

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

#### 2.1. Kajian Pustaka

Penelitian yang dilakukan oleh Rachmawan (2018) memiliki tujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh dari variable independent yaitu pembagian informasi, hubungan jangka panjang, kerjasama, dan proses integrasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja operasional (Studi Pada Carefour Ambarukmo Plaza Yogyakarta). Populasi pada penelitian ini sejumlah 30 karyawan. Sampel yang diambil merupakan seluruh populasi yang ada karena menggunakan teknik sampling jenuh. Penelitian dan pengolahan data menggunakan analisis linier berganda dengan alat pengolahan data SPSS. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pembagian informasi, hubungan jangka panjang, kerjasama, proses integrasi berpengaruh positif terhadap kinerja operasional Carefour Ambarukmo Plaza Yogyakarta.

Suhong Li, Bhanu ragu-nathan, T.S Ragu-Nathan, S. Subba Rao (2006) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Impact Of Supply chain Management Practices On Competitive Advantage And Organizational Performance*". Tujuan penelitian ini adalah menguji hubungan *supply chain management* terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Penelitian ini mengusulkan praktik SCM yaitu *Strategy supplier partnership*, *Customer relationship*, *Level of Information sharing*, *Quality of information sharing* dan *Propostmen*. Sedangkan keunggulan bersaing *price*, *quality*, *delivery dependability*, *product innovation* dan *time to market*. Dan kinerja organisasi dengan dimensi *market performance* dan

*financial performance*. Metode yang digunakan yaitu dengan data yang dikumpulkan sebanyak 196 organisasi yang menggunakan *supply chain management*. Kemudian instrumen diuji statistik dengan *convergen validity*, *discriminant validity*, *reability*, and *the validation of second-order construct*. Hasil penelitian *supply chain management* dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi, dan keunggulan kompetitif berdampak positif bagi organisasi.

Pada penelitian Santi (2018) memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh antara *supply chain management* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan pada UKM industri kuliner di Kabupaten Sleman. Variabel *Supply Chain Management* diukur dari beberapa indikator yaitu *strategy supplier partnership*, *customer relationship*, dan *information sharing*. Variabel keunggulan bersaing diukur dari 5 indikator yaitu *price*, *quality*, *delivery dependability*, *product innovation*, *time to market*. Sedangkan variabel kinerja perusahaan diukur dari 2 indikator yaitu kinerja operasional dan kinerja keuangan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner dan responden yang dijadikan sampel sebanyak 93 UKM. Metode analisis yang digunakan regresi linier berganda dengan menggunakan alat pengolahan data SPSS 20. 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. Pengertian *Supply Chain Management*

*Supply chain management* adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisiensikan integrasi supplier, manufaktur, distribusi, gudang dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat, untuk meminimasi biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen (Simchi Levi, 2003).

Manajemen rantai pasok adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisienkan integrasi supplier, manufaktur, gudang dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat, untuk meminimasi biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen (Rahmasari, 2011).

Definisi oleh the Council of Logistic Management : *Supply chain management the systematic, strategic coordination of the traditionnal business function within a particular company and across business within the supply chain for the purpose of improving the long-term performance of the individual company and the supply chain as a whole.*

Menurut David Simchi Levi (dalam Irmawati, 2007) *Supply chain management* merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian berbagai organisasi yang lebih efisien dari *supplier, manufaktur, distributor, retailer, dan customer*. Artinya barang diproduksi dalam jumlah yang tepat, pada saat yang tepat dan pada tempat yang tepat dengan tujuan mencapai

cost dari sistem secara keseluruhan yang minimum dan juga mencapai service level yang diinginkan.

Menurut Daft (2003) mendefinisikan SCM sebagai istilah bagi pengelolaan rantai Supplier dan pembeli, yang mencakup semua tahap pemrosesan dari pembelian bahan baku sampai pendistribusian barang jadi kepada konsumen akhir. SCM adalah integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan (Heizer dan Render, 2005).

Indrajit dan Djokopranoto (2002) menyatakan bahwa rantai pasokan (*supply chain*) adalah suatu sistem tempat organisasi organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Rantai ini juga merupakan jejaring atau jaringan dari berbagai oraganisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengaadaan atau penyaluran barang tersebut.

Perusahaan yang berada dalam rantai pasok pada intinya ingin memuaskan konsumen dengan bekerja sama membuat produk yang murah, mengirimkan tepat waktu dan dengan kualitas yang bagus (Rahmasari, 2011).

