuhan outsourcing.

#3: Integrasi Dampak Keuangan (Financial Alignment)

- Proyeksi pendapatan dan margin terhadap target tahunan.
- Simulasi skenario kontribusi produk dan implikasi P&L.

#4: Pembahasan Isu Strategis & Skenario Alternatif

- Analisis trade-off antar fungsi (misalnya: permintaan naik vs. keterbatasan kapasitas).
- Penilaian risiko, implikasi profitabilitas, dan dampak pada service level.

#5: Formulasi Rekomendasi Keputusan untuk EMR

- Penyusunan ringkasan eksekutif berisi opsi, konsekuensi, dan rekomendasi siap eksekusi.
- Persiapan materi presentasi untuk pimpinan dalam EMR.

Komposisi Peserta dalam Pre-Meeting

Pre-Meeting hanya akan efektif jika dihadiri oleh perwakilan senior yang memiliki otoritas operasional dan pemahaman strategis. Komposisi ideal mencakup:



Fungsi	Perwakilan yang Perlu Hadir
Demand	Head of Sales, Demand Planner, Marketing Lead
Supply Chain	Supply Planning Manager, Distribution Manager
Procurement	Procurement/Sourcing Lead, Supplier Relationship Manager
Finance	Finance Business Partner, Controller
Product/Innovation	NPI Manager, Product Portfolio Manager
Koordinator S&OP	S&OP Facilitator atau IBP Coordinator

Catatan:

Dalam organisasi multibisnis, perwakilan dari tiap unit bisnis perlu hadir untuk menjaga konsistensi dan integrasi antar entitas bisnis. Namun dalam praktiknya, partisipasi dapat dilakukan secara fleksibel dengan pendekatan on-call basis. Artinya, perwakilan hanya akan dipanggil untuk hadir apabila terdapat isu strategis atau operasional yang relevan dengan unit bisnisnya. Meskipun demikian, seluruh fungsi wajib menyiapkan data dan input sesuai agenda rapat, agar proses tetap berjalan dengan akurat dan berorientasi pada prioritas bisnis yang sedang berlangsung.

PILAR KEBERHASILAN IMPLEMENTASI S&OP BERBASIS IBP

Keberhasilan implementasi Sales and Operations Planning (S&OP) yang bertransformasi menjadi Integrated Business Planning (IBP) tidak hanya ditentukan oleh struktur proses yang rapi, tetapi oleh keberadaan lima pilar fundamental yang membentuk fondasi tata kelola dan eksekusi lintas fungsi yang unggul.



Pilar-pilar ini adalah kunci pembeda antara organisasi yang sekadar menjalankan rapat bulanan dan organisasi yang benar-benar menggerakkan strategi melalui proses S&OP yang matang.

Pertama, People – Kepemimpinan dan Keterlibatan Lintas Fungsi

IBP adalah proses manajemen lintas fungsi yang membutuhkan keterlibatan aktif dari seluruh unit bisnis, mulai dari demand, supply, procurement, product, hingga keuangan. Namun, kunci utamanya terletak pada komitmen pimpinan puncak—termasuk CEO, CFO, dan COO—untuk menjadikan S&OP sebagai forum pengambilan keputusan bisnis. Tanpa kepemimpinan strategis yang konsisten, forum S&OP akan tereduksi menjadi rutinitas administratif tanpa arah.

Kedua, Process – Struktur, Irama, dan Disiplin Pelaksanaan

S&OP berbasis IBP memerlukan siklus bulanan yang konsisten, dengan alur proses yang jelas dan peran yang terdefinisi secara formal. Setiap tahapan—from Product Review hingga Executive Management Review—harus dijalankan dengan disiplin tinggi dan waktu yang tetap (standard cadence). Kekuatan proses terletak pada konsistensi dan eskalasi isu yang sistematis, bukan pada ad-hoc decision-making atau improvisasi fungsional.

Ketiga, Performance – Pengukuran dan Evaluasi Berbasis Data

Tanpa metrik yang objektif dan feedback loop yang terstruktur, organisasi tidak akan mampu mengukur efektivitas implementasi S&OP. Pilar ini menekankan pentingnya Key Performance Indicators (KPIs) lintas fungsi seperti forecast accuracy, OTIF (On-Time In-Full), inventory turns, bias, dan margin variance. Pengukuran ini bukan hanya untuk pelaporan, tetapi untuk pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan (continuous improvement).



Keempat, Technology – Integrasi Sistem dan Kemampuan Analitik S&OP yang efektif tidak bisa dijalankan secara manual dengan spreadsheet terpisah antar fungsi. Pilar teknologi mencakup kemampuan untuk mengonsolidasikan data dari ERP, APS, CRM, dan sistem BI menjadi satu platform analitik yang mendukung visualisasi, simulasi skenario, serta perencanaan berbasis exception. Tanpa sistem yang mendukung integrasi data secara real-time, proses S&OP akan kehilangan kecepatan dan kredibilitasnya.

Kelima, Governance – Struktur Tata Kelola dan Akuntabilitas Keputusan

Governance dalam konteks IBP bukan sekadar dokumentasi prosedural, melainkan struktur pengambilan keputusan yang menjamin transparansi, akuntabilitas, dan keterhubungan antara strategi jangka panjang dengan rencana operasional. Pilar ini mengatur mekanisme eskalasi isu, kejelasan peran (RACI), serta forum pengambilan keputusan seperti Pre-S&OP dan EMR. Governance yang kuat akan memastikan bahwa setiap keputusan diambil pada level yang tepat dan dieksekusi dengan konsistensi organisasi.

TANTANGAN UMUM DALAM IMPLEMENTASI S&OP BERBASIS IBP

Menerapkan Sales and Operations Planning (S&OP) dalam kerangka Integrated Business Planning (IBP) bukan sekadar menjalankan siklus rapat dan menghasilkan laporan bulanan. Ia menuntut transformasi mendasar dalam cara organisasi mengambil keputusan lintas fungsi—yang pada praktiknya menghadapi berbagai tantangan struktural, kultural, dan sistemik.



Pertama, fragmentasi antar fungsi (organizational silos) masih menjadi hambatan utama dalam menciptakan perencanaan yang benar-benar terpadu. Dalam banyak organisasi, fungsi seperti Sales, Supply Chain, Finance, dan Procurement masih beroperasi dalam logika dan metrik masing-masing, tanpa mekanisme integrasi yang disiplin. Hal ini menyebabkan konflik perencanaan, inkonsistensi data, dan lemahnya koordinasi dalam pengambilan keputusan.

Kedua, rendahnya kualitas dan kepercayaan terhadap forecast permintaan menghambat akurasi perencanaan secara keseluruhan. Tanpa proses enrichment yang kolaboratif dan evaluasi forecasting error yang sistematis, rencana permintaan cenderung bias atau tidak dipercaya oleh fungsi lain. Akibatnya, perencanaan supply dan keuangan menjadi reaktif dan tidak optimal.

Ketiga, minimnya keterlibatan pimpinan eksekutif menyebabkan S&OP hanya berfungsi sebagai forum administratif, bukan strategis. Padahal, peran aktif dari CEO, CFO, dan pemimpin fungsi lainnya sangat krusial untuk memastikan bahwa keputusan S&OP menjadi bagian dari siklus manajemen bisnis yang mengikat seluruh organisasi.

Keempat, ketergantungan pada sistem manual dan kurangnya dukungan teknologi juga menjadi penghambat signifikan. Banyak perusahaan masih mengandalkan spreadsheet terpisah, data yang tidak sinkron, serta kurangnya alat bantu untuk simulasi skenario dan visualisasi lintas fungsi. Tanpa platform teknologi yang terintegrasi, proses S&OP kehilangan kecepatan, transparansi, dan kredibilitasnya sebagai alat pengarah bisnis.



Mengatasi tantangan-tantangan ini bukan hanya soal perbaikan proses teknis, melainkan memerlukan perubahan budaya, kepemimpinan, serta investasi jangka panjang dalam sistem, data, dan kapabilitas manusia. Tanpa itu, S&OP berbasis IBP tidak akan mampu berfungsi sebagai sistem pengambilan keputusan terpadu yang mendukung profitabilitas dan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

MODEL MATURITAS S&OP TAHAPAN EVOLUSI MENUJU IBP

Dalam perjalanan menuju Integrated Business Planning (IBP) yang efektif, pemahaman terhadap tingkat kematangan (maturity level) proses Sales and Operations Planning (S&OP) menjadi krusial. Model maturitas ini berfungsi sebagai kerangka evaluatif untuk menilai posisi organisasi saat ini, serta sebagai panduan strategis dalam menetapkan arah pengembangan ke depan.

Setiap organisasi memiliki tingkat kematangan yang berbeda-beda dalam menjalankan S&OP, tergantung pada struktur organisasinya, kapabilitas teknologinya, serta budaya kolaborasi lintas fungsi. Model maturitas ini umumnya dibagi ke dalam empat tahapan utama:

Level 1, Reactive

Pada tahap ini, proses S&OP belum terstruktur dengan baik dan bersifat reaktif terhadap masalah yang muncul. Perencanaan dilakukan secara silo antar departemen tanpa forum koordinasi yang formal.



Forecast tidak digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dan mayoritas keputusan bersifat ad-hoc serta tidak terdokumentasi.

Ciri khas:

- Forecast tidak konsisten dan tidak dipercaya.
- Tidak ada siklus perencanaan yang tetap.
- Fokus utama hanya pada pemadam kebakaran (firefighting).
- Data tersebar dan tidak terintegrasi.

Level 2, Standard

Organisasi mulai menjalankan proses S&OP secara rutin dengan struktur forum dan agenda yang jelas. Proses demand dan supply review dilakukan setiap bulan, meskipun belum sepenuhnya terintegrasi secara lintas fungsi. Kualitas forecast mulai meningkat dan beberapa indikator performa sudah mulai diukur.

Ciri khas:

- Siklus S&OP bulanan mulai berjalan.
- Forecast berbasis data historis, namun masih terbatas enrichment.
- Kolaborasi antar fungsi masih bersifat transaksional.
- Sistem teknologi bersifat parsial.

Level 3, Advanced

Pada tahap ini, S&OP telah menjadi proses manajemen yang kokoh dengan keterlibatan penuh fungsi-fungsi utama, termasuk keuangan. Skenario perencanaan digunakan untuk menjawab ketidakpastian pasar, dan keputusan berbasis data menjadi standar. Teknologi integratif seperti dashboard BI, APS, atau SAP IBP mulai diadopsi.

Ciri khas:

- Kolaborasi lintas fungsi berjalan aktif dan dinamis.
- Forecast accuracy dan KPI lainnya digunakan untuk evaluasi performa.
- Terdapat simulasi skenario dan evaluasi trade-off antar fungsi.
- Sistem ERP dan data analytics mulai mendukung proses.



Level 4, Proactive / IBP-Enabled

Tahapan tertinggi dari kematangan S&OP adalah ketika proses ini telah berevolusi menjadi Integrated Business Planning. Seluruh fungsi organisasi—dari produk, keuangan, supply chain, hingga inovasi—terintegrasi dalam satu siklus pengambilan keputusan terpadu. IBP menjadi sistem manajemen utama yang menyatukan strategi jangka panjang dengan eksekusi bulanan, dengan tata kelola yang kuat dan teknologi canggih.

Ciri khas:

- S&OP menjadi agenda utama manajemen puncak (EMR strategis).
- Seluruh fungsi bekerja dalam satu angka terpadu (one set of numbers).
- Forecasting, budgeting, dan innovation pipeline terintegrasi penuh.
- Skenario risiko dan peluang menjadi bagian dari agenda utama.

Indikator Maturitas S&OP

Untuk membantu organisasi menilai posisinya dalam model maturitas ini, berikut adalah beberapa indikator utama:

- Struktur Proses: Apakah semua tahapan S&OP dijalankan secara rutin dan terdokumentasi?
- Kolaborasi Lintas Fungsi: Apakah setiap fungsi berkontribusi aktif dan memiliki akuntabilitas dalam proses?
- Pemanfaatan Teknologi: Apakah data sudah terintegrasi, akurat, dan divisualisasikan dengan baik?
- Kualitas Keputusan: Apakah keputusan yang dihasilkan bersifat strategis dan disepakati lintas fungsi?



OPERATIONAL MATURITY LEVELS DALAM S&OP BERBASIS IBP

Untuk memastikan efektivitas dan keberlanjutan implementasi Sales and Operations Planning (S&OP) berbasis Integrated Business Planning (IBP), organisasi perlu memahami di mana posisi mereka dalam spektrum kematangan operasional. Tingkat kematangan ini tidak hanya mencerminkan seberapa mapan proses internal dijalankan, tetapi juga menggambarkan seberapa besar kontribusi S&OP terhadap pencapaian nilai bisnis strategis seperti margin, service level, inventory turn, dan kecepatan pengambilan keputusan.

Model maturitas operasional terdiri atas lima tingkatan utama yang mencerminkan evolusi organisasi dari kondisi reaktif dan terfragmentasi menuju pengelolaan rantai nilai yang terintegrasi dan responsif secara proaktif.

Tingkat 1 – Operational Basic

Organisasi pada tingkat ini berada pada kondisi paling dasar, dengan proses yang masih bersifat manual, tidak terdokumentasi, dan bergantung pada individu. Pola kerja didominasi oleh reaksi terhadap masalah (firefighting) tanpa adanya perencanaan yang terstruktur.

- Karakteristik Utama: Tidak ada siklus perencanaan tetap, belum memiliki S&OP formal, dan minim integrasi antar fungsi.
- Peran Teknologi: Terbatas pada penggunaan spreadsheet dan email.
- Risiko Bisnis: Sangat tinggi karena keputusan cenderung tidak konsisten dan tidak dapat ditelusuri.

Kontribusi terhadap Nilai Bisnis: Rendah, karena upaya besar tidak sebanding dengan dampak strategis yang dihasilkan.



Tingkat 2 – Process Stability

Pada tahap ini, proses mulai terdokumentasi dan dilaksanakan secara konsisten dalam ruang lingkup masing-masing fungsi. Meskipun belum terintegrasi lintas departemen, stabilitas proses mulai tercapai, dan kesadaran akan pentingnya data meningkat.

- Karakteristik Utama: Penerapan SOP, mulai ada koordinasi antar fungsi, dan perhatian terhadap kualitas data.
- Peran Teknologi: ERP dasar dan sistem fungsional (misal: WMS, MRP) mulai digunakan.
- Fokus Pengembangan: Penguatan kontrol operasional dan monitoring KPI fungsi.
- Nilai Bisnis: Mulai meningkat, namun manfaat masih terbatas pada efisiensi fungsi individual.

Tingkat 3 – Predictive Insight

Pada tingkat ini, organisasi mulai menggunakan data historis untuk membangun analisis prediktif. Proses demand planning dan scenario modeling sederhana mulai diadopsi untuk meningkatkan ketepatan rencana dan mempercepat respons terhadap ketidakpastian.

- Karakteristik Utama: Kemampuan membaca tren dan mendeteksi anomali mulai terbentuk.
- Peran Teknologi: Tools analitik dasar, forecasting engine, dan dashboard BI.
- Fokus Pengembangan: Meningkatkan akurasi perencanaan dan kecepatan respon melalui insight berbasis data.
- Nilai Bisnis: Cukup signifikan, karena organisasi mampu menghindari krisis melalui deteksi dini.

Tingkat 4 – System Optimization

Organisasi mulai mengintegrasikan seluruh fungsi perencanaan dalam satu sistem terpadu. S&OP berkembang menjadi IBP dengan keterlibatan aktif dari fungsi keuangan, inovasi produk, dan procurement.



Proses dijalankan dalam ritme tetap dengan alur yang terdokumentasi dan lintas fungsi.

- Karakteristik Utama: Proses IBP berjalan menyeluruh dengan governance yang kuat.
- Peran Teknologi: Platform terintegrasi seperti SAP IBP, Advanced Planning System (APS), serta automasi melalui RPA dan workflow orchestration.
- Fokus Pengembangan: Optimalisasi kecepatan keputusan, efisiensi lintas fungsi, dan peningkatan service level.
- Nilai Bisnis: Tinggi, karena seluruh organisasi beroperasi dalam satu kesatuan strategi dan arah eksekusi.

Tingkat 5 – Value Chain Integration

Ini merupakan tingkat maturitas tertinggi di mana perusahaan mampu menyatukan proses perencanaan internal dengan ekosistem eksternal—termasuk supplier dan pelanggan—dalam kolaborasi real-time. Agility dan responsiveness menjadi keunggulan kompetitif utama.

- Karakteristik Utama: Joint planning dengan mitra eksternal, integrasi digital dari hulu ke hilir, dan eksekusi berbasis skenario dinamis.
- Peran Teknologi: Pemanfaatan teknologi frontier seperti AI, Digital Twin, Blockchain, dan platform kolaborasi digital.
- Fokus Pengembangan: Mewujudkan resilient value chain dan respons strategis terhadap dinamika pasar.
- Nilai Bisnis: Maksimal, karena organisasi mampu menciptakan diferensiasi yang berkelanjutan dan unggul secara kompetitif.

Dimensi Tambahan untuk Business Value vs Maturity Level

Dalam kerangka ini, setiap peningkatan tingkat kematangan operasional diharapkan berdampak eksponensial terhadap nilai bisnis.



Organisasi yang berhasil mengintegrasikan proses IBP secara lintas fungsi dan lintas perusahaan akan memperoleh keunggulan signifikan dalam margin, efisiensi modal kerja, dan daya tanggap pasar.

Tingkat Maturitas	Fokus Pengembangan	Prioritas Investasi
Level 1	Pengendalian operasional dasar	Edukasi, SOP, struktur tanggung jawab
Level 2	Konsistensi eksekusi fungsional	Sistem dasar ERP dan KPI monitoring
Level 3	Kapabilitas prediktor dan forecast	Tools analytics dan alignment organisasi
Level 4	Integrasi IBP dan otomatis lintas fungsi	SAP IBP, control tower, workflow system
Level 5	Orkestrasi mitra eksternal secara digital	AI, digital collaboration, scenario cloud

Dengan memahami dan menilai tingkat kematangan operasional ini secara objektif, organisasi dapat merancang roadmap transformasi IBP yang realistis dan bertahap. Strategi peningkatan maturitas menjadi landasan dalam membangun budaya perencanaan yang kolaboratif, agile, dan berbasis data di seluruh organisasi dan rantai nilai yang lebih luas.

S&OP MEETING BERBASIS IBP INTEGRATED RECONCILIATION REVIEW

Dalam kerangka kerja Integrated Business Planning (IBP), forum S&OP Meeting secara formal dikenal sebagai Integrated Reconciliation Review, dan dalam beberapa organisasi disebut pula S&OP – Consolidation Review Meeting.



Forum ini tidak hanya menjadi pertemuan koordinatif antar fungsi, tetapi merupakan titik sentral dari keseluruhan proses S&OP, tempat seluruh rencana—dari permintaan, pasokan, keuangan, produk, hingga risiko—direkonsiliasi dan dikonsolidasikan menjadi satu narasi bisnis terpadu.



Agenda Utama S&OP Meeting

#1: Pembukaan dan Konteks Bisnis (Business Context Framing)

- Menyampaikan perkembangan lingkungan eksternal: pasar, persaingan, regulasi, atau supply disruption.
- Review highlight strategi korporat dan inisiatif kunci yang berdampak pada rencana bulan berjalan.
- Menegaskan kembali sasaran jangka pendek dan alignment terhadap arah jangka panjang perusahaan.

#2: Review Konsensus Permintaan (Demand Plan Validation)

- Menyajikan konsensus forecast: delta terhadap forecast sebelumnya, dan akurasi vs aktual.



- Menyoroti asumsi utama: kampanye promosi, perilaku pelanggan, channel baru, dsb.
- Diskusi terhadap area ketidakpastian atau perubahan tren permintaan yang signifikan.

