

# **SKRIPSI**

**PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN RANTAI PASOK  
DAN INTEGRASI RANTAI PASOK TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi pada PT. Perkebunan Nusantara XIV)**

**MUHAMMAD FIRMANSYAH WALENNA**



**DAPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN RANTAI PASOK DAN INTEGRASI RANTAI PASOK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara XIV)**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD FIRMANSYAH WALENNA  
A021171314**



kepada

**DAPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

# SKRIPSI

## PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN RANTAI PASOK DAN INTEGRASI RANTAI PASOK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara XIV)

disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD FIRMANSYAH WALENNA**  
**A021171314**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 26 Mei 2021

Pembimbing I



Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE.,M.Si  
NIP. 19581231 198601 1 008

Pembimbing II



Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si. CIPM  
NIP. 19750909 200012 1 001

Ketua Departemen Manajemen

Fakultas Ekonomi & Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dra. Hj. Dian Anggraecce Sigit Parawansa, M. Si., Ph.D.,CWM  
NIP. 19620405 198702 2 001

# SKRIPSI

## PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN RANTAI PASOK DAN INTEGRASI RANTAI PASOK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara XIV)

disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD FIRMANSYAH WALENNA**  
A021171314

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal 17 Juni 2021 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si.	Ketua	
2	Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM.	Sekretaris	
3	Dr. Maat Pono, SE., M.Si.	Anggota	
4	Dr. Muh. Yunus Amar, SE., MT.	Anggota	

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dra. Hi. Dwi Aggraece Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM  
NIP. 19620405 198702 2 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Muhammad Firmansyah Walenna  
NIM : A021171314  
departemen/program studi : Manajemen S1

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

### **PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN RANTAI PASOK DAN INTEGRASI RANTAI PASOK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara XIV)**

adalah hasil karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 13 Juni 2021

Yang membuat pernyataan,



Muhammad Firmansyah Walenna

## PRAKATA

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatu

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas berkat dan karunia-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan. proposal yang berjudul “Analisis Pengaruh Rantai Pasok Terhadap Kinerja Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIV”. Proposal ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelas sarjana ekonomi pada Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Penelitian ini dapat diselesaikan oleh penulis berkat bantuan, dukungan dan doa dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi – tingginya kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Palubuhu selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta seluruh staf dan jajarannya.
2. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M., Si., CIMP. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
3. Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M., Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, ibu Prof. Dr. Haliah, SE., M., Si.,Ak.,CA., selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Bapak Dr. H. Madris, SE., DPS., M., Si selaku Wakill Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Ibu Prof. Dr. Dian A. S. Parawansa, M., Si., Ph.D., CWM selaku Ketua Departemen Studi Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
5. Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing I dan Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE, M.Si.,CIPM. selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu membimbing penulis dari awal hingga selesainya penelitian ini.

6. Selaku tim penguji. Terima kasih atas segala waktu, arahan dan saran kepada penulis demi terselesaikannya skripsi ini.
  7. Bapak dan Ibu Dosen, serta seluruh pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah banyak memberikan bantuan sehingga Penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik.
  8. Pimpinan Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIV yang telah memberikan kesempatan dan meluangkan waktu untuk melaksanakan penelitian ini
  9. Kedua orang tua Alm. Lawalenna Samang dan Nurdjanah Hamid atas segala dukungan dan doa yang telah diberikan agar penulis dapat menjadi manusia yang bermanfaat bagi diri sendiri, keluarga, serta masyarakat.
  10. Tak lupa penulis ucapkan banyak terima kasih, kepada teman penulis yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, atas dorongan dan motivasi dalam penyusunan skripsi ini sehingga dapat terlaksana dengan baik
- Kesempurnaan segalanya milik Allah SWT, oleh karena itu penulis sadar dalam skripsi ini masih banyak kekurangan dan belum sempurna yang disebabkan oleh keterbatasan penulis, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang destruktif dari pembaca sangat diperlukan.

Akhir kata penulis berharap agar skripsi ini bermanfaat serta memberi nilai untuk kepentingan ilmu pengetahuan selanjutnya, dan segala amal baik serta jasa dari pihak yang membantu penulis mendapat berkat dan karunia-Nya. Aamiin..

Makassar, 11 Juni 2021

Muhammad Firmansyah Walenna

## ABSTRAK

### **PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN RANTAI PASOK DAN INTEGRASI RANTAI PASOK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (STUDI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV)**

### ***INFLUENCE OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PRACTICES AND SUPPLY CHAIN INTEGRATION ON COMPANY PERFORMANCE (STUDY AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV)***

Muhammad Frmansyah Walenna  
Nurdin Brasit  
Musran Munizu

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh praktik manajemen rantai pasok dan integrasi rantai pasok terhadap kinerja perusahaan di PT. Perkebunan Nusantara XIV. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner (primer). Adapun jumlah sampel yang digunakan sejumlah 41 karyawan aktif PT. Perkebunan Nusantara XIV. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dan analisis Regresi Linear Berganda dengan aplikasi IBM SPSS. Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel praktik manajemen rantai pasok, dan variabel integrasi rantai pasok berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIV. Penelitian juga menunjukkan bahwa variabel praktik manajemen rantai pasok dan integrasi rantai pasok secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIV.

Kata kunci: praktik manajemen rantai pasok, integrasi rantai pasok, kinerja perusahaan

*This study aims to analyze the effect of supply chain management practices and supply chain integration on company performance at PT. Perkebunan Nusantara XIV. The data used in this study were obtained from a questionnaire (primary). The number of samples used are 41 active employees of PT. Perkebunan Nusantara XIV. The analytical method used is descriptive analysis method and Multiple Linear Regression analysis with IBM SPSS application. The research findings indicate that supply chain management practice variables, and supply chain integration variables have a positive and significant effect on the performance of the company PT. Perkebunan Nusantara XIV. The research also shows that the variables of supply chain management practice and supply chain integration simultaneously have a positive and significant effect on the performance of the company PT. XIV Nusantara Plantation.*

*Keywords: supply chain management practices, supply chain integration, company performance*

