

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Simplifikasi model <i>supply chain management</i> dan 3 macam aliran yang dikelola .....	15
Gambar 2.2 Model Integrasi Supply Chain.....	22
Gambar 2.3 Rantai Pasokan Sentra Industri Tahu Cibuntu .....	26
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran.....	41
Gambar 3.1 Tahapan Penelitian .....	51
Gambar 3.2 Tahapan Analisis PLS-SEM .....	70
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	75
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	76
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengetahuan Terhadap Rantai Pasok .....	77
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Penerapan terhadap Manajemen Rantai Pasok .....	78
Gambar 4.5 Garis Kontinum Dimensi SSP.....	81
Gambar 4.6 Garis Kontinum Dimensi <i>Customer Relationship</i> .....	82
Gambar 4.7 Garis Kontinum Dimensi <i>Information Sharing</i> .....	84
Gambar 4.8 Garis Kontinum Dimensi <i>Information Quality</i> .....	85
Gambar 4.9 Garis Kontinum Dimensi <i>Postponement</i> .....	87
Gambar 4.10 Garis Kontinum Dimensi <i>Agreed Vision and Goals</i> .....	88
Gambar 4.11 Garis Kontinum Dimensi <i>Risk and Reward Sharing</i> .....	89
Gambar 4.12 Garis Kontinum Variabel <i>Supply Chain Management Practices</i> ....	89
Gambar 4.13 Garis Kontinum Responden Terhadap Variabel <i>Supply Chain Integration</i> .....	91
Gambar 4.14 Garis Kontinum Variabel <i>Supply Chain Performance</i> .....	93
Gambar 4.15 Hasil Uji Normalitas Data .....	93
Gambar 4.16 Diagram PLS Algorithm .....	95
Gambar 4.17 Hasil Perhitungan Kembali PLS Algorithm.....	96
Gambar 4.18 Hasil Uji Hipotesis Hubungan SCMP dan SCP .....	103



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **1.1.1 Sentra Industri Tahu Cibuntu**

Sentra Industri Tahu Cibuntu merupakan suatu perkumpulan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang memproduksi tahu. Terbentuknya sentra industri tahu Cibuntu sudah ada sejak tahun 1972 yang berawal dari kebiasaan bangsa China mengkonsumsi tahu. Kebiasaan tersebut yang akhirnya mencetuskan sebuah bisnis yang dilakukan oleh bangsa Indonesia dan akhirnya berkembang pesat sampai saat ini. Sentra industri tahu ini terletak di Desa Cibuntu, Kabupaten Bandung. Walaupun usaha tersebut berskala kecil, namun pabrik tersebut merupakan awal lahirnya identitas kawasan Cibuntu sebagai Sentra Industri Tahu (Galih, 2019).

Berdasarkan data kelurahan Babakan Cibuntu menunjukkan bahwa hampir 79% warga Cibuntu adalah produsen tahu. Produksi tahu di Cibuntu setiap harinya mencapai lebih dari 100 ton tahu. Hasil dari produksi tersebut di jual belikan kepada masyarakat Bandung dan luar kota lainnya seperti Jakarta dan Bogor. Mayoritas UMKM tahu Cibuntu merupakan bisnis *home industry*, sehingga bisnis yang dijalankan masih secara tradisional. Didalam sentra industry tersebut hanya terdapat satu perusahaan yang sudah memiliki badan hukum (CV). Skala penghasilan yang diperoleh pelaku usaha tahu Cibuntu dapat sangat menjanjikan sehingga banyak warga Cibuntu yang melakukan bisnis serupa.

### **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Pada tahun 1998 Indonesia mengalami krisis ekonomi yang mengakibatkan jatuhnya perekonomian nasional. Kondisi ekonomi Indonesia saat itu sangat buruk. Salah satu faktor krisis ekonomi tersebut adalah kegagalan industrialisasi. Kegagalan industrialisasi dikarenakan besarnya ketergantungan perusahaan

terhadap bahan baku impor. Hal ini mengakibatkan banyaknya usaha-usaha skala besar yang mengalami kerugian bahkan sampai mengalami kebangkrutan. Karena ketika nilai rupiah turun, maka harga impor bahan baku juga melonjakv (Gie, 1999).