#3: Review Kesiapan Pasokan (Supply & Procurement Readiness)

- Status kapasitas produksi, keterbatasan material, bottleneck logistik.
- Evaluasi kesiapan supplier strategis dan risiko pengadaan.
- Ketersediaan alternatif pasokan dan opsi mitigasi jangka pendek.

#4: Review Dampak Finansial (Financial Projection Alignment)

- Konsolidasi proyeksi pendapatan, margin, dan profitabilitas.
- Identifikasi gap terhadap anggaran (budget) atau target bisnis tahunan.
- Simulasi skenario keuangan berdasarkan permintaan dan pasok prioritas.

#5: Review Gap Strategis dan Trade-off Scenario

- Diskusi terbuka terhadap gap demand–supply–finance yang belum terselesaikan.
- Evaluasi skenario mitigasi: apa konsekuensinya jika dilakukan atau tidak dilakukan.
- Penyepakatan atas skenario prioritas: kapasitas dialihkan ke produk A atau B, postponement produk tertentu, dsb.

#6: Rekomendasi Final dan Eskalasi ke EMR

- Merumuskan executive summary berisi: opsi, konsekuensi, dan rekomendasi lintas fungsi.
- Menyusun One Set of Numbers yang akan disahkan di forum Executive Management Review (EMR).
- Menetapkan pemilik aksi dan tenggat waktu untuk follow-up isu terbuka.



Catatan:

- Durasi: 2–4 jam, tergantung kompleksitas dan jumlah bisnis unit.
- Frekuensi: Bulanan, dilakukan beberapa hari sebelum EMR.
- Peserta kunci: Senior leader dari fungsi Demand, Supply Chain, Finance, Procurement, Innovation/Product, serta IBP Process Owner.
- Agenda ini tidak hanya berfungsi untuk konsolidasi data dan rencana, tetapi juga sebagai forum pengambilan keputusan berbasis skenario, yang menghubungkan asumsi operasional dengan dampak strategis dan keuangan—esensi dari S&OP berbasis IBP.

S&OP Meeting Berbasis IBP, Integrated Reconciliation Review

Dalam kerangka kerja Integrated Business Planning (IBP), forum S&OP Meeting secara formal dikenal sebagai Integrated Reconciliation Review, dan dalam beberapa organisasi disebut pula S&OP – Consolidation Review Meeting. Forum ini tidak hanya menjadi pertemuan koordinatif antar fungsi, tetapi merupakan titik sentral dari keseluruhan proses S&OP, tempat seluruh rencana—dari permintaan, pasokan, keuangan, produk, hingga risiko—direkonsiliasi dan dikonsolidasikan menjadi satu narasi bisnis terpadu.

#1: Tujuan Utama, One Set of Numbers

Esensi utama dari pertemuan ini adalah menghasilkan one set of numbers—satu rencana terpadu yang telah disepakati bersama oleh semua fungsi terkait. Prinsip ini bukan sekadar teknis, melainkan merupakan cerminan tata kelola keputusan yang disiplin dalam IBP. Tidak ada lagi keputusan yang berjalan sendiri-sendiri di tiap fungsi, melainkan seluruh keputusan—baik strategis maupun operasional—dibangun dari satu fondasi data, asumsi, dan prioritas yang sama.



#2: Elemen Kritis dalam Proses Rekonsiliasi

Sebagaimana tergambar dalam ilustrasi yang disertakan, terdapat tiga elemen utama yang harus diselaraskan secara simultan:

- Demand Plan: proyeksi permintaan pasar yang telah disepakati secara konsensus.
- Supply Plan: rencana produksi dan distribusi berdasarkan kapasitas dan sumber daya yang tersedia.
- Financial View: dampak dari kedua rencana tersebut terhadap margin, pendapatan, dan pencapaian target keuangan.

Ketiga aspek ini membentuk kerangka triangulasi keputusan yang saling tergantung. Rekonsiliasi hanya akan efektif jika masing-masing sub-proses telah menyelesaikan validasi datanya terlebih dahulu. Artinya, pertemuan bukan digunakan untuk membersihkan data atau memperbaiki forecast, melainkan untuk menyepakati keputusan bisnis berbasis skenario dan menutup gap yang ada.

#3: Output Strategis: Keputusan, Skenario, dan Rekomendasi

Output utama dari Integrated Reconciliation Review bukanlah laporan, tetapi:

- Keputusan strategis lintas fungsi, misalnya penyesuaian alokasi kapasitas pada produk berkontribusi tinggi atau redefinisi prioritas pasar.
- Rekomendasi terstruktur yang siap disampaikan ke Executive Management Review (EMR) sebagai dasar keputusan akhir.
- Skenario alternatif apabila kondisi eksternal atau internal mengandung ketidakpastian tinggi yang memerlukan fleksibilitas dalam eksekusi.

#4: Koordinasi dan Akuntabilitas Proses

Agar forum ini dapat berjalan efektif, beberapa elemen kunci perlu dipastikan:



- Keberadaan fasilitator S&OP (bisa dari PMO atau IBP office) yang bertindak netral dalam menjaga disiplin agenda dan akurasi hasil.
- Partisipasi perwakilan lintas fungsi dengan otoritas pengambilan keputusan, bukan sekadar pelaksana teknis.
- Dokumentasi keputusan secara sistematis sebagai referensi eksekusi serta review performa bulan berikutnya.

Pembeda IBP dengan S&OP Konvensional

Integrated Reconciliation Review menjadi titik pembeda utama antara IBP dengan pendekatan S&OP tradisional. Perbandingan berikut menegaskan pergeseran fundamental tersebut:

Aspek	S&OP Konvensional	S&OP IBP (Integrated Reconciliation)
Fokus	Review angka dan laporan	Pengambilan keputusan bisnis
Forum	Silo fungsional	Lintas fungsi dan strategis
Output	Data approval	Business alignment dan sign-off
Peran Finance	Opsional atau pendukung	Sentral dan terintegrasi
Penggunaan Skenario	Jarang digunakan	Inti dari proses evaluasi dan mitigasi

Maka, forum Integrated Reconciliation Review bukanlah sekadar tahapan administratif dalam siklus S&OP, melainkan jantung dari proses pengambilan keputusan terpadu dalam IBP. Ini menjembatani strategi jangka panjang dengan eksekusi bulanan secara disiplin, kolaboratif, dan berbasis data—sebuah langkah krusial dalam membangun organisasi yang agile, aligned, dan accountable.



MENYIAPKAN S&OP MEETING

Kalender persiapan menuju S&OP Meeting berbasis IBP disusun sebagai kerangka kerja kolaboratif yang memastikan setiap elemen krusial—mulai dari konsolidasi data permintaan dan kapasitas pasokan, penilaian dampak keuangan, hingga formulasi isu strategis—telah diolah secara mendalam oleh masing-masing fungsi. Tujuannya bukan sekadar menyiapkan bahan presentasi, tetapi membangun keselarasan lintas departemen, memperkaya rekomendasi dengan analisis skenario, serta menciptakan fondasi kuat bagi pengambilan keputusan terintegrasi pada level eksekutif.

Day	Input	Responsible
-15	Konsolidasi Output dari Semua Sub-Process (Product, Demand, Supply, Procurement, Financial)	S&OP Coordinator / IBP Facilitator
-10	Review Gap Analysis & Scenario Alignment	IBP Analyst & Function Leaders
-13	Validate Assumptions (Data dan Risk Register)	Finance, Business Partner & Risk Team
-12	Draft Ringkasan Eksekutif, Opsi, Rekomendasi	S&OP Coordinator
-11	Evaluasi Komitensi Narasi Lintas Fungsi (One Voice Summary)	S&OP Coordinator
-10	Draft Agenda S&OP Meeting dan Finalisasi Format Penyajian	S&OP Facilitator / PMO
-9	Simulasi Keuangan dan Proyeksi Margin Berdasarkan Skenario	Finance Analyst
-8	Pre-Alignment dengan Stakeholder Kunci (Optional On Call)	S&OP Facilitator & Function Heads
-7	Finalisasi Processes, Visualisasi dan Ringkasan Eksekutif	IBP Coordinator
-6	Pre-Final Pack Final Review dan Approval	S&OP Coordinator
-4	Continual Pre-Final ke Seluruh Peserta Meeting	S&OP Coordinator
-3	Rehearsal Internal Tim Koordinasi (Optional)	S&OP Core Team
-2	S&OP Meeting (Integrated Recommendation Review)	All Participants (Function Heads)
-1	Desmos Notulen, Keputusan, dan Action Tracker	S&OP Coordinator



Hari -15: Konsolidasi Output dari Semua Sub-Proses

Disiapkan oleh S&OP Coordinator atau IBP Facilitator, tahap ini mencakup pengumpulan hasil dari lima stream utama—Product, Demand, Supply, Procurement, dan Finance. Konsolidasi ini bertujuan menyatukan data, asumsi, serta rekomendasi dari masing-masing fungsi sebagai dasar untuk analisis lintas proses.

Hari -14: Review Gap Analysis & Skenario Alternatif

Dilakukan oleh IBP Analyst dan Function Leaders, aktivitas ini mengevaluasi gap antara rencana terpadu dan target bisnis. Selain itu, beberapa skenario alternatif mulai disiapkan sebagai opsi mitigasi atau penguatan strategi.

Hari -13: Validasi Asumsi Utama dan Risk Register

Dikoordinasikan oleh Finance Business Partner dan Tim Risiko, aktivitas ini mengevaluasi asumsi makro dan mikro (seperti demand driver, kapasitas vendor, atau harga komoditas), serta mengkaji ulang daftar risiko yang mungkin berdampak pada kelangsungan rencana terpadu.

Hari -12: Draft Ringkasan Eksekutif – Opsi, Konsekuensi, dan Rekomendasi

Disusun oleh S&OP Coordinator, dokumen ini menyajikan ringkasan dari skenario utama yang akan diangkat dalam forum S&OP, lengkap dengan dampak bisnis dan rekomendasi keputusan. Dokumen ini menjadi dasar bahan diskusi dan argumentasi strategis.

Hari -11: Evaluasi Konsistensi Narasi Lintas Fungsi (One Voice Summary)

Disiapkan oleh S&OP Coordinator, bagian ini bertujuan menyelaraskan komunikasi lintas fungsi dalam satu narasi terpadu. Narasi ini akan memastikan bahwa setiap bagian presentasi mendukung satu pesan strategis yang kohesif.



Hari -10: Draft Agenda S&OP Meeting dan Finalisasi Format Penyajian

Dirancang oleh S&OP Facilitator bersama PMO, agenda disusun untuk memastikan alur presentasi dan alokasi waktu efektif. Format visualisasi dan struktur diskusi juga ditetapkan agar forum berjalan fokus dan produktif.

Hari -9: Simulasi Keuangan dan Proyeksi Margin Berdasarkan Skenario

Dikerjakan oleh Finance Analyst, aktivitas ini mengukur dampak finansial dari berbagai opsi keputusan yang disiapkan. Output-nya mencakup proyeksi pendapatan, margin kontribusi, dan dampak terhadap anggaran.

Hari -8: Pre-Alignment dengan Stakeholder Senior (Optional On-Call)

Difasilitasi oleh S&OP Facilitator bersama para pemimpin fungsi (Function Heads), forum ini bersifat opsional namun sangat dianjurkan untuk menghindari perdebatan terbuka saat forum utama. Pre-alignment memastikan bahwa stakeholder kunci memahami konteks keputusan dan potensi arah yang akan diambil.

Hari -7: Finalisasi Presentasi Visualisasi dan Ringkasan Eksekutif

Dikerjakan oleh IBP Coordinator, presentasi akhir mencakup visualisasi data (grafik, dashboard, simulasi) dan narasi singkat yang akan digunakan dalam S&OP Meeting. Ini memastikan penyampaian yang kuat dan mudah dicerna oleh audience eksekutif.

Hari -5: Pre-Read Pack Final Review dan Approval

Disiapkan oleh S&OP Coordinator, dokumen ini adalah paket informasi utama yang akan dibagikan ke peserta rapat. Harus ditinjau dan disetujui sebelum disirkulasikan untuk menjaga akurasi dan relevansi konten.



Hari -4: Distribusi Pre-Read ke Seluruh Peserta Meeting

S&OP Coordinator mengirimkan pre-read pack kepada seluruh peserta meeting untuk memberi waktu persiapan. Ini menciptakan kesempatan bagi peserta untuk membaca, memberi catatan awal, dan mempercepat diskusi pada hari H.

Hari -3: Rehearsal Internal Tim Koordinasi (Opsional)

Dilakukan oleh S&OP Core Team, rehearsal ini digunakan untuk menguji alur presentasi, pembagian peran narasi, dan simulasi Q&A agar forum berjalan lancar dan efisien.

Hari 0: S&OP Meeting (Integrated Reconciliation Review)

Dihadiri oleh seluruh kepala fungsi (Function Heads), ini adalah forum pengambilan keputusan utama untuk menyatukan demand, supply, product, procurement, dan finance. Keputusan yang disepakati akan menjadi dasar untuk eskalasi ke Executive Management Review (EMR).

Hari 1: Distribusi Notulen, Keputusan, dan Action Tracker

Dikoordinasikan oleh S&OP Coordinator, notulen berisi ringkasan diskusi, keputusan, dan tindakan lanjut (action item) yang ditugaskan kepada masing-masing pemilik proses. Dokumen ini juga menjadi bahan evaluasi untuk siklus berikutnya.

Struktur kalender ini mencerminkan kedisiplinan, transparansi, dan akuntabilitas yang menjadi fondasi dari proses S&OP berbasis IBP yang sukses.





S&OP BERBASIS IBP SEBAGAI REFLEKSI MANAJERIAL

Sales and Operations Planning (S&OP) dalam konteks Integrated Business Planning (IBP) tidak hanya berfungsi sebagai proses perencanaan terpadu, melainkan juga sebagai mekanisme refleksi manajerial yang menggambarkan sejauh mana organisasi telah membangun sistem pengambilan keputusan lintas fungsi yang disiplin, kolaboratif, dan berorientasi hasil. Dalam kerangka ini, S&OP menjadi alat ukur budaya kepemimpinan kolektif dan efektivitas eksekusi strategi bisnis di tingkat operasional dan taktis.

Implementasi S&OP yang berbasis IBP menuntut lebih dari sekadar forum pelaporan bulanan. Ia mengharuskan adanya pengambilan keputusan nyata yang berdampak langsung terhadap jalannya bisnis, dengan partisipasi aktif dari seluruh fungsi strategis seperti Demand, Supply, Finance, Procurement, dan Product. Ketika fungsi-fungsi ini benar-benar terlibat, S&OP menjadi ruang deliberatif yang mampu mengintegrasikan perspektif jangka panjang dan kebutuhan operasional jangka pendek secara seimbang.

Refleksi manajerial dapat ditelusuri dari pertanyaan-pertanyaan kunci berikut yang seharusnya dijawab secara objektif oleh manajemen puncak:

- Apakah proses S&OP benar-benar menghasilkan keputusan lintas fungsi yang dijalankan, bukan sekadar wacana tanpa eksekusi?
- Siapa yang bertanggung jawab atas keberhasilan S&OP di organisasi? Apakah ada kepemimpinan yang jelas dan otoritatif dari level eksekutif?
- Apakah seluruh fungsi strategis seperti Procurement, Finance, dan Demand Management secara konsisten hadir dan berkontribusi aktif dalam forum S&OP?



- Sejauh mana keputusan yang dihasilkan dalam forum ini memengaruhi prioritas, alokasi sumber daya, dan penyesuaian rencana operasional perusahaan?

Dalam organisasi yang menjalankan S&OP secara dewasa, proses ini terbukti mendorong peningkatan yang signifikan dalam beberapa indikator utama kinerja bisnis, seperti:

- Service level yang lebih tinggi melalui peningkatan On-Time-In-Full (OTIF),
- Efisiensi persediaan yang lebih baik karena alokasi supply yang lebih tepat dan terukur,
- Margin profitabilitas yang meningkat karena pengelolaan kapasitas dan permintaan yang lebih terkendali,
- Akurasi peramalan yang lebih tinggi berkat proses konsensus dan validasi lintas fungsi.

Dengan demikian, keberhasilan implementasi S&OP berbasis IBP tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan lintas fungsi yang diwujudkan dalam forum ini. S&OP yang dijalankan dengan prinsip governance, akuntabilitas, dan integrasi akan mencerminkan organisasi yang bukan hanya mampu merencanakan, tetapi juga unggul dalam mengeksekusi dan beradaptasi terhadap dinamika bisnis secara berkelanjutan.





BAB 11

Elemen Enam:

Management Business Review

Sub-bab bahasan:

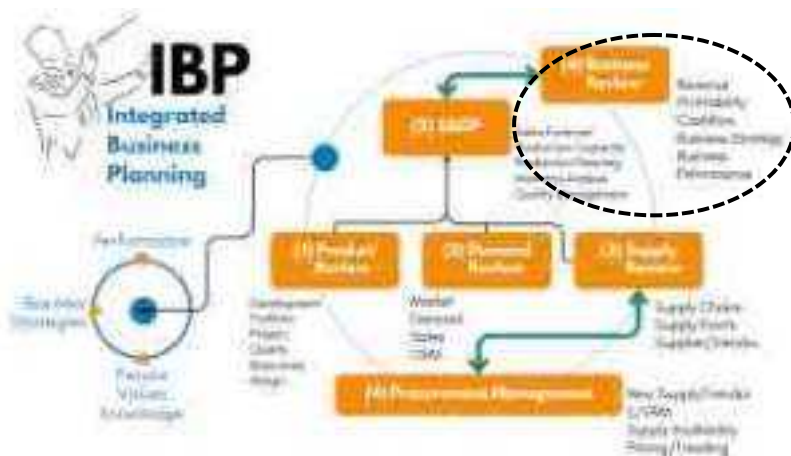
1. Forum Keputusan Strategis dan Eksekusi Magis
2. Tujuan Strategis dari Management Business Review
3. Struktur & Agenda Utama Management Business Review
4. Empat Pilar Management Business Review yang Efektif
5. Perbedaan Mendasar MBR dalam IBP vs. Review Eksekutif Tradisional
6. Menyiapkan MBR Meeting

MBR yang efektif bukan hanya soal struktur agenda, tetapi tentang keberanian eksekutif untuk memilih arah, menetapkan prioritas, dan mengeksekusinya dengan disiplin.



FORUM KEPUTUSAN STRATEGIS DAN EKSEKUSI MAGIS

Dalam konteks Integrated Business Planning (IBP), Management Business Review (MBR)—yang juga dikenal sebagai Executive Management Review (EMR)—bukanlah sekadar forum pertemuan eksekutif bulanan. Ia merupakan mekanisme penggerak utama strategi dan eksekusi lintas fungsi dalam organisasi modern. MBR dirancang bukan untuk mendengarkan laporan historis, melainkan untuk menciptakan keputusan masa depan yang berakar pada data, proyeksi bisnis, dan keselarasan strategis.



MBR menjadi titik kulminasi dari seluruh siklus IBP, mengonsolidasikan hasil rekonsiliasi dari proses demand, supply, produk, keuangan, dan risiko ke dalam satu arah keputusan bisnis terpadu—yang dikenal sebagai one set of numbers. Namun lebih dari sekadar angka, forum ini menghubungkan strategic intent dengan tindakan konkret, menjadikan strategi bukan hanya dokumen, melainkan komitmen bersama yang dijalankan.



Struktur Pelaksanaan dan Agenda Strategis

Struktur pelaksanaan MBR dirancang untuk memastikan bahwa:

Pertama, seluruh proyeksi permintaan, kapasitas pasok, serta estimasi dampak finansial (revenue, profitability, dan cashflow) telah direkonsiliasi secara lintas fungsi dan tervalidasi menjadi satu narasi terpadu. Hal ini menciptakan dasar yang kredibel untuk mengambil keputusan strategis.

Kedua, setiap gap terhadap target bisnis—baik dalam bentuk pendapatan, margin, utilisasi aset, maupun efektivitas eksekusi—diidentifikasi secara sistematis dan direspons melalui gap closing plan yang terstruktur dan akuntabel.

