

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Al-Shboul *et al* (2016) dengan judul *The effect of Supply Chain Management Practices on Supply Chain and Manufacturing Firms Performance*. Penelitian dilakukan dengan sampel sebanyak 249 pada perusahaan manufaktur di Jordania. Dengan menggunakan teknik analisis SEM dimana ditemukan bahwa - SCM Practices berpengaruh positif terhadap SC Performance, SCM Practices berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur dan SC Performance berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur.

Penelitian kedua dilakukan oleh Veera *et al* (2016) dengan judul *Supply chain management practices and Performance: The Indirect Effects of Supply Chain Integration*. Penelitian dilakukan dengan sampel sebanyak 156 Perusahaan listrik di Malaysia. Dengan menggunakan teknik analisis regresi ditemukan bahwa *SCM Practices* berpengaruh positif terhadap *SC Performance*, *SCM Practices* berpengaruh positif terhadap *SC Integration*, *SC Integration* berpengaruh positif terhadap *SC Performance* dan *SC Integration* memediasi pengaruh *SCM Practices* terhadap *SC Performance*.

Penelitian Ketiga saya ambil dari Indonesia diantaranya dilakukan oleh Suharto dan Devie (2013) dengan judul *Analisa Pengaruh Supply chain Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*. Penelitian bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara *Supply chain Management* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Unit analisis penelitian adalah perusahaan di Surabaya dengan total sampel sebanyak 90 orang manajer. Metode analisis yang

digunakan dalam menguji hipotesis adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini berhasil membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara *Supply chain Management* terhadap keunggulan bersaing, *Supply chain Management* terhadap kinerja perusahaan, dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan.

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Supply Chain Management

Menurut David Simchi Levi, et.al (2000) yang dikutip dari Suharto dan Devie (2013) mendefinisikan *Supply Chain Management* (SCM) ialah suatu contoh pengoperasian yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian suatu organisasi/perusahaan agar lebih efisien dan efektif, dimulai dari supplier, manufaktur, distributor, retailer, dan *customer*. Yang berarti suatu barang yang diproduksi oleh manufaktur harus dalam jumlah yang tepat, pada saat yang tepat dan pada tempat yang tepat, hal ini bertujuan untuk mencapai biaya keseluruhan yang minimum dan juga mencapai level pelayanan yang di harapkan.

Menurut Stevenson dan Chuong (2014) manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) adalah koordinasi strategis terhadap fungsi-fungsi bisnis dalam sebuah organisasi bisnis dan di sepanjang rantai pasokannya dengan tujuan untuk mengintegrasikan manajemen pasokan dan permintaan.

Menurut CLM (2005) yang dikutip dari Mbuthia dan Rotich (2014) manajemen rantai pasokan (*supply chain mangement*) adalah koordinasi strategi fungsi bisnis tradisional dan taktik di seluruh fungsi bisnis ini dalam organisasi tertentu dan bisnis dalam rantai pasokan untuk tujuan meningkatkan kinerja jangka panjang organisasi individual dan rantai pasokan secara keseluruhan.

Heizer dan Render (2005) mengartikan manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) adalah pengintegrasian aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan. Heizer dan Render (2010) mengartikan manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) adalah integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan.

Pujawan dan Mahendrawathi (2010) mengartikan SCM adalah koordinasi strategis dan sistematis dari fungsi bisnis tradisional di dalam perusahaan tertentu dan bisnis dalam rantai pasokan untuk tujuan meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan individual dan rantai pasokan secara keseluruhan.

Manajemen rantai pasokan memiliki tujuan dimana total biaya dari semua bagian, seperti transportasi, distribusi persediaan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi menjadi lebih efektif dan efisien sehingga dapat mengurangi biaya. Manajemen rantai pasokan beroperasi pada integrasi yang efisien dimulai pemasok, manufaktur, gudang, *distributor*, *retailer*, dan pengecer yang mana mencakup segala kegiatan suatu organisasi.

