

TINJAUAN KONSEPTUAL: CRITERIA SUPPLIER-SELECTION, INTEGRASI INTERNAL DAN EKSTERNAL SUPPLY CHAIN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Endar Pituringsih

Universitas Wisnuwardhana Malang

Abstract

Performance measurement reflects the company capability to prepare for the customer desired standard while it considers lower production and maintenance costs, higher product quality, reduced stock in process, deprived material processing cost, and shorter delivery deadline. Meanwhile, Supply Chain Management (SCM) has important meaning to empower consumer in maximizing customer value. Supply Chain Management (SCM) requires: internal integration (intra-organization) and external integration (inter-organization). Primary key of Supply Chain Management (SCM) will be having supplier as partner in the company strategy and satisfying the always changing market demand. Therefore, a selection among company strategy options in the global competition really produces a model of dominant integration, coordination, and cooperation in controlling global market, precisely through supply chain as important element to contribute to company performance improvement.

Keywords: *Criteria Supplier Selection, Integrated Supply Chain, Company Performance*

Pendahuluan

Datangnya era globalisasi yang semakin kompetitif, menuntut setiap perusahaan agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan dunia bisnis. Perusahaan yang hanya mampu bersaing secara lokal akan mengalami kesulitan untuk *survive*, oleh karena itu setiap perusahaan perlu memandang pelanggan, pemasok, dan lokasi kompetitor secara global. Perusahaan yang memprioritaskan manajemen rantai pasokan akan menawarkan peluang baru sehingga dapat mengurangi biaya, meningkatkan mutu dan tanggapan mengenai pengurangan waktu pengiriman. Rantai pasokan dapat memberikan kesempatan bagi peningkatan keseluruhan kinerja secara hati-hati dalam mengatur mata rantai antara organisasi dari pada hanya memfokuskan perhatian terhadap isu operasi di dalam setiap perusahaan (Tracey & Vonderembse, 2004). Sejauh perusahaan masih dapat terus memperbaiki kinerjanya, maka sejauh itu pula kecenderungan perusahaan dapat bertahan dalam ketatnya persaingan global (Indrajit & Djokopranoto 2005:11).

Pengukuran kinerja merupakan kemampuan perusahaan untuk membuat standar yang diinginkan oleh pelanggan dengan mempertimbangkan biaya produksi dan pemeliharaan yang rendah, peningkatan kualitas produk, mengurangi persediaan barang dalam proses, penurunan biaya penanganan material dan batas waktu penyerahan (Tracey & Vonderembse 2004). Lebih spesifik, pengukuran kinerja secara absolut adalah kemampuan yang dimiliki dalam perusahaan dengan tidak mempertimbangkan kinerja pesaing, oleh

karena itu kinerja absolut dapat diartikan kemampuan perusahaan dalam: *Costs, stock-outs and Lead-time reductions* (Gimenez & Ventura 2003).

Fenomena yang terjadi baik di negara-negara maju maupun yang sedang berkembang menunjukkan bahwa kunci dari peningkatan kinerja perusahaan terletak pada kemampuan perusahaan dalam membangun efektifitas hubungan secara terintegrasi melalui kerjasama dan koordinasi yang diawali dengan *criteria supplier-selection* diantara mitra bisnisnya. Isu selanjutnya, menunjukkan bahwa rantai pasokan dalam lingkup global harus menjadi fleksibel untuk memberikan reaksi terhadap penyediaan komponen, distribusi, dan saluran pengiriman, import dan nilai tukar (Haizer & Render 2004:415). Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan kinerja perusahaan itu sendiri, namun juga ditentukan oleh kinerja seluruh jaringan. Penggunaan strategi rantai nilai untuk menyeleksi pemasoknya dan perusahaan ke dalam sejumlah aktivitas yang berbeda, namun saling berhubungan dalam mencapai tujuan yang diinginkan dan menghasilkan kekuatan secara spesifik dari seluruh penciptaan nilai (*value creation*) dan system penghantar nilai (*value delivery system*). Tambahan nilai tersebut dapat diperoleh dari adanya *supply chain management* (Munjiati dkk. 2004 :147).

Supply Chain Management (SCM) mempunyai arti penting dalam membangun *supplier* agar dapat memaksimumkan nilai dari pelanggan. Kunci efektifitas dari SCM adalah membuat *supplier* sebagai mitra di dalam strategi perusahaan, memuaskan kebutuhan pasar yang senantiasa mengalami perubahan (Haizer & Render 2004:414). SCM dapat meningkatkan kinerja setiap perusahaan, namun perlu disadari kelemahan-kelemahan dalam praktek SCM dapat pula menurunkan kinerja dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, proses seleksi terhadap pilihan strategi perusahaan dalam persaingan global telah menghasilkan model integrasi, koordinasi dan kerjasama yang dominan dalam mengendalikan pasar global, yaitu melalui *supply chain* sebagai elemen penting yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Gimenez & Ventura 2005).

