

# INTEGRASI SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN

Maria Madgalena Minarsih\*)

## **Abstrak**

*Persaingan bisnis pada saat ini sudah berkembang menjadi persaingan antar jaringan bisnis. Perusahaan dituntut memaksimalkan kinerja operasionalnya dalam mengelola seluruh sumber daya internal (pemasok) maupun eksternal (pelanggan). Hal ini dimaksudkan untuk menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas, memenuhi keinginan konsumen, tepat waktu, hemat biaya (persediaan dan biaya pengiriman) dan pengelolaan secara efektif, efisien serta fleksibel dan pelayanan prima untuk konsumen. Jaringan bisnis ini dapat dijelaskan sebagai jaringan organisasi yang melibatkan hubungan suplier (upstream) dan konsumen (downstream). Integrasi yang efektif dalam suatu supply akan menjadi faktor kunci bagi perusahaan dalam mencapai perbaikan – perbaikan yang diperlukan agar perusahaan tetap kompetitif, terutama untuk menghadapi era globalisasi saat ini.*

**Kata kunci : Pola Integrasi Supply Chain Management dan Performa Perusahaan**

## **PENDAHULUAN**

Persaingan di bidang industri (barang dan jasa) semakin ketat, sebagai akibat dari globalisasi dan ekonomi pasar bebas yang diberlakukan oleh beberapa organisasi perdagangan dunia. Hal – hal yang menghalangi kompetisi pasar bebas, seperti bea masuk serta proteksi dan subsidi pemerintah harus dihapuskan. Perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan optimalisasi struktur dan infrastruktur internal untuk menjadi pemenang kompetisi (Landeghem dan Maele, 2002).

Strategi baru harus dimiliki oleh perusahaan untuk mencakup seluruh lingkup bisnisnya. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu menghubungkan lingkup internal dan eksternal bisnisnya secara seksama dalam suatu rantai yang disebut *Supply Chain*. Saat ini bukan merupakan persaingan antar perusahaan tetapi lebih merupakan persaingan antar *supply chain* (Setiawan dan Suhardi, 2005).

---

\* Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran

Persaingan bisnis pada saat ini sudah berkembang menjadi persaingan antar jaringan bisnis. Perusahaan dituntut memaksimalkan kinerja operasionalnya dalam mengelola seluruh sumber daya internal (pemasok) maupun eksternal (pelanggan). Hal ini dimaksudkan untuk menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas, memenuhi keinginan konsumen, tepat waktu, hemat biaya (persediaan dan biaya pengiriman) dan pengelolaan secara efektif, efisien serta fleksibel (Setiawan dan Santoso, 2006).

Jaringan bisnis ini juga disebut *supply chain* yang dapat dijelaskan sebagai jaringan organisasi yang melibatkan hubungan *upstream dan downstream* dalam jasa pada pelanggan (Martin dalam Miranda dan Amin, 2005). Proses *supply chain management* ini melibatkan hubungan *upstream dan down stream*, dimana hubungan *upstream* merupakan hubungan dengan supplier sedangkan hubungan *downstream* merupakan hubungan perusahaan dengan konsumen (Setiawan dan Santoso, 2006).

Konsep *supply chain* merupakan konsep baru dalam melihat persoalan logistik sedangkan konsep lama melihat logistik lebih sebagai persoalan internal perusahaan yang pemecahannya dititikberatkan pada masing – masing perusahaan. Dalam perkembangan selanjutnya, permasalahan logistik dilihat secara lebih luas yang merupakan mata rantai penyediaan barang dari pemasok, perusahaan sampai dengan konsumen yang disebut manajemen *supply chain*. Tujuan manajemen *supply chain* sendiri yaitu mengintegrasikan pemasok, perusahaan pergudangan sampai dengan pengecer sehingga barang dapat sampai kepada konsumen dalam jumlah, lokasi dan waktu yang tepat (Gatorna dan Walter, 1996).

