

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian (2012) menjelaskan, untuk menjadikan sektor pertanian menjadi sektor yang bisa sejajar dengan sektor lainnya, perlu penerapan konsep *supply chain management* dalam memenuhi permintaan konsumen. Penerapan konsep *supply chain* dalam pertanian akan meningkatkan efisiensi di setiap rantai, sehingga pelaku dalam rantai pasok dapat memperoleh manfaat, mulai dari hulu hingga hilir. Oleh karena itu apabila konsep tersebut diterapkan pada suatu perusahaan maka tidak menutup kemungkinan juga dapat meningkatkan nilai efisiensi di setiap rantai pasok pada suatu produk.

Persaingan yang ketat antar perusahaan-perusahaan di era globalisasi seperti saat ini menghendaki terjadinya perdagangan bebas. Perdagangan bebas saat ini sangat berpengaruh terhadap persaingan di level nasional, maupun internasional. Salah satu indikasinya adalah meningkatnya harapan pelanggan atas pemesanan suatu produk yang dihasilkan oleh produsen (Nuriyanto, 2016). Keadaan saat ini juga memaksa perusahaan-perusahaan untuk memusatkan perhatiannya kepada sistem rantai pasok yang telah perusahaan gunakan.

Perkembangan industri di sektor agroindustri sekarang ini telah mengalami peningkatan dan pertumbuhan positif meskipun kecil. Perkembangan industri kecil dan rumah tangga harus di arahkan untuk meningkatkan kemampuannya, sehingga mampu bersaing dipasar domestik. Agroindustri yang dikembangkan secara tepat diharapkan mampu meningkatkan penyerapan tenaga kerja, pendapatan volume ekspor dan devisa, daya saing, nilai tukar produk hasil pertanian serta penyediaan bahan baku industri (Saragih, 2010). Usaha yang dilakukan pada akhirnya diarahkan untuk menawarkan produk terbaik kepada konsumen. Untuk mewujudkan keinginan konsumen, maka perusahaan harus berusaha secara optimal dalam penggunaan seluruh aset dan kemampuan yang dimiliki untuk memberikan nilai tambah kepada konsumen. Selain itu dibutuhkan peran para pemasok, perusahaan, distributor, retailer serta konsumen untuk bekerja sama dalam memperlancar kegiatan *supply chain* suatu produk yang berlaku.

Untuk meningkatkan daya saing terhadap perusahaan lain, dibutuhkan peran serta semua pihak mulai dari supplier yang mengolah bahan baku dari alam menjadi komponen, pabrik yang mengolah komponen menjadi produk jadi, perusahaan transportasi yang mengirim bahan baku dari supplier ke pabrik, serta jaringan distribusi yang menyampaikan produk ke tangan pelanggan. Kesadaran akan pentingnya peran semua pihak dalam menciptakan produk yang murah, berkualitas dan cepat inilah yang melahirkan konsep baru yang disebut *supply chain management* (Pujawan, 2005).

Pendekatan *supply chain* diyakini oleh para akademisi, para peneliti, kalangan bisnis dan birokrat mampu mengintegrasikan setiap rantai distribusi dari pemasok, produsen, pengolahan, pedagang besar dan eceran, serta menjamin adanya kualitas yang baik, kuantitas yang sesuai dengan yang dibutuhkan, waktu pengiriman sebagaimana yang dijanjikan dan adanya kesinambungan dengan menganut prinsip minimalisasi biaya (Daryanto, 2009).

Penyediaan bahan baku merupakan salah satu faktor dari input proses konversi, baik untuk usaha manufaktur atau jasa/pelayanan, akan menjadi penentu dalam pemenuhan pesanan permintaan pasar. Apabila sumber dari bahan baku ini tidak dapat dikendalikan, maka dalam perusahaan akan terjadi stagnasi dalam pengadaan bahan baku, apabila aspek-aspek tertentu tidak dapat dikendalikan, seperti sistem transportasi dari sumber bahan baku yang tidak konsisten, cara pembayaran yang tidak menguntungkan perusahaan, belum ada sistem persediaan yang menggambarkan efisiensi, serta tidak adanya informasi baik dalam organisasi perusahaan maupun dari pelanggan. Untuk mengatasi perihal tersebut, maka diperlukan strategi rantai hubungan dengan pemasok, yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, sekaligus menciptakan keunggulan bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar (Tampubolon, 2014).

Tanaman lidah buaya juga telah menjadi salah satu bahan baku suatu produk olahan perusahaan agroindustri. Sudarto (1997) menjelaskan, lidah buaya (*Aloe vera L*) merupakan tanaman asli Afrika, yang memiliki ciri fisik daun berdaging tebal, sisi daun berduri, panjang mengecil pada ujungnya, berwarna hijau, dan daging daun berlendir. Di Indonesia, lidah buaya sudah lama ditanam penduduk sebagai tanaman obat keluarga sekaligus tanaman hias karena bentuknya yang

tergolong sangat unik. Penanaman secara khusus dan besar-besaran belum umum dilakukan, kecuali di beberapa tempat yang telah terdapat pengolahan lidah buaya tersebut. Namun dengan semakin meluasnya penggunaan lidah buaya dan meningkatkan permintaan bahan baku industri, maka lidah buaya dapat dijadikan sebagai lahan bisnis baru serta dapat dijadikan sebagai tanaman agroindustri (Sudarto,1997).

Perkembangan sektor pertanian dalam lingkup budidaya lidah buaya membuat peluang bisnis bagi pengusaha untuk mendirikan perusahaan agroindustri yang bergerak dalam bidang pengolahan dan memproduksi minuman lidah buaya. Salah satunya adalah perusahaan agroindustri PT. Keong Nusantara Abadi (PT. KNA). Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan agroindustri yang memproduksi berbagai macam produk dengan bahan baku dari pertanian. Salah satu produk dari PT. KNA adalah produk minuman segar aloevera yang berasal dari bahan baku daging lidah buaya. Produk aloevera dalam PT. KNA menggunakan bahan baku lidah buaya dari hasil panen petani mitra.

Kerjasama yang dilakukan PT. KNA dengan petani mitra telah terjadi mulai 13 tahun yang lalu ketika perusahaan mulai didirikan. *Supply chain management* yang telah berjalan juga tak luput dari beberapa masalah yang terjadi, yang diantaranya bahan baku lidah buaya yang belum sepenuhnya tercukupi dikarenakan siklus panen yang terlalu cepat sehingga hasil panen dari lahan para petani tidak terlalu banyak. Masalah lain pada PT. KNA yakni kerjasama dengan petani mitra yang kurang baik yang disebabkan komunikasi yang terjalin terkadang kurang baik. Dua masalah tersebut juga berdampak pada permintaan produk aloevera oleh konsumen yang belum dapat terpenuhi dengan optimal. Beberapa masalah tersebut sangat berakibat besar terhadap perkembangan perusahaan dalam sistem *marketing* yang digunakan oleh PT. KNA. Oleh karena itu sangat penting untuk dilakukan analisis hubungan *supply chain management* produk aloevera PT. KNA. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan dan mengelola *supply chain management* dengan baik. *Supply chain* yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan produk akhir yang murah, berkualitas dan tepat waktu sehingga target pasar dapat terpenuhi dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan (Simchi *et al*, 2000).

Penelitian mengenai hubungan *supply chain* produk aloevera PT. KNA akan menggunakan model *long term relationship/* hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan petani mitra. Ketika perusahaan membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok karena memungkinkan mereka untuk menjadi lebih efektif dan efisien (Maheswaru, 2008). Indikator yang terdapat dalam hubungan jangka panjang antara lain kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan dan ketergantungan. Penelitian ini juga akan menganalisis mengenai arus produk aloevera yang terdapat pada *supply chain* PT. KNA dan tingkat performansi petani mitra dalam pemenuhan kebutuhan bahan baku lidah buaya. Harapan dengan adanya penelitian ini dapat membantu PT. KNA dalam mengetahui hubungan yang terjadi dengan petani mitra dan melakukan perbaikan sehingga dapat meningkatkan hubungan kerja sama dan meningkatkan performansi petani mitra dalam memenuhi bahan baku yang diperlukan perusahaan

1.2 Perumusan Masalah

Agroindustri merupakan suatu usaha untuk menciptakan suatu produk olahan dalam bentuk barang jadi maupun barang setengah jadi yang bahan baku utamanya merupakan produk pertanian (Rahman, 2015). Salah satunya adalah perusahaan PT. KNA yang bergerak dalam bidang agroindustri pengolahan hasil panen pertanian. Perusahaan telah memproduksi berbagai macam produk dengan bahan baku dari hasil panen pertanian dan salah satunya adalah produk aloevera. Bahan baku produk aloevera menggunakan lidah buaya segar yang diperoleh dari petani mitra perusahaan. Para petani mitra telah menjadi *supplier* bahan baku mulai tahun 2003 lalu. Untuk mempertahankan hubungan kerja sama dengan petani mitra, maka perusahaan perlu memusatkan perhatiannya terhadap sistem *supply chain* yang telah ada.

Pemenuhan akan bahan baku produksi produk aloevera mengharuskan perusahaan membuat kerja sama dengan pihak luar. Kerja sama yang baik dilakukan antara perusahaan dengan pemasok atau para petani mitra untuk dapat bekerja sama secara terus-menerus mengenai barang, uang dan informasi dari tempat asal sampai ke pembeli atau pelanggan, baik itu dari hulu ke hilir atau sebaliknya (Said, 2016). Perusahaan perlu membuat sebuah *supply chain*

management guna mengatur sistem perputaran barang dan uang serta menjalin kerja sama antar pelaku ekonomi.