Ketiga, alternatif keputusan strategis dievaluasi menggunakan pendekatan skenario berbasis data. Risiko dan peluang dianalisis secara menyeluruh, bukan hanya berdasarkan intuisi manajerial atau tekanan jangka pendek, tetapi melalui simulasi dampak terhadap kinerja keuangan dan kesinambungan strategi.

Forum ini secara eksplisit berfokus pada lima aspek utama sebagai indikator arah dan keberhasilan organisasi:

- Revenue: Apakah strategi dan eksekusi mendukung pertumbuhan pendapatan?
- Profitability: Apakah sumber daya digunakan secara optimal untuk menghasilkan margin sehat?
- Cashflow: Bagaimana dampak keputusan terhadap kelancaran arus kas dan kebutuhan modal kerja?
- Business Strategy: Apakah rencana operasional selaras dengan arah strategis jangka menengah?
- Business Performance: Apakah tindakan lintas fungsi menghasilkan output yang terukur dan berkelanjutan?



Kepemimpinan dalam MBR, CEO sebagai Decision Driver

Keberhasilan MBR sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan eksekutif. Dalam praktik terbaik IBP, peran Chief Executive Officer (CEO) atau General Manager bukan sekadar hadir, tetapi memimpin proses pengambilan keputusan. Seorang pemimpin harus menjadi decision driver—menyelaraskan perspektif lintas fungsi, menegaskan prioritas bisnis, dan memastikan setiap keputusan memiliki pemilik yang jelas dan rencana tindak lanjut yang terukur.

Tanpa kepemimpinan yang aktif, MBR mudah terjebak menjadi forum teknis tanpa daya ungkit strategis. Sebaliknya, MBR yang dipimpin secara kuat menghasilkan arah eksekusi yang seragam, memperkuat budaya akuntabilitas, dan membangun respons organisasi yang cepat dan terukur terhadap dinamika pasar.

Coba Anda refleksikan ke dalam internal organisasi?

Tingkat kedewasaan organisasi dapat tercermin dari kualitas pelaksanaan MBR. Organisasi dengan IBP yang matang tidak menjadikan MBR sebagai forum laporan bulanan, melainkan sebagai sistem penentu arah dan eksekusi. Pertanyaan reflektif berikut dapat menjadi panduan evaluasi internal:

- Apakah MBR di organisasi Anda menghasilkan keputusan strategis yang nyata atau hanya mencatat laporan?
- Apakah CEO dan direktur hadir dengan mandat pengambilan keputusan atau sekadar mendengarkan update?
- Apakah dampak dari keputusan MBR dilacak, ditindaklanjuti, dan disempurnakan pada siklus berikutnya?

MBR yang efektif bukan sekadar bagian dari proses IBP. Ia adalah strategic cockpit—pusat kendali tempat strategi, keuangan, dan operasional diselaraskan ke dalam satu arah organisasi yang solid, adaptif, dan unggul secara kompetitif.



TUJUAN STRATEGIS DARI MANAGEMENT BUSINESS REVIEW

Dalam kerangka Integrated Business Planning (IBP), Management Business Review (MBR) bukan sekadar forum diskusi rutin, melainkan sebuah mekanisme pengambilan keputusan strategis yang terstruktur dan berorientasi masa depan. MBR berperan sebagai titik temu antara strategi dan eksekusi, memastikan bahwa seluruh proses perencanaan—baik jangka pendek, menengah, maupun panjang—berjalan dalam satu lintasan kepemimpinan organisasi.

Terdapat tiga tujuan utama yang menjadi pilar strategis pelaksanaan MBR secara efektif dan berkelanjutan:

Pertama, menyelaraskan rencana jangka menengah dan pendek dengan arah strategis tahunan.

MBR bertindak sebagai penghubung antara agenda strategis perusahaan dengan dinamika perencanaan bulanan dan kuartalan. Tujuan ini menegaskan bahwa setiap keputusan taktis dan operasional yang dihasilkan dari proses S&OP tidak boleh lepas dari visi dan sasaran jangka panjang organisasi. Penyelarasan ini menciptakan kesinambungan antara aspirasi jangka panjang dengan keputusan yang harus dieksekusi hari ini.

Kedua, menjamin komitmen lintas fungsi terhadap one set of numbers dan prioritas eksekusi bersama.

Forum MBR menegaskan prinsip utama IBP: seluruh departemen wajib mengacu pada satu angka terpadu yang disepakati bersama (one set of numbers). Hal ini menghindari konflik narasi, memastikan koherensi lintas fungsi, dan mendorong kolaborasi nyata dalam pelaksanaan strategi. Selain angka, MBR juga menetapkan prioritas eksekusi lintas fungsi, sehingga sumber daya perusahaan dapat difokuskan pada inisiatif dengan dampak bisnis tertinggi.



Ketiga, mengambil keputusan eksekutif berbasis data, margin, dan risiko—bukan opini atau intuisi.

Keputusan yang dihasilkan dalam MBR didasarkan pada analisis data yang terintegrasi, mencakup proyeksi margin, skenario risiko, dan dampaknya terhadap profitabilitas dan service level. Dengan pendekatan ini, MBR mendorong pengambilan keputusan yang objektif dan berbasis fakta, bukan semata opini personal atau tekanan sesaat. Fungsi Finance berperan sentral untuk memastikan bahwa seluruh pilihan keputusan dikaji dari sudut pandang kelayakan finansial dan risiko bisnis.

STRUKTUR & AGENDA UTAMA MANAGEMENT BUSINESS REVIEW

Dalam sistem Integrated Business Planning (IBP), Management Business Review (MBR) atau yang dikenal pula sebagai Executive Management Review (EMR) merupakan forum puncak pengambilan keputusan strategis yang menyelaraskan arah jangka panjang perusahaan dengan rencana operasional bulanan. Struktur MBR mencerminkan integrasi menyeluruh antara fungsi produk, permintaan, pasokan, keuangan, dan inovasi yang telah direkonsiliasi dalam proses sebelumnya (Integrated Reconciliation Review).

Struktur Utama MBR

- Chairperson: Dipimpin oleh Chief Executive Officer (CEO), General Manager, atau Managing Director yang bertindak sebagai pengambil keputusan utama dan penentu arah prioritas organisasi.



- **Facilitator:** Biasanya dipegang oleh pemimpin proses IBP atau S&OP Coordinator, yang bertugas menjaga ritme forum, memastikan agenda dijalankan secara disiplin, dan merekap hasil pengambilan keputusan.
- **Peserta dalam Management Business Review (MBR)** - Peserta MBR mencakup para pengambil keputusan strategis di tingkat organisasi, antara lain:
 - **Dewan Direksi (Board of Directors/BOD):** Memberikan persetujuan atas rencana dan kebijakan strategis lintas fungsi.
 - **Manajemen Senior:** Para kepala fungsi (Demand, Supply, Finance, Procurement, Innovation) dan pimpinan unit bisnis yang menyampaikan rekomendasi serta mengambil komitmen eksekusi.
 - **IBP Leader / S&OP Facilitator:** Mengoordinasikan proses, memastikan kelancaran forum, dan menjamin dokumentasi serta tindak lanjut keputusan MBR.





Agenda Utama MBR - Agenda dalam MBR disusun untuk memastikan organisasi:

- **Membahas indikator kinerja utama (Key Performance Indicators), termasuk:**
 - Pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas
 - Kepuasan pelanggan
 - Kinerja demand planning
 - Ketepatan waktu peluncuran produk baru
 - Kinerja rantai pasok (supply performance)
- **Mengevaluasi tren bisnis dan dinamika eksternal:**
 - Perubahan signifikan dari sisi pasar, pemasok, atau regulasi
 - Risiko dan peluang strategis berdasarkan kondisi aktual dan proyeksi
- **Menyikapi isu-isu utama secara sistematis:**
 - Alternatif keputusan yang tersedia dan konsekuensinya
 - Analisis peluang dan kerentanan
 - Dampak operasional dan finansial
 - Keputusan-keputusan kunci yang perlu ditetapkan segera
- **Menyelaraskan proyeksi terakhir dengan:**
 - Rencana bisnis tahunan (Annual Business Plan)
 - Arah strategi korporat
- **Menyepakati rencana dan tindakan korektif untuk siklus bulan berikutnya**
 - Input ini akan digunakan untuk memulai kembali siklus IBP bulan depan, memastikan kesinambungan dan adaptabilitas organisasi terhadap dinamika pasar.

MBR adalah ruang pengambilan keputusan strategis yang menyatukan seluruh fungsi bisnis ke dalam satu angka, satu narasi, dan satu arah eksekusi.



EMPAT PILAR MANAGEMENT BUSINESS REVIEW YANG EFEKTIF

Agar Management Business Review (MBR) mampu berfungsi sebagai forum strategis yang menggerakkan organisasi menuju eksekusi yang selaras dan berdampak, diperlukan fondasi sistemik yang kuat.

Berdasarkan praktik terbaik dari berbagai perusahaan kelas dunia, terdapat empat pilar utama yang harus ditegakkan agar MBR tidak terjebak menjadi forum administratif, melainkan menjadi mesin penggerak keputusan dan akuntabilitas bisnis secara menyeluruh.

Pertama: One Number, One Truth, One Plan

Efektivitas MBR sangat bergantung pada integrasi data lintas fungsi ke dalam satu narasi terpadu—baik dari sisi keuangan, permintaan, pasokan, hingga inovasi produk. Prinsip "one set of numbers" bukan sekadar jargon, melainkan mekanisme pengendalian organisasi yang mencegah terjadinya fragmentasi perspektif antar fungsi. Seluruh agenda, simulasi, dan rekomendasi harus bersandar pada versi data yang sama agar keputusan yang diambil memiliki legitimasi dan daya dorong kolektif.

Kedua: CEO sebagai Decision Driver, Bukan Sekadar Moderator

Peran pemimpin tertinggi—baik CEO maupun General Manager—adalah elemen pembeda antara MBR yang menghasilkan keputusan dengan MBR yang sekadar mencatat masalah. Seorang CEO yang efektif dalam forum ini harus mampu menyelaraskan berbagai perspektif fungsional, menegaskan arah prioritas, dan mengambil keputusan strategis dengan kejelasan dan otoritas. Kepemimpinan di forum ini bukan hanya simbolis, melainkan menjadi pendorong nyata terciptanya alur eksekusi lintas fungsi yang konsisten.



Ketiga: Keputusan Berbasis Risiko dan Margin

MBR harus menjadi ruang deliberasi eksekutif yang berbasis pada pemikiran skenario, bukan sekadar evaluasi performa masa lalu. Dalam forum ini, simulasi risiko, analisis margin, dan opsi alternatif bukan pelengkap, tetapi menjadi alat bantu utama dalam pengambilan keputusan. Setiap fungsi diharapkan tidak hanya membawa data, tetapi juga rekomendasi berbasis risiko dan profitabilitas yang dapat dieksekusi secara konkret.

Keempat: Tindak Lanjut dan Akuntabilitas Terukur

Tidak ada keputusan yang bermakna tanpa implementasi yang dapat dilacak. Oleh karena itu, MBR harus menghasilkan rencana tindak lanjut yang jelas—siapa pemilik aksinya, tenggat waktunya, serta indikator keberhasilannya. Akuntabilitas tidak berhenti pada notulen, tetapi diperkuat melalui sistem pengingat (reminder), tracking progres, dan review berulang pada siklus berikutnya. Pilar ini membentuk budaya eksekusi yang berkelanjutan, disiplin, dan terukur di seluruh organisasi.

PERBEDAAN MENDASAR MBR DALAM IBP VS. REVIEW EKSEKUTIF TRADISIONAL

Dalam pendekatan tradisional, forum eksekutif bulanan sering hanya jadi ajang laporan masa lalu tanpa arah keputusan yang jelas. Sementara dalam kerangka IBP, Management Business Review (MBR) berfungsi sebagai forum pengambilan keputusan strategis ke depan—menyatukan narasi lintas fungsi ke dalam satu arah yang selaras dengan strategi jangka menengah perusahaan.



Perbedaan fundamental antara MBR berbasis IBP dan review eksekutif tradisional dapat dirangkum sebagai berikut:

Aspek	MBR Tradisional	MBR Berbasis IBP
Fokus	Review performa lalu	Keputusan untuk masa depan
Format	Slide presentasi	Ringkasan narasi berbasis data
Outcome	Diskusi dan notulen	Keputusan, alokasi sumber daya, dan rencana aksi
Peran CEO	Moderator pasif	Penggerak keputusan strategis dan penentu prioritas eksekusi
Follow-up	Tidak sistematis	Tertanam dalam siklus IBP melalui action tracker dan akuntabilitas

MENYIAPKAN MBR MEETING

Agar Management Business Review (MBR) berjalan efektif sebagai forum keputusan strategis, diperlukan kalender persiapan yang terkoordinasi dengan tahapan akhir proses S&OP. Karena MBR hanya dilakukan setelah seluruh rencana lintas fungsi disepakati dalam S&OP Meeting, maka seluruh aktivitas persiapan difokuskan pada validasi akhir, konsolidasi narasi keputusan, serta penajaman rekomendasi strategis berbasis data. Pendekatan ini memastikan bahwa MBR menjadi ruang eksekutif yang fokus, akuntabel, dan berdampak langsung terhadap arah bisnis perusahaan.



Day	Input	Responsible
-10	Rangkuman Output dan S&OP Meeting (One Set of Numbers)	IBP Facilitator / S&OP Coordinator
-9	Penajaman Risiko Strategis dan Dampaknya terhadap Target Keuangan	Risk Manager / Finance Business Partner
-8	Validasi Final Forecast & Margin Summary	Finance Controller / FP&A
-7	Review Gap Strategis terhadap Rencana Bisnis Tahunan (ABP)	Strategy Office / CEO
-6	Draft Rekomendasi Keputusan: Opsi, Konsekuensi, dan Skenario Prioritas	IBP Coordinator / Function Heads
-5	Review Final Eksekutif & Pre-Alignment dengan CEO / GM	IBP Process Owner / Chief of Staff
-4	Finalisasi Materi Presentasi dan Ringkasan Eksekutif	IBP Facilitator / BI Analyst
-3	Distribusi Pre-Read kepada Dewan Eksekutif dan BOD	PMO / Executive Assistant
-2	Rehearsal Internal (Optional)	IBP Core Team
0	Management Business Review (MBR) – Forum eksekusi keputusan strategis	CEO / BOD / Function Heads
1	Publikasi Keputusan, Tindak Lanjut, dan Penanggung Jawab Eksekusi	IBP Coordinator / Strategy Execution Office

Hari -10: Rangkuman Output dari S&OP Meeting (One Set of Numbers)

Dikoordinasikan oleh IBP Facilitator dan S&OP Coordinator, tahap ini memastikan bahwa seluruh output dari forum S&OP—termasuk rencana demand, supply, keuangan, dan produk—telah direkonsiliasi menjadi satu angka terpadu (one set of numbers) yang sah dan siap dijadikan dasar pengambilan keputusan dalam MBR.



Hari -9: Penajaman Risiko Strategis dan Dampaknya terhadap Target Keuangan

Dilakukan oleh Risk Manager dan Finance Business Partner, aktivitas ini meninjau ulang risiko-risiko utama dari sisi eksternal maupun internal dan mengevaluasi dampaknya terhadap pencapaian target finansial, termasuk margin, cashflow, dan pendapatan.

Hari -8: Validasi Final Forecast dan Margin Summary

Dikoordinasikan oleh Finance Controller dan tim FP&A, tahap ini bertujuan mengesahkan proyeksi permintaan dan margin yang akan ditampilkan dalam MBR. Data ini menjadi referensi utama dalam menilai kelayakan rencana dan peluang optimalisasi profitabilitas.

Hari -7: Review Gap Strategis terhadap Rencana Bisnis Tahunan (ABP)

Dilakukan oleh Strategy Office bersama CFO, kegiatan ini membandingkan proyeksi kinerja aktual dengan rencana bisnis tahunan perusahaan. Tujuannya adalah mengidentifikasi deviasi strategis dan memetakan area-area yang memerlukan intervensi eksekutif.

Hari -6: Draft Rekomendasi Keputusan: Opsi, Konsekuensi, dan Skenario Prioritas

IBP Coordinator dan para Function Heads menyusun draft keputusan utama yang akan dibahas dalam MBR. Setiap keputusan disertai analisis skenario, potensi konsekuensi bisnis, serta prioritas eksekusi berbasis risiko dan peluang.



Hari -5: Review Final Eksekutif dan Pre-Alignment dengan CEO / GM

Difasilitasi oleh IBP Process Owner atau Chief of Staff, sesi ini merupakan gladi bersih internal untuk menyinkronkan narasi eksekutif dan memastikan keselarasan antara arah fungsi dengan visi CEO atau GM sebelum presentasi resmi di forum MBR.

Hari -4: Finalisasi Materi Presentasi dan Ringkasan Eksekutif

Dilakukan oleh IBP Facilitator dan BI Analyst, tahap ini menyiapkan materi akhir yang akan digunakan dalam forum MBR, termasuk ringkasan visualisasi data, narasi strategis, dan logika pengambilan keputusan yang mendukung arah perusahaan.

Hari -3: Distribusi Pre-Read kepada Dewan Eksekutif dan BOD

Dikoordinasikan oleh PMO atau Executive Assistant, seluruh materi final disebarakan ke peserta MBR secara tepat waktu, agar mereka dapat mempelajari konten dan menyiapkan umpan balik sebelum forum berlangsung.

Hari -2: Rehearsal Internal (Opsional)

Tim IBP Core Team mengadakan latihan presentasi internal untuk menguji alur komunikasi, logika narasi, serta kesiapan pembicara dalam menjawab pertanyaan eksekutif. Ini bersifat opsional, namun sangat disarankan untuk perusahaan dengan dinamika tinggi.

Hari O: Management Business Review (MBR) – Forum Eksekusi Keputusan Strategis

Dipimpin langsung oleh CEO bersama BOD dan Function Heads, forum ini menjadi titik kulminasi siklus IBP bulanan. Keputusan strategis, alokasi sumber daya, serta arah prioritas bulan depan ditetapkan secara kolektif dan terdokumentasi.



Hari 1: Publikasi Keputusan, Tindak Lanjut, dan Penanggung Jawab Eksekusi

Dikoordinasikan oleh IBP Coordinator dan Strategy Execution Office, seluruh keputusan dari MBR didokumentasikan secara formal, ditetapkan penanggung jawabnya, serta ditindaklanjuti dalam bentuk action plan dengan batas waktu dan indikator kinerja yang jelas.



PT Jaya Kreasi Indonesia Kaizen Quality Management



Our Products & Services:



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY

- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.

COACHING. CONSULTING. MENTORING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



BAGIAN IV

TRANSFORMASI ORGANISASI & KEBERLANJUTAN IBP



Transformasi IBP bukan hanya soal proses dan sistem, tetapi soal kepemimpinan, perubahan budaya, dan perjalanan organisasi menuju kelas dunia.



BAGIAN IV – Fondasi Digital, Data, dan Skenario Keputusan

Tujuan Bagian Ini:

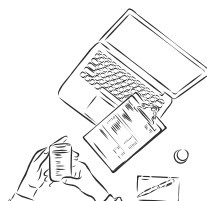
Bagian ini membahas fondasi krusial keberhasilan jangka panjang IBP: digitalisasi proses, kualitas data, kapabilitas simulasi skenario, budaya perubahan, dan sistem perbaikan berkelanjutan. Di tengah ketidakpastian dan dinamika bisnis modern, IBP hanya akan efektif jika ditopang oleh integrasi teknologi, tata kelola data yang solid, dan kepemimpinan yang adaptif. Melalui bagian ini, pembaca akan melihat bagaimana organisasi unggul membangun ketahanan operasional dan pengambilan keputusan berbasis fakta, bukan asumsi.

Pertanyaan Kunci:

- Bagaimana digitalisasi dan governance data meningkatkan efektivitas sistem IBP?
- Mengapa simulasi dan skenario menjadi kunci dalam menghadapi ketidakpastian bisnis?
- Apa yang membedakan IBP sebagai rutinitas operasional dengan IBP sebagai sistem kepemimpinan strategis?