*Supply chain management (SCM)* merupakan serangkaian pendekatan yang diterapkan untuk mengintegrasikan *supplier*, pengusaha, gudang (*warehouse*) dan tempat penyimpanan lainnya secara efisien hingga produk dihasilkan dan didistribusikan dengan kualitas, lokasi dan waktu yang tepat untuk memperkecil biaya dan memuaskan kebutuhan pelanggan (Miranda dan Amin, 2005). *Supply chain management* mempunyai keunggulan kompetitif dalam mengatur aliran barang dalam suatu rantai *supply* dimana kegiatan produksi dan distribusi dari suatu perusahaan dapat bekerja sama untuk memenuhi tuntutan konsumen.

Tujuan utama *supply chain management* adalah penyerahan barang tepat waktu demi memuaskan konsumen, mengurangi biaya, meningkatkan segala hasil dari seluruh *supply chain*, mengurangi waktu, memusatkan kegiatan perencanaan dan distribusi. *Supply chain management* merupakan solusi terbaik untuk memperbaiki tingkat produktivitas perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang baru (Watanabe, 2001).

Integrasi merupakan tantangan yang paling besar dalam *supply chain management*. Integrasi tidak hanya dalam internal perusahaan sendiri, tetapi antara perusahaan satu dengan perusahaan yang lain (hulu dan hilir). Integrasi ini tidak menyangkut kepemilikan atau dominasi tertentu, tapi merupakan penggabungan dari kegiatan melalui informasi. Integrasi *supply chain* mengimplikasikan integrasi proses yang berarti kerjasama yang erat di antara pembeli dan pemasok. Integrasi yang efektif dalam suatu *supply* akan menjadi faktor kunci bagi perusahaan dalam mencapai perbaikan – perbaikan yang diperlukan agar perusahaan tetap kompetitif. Tujuan dari integrasi antara perusahaan dengan pemasok dan konsumen adalah untuk menciptakan dan mengkoordinasikan proses *supply chain* melalui cara yang sulit diiru oleh pesaing. Integrasi *supply chain* ini berprinsip pada suatu pembagian aktivitas yang terjadi pada rantai pemasok, perusahaan dan konsumen (Setiawan dan Suhardi, 2005).

Level dalam integrasi *supply chain* terdiri dari level fungsional, internal dan eksternal yang masing – masing mengkaitkan dengan pihak konsumen, manufaktur, distribusi dan masalah pembelian. Hal ini juga dapat dilihat dari integrasi konsumen, integrasi informasi, integrasi distribusi dan logistik, integrasi pemasok dan integrasi pembelian (Narasimhan dan Ajay, 2001). Integrasi eksternal perusahaan yang kemudian hanya disebut integrasi *supply chain* mempunyai arah dan tingkat integrasi. Arah integrasi adalah kecondongan perusahaan tersebut ke arah pemasok dan atau konsumen. Tingkat integrasi adalah luas atau sempitnya jangkauan integrasi perusahaan ke arah pemasok dan atau konsumen. Beberapa perusahaan berintegrasi secara seimbang antara pemasok dan konsumen. Semakin tinggi tingkat integrasi, dalam arti jangkauannya terhadap pemasok dan konsumen semakin luas, semakin

besar pula keuntungan potensialnya. Pada perusahaan berintegrasi dan bertindak sebagai satu kesatuan, maka performannya akan meningkat di seluruh *supply chain* tersebut (Setiawan dan Suhardi, 2005).

Penentuan utama *supply chain* bukan lagi perusahaan melainkan konsumen (Mattsson, 2003). Konsumen bebas menentukan pilihan mereka pada berbagai pilihan barang atau jasa yang tersedia di pasaran sehingga perusahaan berusaha untuk menyesuaikan produk mereka sesuai pilihan serta kehendak konsumen (Barrat, 2004). Sehingga dalam *supply chain* partisipasi konsumen sama pentingnya dengan jaringan kerjasama antara perusahaan dengan pemasok.

Integrasi *supply chain* dalam penerapannya masih dipengaruhi oleh kelas perusahaan. Perusahaan berkelas internasional lebih cenderung berintegrasi kepada konsumen dan pemasoknya secara luas dan seimbang dibanding dengan kelas dibawahnya (Lajara, 2004). Upaya ini dilakukan untuk meningkatkan performa perusahaan yang diwujudkan dengan peningkatan produktivitas dan kemampuan perusahaan membedakan diri dari para pesaingnya (*value advantage*) (Setiawan dan Suhardi, 2005).