## DAFTAR ISI

	halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>v</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan penelitian.....	4
1.4. Manfaat penelitian.....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>6</b>
2.1. Manajemen Operasional .....	6
2.2. Manajemen Rantai Pasok .....	7
2.3. Komponen Rantai Pasok .....	9
2.4. Ruang Lingkup Manajemen Rantai Pasok.....	11
2.5. Proses Manajemen Rantai Pasok .....	12
2.6. Tantangan Dalam Mengelola Manajemen Rantai Pasok .....	15
2.7. Mengukur Performa Manajemen Rantai Pasok .....	16
2.8. Faktor Pendorong dan Penggerak Manajemen Rantai Pasok .....	18
2.9. Kinerja Perusahaan .....	23
2.10. Penelitian Terdahulu .....	25
2.11. Kerangka dan Hipotesis Penelitian .....	26

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>27</b>
3.1. Rancangan Penelitian .....	27
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	27
3.3. Populasi dan Sampel .....	27
3.4. Jenis dan Sumber Data .....	28
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	29
3.6. Variabel Penelitian .....	29
3.7. Definisi Operasional .....	29
3.8. Uji Data .....	30
3.9. Teknik Analisis Data .....	33
3.10. Pengujian Hipotesis .....	35
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>36</b>
4.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	36
4.2. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas .....	37
4.2.1. Uji Validitas .....	37
4.2.2. Uji Reliabilitas .....	38
4.3. Deskripsi Karakteristik Responden .....	39
4.3.1. Responden Berdasarkan Divisi .....	39
4.3.2. Responden Berdasarkan Gender .....	40
4.4. Deskripsi Karakteristik Variabel .....	40
4.4.1. Penentuan <i>Range</i> .....	40
4.4.2. Deskripsi Variabel dan Perhitungan Skor Variabel .....	41
4.5. Hasil Pengujian Hipotesis .....	43
4.5.1. Hasil Uji Multikolinieritas .....	43
4.5.2. Hasil Uji Heterokedastisitas .....	44
4.5.3. Hasil Uji Auto Korelasi .....	45
4.5.4. Hasil Uji regresi Berganda .....	45
4.5.5. Hasil Uji T .....	47
4.5.6. Hasil Uji F .....	48
4.6. Pembahasan .....	48
4.6.1. H1: Diduga Praktik Manajemen Rantai Pasok mempengaruhi kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIV .....	48
4.6.2. H2: Diduga Integrasi Rantai Pasok mempengaruhi kinerja	

perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIV .....	49
4.6.3. H3: Diduga Praktik Manajemen Rantai Pasok dan Integrasi Rantai Pasok secara bersama-sama mempengaruhi kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIV .....	49
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>51</b>
5.1. Kesimpulan .....	51
5.2. Saran .....	51
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>54</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>57</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 4.1 Uji Validitas.....	37
Tabel 4.2 Uji Reliabilitas .....	38
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi .....	39
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Gender .....	40
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Praktik Rantai Pasok (X1) dan Perhitungan Skor Variabel.....	41
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Intergrasij Rantai Pasok (X2) dan Perhitungan Skor Variabel.....	42
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan (Y) dan Perhitungan Skor Variabel.....	43
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas .....	44
Tabel 4.9 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	44
Tabel 4.10 Hasil Uji Auto Korelasi.....	45
Tabel 4.11 Regresi Linear Berganda .....	45
Tabel 4.12 Hasil Uji t.....	47
Tabel 4.13 Hasil Uji f.....	48

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Proses Manajemen rantai Pasok .....	12
Gambar 2.2 Kerangka Penelitian.....	26

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
1. Kuesioner Penelitian .....	58
2. Uji Validitas dan Realibilitas.....	63
3. Uji Asumsi Klasik.....	69
4. Regresi Linear Berganda.....	70
5. Distrbusi data .....	71

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Berkembangnya teknologi dan ilmu pengetahuan di beberapa tahun ini sangat pesat. Hal ini juga menjadi halangan dan tantangan bagi perusahaan untuk mencapai pemasukan dan penjualan yang tinggi karena dengan berkembang pesatnya teknologi kompetisi para perusahaan menjadi sangat kompetitif sehingga menuntut perusahaan untuk memiliki keunggulan strategi dalam bersaing untuk menghadapi kompetisi inovasi, efisiensi, serta kualitas pelayanan dipasar. Menurut Porter (1993) Dengan adanya keunggulan strategi bersaing dalam perusahaan, organisasi dapat mempertahankan posisi bersaing melawan kompetitor. Saat ini perlu diketahui bahwa persaingan perusahaan dalam memiliki keunggulan bersaing tidak hanya bergantung kepada persaingan harga dan keunikan produk, tetapi juga berfokus kepada optimalisasi Rantai Pasok.

Pada umumnya perusahaan memiliki tujuan untuk meningkatkan profit dan meminimalisasikan pengeluaran. Beberapa perusahaan menghadapi tantangan dengan hal tersebut karena biaya pengeluaran yang sangat besar dalam hal seperti pemasaran produk, produksi, penyimpanan, distribusi, serta proses produksi lainnya. Hal ini membuat adanya tuntutan untuk adanya model baru dalam pengelolaan aliran produksi serta informasi terutama dalam pemasaran produk, yang kemudian dinamakan Manajemen Rantai Pasok

Pujawan dan Mahendrawati (2010) menjelaskan bahwa semua pihak mulai dari supplies, manufacturer, distributor, retailer, dan customer memiliki peran penting dalam menciptakan produk berkualitas, murah, dan cepat yang kemudian dibuat menjadi konsep yaitu Manajemen Rantai Pasok.

Menurut Stevenson (2014) Manajemen Rantai Pasok adalah koordinasi strategis terhadap fungsi-fungsi bisnis dalam sebuah organisasi bisnis dan disepanjang rantai pasokannya dengan tujuan untuk mengintegrasikan manajemen pasokan dan permintaan. Menurut Heizer dan Render (2015) Manajemen Rantai Pasok menggambarkan koordinasi dari keseluruhan kegiatan rantai pasokan, dimulai dari bahan baku dan diakhiri dengan pelanggan yang puas. Hal ini berarti barang yang di produksi akan memiliki jumlah yang tepat, pada saat yang tepat dan pada tempat yang tepat dengan tujuan mencapai biaya atau cost yang minimum dan di waktu yang sama mendapatkan kualitas service yang diinginkan. Dalam (dalam jangan di awal kalimat) tujuan menjaga eksistensi perusahaan, setiap perusahaan memiliki suatu sistem secara berkala meninjau performansi serta keberlangsungan perusahaan untuk mengetahui kondisi dan perkembangan perusahaan, hal tersebut biasanya disebut kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian perusahaan dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya dalam mengoptimalkan pencapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan yang dapat dinilai dengan cara membandingkan pencapaian dengan target atau dengan kinerja beberapa perusahaan di industri yang sama. Menurut Regina dan Devie (2013) Agar suatu perusahaan dapat bersaing dan memiliki kinerja perusahaan yang baik maka dapat didukung dengan Manajemen Rantai Pasok.