Praktek SCM dapat membangun integrasi, koordinasi, dan kerjasama antara fungsi dalam organisasi dan keseluruhan rantai pasokan. Ini berarti bahwa SCM membutuhkan integrasi internal (*intraorganisasional*) dan integrasi eksternal (*interorganisasional*). Dengan demikian *Integrative SCM* terdiri dari Integrasi internal (integrasi lintas fungsional dalam satu perusahaan), yang dicerminkan melalui tingkat aktivitas fungsi logistik dimana saling berhubungan dengan lingkup fungsi yang lain dan integrasi eksternal (integrasi dari aktivitas logistik melewati batas-batas di luar perusahaan) dalam hubungannya dengan keseluruhan rantai pasokan, yang secara konsisten terus meningkat dari beberapa perusahaan yang dikelompokkan dalam pengaturan jaringan (Gimenez & Ventura 2005).

Hasil penelitian Tracey & Vonderembse (2004) menunjukkan bahwa *criteria supplier-selection* mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja *supplier* serta kinerja *supplier* mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap kinerja perusahaan.

Penerapan SCM yang berhubungan dengan aktivitas logistik efektifitas pelaksanaannya melalui praktek integrasi internal dan eksternal *supply chain*. Perusahaan yang mencapai tingkat integrasi internal dan eksternal yang tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan baik secara absolut maupun relatif (Gimenez & Ventura 2003). Gimenez & Ventura (2004) yang secara deskriptif menyatakan bahwa tingkat keberhasilan perusahaan manufaktur tidak dapat dicapai dengan penerapan *integrative SCM* karena hambatan utama yang dihadapi yaitu kesulitan dalam menciptakan koordinasi dan hubungan harmonis dengan pihak lain, saling mencurigai dan perbedaan budaya.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, maka kajian artikel ini difokuskan untuk melihat *Operations Management*, Konsep *Supply Chain Management*

(SCM), *Criteria Supplier-Selection*, Integrasi Internal dan Eksternal *Supply Chain*, Kinerja Perusahaan, dan Kesimpulan

Operations management (OM)

Operations Management (OM) adalah serangkaian aktivitas untuk menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa melalui transformasi input menjadi output. Aktivitas merupakan proses atau sekumpulan kegiatan yang memerlukan satu atau lebih dari input, merubah dan menambah nilai pada input tersebut, sehingga dapat memberikan satu atau lebih output bagi pelanggan. Input terdiri atas sumber daya manusia (tenaga kerja), modal (peralatan dan fasilitas), pembelian bahan baku dan jasa, tanah dan energi (Lambert dan Harrington 1990). Sedangkan outputnya adalah barang dan jasa. *Operations Management* merupakan salah satu fungsi utama dalam setiap perusahaan. Oleh karena itu ada 10 keputusan strategis *Operations Management* yang terdiri: *Service and product design; Quality management; Process and capacity design; Location; Layout design; Human resources and job design; Supply Chain Management; Inventory, material requirements planning, and JIT; Intermediate, short term, and project scheduling; Maintenance* (Haizer & Render 2004:4-7).

Krajewsky & Ritzman (2002:3) mendefinisikan *Operations Management* merupakan pengarahan dan pengawasan proses yang mengubah bentuk input menjadi barang dan jasa (*output*). Proses adalah aktivitas pokok dari organisasi yang digunakan untuk bekerja dan mencapai tujuan bersama. Pada dasarnya *Operations Management* merupakan salah satu fungsi di dalam perusahaan, di mana perusahaan besar pada umumnya memisahkan setiap fungsi ke dalam departemen yang terpisah, setiap fungsi memiliki tanggung jawab tertentu sesuai dengan tugasnya. Masing-masing fungsi dalam perusahaan saling berhubungan. oleh karena itu kerja sama, koordinasi dan komunikasi yang efektif sangat penting dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Keputusan di dalam *Operations Management* dibedakan menjadi keputusan yang bersifat strategi yang memiliki konsekwensi jangka panjang dan kurang terstruktur, cenderung terfokus pada organisasi secara keseluruhan, dan lintas departemen. Kemudian keputusan taktis lebih terstruktur, rutin, berulang, memiliki konsekwensi jangka pendek, cenderung terfokus pada departemen, tim, dan tugas. *Operations Management* membagi keputusan dalam 5 kategori: (1) *Strategi Choise* (strategi operasional); (2) Proses (proses, manajemen, perencanaan proses bisnis, dan manajemen teknologi); (3) *Quality* (TQM dan *Statistical Process Control*); (4) *Capability, Location, and Layout*; (5) *Operating Decisions* meliputi: (*Supply Chain Management, Forecasting, Inventory Management, Aggregate Planning, Resource Planning, Lean System, Sceduling*) oleh Krajewsky & Ritzman (2002:3).

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pada hakekatnya tidak ada perbedaan yang mendasar mengenai definisi manajemen operasional, keduanya lebih menekankan pada proses dan aktivitas dalam pelaksanaan tranformasi input menjadi output berupa barang dan jasa. Lebih lanjut setiap kategori keputusan dalam manajemen operasional di atas, memainkan peran vital dalam memperoleh keuntungan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing.