### 2.2.2. Supply Chain Management Practices

*Supply Chain Management Practices* sebagai fungsi operasional atau aktivitas dari suatu organisasi yang menentukan efektivitas dan efisiensi rantai pasokan (Sandhu et al.,2013). Donlon (1996) mengidentifikasi beberapa komponen *Supply Chain Management Practices* yang mencakup kemitraan pemasok, pembagian informasi, alur proses dan alih daya. Komponen-komponen ini dianggap evolusi saat ini dari *Supply Chain Management Practices*, terutama di industri manufaktur. Karya empiris dari Tan

et al., (1998) mengklasifikasikan manajemen mutu, pengadaan dan manajemen hubungan pelanggan dalam *Supply Chain Management Practices*. Alvarado dan Kotzab (2001) memilih teknologi informasi dan penyesuaian melalui kegiatan penundaan sebagai aspek penting dari *Supply Chain Management Practices*. Tan (2001) lebih jauh mendukung hal itu berbagi informasi di antara mitra dagang dalam rantai pasokan, seperti kustomisasi masal dan penundaan adalah *Supply Chain Management Practices* yang sangat penting yang memastikan pasokan yang terintegrasi dengan baik. Oleh karena itu, *Supply Chain Management Practices* dianggap sebagai resep yang sempurna untuk keberhasilan beberapa perusahaan dari berbagai industri (Gorane dan Kant, 2015). Tan et al., (2002) mengembangkan enam dimensi *Supply Chain Management Practices*, yaitu rantai pasokan karakteristik, manajemen layanan pelanggan, kedekatan geografis, integrasi rantai pasokan, kapabilitas tepat waktu dan pembagian informasi. Sedangkan, Chen dan Paulraj (2004) mempekerjakan beberapa dimensi lainnya seperti pengurangan basis pemasok, hubungan jangka panjang, komunikasi, lintas fungsional tim dan keterlibatan pemasok untuk mengukur *Supply Chain Management Practices*. Sehubungan dengan ini, Min dan Mentzer (2004) memasukkan tujuh variabel penting untuk mengkonseptualisasikan *Supply Chain Management Practices*, yaitu, kepemimpinan rantai pasokan, risiko dan pembagian penghargaan, visi dan tujuan yang disepakati, berbagi informasi, hubungan jangka panjang, integrasi proses dan kerja sama. *Supply Chain Management Practices* adalah mengacu untuk melengkapi terhadap semua tindakan yang dilakukan dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dalam rantai pasokan internal. Evaluasi modern dari *Supply Chain Management Practices* yang terdiri dari kemitraan dengan pemasok, proses outsourcing, siklus kompresi waktu, proses aliran berkelanjutan dan berbagi informasi dan teknologi (Tan, et al., 1998). *Supply Chain Management Practices* juga

didefinisikan sebagai seperangkat kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi untuk mempromosikan manajemen yang efektif dari rantai pasokan (Suhong Li, et al 2006). Manajemen yang berbasis rantai pasokan mengacu pada bagaimana perusahaan memanfaatkan proses pemasok mereka, teknologi dan kemampuan untuk meningkatkan kinerja supply chain dan keunggulan kompetitif dan bagaimana manufaktur, logistik, bahan baku, distribusi dan transportasi akan dikoordinasikan dalam suatu organisasi, menyatakan bahwa SCM dalam prakteknya berarti termasuk perusahaan yang terlibat perencanaan dan strategi untuk koordinasi rantai pasokan mereka, termasuk kolaborasi antara fungsi internal maupun seluruh perusahaan.

- **Dimensi *Supply Chain Management Practices***

Menurut Mbuthia dan Rotich (2014) dalam penelitiannya yang berjudul “Effects of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage in Retail Chain Stores in Kenya“ praktik-praktik Supply Chain Management terdiri dari kemitraan pemasok strategis, hubungan pelanggan, berbagi informasi, penundaan.