Pada hakikatnya *supply chain management* merupakan proses integrasi bisnis melalui pemasok yang memberikan produk, jasa, informasi dan bahkan peningkatan untuk konsumen dan karyawan. Melalui *supply chain management*, perusahaan dapat membangun kerja sama melalui penciptaan jaringan network yang terkoordinasi dalam penyediaan barang maupun jasa sampai di konsumen secara efisien. Aliran barang, aliran jasa, dan aliran informasi merupakan keseluruhan elemen dalam rantai pasokan yang perlu diintegrasikan (Anatan and Ellitan, 2008). *Supply chain management* dilakukan agar proses produksi dapat berjalan sesuai target perusahaan. Namun pada prakteknya, manajemen *supply chain* yang berjalan dalam perusahaan tidak sepenuhnya berjalan lancar. Kendala yang sering terjadi dalam *supply chain* adalah permasalahan hubungan antar pelakunya.

Permasalahan yang terdapat pada PT. KNA pada *supply chain* produk aloe vera adalah pemenuhan bahan baku yang belum dapat optimal. Soekartawi (2000) mengungkapkan bahwa bahan baku perusahaan agroindustri adalah sebagian besar dari produk pertanian dan sebagian besar pula umumnya dari produk pertanian yang dihasilkan di dalam negeri. Bahan baku pertanian memiliki karakteristik berbeda dengan bahan baku yang lain seperti musiman, mudah rusak/busuk, ukuran yang tidak seragam, dan lain-lain. Pemenuhan bahan baku yang bermasalah akan berakibat juga terhadap proses produksi dalam perusahaan. Kualitas dari bahan baku juga akan menjadi pertimbangan dari perusahaan dalam melakukan proses produksi sebagaimana kriteria bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Permasalahan lainnya adalah hubungan kerja sama yang terjalin antara PT. KNA dengan petani mitra belum berjalan baik. Menjaga hubungan baik dengan para mitra perusahaan adalah salah satu hal penting yang patut diperhatikan oleh para pelaku bisnis karena suatu keberhasilan dalam kemitraan tidak dapat diraih begitu saja. Keberhasilan melalui kerjasama dicapai melalui peningkatan kinerja perusahaan yang dilandasi dengan hubungan baik (Ahda, 2009). Hubungan yang baik antar pelaku dalam *supply chain* PT. KNA juga akan memberikan

kenyamanan dalam bermitra hingga ukuran jangka panjang. Hubungan yang baik antar perusahaan dengan pemasok dapat memberikan keuntungan yang lebih sehingga sulit bagi kompetitor untuk memasuki pasar (Batt, 2003)

Masalah yang terjadi mengenai pemenuhan kebutuhan bahan baku dan hubungan kerja sama yang terjadi pada PT. KNA akan berakibat besar pada proses produksi produk aloe vera dan juga pemenuhan akan permintaan produk aloe vera kepada konsumen. Hubungan antara PT. KNA dengan para konsumen juga akan berakibat kurang baik. Relasi dengan konsumen akhir adalah sebuah keharusan dalam meraih kesuksesan dalam rantai pasokan. Rantai pasokan harus dekat dengan konsumen akhir mereka untuk membentuk hubungan kerjasama dalam pencapaian permintaan (Cook and Graver, 2002). Hubungan kerja sama yang baik akan memberikan rasa percaya, kepuasan dan ketergantungan antar keduanya dengan menggunakan komitmen dan komunikasi.

Pujawan (2005) menyebutkan proses rantai pasokan akan melihat aliran barang, aliran keuangan dan aliran informasi antara pihak-pihak yang bersangkutan. Dalam proses ini permasalahan yang masih terjadi yaitu aliran produk berupa bahan baku lidah buaya pada PT. KNA yang belum dapat memenuhi kebutuhan proses produksi. Permasalahan lain yang terjadi yakni aliran informasi yang kurang baik terjalin. Permasalahan informasi antara petani mitra dan PT. KNA berupa informasi terkait komunikasi permasalahan yang terjadi yang masih belum ada pemecahan terhadap masalah tersebut.

Suparno (2004) menjelaskan, performansi adalah prestasi kerja pemasok yang diberikan kepada perusahaan selama menjalin kerjasama. Tingkat performansi itu sendiri merupakan kemampuan pemasok untuk memenuhi permintaan bahan baku sesuai dengan jumlah dan kualitas yang diminta oleh perusahaan. Pihak PT. KNA akan meminta kepada para petani mitra dengan menggunakan jadwal yang telah disusun oleh perusahaan. Selanjutnya proses panen akan dilakukan oleh pihak perusahaan sesuai lahan yang telah memasuki masa panen dan sesuai jadwal kepada petani. Kendala yang masih terjadi yakni berupa pengiriman yang belum dapat maksimal sesuai dengan permintaan perusahaan. Pemenuhan bahan baku yang kurang diakibatkan oleh jarak panen

yang terjadi terlalu cepat. Penyebab lain juga dikarenakan oleh peremajaan lahan yang dilakukan petani yang berbenturan dengan jadwal panen yang telah disusun.

Hubungan jangka panjang merupakan hubungan saling ketergantungan antara kedua belah pihak yang memiliki kepercayaan dan komitmen sehingga hubungan tersebut dapat memberikan kepuasan bagi kedua belah pihak (Batt, 2003). PT. KNA menjadikan petani mitra sebagai supplier bahan baku lidah buaya sebagai strategi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pasar yang selalu berubah. Strategi ini bertujuan untuk memperoleh keuntungan terhadap pengurangan biaya pencarian dan biaya evaluasi. Hubungan jangka panjang dalam penelitian ini akan menganalisis kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan dan ketergantungan antara PT. KNA dengan petani mitra.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana pola aliran barang, aliran uang dan aliran informasi yang terdapat pada PT. KNA?
2. Bagaimana tingkat performansi petani mitra terhadap PT. KNA pada *supply chain management* untuk produk aloevera?
3. Bagaimana hubungan jangka panjang antara PT. KNA dengan petani mitra?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan di PT. KNA, memiliki beberapa tujuan yang diantaranya:

1. Menganalisis pola aliran barang, aliran uang dan aliran informasi yang terdapat pada PT. KNA.
2. Menganalisis tingkat performansi petani mitra terhadap PT. KNA pada *supply chain management* untuk produk aloevera.
3. Menganalisis hubungan jangka panjang antara PT. KNA dengan petani mitra.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan berbagai kegunaan penelitian, antara lain :

1. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengalaman dan pengetahuan tentang penerapan *supply chain management* yang diperoleh selama masa perkuliahan.
2. Sebagai acuan oleh tiap pelaku ekonomi dalam melakukan aktifitas *supply chain management* serta bermitra dan bekerja sama dengan partner kerja lain dalam variabel kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, dan ketergantungan.
3. Sebagai bahan informasi bagi perusahaan agroindustri yang menerapkan *supply chain management* yang paling efektif dan efisien untuk memaksimalkan penerimaan juga *income* perusahaan.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tinjauan mengenai penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui penelitian-penelitian yang pernah dilakukan terkait dengan teori dalam penelitian. Penelitian Rudianto (2012) tentang Analisis *Supply Chain Management* Gethuk Pisang. Penelitian ini menganalisis bagaimana hubungan pemasaran, yakni kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, ketergantungan serta tingkat performansi dari agroindustri gethuk pisang “Pemuda Dua”, kota Kediri terhadap para pemasok bahan baku pisang guna proses produksi. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif (deskriptif) dan analisis kuantitatif (*Likert* dan Uji Korelasi Tau Kendall)

Hasil dari penelitian ini adalah *supply chain* untuk gethuk pisang berawal dari petani pisang yang kemudian memasok pisang kepada pedagang pengumpul atau pemasok, selanjutnya pemasok tersebut memasok pada agroindustri gethuk pisang “Pemuda Dua” untuk diolah menjadi gethuk pisang dan kemudian akan dipasarkan di outlet milik agroindustri gethuk pisang “Pemuda Dua” sendiri. Berdasarkan nilai kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, dan ketergantungan agroindustri gethuk pisang “Pemuda Dua” terhadap pemasoknya, agroindustri gethuk pisang “Pemuda Dua” menyatakan merasa percaya, memiliki komitmen baik, komunikasi yang sering, merasa puas dan memiliki ketergantungan dengan para pemasoknya. Berdasarkan persentase nilai rata-rata SOCR dan DPRD masing-masing pemasok yaitu 83,65 persen dan 79,09 persen yang mana pemasok dari agroindustri gethuk pisang “Pemuda Dua” memiliki tingkat performansi yang baik, mampu memenuhi kebutuhan pisang pada agroindustri gethuk pisang “Pemuda Dua”.

Sari (2013) mengkaji tentang Pengoptimalan Persediaan Bahan Baku Lidah Buaya di PT. Keong Nusantara Abadi. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui jumlah pembelian bahan baku lidah buaya yang optimal dan menganalisis jumlah persediaan pengaman, menganalisis biaya total persediaan bahan baku lidah buaya yang dikeluarkan PT. KNA dan menganalisis keuntungan yang diperoleh PT. KNA dengan adanya minimalis biaya pengeluaran persediaan

bahan baku. Pada penelitian ini menggunakan *metode EOQ (Economic Order Quantity)* untuk menganalisis penggunaan bahan baku yang optimal dan menganalisis besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam persediaan bahan baku. Dengan *metode EOQ*, perusahaan juga dapat meminimalisir besarnya pengeluaran dalam persediaan bahan baku sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Hasil penelitian ini yakni, besarnya kuantitas pemesanan bahan baku lidah buaya di PT. KNA Kediri masih belum optimal. Besarnya biaya total persediaan bahan baku lidah buaya menurut perhitungan *metode EOQ* lebih kecil daripada fakta pengeluaran biaya total persediaan bahan baku lidah buaya di perusahaan. Biaya total persediaan bahan baku lidah buaya yang dikeluarkan perusahaan lebih tinggi daripada menurut perhitungan *metode EOQ*. Dari perbandingan perhitungan biaya total persediaan lidah buaya dapat dikatakan bahwa keuntungan yang diperoleh PT. KNA belum optimal.