PT Perkebunan Nusantara XIV didirikan pada tanggal 11 Maret 1996 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 1996. PT Perkebunan Nusantara XIV merupakan peleburan dari beberapa Badan Usaha Milik Negara bidang Pertanian/perkebunan di Kawasan Timur Indonesia, yaitu meliputi PT Perkebunan XXVIII (Persero), PT Perkebunan XXXII (Persero), PT Bina Mulia

Ternak (Persero), dan Eks Proyek PT Perkebunan XXIII (Persero) di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, dan Sulawesi Tenggara.

Pada saat penggabungan, gambaran masing-masing unit usaha adalah sebagai berikut:

- PT Perkebunan XXVIII (Persero) memiliki 3 unit usaha dengan luas areal 25.000 ha, yaitu PKS Luwu, Kebun Mira (Minahasa dan Halmahera ) dan Kebun Awaya/Telpaputih komoditas kelapa, karet, dan kakao.
- PT Perkebunan XXXII (Persero) memiliki 3 unit usaha Pabrik Gula (PG) dengan luas areal HGU 25.579 hektar, yaitu Pabrik Gula Bone; Pabrik Gula Camming; dan Pabrik Gula Takalar.
- PT Bina Mulya Ternak (Persero) mengelola 6 unit usaha peternakan dengan areal seluas 36.931 hektar, yaitu meliputi, Maroangin; Sakkoli; Keera, Pitumpanua dan Mamang Pajo

Secara umum, aspek kinerja keuangan PTPN XIV menunjukkan kinerja yang menurun, ini terlihat pada rugi setelah pajak yang semakin meningkat. Pada posisi keuangan, total aset mengalami pertumbuhan sebesar 5,7% dan total liabilitas juga mengalami peningkatan sebesar 10,1% sedangkan total ekuitas semakin berkurang. Sedangkan pada arus kas perusahaan, pada arus kas operasi menunjukkan perbaikan di tahun 2019. Melihat adanya kinerja keuangan yang menurun dan kinerja operasional yang belum maksimal karena yang mengalami peningkatan realisasi produktivitas hanya produktivitas kelapa sawit yaitu peningkatan produktivitas sebanyak 8,2%. Hal ini menjadi dorongan lebih bagi perusahaan agar memperhatikan strategi yang dapat meminimalisasi cost, dengan waktu yang sama dapat meningkatkan produktivitas proses produksi, dan kepuasan pelanggan, sehingga juga membuat perusahaan mengadopsi salah

satu misi perusahaan untuk periode tahun 2020-2025 untuk membangun rantai nilai yang handal dan adaptif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “**Analisis Pengaruh Praktik Manajemen Rantai Pasok dan Integrasi Rantai Pasok Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara XIV)**”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang tersebut, maka dapat dideskripsikan rumusan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Praktik Manajemen Rantai Pasok berpengaruh terhadap kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIV?
2. Apakah Integrasi Rantai Pasok berpengaruh terhadap kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIV?
3. Apakah Praktik Manajemen Rantai Pasok dan Integrasi Rantai Pasok secara bersama-sama mempengaruhi kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIV?

### **1.3. Tujuan penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh Praktik Manajemen Rantai Pasok terhadap kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIV.
2. Untuk menganalisis pengaruh Integrasi Rantai Pasok terhadap kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIV.
3. Untuk menganalisis pengaruh Praktik Manajemen Rantai Pasok dan Integrasi Rantai Pasok secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIV

#### **1.4. Manfaat penelitian**

Penulis mengharapkan agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi:

1. Peneliti

Dapat menambah ilmu pengetahuan, pengalaman, dan wawasan di bidang manajemen operasional, lebih spesifik mengenai kinerja Manajemen Rantai Pasok terhadap kinerja perusahaan.

2. Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan, referensi, dan informasi mengenai pengaruh Manajemen Rantai Pasok terhadap kinerja perusahaan.

3. Perusahaan

Sebagai masukan bagi PT. Perkebunan Nusantara XIV, dalam menggunakan Manajemen Rantai Pasok.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Operasional**

Manajemen operasi menurut Handoko (2010) Merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian, dan pengawasan sistem-sistem produktif. Faktorfaktor produksi yang digunakan dalam proses transformasi bahan baku menjadi berbagai produk atau jasa mencakup tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan bahan mentah dan sebagainya.

Sedangkan menurut Fogarty dalam Eddy Herjanto (2015), manajemen operasi adalah suatu proses yang secara berkesinambungan (continue) dan efektif menggunakan fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan. Unsur-unsur pokok dalam definisi tersebut, yaitu:

- Continue , berarti manajemen produksi dan operasi bukan suatu kegiatan yang berdiri sendiri. Keputusan manajemen bukan merupakan suatu tindakan sesaat melainkan tindakan yang berkelanjutan (continue).
- Efektif, berarti segala pekerjaan harus dilakukan secara tepat dan sebaikbaiknya serta mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.
- Fungsi manajemen, berarti kegiatan manajemen produksi memerlukan pengetahuan yang luas, mencakup planning, oraganizing, actuating dan controlling. Dalam pelaksanaannya, berbagai sumber daya diintegrasikan untuk menghasilkan barang dan jasa.
- Efisien, berarti manajer produksi dan operasi dituntut untuk mempunyai kemampuan kerja secara efisien agar dapat mengoptimalkan

penggunaan sumber daya dan memperkecil limbah.