Bab dalam Bagian Ini:

- Bab 12: Change Management dan Budaya Akuntabilitas Bisnis
- Bab 13: Simulasi, Skenario, dan Manajemen Ketidakpastian
- Bab 14: Data Management & Arsitektur Digital IBP
- Bab 15: KPI IBP dan Sistem Perbaikan Berkelanjutan
- Bab 16: IBP Class A Journey: Menjadi Organisasi Unggul Secara Berkelanjutan



Our Products & Services:



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY

- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.

COACHING. CONSULTING. MENTORING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



BAB 12

Change Management dan Budaya Akuntabilitas Bisnis



Sub-bab bahasan:

1. Sistem Bisa Copy-Paste, Budaya Tidak
2. Memahami Unsur-Unsur Kritis Manajemen Perubahan
3. Change Agent Bukan Hanya Konsultan
4. Lawan Sebenarnya itu Ketidakpastian dan Ego
5. One Business. One Plan. One Team.
6. Menyusun Strategi Manajemen Perubahan untuk IBP



Perubahan yang bertahan bukan dimulai dari sistem,
tetapi dari manusia yang percaya pada arah
dan saling terhubung dalam
tanggung jawab bersama.



SISTEM BISA COPY-PASTE, BUDAYA TIDAK!

Transformasi IBP Dimulai dari Perubahan Mindset, ini penting dipahami!

Bahwa transformasi Integrated Business Planning (IBP) sering kali diasumsikan sebagai perubahan sistem dan proses. Padahal, akar persoalan paling mendasar dalam kegagalan implementasi justru terletak pada dimensi budaya organisasi. Resistensi budaya, bukan kesalahan teknis, merupakan penyebab utama stagnasi transformasi IBP di banyak perusahaan multinasional. Meskipun tools dan kalender implementasi dapat direplikasi dengan cepat, mindset dan pola perilaku organisasi tidak dapat di-copy-paste dari satu perusahaan ke perusahaan lain.

Salah satu bentuk resistensi paling kuat muncul dari budaya silo dan sektoral, di mana setiap fungsi bekerja dalam logika dan kepentingannya sendiri-sendiri. Budaya ini menjadi penghalang serius terhadap integrasi proses, karena setiap bagian merasa memiliki versi kebenaran dan prioritas yang berbeda. Tanpa kesediaan untuk melihat tujuan bisnis secara kolektif, IBP hanya akan menjadi ajang “koordinasi kalender”, bukan forum pengambilan keputusan strategis lintas fungsi.

Untuk itu, perubahan perilaku dan pola pikir harus diposisikan sebagai prasyarat, bukan konsekuensi dari transformasi. Proses IBP hanya akan hidup jika didukung oleh mindset kolaboratif, akuntabilitas bersama, dan kesediaan untuk keluar dari zona nyaman fungsi masing-masing. Tools, sistem digital, dan prosedur standar hanya akan berfungsi secara optimal jika orientasi berpikir organisasi telah sejalan.

Perubahan budaya tidak akan muncul dari inisiatif bawah atau dari prosedur semata.



la harus dimulai dari komitmen eksplisit top management, ditunjukkan melalui keterlibatan aktif dalam forum lintas fungsi, dan diperkuat dengan keteladanan dalam mengambil keputusan yang konsisten dengan semangat integrasi. Ketika pemimpin organisasi menunjukkan bahwa IBP bukan sekadar proyek, melainkan cara berpikir dan bekerja bersama, maka transformasi akan menemukan momentumnya.

Dan, membangun budaya yang selaras dengan IBP bukan hanya soal komunikasi perubahan, melainkan pembentukan shared mindset sebagai fondasi utama sistem perencanaan bisnis yang berkelanjutan. Sebab, sistem dapat disalin, tetapi budaya harus dibentuk dari dalam.

MEMAHAMI UNSUR-UNSUR KRITIS MANAJEMEN PERUBAHAN

Keberhasilan transformasi organisasi, termasuk dalam implementasi Integrated Business Planning (IBP), sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi memahami dan memenuhi unsur-unsur fundamental dalam manajemen perubahan.

Model visual “Manajemen Perubahan Itu...” menyajikan kerangka berpikir yang ringkas namun komprehensif mengenai enam komponen utama yang harus hadir secara simultan agar perubahan dapat terjadi secara efektif dan berkelanjutan. Komponen tersebut meliputi: visi, keterampilan, insentif, sumber daya, rencana aksi, serta komitmen manajerial sebagai penggerak utama.



Ketika semua elemen tersebut terpenuhi, perubahan akan berjalan dengan arah yang jelas dan keterlibatan yang tinggi dari seluruh lapisan organisasi. Namun, apabila satu elemen saja tidak terpenuhi, maka dampaknya akan terlihat langsung dalam bentuk hambatan psikologis, struktural, atau operasional.

Pertama, tanpa visi yang jelas, organisasi akan mengalami kebingungan (confusion). Visi berfungsi sebagai arah dan alasan perubahan. Ketika tidak dikomunikasikan secara eksplisit, individu maupun tim tidak memahami tujuan yang ingin dicapai. Akibatnya, transformasi IBP akan kehilangan orientasi strategis.

Kedua, tanpa keterampilan (skills) yang memadai, muncul rasa cemas (anxiety). Perubahan proses dan sistem menuntut kompetensi baru, baik dalam hal analisis, kolaborasi lintas fungsi, maupun penggunaan platform digital. Ketidaksiapan dalam aspek ini menciptakan ketidakpercayaan diri dan resistensi tersembunyi.



Ketiga, ketiadaan insentif yang relevan akan menimbulkan resistensi. Insentif tidak harus selalu berupa materi, tetapi mencakup pengakuan, kejelasan peran, dan pemahaman kontribusi terhadap tujuan bersama. Tanpa insentif, perubahan akan terasa membebani, bukan memotivasi.

Keempat, tanpa ketersediaan sumber daya (resources), frustrasi akan muncul. Sumber daya dapat berupa waktu, teknologi, tenaga kerja, atau dukungan organisasi. Meskipun visi dan kompetensi telah dimiliki, tanpa dukungan operasional yang memadai, perubahan akan terhambat dan membebani tim pelaksana.

Kelima, tanpa rencana aksi (action plans) yang konkret, hasil perubahan akan bersifat negatif. Perubahan membutuhkan langkah-langkah sistematis yang ditetapkan melalui jadwal, tanggung jawab, dan indikator keberhasilan. Ketidakhadiran perencanaan hanya akan melahirkan kebingungan eksekusi dan hilangnya disiplin implementasi.

Dalam konteks IBP, pemenuhan enam elemen ini menjadi landasan agar transformasi tidak hanya berjalan pada tingkat proses, tetapi juga mengakar dalam budaya dan perilaku organisasi secara menyeluruh.

CHANGE AGENT BUKAN HANYA KONSULTAN

Ini untuk memastikan bahwa setiap lini punya rasa tanggung jawab dan bertanggung jawab terhadap perubahan itu sendiri.



Salah satu tantangan utama dalam implementasi Integrated Business Planning (IBP) adalah memastikan bahwa perubahan tidak berhenti pada desain sistem, tetapi benar-benar diinternalisasi oleh seluruh lapisan organisasi.

Dalam konteks ini, peran change agent menjadi sangat krusial. Mereka adalah individu-individu kunci di setiap fungsi dan level organisasi yang tidak hanya memahami arah perubahan, tetapi juga berkomitmen untuk menghidupkannya dalam perilaku dan keputusan harian.

Change agent bukan hanya fasilitator atau penyampai pesan. Mereka adalah representasi nyata dari perubahan itu sendiri. Tindakan, bahasa, dan sikap mereka mencerminkan nilai-nilai baru yang ingin dibangun melalui transformasi IBP. Karena itu, identifikasi terhadap sosok change agent harus dilakukan sejak awal—tidak hanya berdasarkan jabatan formal, tetapi berdasarkan pengaruh informal dan legitimasi sosial yang mereka miliki di mata rekan kerja. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa kepercayaan informal seringkali memiliki dampak lebih besar dibandingkan struktur formal. Seorang supervisor yang dihormati karena integritas dan konsistensinya, dapat menjadi pemicu perubahan yang jauh lebih kuat daripada manager yang hanya hadir secara struktural dalam rapat koordinasi. Oleh sebab itu, organisasi perlu secara sadar memetakan siapa saja yang memiliki kredibilitas interpersonal untuk membawa perubahan, lalu melibatkan mereka secara aktif dalam proses transformasi.

Lebih jauh lagi, ketergantungan berlebihan terhadap konsultan eksternal berisiko menciptakan budaya pasif dalam internal organisasi. Transformasi yang berkelanjutan hanya bisa dicapai jika kapasitas perubahan dibangun dari dalam.



Hal ini mencakup pembekalan keterampilan komunikasi, kepemimpinan tanpa otoritas, dan kemampuan menerjemahkan strategi ke dalam tindakan konkret di lapangan.

Change agent yang efektif berfungsi sebagai jembatan antara strategi dan realitas operasional. Mereka tidak hanya memahami konteks makro yang dibahas dalam executive review, tetapi juga mengerti dinamika mikro di lini produksi, penjualan, atau distribusi. Dengan peran ganda ini, mereka mampu menyampaikan aspirasi strategis secara relevan dan mendorong adopsi perubahan dengan pendekatan yang kontekstual.

Ini penting untuk disimpulkan bahwa keberhasilan IBP tidak hanya bergantung pada kualitas desain proses, tetapi pada kekuatan jaringan pemilik perubahan di dalam organisasi. Mereka adalah ujung tombak yang menjaga agar transformasi tidak menjadi proyek sesaat, melainkan menjadi proses pembelajaran kolektif yang konsisten dan berdampak nyata.

LAWAN SEBENARNYA ITU KETIDAKPASTIAN DAN EGO

Setuju?

Ya. Anda perlu mengelola resistensi, dan bukan menyingkirkan perbedaan yang ada.

Dalam setiap transformasi organisasi, termasuk implementasi Integrated Business Planning (IBP), resistensi terhadap perubahan adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari.



la bukan pertanda kegagalan, melainkan bagian dari dinamika psikologis dan struktural yang wajar terjadi saat sistem lama mulai ditinggalkan dan sistem baru diperkenalkan. Oleh karena itu, tugas manajemen bukan meniadakan resistensi, melainkan mengelolanya secara konstruktif.

Perubahan sistem, apalagi yang berdampak pada mekanisme lintas fungsi, sering kali memicu ketidakpastian yang berujung pada kecemasan dan dorongan untuk mempertahankan kontrol. Ketika cara kerja lama yang sudah familier tergantikan oleh pendekatan kolaboratif dan berbasis data, muncul kebutuhan mendasar dari individu dan fungsi untuk merasa aman. Dalam kondisi ini, peran pemimpin sangat krusial untuk memberikan arah, konteks, dan kepastian, sehingga energi organisasi tidak habis dalam kebingungan.

Salah satu bentuk resistensi yang sering muncul adalah ego sektoral –dorongan untuk mempertahankan dominasi fungsi tertentu atau pembenaran terhadap perspektif sendiri. Namun, ego tidak harus diberangus. Justru, ia perlu dikelola melalui dialog lintas fungsi yang jujur dan terbuka, agar perbedaan yang ada dapat dikonversi menjadi pemahaman kolektif. Upaya menyingkirkan ego secara paksa hanya akan memperbesar konflik laten yang menghambat kolaborasi jangka panjang.

Dalam konteks ini, transparansi dan empati dalam komunikasi menjadi instrumen manajerial yang tak tergantikan. Komunikasi perubahan tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga menunjukkan bahwa organisasi memahami tantangan psikologis yang dialami para pelaksana di lapangan. Ketika karyawan merasa didengar, mereka cenderung lebih terbuka untuk menyesuaikan diri dengan realitas baru.



Menariknya, resistensi yang muncul di ruang-ruang diskusi justru dapat menjadi indikator positif. Resistensi yang terdengar adalah peluang untuk menciptakan ruang dialog, membangun pemahaman baru, dan memperkuat kohesi antar fungsi. Justru ketika tidak ada suara penolakan sama sekali, bisa jadi yang terjadi bukan penerimaan, melainkan penarikan diri yang pasif—sebuah kondisi yang lebih berbahaya bagi keberlangsungan transformasi.

Tidak dapat disangkal bahwa perubahan adalah proses yang sulit dan penuh tantangan, terutama ketika menyangkut dimensi manusia. Sering kali, resistensi bukan terjadi karena ketidakmampuan memahami konsep baru, melainkan karena adanya pertimbangan untung-rugi yang dirasakan oleh individu atau kelompok. Dalam konteks ini, seorang agen perubahan tidak hanya dituntut untuk menyampaikan arah transformasi, tetapi juga harus mampu menawarkan kondisi masa depan yang secara nyata lebih baik daripada situasi saat ini yang sedang dinikmati oleh sebagian pihak. Jika nilai yang ditawarkan dirasakan lebih rendah dari kenyamanan atau manfaat yang diperoleh dalam sistem lama, maka penolakan menjadi wajar. Jika nilainya setara, maka yang muncul adalah keraguan. Tetapi bila manfaat perubahan terasa nyata, konkret, dan relevan, maka dukungan akan datang secara antusias.

Oleh karena itu, kebijakan perubahan harus dirancang dengan hati-hati dan komunikasinya harus cermat, agar tidak sekadar memaksa, tetapi membujuk melalui rasionalitas dan empati. Strategi penyampaian manfaat harus mampu menjawab pertanyaan implisit dari para penolak: “Apa manfaatnya bagi saya dan tim saya?” Dengan memahami logika resistensi ini, organisasi dapat membangun pendekatan persuasi yang lebih efektif. Penolakan bukanlah musuh, melainkan cerminan dari kebutuhan untuk memperjelas nilai tambah perubahan itu sendiri.



Dalam hal ini, sensitivitas sosial, kecakapan naratif, dan pendekatan berbasis kepercayaan menjadi kunci utama agar perubahan dapat diterima sebagai peluang, bukan ancaman.

Dan, pengelolaan resistensi harus menjadi bagian dari strategi manajemen perubahan, bukan reaksi sesaat terhadap dinamika organisasi. Perubahan yang berkelanjutan hanya dapat terjadi jika organisasi mengakui resistensi sebagai bagian alami dari perjalanan, lalu mengelolanya dengan pendekatan sistemik, komunikatif, dan berorientasi pada pembelajaran bersama.

ONE BUSINESS. ONE PLAN. ONE TEAM

Intinya, Anda dan organisasi bisnis must bisa, “Menciptakan Budaya Kolaborasi dan Akuntabilitas Bersama”.

Salah satu pilar utama dalam keberhasilan implementasi Integrated Business Planning (IBP) adalah tumbuhnya rasa kepemilikan bersama terhadap hasil bisnis. IBP tidak akan memberikan dampak strategis apabila masing-masing fungsi masih bekerja dalam logika sektoral dan mengedepankan batasan struktural antar departemen. Dalam kerangka ini, kolaborasi bukan sekadar metode kerja, melainkan menjadi esensi budaya baru yang menuntut akuntabilitas kolektif atas seluruh keputusan dan hasil yang dicapai organisasi.

Perencanaan lintas fungsi yang ideal tidak cukup hanya menghasilkan angka proyeksi atau menyepakati asumsi. Ia harus didasari oleh kesadaran bahwa keberhasilan bisnis bersifat sinergistik, bukan kontribusi terisolasi dari satu unit kerja.



Oleh karena itu, sistem penghargaan dan pengakuan perlu dirancang ulang: tidak lagi berbasis pada pencapaian individual atau departemen secara silo, melainkan pada kontribusi nyata terhadap hasil akhir organisasi. Ketika sistem reward dirancang selaras dengan semangat kolaborasi, proses IBP akan berjalan secara lebih autentik dan konsisten.

Konsep “one set of numbers”—yakni kesatuan proyeksi permintaan, kapasitas, dan dampak finansial yang digunakan seluruh fungsi sebagai basis keputusan—tidak akan dapat diimplementasikan tanpa semangat “one team”. Fungsi-fungsi seperti penjualan, operasi, keuangan, pengembangan produk, hingga R&D, harus merasa terlibat dalam satu narasi bisnis bersama. Ketidaksinkronan data atau asumsi di antara fungsi merupakan gejala dari absennya identitas kolektif organisasi dalam menjalankan strategi terpadu.

Lebih jauh lagi, IBP mengubah cara organisasi memandang tanggung jawab. Dalam pendekatan tradisional, akuntabilitas hanya terbatas pada kepatuhan proses. Namun dalam IBP, akuntabilitas bergeser ke arah tanggung jawab atas hasil. Setiap fungsi bertanggung jawab bukan hanya menjalankan perannya, tetapi memastikan bahwa keputusan yang diambil bersama menghasilkan margin yang sehat, kecepatan eksekusi yang tinggi, dan efisiensi yang berkelanjutan. Ketika terjadi deviasi, fokus utamanya bukan mencari kesalahan, melainkan membangun solusi bersama.

Untuk mendukung terbentuknya budaya kolaboratif tersebut, diperlukan pula penguatan tiga pilar utama yang dikenal sebagai 3C: Communication, Coordination, dan Collaboration. Ketiganya membentuk ekosistem yang memperkuat efektivitas IBP secara menyeluruh.



Pertama, Communication (komunikasi) adalah fondasi dasar yang harus dimaknai melampaui sekadar penyampaian informasi. Dalam konteks perubahan menuju IBP, komunikasi yang baik berarti menyampaikan visi, arah strategis, tantangan, risiko, serta manfaat dari proses integrasi tersebut secara terbuka dan menyeluruh. Komunikasi yang efektif memastikan setiap individu memahami dengan jelas apa yang harus dilakukan, mengapa hal itu penting, dan bagaimana kontribusi mereka berdampak terhadap tujuan bersama.

Kedua, Coordination (koordinasi) merupakan prasyarat untuk menjaga keselarasan antar fungsi. IBP tidak bisa dijalankan secara terpisah atau eksklusif oleh satu departemen. Koordinasi mencakup penyalarsan ritme kerja, prioritas, dan ekspektasi antar tim, sehingga proses berjalan harmonis dan saling mendukung. Dalam konteks ini, koordinasi yang kuat mencerminkan semangat “saling bekerja sama dan sama-sama bekerja” untuk menyukseskan strategi perusahaan.

Ketiga, Collaboration (kolaborasi) merupakan bentuk tertinggi dari integrasi organisasi. Kolaborasi bukan hanya kerja bersama, melainkan sinergi lintas fungsi yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih tajam, berdampak luas, dan menciptakan nilai tambah yang lebih besar. Dalam IBP, kolaborasi mencerminkan kematangan organisasi dalam menyatukan logika bisnis, bukan sekadar menyatukan jadwal rapat.

Dengan menghidupkan nilai-nilai 3C secara konsisten, organisasi tidak hanya memperkuat kerangka IBP secara struktural, tetapi juga membangun budaya lintas fungsi yang saling percaya, bertanggung jawab, dan fokus pada hasil.



Pada titik inilah IBP tidak lagi dipandang sebagai proses administratif, tetapi sebagai wujud dari kematangan kolaboratif dan komitmen strategis seluruh organisasi. “One Business. One Plan. One Team” bukan sekadar slogan, tetapi cerminan organisasi yang telah menemukan bentuk sinergi terbaiknya.

MENYUSUN STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN UNTUK IBP

Ini tentang, “Dari Awareness hingga Reinforcement”. Implementasi Integrated Business Planning (IBP) bukan sekadar perubahan sistem atau proses kerja, melainkan juga perubahan perilaku, pola pikir, dan cara berkolaborasi antar fungsi dalam organisasi. Oleh karena itu, pendekatan manajemen perubahan (change management) menjadi komponen yang tidak terpisahkan dalam setiap tahapan transformasi IBP. Tanpa strategi perubahan yang terstruktur, inisiatif IBP berisiko besar mengalami resistensi atau hanya berhenti pada level prosedural.