- 1) Kemitraan Pemasok Strategis (*Strategic supplier partnership*)

Menurut (Gunasekaran, 2001) yang dikutip dari Mbuthia dan Rotich (2014) Kemitraan pemasok strategis memiliki arti sebagai hubungan jangka panjang antara organisasi dan pemasoknya. Hal ini dirancang untuk memanfaatkan kemampuan strategis dan operasional dari organisasi peserta perorangan untuk membantu dalam mencapai manfaat yang berkelanjutan dan signifikan. Kemitraan strategis menekankan pada hubungan langsung jangka panjang dan mendorong perencanaan bersama dan upaya pemecahan masalah.

Kemitraan strategis dilakukan guna mempromosikan manfaat bersama di antara para pihak dan partisipasi berkelanjutan dalam satu atau beberapa strategi utama adalah seperti teknologi, produk, dan pasar.

Menurut (Tan, 2002) yang dikutip dari Mbuthia dan Rotich (2014) Kemitraan strategis dengan pemasok memungkinkan organisasi bekerja lebih efektif dengan beberapa pemasok penting yang bersedia berbagi tanggung jawab atas keberhasilan produk. Pemasok yang berpartisipasi sejak awal dalam proses perancangan produk dapat menawarkan pilihan desain yang lebih efektif, membantu memilih komponen dan teknologi terbaik, dan membantu dalam penilaian desain. Menurut (Noble, 1997) yang dikutip dari Mbuthia dan Rotich (2014) organisasi yang selaras secara strategis dapat bekerja sama dan menghilangkan waktu dan usaha yang sia-sia. Kemitraan pemasok yang efektif dapat menjadi komponen penting rantai pasokan terdepan. Menurut Mbuthia dan Rotich (2014) indikator dari kemitraan pemasok strategis adalah:

- a) Menyelesaikan masalah bersama
- b) Perbaikan terus menerus
- c) Perencanaan dan penetapan tujuan
- d) Bantuan perbaikan produk
- e) Keterlibatan pemasok awal

## 2) Hubungan Pelanggan ( *Customer Relationship* )

Hubungan Pelanggan berasal dari seluruh rangkaian praktik yang digunakan untuk tujuan mengelola keluhan pelanggan, membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Noble dan Tan menjelaskan manajemen hubungan pelanggan sebagai komponen penting dalam praktik SCM. Seperti yang ditunjukkan oleh (Hari, 2003) yang dikutip dari Mbuthia dan Rotich (2014) Hubungan yang berkomitmen ialah keuntungan paling berkelanjutan karena hambatan yang melekat pada persaingan.

Pertumbuhan kustomisasi massal dan layanan personalisasi mengarah ke era di mana manajemen hubungan dengan pelanggan menjadi penting untuk kelangsungan usaha perusahaan (Ragatz, 2007) yang dikutip dari Mbutia dan Rotich (2014). Hubungan yang baik dengan anggota rantai pasokan, termasuk pelanggan, diperlukan untuk keberhasilan penerapan program SCM. Menurut Mbutia dan Rotich (2014) indikator dari hubungan pelanggan adalah:

- a) Harapan pelanggan
  - b) Kepuasan pelanggan
  - c) Evaluasi hubungan pelanggan
  - d) Keandalan dan daya tanggap
- 3) Berbagi Informasi (*Information Sharing*)

Menurut Monczka (2008) yang dikutip dari Mbutia dan Rotich (2014) berbagi informasi memiliki dua aspek yaitu: kuantitas dan kualitas. Kedua aspek itu penting dalam praktik rantai pasokan dan menjadi hal yang biasa dilakukan sebagai konstruksi yang independen. Aspek kuantitas dalam berbagi informasi mengacu pada sejauh mana informasi kritis dan kepemilikan diinformasikan kepada mitra rantai pasokan. Menurut (Menzter, 2000) bahwa Informasi yang dibagikan kepada bersama dapat bervariasi dari yang strategis sampai taktis dan dari informasi tentang aktivitas logistik ke pasar umum dan Informasi tentang pelanggan.