Dengan melakukan ukuran performasi *supply chain management*, sebagai berikut:

1. Kualitas (tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, ketepatan pengiriman).
2. Waktu (*total replenishment time, business cycle time*).
3. Biaya (*total delivered costs*, efisiensi nilai tambah).
4. Fleksibilitas (jumlah dan spesifikasi).

Widyarto, Agus (2012) mengatakan pada dasarnya konsumen mengharapkan dapat memperoleh produk yang memiliki manfaat pada tingkat harga yang dapat diterima. Untuk mewujudkan keinginan konsumen tersebut maka setiap perusahaan berusaha secara optimal untuk menggunakan seluruh asset dan kemampuan yang dimiliki untuk memberikan value terhadap konsumen. Implementasi upaya ini tentunya menimbulkan konsekuensi biaya yang berbeda di setiap perusahaan termasuk para pesaingnya. Untuk dapat menawarkan produk yang menarik dengan tingkat harga yang bersaing, setiap perusahaan harus berusahamenekan atau mereduksi seluruh biaya tanpa mengurangi kualitas produk maupun standar yang sudah ditetapkan. Salah satu upaya untuk mereduksi biaya tersebut adalah melalui optimalisasi distribusi material dari pemasok, aliran material dalam proses produksi sampai dengan distribusi produk ke tangan konsumen. Distribusi yang optimal dalam hal ini dapat dicapai melalui penerapan konsep manajemen rantai pasok.

### **2.2.2. Komponen Utama Manajemen Rantai Pasok**

Terdapat 3 macam aliran pada manajemen rantai pasok yang harus di kelola menurut Turban Rainer dan Porter (dalam Ariani, 2013)

1. *Upstream supply chain*. Bagian *upstream* (hulu) rantai pasok meliputi aktivitas dari suatu perusahaan manufacturing dengan para penyalurnya (yang mana dapat *manufacturers*, *assemblers*, atau kedua-duanya) dan koneksi mereka kepada para penyalur mereka (para penyalur *second-tier*). Hubungan para penyalur dapat diperluas pada beberapa strata, semua jalan

dari asal material (contohnya biji tambang, pertumbuhan tanaman). Di dalam *upstream supply chain*, aktivitas yang utama adalah pengadaan.

2. Rantai pasok internal. Bagian dari rantai pasok internal meliputi semua proses pemasukan barang ke gudang yang digunakan dalam mentransformasi masukan dari para penyalur ke dalam keluaran organisasi. Di dalam rantai pasok internal, perhatian yang utama adalah manajemen produksi, pabrikasi dan pengendalian persediaan.
3. *Downstream supply chain*. *Downstream* (hilir) *supply chain* meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. Di dalam *downstream supply chain*, perhatian diarahkan pada distribusi, pergudangan transportasi dan layanan setelah penjualan.

### **2.2.3. Aktivitas dan Fungsi Manajemen Rantai Pasok**

Manajemen rantai pasok memiliki beberapa aktivitas menurut Heizer dan Render (2010), menentukan : 1) transportasi ke vendor 2) pemindahan uang secara kredit dan tunai 3) para pemasok 4) bank dan distributor. 5) utang dan piutang usaha. 6) pergudangan dan tingkat persediaan 7) pemenuhan pesanan. 8) berbagi informasi pelanggan, prediksi, dan produksi. Aktivitas-aktivitas tersebut tidak lepas dari fungsi manajemen rantai pasok yang sebelumnya telah dikemukakan oleh klapper et.,al (dalam Rahmasari, 2011). Terdapat empat fungsi manajemen rantai pasok yang ada:

1. Perencanaan: Proses yang menyeimbangkan permintaan dan penawaran agregat untuk membangun jalan terbaik dari tindakan yang memenuhi aturan bisnis yang ditetapkan.

2. Sumber: Proses yang melakukan pengadaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan yang di rencanakan atau aktual.
3. Membuat: Proses yang mengubah barang ke tahap penyelesaian untuk memenuhi kebutuhan yang direncanakan atau aktual.
4. Pengiriman: Proses yang menyediakan barang jadi dan jasa, termasuk manajemen pemesanan, manajemen transportasi, dan manajemen gudang, untuk memenuhi kebutuhan yang di rencanakan atau aktual.