Salah satu kerangka kerja yang terbukti efektif dan banyak digunakan secara global adalah ADKAR Model, yang dikembangkan oleh Jeff Hiatt (Pendiri Prosci). ADKAR merupakan akronim dari lima tahap fundamental dalam perjalanan perubahan: Awareness (kesadaran), Desire (keinginan), Knowledge (pengetahuan), Ability (kemampuan), dan Reinforcement (penguatan). Model ini memberikan panduan konkret bagi organisasi untuk memetakan kesiapan perubahan, mengidentifikasi gap di tiap tahap, serta menyusun intervensi yang sesuai.



Tahap pertama, **Awareness**, berfokus pada penciptaan kesadaran kolektif mengapa perubahan IBP perlu dilakukan sekarang. Organisasi harus mampu menjelaskan alasan strategis, urgensi, serta risiko jika tidak berubah. Di sini, komunikasi yang jelas dan terbuka menjadi kunci.

Tahap kedua, **Desire**, menuntut pemahaman terhadap reaksi karyawan, khususnya terhadap manfaat pribadi dan profesional yang akan mereka peroleh. Identifikasi dan aktivasi “pemimpin perubahan” sebagai role model sangat disarankan agar dukungan internal tumbuh secara organik.

Tahap ketiga, **Knowledge**, memerlukan intervensi pelatihan dan coaching secara sistematis. Organisasi harus mengisi gap keterampilan, menyediakan panduan kerja baru, dan memfasilitasi proses belajar yang mudah diakses.



Lalu pada tahap keempat, **Ability**, diperlukan uji coba penerapan proses baru secara bertahap, pemantauan kinerja awal, serta penyesuaian berdasarkan umpan balik dari tim pelaksana. Tahap ini merupakan jembatan antara kompetensi teoritis dan implementasi nyata di lapangan.

Tahap terakhir, **Reinforcement**, bertujuan untuk memastikan perubahan tetap konsisten dan berkelanjutan. Penguatan ini dilakukan melalui sistem reward, pengakuan kinerja, evaluasi periodik, serta komunikasi berkala mengenai hasil dan dampak positif perubahan. Salah satu pendekatan yang efektif adalah penggunaan storytelling internal—yakni berbagi kisah sukses nyata dari tim yang berhasil menerapkan IBP dengan baik. Ini membentuk budaya pembelajaran yang menyemangati fungsi lain untuk ikut bertransformasi.

Strategi manajemen perubahan perlu dirancang secara adaptif, dengan membedakan pendekatan komunikasi untuk eksekutif, manajer menengah, dan lini operasional. Segmentasi pesan, kanal, dan bentuk keterlibatan yang tepat memastikan seluruh level organisasi merasa terlibat. Integrasi antara change management dan pelatihan IBP juga penting agar transformasi tidak berjalan dalam silo. Dengan penerapan konsisten seperti model ADKAR, organisasi dapat menjaga disiplin perubahan secara berkelanjutan. Pada akhirnya, **perubahan yang dirancang dengan memahami dimensi manusia akan jauh lebih kuat dan berdampak dibanding perubahan yang semata-mata berfokus pada sistem dan proses.**



Our Products & Services:



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY

- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.

COACHING. CONSULTING. MENTORING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



BAB 13

Simulasi, Skenario, dan Manajemen Ketidakpastian

Sub-bab bahasan:

1. What-If Bukan Lagi Opsional
2. Satu Keputusan, Banyak Skenario
3. Ketidakpastian Butuh Ritme Tanggap

Satu keputusan strategis seharusnya lahir dari banyak skenario yang diuji. IBP tanpa simulasi hanya akan jadi tebakan jebakan yang terstruktur, bukan sistem kepemimpinan yang tanggap dan terarah.



WHAT-IF BUKAN LAGI OPSIONAL

Dalam dunia bisnis yang sarat dengan volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA), kemampuan organisasi untuk melakukan simulasi skenario bukan lagi fitur tambahan—melainkan kebutuhan strategis. Simulasi what-if memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi berbagai kemungkinan sebelum membuat keputusan nyata, sehingga risiko dapat dikendalikan dan peluang dapat dimaksimalkan.

Perusahaan yang unggul bukanlah mereka yang memiliki rencana paling akurat, melainkan yang paling siap dengan beragam alternatif ketika asumsi berubah. Di sinilah simulasi skenario menjadi pembeda antara organisasi yang reaktif dan organisasi yang proaktif. Dalam konteks Integrated Business Planning (IBP), pendekatan what-if bukan sekadar eksperimen teknis, melainkan proses manajerial yang membantu organisasi berlatih mengambil keputusan di tengah ketidakpastian—tanpa harus menanggung dampaknya secara langsung.

Sebagai contoh di industri FMCG, skenario what-if seringkali digunakan untuk menjawab pertanyaan seperti:

- Apa dampaknya terhadap margin dan volume penjualan jika harga bahan baku naik 15% dalam tiga bulan ke depan?
- Bagaimana kesiapan kapasitas produksi jika peluncuran produk baru dipercepat satu bulan?
- Apa trade-off logistik dan inventory jika promosi musiman diperluas ke wilayah baru?

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini secara sistematis, organisasi membutuhkan kerangka kerja yang mampu menyusun dan mengevaluasi skenario secara terstruktur.



Berikut adalah framework 5T yang direkomendasikan untuk merancang simulasi what-if dalam konteks IBP:

Framework 5T, Panduan Menyusun Simulasi What-If

#1: Tujuan (Objective)

- Jelaskan maksud dari simulasi yang akan dilakukan. Fokus pada keputusan apa yang ingin diuji atau didukung oleh skenario.
- Contoh: Mengukur dampak margin dan inventory jika demand Q4 turun 10% akibat aktivitas kompetitor.

#2: Trigger (Pemicu)

- Identifikasi asumsi atau kondisi yang memicu perlunya simulasi. Ini bisa berupa perubahan eksternal (mis. biaya bahan baku, regulasi) atau internal (mis. perubahan forecast, kapasitas).
- Contoh: Forecast penjualan SKU premium menunjukkan penurunan signifikan di wilayah urban.

#3: Treatment (Respons/Solusi yang Disimulasikan)

- Tentukan alternatif strategi atau tindakan mitigasi yang akan diuji.
- Contoh: Menunda promosi, mengalihkan volume ke SKU fast-moving, atau melakukan price bundling.

#4: Trade-off (Kompromi & Dampak Lintas Fungsi)

- Jelaskan dampaknya terhadap margin, cash flow, inventory, service level, dan KPI lainnya, baik di fungsi demand, supply, maupun finance.
- Contoh: Penurunan COGS namun potensi peningkatan backlog pada SKU alternatif.



#5: Takeaway (Rekomendasi Keputusan)

- Sajikan ringkasan analisis dan rekomendasi yang akan dibawa ke forum review atau ke pengambil keputusan eksekutif.
- Contoh: Rekomendasi implementasi skenario ke-2, dengan monitoring mingguan dan trigger evaluasi ulang jika sell-out <90%.

Penerapan framework ini tidak hanya membantu menyusun simulasi secara terstandar dan kolaboratif, tetapi juga menciptakan common language antar fungsi dalam mengevaluasi risiko dan peluang secara holistik.

Alih-alih menunggu masalah muncul, organisasi yang mampu merancang what-if secara disiplin justru dapat merespons lebih cepat, mempersiapkan jalur alternatif, dan menciptakan daya tahan bisnis yang unggul. Oleh karena itu, membangun kapabilitas simulasi skenario bukan sekadar investasi teknis, melainkan bagian tak terpisahkan dari kepemimpinan strategis dalam era ketidakpastian.

SATU KEPUTUSAN, BANYAK SKENARIO

Salah satu pilar utama dalam kematangan proses Integrated Business Planning (IBP) adalah kemampuan untuk mengelola versi perencanaan secara paralel—sebuah pendekatan yang dikenal sebagai versioning. Dalam eksekusi yang matang, versioning memungkinkan organisasi untuk mengembangkan, membandingkan, dan mengevaluasi berbagai skenario tanpa harus mengganggu baseline rencana yang sedang berjalan.



Hal ini sangat krusial dalam konteks pengambilan keputusan strategis, terutama ketika lingkungan bisnis mengalami disrupsi atau ketidakpastian tinggi.

Dalam praktiknya, setiap perubahan asumsi kritical—baik berupa forecast penjualan, biaya logistik, harga bahan baku, hingga kapasitas produksi—harus dapat diuji dalam bentuk skenario terstruktur. Organisasi yang mampu mengukur dampak perubahan tersebut terhadap margin, cash flow, dan service level dalam waktu singkat akan memiliki keunggulan kompetitif dalam kecepatan eksekusi dan akurasi kebijakan. Keputusan tidak lagi diambil berdasarkan insting atau tekanan jangka pendek, melainkan atas dasar perbandingan data yang konkret dan terukur.

Kemampuan ini sangat berperan dalam forum eksekutif seperti Management Business Review (MBR). Skenario versioning tidak hanya menjadi alat bantu analitik, tetapi juga sarana komunikasi yang memperjelas opsi yang tersedia dan konsekuensinya. Sebagai contoh, ketika perusahaan menghadapi overcapacity akibat penurunan demand regional, versioning dapat digunakan untuk membandingkan beberapa skenario: memperlambat produksi, meningkatkan ekspor, atau menjalankan kampanye diskon. Setiap opsi disimulasikan berdasarkan dampak margin, risiko inventory aging, dan implikasi arus kas, sehingga manajemen dapat berdiskusi dalam kerangka yang faktual dan terarah.

Lebih jauh, penerapan versioning juga memperkuat proses kolaborasi lintas fungsi. Keputusan tidak lagi bersifat silo atau berasal dari satu fungsi dominan, tetapi hasil dari sintesis perspektif demand, supply, dan finance secara simultan. Skenario yang dihasilkan menjadi alat konsolidasi yang menyatukan persepsi atas realitas bisnis, sekaligus jembatan antara rencana dan implementasi di lapangan.



Maka dari itu, perencanaan multi-skenario berbasis versioning bukan hanya fitur teknis, melainkan mekanisme kepemimpinan kolektif yang memungkinkan organisasi mengambil satu keputusan terbaik dari banyak alternatif yang dianalisis secara komprehensif. Ketika hal ini menjadi praktik rutin, arah organisasi menjadi lebih jelas, dan kualitas pengambilan keputusan meningkat secara signifikan.

KETIDAKPASTIAN BUTUH RITME TANGGAP

Perencanaan berbasis skenario tidak lagi dapat diposisikan sebagai aktivitas darurat yang hanya dilakukan saat terjadi krisis. Dalam pendekatan Integrated Business Planning (IBP) modern, skenario justru harus menjadi bagian yang melekat dalam siklus perencanaan bulanan. Hal ini bukan hanya untuk mengantisipasi risiko, tetapi juga untuk menciptakan struktur tanggap yang sistematis terhadap ketidakpastian yang semakin kompleks dan dinamis di lingkungan bisnis.

Pendekatan skenario dalam IBP menuntut adanya kesepakatan mengenai “trigger point”—yaitu sinyal atau kondisi tertentu yang secara kolektif disepakati sebagai indikator bahwa skenario alternatif harus segera dijalankan. Trigger point ini bisa berupa deviasi permintaan signifikan, lonjakan harga bahan baku, atau gangguan suplai regional. Dengan adanya parameter yang disepakati sejak awal, organisasi tidak perlu menunggu krisis membesar untuk bertindak. Sebaliknya, mereka dapat bergerak cepat berdasarkan kesadaran bersama terhadap dinamika yang muncul.



Perlu ditegaskan bahwa organisasi visioner menyiapkan rencana A, B, dan C bukan karena pesimis atau ragu terhadap perencanaan utama. Justru sebaliknya, mereka sadar bahwa volatilitas adalah keniscayaan, dan kesiapan menghadapi berbagai kemungkinan adalah wujud dari kepemimpinan strategis. Rencana alternatif ini memungkinkan fleksibilitas operasional dan keuangan, sekaligus mencerminkan kedewasaan manajerial dalam menghadapi perubahan.



PT UNITED FAMILY FOOD - UNIFARM 5S Implementation





BAB 14

Data Management & Arsitektur Digital IBP

Sub-bab bahasan:

1. Tulang Punggung IBP Dimulai dari Kualitas Data
2. Satu Bahasa, Satu Struktur Data
3. Platform Bukan Sekadar Tools
4. Audit & Rasionalisasi Item Master Harus Menjadi Prioritas
5. Penghubung Strategis antara Data, Teknologi, dan Keputusan

Tidak ada organisasi kelas dunia yang dibangun di atas data yang kotor.
Dalam IBP, kualitas data bukan sekadar detail teknis, ia adalah fondasi kepercayaan, arah strategi, dan presisi keputusan.



TULANG PUNGGUNG IBP DIMULAI DARI KUALITAS DATA

Pernyataan “Data kotor, keputusan keliru” bukan sekadar slogan, melainkan prinsip dasar yang senantiasa ditekankan oleh para pendamping implementasi IBP berpengalaman. Kalimat tersebut merangkum realitas bahwa kualitas keputusan bisnis sangat bergantung pada keandalan data yang digunakan.

Ketika data yang diambil keliru—baik karena tidak akurat, tidak relevan, atau tidak terkini—maka informasi yang dihasilkan juga akan menyesatkan. Akibatnya, keputusan yang diambil menjadi tidak tepat sasaran, dan tindakan yang dijalankan pun berisiko menghasilkan dampak yang merugikan.

Dalam praktik IBP, kesalahan data di awal akan menciptakan efek berantai: salah input melahirkan salah interpretasi, lalu berkembang menjadi salah keputusan, dan pada akhirnya bermuara pada tindakan yang tidak selaras dengan kebutuhan nyata bisnis. Oleh karena itu, menjaga kualitas data bukan hanya tugas teknis, melainkan komitmen strategis organisasi yang ingin membangun proses perencanaan yang kredibel dan berdampak.

Dalam sistem Integrated Business Planning (IBP), kualitas data memiliki peran sentral sebagai fondasi dari semua aktivitas perencanaan dan pengambilan keputusan.

Kegagalan dalam memastikan keakuratan, konsistensi, dan ketepatan waktu data akan menghasilkan distorsi dalam proyeksi dan bias dalam diskusi lintas fungsi. Akibatnya, keputusan strategis tidak hanya kehilangan validitas, tetapi juga berpotensi membawa dampak negatif terhadap operasional dan finansial perusahaan.



Fenomena ini secara klasik dikenal dalam dunia sistem informasi dan perencanaan sebagai prinsip GIGO: Garbage In, Garbage Out. Artinya, jika data yang dimasukkan ke dalam sistem berkualitas buruk (garbage in), maka output yang dihasilkan—meskipun berasal dari sistem canggih atau model analisis mutakhir—tetap tidak dapat diandalkan (garbage out). Dalam konteks IBP, GIGO tidak hanya menyebabkan forecast yang keliru, tetapi juga menyabotase kepercayaan antar fungsi, menghambat kolaborasi, dan memperkuat budaya saling menyalahkan.

Untuk itu, governance data harus dibangun sebagai tanggung jawab kolektif, tidak hanya dibebankan kepada fungsi IT, demand planning, atau supply chain semata. Validasi dan kontrol data harus menjadi bagian rutin dalam siklus IBP bulanan—dari demand review, supply review, hingga executive review. Hal ini mencakup pengecekan konsistensi key figure, keutuhan master data, serta kedisiplinan dalam cleansing dan versioning.

Tanpa struktur data yang kuat, organisasi berisiko besar terjebak dalam “aktivitas perencanaan semu”—terlihat aktif, namun gagal menghasilkan keputusan yang bernilai. Tools terbaik sekalipun tidak akan menyelamatkan proses jika input-nya tidak kredibel. Oleh karena itu, investasi terbesar dalam IBP bukan hanya pada platform digital, tetapi pada budaya organisasi yang disiplin terhadap akurasi dan integritas data.

Jadi, kualitas keputusan dalam IBP akan sebanding dengan kualitas datanya. Membangun sistem IBP yang kokoh harus dimulai dari kesadaran bahwa data adalah aset strategis, bukan sekadar entri administratif. Ketika seluruh pemilik proses memegang prinsip ini, barulah IBP dapat berfungsi sebagai sistem syaraf utama dalam manajemen bisnis yang sehat dan berkelanjutan.



SATU BAHASA, SATU STRUKTUR DATA

Ini tentang bagaimana Anda bisa, “Membangun Kamus Bersama Lintas Fungsi”.

Salah satu hambatan paling fundamental dalam implementasi Integrated Business Planning (IBP) adalah ketidakkonsistenan dalam definisi dan struktur data antar fungsi. Dalam banyak organisasi, istilah seperti product family, planning level, key figure, dan time bucket sering digunakan secara berbeda oleh tiap departemen—baik secara teknis maupun operasional. Perbedaan ini mungkin tampak sepele di permukaan, namun berisiko besar menimbulkan miskomunikasi, kesalahan interpretasi data, hingga keputusan yang saling bertentangan.

Struktur data dalam IBP pada dasarnya adalah “bahasa bersama” yang memungkinkan seluruh fungsi—demand, supply, finance, hingga product—berinteraksi dalam satu narasi perencanaan terpadu. Tanpa standarisasi, perbandingan antar skenario akan menjadi menyesatkan (misleading), dan simulasi akan kehilangan nilai analitisnya. Bahkan tools terbaik tidak akan memberikan insight yang valid jika setiap fungsi menggunakan definisi dan struktur yang berbeda terhadap elemen dasar data.

Untuk itu, penting bagi organisasi menetapkan kamus data yang disepakati secara lintas fungsi dan dikelola secara terpusat. Hal ini mencakup keseragaman dalam level perencanaan (planning level), unit konversi antar sistem, penggunaan versi data (versioning), serta pengaturan time bucket—apakah mingguan, bulanan, atau kuartalan. Keseragaman ini tidak hanya memfasilitasi konsolidasi data, tetapi juga memastikan bahwa proses diskusi dalam forum IBP berjalan berdasarkan pemahaman yang setara dan objektif.



Tanpa penyelarasan struktur data, upaya integrasi antar proses—terutama antara demand, supply, dan finance—akan selalu menghadapi batas tak terlihat yang bersumber dari ketidaksamaan definisi. Dengan demikian, membangun satu struktur data bersama bukan sekadar kebutuhan teknis, melainkan syarat mutlak agar IBP berfungsi sebagai sistem manajemen bisnis yang benar-benar terintegrasi dan kolaboratif.

PLATFORM BUKAN SEKADAR TOOLS

Memang sudah seharusnya, bahwa “Integrasi Digital Harus Menciptakan Arah”.

Dalam transformasi Integrated Business Planning (IBP), pemanfaatan teknologi digital bukan lagi sekadar soal sistem yang terinstal, tetapi sejauh mana platform yang digunakan mampu mendorong pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan lintas fungsi. SAP IBP, Excel Add-In, Fiori UI, maupun sistem ERP modern bukan hanya tools administratif—mereka harus dirancang sebagai enabler utama bagi pengambilan keputusan strategis.

Salah satu tantangan utama implementasi platform IBP adalah ketika sistem hanya berfungsi sebagai alat pelaporan atau repository data pasif. Dalam skenario seperti ini, sistem kehilangan nilai tambahnya dalam membantu eksekusi yang adaptif. Sebaliknya, platform IBP yang efektif adalah yang mampu melakukan konsolidasi informasi secara real-time, menyediakan simulasi skenario (what-if analysis), serta memungkinkan versioning yang fleksibel untuk mendukung proses diskusi lintas fungsi.



Selain kapabilitas teknis, aspek usability dan user interface (UI) memainkan peran penting dalam tingkat adopsi sistem. Sistem yang kompleks dan tidak ramah pengguna akan ditinggalkan oleh planner maupun eksekutif, meskipun secara fitur tergolong canggih. Oleh karena itu, pengalaman pengguna harus menjadi pertimbangan utama dalam memilih dan mengembangkan arsitektur digital IBP.