Penelitian Rahayu (2013) tentang *Analisis Supply Chain Management* pada Tingkat Performansi Kinerja Petani Mitra Bahan Baku Wingko. Penelitian ini menganalisis bagaimana UD Bintang Jaya menjalin kinerja yang baik dengan petani mitra melalui lima dimensi antara lain kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, dan ketergantungan terhadap petani mitra menggunakan model hubungan jangka panjang dan tingkat performansi. Hasil dalam penelitian ini yakni UD Bintang Jaya memiliki kemampuan untuk memenuhi permintaan bahan baku pembuatan wingko dari pelanggan sesuai dengan jumlah dan kualitas bahan baku yang diminta sesuai dengan tanggal dan jumlah yang diminta. UD. Bintang Jaya menyatakan sangat percaya, memiliki komitmen yang sangat baik, memiliki komunikasi dengan kategori “kadang-kadang”, merasa puas dan juga memiliki tingkat ketergantungan dengan para pemasok yang telah menjalin mitra kerja. Didapati hasil juga bahwa pemasok kelapa C adalah pemasok yang memiliki nilai tingkat performansi paling baik dengan nilai SOCR 93,53% dan nilai DPRD 91,21%.

Penelitian Mardijayanti (2014) tentang *Analisis Supply Chain Management* Produk Tape Pada Agroindustri Tape 07 Agape Desa Mengok, Kecamatan Pujer, Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mempelajari rantai

pasokan produk tape pada Agroindustri Tape 07 Agape, menganalisis jangka panjang antara Agroindustri Tape 07 Agape dengan pemasok serta menganalisis tingkat performansi pemasok terhadap kinerja *supply chain management*. Metode yang digunakan yakni *supply chain operational reference* untuk pengukuran performansi kinerja pemasok dan model *delivery performance*. Dalam penelitian ini juga menggunakan model analisis variabel hubungan jangka panjang yang diukur dengan skala *Likert*. Hasil dalam penelitian ini meliputi proses rantai pasokan yang terjadi melibatkan Agroindustri Tape 07 Agape dan keempat pemasok bahan baku yang telah bekerjasama. Penilaian variabel hubungan jangka panjang yang diberikan oleh pemilik Agroindustri Tape 07 Agape terhadap pemasok dapat disimpulkan bahwa pemilik merasa percaya, memiliki komitmen yang baik, merasa puas dan sangat tergantung terhadap pemasok bahan baku. Penilaian variabel jangka panjang yang diberikan pemasok bahan baku terhadap Agroindustri Tape 07 Agape dapat disimpulkan bahwa pemasok merasa percaya, memiliki komitmen yang baik, merasa puas dan tergantung terhadap Agroindustri Tape 07 Agape. Namun kedua pihak memiliki komunikasi yang tidak sering. Nilai *Scheduled Order to Costumer Request (SOCR)* sebesar 82,42% dan nilai *Delivery Performance to Request Date (DPRD)* sebesar 80,61%.

Penelitian Amir (2014) tentang Analisis Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*) Komoditas Pisang Mas Kirana. Tujuan dalam penelitian ini adalah menganalisis kondisi rantai pasokan pisang mas Kirana, menganalisis tingkat performansi, lima variabel yaitu kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, dan ketergantungan dalam *supply chain* pisang mas Kirana dan merumuskan tingkatan hirarki dalam pengukuran kinerja rantai pasokan pisang mas Kirana. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif, analisis tingkat performansi, hubungan jangka panjang dan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

Hasil penelitian ini adalah aliran produk dalam penyediaan atau pengiriman pisang mas Kirana sangat tepat waktu, kesesuaian kuantitas cukup sesuai, dan kualitas produk yang diterima cukup sesuai harapan. Pembayaran sangat tepat waktu dan tepat jumlah. Aliran informasi yang terjadi, semua anggota rantai pasokan bersedia berbagi semua informasi yang dibutuhkan. Performansi KUB

terbaik yaitu KUB Tani Maju dan KUB Sekar Rindu yang memiliki nilai paling tinggi sebesar 100 persen. Analisis kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, dan ketergantungan antar lembaga kemitraan rantai pasokan pisang mas Kirana menunjukkan bahwa rata-rata semua pihak merasa percaya, memiliki komitmen yang sangat baik, sering melakukan komunikasi, merasa puas, dan sangat tergantung terhadap kinerja mitra bisnisnya. Perumusan prioritas yakni proses pengadaan (0,384), *reliabilitas* (0,322), dan pemenuhan pesanan sempurna (0,399).

2.2 Supply Chain Management

2.2.1 Definisi Supply Chain Management

Supply chain management adalah manajemen dari sebuah jaringan bisnis yang saling terhubung untuk menjadikan suatu produk yang lengkap dan melengkapinya dengan layanan-layanan yang dibutuhkan oleh *end customer* (Harland, 1996). *Supply chain* juga merupakan jaringan dari berbagai organisasi yang saling berhubungan antara satu dengan jaringan yang lain dengan tujuan yang sama, yaitu menyelenggarakan pengadaan dan penyaluran barang kepada konsumen. Faktor kunci untuk mengoptimalkan *supply chain management* adalah dengan menciptakan alur informasi yang bergerak secara mudah dan akurat diantara jaringan atau mata rantai jaringan tersebut dan pergerakan yang efektif dan efisien. Tentunya semua itu memiliki harapan untuk memberikan kepuasan maksimal kepada konsumen.

Hugos *et al.* (2007) menggunakan definisi manajemen rantai pasok yang dikembangkan oleh *The International Centre for Competitive Excellence*, yaitu manajemen rantai pasok merupakan integrasi proses bisnis dari pengguna akhir melalui petani mitra awal yang memberikan produk, pelayanan, dan informasi yang memberi nilai tambah untuk konsumen. Menurut Vorst (2000) manajemen rantai pasok adalah perencanaan yang terintegrasi, koordinasi, serta pengendalian seluruh proses bisnis logistik dan kegiatan dalam rantai pasok untuk memberikan nilai unggul pada biaya yang minimum pada rantai pasok tersebut dengan tetap memuaskan keinginan pemangku kepentingan lain dalam rantai pasok tersebut. Disimpulkan, dari beberapa sumber diatas, *supply chain management* adalah satu

kesatuan jaringan bisnis, antar pelaku ekonomi yang saling terhubung, terintegritas, memiliki tujuan yang sama dalam menyalurkan produk, jasa, informasi terhadap pelanggannya.

Adapun manfaat dari adanya *supply chain management* meliputi:

1. Mengurangi *inventory* barang

Inventory merupakan bagian paling besar dari aset perusahaan yang berkisar antara 30%-40%. Oleh karena itu usaha dan cara harus dilakukan dan dikembangkan untuk menempatkan penimbunan barang di gudang agar biaya dapat diminimalkan.

2. Menjamin kelancaran penyediaan barang

Kelancaran barang yang perlu dijamin adalah mulai dari barang asal (dari pabrik pembuat), *supplier*, perusahaan sendiri, *whosaler*, *retailer*, sampai pada konsumen akhir.

3. Menjamin mutu

Mutu barang jadi ditentukan tidak hanya oleh proses produksinya, tetapi juga ditentukan oleh mutu bahan mentahnya dan mutu dalam kualitas pengirimannya.

4. Mengurangi jumlah *supplier*

Hal ini bertujuan untuk mengurangi ketidak seragaman, biaya-biaya negoisasi, dan pelacakan(*tracking*).

5. Mengembangkan *supplier partnership* atau *strategic alliance*

Dengan mengadakan kerja sama dengan *supplier*(*supplier partnership*) dan juga mengembangkan *strategic alliance* dapat menjamin lancarnya pergerakan barang dalam *supply chain management* (Wibisono, 2009).

2.2.2 Mekanisme *Supply chain Management*

Menurut Marimin dan Maghfiroh (2010), mekanisme *supply chain* produk pertanian dapat bersifat tradisional ataupun modern. Untuk mekanisme secara tradisional adalah petani yang menjual produk langsung kepasar atau melalui tengkulak dan tengkulak yang akan menjualnya ke pasar tradisional atau pasar swalayan. Keberadaan tengkulak sebagai perantara dapat dipandang sebagai kemudahan atau kerugian untuk petani. Kemudahan yang diberikan adalah para tengkulak akan mendatangi petani dan membeli hasil panennya, dengan begitu

petani tidak mengalami kesulitan dalam memasarkan produknya. Kerugian yang didapat adalah para tengkulak sering menetapkan harga sendiri yang jauh dibawah harga standart. Mekanisme seperti ini membuat petani berada dalam posisi yang lemah karena tengkulak akan mengambil margin yang besar, sedangkan keuntungan yang diterima petani masih kecil.

Mekanisme *supply chain* modern yang terbentuk oleh beberapa hal, antara lain mengatasi kelemahan karakteristik dari produk pertanian, meningkatkan kesejahteraan petani dari sisi ekonomi dan sosial, meningkatkan permintaan kebutuhan pelanggan akan produk yang berkualitas, dan memperluas pangsa pasar yang ada. Hal ini menyebabkan bertambahnya para pelaku *supply chain*, seperti adanya *manufacture*, yang mengelola produk pertanian, sehingga memiliki nilai tambah. Pada *supply chain* modern, petani sebagai produsen dan pemasok utama produk pertanian yang akan membentuk kemitraan berdasarkan perjanjian atau kontrak dengan *manufacture* atau langsung dengan pasar sebagai *retailer* sehingga petani memiliki posisi tawar yang baik. Petani mendapatkan kepastian pembelian hasil panen dengan harga yang telah disepakati bersama, serta dengan kesepakatan kualitas mutu yang baik. Mekanisme ini sangat baik untuk diterapkan karena tidak hanya mengacu kepada para petani untuk meningkatkan mutu hasil pertaniannya, namun juga mengacu kepada para pelaku *supply chain* untuk menjamin kualitas produk yang dihasilkan oleh pasar (Marimin dan Maghfiroh, 2010).