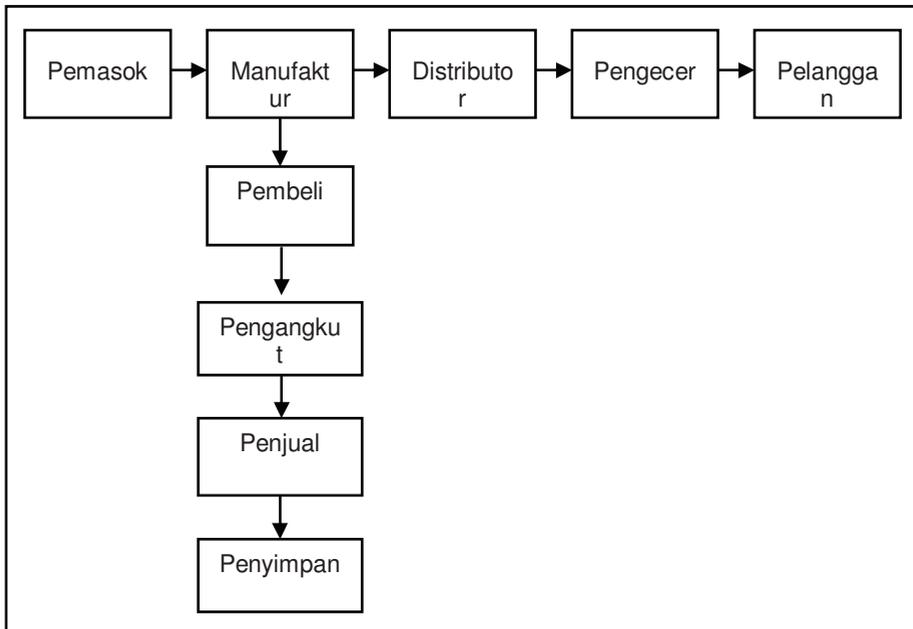
Konsep supply chain management

Supply Chain Management (SCM) is “an integrative philosophy to manage the total flow of channel from the earliest supplier of raw materials to the ultimatet customer, and beyond, including the disposal process” (Indrajit & Djokopranoto 2002:19). SCM merupakan integrasi dari aktivitas material dan jasa, mentransformasikan ke dalam produk setengah jadi dan produk jadi, mengirimnya ke pelanggan. Aktivitas-aktivitas tersebut meliputi pembelian dan

outsourcing, ditambah dengan beberapa fungsi lainnya seperti hubungan dengan *supplier* dan distributor. Tujuan membangun rantai dengan *supplier* adalah untuk memaksimalkan nilai dari pelanggan. Kunci efektifitas dari SCM adalah membuat *supplier* sebagai mitra dalam strategi perusahaan, memuaskan kebutuhan pasar yang senantiasa mengalami perubahan (Haizer & Render 2004:414). Senada dengan Munjiati, dkk. (2004:147) bahwa SCM merupakan jaringan dari organisasi dengan keterlibatan pihak sektor bisnis dari hulu sampai hilir, dengan proses dan aktivitas yang berbeda dalam menghasilkan nilai yang berbentuk barang dan jasa sampai ke konsumen, dengan biaya yang semakin menurun secara keseluruhan.

Supply chain pertama kali diterapkan oleh beberapa konsultan logistik sekitar tahun 1980-an, kemudian para ahli akademisi dianalisis lebih lanjut pada tahun 1990-an. *Supply chain* adalah rangkaian hubungan antara perusahaan atau aktivitas yang melaksanakan penyaluran pasokan barang dan jasa dari tempat asal sampai ke pembeli atau pelanggan. Oleh karena itu *Supply chain* menyangkut hubungan yang terus-menerus mengenai barang, uang, dan informasi. Barang umumnya mengalir dari hulu ke hilir, uang mengalir dari hilir ke hulu, sedangkan informasi mengalir baik dari hulu ke hilir maupun dari hilir ke hulu. Hubungan mata rantai ini dapat dilukiskan seperti Gambar 1.

Gambar 1.
Komponen Supply Chain



Sumber : Indrajit & Djokopranoto, 2005:61

Pada Gambar 1. di atas dilihat secara horizontal ada lima komponen utama atau pelaku dalam *supply chain*, yaitu pemasok; manufaktur, distributor, pengecer, dan pelanggan. Secara vertikal, ada beberapa komponen utama *supply chain*, yaitu pembeli, pengangkut, penyimpanan, penjual dan sebagainya.