### **Supply Chain Management**

*Supply chain management* adalah integrasi dari proses bisnis inti dari pemakai akhir melalui pemasok yang menyediakan produk, jasa dan informasi yang menambah nilai untuk konsumen dan pemegang saham (Stock dan Lambert, 2001). Pengintegrasian proses bisnis yang terbentang antara pemasok sampai konsumen akhir sangat berdampak pada tingkat kepuasan konsumen dan perusahaan itu sendiri (Setiawan dan Santosa, 2006). *Supply chain management* merupakan rangkaian dari fasilitas, fungsi dan aktivitas perusahaan yang terlibat dalam pembuatan dan penyaluran barang atau jasa (Setiawan dan Suhardi, 2005).

Rangkaian tersebut dimulai dari pemasok dan berakhir pada konsumen akhir, dapat diketahui keuntungan – keuntungan dari *supply chain* yaitu mengurangi inventory barang dengan berbagai cara, menjamin kelancaran penyediaan barang dan menjamin mutu (Setiawan dan Suhardi, 2005).

Terdapat dua jenis pergerakan dalam *supply chain management*, yaitu 1). *physical movement of materials* yaitu pergerakan arus barang di mana umumnya memiliki arah menuju rantai terakhir (konsumen), meskipun tidak semua rantai berawal dengan bahan baku. 2). *exchange of information* yaitu pergerakan arus informasi ini menuju kedua arah, baik menuju rantai awal maupun rantai akhir, di sepanjang *supply chain* (Stevenson, 2002).

Menurut Stock dan Lambert (2001) *supply chain management* merupakan integrasi dari beberapa proses bisnis inti melalui *original supplier* (pemasok awal) menuju *end user* (konsumen akhir) yang menyediakan barang, jasa dan informasi yang mampu memberikan tambahan nilai bagi konsumen.

Aktivitas utama diperlukan dalam proses bisnis *supply chain management*, aktivitas tersebut seperti sebagai berikut (Stock dan Lambert, 2001):

1. Manajemen hubungan dengan konsumen (*customer relationship management*). Pada aktivitas ini dilakukan identifikasi konsumen yang kritis bagi misi bisnis perusahaan
2. Manajemen pelayanan konsumen (*customer service management*). Pada aktivitas ini sumber informasi tunggal disediakan, informasi *real – time (factual)* tentang tanggal pengiriman yang sudah dijanjikan atau ketersediaan produk bagi konsumen.
3. Manajemen permintaan (*demand management*), dengan menyeimbangkan kebutuhan konsumen dengan kemampuan perusahaan.
4. Pemenuhan order (*order fulfillment*), menyediakan proses bisnis yang transparan, *supply chain* yang efektif menepati pemenuhan kebutuhan konsumen pada saat yang tepat
5. Manajemen aliran manufaktur (*manufacturing flow management*), menyesuaikan antara permintaan dengan kemampuan produksi.
6. Pembelian (*procurement*)  
Fungsi pembelian mengembangkan mekanisme informasi cepat dan jaringan internet untuk kecepatan informasi.

7. Pengembangan dan komersialisasi produk, mengintegrasikan pemasok dan konsumen ke dalam proses pengembangan produk.
8. Tingkat pengembalian (*returns*), manajemen proses pada saluran pengembalian yang efektif memudahkan identifikasi perbaikan produktivitas dan terobosan baru pada produk.

Agar *Supply chain management* dapat berjalan dengan sukses dibutuhkan perubahan dari mengelola fungsi individual menjadi suatu aktivitas yang berintegrasi ke dalam proses inti *supply chain*.

### **SCM (Supply Chain Management) dalam Rantai Masukan Global dan Strategi SCM**

Tujuan manajemen rantai pasokan global adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Karena perkembangan sebuah perencanaan strategis yang sukses bagi manajemen rantai masukan memerlukan perencanaan yang inovatif dan penelitian yang seksama. Rantai pasokan pada lingkungan global seharusnya: (Heizer dan Render, 2004)

1. Cukup fleksibel untuk menanggapi perubahan mendadak pada ketersediaan komponen, saluran distribusi atau pengiriman, bea impor, dan nilai mata uang.
2. Mampu menggunakan teknologi transmisi dan komputer tercanggih untuk menjadwalkan dan mengelola pengiriman komponen serta produk jadi ke luar.
3. Memiliki karyawan lokal yang memiliki ketrampilan untuk menangani tugas-tugas, perdagangan, pengiriman, imigrasi, dan permasalahan politis.