2.2.3 Area Cakupan *Supply chain Management*

Area yang dicakup dalam *supply chain management* meliputi beberapa hal. Secara sederhana, dalam perusahaan *manufaktur* misalnya, kegiatan utama yang termasuk dalam klasifikasi *supply chain management* ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1. Area Cakupan *Supply Chain Management*

No	Bagian	Cakupan kegiatan
1	Pengembangan produk	Melakukan riset pasar, merancang produk baru, melibatkan pemasok dalam produk baru.
2	Pengadaan bahan	Memilih pemasok, mengevaluasi kinerja pemasok, melakukan pembelian bahan baku dan komponen lain, memonitor risiko pemasok, membina dan memelihara pemasok.
3	Perencanaan dan pengendalian	Perencanaan, permintaan, peramalan permintaan, perencanaan kapasitas, perencanaan produksi dan persediaan.
4	Operasi dan produksi	Eksekusi produksi dan pengendalian kualitas.
5	Pengiriman/ distribusi	Perencanaan jaringan distribusi, penjadwalan, pengiriman, mencari dan menjalin hubungan dengan perusahaan lain hingga jasa pengiriman, memonitor tingkat pelayanan pada tiap distributor.

(Sumber: Pujawan (2005))

Siagan (2005) mengemukakan bahwa ruang lingkup yang terdapat dalam *supply chain management* meliputi:

1. Rantai pasok yang mencakup seluruh kegiatan arus dan transformasi barang mulai dari bahan mentah, sampai penyaluran ke tangan konsumen termasuk aliran informasinya. Bahan baku dan aliran informasi adalah rangkaian dari rantai pasokan.
2. Rantai pasokan sebagai suatu sistem tempat organisasinya menyalurkan barang produksi dan jasa kepada pelanggannya.

2.2.4 Komponen *Supply Chain Management*

Terdapat beberapa komponen yang terdapat dalam sistem operasi dalam *supply chain*. Turban, *et al* (2004) mengemukakan tiga macam komponen dalam *supply chain*, yaitu:

1. *Upstream supply chain*

Bagian *upstream* (hulu) meliputi aktivitas dari suatu perusahaan *manufacture* dengan para penyalurnya (*manufacturers*, *assemblers*, atau keduanya) dan koneksi mereka terhadap para penyalur mereka. Hubungan para penyalur dapat diperluas kepada beberapa strata, semua jalan dari asal material. Didalam *upstream supply chain*, aktivitas yang utama adalah pengadaan.

2. *Internal supply chain*

Bagian dari *Internal Supply chain* meliputi semua proses *inhouse* yang digunakan dalam mentransformasikan masukan dari para penyalur ke dalam keluaran organisasi itu, mulai dari waktu material tersebut masuk pada perusahaan sampai pada produk tersebut di distribusikan, diluar perusahaan tersebut. Hal ini meluas dari waktu masukan ke dalam organisasi. *Internal Supply chain* akan memperhatikan hal utama terkait manajemen produksi, pabrikasi dan pengendalian persediaan.

3. *Downstream supply chain*

Pada point ini akan mencakup semua proses yang terlibat dalam pengiriman produk pada *customer* akhir. *Downstream (hilir) Supply chain* meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. *Downstream supply chain* akan memperhatikan arah pada distribusi, pergudangan, transportasi dan *After sale servise*.

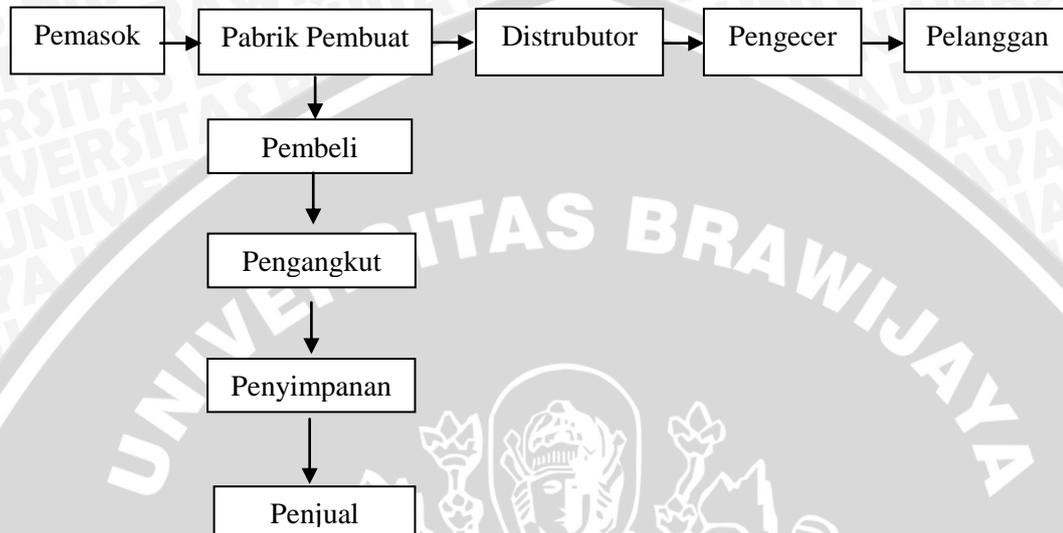
Indrajit dan Djokopranoto (2002) menjelaskan bahwa kunci dalam meningkatkan kinerja perusahaan terletak pada kemampuan perusahaan bekerja sama dengan mitra kerjanya, yang dalam ini memberikan pasokan kebutuhan bahan baku bagi perusahaan. Hubungan perusahaan dengan pemasok dan hubungan perusahaan dengan para konsumen dianggap sebagai hubungan antar pihak yang berlainan kepentingan atau bahkan berlawanan sehingga didapati kurang ada kerja sama yang erat.

2.2.5 Proses dalam *Supply chain Management*

Proses *supply chain management* adalah proses saat produk masih berbahan mentah, produk setengah jadi dan produk jadi diperoleh, diubah dan dijual melalui berbagai fasilitas yang terhubung oleh rantai sepanjang arus produk dan material. Berikut hal yang menunjukkan bahwa *supply chain* adalah koordinasi dari material, informasi dan arus keuangan diantara perusahaan yang berpartisipasi.

Indrajit dan Djokopranoto (2002) mengemukakan *supply chain* adalah sebuah rangkaian atau jaringan perusahaan-perusahaan yang bekerja secara bersama-sama untuk membuat dan menyalurkan produk atau jasa kepada konsumen akhir. *Supply chain* menyangkut hubungan yang terus menerus mengenai barang, uang, dan informasi. Dilihat secara horisontal, ada lima

komponen utama atau pelaku dalam *supply chain* yaitu *supplier* (pemasok), pabrik pembuat barang, distributor (pedagang besar), pengecer dan pelanggan. Secara vertikal, ada beberapa komponen utama *supply chain* yaitu pembeli, pengangkut, penyimpanan, penjual dan sebagainya. Hubungan rantai ini dapat dilihat seperti bagan dibawah ini:



Gambar 1. Komponen *Supply Chain* (Indrajit dan Djokopranoto, 2002)

Pemain utama tersebut diantaranya *supplier, manufacture, distributor, retail outlite dan customer*. Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2002), terdapat beberapa proses dalam *supply chain* oleh tiap-tiap pelaku yang diantaranya:

1. Rantai 1 (*Supplier*)

jaringan bermula dari sini, yang merupakan sumber penyedia bahan pertama, mata rantai penyaluran akan dimulai. Bahan pertama berupa bahan baku, bahan mentah, bahan penolong, bahan dagangan, dan suku cadang, *supplier* rantai pasok terdiri dari produsen dan tengkulak. Produsen adalah para petani baik secara individu atau yang sudah bergabung dalam kelompok tani. Tengkulak adalah pedagang komoditas pertanian yang mengumpulkan produk-produk pertanian dari sebagian para petani untuk dijual lagi dengan harga yang tinggi. Produsen dapat menjadi *supplier* untuk tengkulak atau langsung menjadi *supplier* untuk *manufacture*.

2. Rantai 1-2 (*Supplier-Manufacture*)

Rantai pertama akan dihubungkan dengan rantai yang kedua, yaitu *Manufacture* yang melakukan pekerjaan, membuat, mempabrikasi, *assembling*,

merakit, mengkonfersikan, ataupun menyelesaikan barang. *Manufacture* adalah pengolah komoditas produk pertanian yang memberikan nilai tambah untuk komoditas tersebut. Antara *supplier* dengan *manufacture* akan menjadi partner yang mempunyai potensi terhadap kedua belah pihak. Dalam konsep ini, *manufacture* telah memiliki perjanjian atau kontrak dengan *supplier* sehingga terdapat kepastian harga produk untuk petani sebagai *supplier* dan kepastian kuantitas dan kualitas untuk pengolah sebagai *manufacture*.