Para peneliti mengungkapkan bahwa kunci dari rantai pasokan yang lancar ialah tersedianya data pemasaran yang tidak terdistorsi dan mutakhir pada setiap simpul dalam rantai pasok. Dengan mengambil data yang ada dan membagikannya kepada anggota dari rantai pasokan, informasi dapat digunakan sebagai sumber keunggulan kompetitif. (Lalonde, 2008)

menjelaskan berbagi informasi sebagai satu dari lima blok bangunan yang mencirikan hubungan rantai pasokan yang kuat. Stein and Sweat (2008), memberi pengertian bahwa mitra rantai pasokan yang melakukan pertukaran informasi secara teratur dapat bekerja sebagai satu kesatuan. Tompkins dan Ang(1999) menjelaskan bahwa kunci penting dalam rantai pasokan yang kompetitif ialah menggunakan informasi yang relevan dan tepat waktu dalam rantai pasokan. Childhouse, (2003), menganggap bahwa aliran material yang dibuat sederhana, termasuk merampingkan dan membuat semua arus informasi mengalir ke seluruh rantai, merupakan kunci penting dalam rantai pasokan yang efektif dan terintegrasi.

Menurut Morberg (2002), Berbagi informasi terdiri dari aspek-aspek seperti ketepatan, ketepatan waktu, kecukupan, dan kredibilitas pertukaran informasi. Sementara berbagi informasi penting, pentingnya dampaknya terhadap SCM bergantung pada informasi apa yang dibagikan, kapan dan bagaimana hal itu dibagikan, dan dengan siapa. Sastra penuh dengan contoh efek disfungsi dari informasi yang tidak akurat / tertunda, karena informasi bergerak sepanjang rantai pasokan. Feldman (2003), Kepentingan dan perilaku oportunistik yang beragam dari mitra rantai pasokan, dan asimetri informasi di seluruh rantai pasokan mempengaruhi kualitas informasi.

Telah disarankan agar organisasi dengan sengaja mendistorsi informasi yang berpotensi menjangkau tidak hanya pesaing mereka, tetapi juga pemasok dan pelanggan mereka sendiri (Mason-Jones, 2007). Tampaknya ada keengganan yang dibangun di dalam organisasi untuk memberikan lebih dari sekadar informasi minimal karena pengungkapan informasi dianggap sebagai kehilangan kekuasaan. (Feldman, 2003), Dengan adanya predisposisi ini,



memastikan kualitas informasi bersama menjadi aspek penting dari SCM yang efektif. Menurut Mbuthia dan Rotich (2014) indikator dari berbagi informasi adalah:

- a) Ketepatan
  - b) Ketepatan waktu
  - c) Kecukupan
  - d) Kredibilitas
- 4) Penundaan (*Postponement*)

Menurut Van Hoek, (2010) yang dikutip dari Mbuthia dan Rotich (2014), Penundaan didefinisikan sebagai praktik untuk meneruskan satu atau lebih operasi atau aktivitas (membuat, memberi sumber dan memberikan) ke titik selanjutnya dalam rantai pasokan. Beamon (2008), Dua pertimbangan utama dalam mengembangkan strategi penundaan adalah: (1) menentukan berapa banyak langkah yang harus ditunda, dan (2) menentukan langkah-langkah untuk menunda.

Menurut Waller (2000), Penundaan memungkinkan sebuah organisasi fleksibel dalam mengembangkan berbagai versi produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berubah, dan untuk membedakan suatu produk atau untuk memodifikasi fungsi permintaan. Menjaga bahan yang tidak berdiferensiasi selama mungkin akan meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam merespon perubahan permintaan pelanggan.