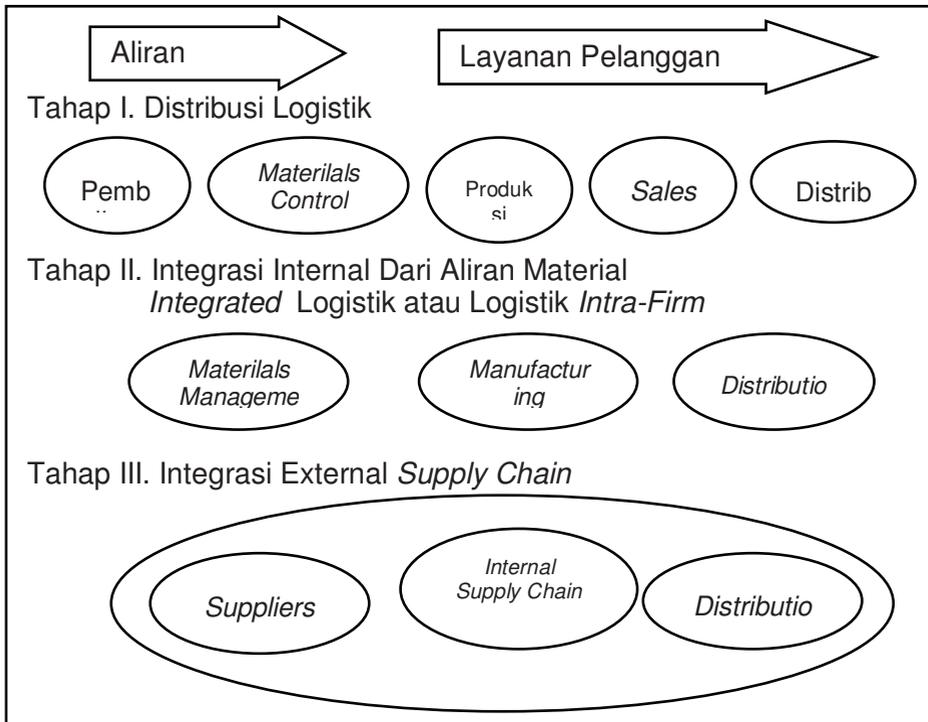
Kecenderungan konsep SCM hanya merupakan rangkain pihak-pihak yang menangani aliran produk saja dan bukan merupakan konsep baru, hal ini jelas

sangat mempengaruhi konsep dan kegiatan manajemen logistik Zabidi, (2001) dalam Munjiati, dkk, (2004:142). Namun pada hakekatnya tidak ada perbedaan yang mendasar antara SCM dengan manajemen logistik, karena SCM merupakan perluasan dan pengembangan konsep dari manajemen logistik. Manajemen logistik mengurus arus barang, termasuk pembelian, pengendalian tingkat persediaan, pengangkutan, penyimpanan dan distribusi dalam perusahaan (*integrasi internal*), sedangkan SCM mengurus hal yang sama tetapi antar perusahaan (*integrasi eksternal*) yang berhubungan dengan arus barang, mulai dari bahan baku sampai dengan barang jadi yang dibeli dan digunakan oleh pelanggan. Dengan demikian manajemen *supply chain* merupakan integrasi lebih lanjut dari manajemen logistik antar perusahaan yang terkait dengan tujuan lebih meningkatkan kelancaran arus barang, keakuratan perkiraan kebutuhan, efisiensi penggunaan ruangan, kendaraan dan fasilitas lain, mengurangi tingkat persediaan, biaya dan meningkatkan layanan yang diperlukan oleh pelanggan akhir (Indrajit & Djokopranoto 2005:61-62).

Perkembangan restrukturisasi organisasi sejak tahun 1960-an (*material management*) kemudian berkembang ke *integrated structur* (struktur terintegrasi) menurut Krajewsky & Ritzman (2002:105) mempunyai kontribusi adanya restrukturisasi organisasi ternyata tidak hanya meningkatkan fungsi namun juga mengakui berbagai tugas manajemen material terhadap seluruh bagian yang hampir sama dengan aktivitas manajemen rantai pasokan. Konsep SCM yang relatif baru ini sebetulnya merupakan perpanjangan atau pengembangan dari konsep logistik. Hanya manajemen logistik lebih terfokus pada pengaturan aliran barang dalam perusahaan sedangkan SCM menganggap bahwa internal *integration* tidaklah cukup. Stevens (1989) dalam Gimenez & ventura (2003) menyatakan bahwa perusahaan secara relatif harus mampu mencapai derajat yang tinggi dalam integrasi internal (kerjasama dan koordinasi antar proses internal) dan eksternal (kerjasama dan koordinasi dengan pemasok dan pelanggan) setelah menerapkan SCM.

Membangun rantai pasokan secara terintegrasi adalah penting melalui langkah-langkah seperti nampak pada Gambar 2. Pada gambar 2 pada **tahap I**, fungsi logistik adalah dilihat hanya sebagai fungsi distribusi, terpisah dari bagian fungsi organisasi. Oleh karena itu masih ada semacam kesendirian dan ketidak tergantungan fungsi dalam satu perusahaan, misalnya antara logistik dengan produksi. Bagian produksi hanya memikirkan bagaimana membuat barang sesuai dengan mutu dan jumlah yang telah ditetapkan dalam target waktu yang ditetapkan dan tidak turut memikirkan penumpukan persediaan dan penggunaan ruangan gudang. **Tahap II**, Adanya integrasi berbagai komponen logistik di dalam batas-batas internal perusahaan. Dalam tahapan ini terjadi integrasi perencanaan dan pengawasan atas semua fungsi yang terkait dalam satu perusahaan.

Gambar 2.
Evolusi Logistik : Dari Distribusi Logistik ke Supply Chain



Sumber : Stevens *et.al.*, (1989) dikutip dari Gimenez & Ventura, (2003)

Selanjutnya pada **tahap III**, Integrasi internal (yang dicapai di langkah yang sebelumnya) adalah diperluas ke para pemasok dan pelanggan. Tahapan ini menggambarkan tahap sebenarnya dari *supply chain integration*, yaitu integrasi total dalam konsep, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan baik integrasi secara internal maupun eksternal dalam perusahaan. Dalam pengimplementasian SCM membangun integrasi, koordinasi, dan kerja sama antara fungsi dalam organisasi dan keseluruhan rantai pasokan. Perhatian pada SCM mulai berkembang sejak 1990-an, ketika perusahaan-perusahaan melihat keuntungan dapat dicapai dari pengimplementasian SCM.