Namun, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dapat bertahan dan menjadi penopang perekonomian Indonesia. Kegiatan UMKM merupakan salah satu bidang usaha yang mampu berkembang dan konsisten dalam membangun perekonomian nasional. Keadaan UMKM saat ini memiliki peran yang sangat penting bagi perekonomian nasional karena mampu mengurangi angka pengangguran dan mampu meningkatkan pendapatan nasional. Usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) merupakan suatu bentuk usaha kecil masyarakat yang dibangun berdasarkan inisiatif seseorang. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah menunjukkan bahwa dari tahun 2016 sampai 2017 jumlah UMKM di Indonesia meningkat dari 61.651.177 menjadi 62.922.617. Disamping itu, pada 2017 UMKM memiliki pangsa pasar sebesar 99.99% dari seluruh total pelaku usaha di Indonesia. Sementara itu, pangsa pasar usaha besar hanya 0.01%. Berikut adalah data perkembangan UMKM tahun 2016-2017:

**Tabel 1.1 Jumlah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indoensia Pada Tahun 2016-2017**

Indikator	Satuan	Tahun 2016		Tahun 2017		Perkembangan Tahun 2016-2017	
		Jumlah	Pangsa (%)	Jumlah	Pangsa (%)	Jumlah	%
UMKM	(Unit)	61.651.177	99.99	62.922.617	99.99	1.271.529	2.06
- Usaha Mikro	(Unit)	60.863.578	98.71	62.106.900	98.70	1.243.322	2.04
- Usaha Kecil	(Unit)	731.047	1.19	757.090	1.20	26.043	3.56
- Usaha Menengah	(Unit)	56.551	0.09	58.627	0.09	2.075	3.67
- Usaha Besar	(Unit)	5.370	0.01	5.460	0.01	90	1.67

*Sumber : Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah*

Oleh karenanya, tabel 1.1 menunjukkan bahwa minat usaha masyarakat Indonesia semakin meningkat. Peningkatan tenaga kerja menunjukkan bahwa adanya pengurangan pengangguran. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, pada tahun 2017 Usaha Mikro menyerap sekitar 107,2 juta tenaga kerja atau 89.2%, Usaha Kecil 5.7 juta atau 4.74%, dan Usaha Menengah sebesar 3.73 juta atau 3.11%. Sementara Usaha Besar hanya menyerap tenaga kerja sekitar 3.58%. Artinya, pada 2017 UMKM mampu menyerap tenaga kerja sebesar 97% dari total seluruh tenaga kerja nasional.

UMKM memiliki peran besar dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia. UMKM telah berkontribusi terhadap pendapatan Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 57% - 60% (Putra, 2016, p. 44). Selain itu, menurut Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah UMKM telah memberikan pemasukan kepada negara dalam bentuk devisa. Terhitung pada tahun 2017, devisa negara dari para pelaku UMKM adalah sebesar Rp 88.45 miliar. Angka tersebut mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya (Qazwa, 2019).

Jumlah UMKM yang meningkat menimbulkan adanya persaingan yang kuat bagi para pelaku bisnis. Persaingan ini menuntut pelaku UMKM supaya memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan para pesaingnya. Globalisasi perekonomian yang terjadi saat ini membawa dampak pada munculnya liberalisasi perdagangan. Dimana tidak ada lagi batas-batas geografis yang membatasi ruang lingkup perdagangan suatu perusahaan (Ellitan & Anatan, 2018:6). Pada akhir tahun 2015 negara-negara *Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN) membentuk sebuah wadah perdagangan bebas yang disebut dengan *ASEAN Economic Community* (AEC) atau yang sering disebut Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), dimana negara-negara ASEAN dapat memperjual belikan usahanya secara global. Menurut (Congge, 2015:99) dibentuknya MEA adalah untuk meningkatkan daya saing ASEAN serta bisa menyaingi Tiongkok dan India

untuk menarik investor asing. Karena modal investor asing dibutuhkan untuk meningkatkan lapangan pekerjaan dan kesejahteraan warga ASEAN.