#### **2.2.4. Proses Manajemen Rantai Pasok**

Mudahnya alur informasi dan pergerakan barang yang efektif serta efisiensi yang menimbulkan kepuasan para pelanggan menjadi sebab utama untuk memaksimalkan rantai pasok. Ariani (2013) menyatakan bahwa dalam manajemen rantai pasok terdapat beberapa perusahaan kunci yang memiliki kepentingan serupa, yaitu:

- a. *Supplier*
- b. *Manufacturer*
- c. *Distributor*
- d. *Retail Outlets*
- e. *Customers*

Proses mata rantai yang terjadi antar pemain utama itu adalah sebagai berikut:

##### **1. Chain: *Supplier***

Jaringan yang bermula dari sini, yang merupakan sumber yang menyediakan bahan pertama, dimana mata rantai penyaluran barang akan dimulai. bahan pertama ini bisa dalam bentuk bahan baku, bahan mentah,

bahan penolong, bahan dagangan, suku cadang dan sebagainya. Sumber pertama ini dinamakan supplier.

2. Chain 1 – 2: *Supplier – Manufacturer*

Rantai pertama dihubungkan dengan rantai yang kedua, yaitu manufaturer yang melakukan pekerjaan membuat, memfabriksasi, meng-assembling, merakit, mengkonveksi, atau pun menyediakan barang. Hubungan dengan mata rantai yang pertama ini sudah mencapai potensi untuk melakukan penghematan. Misalnya inventories bahan baku, bahan setengah jadi, dan bahan jadi yang berada di pihak supplier, manufacturer dan tempat transit merupakan target untuk penghematan ini. Tidak jarang penghematan sebesar 40%-60% bahkan lebih, dapat diperoleh dari biaya penyimpanan persediaan di mata rantai ini.

3. Chain 1 – 2 – 3: *Supplier – Manufacturer – Distributor*

Barang jadi yang di jadikan oleh *manufacturer* sudah mulai disalurkan kepada pelanggan. Walaupun tersedia banyak cara untuk menyalurkan barang kepada pelanggan, yang umum adalah melalui distributor dan ini biasanya ditempuh oleh sebagian besar *supply chain*. Barang dari pabrik yang melalui gudangnya disalurkan ke gudang distributor atau pedagang dalam jumlah yang besar, dan pada waktunya nanti pedagang meyalurkan dalam jumlah yang lebih kecil kepada *retailer* atau pengecer.

4. Chain 1 – 2 – 3 – 4: *Supplier – Manufacturer – Distributor – Retail Outlet*

Pedagang besar biasanya memiliki fasilitas gedung sendiri atau dapat juga menyewakan dari pihak lain. Gudang ini digunakan untuk menimbun barang



sebelum di salurkan ke pihak pengecer. Sekali lagi disini ada kesempatan untuk memperoleh penghematan dalam bentuk jumlah *inventories* dan biaya gudang, dengan cara melakukan desain kembali pola-pola pengiriman barang baik dari gudang manufacturer maupun ke toko pengecer (retail outlet).

5. Chain 1 – 2 – 3 – 4: *Supplier – Manufacturer – Distributor – Retail outlet – Cutomers*

Dari rak-raknya, para pengecer atau *retailer* ini menawarkan barang nya langsung kepada para pelanggan, embeli atau pengguna barang tersebut. Yang termasuk outlet adalah toko, warung toko serba ada, pasar swalayan, atau koperasi dimana konsumen melakukan pembelian. Walaupun secara fisik dapat dikatakan ini adalah mata rantai terakhir., sebetulnya masih ada satu mata rantai lagi, yaitu dari pembeli (yang medatangi retailer outlet) ke *real customer* dan *real user*, karena pembeli belum tentu tahu penggunaan akhir. Mata rantai supply baru benar-benar berhenti setelah barang yang bersangkutan tiba di *real curtomers* dan *real user*.

### 2.2.5. Information Sharing

*Information sharing* atau pembagian informasi merupakan intensitas dan kapasitas perusahaan dalam interaksinya untuk saling berbagi informasi kepada partner berkaitan dengan strategi-strategi bisnis Bersama (Ariani, 2013). Gambaran dari variable ini dapat diukur dari unsur utama pembagian informasi yaitu, pembagian informasi yang kontinyu secara efisien mengenai aspek finansial, produk, distribusi, dan kinerja.