Keputusan antara membuat atau membeli : Memiliki antara memproduksi sebuah komponen atau jasa sendiri atau membeli dari sebuah sumber diluar perusahaan. *Outsourcing* merupakan bagian dari trend yang berkembang menuju pemanfaatan efisiensi yang akan menghasilkan spesialisasi. Vendor yang melakukan jasa outsourcing adalah tenaga ahli dibidangnya, dan perusahaan outsourcing dapat memusatkan perhatian pada faktor penentu keberhasilan yang merupakan kemampuan intinya.

Strategi rantai pasokan terdiri dari (Heizer dan Render, 2004)

1. Salah satu pendekatan bernegosiasi dengan benak pemasok dan mengadu satu pemasok dan pemasok yang lain.
2. Mengembangkan hubungan "kemitraan jangka panjang", dengan sedikit pemasok untuk memuaskan pelanggan
3. Integrasi vertikal dimana perusahaan dapat memutuskan untuk menggunakan integrasi balik vertikal dengan benar-benar membeli pasokan tersebut.
4. Kombinasi sedikit pemasok dengan integrasi vertikal, yang dikenal sebagai keiretsu. Dalam Keiretsu, pemasok menjadi bagian dari kesatuan perusahaan.
5. Mengembangkan perusahaan virtual yang menggunakan para pemasok sesuai dengan kebutuhan.

Manajemen rantai pasokan merupakan pengintegrasian aktivitas pengadaan barang dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan. Manajemen rantai pasokan mencakup aktivitas :

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 Produksi
7. Pemenuhan pesanan
8. Berbagi informasi pelanggan, prediksi dan produksi.

Tujuan adalah untuk membangun sebuah rantai pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Aktivitas para manajer rantai pasokan mencakup ilmu akuntansi, keuangan, pemasaran, dan operasi. Kunci dari manajemen rantai masukan yang efektif adalah menjadikan para pemasok sebagai "mitra" dalam strategi perusahaan untuk memenuhi pasar yang selalu berubah.

### **Konsep Logistic Management**

Manajemen logistic adalah bagian dari proses *supply chain* yang merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan aliran serta penyimpanan barang,

jasa dan informasi terkait secara efektif dan efisien dari *point – of – origin* (titik awal pergerakan barang) menuju *point- of-consumption* (titik di mana barang siap dikonsumsi) dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen (Stock & Lambert, 2001). Logistic berkaitan dengan hal memperoleh barang dan atau jasa pada saat barang dan jasa tersebut dibutuhkan dan diinginkan.

Logistic merupakan proses pengelolaan pembelian, pergerakan dan penyimpanan bahan baku, bahan setengah jadi dan barang jadi serta aliran informasi terkait secara strategis melalui organisasi dan saluran pemasarannya dalam suatu cara tertentu dimana keuntungan saat ini dan yang akan datang dimaksimalkan lewat pemenuhan pesanan dengan biaya yang efektif (*cost-effective fulfillment of orders*) (Christine, 2003).

### **Persamaan dan Perbedaan Manajemen Logistik dan Manajemen Supply Chain**

Antara manajemen logistic dan manajemen *supply chain* memiliki sejumlah persamaan yang terkadang menimbulkan kerancuan, yaitu :

1. Keduanya menyangkut pengelolaan arus barang dan jasa
2. Keduanya menyangkut pengelolaan mengenai pembelian, pergerakan, penyimpanan, pengangkutan, administrasi dan penyaluran barang.
3. Keduanya menyangkut usaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan barang.

Perbedaan mendasar diantara keduanya yang antara lain dapat disebutkan sebagai berikut :

#### **1. Manajemen Logistik**

Mengutamakan pengelolaan termasuk arus barang dalam perusahaan serta berorientasi pada perencanaan dan kerangka kerja yang menghasilkan rencana tunggal arus barang dan informasi di seluruh perusahaan

#### **2. Manajemen Supply Chain**

Mengutamakan arus barang antar perusahaan, sejak perusahaan paling hulu sampai yang paling hilir agar koordinasi proses bisnis antar perusahaan tercipta, mulai dari pemasok sampai kepada pelanggan.