- Tujuan, kegiatan manajemen produksi dan operasi harus mempunyai tujuan yang menghasilkan suatu produk sesuai yang direncanakan

## **2.2. Manajemen Rantai Pasok**

Menurut Pujawan (2005) Rantai Pasok adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir secara bersama-sama. Perusahaan-perusahaan tersebut biasanya pemasok, pabrik, distributor, toko atau ritel, serta perusahaan-perusahaan pendukung seperti perusahaan jasa logistik. Sedangkan menurut Nahmias (2005), sebuah Rantai Pasok adalah seluruh jaringan terkait pada aktivitas dari sebuah firma yang mengaitkan pemasok, pabrik, gudang, toko, dan pelanggan.

Manajemen Rantai Pasok adalah pengintegrasian aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi dari produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan. Seluruh aktivitas ini mencakup aktivitas pembelian, dan outsourcing, ditambah fungsi lain yang penting bagi hubungan antara pemasok dengan distributor. Menurut Heizer dan Render (2015) Tujuan dari manajemen rantai pasokan adalah untuk mengkoordinasi kegiatan dalam rantai pasokan untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif dan manfaat dari rantai pasokan bagi konsumen akhir

Menurut Vokurka et.al (2002) Manajemen Rantai Pasok adalah semua kegiatan yang terlibat dalam pengiriman produk dari bahan mentah melalui pelanggan termasuk sumber bahan baku dan suku cadang, manufaktur dan perakitan, pergudangan dan pelacakan inventaris, entri pesanan dan manajemen pesanan, distribusi di semua saluran, pengiriman ke pelanggan, dan sistem informasi diperlukan untuk memantau semua aktivitas. Sedangkan Menurut

Similchi-Levi et al, (2008) Manajemen Rantai Pasok adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengintegrasikan pemasok, pengusaha, gudang, dan tempat penyimpanan lainnya secara efisien sehingga produk dapat diproduksi dan didistribusikan dengan jumlah yang tepat.

Suhong Li et al (2006) menyatakan bahwa Indikator keberhasilan Manajemen Rantai Pasok dapat dilihat dari:

□ Strategic supplier partnership

Kemitraan strategis dengan pemasok memungkinkan organisasi untuk bekerja lebih efektif dengan beberapa pemasok penting yang bersedia untuk berbagi tanggung jawab untuk keberhasilan produk. Kemitraan pemasok yang efektif dapat menjadi komponen penting dari rantai pasokan terdepan.

□ Customer relationship

Seluruh Praktik yang digunakan untuk mengelola keluhan pelanggan, membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan meningkatkan kepuasan. Hubungan yang baik diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan program Manajemen Rantai Pasok dengan mempertahankan loyalitas pelanggan, membedakan produk dari pesaing dan memperluas nilai pada pelanggan.

□ Information Sharing

Regina Suharto dan Devie (2013) menyatakan bahwa berbagi informasi antar mitra usaha dapat berupa taktik strategi, kondisi pasar secara umum, dan informasi mengenai pelanggan. Dengan saling melakukan pertukaran informasi antar anggota dalam Rantai Pasok maka informasi tersebut dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing.

Dengan berbagai definisi tersebut oleh para ahli mengenai Manajemen Rantai Pasok, secara umum Manajemen Rantai Pasok adalah semua kegiatan yang terkait dengan aliran, material, informasi, uang dan distribusi produk di sepanjang Rantai Pasok perusahaan tersebut. Yang perlu diperhatikan dalam konsep Manajemen Rantai Pasok adalah menitikberatkan terhadap pengurangan cost dengan mengurangi kesia-siaan dan diwaktu yang sama mengoptimisasi nilai tambah pada rantai pasokan.

### **2.3. Komponen Rantai Pasok**

Rantai pasokan merupakan aspek inti dari setiap organisasi bisnis karena menghubungkan pemasok, produsen, dan pelanggan akhir di jaringan yang sangat penting untuk penciptaan dan pengiriman barang dan jasa. Dalam mengelola rantai pasokan memerlukan suatu proses yaitu, proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian operasi rantai pasokan. Tujuan manajemen rantai pasokan adalah dengan menyelaraskan permintaan dan penawaran seefektif dan seefisien mungkin. Stevenson (2009) menyatakan masalah-masalah utama dalam rantai pasokan terkait dengan :

1. Menentukan tingkat outsourcing yang tepat
2. Mengelola pembelian / pengadaan suatu barang
3. Mengelola pemasok
4. Mengelola hubungan terhadap pelanggan
5. Mengidentifikasi masalah dan merespon masalah dengan cepat
6. Mengelola risiko

Sedangkan menurut I Nyoman Pujawan (2005), Rantai Pasok memiliki tujuan strategis yang perlu dicapai untuk membuat Rantai Pasok menang atau setidaknya bertahan dalam persaingan. Untuk bisa memenangkan persaingan pasar maka Rantai Pasok harus bisa menyediakan produk yang :

1. Murah
2. Berkualitas
3. Tepat waktu
4. Bervariasi

Menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson (2001), semua tindakan yang diambil oleh perusahaan ini dimaksudkan untuk membantu perusahaan mencapai daya saing strategisnya dan menghasilkan laba di atas rata-rata. Daya saing strategis dicapai ketika sebuah perusahaan berhasil memformulasikan dan menerapkan strategi penciptaan nilai. Ketika perusahaan mengimplementasikan suatu strategi yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain atau terlalu mahal untuk menirunya, perusahaan ini memiliki keunggulan persaingan bertahan atau dapat bertahan (*sustained* atau *sustainable competitive advantage*, selanjutnya disebut sebagai keunggulan persaingan). Setelah perusahaan mendapatkan daya saing strategis dan sukses mengeksploitasi keunggulannya, suatu perusahaan mampu mencapai tujuan utamanya: mendapatkan laba di atas rata-rata, yaitu kelebihan penghasilan yang diharapkan oleh seorang investor dari investasi

Menurut Pujawan, I Nyoman (2005), Manajemen Rantai Pasok meliputi hal-hal berikut:

<b>Bagian</b>	<b>Cakupan kegiatan antara lain</b>
Pengembangan produk	Melakukan riset pasar, merancang produk baru, melibatkan <i>supplier</i> dalam perancangan produk baru
Pengadaan	Memilih <i>supplier</i> , mengavaluasi kinerja <i>supplier</i> , melakukan pembelian bahan baku dan komponen, memonitor <i>supply risk</i> , membina dan memelihara hubungan dengan <i>supplier</i>
Perencanaan & Pengendalian	<i>Demand planning</i> , peramalan permintaan, perencanaan kapasitas, perencanaan produksi dan persediaan
Operasi / Produksi	Eksekusi produksi, pengendalian kualitas
Pengiriman / Distribusi	Perencanaan jaringan distribusi, penjadwalan pengiriman, mencari dan memelihara hubungan dengan perusahaan jasa pengiriman, memonitor <i>service level</i> di tiap pusat distribusi