Menurut Chopra dan Meindl (dalam Pujawan dan Mahendrawathi, 2010) informasi harus memiliki beberapa karakteristik agar dapat berguna dalam mengambil keputusan rantai pasok :

1. Akurat, Untuk mengambil keputusan yang baik, Informasi harus menggambarkan kondisi yang sebenarnya dan dapat dipercaya.
2. Tepat, Mempertimbangkan informasi apa saja yang sesuai dan dibutuhkan oleh perusahaan.
3. Dapat diakses pada saat dibutuhkan. Untuk dapat digunakan pada saat dibutuhkan informasi harus dapat diakses dengan baik dan benar, sehingga dapat membantu dalam mengambil keputusan.

Keberhasilan *supply chain* sangat tergantung kepada sistem informasinya, dengan adanya informasi partner bisnis dalam rantai pasok dapat diperhitungkan (Pujawan dan Mahendrawathi, 2010). Kurangnya koordinasi dari pihak-pihak yang terlibat dalam *supply chain* akan menimbulkan distorsi Informasi yang disebut dengan fenomena *bullwhip effect* (Ariani, 2013). Sedangkan *Bullwhip Effect* itu sendiri didefinisikan oleh (Susilo dalam Fitrianto, 2016) sebagai peningkatan variabilitas permintaan yang terjadi pada setiap level *supply chain* sebagai akibat adanya distorsi informasi.

Handfield dan Nicholas (dikutip oleh Susilo, 2008) mengatakan bahwa informasi yang tidak akurat atau informasi yang terdistorsi pada setiap level *supply chain* dari bawah ke atas dapat menimbulkan beberapa masalah penting, diantaranya:

- 1) Persediaan yang berlebihan
- 2) Hilangnya pendapatan
- 3) Turunnya tingkat kepuasan konsumen
- 4) Pengiriman yang tidak efektif
- 5) Kesalahan dalam penjadwalan produksi
- 6) Penggunaan sumber daya yang tidak efisien

Penelitian yang dilakukan oleh Ariani (2013) yang mengemukakan faktor anteseden yang harus diperhatikan dalam pengelolaan rantai pasokan untuk menjamin kualitas informasi mencakup tiga hal utama yaitu : ketidakpastian lingkungan, fasilitator intra-organisasional dan hubungan inter-organisasional menyatakan bahwa pembagian informasi dapat membantu perusahaan dalam memperbaiki efisiensi dan efektivitas rantai pasokan dan merupakan faktor yang paling penting untuk mencapai koordinasi yang efektif dalam rantai pasokan serta menjadi pengendali di sepanjang rantai pasokan. Information sharing menjamin tersedianya data tepat waktu sehingga data yang dimiliki dapat dibagikan disepanjang rantai pasokan, serta dapat merespon perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen lebih cepat. Kualitas informasi juga sangat di butuhkan karena informasi yang cepat tapi tidak berkualitas juga tidak dapat digunakan dan dibagikan disepanjang rantai pasokan. Oleh karena itu, pemahaman faktor-faktor yang mempengaruhi *information sharing* dan kualitas informasi sangat di butuhkan untuk menunjang kualitas dan proses pembagian informasi.

### 2.2.6. Long-term Relationship

*Long-term relationship* atau hubungan jangka panjang merupakan kolaborasi yang kuat dalam konteks value chain atau supply chain melalui hubungan antara perusahaan dan pemasok (Kanter dan Lesatri, 2009). Hubungan kerjasama jangka panjang antara toko dengan pemasok dalam lingkungannya dapat diukur dari komunikasi, loyalitas, dan kepercayaan.

Ariani (2013) mengungkapkan bahwa hubungan perusahaan dengan pemasok merupakan kolaborasi yang paling kuat dalam konteks *value chain* atau *supply chain*. Dalam hal ini, pemasok berperan untuk menyediakan material atau bahan input yang digunakan oleh perusahaan. Kualitas material dan kemampuan dalam pendistribusian material tersebut tergantung pada kinerja pemasok yang selanjutnya berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Beberapa keuntungan utama dari hubungan kolaboratif jangka panjang antara lain : pemasok yang sama dalam jangka panjang akan lebih mengerti tentang keinginan konsumen, perencanaan yang dirumuskan bersama dan saling tukar informasi bisnis akan mendorong adanya kesesuaian pada perencanaan selanjutnya dan strategi yang direncanakan bersama akan menghasilkan kekuatan yang dapat dijadikan *competitive advantage* dalam jangka panjang (Ariani, 2013).