Pertumbuhan UMKM di Indonesia mempengaruhi jumlah UMKM di kota Bandung, karena setiap tahunnya jumlah UMKM kota Bandung mengalami kenaikan. Berdasarkan data Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah dan Perindustrian Perdagangan Kota Bandung dari tahun 2012 sampai dengan 2017 jumlah UMKM kota Bandung naik sebesar 0.19%. Dimana pada tahun 2012 jumlah UMKM kota Bandung sebesar 3.291 dan pada tahun 2017 sebesar 4.077. Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak orang yang memilih membuka bisnis sebagai sumber pendapatan. Berikut adalah pertumbuhan jumlah UMKM kota Bandung 2012 sampai dengan 2017:

**Tabel 1.2 Pertumbuhan Jumlah UMKM Kota Bandung Tahun 2012-2017**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah UMKM (Unit)</b>
2012	3.291
2013	3.397
2014	3.489
2015	3.455
2016	3.764
2017	4.077

*Sumber: Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah dan Perindustrian  
Perdagangan Kota Bandung*

Pemerintah kota Bandung membagi beberapa UMKM menjadi sentra industri. Salah satu sentra industri terbesar di Bandung adalah Sentra Industri Tahu Cibuntu (Galih, 2019). Sentra industri tahu Cibuntu merupakan kumpulan UMKM yang bergerak dibidang produksi tahu. Berdasarkan data kelurahan Babakan Cibuntu, setiap tahunnya jumlah UMKM produsen tahu selalu bertambah. Berikut adalah jumlah UMKM produsen tahu di Cibuntu pada tahun 2016 sampai dengan 2019:

**Tabel 1.3 Jumlah UMKM Sentra Industri Tahu Cibuntu Tahun 2016-2019**

Tahun	Jumlah UMKM (Orang)
2016	524
2017	557
2018	681
2019	723

*Sumber: Kelurahan Babakan Cibuntu, Bandung*

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa jumlah UMKM di Cibuntu mengalami kenaikan. Dengan adanya jumlah UMKM yang meningkat maka tingkat persainganpun semakin besar. Untuk bertahan dalam siklus bisnis sentra industri tahu, maka para UMKM harus memperhatikan semua kegiatan bisnisnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pebisnis UMKM sentra industri tahu Cibuntu, para pelaku UMKM tahu Cibuntu menjalankan semua aktivitas bisnisnya secara tradisional. Sehingga semua aktivitas bisnisnya belum berjalan dengan baik. Bahkan para pelaku UMKM tahu Cibuntu sering sekali tidak melakukan produksi dalam beberapa hari dikarenakan ketersediaan bahan baku tidak ada. Ketidakadaan bahan baku tersebut dikarenakan para pebisnis tidak melakukan pengendalian *inventory* dengan baik. Selain itu, masing-masing pelaku UMKM tahu Cibuntu belum memiliki *supplier* tetap sebagai pemasok bahan baku mereka. Sedangkan penting bagi pelaku bisnis untuk memiliki kerjasama dengan para *supplier* tertentu. Hubungan UMKM dengan *supplier* dapat diterapkan dan dikontrol dengan baik apabila perusahaan menerapkan *supply chain management* (SCM) dalam praktik bisnisnya. *Supply chain* sangat penting bagi para pelaku UMKM untuk meningkat kinerja bisnis. Karena *supply chain* menyiratkan hubungan kerjasama yang kuat dengan para pemasok (Gandhi, Shaikh, & Sheorey, 2017). Sehingga pelaku UMKM dapat menjalankan bisnisnya dengan lancar.

Saat ini persaingan bisnis UMKM mengacu kepada kompetisi antar jejaring bisnis. Jejaring bisnis mengacu kepada bagaimana penerapan *supply chain*

*management practices* (SCMP) dalam bisnis tersebut. UMKM sentra industri tahu Cibuntu harus memperhatikan bagaimana aktivitas rantai pasok bisnis mereka dari pihak *supplier* sampai dengan konsumen. Pengelolaan kerjasama dalam *supply chain* memerlukan koordinasi dan integrasi yang baik didalam ataupun diantara perusahaan untuk mencapai *supply chain management* (SCM) yang efektif (Anatan, 2010).