Visualisasi data dalam bentuk dashboard juga tidak boleh hanya bersifat kosmetik. Tujuan utama dashboard adalah menyampaikan narasi bisnis secara ringkas namun bermakna—bukan sekadar menampilkan angka dan grafik. Dashboard yang baik akan mengarahkan perhatian manajemen pada gap strategis, potensi risiko, serta peluang perbaikan, bukan tenggelam dalam tumpukan data statis.

Akhirnya, platform digital yang terintegrasi secara fungsional dan struktural akan mempercepat ritme perencanaan dan eksekusi. Proses demand, supply, product, dan finance tidak lagi berjalan paralel dalam silo, tetapi saling terhubung dalam satu ekosistem sistemik yang memperkuat kolaborasi dan akuntabilitas bisnis. Dalam IBP modern, digital bukan sekadar tools—ia adalah fondasi arah gerak organisasi.

AUDIT & RASIONALISASI ITEM MASTER HARUS MENJADI PRIORITAS

Dalam ekosistem perencanaan terpadu, kualitas perencanaan tidak akan pernah lebih baik daripada kualitas data master yang menjadi fondasinya.



Oleh karena itu, audit dan rasionalisasi item master harus ditempatkan sebagai prioritas utama dalam perjalanan menuju implementasi Integrated Business Planning (IBP) yang andal. Sebagaimana prinsip dasar ***“Clean your master, fix your plan”***, keberhasilan perencanaan sangat bergantung pada ketertiban dan akurasi data yang menjadi input awal proses.

Data master yang tidak terawat dengan baik menjadi sumber berbagai distorsi dalam sistem perencanaan. Error dalam Material Requirements Planning (MRP), forecast bias, backlog semu, hingga anomali dalam inventory projection kerap kali berakar dari data yang sudah kadaluarsa, tidak sinkron antar sistem, atau bahkan duplikatif. Dokumen transaksi seperti Purchase Request (PR), Purchase Order (PO), Sales Order (SO), dan Work Order (WO) yang seharusnya sudah tidak berlaku masih aktif di sistem, menciptakan noise dalam data dan menyesatkan analisis perencanaan.

Lebih dari sekadar pembaruan teknis, audit item master harus dilakukan secara lintas fungsi. Tanggung jawab terhadap validitas data tidak bisa dibebankan semata-mata kepada tim IT atau supply chain. Justru, kolaborasi antara tim produk, manufaktur, demand planning, finance, dan procurement diperlukan untuk memastikan bahwa struktur data produk benar-benar mencerminkan konfigurasi aktual, dinamika pasar, dan siklus hidup portofolio.

Dalam konteks implementasi Integrated Business Planning (IBP), prinsip “clean master” bukan sekadar istilah teknis, melainkan prasyarat esensial untuk memastikan bahwa rencana yang disusun bersifat realistis dan dapat dieksekusi secara efektif. Ketika master data tidak dalam kondisi bersih dan terverifikasi, seluruh rantai keputusan—mulai dari demand forecast, supply planning, hingga alokasi anggaran—akan berjalan dengan asumsi yang keliru.



Akibatnya, organisasi berisiko mengalami inefisiensi, backlog semu, kelebihan atau kekurangan inventory, serta gangguan terhadap performa layanan pelanggan.

Masalah-masalah yang umum muncul dalam data master yang tidak terjaga mencakup: kesalahan penulisan (typo), format tidak konsisten, data duplikat, kesalahan perhitungan jumlah, keliru dalam tanggal, dokumen kadaluarsa, informasi tidak lengkap, hingga item yang tidak dapat ditransaksikan. Kondisi ini tidak hanya menghambat proses transaksi dan sistem MRP/MPS, tetapi juga memicu kebingungan lintas fungsi, terutama saat melakukan review performa atau menjalankan simulasi skenario.

Sebagai solusi, organisasi perlu menetapkan program master data cleansing yang terstruktur dan lintas fungsi. Proses ini mencakup identifikasi data bermasalah, penyesuaian struktur referensi, validasi teknis dan bisnis, serta pembersihan data usang atau tidak relevan. Selain itu, perlu dibentuk mekanisme data ownership di setiap fungsi yang bertanggung jawab langsung terhadap keakuratan dan pemutakhiran data mereka. Pendekatan ini tidak bisa dijalankan sebagai proyek satu kali, melainkan sebagai bagian dari governance berkelanjutan yang menjadi agenda tetap dalam siklus IBP.

Langkah konkret lainnya adalah membangun checklist sanitation secara periodik, didukung oleh dashboard monitoring yang menunjukkan health status dari data master per kategori (produk, vendor, customer, lokasi, dsb). Pelibatan fungsi teknologi informasi, finance, demand planner, supply chain, dan produksi secara kolaboratif menjadi kunci keberhasilan dalam menjaga integritas data.



Penerapan prinsip clean master memberikan dampak strategis yang signifikan dalam praktik Integrated Business Planning (IBP). Ketika data master telah dibersihkan dan terjaga kualitasnya, organisasi memperoleh visibilitas yang lebih jernih, akurasi rencana yang lebih tinggi, serta kepercayaan yang lebih kuat dari seluruh pemangku kepentingan terhadap proses perencanaan terpadu. Hal ini menjadi fondasi utama bagi terciptanya perencanaan yang realistis, terintegrasi, dan dapat diimplementasikan secara konsisten dalam dinamika bisnis yang terus bergerak.

Namun demikian, aktivitas data sanitation tidak dapat dijalankan secara insidental atau sebagai proyek ad-hoc. Diperlukan pendekatan yang sistematis melalui siklus audit berkala, yang mencakup aktivitas pemantauan, pembersihan, dan validasi berbasis peran serta tanggung jawab fungsional. Dalam hal ini, penerapan prinsip data ownership oleh setiap fungsi organisasi sangat penting untuk membangun kedisiplinan kolektif dalam pemeliharaan data.

Kepemilikan ini menciptakan akuntabilitas yang jelas terhadap akurasi dan integritas data operasional, sehingga proses IBP tidak terganggu oleh inkonsistensi data yang bersumber dari satu fungsi tertentu.

Lebih jauh, kualitas data master yang bersih dan tervalidasi menjadi prasyarat untuk menjalankan IBP secara lebih canggih, seperti skenario planning, integrasi antara demand-supply-finance, serta penetapan trigger-based planning yang responsif terhadap dinamika eksternal.

Tanpa basis data yang kuat, simulasi dan versioning dalam IBP berisiko menyesatkan, karena dibangun di atas informasi yang keliru.



Oleh karena itu, organisasi yang serius membangun kapabilitas IBP kelas dunia perlu menempatkan audit dan rasionalisasi item master sebagai bagian integral dari tata kelola proses, bukan sekadar aktivitas administratif atau tanggung jawab teknis semata. Upaya ini adalah langkah awal yang menentukan dalam mencegah kesalahan sistemik, sekaligus menciptakan landasan yang kokoh untuk pengambilan keputusan lintas fungsi yang lebih efektif, akurat, dan berkelanjutan.

PENGHUBUNG STRATEGIS ANTARA DATA, TEKNOLOGI, DAN KEPUTUSAN

Dalam sistem Integrated Business Planning (IBP) yang semakin bergantung pada data dan teknologi, dua peran strategis yang kini menjadi krusial adalah Data Steward dan IBP Coordinator. Keduanya bukan sekadar pelengkap operasional, melainkan aktor sentral dalam memastikan data mengalir secara akurat, siap digunakan, dan terintegrasi ke dalam proses pengambilan keputusan lintas fungsi.

Data Steward bertugas menjaga kualitas dan integritas data dari hulu ke hilir. Ia memastikan bahwa setiap entri, update, dan agregasi data sesuai standar definisi yang disepakati lintas fungsi, serta memastikan tidak terjadi duplikasi, missing value, ataupun inkonsistensi format. Selain itu, peran ini juga mencakup verifikasi master data, validasi waktu nyata, serta penjagaan metadata yang memungkinkan data digunakan secara tepat dalam berbagai analisis IBP, termasuk scenario planning dan simulasi what-if.



Sementara itu, IBP Coordinator bertindak sebagai penghubung antara data dan forum pengambilan keputusan. Perannya adalah memastikan bahwa seluruh input data yang digunakan dalam forum Demand Review, Supply Review, Product Review hingga Executive Review, sudah dalam kondisi valid, final, dan disepakati. Ia mengatur orkestrasi alur data lintas fungsi, mengoordinasikan update informasi antar pemangku kepentingan, serta menjadi penjaga keselarasan narasi lintas unit.

Tanpa kehadiran dua peran ini, proses IBP kerap mengalami stagnasi, tergantung pada heroisme individu, atau bergantung pada improvisasi teknis yang tidak berkelanjutan. Hal ini tidak hanya memperlambat siklus review, tetapi juga menciptakan risiko rendahnya kredibilitas data dalam forum strategis.

Organisasi kelas dunia mulai menempatkan kedua peran ini sebagai bagian dari sistem governance digital yang terstruktur. Mereka bukan lagi pendukung administratif, tetapi mitra strategis yang membantu organisasi menjaga “sinyal data” tetap bersih, tepat waktu, dan relevan untuk kebutuhan pengambilan keputusan real-time.

Keberhasilan IBP digital ditentukan oleh sinergi antara data steward dan business user dalam menjaga integritas data dan mendorong pengambilan keputusan berbasis fakta.



Our Products & Services:



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY

- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.

COACHING. CONSULTING. MENTORING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



BAB 15

KPI IBP dan Sistem Perbaikan Berkelanjutan

Sub-bab bahasan:

1. Pengukuran Bukan Laporan, Tapi Kepemimpinan
2. Setiap Review Harus Punya Ukuran Jelas
3. Loop Feedback yang Membentuk Budaya Unggul

IBP kelas dunia tidak hanya mengukur performa, tetapi menggunakannya sebagai kompas perubahan dan refleksi kolektif untuk tumbuh lebih baik dari waktu ke waktu.



PENGUKURAN BUKAN LAPORAN, TAPI KEPEMIMPINAN

Dalam kerangka Integrated Business Planning (IBP), pengukuran kinerja bukan sekadar aktivitas pelaporan, melainkan manifestasi dari kepemimpinan yang terarah. Key Performance Indicators (KPI) dalam IBP harus berfungsi sebagai instrumen strategis untuk memastikan setiap keputusan, aksi, dan hasil bisnis berada pada jalur yang selaras dengan tujuan organisasi. Ketika pengukuran hanya dijadikan lampiran laporan bulanan, maka organisasi kehilangan kekuatan utamanya: kemampuan untuk mengarahkan fokus, membentuk perilaku, dan mengoordinasikan kolaborasi lintas fungsi. Penggunaan KPI yang tepat dapat menciptakan kesadaran kolektif tentang apa yang penting dan apa yang harus diperbaiki. Misalnya, indikator seperti forecast accuracy, forecast bias, inventory health, dan margin realization tidak sekadar mencerminkan kualitas output, tetapi juga mencerminkan disiplin proses yang melatarbelakanginya. Ketika angka-angka ini dikelola dengan konsisten dan transparan, organisasi mulai melihat pengukuran bukan sebagai alat evaluasi masa lalu, tetapi sebagai kompas masa depan.

Namun, tantangan yang kerap terjadi adalah ketidakterpaduan antara KPI operasional dan finansial. Fungsi demand, supply, finance, dan commercial seringkali memiliki dashboard masing-masing yang tidak saling terhubung, menciptakan narasi yang berbeda tentang realitas bisnis. Akibatnya, keputusan yang diambil berdasarkan persepsi parsial, bukan pada pemahaman utuh terhadap kondisi organisasi. Untuk mengatasi ini, dashboard IBP harus dirancang sebagai narrative-driven, bukan sekadar data-driven—menyatukan KPI lintas fungsi ke dalam satu cerita bisnis yang bisa dipahami dan ditindaklanjuti bersama.



Tanpa arah pengukuran yang jelas dan disepakati bersama, organisasi rentan mengalami “ilusi kinerja”—tampak sibuk dan penuh aktivitas, namun tanpa dampak nyata terhadap profitabilitas dan daya saing. Kepemimpinan sejati dalam IBP tercermin bukan pada seberapa banyak data yang dimiliki, tetapi pada seberapa tepat data itu digunakan untuk memandu langkah dan menyatukan arah seluruh organisasi.

Oleh sebab itu, pengukuran harus dilihat bukan sebagai cermin masa lalu, melainkan sebagai jendela ke masa depan. Ketika KPI digunakan secara disiplin dan strategis, maka organisasi tidak hanya tahu apa yang sedang terjadi, tetapi juga tahu harus bergerak ke mana dan bagaimana mencapainya bersama.

SETIAP REVIEW HARUS PUNYA UKURAN JELAS

Salah satu ciri khas dari sistem Integrated Business Planning (IBP) yang matang adalah kejelasan ukuran keberhasilan pada setiap forum review. Prinsip “One Review, One Set of KPI” menjadi fondasi agar evaluasi tidak bersifat umum, ambigu, atau sekadar formalitas administratif. Setiap review harus memiliki indikator utama yang mengukur kualitas keputusan dan konsistensi pelaksanaannya secara terfokus, terukur, dan relevan terhadap tujuannya.

Pada Demand Review, indikator seperti forecast accuracy, forecast bias, serta kemampuan melacak perubahan asumsi permintaan menjadi tolok ukur utama. Tujuannya bukan sekadar menebak angka penjualan, melainkan memastikan disiplin dalam membangun ekspektasi pasar secara rasional dan konsisten dari waktu ke waktu.



Dalam Supply Review, perhatian beralih pada indikator yang mencerminkan kecepatan dan ketahanan eksekusi rantai pasok, antara lain agility, service level, dan inventory alignment terhadap demand plan. Di sinilah terlihat sejauh mana rencana dapat dijalankan tanpa mengorbankan efisiensi dan kepuasan pelanggan.

Product Review berfokus pada revenue uplift dari inovasi baru, potensi cannibalization terhadap portofolio eksisting, serta kecepatan time-to-market. Tanpa KPI yang tajam, review ini mudah terjebak pada diskusi wacana tanpa mengukur dampak bisnis yang nyata.

Sementara itu, Finance Review bertugas menjembatani seluruh rencana ke dalam dampak finansial konkret. Ukuran keberhasilannya mencakup margin realization, cash flow impact, dan konsistensi terhadap P&L yang disepakati. Tanpa indikator ini, integrasi antara IBP dan financial planning hanya akan menjadi jargon.

Akhirnya, Executive Review menjadi tempat penyelarasan akhir dan pengambilan keputusan strategis. Fokusnya terletak pada evaluasi terhadap gap-to-plan, prioritas strategis, serta efektivitas pengambilan keputusan lintas fungsi. Keberhasilan forum ini tidak hanya diukur dari keputusan yang dihasilkan, tetapi dari kemampuan menyatukan semua perspektif menjadi satu komitmen aksi yang jelas.

Pendekatan "one review, one set of KPI" mencerminkan kematangan organisasi dalam memastikan setiap forum IBP berjalan secara objektif, konsisten, dan berorientasi strategis lintas fungsi.



LOOP FEEDBACK YANG MEMBENTUK BUDAYA UNGGUL

Dalam implementasi Integrated Business Planning (IBP), keunggulan organisasi tidak semata-mata diukur dari ketepatan rencana awal, tetapi dari kemampuan sistem untuk mendeteksi, menganalisis, dan merespons deviasi secara cepat dan akurat. Setiap penyimpangan dari target Key Performance Indicator (KPI) harus diperlakukan sebagai peluang pembelajaran melalui analisis akar penyebab (root cause analysis) dan tindak korektif konkret yang terdokumentasi dan dilaksanakan secara disiplin.

Berbagai pendekatan seperti DMAIC (Define–Measure–Analyze–Improve–Control), PDCA (Plan–Do–Check–Act), dan metode 5-Why dapat digunakan untuk mendorong budaya perbaikan berkelanjutan di lingkungan IBP. Misalnya, ketika indikator forecast accuracy dalam Demand Review turun drastis di salah satu kategori produk, tim lintas fungsi dapat menjalankan proses PDCA: meninjau apakah ada perubahan perilaku pasar yang belum ditangkap, kesalahan input pada sistem, atau asumsi pemasaran yang terlalu optimistik. Dari sini, dilakukan perbaikan pada metode estimasi atau validasi asumsi bersama tim Sales dan Marketing, serta penyesuaian strategi komunikasi ke pasar.

Contoh lainnya, dalam konteks Supply Review, ketika service level tidak mencapai target karena keterlambatan dari supplier, organisasi dapat menerapkan metode 5-Why untuk menelusuri akar masalah: mengapa supplier terlambat? Apakah karena permintaan mendadak? Apakah informasi kapasitas tidak disampaikan tepat waktu? Atau karena sistem tidak mendeteksi bottleneck sebelumnya?



Jawaban atas pertanyaan ini akan mendorong peningkatan visibilitas rantai pasok serta perbaikan pada integrasi data demand dengan sistem perencanaan produksi dan pengadaan.

Dalam organisasi yang telah matang secara budaya, KPI tidak digunakan sebagai alat untuk menyalahkan individu atau departemen. Sebaliknya, pengukuran dijadikan landasan objektif untuk mendorong dialog lintas fungsi, mempercepat pemecahan masalah, dan memperkuat kepercayaan antar tim. Sikap ini mencerminkan kematangan akuntabilitas kolektif yang menjadi ciri khas organisasi berkelas dunia.

Penerapan closed-loop feedback system menjadi fondasi penting dalam siklus IBP. Sistem ini memastikan bahwa hasil evaluasi—baik sukses maupun kegagalan—terdokumentasi, dikomunikasikan, dan ditransformasikan menjadi bagian dari perencanaan berikutnya. Hal ini menciptakan kontinuitas pengetahuan dan proses pembelajaran sistemik yang berdampak langsung pada kualitas pengambilan keputusan.

Maturity assessment IBP pun memiliki peran sentral dalam memastikan efektivitas loop feedback ini. Ketika dilakukan secara rutin dan berbasis indikator yang terukur, assessment dapat menjadi cermin objektif untuk menilai apakah organisasi benar-benar bertumbuh dari pengalaman siklus ke siklus, atau hanya sekadar mengulang rutinitas tanpa peningkatan berarti.

Dalam kerangka Integrated Business Planning (IBP), setiap penyimpangan terhadap target KPI bukan semata-mata kegagalan yang harus disalahkan, melainkan peluang untuk meningkatkan ketajaman sistem dan kedewasaan organisasi.



ormat Management Improvement Action (MIA) disusun sebagai alat manajerial untuk mengarahkan setiap deviasi KPI menuju perbaikan yang konkret, sistematis, dan kolaboratif lintas fungsi.

#1: Identifikasi KPI yang Tidak Tercapai

- **Nama KPI:** Forecast Accuracy (FA) – Produk Top Tier (SKU A, B, C)
- **Forum Terkait:** Demand Review
- **Target KPI:** $\geq 75\%$
- **Realisasi Aktual:** 59%
- **Selisih / Deviasi:** -16% poin
- **Periode:** Mei 2025

#2: Diagnosis dan Analisis Akar Masalah

- **Metode Analisis:** (Pilih: PDCA / 5-Why / Fishbone / Pareto / DMAIC) *yang dipilih: 5-Why*
- **Deskripsi Singkat Deviasi:** Forecast Accuracy mengalami penurunan signifikan terutama pada produk kategori seasonal. Deviasi tertinggi tercatat pada SKU A dan B, yang mengalami over-forecast dibanding realisasi penjualan aktual.
- **Ringkasan Hasil Analisis Akar Masalah:**

Tatapapan	Pertanyaan "Mengapa"	Penjelasan
Why 1	Mengapa forecast terlalu tinggi?	Karena adanya promosi dari tim Sales tidak terintegrasi dengan rencana.
Why 2	Mengapa adanya promosi tidak terrealisasi?	Karena aktivitas promosi tidak menjadi salah satu prioritas budget marketing.
Why 3	Mengapa tidak ada pemberitahuan dari promosi dalam sistem forecasting?	Karena tidak ada mekanisme integrasi formal antara Trade Marketing dan Demand Planner.
Why 4	Mengapa belum ada mekanisme integrasi formal tersebut?	Karena proses dari Demand Review belum melibatkan stakeholder dari Marketing dan Trade.
Why 5	Mengapa stakeholder belum dilibatkan?	Karena belum ada kesepakatan lintas fungsi mengenai struktur dan agenda pertemuan perencanaan awal.