## **Integrasi Suplly Chain Management**

Terdapat tiga level struktur integrasi di dalam *supply chain*. Pertama, level fungsional yaitu integrasi dalam beberapa fungsi perusahaan. Misalnya integrasi dalam fungsi pembelian, persediaan atau pemasaran. Kedua, level internal yaitu integrasi di dalam berbagai fungsi perusahaan yang bertujuan agar internal perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa secara efisien. Ketiga, level eksternal yaitu integrasi perusahaan baik kepada pemasok maupun konsumen agar aliran bahan mentah mengalir secara lancar dan produk jadi dapat dikonsumsi konsumen pada kualitas, waktu, jumlah dan lokasi yang diharapkan (Narasimhan, 2001).

Menurut Frohlich dan Westbrook (2001) integrasi dioperasikan atas dasar 8 jenis aktivitas berbeda yang secara umum digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengintegrasikan operasi perusahaan tersebut dengan pemasok dan konsumennya. Aktivitas tersebut adalah :

### **1. Akses pada sistem perencanaan**

Variabel integratif ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya akses pemasok dan konsumen dalam sistem perencanaan perusahaan, karena perencanaan dan pengendalian operasi merupakan kunci untuk menggerakkan suatu organisasi atau *supply chain* ke arah yang dikehendaki. Perencanaan bersama (*joint planning*) ini akan memiliki dampak yang signifikan pada keberhasilan suatu *supply chain*.

### **2. Perencanaan proses bersama**

Struktur aliran kerja atau aktivitas mengindikasikan bagaimana perusahaan menjalankan tugas dan aktivitasnya. Tingkat integrasi proses dalam *supply chain* merupakan suatu alat ukur bagi struktur organisasi perusahaan Akses EDI (*electronic data interchange*)

Penggunaan teknologi informasi untuk mengkoordinasikan seluruh elemen *supply chain* dari pemasok menuju konsumen dapat mencapai suatu tingkat integrasi yang disebut keuntungan kompetitif, yang tidak terdapat dalam

sistem logistik tradisional. Oleh karena EDI dalam bisnis di Indonesia kurang dikenal maka istilah tersebut diganti dengan penggunaan teknologi informasi bersama.

3. Pengetahuan tentang *inventory mix level*

Pengurangan persediaan menurunkan kebutuhan pergudangan (*warehousing*). Perusahaan perlu menyimpan barang terutama barang jadi dalam jumlah yang proporsional karena persediaan barang jadi memakan biaya yang lebih besar dari pada persediaan barang setengah jadi. Merasionalisasi jaringan *supply chain* akan memberikan implikasi bagi penurunan persediaan untuk hampir seluruh aktivitas perusahaan.

4. *Packaging customization*

Adanya perubahan dari *push system* ke *pull system* mendorong manufaktur selalu melakukan “*push*” terhadap barang – barangnya kepada konsumen melalui *retailer*. Semakin banyak jenis barang dan jumlah perusahaan yang ditawarkan, maka semakin tinggi persaingan di pasar. Penentu utama persaingan adalah para konsumen yang bebas menentukan pilihan dari berbagai pilihan barang dan jasa yang tersedia di pasaran. Oleh karena itu perusahaan harus membuat barang – barang yang dipilih, dikehendaki dan disukai konsumen.

5. Frekuensi pengiriman

Frekuensi pengiriman merupakan aktivitas primer dalam *value chain*. Aktivitas ini menyumbang dalam penciptaan hasil produksi, penjualan dan distribusi kepada pembeli, meliputi efisiensi arus barang menuju pelanggan dan efisiensi kegiatan pergudangan. *Value chain* merefleksikan konsep bahwa barang dan jasa akan mengalami penambahan nilai seiring dengan meningkatnya tahap yang dilaluinya dalam suatu *supply chain*.

Penggunaan alat logistik (*common logistical equipment*)

Keterkaitan dengan pihak pemasok maupun konsumen terlihat dari penggunaan berbagai alat – alat logistik untuk mempercepat perpindahan barang dan jasa, misalnya penggunaan kontainer.