Hubungan antara *supplier*, *customer*, dan perusahaan, harus dikelola dengan baik dan selalu ditingkatkan agar terjalin hubungan yang berkelanjutan dan *supplier* ikut bertanggungjawab terhadap kualitas produk serta agar distribusi produk dari hulu ke hilir tepat pada waktunya sampai ke pengguna akhir. Maka peningkatan hubungan yang baik dalam jangka panjang serta saling adanya

kepercayaan antara perusahaan, *supplier* dan *customer* sangat diperlukan agar mencapai efisiensi dalam kinerja perusahaan (Rahmasari, 2011).

Kepercayaan dipandang sebagai unsur mendasar bagi keberhasilan suatu hubungan (*relationship*). Hubungan akan tercipta dari kepercayaan yang terus berlanjut, tanpa adanya kepercayaan suatu hubungan tidak akan bertahan dalam jangka waktu yang panjang (Ariani, 2013). Unsur lain yang diperlukan di dalam suatu hubungan adalah komitmen, komitmen didefinisikan sebagai keyakinan salah satu pihak bahwa membina hubungan dengan pihak lain merupakan hal yang penting dan berpengaruh terhadap manfaat optimal yang didapat oleh kedua pihak dalam berhubungan (Ariani, 2013).

Pada prinsipnya tujuan akhir yang ingin di capai dalam pengelolaan hubungan jangka panjang adalah profitabilitas perusahaan yang di peroleh melalui hubungan terus menerus serta saling menguntungkan sehingga terciptanya hubungan jangka panjang yang konsisten dan berkesinambungan (Ariani, 2013).

#### **2.2.7. Cooperation**

Tindakan-tindakan yang dikoordinasikan secara sama atau komplementer yang dilakukan oleh perusahaan dalam hubungan kolaboratif dan saling ketergantungan untuk mencapai hasil Bersama atau hasil tunggal dalam resiprokasi yang diharapkan terus menerus (Bujang, 2007). Gambaran dari variable ini dapat diukur dari unsur utama cooperation adalah berdiskusi tentang perencanaan dan peramalan penjualan, kerjasama ditetapkan berdasarkan kondisi yang obyektif, meningkatkan hubungan berkelanjutan (Rahadi, 2012).

Ariani (2013) mengatakan, Kerjasama (*cooperation*) merupakan salah satu alternatif yang terbaik dalam melakukan manajemen supply chain yang optimal. Alasannya karena diantara organisasi atau perusahaan yang berada pada jaringan supply chain management, sudah pasti memerlukan sistem informasi yang akurat, dan lancar serta memerlukan kepercayaan antara peserta pengadaan barang dan jasa. Semua itu tidak akan bisa tercapai tanpa adanya kerjasama yang baik.

Kerjasama merupakan sebuah situasi yang ditandai ketika beberapa pihak bekerja bersama-sama untuk meraih tujuan yang menguntungkan bersama. Kerjasama yang efektif adalah suatu keinginan untuk mengembangkan hubungan yang akan menghasilkan trust dan komitmen. Para pemasok dan perusahaan perlu mengetahui bagaimana kerjasama dikembangkan dan mempertahankannya untuk menjalani hubungan kolaboratif jangka panjang yang memuaskan. Aktivitas yang kooperatif merupakan alat utama bagi setiap perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan outcomes (Ariani, 2013).

Pentingnya kerjasama pemasok dengan perusahaan yang dibina dengan baik semakin disadari perusahaan, tidak hanya untuk kepentingan dalam jangka pendek tetapi juga untuk jangka panjang. Perusahaan dapat memperoleh banyak keuntungan dari kerjasama jangka panjang. Hal ini dirasakan dalam kondisi ketika perusahaan membutuhkan kiriman bahan baku untuk kebutuhan mendesak, pemasok dapat segera memenuhi permintaan tersebut, karena hubungan yang telah terbina dengan baik selama ini. Hubungan baik pemasok dengan perusahaan juga akan memberikan keuntungan pada ongkos pengiriman yang stabil, sehingga dapat mengurangi biaya secara lebih efisien (Fitrianto, 2016).

Adanya kerjasama dengan pemasok yang dapat diandalkan diharapkan akan menghasilkan pengertian dan pemahaman yang baik akan kebutuhan dan keperluan masing-masing pihak (Ariani, 2016).