Sumber: I Nyoman Pujawan (2005)

Menurut Turban, Rainer, dan Porter (2008), terdapat 3 macam komponen rantai suplai, yaitu:

- **Upstream Rantai Pasok**

Bagian upstream (hulu) Rantai Pasok meliputi aktivitas dari suatu perusahaan manufaktur dengan para penyalurnya (yang mana dapat manufaktur, assembler, atau kedua-duanya) dan koneksi mereka kepada para penyalur mereka (para penyalur second-trier). Hubungan para penyalur dapat diperluas kepada beberapa strata, semua jalan dari asal material (contohnya bijih tambang, pertumbuhan tanaman). Di dalam upstream Rantai Pasok, aktivitas yang utama adalah pengadaan.

- **Internal Manajemen Rantai Pasok**

Bagian dari internal Rantai Pasok meliputi semua proses pemasukan barang ke gudang yang digunakan dalam mentransformasikan masukan dari para penyalur ke dalam keluaran organisasi itu. Hal ini meluas dari waktu masukan masuk ke dalam organisasi. Di dalam rantai suplai internal, perhatian yang utama adalah manajemen produksi, pabrikasi, dan pengendalian persediaan.

- **Downstream Rantai Pasok Segment**

Downstream (arah muara) Rantai Pasok meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. Di dalam downstream Rantai Pasok, perhatian diarahkan pada distribusi, pergudangan, transportasi, dan after-sales-service

#### **2.4. Ruang Lingkup Manajemen Rantai Pasok**

Menurut Chopra (2001) Manajemen Rantai Pasok (SCM) melaksanakan kegiatan aliran barang yang meliputi perencanaan, pengadaan, produksi, penyimpanan, transportasi dan distribusi, mulai dari titik awal bahan baku sampai

ke titik pemakaian. Manajemen pengadaan (procurement) merupakan bagian dari kegiatan SCM yang berfungsi merencanakan dan melaksanakan pengadaan barang maupun jasa. Manajemen logistik merupakan bagian dari kegiatan SCM yang fokus kepada kegiatan transportasi barang, pergudangan dan distribusi. Manajemen material merupakan objek dari pelaksanaan aliran barang, meliputi SCM, pengadaan dan logistic. Manajemen asset merupakan kekayaan perusahaan sebagai hasil dari kegiatan pengadaan, berupa harta benda (fasilitas produksi, bangunan kantor dan peralatan). Manajemen Rantai Pasok memiliki ruang lingkup yang luas, meliputi pengelolaan bahan baku, pemilihan supplier, proses produksi, pengangkutan, penyimpanan dan distribusi dengan didukung oleh elemen manajemen terkait untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan prinsip QCD (Quality, Cost, Delivery), tepat kualitas, harga bersaing dan tepat waktu.

## 2.5. Proses Manajemen Rantai Pasok

Proses Manajemen Rantai Pasok mencakup proses ketika produk masih berbahan mentah, setengah jadi, produk jadi, serta ketika produk diubah dan dijual melalui fasilitas distribusi yang terhubung oleh rantai sepanjang arus produk dan material. Menurut Pujawan, I Nyoman (2005) proses tersebut dapat digambarkan dalam bagan berikut:



Sumber: I Nyoman Pujawan (2005)

Dapat dilihat bahwa Manajemen Rantai Pasok merupakan koordinasi dari material, informasi, dan arus keuangan antara stakeholder yang berpartisipasi di Rantai Pasok.

Salah satu faktor kunci untuk mengoptimalkan Rantai Pasok adalah dengan menciptakan alur informasi yang bergerak secara mudah dan akurat diantara jaringan atau mata rantai tersebut, dan pergerakan barang yang efektif dan efisien yang menghasilkan kepuasan maksimal pada para pelanggan. Dengan tercapainya koordinasi dari rantai supply perusahaan, maka tiap channel dari rantai supply perusahaan tidak akan mengalami kekurangan barang juga tidak kelebihan barang terlalu banyak. Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003) dalam Rantai Pasok ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan-perusahaan yang mempunyai kepentingan didalam arus barang, para pemain utama itu adalah:

1. Supplier
2. Manufacturer
3. Distributor / wholesaler
4. Retail outlets
5. Customers

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

#### **1. Chain 1: 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, subassemblies, suku cadang dan sebagainya. Sumber pertama ini dinamakan suppliers. Dalam arti yang murni, ini termasuk juga supplier's suppliers atau sub-suppliers. Jumlah supplier bisa banyak atau sedikit,

tetapi supplier's suppliers biasanya berjumlah banyak sekali.

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

Rantai pertama dihubungkan dengan rantai yang kedua, yaitu manufacturer atau plants atau assembler atau fabricator atau bentuk lain yang melakukan pekerjaan membuat, memfabrikasi, meng-assembling, merakit, mengkonversikan, atau pun menyelesaikan barang (finishing). Hubungan dengan mata rantai pertama ini sudah mempunyai potensi untuk melakukan penghematan. Misalnya inventories bahan baku, bahan setengah jadi, dan bahan jadi yang berada di pihak suppliers, manufacturer dan tempat transit merupakan target untuk penghematan ini. Tidak jarang penghematan sebesar 40%-60%, bahkan lebih, dapat diperoleh dari inventory carrying cost di mata rantai ini. Dengan menggunakan konsep supplier partnering misalnya, penghematan tersebut dapat diperoleh.

## **3. Chain 1 – 2 – 3: Supplier – Manufactures – Distributor**

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

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

Pedagang besar biasanya mempunyai fasilitas gedung sendiri atau dapat juga menyewa dari pihak lain. Gudang ini digunakan untuk menimbun barang sebelum disalurkan 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 – 5: Supplier – Manufacturer – Distributor – Retail Outlet – Customer**

Dari rak-raknya, para pengecer atau retailer ini menawarkan barangnya langsung kepada para pelanggan, pembeli 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 mendatangi retail outlet) ke real customer dan real user, karena pembeli belum tentu pengguna akhir. Mata rantai supply baru benar-benar berhenti setelah barang yang bersangkutan tiba di real customers dan real user.