*Supply chain management* (SCM) membantu perusahaan untuk mencapai produktivitas optimum dengan memanfaatkan berbagai aliran dari hulu ke hilir secara efektif dan efisien. *Supply chain management* (SCM) dapat menekan biaya produksi hingga optimalisasi waktu operasional perusahaan sehingga produk atau jasa yang ditawarkan dapat tersampaikan kepada pelanggan (Adelina, 2018). Oleh karenanya, berdasarkan permasalahan yang ada, sentra industri tahu Cibuntu belum menerapkan *supply chain management* (SCM) pada praktik bisnisnya khususnya dalam pengadaan sumber bahan baku. Karena pelaku UMKM sentra industri tahu Cibuntu belum memiliki *supplier* tetap sebagai pemasok tetap bahan baku produksi.

Penerapan praktik-praktik *supply chain management* (SCM) sangat dibutuhkan bagi pelaku bisnis UMKM sentra industri tahu Cibuntu untuk menciptakan keunggulan kompetitif diantara para pesaingnya. Oleh karenanya, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *supply chain management practices* (SCMP) terhadap *supply chain integration* (SCI) dan *supply chain performance* (SCP) pada UMKM sentra industri tahu Cibuntu Bandung.

### **1.3 Perumusan Masalah**

UMKM sentra industri tahu Cibuntu saat ini sering sekali menghadapi masalah mengenai bahan baku. Dimana bahan baku produksi tidak tersedia atau kualitasnya kurang baik. Permasalahan tersebut dikarenakan para produsen tahu Cibuntu belum memiliki *supplier* tetap dan hanya melakukan *short term purchasing* bahan baku terhadap *supplier*. Selain itu, UMKM tahu Cibuntu juga mengalami kerugian yang diakibatkan karena kualitas bahan baku yang kurang baik, sehingga



produk tahu Cibuntu yang dihasilkan tidak memenuhi standar produksi yang pada akhirnya dibuang tidak diperjual belikan.

Sedangkan UMKM produsen tahu harus memenuhi kebutuhan pelanggannya dengan memproduksi tahu secara teratur, cepat dan dengan kualitas yang baik supaya mampu bersaing dengan para pelaku UMKM lainnya. Untuk menangani masalah tersebut, produsen tahu dapat menerapkan *supply chain management practices* (SCMP) dengan baik karena dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sundram *et al.*, (2016) yang menyebutkan bahwa *supply chain management practices* (SCMP) yang terdiri dari *strategic supplier partnership, customer relationship, information sharing, information quality, postponement, agreed vision and goals, risk and reward sharing* dapat mempengaruhi *supply chain performance* (SCP) melalui *supply chain integration* (SCI). Penelitian tersebut juga dijadikan sebagai dasar acuan pada penelitian ini. Karena masing-masing variabel dijelaskan secara terperinci dan pada variabel *supply chain management practices* (SCMP) terdapat indikator yang lengkap.

*Supply chain management practices* (SCMP) dianggap penting dan berdampak pada peningkatan integritas dan performansi kinerja suatu industri. Beberapa *supply chain management practices* (SCMP) memerankan peran penting untuk memfasilitasi arus produk dan bahan baku (Adelina, 2018). Berdasarkan penelitian sebelumnya menurut (Sundram, Chandran, & Bhatti, 2016) *supply chain management practices* (SCMP) memiliki pengaruh terhadap *supply chain integration* (SCI) dan *supply chain performance* (SCP). Dengan demikian, maka perlu dilakukan penelitian mengenai pengaruh *supply chain management practices* (SCMP) terhadap *supply chain integration* (SCI) dan *supply chain performance* (SCP) pada Sentra industri tahu Cibuntu.

#### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana keadaan UMKM tahu di Sentra Industri Tahu Cibuntu Bandung?

2. Apakah *strategic supplier partnership* (SSP) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain integration* (SCI) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu?
3. Apakah *customer relationship* (CR) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain integration* (SCI) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu?
4. Apakah *information quality* (IQ) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain integration* (SCI) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu?
5. Apakah *information sharing* (IS) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain integration* (SCI) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu?
6. Apakah *postponement* (POST) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain integration* (SCI) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu?
7. Apakah *agreed vision and goals* (AVG) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain integration* (SCI) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu?
8. Apakah *risk and reward sharing* (RRS) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain integration* (SCI) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu?
9. Apakah *supply chain integration* (SCI) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain performance* (SCP) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana keadaan UMKM tahu di Sentra Industri Tahu Cibuntu Bandung.
2. Mengetahui *strategic supplier partnership* (SSP) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain integration* (SCI) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu.
3. Mengetahui *customer relationship* (CR) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain integration* (SCI) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu.
4. Mengetahui *information quality* (IQ) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain integration* (SCI) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu.
5. Mengetahui *information sharing* (IS) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain integration* (SCI) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu.