Selain itu, sebuah organisasi dapat mengurangi biaya rantai pasokan dengan menyimpan persediaan yang tidak berdiferensiasi. Pagh (2005), Penundaan harus sesuai dengan jenis produk, permintaan pasar perusahaan, dan struktur atau kendala dalam sistem manufaktur dan logistik. Secara umum,

penerapan penundaan mungkin sesuai dengan kondisi berikut: produk inovatif (Fischer, 2007); Produk dengan kepadatan moneter tinggi, spesialisasi tinggi dan jangkauan yang luas; Pasar yang ditandai dengan waktu pengiriman yang lama, frekuensi pengiriman rendah dan ketidakpastian permintaan tinggi, Dan sistem manufaktur atau logistik dengan skala ekonomi kecil dan tidak memerlukan pengetahuan khusus (Pagh, 2005). Jadi menurut Mbuthia dan Rotich (2014) indikator dari penundaan adalah:

- a) Waktu penundaan
- b) Kuantitas untuk menunda
- c) Implikasi keterlambatan

Sedangkan Veera *et al* (2016) menjelaskan bahwa Supply Chain Management Practices terdiri dari 7 dimensi sebagai berikut:

1) *Supplier Strategic Partnership (SSP)*

Hubungan jangka panjang yang dirancang untuk memanfaatkan kemampuan strategis dan operasional dari masing-masing organisasi yang ikut berpartisipasi dalam mencapai manfaat yang signifikan bagi masing-masing pihak (Li, Suhong. R. N. 2006). Menurut (Bordonoba, 2009) melihat *Supplier Strategic Partnership* dalam konsep yang lebih luas sebagai hal yang sangat penting dimana menegaskan bahwa kolaborasi strategis seperti itu akan meningkatkan kinerja di antara mitra kolaboratif rantai pasok. Dari perspektif lain, *Supplier Strategic Partnership* adalah kemampuan perusahaan untuk mengoordinasikan dan mengintegrasikan sumber daya dengan mitra perspektif mereka.

## 2) *Customer Relationship (CR)*

Menurut (Tan, 1998) *Customer Relationship* ialah aktivitas praktik yang mengelola keluhan dari pelanggan, membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Ini membantu organisasi dalam membedakan produknya dari para pesaing dan secara dramatis memperluas nilai yang diberikan kepada pelanggan dan mempertahankan hubungan loyalitas melalui kepuasan pelanggan (Dadzie, 2007).

## 3) *Information Sharing (IS)*

Didefinisikan di sini sebagai proses di mana pembicara bergantung pada informasi 'diberikan' (yaitu, informasi sudah dibagikan dengan pendengar dari komunikasi sebelumnya) ketika mereka menyampaikan informasi 'baru' (yaitu, informasi yang dianggap baru bagi pendengar). *Information Sharing* adalah konsep kunci dalam linguistik dan filsafat, di mana ia terkait dengan gagasan seperti presuposisi, anafora, fokus, dan indeksikalitas. Hal ini juga dianggap penting dalam berbagai bidang rekayasa bahasa karena pemrosesan bahasa dan ucapan berbasis komputer sangat bergantung pada kemampuan komputer untuk membedakan antara informasi yang diberikan dan informasi baru (Kees Van Deemter., 2002).

## 4) *Information Quality (IQ)*

Memainkan peran penting dalam kinerja rantai pasokan. Untuk membuat penggunaan sumber daya global yang lebih cerdas, perusahaan harus memperhatikan *Information Quality* untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan mereka. Ini akan menguji faktor-faktor yang mempengaruhi *Information Quality* dan menyelidiki pengaruh *Information*

*Quality* pada kinerja rantai pasokan. *Information Quality* diklasifikasikan menjadi empat jenis: akurasi, kelengkapan, konsistensi, dan ketepatan waktu. Faktor-faktor yang mempengaruhi termasuk karakteristik teknologi, organisasi, dan lingkungan. Kinerja rantai pasokan diukur berdasarkan indeks keuangan dan nonfinansial. Dapat ditemukan bahwa tingkat *Information Quality* akan meningkatkan kinerja rantai pasokan dan tingkat *Information Quality* dipengaruhi oleh karakteristik teknologi, organisasi, dan lingkungan (Zailani S. &., 2007).