#### **2.6. Tantangan Dalam Mengelola Manajemen Rantai Pasok**

Menurut I Nyoman Pujawan (2005), terdapat tantangan yang harus dihadapi dalam mengelola supply chain, yaitu:

##### **1. Kompleksitas struktur Rantai Pasok**

- Melibatkan banyak pihak dengan kepentingan yang berbeda-beda
- Perbedaan bahasa, zona waktu dan budaya antar perusahaan

##### **2. Ketidakpastiaan**

- Ketidakpastian permintaan
- Ketidakpastian pasokan: lead time pengiriman, harga dan kualitas bahan baku, dan pasokan lainnya.
- Ketidakpastian internal: kerusakan mesin, kinerja mesin yang tidak sempurna, ketidakpastian kualitas produksi, dan ketidakpastian aspek internal lainnya.

Untuk menghadapi masalah ketidakpastian pemesanan dalam rantai pasokan atau bullwhip effect, diperlukan sharing informasi di sepanjang rantai pasokan, optimalisasi tingkat persediaan, penciptaan tim rantai pasokan, pengukuran kinerja rantai pasokan, maupun membangun koordinasi dan kolaborasi di antara mitra bisnis sehingga proses pengiriman produk dari pemasok ke perusahaan dan ke konsumen dapat berjalan lancar dan memungkinkan perusahaan untuk mencapai biaya persediaan yang rendah. Sedangkan menurut James A. dan Mona J. Fitzsimmons (2006), tantangan dalam Manajemen Rantai Pasok adalah untuk menyeimbangkan kebutuhan pengiriman pelanggan secara tepat dengan mendorong biaya produksi dan biaya persediaan. Pemodelan rantai Manajemen Rantai Pasok memungkinkan manajer untuk mengevaluasi pilihan yang akan memberikan peningkatan terbesar dalam kepuasan pelanggan dengan biaya yang terjangkau.

## **2.7. Mengukur Performa Manajemen Rantai Pasok**

Dikatakan oleh Schroeder bahwa mengukur performa Rantai Pasok adalah langkah pertama menuju perbaikan. Sebuah tahapan awal yang perlu ditetapkan dan ditentukan untuk dapat mencapai tujuan perbaikan tersebut. Schroeder mengemukakan bahwa pada umumnya ada lima poin penting yang dapat diukur dalam performa Praktik Manajemen Rantai Pasok, yaitu (Schroeder, 2007):

- **Pengiriman**

Mengacu pada ketepatan waktu pengiriman: persentase pesanan dikirimkan secara lengkap dan tidak melewati pada tanggal yang diminta oleh pelanggan.

- **Kualitas**

Ukuran langsung dari kualitas adalah kepuasan pelanggan dan dapat diukur melalui beberapa cara. Salah satunya, dapat diukur terhadap apa

yang pelanggan harapkan. Pengukuran ini erat kaitannya dengan loyalitas pelanggan.

- Waktu

Waktu pengisian total dapat dihitung langsung dari tingkat persediaan. Jika kita mengasumsikan ada tingkat penggunaan konstan dari persediaan, maka waktu dalam persediaan hanya tingkat persediaan dibagi dengan tingkat penggunaan.

- Fleksibilitas

Fleksibilitas adalah waktu yang dibutuhkan untuk mengubah volume atau bauran produk dengan persentase tertentu atau jumlah.

- Biaya

Ada dua cara untuk mengukur biaya. Pertama, perusahaan dapat mengukur total biaya pengiriman, termasuk manufacture, distribusi, biaya persediaan tercatat, dan biaya rekening membawa piutang.

Selain dari itu performa manajemen rantai pasok juga dapat di ukur dari Integrasi rantai pasok tersebut. Suatu integrasi harus dapat dicapai bagi organisasi atau perusahaan yang berada pada jaringan manajemen rantai pasok dan seluruh mata rantai pengadaan barang. Menurut Setiawan dan Rahardian (2005) 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 (Setiawan dan Rahardian, 2005).

Menurut Hamidin dan Surendro (2010) 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. Sedangkan menurut Setiawan dan Rahardian (2005) 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.

Menurut Kim (2006) manfaat integrasi SC dapat dicapai melalui keterkaitan efisien diantara kegiatan rantai pasok, dan keterkaitan tersebut harus tunduk pada konstruksi dan pemanfaatan berbagai Praktik rantai pasok untuk SC terpadu dan efektif. Ada beberapa integrasi Rantai Pasok, yaitu :

- Integrasi Internal, dalam suatu perusahaan integrasi ini dapat menggantikan peran struktural dan administrasi kemampuan SC yang memiliki hubungan interaktif dengan kemampuan kepemimpinan biaya untuk perbaikan kinerja. Integrasi internal meliputi Integrasi lintas fungsional yang terdiri dari fungsi pembelian, fungsi pemasaran, dan fungsi penjualan.
- Integrasi Eksternal, dalam hubungannya dengan pemasok dan pelanggan integrasi ini dapat menggantikan peran teknologi dan logistik kemampuan SC yang berinteraksi dengan pemasaran yang inovatif, diferensiasi, dan kemampuan layanan pelanggan untuk perbaikan kinerja.

## **2.8. Faktor Pendorong dan Penggerak Manajemen Rantai Pasok**

Performa Rantai Pasok memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi agar adanya perkembangan dalam perusahaan. Menurut Chopra dan Meindl (2004) faktor tersebut adalah berikut:

## 1. Inventory

Inventory adalah semua bahan mentah, dalam proses dan barang-barang yang telah diselesaikan. Inventory merupakan salah satu penggerak Rantai Pasok yang penting karena perubahan kebijakan inventory dapat mengubah secara drastis tingkat responsivitas dan efisiensi Rantai Pasok. Komponen dari keputusan mengenai inventory adalah

### a. Cycle inventory

Cycle inventory adalah jumlah rata-rata dari inventory yang digunakan untuk memenuhi permintaan dalam suatu waktu. Misalnya dalam sebulan memerlukan 10 buah truk bahan baku, perusahaan bisa saja memesan 10 truk bahan baku dalam sekali pesan atau bisa memesan 1 truk bahan baku yang dipesan tiap 3 hari. Ini tergantung dari strategi Rantai Pasok apa yang mereka terapkan (responsif atau efisiensi) dengan memperhitungkan ordering cost (biaya pesan) dan holding cost (biaya penyimpanan).