3. Rantai 1-2-3 (*supplier-manufacture-distributor*)

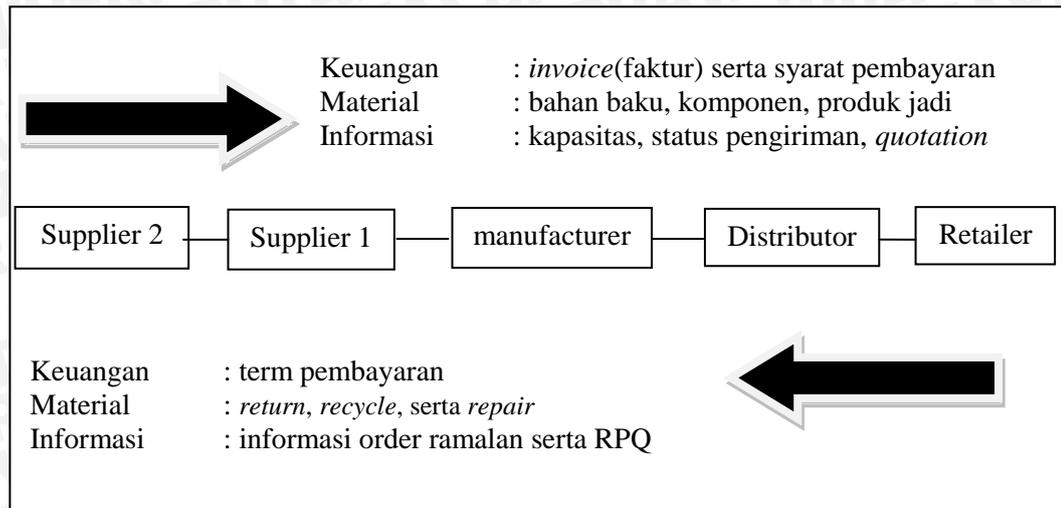
Barang jadi akan segera di distribusikan kepada pelanggan. Cara yang umum dilakukan adalah melalui distributor dalam *Supply chain*. Barang yang berasal dari gudang pabrik akan disalurkan ke gudang distributor atau pedagang besar dalam jumlah besar kemudian barang tersebut akan langsung disalurkan kepada pengecer dalam jumlah yang lebih kecil

4. Rantai 1-2-3-4 (*supplier-manufacture-distributor-retail*)

Distributor biasanya mempunyai fasilitas gudang sendiri untuk menyimpan barang sebelum disalurkan kepada pihak pengecer. Pada rantai ini dapat dilakukan penghematan dalam bentuk inventori dan biaya gudang. Penghematan tersebut dilakukan dengan cara mendesign kembali pola-pola pengiriman barang, baik dari gudang besar sebagai distributor memasok produk pertaniannya kepada pengecer di pasar tradisional maupun pasar swalayan.

5. Rantai 1-2-3-4-5 (*supplier-manufacture-distributor-retail-pelanggan*)

Pihak pengecer akan menyalurkan barangnya kepada pelanggan atau pembeli. Mata rantai ini akan terhenti ketika produk telah sampai di pemakai langsung. Apabila dari petani menjual langsung hasil pertaniannya kepada retail, maka *manufacture* juga tidak harus memasok produk melalui distributor ke retailnya, namun juga dapat langsung ke pelangganya. Pelanggan tersebut biasanya adalah pelanggan besar seperti restoran, rumah sakit, dan hotel.



Gambar 2. Proses tiap Mata Rantai dalam *Supply Chain*
(Indrajit dan Djokopranoto, 2002)

Ada 3 macam hal yang harus dikelola dalam *supply chain* yaitu:

- Arus material melibatkan arus produk fisik dari pemasok sampai konsumen melalui rantai, sama baiknya dengan arus balik dari return produk, layanan, daur ulang dan pembuangan.
- Arus informasi meliputi ramalan permintaan, transmisi pesanan dan laporan status pesanan.
- Arus keuangan meliputi kartu kredit, syarat-syarat kredit, jadwal pembayaran, penetapan kepemilikan dan pengiriman.

Adapun dalam proses *supply chain management* perlu memahami faktor-faktornya untuk mengoptimalkan kinerjanya. Sehingga dalam SCM terdapat enam faktor kunci manajemen Rantai Pasok dalam perusahaan Rantai Pasok yang optimal. Enam faktor kunci tersebut antara lain :

- Memfokuskan pada pelanggan dan konsumen
- Menciptakan dan membagi nilai
- Memperoleh produk yang tepat
- Memastikan proses logistik dan distribusi yang efektif
- Memiliki strategi informasi dan komunikasi
- Menciptakan alur informasi yang bergerak secara mudah dan akurat

Enam prinsip kunci diatas digunakan untuk mengetahui cara pandang anggota rantai pasok terhadap rantai pasok yang telah berjalan sehingga dapat diidentifikasi bagian dalam rantai pasok yang memerlukan perbaikan. Perbaikan

pada salah satu anggota rantai pasok untuk memberikan perhatian secara langsung untuk meningkatkan penampilan keseluruhan rantai pasokan. Akan tetapi, merancang dan mengimplementasikan rantai pasok yang optimal secara global cukup sulit.

2.2.6 Tingkat Performansi *Supply chain Management*

Performansi memiliki banyak definisi, menurut Suparno, 2004 (dalam Sukmawati, 2013) performansi merupakan :

1. Kemampuan pemasok untuk memenuhi permintaan dari pelanggan sesuai dengan jumlah dan kualitas yang diminta, baik itu sesuai tanggal yang telah disepakati sebelumnya maupun pada waktu yang mendadak.
2. Suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien.
3. Sesuatu yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang atas dasar kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa performansi adalah penilaian hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atas pekerjaannya berdasarkan beberapa faktor yang ditentukan. Menurut Pujawan (2005), sistem pengukuran performansi diperlukan untuk beberapa hal yakni:

1. Melakukan monitoring dan pengendalian
2. Mengkomunikasikan tujuan organisasi ke fungsi-fungsi pada *supply chain*
3. Mengetahui dimana posisi suatu organisasi reaktif terhadap persaingan
4. Menentukan arah perbaikan untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing.

Menurut Schroeder, 2000 (dalam Basuki, 2013), pengukuran performansi *supply chain* lebih spesifik diukur dengan 4 parameter berikut:

1. Pengiriman (*on-time delivery*)

Pengiriman adalah presentase pengiriman tepat waktu yang sesuai dengan permintaan pelanggan. Pesanan yang tidak sampai seutuhnya dan pengiriman yang terlambat tidak termasuk dalam *on-time delivery*.

2. Kualitas (*quality*)

Pengukuran langsung dari kualitas adalah tingkat kepuasan pelanggan yang dapat diukur dengan berbagai cara, pertama melalui pengukuran relatif untuk

mengetahui apa harapan pelanggan. Biasanya hal ini diukur dengan menggunakan variabel kualitatif, misalnya tidak setuju, setuju, agak setuju, dan lain sebagainya. Atau dapat juga membagikan kuisioner kepada pelanggan untuk penilaian, mulai dari tingkat kepuasan terendah sampai tertinggi. Pengukuran yang serupa misalnya berupa kesetiaan pelanggan yaitu seberapa banyak pelanggan yang datang kembali untuk membeli produk setelah membelinya setidaknya satu kali.

3. Waktu (*time*)

Waktu yang diukur adalah beberapa lama suatu siklus bisnis berlangsung, siklus waktu bisnis adalah total waktu barang persediaan ditambah lamanya piutang usaha diterima atau sering juga disebut siklus *cash to cash*.

4. Biaya (*cost*)

Terdapat dua cara dalam perhitungan biaya. Pertama, sebuah perusahaan dapat menghitung total biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi suatu barang termasuk didalamnya terdapat biaya produksi, distribusi, persediaan, biaya hutang yang diterima. Kedua, menghitung efisiensi dengan analisis nilai tambah atau produktivitas.

Salah satu cara untuk mengetahui tingkat performansi/ kinerja setiap pemasok dapat dilihat dari *delivery performance* tiap-tiap pemasok. *Delivery performance* digunakan untuk mengukur seberapa besar kinerja pengiriman suatu pemasok terhadap rekan kerjanya. Dengan mengukur tingkat performansi dari pemasok, maka suatu perusahaan dapat mengevaluasi hasil kinerja pemasok tersebut, sehingga dapat memilih dan menetapkan pemasok yang layak untuk diajak bekerja sama. Menurut Council (2006) pengukuran *delivery performance* dalam *supply chain management* terbagi menjadi 2 yaitu:

1. *Scheduled Order to Customer Request* (SOCR)/ jumlah pesanan yang dapat dikirim sesuai dengan permintaan pelanggan yang telah dijadwalkan.

Presentase jumlah pesanan yang dapat dikirim sesuai dengan permintaan pelanggan yang telah dijadwalkan. Untuk menghitung SOCR ini dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{SOCR} = \frac{\text{Orders Scheduled to the Customer's Requested Delivery date}}{\text{Total Orders Schedule}} \times 100\%$$

Dimana:

SOCR : *Schedule Orders to Customer Request* / jadwal untuk permintaan pelanggan (%)

OSCRD : *Orders Scheduled to the Customer's Requested Delivery date* / jumlah pesanan yang dijadwalkan yang pengirimannya sesuai permintaan pelanggan (Kg).

TOS : *Total Orders Sceduled*/ total jumlah pesanan yang dijadwalkan (Kg).

2. *Delivery Performance to Request Date* (DPRD) / jumlah pesanan yang terpenuhi sesuai dengan tanggal diminta.