5) *Postponement (POS)*

Di sini mengacu pada aktivitas menunda operasi tertentu ke titik kemudian dalam waktu atau tahap dalam rantai pasokan, dengan tujuan membawa nilai tambah pada produk atau untuk mempromosikan lebih besar kepuasan pelanggan (Beamon, 1998; Naylor *et al.* , 1999). *Postponement* membutuhkan organisasi untuk menjadi lebih fleksibel secara operasional (Hoek *et al.* , 1999), fungsional integratif (Yang *et al.* , 2007) dan respon pelanggan untuk memenuhi perubahan kebutuhan pelanggan (Yeung *et al.* , 2007) dan untuk membedakan sebuah produk (Hoek, 2001). Dengan demikian, keberhasilan praktik *Postponement* sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk lebih integratif secara internal di semua departemen fungsional dan secara eksternal di seluruh mitra dagang (Cvsa dan Gilbert, 2002; Ernst and Kamrad, 2000; Hoek, 2001). Singkatnya, *Postponement* dalam jangka panjang memungkinkan organisasi dalam rantai pasokan untuk mengurangi persediaan yang tertahan dan ini, pada gilirannya, meningkatkan kinerja supply chain (Yang *et al.* , 2007).

6) *Agreed Vision and Goals (VIGOL)*

Dalam pasar global yang kompetitif, keberhasilan operasi bisnis sangat bergantung pada strategi hubungan dan kolaborasi di antara para mitra (Boddy et al., 2000; Lambert et al., 1998). Untuk mencapai hubungan yang berkelanjutan ini di antara mitra rantai pasokan, berbagi informasi, kepercayaan dan komitmen dianggap sebagai kebijakan penting filosofi bisnis (Nasurdin et al., 2008). Memastikan berbagi informasi yang efektif, kepercayaan dan komitmen di antara mitra perdagangan rantai pasokan, organisasi harus menetapkan visi yang disetujui dan menetapkan tujuan bersama di antara anggota dalam rantai pasokan (Spekman et al., 1998). Akhirnya, ini akan memastikan keberhasilan praktik manajemen rantai pasokan dalam mencapai integrasi rantai pasokan internal dan eksternal yang berkelanjutan (Samaranayake, 2005).

7) *Risk and Reward Sharing (RR)*.

Beberapa penulis yang telah mendefinisikan risiko rantai pasokan (Choi, 2006), (Zsidisin, 2004) mereka mengkonseptualisasikan risiko rantai pasokan sebagai suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap operasi rantai pasokan dan karenanya ukuran kinerja yang diinginkan, seperti tingkat layanan rantai-lebar dan tanggap, serta biaya. Tanpa memperhatikan bidang minat, risiko dikaitkan dengan kerugian yang tidak diinginkan, yaitu konsekuensi negatif yang tidak diinginkan, dan ketidakpastian. Meskipun penilaian dan manajemen risiko dalam rantai pasokan lebih merupakan fenomena baru, ada penelitian yang mengeksplorasi pendekatan manajemen risiko dari berbagai sudut (Charette, 1989).