### b. Safety Inventory

Safety inventory adalah inventory yang dibuat untuk berjaga-jaga terhadap perkiraan akan kelebihan permintaan. Ini digunakan untuk mengatasi ketidakpastian atas permintaan yang tinggi.

### c. Seasonal Inventory

Seasonal inventory adalah inventory yang dibuat untuk mengatasi keragaman yang dapat diprediksi dalam permintaan. Perusahaan yang menggunakan seasonal inventory akan membangun persediaan mereka pada periode permintaan barang rendah dan menyimpannya untuk periode permintaan barang menjadi tinggi, dimana pada saat permintaan tinggi mereka tidak dapat memproduksi semua barang untuk memenuhi permintaan.

## **2. Transportation**

Transportasi adalah memindahkan persediaan dari titik ke titik dalam Rantai Pasok. Transportasi terdiri atas banyak kombinasi dari model dan bentuk yang memiliki keunggulan masing-masing. Pemilihan transportasi juga mempunyai dampak besar dalam tingkat responsifitas dan efisiensi Rantai Pasok. Komponen dari keputusan mengenai transportasi menurut Chopra dan Meindl (2004) adalah berikut :

### **a. Modes of transportation**

Modes of transportation adalah cara-cara dimana sebuah produk dipindahkan dari satu lokasi dalam jaringan Rantai Pasok ke tempat lainnya. Terdapat 5 cara dasar transportasi yang dapat dipilih yaitu: Pesawat Udara. Truk. Kereta. Kapal laut. Pipa saluran.

### **b. Route and network selection**

Route adalah jalur jalan dimana sebuah produk dikirimkan dan network adalah sebuah kumpulan lokasi dan rute kemana produk dapat dikirimkan. Perusahaan membuat beberapa keputusan mengenai rute pada tahap desain Rantai Pasok.

### **c. In house or outsource**

Secara tradisional, banyak fungsi transportasi dilakukan oleh perusahaan sendiri, namun pada saat ini banyak yang telah dilimpahkan ke perusahaan lain (outsourced).

## **3. Fasilitas**

Fasilitas adalah tempat-tempat dalam jaringan Rantai Pasok dimana inventory disimpan, dirakit, atau diproduksi. Dua jenis umum dari fasilitas adalah tempat produksi dan tempat penyimpanan. Bila perusahaan memilih tingkat efisiensi tinggi, maka memiliki lebih sedikit gudang. Jadi penentuan fasilitas

mempunyai dampak yang besar dalam tingkat responsifitas dan efisiensi Rantai Pasok. Komponen dari keputusan mengenai fasilitas menurut Chopra dan Meindl (2004, p55-56) adalah sebagai berikut :

a. Location

Penentuan keputusan dimana suatu perusahaan menentukan lokasi fasilitasnya merupakan bagian yang sangat besar dalam langkah desain Rantai Pasok. Penentuan lokasi secara ekonomis, sedangkan penentuan lokasi secara desentralisasi akan menjadi lebih responsif dalam permintaan konsumen.

b. Capacity

Perusahaan juga harus menentukan seberapa kapasitas dari fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Sejumlah besar kapasitas akan menjadikan perusahaan tersebut menjadi lebih responsif, demikian pula sebaliknya.

c. Operation methodology

Disini digambarkan bagaimana metode perusahaan dalam memproduksi barang, apakah mesin yang dipakai untuk membuat produk itu bersifat fleksibel maksudnya adalah mesin tersebut juga dapat pula digunakan untuk membuat produk lain yang biasanya mesin itu relatif mahal atau menggunakan mesin yang dapat membuat satu macam produk saja (efisien).

d. Warehouse methodology

- Stock Keeping Unit (SKU) Storage. Gudang tradisional yang menyimpan segala macam produk dalam suatu tempat.
- Job Lot Storage. Yaitu suatu metode penyimpanan persediaan dimana semua produk-produk yang berbeda dibutuhkan untuk suatu pekerjaan khusus atau memuaskan konsumen tipe khusus, disimpan bersama-sama.
- Crossdocking. Yaitu sebuah metode, dimana barang sebenarnya tidak

disimpan dalam fasilitas (gudang) perusahaan. Truk dari pemasok barang, tiap-tiap hari truk tersebut membawa jenis-jenis yang berbeda dari barang yang dipesan diangkut menuju fasilitas perusahaan, kemudian dari sana dipecah menjadi bagian-bagian kecil dan dengan cepat diangkut ke retailer menggunakan truk-truk yang berisi barang-barang yang beragam dari truk-truk sebelumnya.

#### **4. Information**

Informasi terdiri dari data dan analisis yang berkaitan dengan inventory, transportasi, fasilitas dan pelanggan diseluruh Rantai Pasok. Informasi menyajikan pihak manajemen kesempatan untuk membuat Rantai Pasok lebih responsif dan efisien. Informasi secara potensial adalah penggerak terbesar performa Rantai Pasok. Komponen dari keputusan mengenai informasi adalah (Chopra dan Meindl, 2004):

##### **a. Push versus Pull**

Sistem push biasanya menggunakan MRP untuk jadwal produksi, jadwal kepada pemasoknya untuk menentukan kapan, jenis dan banyak barang yang dikirimkan ke perusahaan, sedangkan tipe pull menggunakan informasi atas permintaan aktual konsumen, sehingga perusahaan dapat dengan tepat memenuhi permintaan tersebut.

##### **b. Coordinating and Information sharing**

Koordinasi dari Rantai Pasok terjadi ketika semua tingkatan dari Rantai Pasok bekerja menuju tujuan yang memaksimalkan keuntungan total Rantai Pasok dibandingkan dengan bekerja sendiri-sendiri. Kekurangan koordinasi berpengaruh pada kerugian yang besar atau keuntungan Rantai Pasok. Ini bisa dilakukan dengan pertukaran data antara tiap-tiap bagian dalam Rantai Pasok itu sendiri.