6. Mengetahui *postponement* (POST) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain integration* (SCI) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu.
7. Mengetahui *agreed vision and goals* (AVG) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain integration* (SCI) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu.
8. Mengetahui *risk and reward sharing* (RRS) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain integration* (SCI) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu.
9. Mengetahui *supply chain integration* (SCI) memiliki pengaruh signifikan terhadap *supply chain performance* (SCP) pada Sentra Industri Tahu Cibuntu.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah *supply chain management practices* berpengaruh signifikan terhadap *supply chain performance*. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan informasi bagi peneliti serta aktivis akademik lainnya.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan dan sebagai dasar pengambilan keputusan bagi para UMKM sentra industri tahu Cibuntu dalam menjalankan bisnisnya.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

### **1.7.1 Lokasi dan Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Sentra Industri Tahu Cibuntu yang terletak di Desa Cibuntu, Kabupaten Bandung. Sentra industri tahu Cibuntu merupakan salah satu UMKM perkumpulan para tahu yang ada di Kota Bandung.

### **1.7.2 Waktu dan Periode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada tanggal 09 September 2019 sampai dengan 30 November 2019. Penentuan waktu penelitian tersebut dikarenakan penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional*, yaitu hanya membutuhkan periode waktu jangka pendek, dimana hanya perlu membagikan kuesioner terhadap 100 UMKM tahu Cibuntu. Sehingga penelitian dapat dilakukan dalam jangka waktu 3 bulan untuk mengumpulkan data kuesioner tersebut.

### **1.9 Batasan Penelitian**

Penelitian ini dibatasi hanya membahas tentang penerapan *supply chain management practices* terhadap *supply chain performance* melalui *supply chain integration* pada bisnis sentra UMKM tahu Cibuntu Bandung.

### **1.8 Sistematika Tugas Akhir**

Sistematika penulisan penelitian ini secara garis besar adalah sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini menguraikan tentang informasi sentra industri tahu Cibuntu, latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan literatur teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan penelitian serta penelitian-penelitian terdahulu sebagai acuan dalam mengerjakan penelitian tugas akhir.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini memaparkan tentang metode dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Selain itu, bab ini juga menjelaskan jenis penelitian yang digunakan, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, jenis data, teknik analisis data dan hipotesis.

#### BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil pengolahan data sehingga hasil tersebut dapat dijadikan sebagai jawaban atas permasalahan penelitian.

#### BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab akhir ini berisikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang kemudian penulis juga memberikan saran-saran bagi Sentra Industri Tahu Cibuntu berdasarkan permasalahan yang ada.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PERPUSTAKAAN**

#### **2.1 Teori-teori Terkait Penelitian dan Penelitian Terdahulu**

##### **2.1.1 Manajemen Operasional**

Manajemen operasi adalah aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa melalui proses transformasi dari masukan (*input*) menjadi hasil akhir (*output*) (Heizer & Barry Render, 2015:3). Fungsi operasional di dalam organisasi bisnis adalah menciptakan suatu barang atau jasa. Terdapat tiga pengertian penting yang mendukung pelaksanaan kegiatan manajemen operasional yaitu: fungsi manajemen operasional, sistem manajemen operasi dan keputusan di dalam manajemen operasional. *Pertama*, manajemen operasional dapat bertanggung jawab terhadap pengelolaan fungsi di dalam organisasi yang menghasilkan barang atau jasa. *Kedua*, yaitu sistem yang berkaitan dengan perumusan sistem transformasi (konversi) yang menghasilkan barang dan jasa. *Ketiga*, merupakan unsur terpenting dalam manajemen operasional yaitu pengambilan keputusan, khususnya keputusan yang tidak terprogram dan berisiko (Tampubolon, 2018).