Criteria supplier- selection

Perusahaan yang dalam menggunakan pilihan kriteria seleksi perlu mempunyai para pemasok yang memahami apa yang diharapkan (tujuannya) dan siapa yang telah diberi tanggapan atas kinerja pemasok (umpan balik). Komunikasi ini membantu ke arah mensejajarkan usaha setiap organisasi dan merangsang aktivitas agar meningkatkan kinerja. Pada hakekatnya, pemilihan pemasok dalam rangka rantai pasokan tidak jauh berbeda dengan memilih kebutuhan perusahaan pembeli. Perbedaannya yang utama adalah pemasok dalam kerangka pemikiran rantai pasokan mempunyai kedudukan yang jauh lebih penting. Oleh karena itu penelitian dan pertimbangan harus lebih lengkap dan menyeluruh, meskipun tahapan penentuan pemasok dapat dilakukan beberapa tahapan.

Selanjutnya *criteria supplier-selection* adalah proses di mana perusahaan meninjau, mengevaluasi, dan memilih pemasoknya untuk menjadi bagian dari

rantai pasokan perusahaan. Beberapa faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan *criteria supplier-selection* di samping harga penawaran yaitu waktu penyerahan barang untuk penggantian, keandalan ketepatan waktu, fleksibilitas penyerahan, frekwensi penyerahan, jumlah pengiriman minimum, mutu pasokan, biaya angkutan, penyerahan pembayaran, kemampuan koordinasi informasi, koordinasi desain kapasitas, pajak dan nilai tukar, dan kelangsungan hidup perusahaan (Indrajit & Djokopranoto 2005:118).

Criteria supplier-selection adalah usaha perusahaan dalam lingkup kerjasama antara perusahaan pembeli dan pemasok dengan cara meninjau, mengevaluasi, dan memilih pemasoknya untuk menjadi bagian penting dari rantai pasokan, usaha-usaha ini meliputi: 1) Memilih pemasok yang dapat menyediakan mutu produk yang sempurna, 2) Ketersediaan produk, 3) Konsistensi atau keandalan terhadap waktu penyerahan, dan 4) Biaya produksi dan pelayanan setelah penjualan (Tracey & Vonderembse 2004). Untuk uraian lebih detail dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pentingnya mutu produk adalah suatu presepsi atas penilaian perusahaan yang transparan dan bersifat lebih subyektif terhadap produk yang disampaikan pemasok dengan standar yang telah ditentukan bersama antara pemasok dan perusahaan. Mutu tidak hanya menyangkut spesifikasi, tetapi semua kebutuhan yang diperlukan pelanggan atau pengguna barang (perusahaan) seperti keamanan pemakaian, ramah lingkungan, mudah dipelihara dan diperbaiki.
2. Penentuan "harga yang tepat" sebagai harga yang layak dan adil bagi kedua belah pihak, yaitu pembeli (perusahaan) dan penjual (pemasok).
3. Pentingnya ketersediaan produk adalah fleksibilitas penyerahan yang diperlukan perusahaan terhadap pemasok untuk mengantisipasi perubahan permintaan barang yang dapat terjadi sewaktu-waktu karena adanya perubahan permintaan dari pelanggan, yang sering kali terjadi.
4. Pentingnya konsistensi atau keandalan terhadap waktu penyerahan yaitu ketepatan waktu penyerahan barang oleh pemasok kepada perusahaan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati. Makin besar standar deviasi ketidak tepatan atau kurangnya konsistensi, berarti makin kecil keandalan ketepatan waktu, diperlukan persediaan pengaman yang besar sehingga pada gilirannya akan menambah biaya persediaan barang.
5. Pentingnya biaya produksi yaitu suatu kemampuan perusahaan dalam mengadakan efisiensi melalui biaya pengadaan produksi dari pemasok. Biaya yang dimaksud adalah biaya pemeliharaan, biaya penyimpanan, biaya transportasi, dan biaya-biaya lain yang terkait dengan produk.
6. Pentingnya pelayanan setelah penjualan, adalah suatu bentuk kerjasama berupa dorongan yang diberikan oleh perusahaan kepada pemasok berupa isentif atau bonus. Pentingnya pelayanan setelah penjualan bagi setiap perusahaan merupakan prospek dan jaminan kelangsungan hidup serta perkembangan perusahaan pemasok merupakan salah satu faktor yang perlu diperhitungkan.

Dalam proses produksi dengan teliti menjelaskan dan menyampaikan pentingnya ukuran-ukuran tersebut, para pemasok yang terpilih dapat memahami apa yang diperlukan untuk kompetitif dan bekerja keras untuk mencapai harapan. Penekanan akan pentingnya *criteria supplier-selection* dalam artikel ini perlu adanya tambahan konsep dalam melihat integrasi SCM khususnya *criteria supplier-selection* sebagai dasar dalam implementasi integrasi SCM baik secara internal maupun eksternal dalam kerangka aktivitas logistik.