Delivery Performance to Request Date (DPRD) / presentase jumlah pesanan yang terpenuhi sesuai dengan tanggal yang diminta pelanggan atau sebelum tanggal yang diminta pelanggan baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Untuk menghitung DPRD ini dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{DPRD} = \frac{\text{number of Orders that are Fulfilled On time}}{\text{Total Number of Orders}} \times 100\%$$

Dimana:

DPRD : *Delivery Performance to Request Date*/ jumlah pesanan yang terpenuhi sesuai dengan tanggal yang diminta (%)

OFO : *number of Orders that are Fulfilled On time*/ jumlah order yang dapat di penuhi (kg)

TNO : *Total Number of Orders*/ total pesanan (kg)

2.2.7 Hubungan Jangka Panjang dalam *Supply Chain Management*

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk dapat mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan, pemasok, dan anggota lainnya yang terlibat dalam usaha perusahaan. Hal ini menuntut perusahaan untuk dapat membangun suatu hubungan yang baik antara dua pihak yang akan memberikan manfaat kepada tiap-tiap pihak yang terlibat. Hal ini disebut dengan *relationship* (Chan,2003)

Perusahaan membangun hubungan dengan *supplier* mereka karena memungkinkan mereka menjadi lebih efektif dan efisien (Aderson *et al*, 1991 dalam Batt; 2003). Dengan membangun hubungan jangka panjang dengan *supplier*, pembeli dan penjual dapat mencapai penghematan biaya melalui:

1. Pengurangan biaya pencarian (*search cost*) dan biaya evaluasi (*evaluation cost*)
2. Mengurangi biaya transaksi

3. Pengaruh pengetahuan dan hubungan skala ekonomi luas.

Kunci bagi *supply chain* yang efektif adalah menjadikan para pemasok sebagai mitra dalam strategi perusahaan untuk memenuhi pasar yang selalu berubah. Untuk itu perusahaan perlu mempunyai pemikiran untuk manjalin hubungan jangka panjang. Perusahaan membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok karena memungkinkan mereka untuk menjadi lebih efektif dan efisien (Maheswaru,2008). Alasan utama membangun hubungan dengan pemasok adalah perusahaan menyadari bahwa pemasok dapat menciptakan nilai, dapat menghasilkan keuntungan dalam meningkatkan akses pasar dan informasi yang *reliable*.Perusahaan dapat mengantisipasi peningkatan akses pasokan input produksi lebih *reliable*, meningkatkan kualitas dan kinerja produk, tingkat interaksi teknik yang lebih tinggi dalam pertukaran informasi, adaptasi produksi potensial dan bantuan yang lebih besar dari pemasok dalam pembangunan dan peluncuran produk.

Hubungan yang baik antara perusahaan dengan pemasok dapat memberikan keuntungan yang lebih sehingga sulit bagi kompetitor untuk memasuki pasar (Batt, 2003). Keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dari suatu perusahaan dapat dilakukan lewat hubungan kerja sama jangka panjang. Batt (2003) juga menjelaskan alasan utama membangun hubungan dengan pemasok adalah perusahaan menyadari bahwa pemasok dapat menciptakan nilai, dapat menghasilkan keuntungan dalam meningkatkan akses pasar dan informasi yang *reliable*. Dalam hubungan kerja sama tersebut, kepercayaan, komunikasi, komitmen, kepuasan, ketergantungan menduduki peran yang penting.

1. Kepercayaan (*trust*)

Anderson and Narus, 1990 (dalam Sularso, 2004) mendefinisikan kepercayaan sebagai berikut : *trust as a belief that another company will perform acrison that will result in positive outcomes for the firam while not taking actions that would result in negative outcome*. Artinya, kepercayaan merupakan keyakinan suatu perusahaan terhadap perusahaan lainnya bahwa perusahaan lain tersebut akan memberikan *outcome* yang positif bagi perusahaan. Timbulnya kepercayaan karena hasil dari keandalan dan integritas mitra yang ditunjukkan melalui sikap konsistensi, kompeten, adil, tanggung jawab, suka menolong dan memiliki kepedulian (Morgan and Hunt, 1994). Kepercayaan akan muncul dari

sebuah keyakinan bahwa hubungan kerja sama akan memberikan manfaat seperti yang diharapkan oleh kedua belah pihak. Kepercayaan merupakan faktor yang penting dalam menjalin hubungan secara timbal balik. Di samping itu, secara empiris dapat diteliti peranan kualitas pelayanan dan keterkaitan sebagai penyebab adanya kepercayaan.

2. Komitmen (*commitment*)

Komitmen merupakan motivasi untuk memelihara hubungan dan memperpanjang hubungan. Menurut Morgan *and* Hunt (1994), komitmen harus menjadi sebuah variabel penting dalam menentukan kesuksesan hubungan. Berry dan Pasaruman (1991) menyarankan hubungan bergantung pada komitmen yang saling menguntungkan antara pembeli dan penjual. Ketika motivasi untuk memelihara hubungan tinggi, maka akan ada kemungkinan dimana kualitas hubungan juga tinggi. Hubungan yang awet menunjukkan sebuah kepastian derajat komitmen antar pembeli dan penjual (Parsons, 2002) komitmen dapat memunculkan kebanggaan atas kerja sama yang dihasilkannya.

3. Komunikasi (*communication*)

Menurut Morgan *and* Hunt (1994) komunikasi merupakan sarana formal maupun informal yang digunakan dalam berbagi informasi yang bermanfaat dan tepat waktu antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. komunikasi merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari pemikiran perasaan dan kepentingan seseorang untuk menjalin relasi dengan orang lain. lebih dari itu komunikasi digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu rencana yang disusun, strategi yang digunakan serta penerimaan terhadap suatu informasi sangat tergantung dari pola hubungan yang dijalin secara emosional. Dengan kata lain, penerimaan orang atau pihak-pihak lain yang terlibat dalam pembangunan sangat bergantung dengan komunikasi dan hubungan personal yang dijalin. Memahami proses komunikasi interpersonal menuntut pemahaman hubungan simbiosis antara komunikasi dengan perkembangan relasional (hubungan). Komunikasi mempengaruhi perkembangan relational, dan pada gilirannya (secara serentak), perkembangan relational mempengaruhi sifat komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan tersebut.

4. Kepuasan (*satisfaction*)

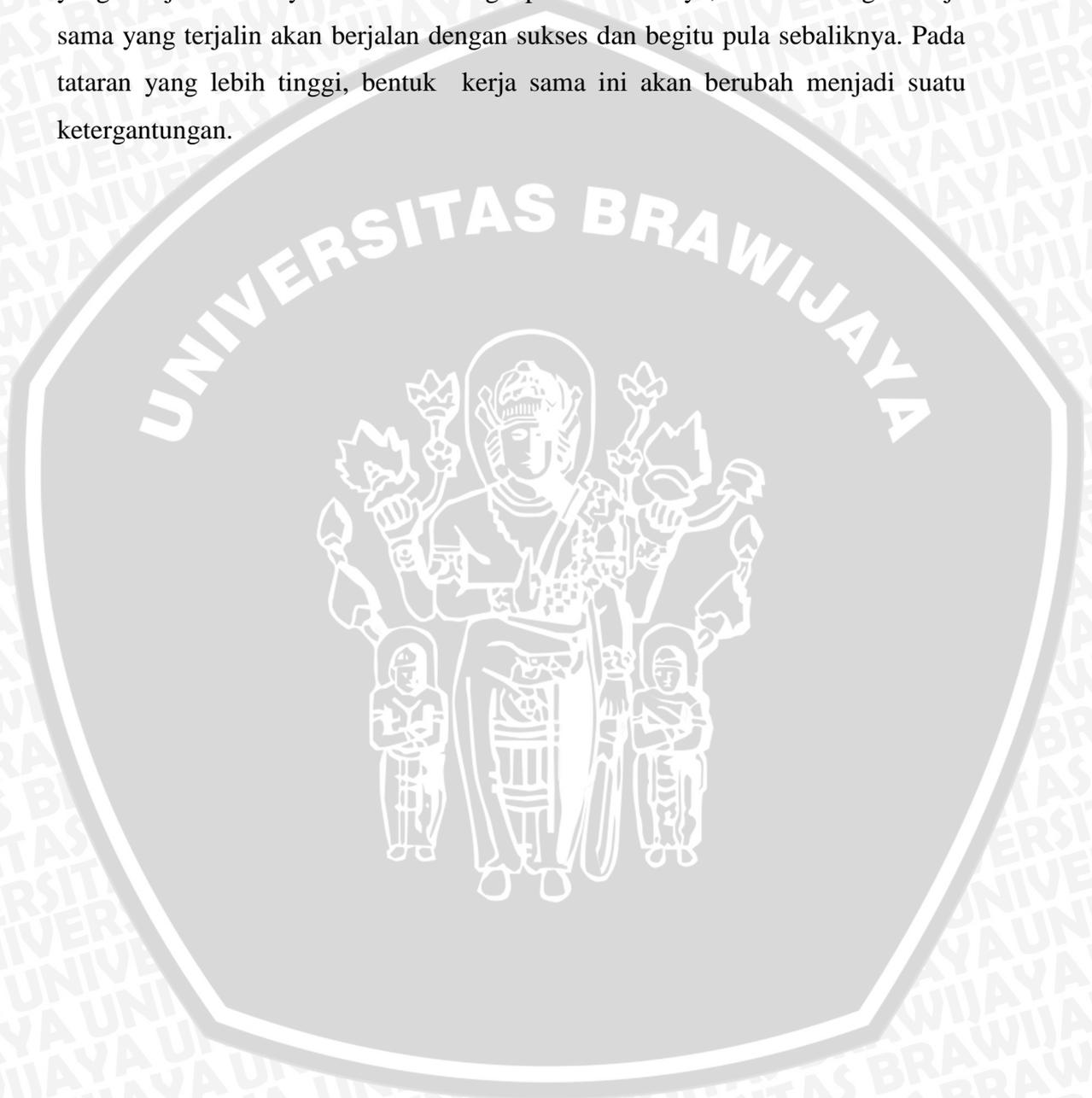
Geyskens *et al*, 1999 (*dalam* Batt; 2004) mengungkapkan bahwa kepuasan sebaliknya mencakup aspek ekonomi dari anggota rantai saluran pemasaran terhadap imbalan ekonomi anggota saluran pemasaran tercapai dengan rekannya. Kepuasan ekonomi anggota saluran pemasaran tercapai dengan mempertimbangkan hubungan berhasil jika hubungan tersebut memuaskan dengan efektifitas dan produktivitas dari hubungannya dengan rekannya dan memberikan keuntungan secara finansial. Kepuasan secara sosial berasal dari respon positif efektif dari anggota saluran terhadap aspek non ekonomi dari hubungan dimana interaksi dengan rekan pertukarannya terpenuhi, memuaskan dan mudah.