#3: Rencana Perbaikan (Improvement Action Plan)

- **Tujuan Perbaikan:** Meningkatkan forecast accuracy > 75% dalam 2 siklus ke depan)
- KPI Forecast Accuracy (FA) untuk produk top tier (SKU A, B, C) pada periode Mei 2025 menunjukkan deviasi signifikan, dengan realisasi sebesar 59% dibandingkan target 75%. Ketidaktepatan proyeksi ini teridentifikasi dalam forum Demand Review sebagai isu prioritas karena berdampak langsung terhadap ketidakseimbangan antara supply dan demand, kelebihan persediaan, serta potensi kerugian layanan dan finansial. Oleh karena itu, diperlukan Improvement Action Plan yang terstruktur guna memperbaiki keakuratan proyeksi, mengintegrasikan ulang asumsi permintaan lintas fungsi, serta memperkuat mekanisme validasi dalam siklus IBP berikutnya.

No	Aktivitas	PIC	Due Date	Status
1	Melakukan root cause analysis forecast accuracy 3 bulan terakhir	Demand Planner	5 Agustus	In Progress
2	Menyusun ulang asumsi permintaan bersama tim Sales & Marketing	Demand Manager	9 Agustus	Scheduled
3	Menambahkan evaluasi forecast bias sebagai agenda tetap dalam Demand Review	IBP Coordinator	15 Agustus	Not Started

Sumber Daya yang Dibutuhkan:

- Akses historis data penjualan 12 bulan terakhir secara granular per channel.
- Dukungan dari tim IT untuk penyelarasan data master (produk-lokasi-pelanggan).
- Waktu kolaborasi khusus dengan tim Sales & Marketing untuk review asumsi promosi.
- Keterlibatan Demand Planner dan Business Analyst sebagai fasilitator simulasi koreksi forecast.



Perubahan Proses/Tools/Data (jika ada):

- Penyesuaian metode forecast dari statistical only menjadi statistical + judgmental override berbasis wawasan pasar.
- Integrasi sistem validasi forecast terhadap data aktual (automated forecast accuracy dashboard).
- Pembakuan proses review forecast mingguan sebagai bagian dari rolling cycle bulanan.

Tindakan Preventif untuk Mencegah Deviasi Ulang:

- Penerapan mekanisme review dua arah antara Demand Planner dan tim Sales sebelum finalisasi angka forecast.
- Implementasi proses RCA (Root Cause Analysis) setiap kali deviasi forecast $>\pm 10\%$.
- Evaluasi dan update regular atas asumsi-asumsi pasar, terutama pada produk dengan kontribusi revenue tinggi dan variabilitas permintaan tinggi (high variability–high impact SKU).
- Pelatihan berkelanjutan untuk tim Demand Management mengenai penggunaan tools prediktif dan penilaian forecast bias.

#4: Evaluasi dan Monitoring

- **Kapan dievaluasi kembali:** Pada sesi Supply Review bulan berikutnya, dengan validasi ulang pada Demand Review terintegrasi siklus IBP selanjutnya.
- **Indikator Keberhasilan:**
 - Forecast accuracy meningkat minimal hingga 75% untuk kategori SKU dengan kontribusi penjualan terbesar (top 20%).
 - Feedback positif dari tim Sales, Marketing, dan Supply terkait transparansi dan kolaborasi asumsi.
 - Tidak terjadi deviasi forecast yang sama (baik secara tren atau produk) dalam dua siklus IBP berturut-turut.



#5: Dokumentasi dan Sharing Pembelajaran

- **Apa yang Dipelajari dari Kasus Ini?** Kurangnya integrasi asumsi promosi dari tim komersial serta keterlambatan data aktual menyebabkan bias dalam proses forecasting. Keterlibatan lintas fungsi secara lebih dini dan penggunaan tools berbasis visualisasi data mendukung akurasi dan validasi yang lebih tajam.
- **Rekomendasi untuk Siklus Berikutnya:**
 - Review forecast mingguan difokuskan pada produk high-variability dan seasonal, dengan penguatan keterlibatan Sales dan Trade Marketing.
 - Validasi asumsi demand menjadi agenda wajib dalam pre-Demand Review.
 - Audit integritas data aktual dan forecast dilakukan sebelum Monthly Executive Review.

Pendekatan Management Improvement Action (MIA) merupakan mekanisme manajerial yang sistematis untuk memastikan setiap deviasi KPI dalam siklus IBP ditindaklanjuti secara objektif, lintas fungsi, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan yang terukur serta berdampak langsung pada kinerja bisnis.





BAB 16

IBP Class A Journey Menjadi Organisasi Unggul Secara Berkelanjutan

Sub-bab bahasan:

1. IBP Sistem yang Hidup
2. Peta Perjalanan Budaya Unggul
3. Kaca Pembesar Menuju Class A World Class Company
4. Jejak Perusahaan Kelas Dunia
5. Menjaga Nyala Api IBP Secara Konsisten

Proses bisa ditiru, kalender bisa disalin.
Tapi semangat di balik IBP,
hanya bisa dibangun bersama
dari orang-orang di dalam organisasi.



IBP SISTEM YANG HIDUP

Kalau diungkapkan dalam bahasa Inggris banyak orang berpendapat, “Beyond Compliance, Toward Commitment.” Atau kalau dibahasakan lebih sederhana memiliki arti, “bukan cuma ikut aturan karena disuruh, tapi benar-benar menjalankan dengan kesadaran dan rasa tanggung jawab penuh seolah-olah itu milik kita sendiri”.

Di banyak perusahaan, IBP dipandang sebagai proyek. Ada dokumen inisiasi, jadwal training, lalu pembentukan tim task force lintas fungsi. Lengkap. Sayangnya, setelah enam bulan berjalan, proses kembali ke rutinitas semula. Kalender tetap ada, meeting tetap diadakan, tapi keputusannya? Tetap silo. Tidak ada yang berubah secara nyata dalam cara berpikir, cara berkolaborasi, dan cara bertanggung jawab terhadap rencana bersama.

Ini bukan masalah sistem. Ini masalah commitment.

IBP Class A bukan sekadar struktur dan SOP. Ini tentang menjadikan IBP sebagai sistem yang hidup — sebagai cara organisasi berpikir dan bergerak setiap hari. Perusahaan yang mencapai level ini tidak perlu terus-menerus diingatkan untuk hadir dalam review, karena mereka tahu keputusan penting hanya bisa diambil di forum IBP. Mereka tidak sekadar “compliant”, tapi sudah “committed”.

Mungkin Anda bertanya-tanya. Apa itu Class A? Baik. Begini. Menurut Oliver Wight dalam bukunya *Achieving Class A Business Excellence*, istilah Class A merujuk pada tingkat kematangan tertinggi dalam pengelolaan bisnis yang dicirikan oleh keterpaduan strategi, proses, dan perilaku organisasi secara menyeluruh.



Class A bukanlah sekadar sertifikasi administratif, melainkan refleksi dari organisasi yang telah menjadikan perencanaan bisnis terintegrasi sebagai sistem kepemimpinan dan pengambilan keputusan utama.

Dalam konteks Integrated Business Planning (IBP), perusahaan Class A mampu menghubungkan strategi jangka panjang dengan eksekusi operasional harian secara konsisten. Setiap fungsi dalam organisasi memahami perannya dalam mencapai tujuan bersama, dan keputusan dibuat berdasarkan data, kolaborasi, serta akuntabilitas lintas fungsi. Dengan demikian, IBP bukan lagi sekadar rutinitas proses, melainkan telah menjadi saraf pusat bagi arah dan ketahanan bisnis.

Apa bedanya?

Organisasi yang compliant menjalankan proses karena diminta. Ada meeting, ya datang. Ada template, ya isi. Tapi ketika keputusan harus diambil, mereka kembali ke cara lama: berdasarkan intuisi, asumsi masing-masing, atau kepentingan fungsi sendiri.

Sebaliknya, organisasi yang committed menjadikan IBP sebagai pusat gravitasi keputusan bisnis. Forecast bukan sekadar angka, tapi representasi komitmen. Supply plan bukan cuma kapasitas, tapi cerminan kesiapan bisnis. Dan angka keuangan bukan hanya catatan masa lalu, tapi bagian dari narasi masa depan.

IBP Class A tidak berarti organisasi sempurna. Tapi mereka sadar bahwa strategi, eksekusi, dan budaya harus bergerak sebagai satu sistem. Tidak cukup hanya punya tools atau calendar — harus ada rasa kepemilikan lintas fungsi.

Dan ini dimulai dari satu pertanyaan reflektif:



“Apakah IBP kita hanya sebuah rapat bulanan, atau benar-benar menjadi sistem saraf pusat dalam menjalankan bisnis?”

Kalau jawabannya masih yang pertama, maka tugas kita belum selesai. Tapi kalau sudah yang kedua, artinya kita sedang membangun sistem IBP yang hidup. Dan itu adalah langkah pertama menjadi organisasi kelas dunia.

PETA PERJALANAN BUDAYA UNGGUL

Istilah kerennya itu “Roadmap to Excellence.” Bagaimana: struktur, proses, sistem, dan budaya – ‘Satu Peta Perjalanan’ – itu ada.

Transformasi menuju IBP Class A tidak dapat dicapai melalui pendekatan parsial, teknis, atau jangka pendek. Diperlukan sebuah roadmap yang komprehensif dan terstruktur—yang tidak hanya membenahi proses, tetapi juga menyelaraskan empat elemen utama organisasi secara utuh: people, process, tools, dan culture.

Roadmap ini harus dirancang sebagai panduan strategis yang memuat milestone yang realistis, indikator keberhasilan yang terukur, serta tahapan penguatan kapabilitas organisasi di setiap lini. Tanpa arahan yang jelas, organisasi berisiko terjebak dalam rutinitas yang tampak aktif namun tidak menghasilkan kemajuan strategis yang berarti.

Setiap fase dalam roadmap perlu disertai klarifikasi peran dan tanggung jawab lintas fungsi. Tanpa kejelasan tersebut, implementasi IBP akan rentan terhadap tarik-menarik kepentingan sektoral, kehilangan fokus kolaboratif, dan melemahkan akuntabilitas proses.



Di sisi lain, roadmap yang matang juga harus mempertimbangkan kesiapan digital, dinamika perubahan budaya, serta kebutuhan pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Tahapan Transformasi	Fokus Utama	Output Kunci
Tahap 1: Fondasi & Kesadaran	Membangun pemahaman tentang IBP, menetapkan asumsi, dan mengartikan, dan identifikasi gap budaya serta sistem.	Roadmap, visi misi, dan transformasi berbasis, kolaborasi, dan manajemen risiko.
Tahap 2: Stabilitas & Standardisasi	Menyederhanakan proses perencanaan, mengintegrasikan peran formal, serta penarikan data & peran dasar.	Template, kalender, dan prosedur, dan dokumen, dan prosedur, dan prosedur, dan prosedur.
Tahap 3: Integrasi Lintas Fungsi	Menyinkronkan dengan supply chain, mengoptimalkan proses internal, dan mulai mengadopsi digital IBP berbasis.	IBP meeting terpadu rutin, integrasi, berbasis data, dan sistem, dan sistem, dan sistem.
Tahap 4: IBP Sebagai Sistem Kepemimpinan	Mengadopsi IBP sebagai forum, mengoptimalkan kemampuan internal, integrasi penuh dengan strategi bisnis.	Executive review efektif, proses perubahan, ke target, dan proses, dan proses, dan proses.
Tahap 5: Class A - Kemampuan Berkelanjutan	Kemampuan tinggi, mengoptimalkan kemampuan berbasis kinerja, evaluasi berkelanjutan, dan pengajaran budaya berkelanjutan.	Kemampuan tinggi, proses, dan proses, dan proses, dan proses.

Penting dipahami bahwa roadmap bukanlah perangkat otomatis yang menjamin hasil. Ia bukan “GPS” yang dapat mengantarkan organisasi ke tujuan tanpa intervensi manusia. Roadmap berfungsi sebagai kompas transformasi—ia menunjukkan arah yang benar, namun tetap membutuhkan kepemimpinan aktif, evaluasi berkala, dan keberanian untuk melakukan penyesuaian di tengah perjalanan. Seperti halnya sistem navigasi yang melakukan re-route ketika jalur menyimpang, roadmap IBP yang efektif harus mampu memberikan ruang untuk koreksi dan adaptasi. Transformasi organisasi bukanlah lintasan yang ideal dan linear, melainkan sebuah proses dinamis yang penuh tantangan dan pembelajaran. Ketika realitas berubah, arah boleh disesuaikan—namun tujuan strategis tetap dijaga.

Dengan demikian, roadmap IBP tidak hanya menjadi alat penuntun arah, tetapi juga refleksi dari kematangan organisasi dalam mengelola perubahan, membangun kolaborasi, serta menjaga kesinambungan nilai strategis secara berkelanjutan.



Organisasi yang mampu menjadikan roadmap sebagai bagian hidup dari sistem manajemennya akan lebih siap dalam menavigasi kompleksitas dan dinamika bisnis global.

KACA PEMBESAR MENUJU CLASS A WORLD CLASS COMPANY

Maturity is Measurable - Tingkat kedewasaan implementasi IBP dalam sebuah perusahaan itu perlu diukur dan bisa diukur. Itu kata kuncinya.

Tidak ada organisasi yang langsung matang. Setiap perusahaan berada dalam perjalanan evolusi kapabilitas, dan agar dapat berkembang secara terarah, maka diperlukan alat ukur yang objektif dan sistematis. Di sinilah maturity assessment memainkan peran penting — sebagai cermin reflektif yang membantu organisasi menilai sejauh mana kemampuan mereka dalam menerapkan Integrated Business Planning (IBP) secara menyeluruh.

Maturity assessment yang efektif tidak hanya menilai struktur formal seperti kalender, template, atau sistem yang digunakan. Lebih dari itu, ia juga mengevaluasi perilaku informal lintas fungsi, konsistensi eksekusi, serta kapabilitas digital yang menopang pengambilan keputusan. Ketiganya harus dibaca sebagai satu kesatuan, karena proses hanya akan hidup jika didukung oleh perilaku yang tepat dan sistem yang adaptif.

Namun, penilaian tanpa tindak lanjut hanya akan menjadi dokumen administrasi. Skor tinggi atau rendah pada dasarnya tidak bermakna jika tidak diterjemahkan ke dalam rencana aksi nyata.



Oleh karena itu, hasil maturity assessment harus digunakan untuk menyusun prioritas perbaikan yang berbasis insight, bukan sekadar daftar pelatihan atau pembelian sistem baru. Transformasi memerlukan fokus pada akar masalah, bukan sekadar gejala.

Lebih dari sekadar mengukur, maturity assessment juga mencerminkan kedewasaan organisasi dalam bersikap terhadap perubahan. Organisasi yang benar-benar ingin tumbuh adalah mereka yang berani melihat gap secara jujur, mengakui ketidaksempurnaan, dan menjadikannya dasar untuk belajar dan bertindak. Dalam konteks IBP, sikap inilah yang membedakan perusahaan yang stagnan dengan yang menuju kelas dunia.

Dengan menjadikan assessment sebagai bagian rutin dari siklus perencanaan strategis, organisasi dapat memastikan bahwa transformasi IBP bukan sekadar proyek sementara, melainkan proses pembelajaran berkelanjutan yang terukur, terarah, dan bermakna.

JEJAK PERUSAHAAN KELAS DUNIA

Memang kita diwajibkan untuk melakukan 'Learning from the Best' agar bisa jadi yang 'the best'. Malu? Tidak perlu. Coba berapa banyak perusahaan besar yang sekarang berdiri itu juga berasal dari mensintesa tiruan - hasil dari bench mark yang ada. Dan tak perlu keras kepala dengan alasan 'EGO serta IDEALISME, yang ujungnya menghambat!'.

Transformasi IBP yang sukses bukan hasil kebetulan, melainkan konsekuensi dari keputusan strategis yang konsisten, terstruktur, dan dipimpin secara aktif oleh manajemen puncak.



Pengalaman berbagai perusahaan kelas dunia menunjukkan bahwa keberhasilan mengimplementasikan IBP tidak terletak pada kompleksitas tools yang digunakan, melainkan pada cara organisasi menjadikan IBP sebagai sistem saraf pusat untuk mengintegrasikan strategi, perencanaan, dan eksekusi bisnis.

Terdapat pola yang berulang di antara organisasi yang telah mencapai kematangan IBP kelas dunia. Pertama, komitmen yang nyata dari top leadership—bukan sekadar dukungan simbolik, melainkan keterlibatan langsung dalam forum review dan proses pengambilan keputusan. Kedua, keberadaan governance yang disiplin—dengan struktur peran, kalender siklus, dan indikator kinerja yang dijalankan secara konsisten. Ketiga, peran aktif finance sebagai co-pilot IBP—memastikan bahwa seluruh narasi perencanaan terhubung secara nyata dengan realitas finansial dan target profitabilitas perusahaan.

Studi kasus global menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan Class A mengalami peningkatan signifikan pada margin, agility rantai pasok, kecepatan respons terhadap disrupsi, serta ketepatan dalam pengambilan keputusan lintas fungsi. Namun yang lebih penting dari itu, mereka tidak memulai transformasi dari rencana yang sempurna, melainkan dari keberanian mengambil tiga langkah konkret: membentuk forum lintas fungsi yang aktif, membangun satu versi data terpadu, dan menjalankan evaluasi kinerja secara disiplin.

Perlu ditegaskan bahwa pembelajaran terbaik tidak selalu harus datang dari benchmarking ke luar organisasi. Sering kali, solusi paling relevan justru muncul dari praktik internal yang dijalankan dengan kesungguhan dan konsistensi. Dengan menggali keberhasilan kecil yang sudah terjadi, dan mengangkatnya menjadi standar organisasi, perusahaan dapat membangun budaya eksten dari dalam—tanpa harus menunggu validasi eksternal.



Dengan demikian, organisasi yang ingin menapaki jejak Class A perlu melihat pengalaman perusahaan kelas dunia bukan sebagai destinasi yang sulit dicapai, tetapi sebagai panduan nyata bahwa transformasi IBP adalah mungkin—asal dimulai dengan komitmen, disiplin, dan keberanian bertindak.

MENJAGA NYALA API IBP SECARA KONSISTEN

Saya masih ingat wejangan mentor IBP saya, yang menyatakan bahwa ‘Sustainability is a Daily Discipline’. Disiplin dan konsistensi menjadi bahan bakar untuk IBP tetap menyala!

Keberhasilan implementasi Integrated Business Planning (IBP) tidak cukup diukur dari peluncuran awal atau keberhasilan fase transformasi. Tantangan yang sesungguhnya terletak pada kemampuan organisasi menjaga keberlanjutan dan relevansi IBP dalam jangka panjang. Dalam konteks ini, sustainability bukan sekadar kemampuan bertahan, tetapi kapasitas untuk terus tumbuh dan menyesuaikan diri secara disiplin terhadap perubahan yang terus berlangsung.

IBP yang berkelanjutan membutuhkan praktik self-refresh dalam setiap siklusnya. Organisasi harus memiliki kemampuan untuk secara periodik melakukan refleksi, mengidentifikasi bagian-bagian proses yang mulai stagnan, dan menyempurnakannya secara sistematis. Ketika proses mulai kehilangan semangat evaluatif dan pembelajarannya, itu adalah indikasi bahwa budaya IBP mulai melemah. Oleh karena itu, review, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan harus menjadi elemen inheren, bukan sekadar inisiatif tambahan yang dilakukan saat terjadi krisis.