Integrasi internal, eksternal, dan supply chain

Integrasi sepanjang rantai pasokan sebagai satu bahasan yang menarik dan penting bagi manajer logistik dan para peneliti karena dipandang sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan sumber keunggulan

bersaing. Secara teoritis, pengaruh integrasi internal dan eksternal *supply chain* terhadap kinerja perusahaan dapat dianalisis dari perspektif yang berbeda, yaitu dari sudut pandang aktivitas logistik. Artikel ini mengacu pada kerangka studi dari Gimenez dan Ventura (2003, 2005) khususnya pada konsep implementasi integrasi *supply chain*.

Gimenez (2003) dan Ventura (2005) mengatakan bahwa sebuah filosofi *integrative* untuk mengelola aliran material berawal dari *supplier* menuju pelanggan, dan termasuk aktivitas proses penyelesaian akhir, maka *integrative supply chain* meliputi koordinasi dan kerjasama lintas fungsi dalam satu perusahaan dan seluruh rantai pasokan. Oleh karena itu, *integrative supply chain* membutuhkan integrasi internal (*intraorganisasi*) dan eksternal (*interorganisasi*).

Integrasi Internal *supply chain* adalah suatu usaha koordinasi dan kerjasama yang baik antar bidang fungsi dalam satu perusahaan. Mengukur tingkat integrasi internal sebagai lanjutan dari interaksi aktivitas logistik dengan bidang fungsi lainnya. Usaha ini meliputi: koordinasi internal dan kerja sama internal *supply chain* antar fungsi dalam satu perusahaan (Gimenez & Ventura 2005). Secara lebih rinci dapat dilihat penjelasan sebagai berikut:

1. Koordinasi internal *supply chain* adalah proses sinkronisasi tujuan perusahaan dari kegiatan unit-unit (bidang-bidang fungsional) yang terpisah agar dapat mencapai tujuan secara efisien. Bentuk wujud koordinasi ditandai oleh ketergantungan dalam pengaturan hubungan melalui wewenang dan tanggungjawab (Lejeune & Yakova 2005). Hal tersebut dapat dilihat dari: pentingnya tim kerja informal dalam lintas fungsi dalam satu perusahaan; pentingnya sharing ide, informasi dan sumber-sumber lain; dan pentingnya kekompakan tim kerja di dalam perusahaan (Gimenez & Ventura 2005).
2. Kerja sama internal *supply chain* merupakan suatu bentuk wujud saling ketergantungan dalam setiap fungsi perusahaan yang berhubungan dengan kesepakatan bersama dalam menjalankan serangkaian aktivitas (Lejeune & Yakova, 2005), yang dapat dilihat dari unsur-unsur: pembuatan perencanaan terpadu untuk mengantisipasi dan memecahkan masalah-masalah operasional; menetapkan tujuan bersama; membangun pemahaman bersama tentang tanggungjawab yang diberikan; dan keputusan bersama tentang cara-cara mengembangkan efisiensi biaya (Gimenez & Ventura 2005).

Artikel ini lebih menekankan pada pengaruh dari integrasi internal dengan memperhatikan interaksi antara tiga fungsi yang berbeda tetapi dikaitkan dengan bidang-bidang : logistik, produksi dan pemasaran. Penulis memperhatikan bidang-bidang tersebut dengan dua alasan: 1) Koordinasi antara fungsi sangat penting dalam proses produksi dan menyediakan apa yang menjadi keinginan pelanggan, bagaimana dan kapan mereka butuhkan, 2) logistik adalah sebuah fungsi organisasi yang membutuhkan kerja sama dan tanggung jawab bagian pemasaran dan bagian produksi, dalam aktivitas logistik dengan fungsi lain dalam satu perusahaan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 3.

Gambar 3.
Produksi, Logistik dan Fungsi Pemasaran

<i>Produksi</i>	<i>Aktivitas Interaksi</i>	<i>Logistik</i>	<i>Aktivitas Interaksi</i>	<i>Pemasaran</i>
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Aktivitas TK ♣ Material Manipulation ♣ Pengawasan Kualitas ♣ Pemeliharaan 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Perencanaan Produksi ♣ Lokasi Pabrik ♣ Pembelian ♣ Pemeliharaan 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Transportasi ♣ Manajemen Persediaan ♣ Penggudangan 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Pelayanan Konsumen ♣ Pengemasan ♣ Saluran Distribusi ♣ Arus Informasian 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Promosi ♣ Riset Pasar ♣ Mix Produk ♣ Harga

Sumber : Gimenez & Ventura 2005

Gambar 3. menunjukkan aktifitas pada bagian produksi, logistik dan fungsi pemasaran, selain ini pada gambar di atas nampak adanya beberapa kegiatan bersama dari logistik produksi atau logistik pemasaran.