Kotler (1997) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah perasaan kesannya terhadap kinerja (hasil) suatu produk dan harapannya. Terciptanya kepuasan pelanggan akan memberikan manfaat antara lain hubungan antara pelanggan dan perusahaan menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan. Dari hilir ini diharapkan pelanggan akan melakukan pembelian ulang terhadap suatu produk hingga rentan waktu yang lama. Ketidakpuasan yang terjadi pada diri pelanggan akan mengakibatkan kerugian yang sangat besar bagi perusahaan dimana pelanggan ini akan beralih pada produk lain atau *brand* lain dan bisa jadi akan memberikan informasi buruk terkait suatu produk kepada orang lain.

5. Ketergantungan (*dependence*)

Ketergantungan mengacu pola kebutuhan perusahaan untuk memelihara hubungan saluran untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Teori sumber ketergantungan menyatakan bahwa perusahaan menggunakan ketergantungan pada fungsi pertukaran karena membutuhkan sumber dari perusahaan lain (Batt, 2003). Ketergantungan relative menentukan tingkat dimana perusahaan akan mempengaruhi atau dipengaruhi rekannya (Anderson and Narus, 1990 *dalam* Batt; 2003). Dengan meningkatkan ketergantungan mendatangkan sifat mudah diserang yang lebih besar, untuk rekan yang lebih kuat, mungkin di posisi untuk menciptakan syarat yang menguntungkan dari kedatangan untuk dirinya sendiri (Heide and Johan, 1998 *dalam* Batt; 2003).

Jap (1990) menjelaskan bahwa keberhasilan koordinasi antar dua atau lebih perusahaan tergantung dari kemampuan masing-masing pihak untuk melengkapi apa yang menjadi kekurangan mitranya. Hal ini berarti suatu perusahaan akan membutuhkan perusahaan lain guna melengkapi kekurangannya. Jika perusahaan yang menjadi mitranya berhasil melengkapi kebutuhannya, maka hubungan kerja sama yang terjalin akan berjalan dengan sukses dan begitu pula sebaliknya. Pada tataran yang lebih tinggi, bentuk kerja sama ini akan berubah menjadi suatu ketergantungan.



III. KERANGKA PEMIKIRAN

3.1 Kerangka Pemikiran

Munculnya PT. Keong Nusantara Abadi (PT. KNA) sebagai salah satu perusahaan agroindustri dapat menambah deretan perusahaan agroindustri yang muncul dalam menghasilkan suatu produk dengan bahan baku dari hasil pertanian. Menurut Soekartawi (2000), pembangunan agroindustri disepakati sebagai lanjutan dari pembangunan pertanian. Strategi pembangunan pertanian yang berwawasan agribisnis pada dasarnya menunjukkan arah bahwa pengembangan agribisnis merupakan suatu upaya yang sangat penting untuk mencapai berbagai tujuan dalam menarik serta mendorong munculnya industri baru di sektor pertanian, menciptakan lapangan kerja, menciptakan struktur pertanian yang tangguh, efisien dan fleksible, menciptakan nilai tambah dan memperbaiki pendapatan. Namun semua itu tentu saja harus didukung dengan potensi yang ada, terutama bahan baku industri. Pasokan bahan baku yang memadai dimaksudkan agar permintaan konsumen akan produk aloevera terpenuhi dengan baik. Untuk mendapatkan pasokan yang stabil dan bermutu baik, tentunya perusahaan harus menjalin kerja sama yang baik dengan pemasok dalam manajemen *supply chain*. Sehingga permintaan akan produk olahan lidah buaya dapat terpenuhi dengan baik.

Produk aloevera PT. KNA hingga saat ini telah menjadi produk perusahaan yang distribusinya telah mencapai ekspor ke beberapa negara. Berbagai masalah pun terjadi seiring dengan tingginya permintaan akan produk aloevera. Masalah yang terjadi hingga saat ini diantaranya bahan baku lidah buaya yang belum sepenuhnya tercukupi. Bahan baku yang digunakan oleh PT. KNA merupakan hasil panen lidah buaya yang didapatkan dari petani mitra. Petani mitra yang telah bemitra dengan perusahaan menggunakan lahan milik perusahaan dan lahan milik petani sendiri. Namun kerja sama yang dilakukan terhadap petani mitra berjalan kurang baik. Hal ini dapat terlihat bahwa banyak petani yang menuntut harga beli hasil panen lidah buaya milik mereka untuk dinaikkan, namun tidak di realisasikan oleh perusahaan sehingga membuat beberapa petani malas untuk bemitra. Terdapat juga beberapa petani yang mengeluhkan tanaman jati yang

berada di pinggir lahan mereka. Akar pohon jati dirasa dapat mengganggu lahan budidaya petani. Dalam *marketing* produk aloevera, PT. KNA juga belum dapat memenuhi permintaan produk aloevera kepada konsumen dengan optimal dikarenakan bahan baku lidah buaya yang diperoleh juga belum optimal.

Petani mitra merupakan salah satu kunci suksesnya dalam manajemen rantai pasok selain dari pihak agroindustri itu sendiri. Bahan baku lidah buaya dari petani mitra harus memiliki kriteria yang tepat guna proses produksi. Tanaman lidah buaya dapat tumbuh maksimal jika mendapat sinar matahari dan air yang cukup. Pancaran sinar matahari yang berlebih dapat mengakibatkan kulit luar buah menjadi merah. Pemberian air berlebih juga dapat mengakibatkan tanaman cepat busuk dan mati. Pada musim kemarau, lidah buaya tidak dapat tumbuh subur, sehingga hasil panen tidak dapat maksimal.

Supply chain produk aloevera PT. KNA dalam penelitian ini akan menganalisis 3 pelakunya, diantaranya petani mitra, PT. KNA dan distributor. Dimulai dari para petani mitra yang akan memasok kebutuhan bahan baku lidah buaya kepada PT. KNA. Perusahaan sendiri akan mengolah dan memproduksi produk aloevera sesuai dengan jumlah produksi dan permintaan. Selanjutnya produk yang telah jadi akan di distribusikan oleh distributor wong coco group ke seluruh indonesia hingga sampai di tangan konsumen.

Hubungan antara petani mitra dan PT. KNA merupakan hubungan *upstream* yang mana meliputi aktivitas dari perusahaan dengan para petani mitra/ pemasok bahan baku lidah buaya. Hubungan tersebut juga disebut hubungan hulu dalam sebuah jaringan *supply chain* agroindustri. Sedangkan hubungan *downstream* (hilir) merupakan hubungan yang terdapat antara PT. KNA dengan distributor wong coco group. Hubungan *downstream* mencakup semua proses yang terlibat dalam pengiriman kepada konsumen. Distributor selaku pelaku dalam *supply chain* diharuskan untuk memperhatikan arah distribusi, pergudangan, transportasi dan *after sale service*.

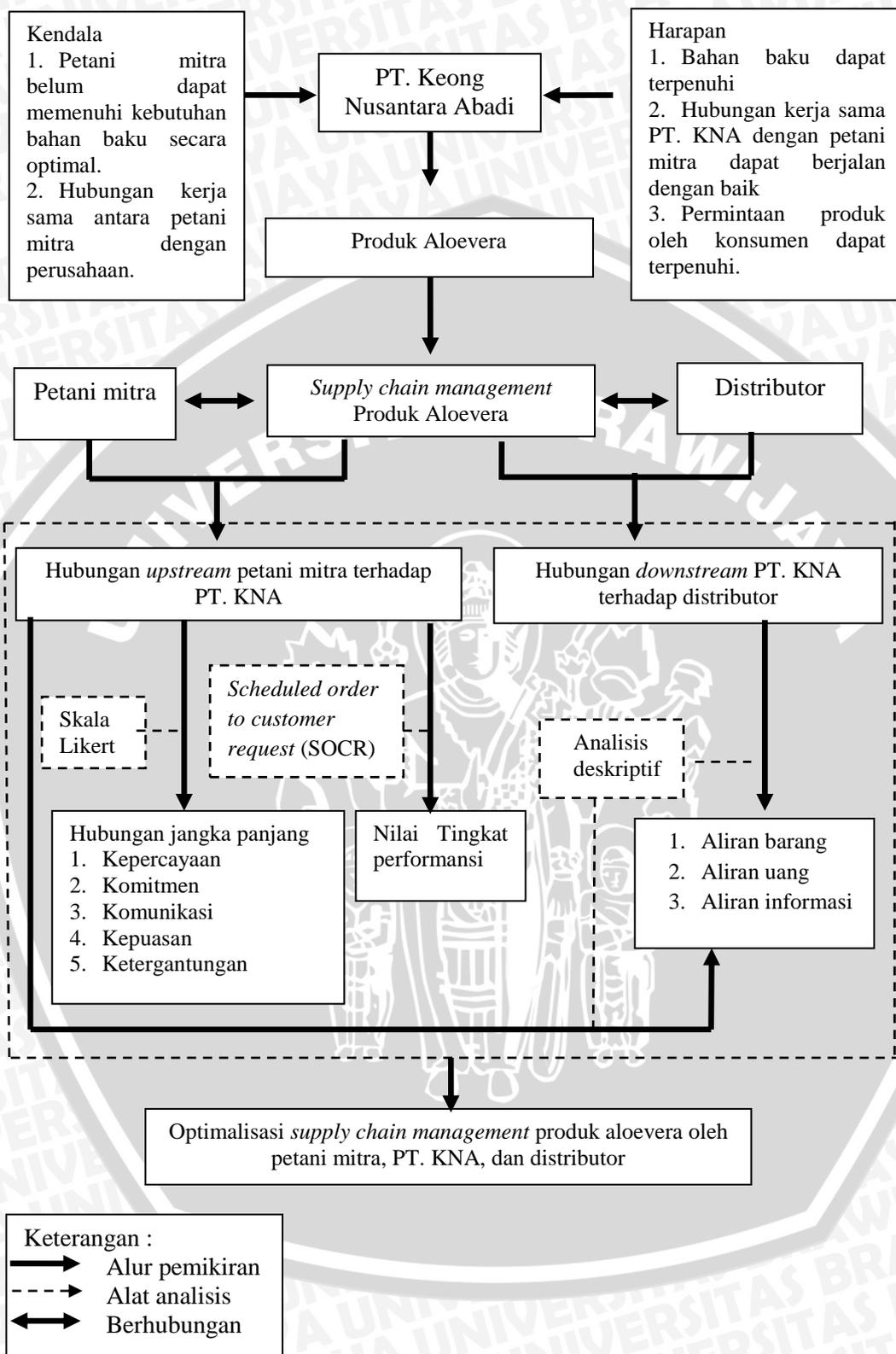
Terdapat tiga aliran *supply chain* yang terdapat pada produk aloevera PT. KNA. Ketiga aliran tersebut antara lain aliran produk/barang, aliran uang/jasa dan aliran informasi. Pada *supply chain* produk aloevera PT. KNA akan menggerakkan barang, jasa, dan informasi antar pelaku dalam *supply chain*.