#### **2.2.8. Process Integration**

Cousineau et.al., (dalam Setiawan dan Rahadian, 2005) menyatakan proses kerjasama yang kompleks antara perusahaan dengan pemasok dan pembeli yang mana bila dikelola akan dapat meningkatkan efisiensi dalam operasi perusahaan dan lebih jauh dapat meningkatkan pendapatan perusahaan serta semua pihak merasakan kepuasan. Prosedur pembauran koperasi yang bertautan secara menyeluruh dalam konteks aktifitas logistic pemasok hingga *end user* atau pelanggan toko. Gambaran dari variable ini dapat diukur dari distribusi, inventory, transportasi, dan material flow.

Suatu integrasi harus dapat dicapai bagi organisasi atau perusahaan yang berada pada jaringan manajemen rantai pasok dan seluruh mata rantai pengadaan barang. Tujuan dari manajemen rantai pasok adalah untuk mengintegrasikan proses bisnis utama perusahaan mulai dari hubungan ke hulu (*upstreams*) dan ke hilir (*downstreams*) bahkan sampai ke pengguna akhir, melalui penyediaan produk, jasa dan informasi yang memberikan nilai tambah bagi konsumen dan *stakeholder* lainnya (Fitrianto, 2016).

Integrasi merupakan penggabungan bagian-bagian atau aktivitas-aktivitas hingga membentuk keseluruhan, integrasi dapat meningkatkan hubungan disetiap rantai nilai, memfasilitasi pengambilan keputusan, memungkinkan terjadinya penciptaan nilai dan proses transfer dari *supplier* sampai ke pelanggan akhir untuk

mengoperasikan aliran informasi, pengetahuan, peralatan, dan asset fisik (Ariani, 2013). Integrasi dalam rantai pasok menunjukkan sebuah proses kerjasama yang kompleks antara perusahaan dengan pemasok dan pembeli yang mana bila dikelola akan dapat meningkatkan efisiensi dalam operasi perusahaan dan lebih jauh dapat meningkatkan profit perusahaan serta memberikan kepuasan bagi semua pihak (Fitrianto, 2016).

Ada beberapa tahapan untuk mencapai suatu sistem SCM yang terintegrasi, dalam pengembangan dari manajemen logistik ke manajemen rantai pasok menurut Ariani (2013), terdiri dari beberapa tahapan yaitu:

1) Tahap 1: Dasar

Pada tahap ini fungsi produksi dan fungsi logistik masih melakukan aktivitas masing-masing dan terpisah. Bagian produksi tidak memikirkan mengenai persediaan yang ada, kurangnya persediaan ataupun persediaan yang menumpuk, karena bagian produksi hanya bertugas dalam memproduksi suatu produk sesuai dengan mutu yang telah ditetapkan.

2) Tahap 2: Fungsional Integrasi

Menggabungkan fungsi-fungsi yang mempunyai aktivitas yang hampir sama atau fungsi yang berdekatan, mulai dipertimbangkan pada tahapan ini, karena dalam hal ini proses integrasi sudah mulai dipertimbangkan.

3) Tahap 3: Integrasi secara Internal

Semua fungsi yang terkait di dalam suatu organisasi atau perusahaan memerlukan proses Integrasi secara internal untuk melakukan perencanaan kerangka kerja dan pengawasan.



#### 4) Tahap 4: Integrasi secara Eksternal

Merupakan tahap akhir dan tahap sebenarnya dari supply chain integration, karena tahap ini melanjutkan dari tahap perencanaan dan pengawasan (internal integration), yaitu ke hulu (upstreams) dan ke hilir (downstreams), sampai ke pelanggan. Pola integrasi *supply chain* perusahaan mencerminkan fokus operasional perusahaan dalam bersaing di dunia bisnis. Dalam melakukan pengintegrasian perusahaan dihadapkan pilihan kearah mana pola integrasi rantai pasoknya, apakah condong ke internal atau eksternal (kearah pemasok, konsumen, atau kedua duanya (Ariani, 2013).

Standarisasi yang terjadi pada integrasi menjadikan integrasi harus dapat dikarakteristikan sebagai kerjasama, kolaborasi, berbagi informasi (*information sharing*), kepercayaan (*trust*), kemitraan (*partnership*), berbagi teknologi (*shared technology*), kompatibilitas, berbagi risiko dan manfaat, komitmen dan visi yang sama, kebergantungan dan berbagi proses utama (Hamidin dan Surendro, 2010).