Integrasi eksternal *supply chain* adalah integrasi dari aktivitas logistik melewati batas-batas di luar perusahaan di mana integrasi eksternal dapat diukur melalui koordinasi dan kerjasama dengan anggota rantai pasokan yaitu pemasok dan pelanggan. Artikel ini tidak menilai tingkat global dari integrasi eksternal dari perusahaan; terdapat kebutuhan untuk memperhatikan integrasi pada setiap bagian hubungan rantai pasokan yaitu pelanggan dan pemasok yang meliputi : koordinasi eksternal dan kerjasama eksternal *supply chain* (Gimenez & Ventura 2005). Untuk lebih detail dapat dilihat pada penjelasan berikut:

1. Koordinasi eksternal adalah suatu proses sinkronisasi atas efektivitas kegiatan logistik dalam perusahaan kepada pihak eksternal yaitu pemasok dan pelanggan agar dapat mencapai tujuan secara efisien. Bentuk wujud koordinasi ditandai oleh ketergantungan dalam pengaturan hubungan melalui pemenuhan kebutuhan pasokan oleh perusahaan dan pelayanan atas permintaan pelanggan. Unsur-unsur tersebut dapat diukur melalui: tim kerja informal dalam perusahaan untuk melakukan koordinasi kepada pemasok dan pelanggan; Pentingnya penyampaian informasi tentang peramalan penjualan, volume penjualan dan tingkat persediaan; dan menetapkan tim kerja untuk implementasi dan membentuk *continuous replenishment program* (CRP) dan *Efficient Consumer Response* (ECR) (Gimenez & Ventura, 2005).
2. Kerja sama eksternal adalah terciptanya hubungan kerja sama yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan pihak pemasok dan pelanggan. Bentuk wujud saling ketergantungan antara pemasok, pembeli dan pelanggan yang melakukan hubungan dengan kesepakatan bersama dalam menjalankan serangkaian aktivitas logistik perusahaan, yang dapat dilihat dari unsur-unsur: mengembangkan proses logistik bersama, pembuatan perencanaan terpadu untuk mengantisipasi dan memecahkan masalah-masalah operasional; menetapkan tujuan bersama; membangun pemahaman bersama tentang tanggungjawab yang diembanya; dan keputusan bersama tentang cara-cara mengembangkan efisiensi biaya. (Gimenez & Ventura, 2005).

Kinerja perusahaan

Ukuran kinerja atau parameter *performance* adalah suatu ukuran yang dibuat untuk mengukur tingkat keberhasilan atau kinerja fungsi, pekerjaan

maupun kinerja perusahaan secara umum. Dengan kata lain, ukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh suatu fungsi atau bagian tertentu dari perusahaan dan orang-orang yang bekerja didalamnya mencapai tujuan, baik tujuan umum maupun khusus, yang ditugaskan kepada mereka. Ukuran tersebut dinamakan ukuran kinerja dan dapat dinyatakan secara kuantitatif atau secara kualitatif (Stank & Daughery 2000). Lebih lanjut pengukuran kinerja perusahaan didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk membuat standar yang diinginkan oleh pelanggan mereka, hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan biaya produksi dan pemeliharaan yang rendah, peningkatan kualitas produk, mengurangi persediaan barang dalam proses, pengurangan atas biaya penanganan material dan batas waktu penyerahan (Tracey & Vonderembse 2004).

Perusahaan manufaktur dalam hubungannya dengan keseluruhan rantai pasokan, yang secara konsisten terus meningkat dari beberapa perusahaan yang dikelompokkan dalam pengaturan jaringan. Untuk menyelidiki pengaruh *integration-performance*, dibutuhkan dengan mengukur kinerja perusahaan yang dapat dianalisis dalam terminologi absolut dan relatif. Kinerja *absolut* mengacu pada kinerja untuk menganalisis perusahaannya sendiri, tidak mempertimbangkan kinerja pesaingnya, sedangkan kinerja relatif adalah pengukuran kinerja dengan cara membandingkan kinerja perusahaan tertentu dengan para pesaingnya yang pelaksanaannya sangat sulit untuk dilaksanakan. Lebih spesifik, pengukuran kinerja secara absolut mengacu pada pengukuran kemampuan di dalam perusahaan dengan tidak mempertimbangkan kinerja pesaing, oleh karena itu dapat diartikan sebagai tingkat pengukuran kemampuan perusahaan dalam: *Costs, stock-outs and Lead-time reductions* (Gimenez 2005). Dalam artikel ini, pengukuran kinerja akan menggunakan kinerja absolut yang dapat di definisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam efisiensi aktivitas logistik dengan cara: *costs, stock-outs* dan *lead-time reduction* yang merupakan ukuran kinerja yang ideal dapat dicapai dan dilakukan. Sementara itu, tujuan menganalisis kinerja dalam terminologi absolut adalah untuk mengetahui peningkatan yang dapat dicapai dengan menerapkan suatu program integrasi SCM dalam aktivitas logistik.

Kesimpulan

Paradigma global yang dijadikan tema dunia bagi perusahaan manufaktur saat ini adalah bagaimana menciptakan mitra bisnis melalui *cost reduction* yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Ketatnya persaingan menjadikan tantangan setiap pelaku bisnis saat ini, sehingga diharapkan setiap perusahaan manufaktur harus tanggap terhadap kondisi yang ada. Perusahaan harus mampu merespon kondisi pasar dengan produk yang berkualitas dan inovatif dari masalah pelanggan, yang seharusnya direspon dalam setiap perubahan permintaan dan penawaran serta kemungkinan penyajian yang fleksibel.