### c. Forecasting and Aggregate Planning

Peramalan adalah ilmu pengetahuan dan seni untuk membuat rencana mengenai kebutuhan masa depan dan kondisinya. Peramalan digunakan dalam pengambilan keputusan. Setelah menciptakan peramalan, maka perusahaan mengubah menjadi rencana aktivitas untuk memenuhi permintaan yang telah diperhitungkan.

### d. Enabling Technologies

Untuk mencapai komunikasi yang terintegrasi dalam Rantai Pasok, maka terdapat teknologi-teknologi yang digunakan yaitu:

- Electronic Data Interchange (EDI). EDI memungkinkan perusahaan menjadi lebih efisien, juga menurunkan waktu yang dibutuhkan produk untuk sampai ke konsumen, transaksi menjadi lebih akurat dan lebih cepat dibandingkan tanpa EDI.
- Internet. Internet sendiri mendukung penggunaan EDI. Dengan internet maka akan menjadi sebuah faktor penting dalam Rantai Pasok.
- Enterprise Resources Planning (ERP). Sistem ERP ini menyediakan pelacakan transaksi dan kemampuan melihat secara keseluruhan atas informasi dari tiap-tiap bagian perusahaan dan memungkinkan Rantai Pasok membuat keputusan yang 'cerdas'.
- Manajemen Rantai Pasok (SCM) Software. Yaitu program yang menyediakan dukungan terhadap analisis keputusan dalam penambahan kemampuan melihat secara keseluruhan terhadap informasi

## 2.9. Kinerja Perusahaan

Menurut Soepiadhy (2011) Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau tujuan perusahaan. Kinerja adalah suatu hasil prestasi kerja

optimal yang dilakukan seseorang, kelompok atau badan usaha.

Sedangkan menurut Bastian (2001) Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empiric suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Kinerja usaha mengacu pada seberapa baik suatu perusahaan berorientasi pada pasar serta tujuan financialnya. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut.

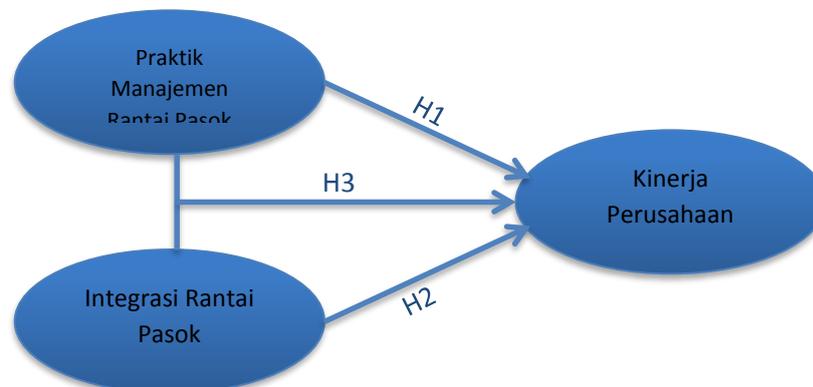
Yuwono dkk. (2002), mendefinisikan penilaian kinerja sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas, perencanaan dan pengendalian.

Menurut Mulyadi (2001) Pengukuran kinerja merupakan suatu bagian dari proses manajemen strategi yang dapat memberikan informasi strategi yang menyeluruh bagi para pembuat keputusan. Penilaian kinerja berada pada tahap implementasi, sedangkan hasil pengukurannya berada pada tahap pemantauan yang kemudian dikomunikasikan untuk memberikan umpan balik dalam pengambilan keputusan.

### 2.10. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	Karina Ardianti (2019)	Pengaruh Manajemen Rantai Pasok dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan di UKM Yogyakarta	Information Sharing, Cooperation, Rantai Pasok Integration, Longterm Relationship	Information Sharing, Cooperation, Rantai Pasok Integration, Longterm Relationship berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
2	Lisda Rahmasari (2011)	Pengaruh Manajemen Rantai Pasok terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing (Studi Kasus pada Industri Kreatif di Provinsi Jawa Tengah)	Variabel Dependen: Kinerja Operasional Perusahaan, dan Keunggulan Bersaing  Variabel Independen: Manajemen Rantai Pasok	Manajemen Rantai Pasok berpengaruh positif terhadap kinerja operasional perusahaan dan keunggulan bersaing
3	Ariani (2013)	Pengaruh Manajemen Rantai Pasok Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada IKM Makanan Olahan Khas Padang Sumatera Barat)	Praktik Manajemen Rantai Pasok, Biaya Distribusi	Praktik Manajemen Rantai Pasok, Biaya Distribusi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
4	Rahadi (2012)	Pengaruh Manajemen Rantai Pasok Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan	Variabel Dependen: Kinerja Operasional Perusahaan  Variabel Independen: Manajemen Rantai Pasok	Manajemen Rantai Pasok berpengaruh positif terhadap kinerja operasional perusahaan.
5	Wulandasari, Ria Nelly Sari dan Al Azhar L (2017)	Pengaruh Manajemen Rantai Pasok Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing	Variabel Dependen: Kinerja Operasional Perusahaan, dan Keunggulan Bersaing  Variabel Independen: Manajemen Rantai Pasok	Manajemen Rantai Pasok berpengaruh positif terhadap kinerja operasional perusahaan dan keunggulan bersaing

## 2.11. Kerangka dan Hipotesis Penelitian



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian

Setelah mengidentifikasi seberapa ketatnya persaingan antara perusahaan di masa ini, perusahaan perlu untuk mencari suatu strategi yang dapat membantu mereka untuk tetap beradaptasi dengan kompetisi tersebut. Berdasarkan referensi dan literatur yang di jabarkan pada tinjauan pustaka, dapat dilihat bahwa mengoptimalkan Manajemen Rantai Pasok merupakan strategi yang penting dalam keberlanjutan usaha serta kelancaran ketersediaan produk, yang juga menjadi salah satu faktor penting kinerja perusahaan PT.Perkebunan Nusantara XIV.

Berdasarkan rumusan masalah dan identifikasi tinjauan pustaka maka diperoleh hipotesis sebagai berikut :

- Diduga Praktik Manajemen Rantai Pasok mempengaruhi kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIV.
- Diduga Integrasi Rantai Pasok mempengaruhi kinerja PT. Perkebunan Nusantara XIV.
- Diduga Praktik Manajemen Rantai Pasok dan Integrasi Rantai Pasok secara bersama-sama mempengaruhi kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XIV.