6. Peran distribusi pihak ketiga (*common use of Third – party logistic*)

Distribusi produk atau jasa lebih mudah dilakukan jika terjalin kerjasama dengan pihak ketiga dalam bentuk agen atau pengecer. Penggunaan pihak ketiga juga menekan distribusi lebih efisien daripada dilakukan oleh perusahaan sendiri.

### **Pola Integrasi Supply Chain Management**

Menurut Frohlich dan Westbrook (2001) terdapat lima pola integrasi yang menggambarkan arah dan tingkat integrasi perusahaan kepada pemasok dan atau konsumen yang diukur melalui tinggi atau rendahnya kuartil di mana perusahaan melakukan integrasi. :

1. Cenderung internal perusahaan (*Inward facing*) : integrasi perusahaan berada dibawah kuartil integrasi baik terhadap konsumen maupun pemasok
2. Agak cenderung kepada pemasok dan konsumen (*Periphery facing*) : posisi perusahaan berada diatas kuartil bawah integrasi namun berada di bawah kuartil atas integrasi, bisa salah satu mengarah ke pemasok atau ke konsumen.
3. Cenderung kepada pemasok (*Supplier facing*) : perusahaan melakukan integrasi yang lebih luas kepada pemasok, melebihi kuartil atas integrasi namun kepada konsumen memiliki pola integrasi yang lebih sempit yaitu tidak melewati kuartil atas integrasi.
4. Cenderung kepada konsumen (*Customer facing*) : perusahaan memiliki pola integrasi yang luas kepada konsumen dengan melewati kuartil atas konsumen namun berada dibawah kuartil atas integrasi pemasok
5. Cenderung kepada Pemasok dan konsumen *Outward facing* : perusahaan melakukan integrasi yang luas baik kepada pemasok maupun kepada konsumen, posisi perusahaan berada melewati kuartil atas integrasi baik pemasok maupun konsumen.

## Performa Perusahaan

*Supply chain* yang ditentukan perusahaan disesuaikan dengan strategi bisnisnya. Kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan *supply chain* mempengaruhi performa perusahaan. Terdapat berbagai pola integrasi yang memiliki arah dan tingkat integrasi yang menjelaskan apakah perusahaan memiliki kecenderungan untuk berintegrasi kepada pemasok, konsumen atau keduanya dan seberapa besar integrasi tersebut dilakukan.

Kebutuhan untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya dengan melakukan integrasi *supply chain*, perusahaan dihadapkan pilihan – pilihan kearah mana pola integrasi *supply chain* – nya, apakah condong ke internal atau eksternal yang mampu memaksimalkan sumber daya perusahaan yang terbatas. Pola integrasi yang terbentuk dalam *supply chain* perusahaan mencerminkan fokus operasional perusahaan dalam bersaing dalam dunia bisnis.

Kesuksesan perusahaan dalam mengintegrasikan rantai pasokannya dapat dilihat dari penurunan investasi pada persediaan, pengurangan waktu dalam siklus kas, pengurangan waktu siklus, biaya akuisisi material yang rendah, produktivitas karyawan tinggi, dan peningkatan kemampuan dan mempertemukan waktu yang diinginkan konsumen (Supriharyanti, 2003).

Indikator manfaat nilai adalah pelayanan terhadap pelanggan (*customer service*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) kesesuaian kualitas (*conformance quality*) keragaman produk, pengiriman tepat waktu. Sedangkan indikator manfaat produktivitas adalah penurunan biaya total overhead dan bahan baku rendah, *lead time* proses pendek, *lead time* pembelian pendek, *lead time* pengiriman pendek, *inventory turonver* tinggi (Setiawan dan Santosa, 2005).

Untuk mengukur performa suatu *supply chain* Steveson (2002) menggunakan model SCOR (*Supply chain operation reference model*). SCOR menampilkan suatu cara standarisasi pengukuran performa *supply chain*. Keberhasilan perusahaan diukur melalui pencapaian keunggulan kompetitif melalui perolehan *value advantage* dan *productivity advantage*.