Perusahaan manufaktur yang terus memperbaiki kinerjanya, maka sejauh itu pula kecenderungan perusahaan tersebut dapat bertahan dalam ketatnya persaingan global. Pengukuran kinerja merupakan kunci keberhasilan perusahaan dapat diketahui dari kemampuan perusahaan melalui efisiensi khususnya dalam aktivitas logistik dengan cara: *costs, stock-outs* dan *lead-time reduction*.

Sementara itu, *Operations Management* (OM) dalam suatu perusahaan adalah serangkaian aktivitas untuk menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa melalui transformasi input menjadi output. Manajemen operasional merupakan salah satu fungsi utama dalam setiap perusahaan, oleh karena itu terdapat 10 kategori keputusan strategis dalam manajemen operasional yang terdiri: *Service and product design; Quality management; Process and capacity*

design; Location; Layout design; Human resources and job design; Supply Chain Management; Inventory, material requirements planning, and JIT; Intermediate, short term, and project scheduling; Maintenance.

Sebagaimana penjelasan di atas, bahwa pada hakekatnya SCM merupakan integrasi lebih lanjut dari manajemen logistik antar perusahaan yang terkait dengan tujuan lebih meningkatkan kelancaran arus barang, keakuratan perkiraan kebutuhan, efisiensi penggunaan ruangan, kendaraan dan fasilitas lain, mengurangi tingkat persediaan barang, biaya dan lebih meningkatkan layanan lain yang diperlukan oleh pelanggan akhir.

Implementasi *integrative* SCM yang meliputi integrasi internal (*intraorganisasional*) dan eksternal (*interorganisasional*) *supply chain* melalui koordinasi dan kerja sama dalam aktivitas logistik antara pemasok, perusahaan dan ke pelanggan yang didasari oleh *criteria supplier-selection*. *Criteria supplier-selection* merupakan usaha perusahaan dalam ruang lingkup kerja sama antara perusahaan pembeli dan pemasok dengan cara meninjau, mengevaluasi, dan memilih pemasoknya untuk menjadi bagian penting dari rantai pasokan perusahaan, usaha-usaha ini meliputi: pentingnya memilih mutu produk, ketersediaan produk, konsistensi/keandalan terhadap waktu penyerahan, biaya produksi dan pentingnya pelayanan setelah penjualan.

Integrasi internal adalah usaha koordinasi dan kerja sama yang lebih baik antar bidang fungsi dalam satu perusahaan, usaha ini meliputi : koordinasi dan kerjasama internal antar fungsi dalam perusahaan. Sementara Integrasi eksternal adalah integrasi dari aktivitas logistik melewati batas-batas di luar perusahaan di mana integrasi eksternal dapat diukur melalui koordinasi dan kerjasama dengan anggota rantai pasokan yaitu pemasok dan pelanggan.

Daftar Pustaka

- Gimenez, C. & Ventura, E, 2003, "Supply Chain Management as a competitive advantage in the Spanish grocery sector". *Working paper* No.641, Universitas Pompeu Fabra; forthcoming in the *International Journal of Logistics Management*, hal 19.
- Gimenez, C. & Ventura, E, 2005, "Logistic-Production, Logistic-Marketing and External Integration Their Impact on Performance", *Emerald International Journal of Operations & Production Management*, vol.25,hal 1-22
- Heizer. J & Render B, 2004, "Operations Management, Seventh Edition (IE)", USA, Prentice Hall.
- Indrajid, Richardus, E. dan Richardus D, 2005, "Starategi Manajemen Pemeblian dan Supply Cahain, Pendekatan Manajemen Terkini, Untuk Menghadapi Persaingan Global", Jakarta, Grasindo Indonesia.
- Krawjeski, Lee J. & Larry P. Ritzman, 2002, " Operation Managemen Strategi Analysis, Sixth Edition", New Jersey, Prentice Hall.
- Lambert, D.M. & Harrington, T.C, 1990, "Measuring nonresponse in customer service mail surveys", *Journal of Business Logistics*, Vol.11 No.2, hal 5-25.
- Lejeune M.A. & Yakova, N, 2005, "On characterizing the 4C's in supply chain management", *Journal of Operation Management*, Vol.23, hal 81-100.
- Munjiati Munawaraoh, *dkk*, 2004, "Manajemen Operasi", Yogyakarta, Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi UPFE-UMY.
- Stank, T.P., Keller, S. & Daugherty, P.J, 2000, " Supply chain collaboration and logistical service performance", *Journal of Business Logistics*, Vol.22, no.1, hal 29-48.

- Tracey & Vonderembse, 2004, "Building Supply Chain : A Key To Enhancing Manufacturing Performance", *Journal of Business*, Mid-American, Vol.15, hal 10-20.
-, 2002, "Konsep Supply Chain, Cara Baru Memandang Mata Tantai Persediaan", Jakarta, Widiasarana Indonesia.
- 2004, "SCM Implementantion In the Spanish Grocery Sektor : An Exploratory Study", Universitat Pompeu Fabra; forthcoming in the *International Journal of Logistik Management*, Vol.25, hal 1-19.