### 2.2.3. Supply Chain Performance (SCP)

Untuk aktivitas bisnis apapun, seperti manajemen rantai pasokan, yang memiliki implikasi strategis untuk setiap perusahaan, mengidentifikasi ukuran kinerja yang diperlukan pada sebagian besar kriteria sangat penting dan itu harus menjadi bagian integral dari strategi bisnis apapun (Chia *et al.* , 2009). *Supply Chain Performance* telah didefinisikan sebagai proses sistematis untuk mengukur efektivitas dan efisiensi rantai pasokan operasi (Anand, dan Grover, 2015). Pengukuran kinerja rantai pasokan ini juga mempromosikan integrasi kolaboratif antar anggota rantai pasokan di industri tertentu (Garengo dan Bititci, 2007). Pemantauan kinerja rantai pasokan yang efektif membantu perusahaan untuk memastikan bahwa mereka berada di jalan menuju stabilitas keuangan dan keunggulan layanan. Milliken, (2001) poin keluar, proses pengukuran kinerja rantai pasokan yang efektif sangat penting untuk memastikan terus menerus peningkatan proses rantai pasok. Menurut Tompkins dan Ang (1999), tantangan terbesar terkait dengan pengukuran kinerja rantai pasokan berkaitan dengan orang-orang yang mengelola pengukuran menjadi fokus, bukan pada hubungan individual mereka dalam rantai, tapi juga di kinerja nyata dari keseluruhan rantai pasokan. Chan dan Qi, (2003) berpendapat bahwa kinerja Pengukuran harus mengambil perspektif sistem holistik di luar batas-batas organisasi. Semua peserta rantai pasokan dimaksudkan untuk saling berbagi tujuan yang berfokus pada pelanggan dan secara kooperatif menyediakan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Kinerja rantai pasokan perlu dinilai di seluruh organisasi, sehingga mendorong optimalisasi global sepanjang saluran rantai pasokan. *Supply Chain Performance* yang efektif dapat menurunkan biaya, waktu tunggu, keterlambatan pengiriman, serta meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan, sedangkan kinerja perusahaan mencerminkan bagaimana perusahaan berkinerja untuk mencapai tujuan, misi dan nilai-

nilai yang sudah ditetapkan sesuai kesepakatan bersama (Gandhi *et al.*, 2015). Suatu *supply chain management* diharuskan mampu melakukan integrasi yang baik agar dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dengan begitu nantinya akan menghasilkan keuntungan sendiri pada proses tersebut. Proses perancangan sistem pengukuran kinerja rantai pasokan membuat organisasi mengetahui masalah yang ada dalam suatu proses, sehingga organisasi mampu mengambil sebuah tindakan agar dapat menyelesaikan masalah dan mencegah sebuah masalah tersebut menyebar lebih luas. Dengan melakukan pengamatan terkait kinerja dari rantai pasokan, organisasi mampu melakukan pencegahan jika terjadinya masalah pada proses (Pujawan dan Mahendrawathi, 2010). Efisiensi biaya dan efektifitas proses adalah kunci dalam pengukuran *Supply Chain Performance*. Xiao *et al.*, (2010) menjelaskan bahwa indikator *Supply Chain Performance* ialah kepuasan pelanggan, biaya, pendapatan dan hubungan berkelanjutan. Pada *Supply Chain Performance* terdapat indikator seperti indikator jangka pendek yang berfokus pada biaya, penerimaan dan profit. Yang kedua adalah indikator jangka panjang yaitu hubungan yang stabil dan memaksimalkan dari *value* yang berkelanjutan. Kinerja rantai pasokan ialah faktor yang biasa digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan oleh organisasi dengan proses distribusi dari hulu sampai ke hilir.

- **Komponen Supply Chain Performance**

Pengelolaan rantai pasokan yang sukses menurut Heizer dan Render (2010) diawali dari kesepakatan atas tujuan bersama, kepercayaan bersama, dan dilanjutkan dengan budaya organisasi yang sejalan.

- 1) Kesepakatan atas tujuan bersama

Sebuah rantai pasokan yang terintegrasi memerlukan kerjasama yang baik dalam hubungan dengan anggotanya. Anggota rantai pasokan harus menghargai bahwa satu-satunya pihak yang menanamkan modal pada sebuah rantai pasokan adalah pelanggan akhir. Oleh karena itu, perlu pemahaman timbal balik mengenai misi, strategi, dan sasaran dari organisasi. Rantai pasokan yang terintegrasi menambah nilai ekonomi dan memaksimalkan isi total produk.

2) Kepercayaan

Kepercayaan merupakan hal yang sangat penting dalam rantai pasokan yang efektif dan efisien. Anggota rantai pasokan harus masuk ke dalam hubungan dan saling berbagi informasi. Hubungan yang dibangun didasarkan rasa saling percaya cenderung akan berhasil.