Menurut Indrajit dan Djokropranoto (2002), sumber keunggulan kompetitif tersebut terletak pada dua hal, yaitu :

1. Kemampuan perusahaan melayani konsumen yang dapat membedakan diri dari para pesaingnya yang disebut manfaat nilai (*value advantage*). Faktor yang sangat penting dalam memperoleh manfaat nilai adalah memberikan pelayanan yang sebaik – baiknya.
2. Kemampuan perusahaan untuk beroperasi secara efisien dan efektif yang disebut manfaat produktivitas (*productivity advantage*)

## **PENUTUP**

Perusahaan yang menerapkan konsep *supply chain management* akan berupaya melakukan integrasi kepada pemasok dan konsumen meskipun belum dilakukan secara maksimal. Perusahaan lokal sudah banyak menerapkan, meskipun terbatas pada integrasi kepada konsumen. Karakteristik perusahaan sangat mempengaruhi pola integrasi *supply chain* yang dipilih (Setiawan dan Suhardi, 2005).

Perusahaan lebih menekankan dalam melakukan integrasi kepada pemasok – konsumen adalah koordinasi informasi frekuensi pengiriman, penggunaan peralatan logistik yang mendukung koordinasi keduanya dan kesepakatan atas penunjukkan pihak ketiga sebagai agen atau penyalur (Setiawan dan Santosa, 2006)

Pola integrasi mempengaruhi performa perusahaan, semakin tinggi integrasi yang dilakukan oleh perusahaan, maka performa perusahaan semakin meningkat. Upaya untuk menghadapi persaingan yang lebih ketat, perusahaan lokal berupaya meningkatkan koordinasi dengan pemasok dan komunikasi yang lebih intensif dengan konsumen.

## **daftar pustaka**

Barrat, Mark, 2004, Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain Management, *Supply Chain Management : An International Journal Vol (9). No. 1*

- Frohlich, Markam T dan Wetbrook, Roy, 2001, Arch Of Ingration : an International Study of Supply Chain Strategies, *Journal of Operation Management*, Vol (19), No. 3.
- Gatorna, J. L dan Walters, D. W, 1996, *Managing the Supply Chain : A Strategic Perspective*, McMillan Business.
- Heizer, Yay dan Render, Barry, 2004, *Operations Management (Manajemen Operasi)* , Salemba Empat, Jakarta.
- Indrajit, Richardus dan Djokropranoto, Richardus, 2002, *Konsep Manajemen Supply Chain*, Edisi Pertama, Jakarta, PT. Grasindo.
- Landeghem, V. Hendrik dan Maele, V. Hendrik, 2002, Robust Planning a New Paradigm for Demamd Chain Planning, *Journal of Operations Management*, Vol (20) No. 3.
- Lajara, Bartholomew, 2004, SMEs and Supplier Alliances Use : An Empirical Analysis, *Supply Chain Management : An International Journal*, Vol (9) no. 1.
- Mattsson, Lars – Gunnar, 2003, Reorganization of Distribution in Globalization of Markets : the Dynamic Contact of Supply chain management, *Supply Chain Management : An International Journal*, Vol. (8), No.5.
- Miranda dan Amin Widjaya Tunggal, 2005, *Management Logistik dan Supply Chain Management*, Harvarindo, Jakarta.
- Narasimhan, Ram dan Ajay, Das, 2001, The Impact of Purchasing Integration and Practices on Manufacturing Performance, *Journal of Operation Management* Vol (19), No 2.
- Setiawan, Ahmad Ikhwan dan Suhardi, Bambang, 2005, Integrasi Supply Chain dan Dampaknya terhadap Performa Perusahaan : Survey pada Perusahaan Penyedia Jasa Makanan di Surakarta, *Benefit*, Vol. 9, no1, Surakarta).
- Setiawan, Ahmad Ikhwan dan Santosa Heri, 2006, Integrasi Supply Chain pada Industri Tekstil : Survey pada Retailer dan Grosir di Jawa Tengah dan Jawa Timur, *Empirika*, Vol 19, No 1. Surakarta.
- Supriharyanti, Elizabeth, 2003, Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai pasokan sebagai Evaluasi Arus Material dan Informasi, *Telaah Bisnis*, Vol 4, Desember

Stock, James R dan Lambert, Douglas, 2001, *Strategic Logistic Management*, Fourth Edition, New York : McGraw – Hill.

Watanabe, Ryoichi, 2001, Supply Chain Management Konsep dan Teknologi, *Usahawan, Februari, Jakarta*.