Dalam dunia bisnis yang ditandai oleh percepatan teknologi dan disrupsi pasar, organisasi harus menjaga agar proses IBP tetap adaptif dan kontekstual. Tools yang digunakan, indikator yang diukur, serta forum yang dijalankan harus terus ditinjau ulang agar tetap relevan dengan dinamika strategi perusahaan. Ketika perubahan pasar berjalan lebih cepat daripada pembaruan proses internal, maka nilai IBP sebagai sistem pengambilan keputusan strategis akan terkikis.

Salah satu kesalahan umum adalah mengandalkan sertifikasi atau label maturity sebagai indikator keberlanjutan. Padahal, keberlangsungan IBP yang sesungguhnya lebih tercermin dalam konsistensi hasil, kualitas diskusi lintas fungsi, dan kedisiplinan pelaksanaan rencana. Organisasi yang telah mencapai tingkat kematangan tinggi dalam IBP adalah mereka yang menjadikan continuous improvement sebagai bagian dari DNA manajerial, bukan sekadar proyek temporer.

Dengan menjadikan sustainability sebagai disiplin harian, organisasi dapat memastikan bahwa IBP tetap hidup dan berdampak dalam segala kondisi—tidak hanya di atas kertas, tetapi juga dalam praktik keputusan bisnis yang nyata dan terintegrasi. Di titik inilah IBP bukan lagi sistem yang dijalankan oleh tim proyek, melainkan telah menjadi cara kerja bersama seluruh organisasi.



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



PENUTUP



Transformasi IBP bukan hanya soal proses dan sistem, tetapi soal kepemimpinan, perubahan budaya, dan perjalanan organisasi menuju kelas dunia.



Mantab! Keren! Anda telah sampai di bagian akhir buku ini. Perjalanan yang telah kita tempuh bersama bukan hanya sekadar membaca teori atau praktik teknis, tetapi sebuah eksplorasi strategis menuju transformasi bisnis yang lebih terintegrasi, kolaboratif, dan berorientasi hasil. Buku ini tidak ditujukan untuk dibaca sekali lalu disimpan—ia adalah alat kepemimpinan, rujukan navigasi, dan bahan refleksi bagi para eksekutif, manajer lintas fungsi, dan praktisi perencanaan yang serius ingin membangun sistem Integrated Business Planning (IBP) yang hidup dan berdampak.

Mulai dari kesadaran akan kegagalan S&OP konvensional hingga urgensi membangun budaya akuntabilitas digital; dari penyelarasan strategi hingga orkestrasi demand, supply, product, finance, dan review manajemen; seluruh bab dirancang bukan sebagai petunjuk teknis semata, melainkan sebagai ajakan berpikir ulang: Apakah organisasi Anda hanya menjalankan perencanaan, ataukah sudah memimpin bisnis melalui sistem perencanaan?

Setiap bagian dalam buku ini menunjukkan bahwa IBP bukan hanya soal proses, tetapi ekosistem kepemimpinan yang menyatukan data, manusia, teknologi, dan arah strategis menjadi satu kesatuan yang disiplin dan adaptif. Tantangan yang dihadapi organisasi modern—ketidakpastian pasar, tekanan margin, disrupsi rantai pasok, hingga fragmentasi tim lintas fungsi—tidak bisa diatasi hanya dengan sistem IT atau workshop pelatihan. Dibutuhkan cara berpikir baru, sistem kerja baru, dan budaya baru. Di sinilah IBP mengambil peran strategisnya.

Namun saya paham, menerapkan IBP kelas dunia bukanlah hal yang instan.



Setiap organisasi akan memiliki titik awal yang berbeda, kecepatan perubahan yang bervariasi, serta dinamika internal yang unik. Karena itu, kami menegaskan bahwa buku ini bukan akhir dari perjalanan Anda—melainkan titik awal dari sebuah transformasi berkelanjutan. Langkah selanjutnya akan sangat tergantung pada komitmen, keterlibatan lintas fungsi, serta keberanian untuk mengakui fakta dan memperbaiki sistem secara disiplin.

Dan tentu saja, Anda tidak harus menempuh perjalanan ini sendirian. Saya percaya bahwa pembelajaran terbaik terjadi melalui interaksi dan percakapan. Jika Anda ingin mendiskusikan lebih lanjut, bertukar pengalaman, atau berkonsultasi tentang bagaimana menerapkan prinsip dan sistem IBP dalam konteks organisasi Anda, saya sangat terbuka untuk berdialog.

Silakan hubungi saya melalui situs resmi di **www.jagokaizen.com**, kirimkan pesan langsung melalui WhatsApp di +62 816 729 301, atau hubungi tim kami di PT Mitra Prima Produktivitas melalui email cs@tulipmpps.com. Anda juga dapat terhubung dan berdiskusi lebih lanjut melalui media sosial saya di @wsukmoro atau @jagokaizen.

Terima kasih atas waktu, perhatian, dan kepercayaan Anda untuk menelusuri buku ini. Saya berharap setiap wawasan di dalamnya dapat menjadi bahan bakar untuk perubahan yang nyata—bukan hanya di ruang rapat, tetapi juga di lapangan, di forum IBP Anda berikutnya, dan di masa depan organisasi yang sedang Anda bangun.

IBP bukan tujuan. Ia adalah jalan. Dan Anda sudah memulainya.



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.tulipmpp.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



Daftar Pustaka

- Wallace, T. F., & Stahl, R. A. (2008). *Sales and Operations Planning: The How-To Handbook*. Cincinnati, OH: T.F. Wallace & Company.
- Grimson, J. A., & Pyke, D. F. (2007). Sales and operations planning: An exploratory study and framework. *The International Journal of Logistics Management*, 18(3), 322–346.
- Palmatier, G., & Crum, C. (2003). *Enterprise Sales and Operations Planning: Synchronizing Demand, Supply and Resources for Peak Performance*. Boca Raton, FL: J. Ross Publishing.
- Snapp, S. (2014). *Demand Management Best Practices: Process, Principles, and Collaboration*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Lapide, L. (2004). Sales and operations planning: Part I and II. *The Journal of Business Forecasting*, 23(3), 17–25.
- Smith, C. (2020). *Sales and Operations Planning with SAP IBP*. Boston, MA: SAP Press.
- Cecere, L. (2014). *Supply Chain Metrics That Matter*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Oliveira, M. P. V., & Gimenez, F. A. P. (2011). Sales and operations planning: Evolution, current practices and future research opportunities. *Production Planning & Control*, 22(12), 1014–1030.
- Thomé, A. M. T., Scavarda, L. F., Fernandez, N. S., & Scavarda, A. J. (2012). Sales and operations planning: A research synthesis. *International Journal of Production Economics*, 138(1), 1–13.
- Lapide, L. (2005). Integrated business planning: A roadmap to linking S&OP with strategic planning. *The Journal of Business Forecasting*, 24(3), 10–18.
- Deolalikar, S., Jandhyala, R., Mane, P., & Sinha, A. (2023). *Sales and Operations Planning with SAP IBP* (2nd ed.). Boston, MA: SAP Press.
- Crum, C. (2004). *Integrated Business Management: A Guide to Performance Excellence*. Cincinnati, OH: Oliver Wight International.
- Goh, M., & Eldridge, S. (2003). Managing uncertainty in supply chain planning. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(8), 680–689.



Daftar Pustaka

- Jonsson, P., & Holmström, J. (2016). Future of supply chain planning: Closing the gaps between practice and promise. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(1), 62–81.
- Olhager, J., & Rudberg, M. (2002). Linking planning processes to supply chain configuration and planning environment. *International Journal of Production Research*, 40(1), 233–248.
- Wallace, T. F. (2006). *Sales & Operations Planning: The Executive's Guide*. Cincinnati, OH: T.F. Wallace & Company.
- Oliver Wight Americas. (2017). *Integrated Business Planning: Unlocking Business Value in Volatile Times*. New London, CT: Oliver Wight International.
- Affonso, R., Marcotte, F., & Grabot, B. (2008). Sales and operations planning: The supply chain pillar. *Production Planning & Control*, 19(2), 132–145.
- Ivert, L. K., Dukovska-Popovska, I., & Kaipia, R. (2014). Sales and operations planning: Responding to the needs of industrial food producers. *Production Planning & Control*, 25(7), 548–565.
- Chao, X., & Dai, Y. (2013). Salesforce contract design and inventory planning with asymmetric risk-averse sales agents. *Operations Research Letters*, 41(1), 17–22.



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.tulipmpp.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



Lampiran





Lampiran





Lampiran





Lampiran





Lampiran



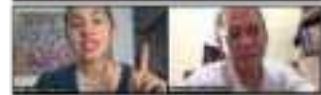
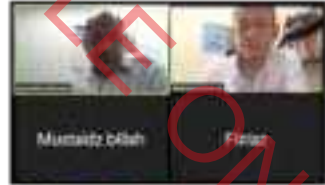


Lampiran

ONLINE ZOOM WEBINAR, TRAINING, WORKSHOP, DAN COACHING



- TPM
- LEAN SIX SIGMA
- TEAM COACHING
- PRIVATE COACHING
- CONTINUOUS IMPROVEMENT



Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP



Lampiran

- Automotives
- Banking
- Business owner
- Chemicals
- Engineering workshop
- FMCG
- Farming & Poultry
- Insurance
- Government institutions
- Garmen
- Hospital services
- Logistic & Warehousing
- Metal & Foundry
- Mining
- Packaging
- Pharmaceutical
- Power plant
- Procurement & services
- Supply chains
- Small Business & Startup
- Trading & distributions
- Transportation



More than 20.000 ... in class participants!

[in Wawang Sukmoro](#) [@wsukmoro](#) [jagokaizen](#) www.jagokaizen.com

cs@tulipmpp.com | +62 816 729 301

PT MITRA PRIMA PRODUKTIVITAS

Coaching. Consulting. Mentoring. Motivational. Team Building. TRAINING. Seminar. Workshop.



Tentang Penulis

Wawang Sukmoro memiliki pengalaman 25 tahun lebih dalam bidang bisnis dan dunia manufacturing dan supply chains operations. Tiga keahlian yang sangat menonjol yaitu kepemimpinan, produktivitas, dan pertumbuhan bisnis. Tidak salah bila ada yang menyebutnya sebagai 'Turnaround and Productivity specialist'.

Saat ini Wawang menekuni bidang MotivatorProduktivitas®, penulis buku, pembicara publik, coach, business mentor, dan konsultan produktivitas.

Wawang Sukmoro mengawali karir sebagai tukang las dan operator mesin bubut di Kawasan Terboyo - Semarang tahun 1990. Foreman Produksi di PT. Timur Kencana, Supervisor PPIC di PT. SCKB, lalu menjadi Manajer di PT. Bowater - Batam tahun 1992. Selepas itu karirnya melaju kencang: Corporate Human Resources, Operation Manager, General Factory Manager dan Director di berbagai fungsi jabatan mulai dengan manufacturing, research and development, dan operations di berbagai World Class Company.

Selama lebih dari 25 tahun berpengalaman sebagai praktisi di berbagai industri: metal, makanan dan minuman, tambang mineral, percetakan, packaging, distributions and warehousing, kabel, dan fitting and connector untuk high voltage 500kv transmission.

Dalam bidang coaching dan pertumbuhan diri Wawang memiliki kompetensi:

- ACC level, ICF certified professional coach for leadership, business, sales, & executive coaching.
- Certified master NLP practitioner & certified master hypnotherapist
- BNSP Certified Master Trainer.

Di bidang produktivitas dan profitabilitas Wawang telah tersertifikasi untuk penerapan strategi bisnis, goal setting, dan teknik-teknik best practices, seperti: business model canvas, lean manufacturing dan lean six sigma black-belt, kaizen engineer, balance scorecard practitioner, OKR - objective key results, practitioner supply chains management, dan lead auditor untuk ISO QMS: 9001/ 18001-45001/22001.



Buku-buku yang ditulis Wawang Sukmoro:

- #1, **Turning Loss Into Profit, Terobosan untuk Mendongkrak Kinerja.** Gramedia Pustaka Utama, 2010, ISBN: 978-979-22-5922-3
- #2, **Berhasil, Bertumbuh Lebih Maju ke Posisi Terbaik yang Anda Harapkan.** MitraPublisher, 2010, ISBN: 978-602-8955-20-1
- #3, **We Want You. Turning Job Vacancy to be Your Desire Job, Menjual Keahlian - Meraih Posisi Bintang.** MitraPublisher, 2011. ISBN: 978-602-53938-3-9
- #4, **Motivasi 1 menit, You are Awesome - Do it Well, Make it Fun, Powerful Performance.** Bisnis Mulia Konsultama (BMK) & MitraPublisher, 2012. ISBN: 978-602-18726-1-1
- #5, **9HOTspots! Turning Loss Into Profitability, Menjawab Tantangan Produktivitas dan Mencapai Tingkat Profitabilitas Maksimal.** MitraPrimaPublisher, 2019, ISBN: 978-602-53938-0-8
- #6, **Performance and Deep Coaching Skills, “101 Pertanyaan berbobot dan 97 pertanyaan penggugah kesadaran”.** Mitra Prima Publisher, ISBN: 978-602-53938-2-2
- #7, **Excellent Leadership @workplace, “87 Leadership Tips cara memimpin operasi bisnis”.** GRAMEDIA PUSTAKA UTAMA, ISBN: 978-602-06-5048-7
- #8, **LEAN Business Improvement, “Tahapan-tahapan penerapan BUSINESS CONTINUOUS IMPROVEMENT mulai dari rantai kerja hingga pertumbuhan bisnis secara nyata!”.** GRAMEDIA PUSTAKA UTAMA, ISBN: 978-602-06-5231-3
- #9, **Managing as a Leader, Bagaimana menjadi MANAGER yang mampu mengatur seperti seorang LEADER?.** Mitra Prima Publisher, ISBN: 978-602-53938-5-3
- #10, **Fundamental Kompetensi untuk Implementasi Lean Six Sigma di Tempat Kerja, 35 Essential Skills that would improve your profitability.** Mitra Prima Publisher, ISBN: 978-602-53938-6-0
- #11, **Total Productive Management. Praktek Total Productive Maintenance pada peningkatan kinerja manajemen guna mendongkrak pertumbuhan bisnis berkelanjutan.** Deepublish. Jogjakarta. ISBN: 978-623-02-5800-8



- #12, **Essential Procurement Skills. Procurement done right: smarter, faster, better. Leading the way in procurement excellence to maximizing values.** Deepublish | ISBN: 978-623-02-6144-2 (PDF)
- #13, **LEAN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. Rahasia LEAN dan AGILITY Supply Chain Management Terkini. Kiat Cepat dan Tepat Menerapkan Prinsip LEAN Supply Chain Management untuk Pertumbuhan Profitabilitas Bisnis Signifikan.** Mitra Prima Publisher | ISBN 978-602-53938-9-1
- #14, **OEE Demistifikasi. Rahasia Sukses Menguasai Implementasi Overall Equipment Effectiveness, Mendongkrak Produktivitas dan Peningkatan Profitabilitas Bisnis.** Mitra Prima Publisher | ISBN 978-623-09-3942-6 (PDF)
- #15, **Gincu Sabuk PUTIH. Buku Pegangan Para White-Belt LEAN SIX SIGMA untuk mencapai Kinerja Produktivitas Maksimal Di Tempat Kerja dan Lulus Ujian Kualifikasi Tanpa Perlu Repot Mengulang.** Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-623-09-4083-5 (PDF)
- #16, **The Right Conflict Formula. Menjadi Pemimpin yang mampu Meracik Konflik Produktif di Tempat Kerja dan Bisnis.** Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-623-09-3943-3 (PDF)
- #17, **Becoming Professional Procurement Manager. Rahasia Menjadi Manajer Pengadaan Profesional.** Mitra Prima Publisher | ISBN: Dalam Proses
- #18, **PPIC, Production Planning Inventory Control; Mendongkrak kinerja profitabilitas dengan cara cerdas.** Mitra Prima Publisher | ISBN: Dalam Proses
- #19, **Wastology. Waste Elimination using 5S Method Lean Manufacturing. Langkah Demi Langkah Penerapan 5S. Strategi Pintar Mengeliminasi Pemborosan untuk Produktivitas Maksimal dan Keunggulan Kompetitif dengan Metodologi 5S yang Kongkrit.** Mitra Prima Publisher. ISBN: Dalam Proses
- #20, **Rule for Success in Your Daily Working . BENTO Strategi Manajemen Waktu Sehari-hari Mencapai Puncak Prestasi.** Mitra Prima Publisher. ISBN: Dalam Proses.
- #21, **Game Changer. Sinergi Tanpa Batas! Formula Rahasia Membangun Tim Hebat di Era Modern. Lebih Kolaboratif, Lebih Produktif!** Mitra Prima Publisher. ISBN: Dalam Proses.



- #21, **Game Changer. Sinergi Tanpa Batas! Formula Rahasia Membangun Tim Hebat di Era Modern. Lebih Kolaboratif, Lebih Produktif!** Mitra Prima Publisher. ISBN: Dalam Proses.
- #22, **GEMBA POWER. MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DENGAN GEMBA WALK, KAIZEN, & LEAN SIX SIGMA.** Mitra Prima Publisher | ISBN: Dalam Proses
- #23, **WOLA - Work-Load Analysis. KERJA BAHAGIA, HASIL LUAR BIASA! – Cara Pemimpin Cerdas Menyeimbangkan Beban Kerja dan Membangun Tim yang Sehat & Produktif. Karena tim yang waras, pasti lebih ganas!''.** Mitra Prima Produktivitas | ISBN: Dalam Proses
- #24, **LEAN Six Sigma Yellow Belt. untuk Kamu yang Nggak Mau Jadi Karyawan Biasa-Biasa Aja. Panduan gokil dan aplikatif buat Gen Z yang siap jadi change maker di tempat kerja.** Mitra Prima Produktivitas | ISBN: Dalam Proses



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



jagokaizen

www.jagokaizen.com



cs@tulipmpp.com | +62 816 729 301

PT MITRA PRIMA PRODUKTIVITAS

Coaching. Consulting. Mentoring. Motivational. Team Building. TRAINING. Seminar. Workshop.



SAMPLE



Wawang Sukmoro



jagokaizen



@wsukmoro



www.jagokaizen.com



+62 811 156 56 09 | +62 816729 301 | csetulipmpp.com

Wawang Sukmoro

Senior Business Consultant
ACC, ICF Certified Business Coach
LEAN Six Sigma BlackBelt

Our Products & Services:



LEAN BUSINESS IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



LEAN SUPPLY CHAINS ACADEMY

- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



EXCELLENCE CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.

Leadership. Management. Team Work.
Performance Controls. Strategic Deployment.
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering
People in **YOUR Business** to **ACCELERATE**
Productivity Performance and **Profitability**

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.tulipmpp.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

INTEGRATED BUSINESS PLANNING BEYOND

SALES & OPERATIONS PLANNING

Mengubah Proses Lintas Fungsi Menjadi Sistem
Kepemimpinan Bisnis yang Menggerakkan Profitabilitas, Pertumbuhan,
dan Keunggulan Kompetitif Kelas Dunia.



Apa yang membedakan perusahaan kelas dunia dengan profit tinggi dan pertumbuhan agresif? Bukan sekadar sistem, tetapi cara mereka mengelola bisnis secara terintegrasi.

Buku ini membongkar kegagalan umum S&OP yang hanya menjadi rutinitas tanpa dampak, dan menawarkan pendekatan **Integrated Business Planning (IBP)** sebagai sistem kepemimpinan bisnis yang menyatukan strategi, eksekusi, dan akuntabilitas.

Ditulis oleh konsultan berpengalaman, buku ini menjadi panduan praktis bagi para pemimpin yang ingin menjadikan proses lintas fungsi sebagai penggerak profitabilitas dan pertumbuhan berkelanjutan.



@wsukmoro | Wawang Sukmoro
www.jagokaizen.com
<https://linktr.ee/wsukmoro>

Buku Bisnis & Management