#### 2.2.9. Kinerja Perusahaan

Menurut Moh Pabundu Tika (2005:122) kinerja perusahaan merupakan hasil dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan selama periode waktu tertentu. Gambaran variable kinerja operasional dalam penelitian ini mengambil dua aspek dari pendekatan balanced scorecard, yaitu perspektif proses bisnis internal dan perspektif pelanggan seperti ketersediaan barang, biaya persediaan, pembelian kembali, kualitas barang, tingkat complain, dan kepuasan pelanggan.

Untuk mengetahui standarisasi pencapaian yang diperoleh organisasi yang sesuai dengan visi dan misi yang dianut, maka perlu adanya kinerja yang memuaskan. “*Performance is: (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainment*” (Goyal dalam Rahmasari,2011). Ariani (2013) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan adalah sesuatu yang dihasilkan perusahaan dalam masa periode tertentu dengan merujuk pada standar yang telah ditentukan. Kinerja perusahaan merupakan hasil yang dapat diukur dan ditentukan dengan menunjukkan kondisi empirik perusahaan dari berbagai ukuran yang ditetapkan. Kinerja usaha merujuk pada seberapa banyak perusahaan berorientasi pada pasar serta tujuan keuntungan.

### **2.3. Hubungan *Supply Chain Management* dengan Kinerja Perusahaan**

Supply chain management mempunyai hubungan secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja operasional. Manajemen rantai pasokan yang sehat mampu menjadi kinerja operasional menjadi lebih baik. Pengimplementasian supply chain management yang terintegrasi dapat meningkatkan kualitas produk dan pelayanan terhadap pelanggan. Apabila kinerja manajemen rantai pasokan turun, maka kinerja operasional akan mengalami hal yang sama penurunan. Menurut Rahadi (2012) bahwa supply chain management memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan. Dibutuhkan prioritas kompetensi operasional untuk membangun supply chain management yang baik dengan dukungan sumber daya dan strategi relational.

## 2.4. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

*Supply chain management* (manajemen rantai pasokan) adalah integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan (Heizer dan Render, 2010). Ariani (2013) menyatakan manajemen rantai pasokan sebagai sebuah pendekatan yang diterapkan untuk menyatukan pemasok, pengusaha, gudang, dan tempat penyimpanan lainnya (distributor, retailer, dan pengecer) secara efisien, sehingga produk dapat dihasilkan dan distribusikan dengan jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, dan waktu yang tepat untuk menurunkan biaya dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

### 1. Pengaruh *Information Sharing* terhadap Kinerja Perusahaan

Pembagian Informasi merupakan intensitas dan kapasitas perusahaan dalam interaksinya untuk saling berbagi informasi kepada partner berkaitan dengan strategi-strategi bisnis bersama (Ariani, 2013). Gambaran dari variabel ini dapat diukur dari unsur utama *information sharing* yaitu, pembagian informasi yang kontinyu secara efisien mengenai aspek finansial, produk, distribusi, dan kinerja.

**H1: *Information Sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan**

### 2. Pengaruh *Long-term Relationship* terhadap Kinerja Perusahaan

Hubungan jangka panjang merupakan kolaborasi yang kuat dalam konteks value chain atau supply chain melalui hubungan antara perusahaan dan pemasok (Rahmasari, 2011). Hubungan kerjasama jangka panjang

antara Carefour dan karyawan dalam lingkup dapat diukur dari komunikasi, loyalitas, dan kepercayaan.

**H2: *Long-term Relationship* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan**

**3. Pengaruh *Cooperation* terhadap Kinerja Perusahaan**

Kerjasama merupakan tindakan-tindakan yang dikoordinasikan secara sama atau komplementer yang dilakukan oleh perusahaan dalam hubungan kolaboratif dan saling ketergantungan untuk mencapai hasil bersama atau hasil tunggal dalam resiprositas yang diharapkan terus menerus (Fitrianto, 2016). Gambaran dari variabel ini dapat diukur dari unsur utama cooperation adalah berdiskusi tentang perencanaan dan peramalan penjualan, kerjasama ditetapkan berdasarkan kondisi yang obyektif, meningkatkan hubungan berkelanjutan (Madepunggeng, 2017).