3) Budaya organisasi yang sesuai

Sebuah hubungan yang positif di antara organisasi pembeli dan pemasok dengan budaya organisasi yang sesuai, dapat menjadi keuntungan dalam membuat rantai pasokan yang efektif.

Kesimpulannya ialah apabila suatu kinerja dari organisasi semakin meningkat maka organisasi tersebut semakin dekat dengan target yang ingin dicapai, dan tergambar dengan jelas bahwa betapa pentingnya kinerja dari rantai pasokan pada suatu organisasi.

#### 2.2.4. Supply Chain Integration (SCI)

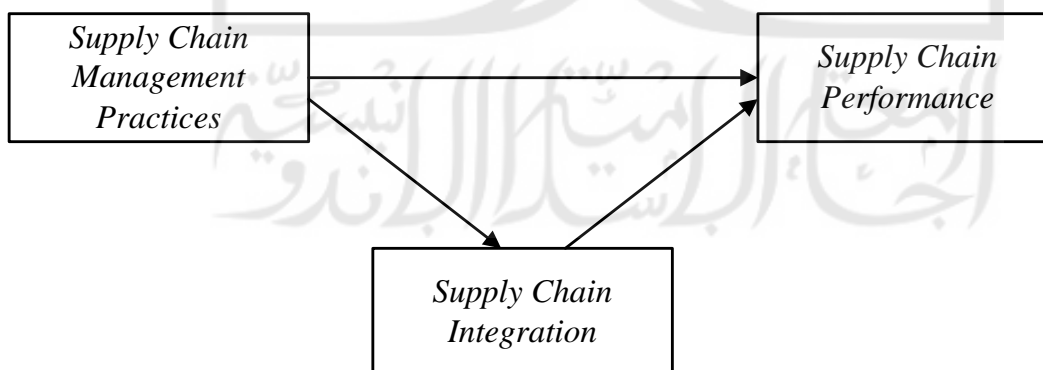
Didefinisikan sebagai sejauh mana semua aktivitas dalam suatu organisasi dan kegiatan pemasok, pelanggan, dan anggota rantai pasokan lainnya terintegrasi (Flynn *et al.* , 2010; Narasimhan dan Kim, 2002; Rai *et al.* , 2006; Stonebraker dan Liao,



2006). *Supply chain integration* menghubungkan perusahaan dengan pelanggan, pemasok, dan anggota saluran lainnya dengan mengintegrasikan hubungan mereka, kegiatan, fungsi, proses dan lokasi (Kim dan Narasimhan, 2002; Naslund , *et al.*, 2012). *Supply chain integration* mencakup dua tahap: integrasi internal antara fungsi dan eksternal integrasi dengan mitra dagang. Integrasi internal membentuk hubungan yang erat antar fungsi seperti pengiriman dan inventarisasi atau pembelian dan pengelolaan bahan baku (Trkman dan Groznik, 2006). Sementara integrasi eksternal memiliki dua arah: integrasi ke depan untuk aliran fisik pengiriman antara pemasok, produsen, dan pelanggan dan koordinasi informasi ke belakang teknologi dan arus data dari pelanggan, hingga produsen, hingga pemasok (Frohlich dan Westbrook, 2001; Schoenherr dan Swink, 2012). Berdasarkan diskusi ini, beberapa item pengukuran dipilih dan diadopsi (Sezen, 2008) untuk mengukur integrasi rantai pasokan.

### 2.3. Kerangka Penelitian

Berdasarkan penelitian sebelumnya dan kajian pustaka maka dapat digambarkan kerangka penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

#### 2.4. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan telaah penelitian sebelumnya maka hipotesis penelitian ini adalah:

- 1) *Supply Chain Management Practices* berpengaruh terhadap *Supply Chain Performance*.
- 2) *Supply Chain Management Practice* berpengaruh terhadap *Supply Chain Integration*.
- 3) *Supply Chain Integration* berpengaruh terhadap *Supply Chain Performance*.
- 4) *Supply Chain Integration* memediasi pengaruh *Supply Chain Management Practices* terhadap *Supply Chain Performance*.