##### **2.1.1.1 Fungsi *Management Operation***

Menurut Tampubolon (2018:7) terdapat empat fungsi penting dalam manajemen operasional yaitu:

1. Proses pengolahan yang berkaitan dengan metode dan teknik yang digunakan untuk pengolahan *input factor*.
2. Jasa penunjang, yaitu sarana pengorganisasian yang perlu dijalankan sehingga proses pengolahan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
3. Perencanaan, yang merupakan penetapan keterkaitan dan pengorganisasian dari kegiatan operasional yang akan dilakukan dalam suatu kurun waktu atau periode tertentu.

4. Pengendalian dan pengawasan, yaitu fungsi untuk menjamin terlaksananya kegiatan sesuai dengan rencana sehingga maksud dan tujuan penggunaan dan pengolahan masukan (*input*) dapat dilaksanakan.

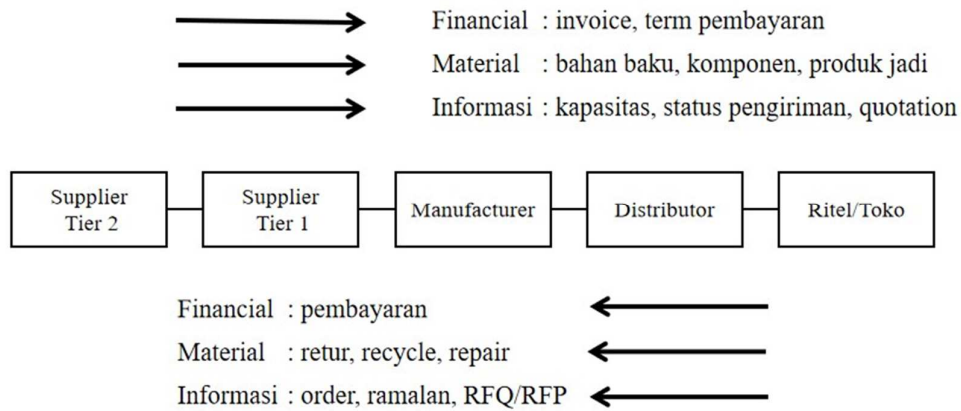
### **2.1.2 Pengertian *Supply Chain Management* (SCM)**

*Supply chain management* merupakan sistem yang menggambarkan bagaimana organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggan. *Supply chain* juga merupakan jaringan dari berbagai organisasi atau perusahaan yang memiliki hubungan dan tujuan yang sama yaitu menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran suatu barang (Indrajit & Djokopranoto, 2016:3).

Pendapat lain menyebutkan bahwa *supply chain management* adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang bekerjasama untuk menciptakan dan mengantarkan suatu produk atau jasa ke tangan pemakai akhir. Perusahaan-perusahaan tersebut biasanya termasuk *supplier*, pabrik, distributor, toko atau ritel serta perusahaan-perusahaan pendukung seperti perusahaan jasa logistik (Pujawan & Mahendrawathi , 2017).

Menurut Pujawan dan Mahendrawathi (2017:5) terdapat tiga macam aliran yang harus dikelola dalam manajemen rantai pasok. *Pertama*, yaitu aliran barang yang mengalir dari hulu (*upstream*) ke hilir (*downstream*). *Kedua* adalah aliran uang dan sejenisnya yang mengalir dari hilir ke hulu. *Ketiga* adalah aliran informasi yang terjadi dari hulu ke hilir ataupun sebaliknya. Berikut adalah gambar simplifikasi model *supply chain management* dan tiga macam aliran yang dikelola:





**Gambar 2.1** Simplifikasi model *supply chain management* dan 3 macam aliran yang dikelola

*Sumber:* (Heizer & Barry Render, 2015)

Manajemen rantai pasokan adalah suatu integrasi dari aktivitas pengadaan bahan baku dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan. Seluruh aktivitas ini mencakup aktivitas pembelian dan pengalihdayaan (*outsourcing*), serta fungsi lainnya yang penting bagi hubungan pemasok dan distributor (Heizer & Render, Manajemen Operasi, 2010). Selain itu, Heizer dan Render mengatakan bahwa aktivitas dari supply chain management adalah menentukan hal-hal berikut:

1. Penyedia transportasi
2. Transfer uang secara kredit dan tunai
3. Pemasok
4. Distributor
5. Utang dan piutang usaha
6. Pergudangan dan persediaan
7. Pemenuhan pesanan
8. Berbagai informasi pelanggan, prediksi dan produksi

Disamping itu, rantai pasokan juga melibatkan interaksi pemasok, produsen, distributor dan pelanggan. Rantainya meliputi transportasi, informasi penjadwalan, transfer uang tunai dan kredit, serta perpindahan ide, desain, dan bahan baku (Heizer & Render, 2010). Selain itu, David S. L. menyebutkan bahwa *supply chain management* didefinisikan sebagai berikut:

*'Supply chain management is a set of approaches utilized to efficiently integrate supplier, manufactures, warehouses and store, so that merchandise is produced and distributed at the right quantities, to the right locations, at the right time, in order to minimize systemwide costs while satisfying service level requirement'* didalam buku (Indrajit & Djokopranoto, 2016:4).

Melihat definisi tersebut maka Indrajit & Djokopranoto (2016) mengatakan bahwa *supply chain* adalah *logistic network*. Dalam hubungan ini ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan-perusahaan yang mempunyai kepentingan yang sama, yaitu:

1. *Supplier*
2. *Manufacturer*
3. *Distribution*
4. *Retail Outlets*
5. *Customers*

Selain itu, Prihatmanto (2018:6) juga menyebutkan bahwa *supply chain management* diartikan berdasarkan masing-masing huruf yaitu S, C dan M. 'S' singkatan dari *supply* yang berartikan pasokan yaitu mengacu pada benda, komponen, material, bahan baku, entitas, produk, informasi atau jasa yang dibutuhkan untuk dikonsumsi langsung oleh pelanggan atau dibutuhkan pelanggan untuk diproses lebih lanjut. 'C' singkatan dari *chain*, yang berartikan rantai yang mengacu pada rangkaian urutan atau kaitan dalam suatu proses, mulai dari proses awal sampai akhir. Dari kedua huruf 'S dan 'C' maka *supply chain* melibatkan semua kegiatan, pengaturan dan pengelompokkan yang berhubungan dengan aliran

dan perubahan dari tingkatan bahan baku menjadi suatu produk atau jasa atau informasi dari hulu ke hilir atau ke arah muara. 'M' singkatan dari *management* yang mengacu pada proses mengelola, cara atau proses koordinasi pekerjaan atau kumpulan orang yang mengelola suatu proses dengan kaidah atau prinsip ilmiah, biasanya dengan melibatkan urusan proses perencanaan, organisasi, pengarahan untuk mencapai target, implementasi dari rencana dan pengawasan proses dan hasilnya.

Manajemen rantai pasokan menggambarkan koordinasi dari seluruh kegiatan rantai pasokan yang dimulai dari bahan baku dan diakhiri dengan pelanggan yang puas (Heizer & Render, 2015:499). Rantai pasokan mencakup pemasok, perusahaan manufaktur atau penyedia jasa, distributor, grosir/pengecer yang mengantarkan produk atau jasa ke konsumen akhir.

#### **2.1.2.1 Tujuan *Supply Chain Management***

Tujuan dari adanya *supply chain management* pada sebuah perusahaan adalah membangun sebuah rantai pasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Selain itu, Heizer & Render (2015:499) mengatakan bahwa tujuan *supply chain management* adalah mengkoordinasikan kegiatan dalam rantai pasokan untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif dan manfaat dari rantai pasokan bagi konsumen akhir.

#### **2.1.2.2 Fungsi-fungsi *Supply Chain Management***

Menurut (Ma'arif & Tanjung, 2003:353-354) menyebutkan bahwa fungsi-fungsi manajemen rantai pasok adalah sebagai berikut:

##### **1. Perkiraan permintaan**

Dasar dari SCM adalah rantai dari produsen ke konsumen, maka permintaan konsumen menjadi acuan untuk proses ke belakang (produsen). Sehingga permintaan konsumen harus diketahui dan salah satu ketidakpastian dalam SCM adalah kesalahan perkiraan atau peramalan.