**H3: *Cooperation* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan**

**4. Pengaruh *Process Integration* terhadap Kinerja Perusahaan**

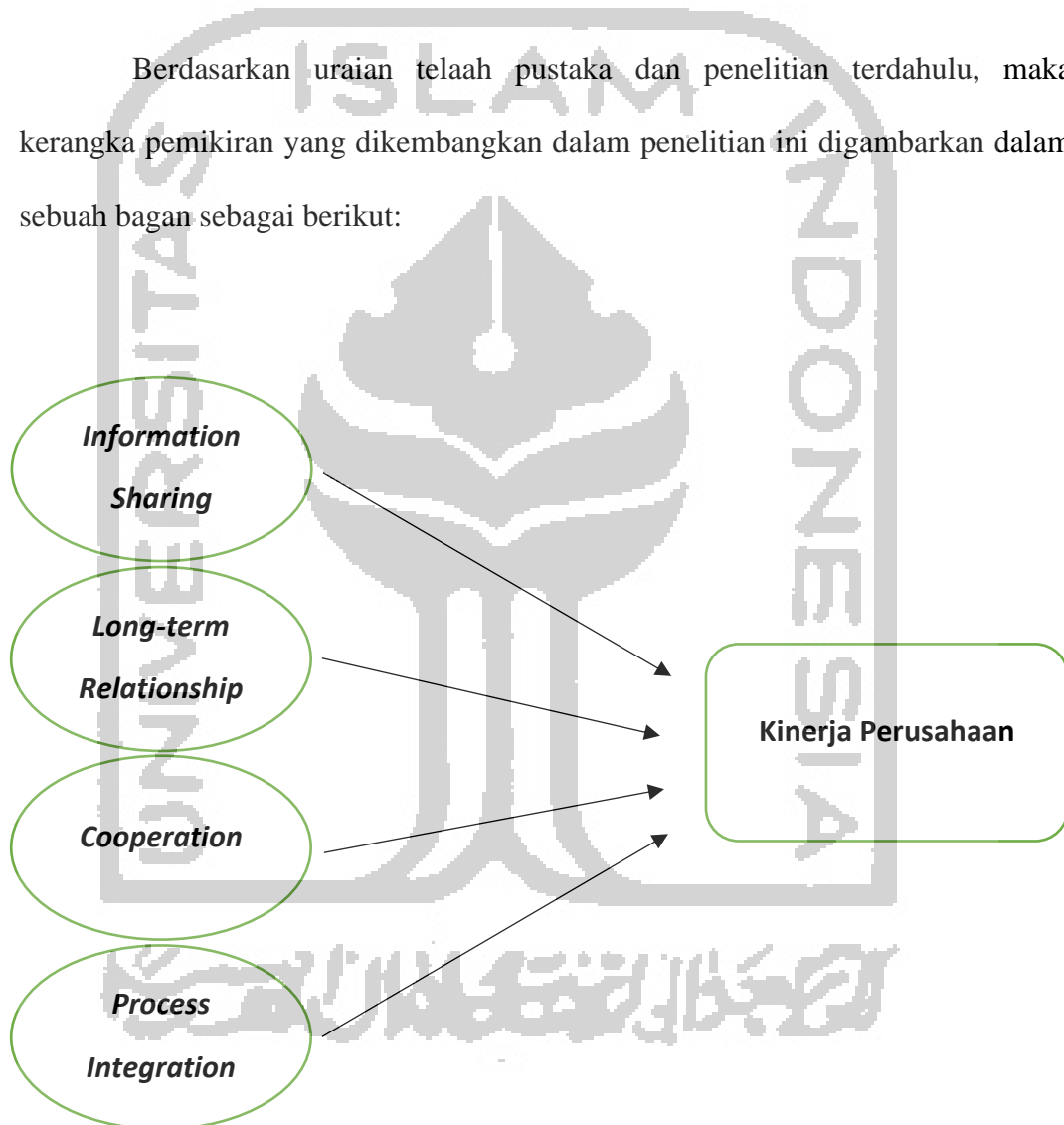
Integrasi dalam *Supply Chain* menunjukkan sebuah proses kerjasama yang kompleks antara perusahaan dengan pemasok dan pembeli yang mana bila dikelola akan dapat meningkatkan efisiensi dalam operasi perusahaan dan lebih jauh dapat meningkatkan pendapatan perusahaan serta semua pihak merasakan kepuasan (Cousineau et.al dalam Setiawan dan Rahardia, 2005).

Prosedur pembauran operasi yang bertautan secara menyeluruh dalam konteks aktifitas logistik pemasok hingga end user atau pelanggan.

Gambaran dari variabel ini dapat diukur dari distribusi, inventory, transportasi, dan material flow.

**H4: *Process Integration* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan uraian telaah pustaka dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini digambarkan dalam sebuah bagan sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**