Aliran *supply chain* produk aloevera akan bermula dari petani mitra yang akan membawa bahan baku lidah buaya yang akan di ganti dengan jasa oleh PT. KNA. Dari bahan baku yang diperoleh selanjutnya akan dilakukan proses produksi hingga menjadi minuman segar produk aloevera. Dari produk yang telah siap di pasarkan, selanjutnya akan di distribusikan oleh distributor wong coco group hingga sampai di tangan konsumen. Para konsumen juga akan mengganti produk yang telah diambil dengan harga yang sesuai. Sedangkan perputaran aliran informasi akan berjalan pada dua pelaku *supply chain* yang sedang berinteraksi. Aliran informasi yang terjadi yakni informasi terkait bahan baku, masalah yang terjadi serta ketersediaan produk aloevera.

Tingkat performansi merupakan kemampuan petani mitra untuk memenuhi permintaan bahan baku lidah buaya dari PT. KNA sesuai dengan jumlah dan kualitas yang diminta. PT. KNA selaku perusahaan akan memberikan jadwal serta besaran kebutuhan kepada petani sesuai dengan luasan yang dimiliki petani. Pengukuran tingkat performansi oleh PT. KNA akan mempertimbangkan ketepatan waktu dalam proses pemanenan, kualitas bahan baku. Dalam penelitian ini, tingkat performansi petani mitra akan diukur menggunakan SOCR (*Schedule Order to Customer Request*) yakni jumlah pesanan yang dapat dikirim sesuai dengan permintaan pelanggan yang telah dijadwalkan.

Tujuan utama dari manajemen rantai pasok adalah pengiriman produk secara tepat waktu demi memuaskan konsumen, mengurangi biaya, memusatkan kegiatan perencanaan dan distribusi (Watanabe, 2001). Tujuan tersebut dapat tercapai apabila antara pelaku yang terlibat dalam manajemen rantai pasokan selalu dapat membina hubungan kerja sama yang baik dalam jangka panjang. Dalam membina kerja sama yang baik diperlukan kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan dan ketergantungan antara perusahaan dengan petani mitra. Selanjutnya keduanya perlu mengevaluasi dan memperbaiki hubungan jangka panjang yang dirasa kurang baik.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dilihat bagan dari manajemen *supply chain* dari PT. KNA yang dapat ditunjukkan dengan gambar berikut:.



Gambar 3. Kerangka Berfikir Supply Chain Management PT. KNA

3.2 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aliran barang yang terjadi dalam *supply chain* produk aloevera PT. KNA dimulai dari petani mitra, namun kurang optimal dibanding dengan aliran uang.
2. Aliran uang yang terjadi dalam *supply chain* produk aloevera PT. KNA bersumber dari uang konsumen, namun lebih optimal daripada aliran barang dan informasi.
3. Aliran informasi yang terjadi dalam *supply chain* produk aloevera PT. KNA kurang optimal dibanding dengan aliran barang yang terjadi.
4. Tingkat performansi petani mitra terhadap kinerja *supply chain* sangat rendah dalam pemenuhan bahan baku lidah buaya.
5. Terdapat masalah komunikasi yang buruk pada hubungan jangka panjang yang terjadi antara PT. KNA dengan petani mitra.

3.3 Batasan Masalah

1. Penelitian yang dilakukan di PT. KNA ini dibatasi pada input bahan baku lidah buaya yang merupakan bahan utama dalam pembuatan minuman aloevera di PT. KNA.
2. Data yang digunakan dalam mengukur tingkat performansi para mitra tani dalam penelitian ini dibatasi dalam kurun waktu Januari 2015 - Agustus 2016.
3. Penelitian ini menggunakan studi kasus di PT. Keong Nusantara Abadi (PT. KNA) Kediri dengan memusatkan penelitian pada penelitian hubungan *supply chain management*.
4. Penelitian ini akan menganalisis alur *supply chain* antara petani mitra dengan PT. KNA (*upstream*) dan antara PT. KNA dengan distributor (*downstream*).
5. Pada penelitian ini akan menganalisis hubungan jangka panjang yang terjadi antara PT. KNA dengan petani mitra mengenai nilai kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, dan ketergantungan yang terjadi.
6. Responden dari PT. KNA akan menggunakan *key informant* yang akan memberikan nilai dalam hubungan jangka panjang terhadap petani mitra.
7. Para petani mitra yang akan dijadikan responden dibatasi dengan meneliti petani mitra yang masih aktif dalam hubungan kerja sama dengan PT. KNA.

3.4 Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variable dalam penelitian ini adalah unsur-unsur penelitian yang digunakan untuk memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel yang akan didapat dari petani mitra dan PT. KNA. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert serta tingkat performansi oleh petani mitra. Skala Likert menurut Djaali (2008) ialah skala yang dapat dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu gejala atau fenomena pendidikan.

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan Skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Adapun nilainya dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2. Contoh Kategori dalam Analisis Skala Likert.

No	Variabel Kepercayaan	Nilai
A	Sangat percaya	5
B	Percaya	4
C	Ragu-ragu	3
D	Tidak percaya	2
E	Sangat tidak percaya	1

Berdasarkan permasalahan dan tujuan dari penelitian ini, maka akan di jelaskan dalam tabel berikut mengenai definisi operasional dan pengukuran variabel dalam penelitian ini:

Tabel 3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Konsep	Indikator	Definisi operasional	Pengukuran variabel
1.	Kepercayaan	Komunikasi terkait bahan baku	Kebutuhan informasi terkait ketersediaan bahan baku dari petani mitra dan kebutuhan bahan baku dari PT. KNA.	Skala likert 1. Sangat tidak percaya 2. Tidak percaya 3. Ragu-ragu 4. Percaya 5. Sangat percaya
		Komunikasi yang baik / mengutamakan kejujuran	Kejujuran serta komunikasi yang baik petani mitra dalam memberikan informasi terkait lidah buaya dan kejujuran PT. KNA dalam menimbang hasil panen lidah buaya milik petani.	
		Proses pembayaran	Kesepakatan bersama yang digunakan dalam proses pembayaran dalam hubungan kerja sama.	
		Kualitas	Bahan baku yang didapat dari petani mitra memenuhi standart kualitas proses produksi dari PT. KNA.	
		Ketepatan pengiriman	Petani mitra akan mengirimkan bahan baku lidah buaya sesuai dengan jadwal dan waktu yang telah disepakati bersama.	
2.	Komitmen	Ketika ada Masalah	Komitmen PT. KNA terhadap petani ketika terjadi masalah dan setelah masalah telah selesai. Komitmen petani mitra terhadap PT. KNA ketika terjadi masalah dan setelah masalah telah selesai.	Skala likert 1. Sangat tidak baik 2. Tidak baik 3. Ragu-ragu 4. Baik 5. Sangat baik
		Permintaan bahan baku	Kebutuhan bahan baku yang akan digunakan PT. KNA untuk proses produksi produk aloevera.	
		Kualitas	Bahan baku yang didapat dari petani mitra memenuhi standart kualitas proses produksi dari PT. KNA	

Tabel 3. (Lanjutan)

No	Konsep	Indikator	Definisi operasional	Pengukuran variabel
	Komitmen	Ketepatan pengiriman	Petani mitra akan mengirimkan bahan baku lidah buaya sesuai dengan jadwal dan waktu yang telah disepakati bersama	
3.	Komunikasi	Informasi budidaya	Komunikasi yang dilakukan oleh PT. KNA terhadap petani mitra tentang informasi budidaya lahan petani.	Skala likert 1. Sangat tidak komunikatif 2. Tidak komunikatif 3. Ragu-ragu 4. komunikatif 5. Sangat komunikatif
		Kebutuhan bahan baku	Komunkasi yang dilakukan untuk mengetahui kebutuhan bahan baku lidah buaya yang dibutuhkan oleh PT. KNA	
		Ketika terdapat masalah	Kondisi komunikasi yang terjadi ketika petani mitra dan PT. KNA sedang ada masalah dan setelah masalah selesai	
		Harga panen	Komunikasi yang digunakan untuk mengetahui harga beli yang akan digunakan perusahaan dalam membeli hasil panen lidah buaya petani mitra.	
		Kualitas	Komunikasi yang digunakan oleh PT. KNA dan petani mitra mengenai kualitas bahan baku lidah buaya.	
		Strategi dalam budidaya	Komunikasi yang digunakan oleh petani mitra terhadap PT. KNA mengenai cara dan solusi dalam meningkatkan produktifitas hasil panen lidah buaya.	
4.	Kepuasan	Kerjasama yang terjalin	Rasa puas dalam jalinan kerja sama yang terjalin antara petani mitra dan PT. KNA	Skala likert 1. Sangat tidak puas 2. Tidak puas 3. Ragu-ragu 4. Puas 5. Sangat puas
		Harga	Rasa puas petani mitra terhadap harga yang diberikan oleh PT. KNA dalam pembelian hasil panen lidah buaya	

Tabel 3. (Lanjutan)

No	Konsep	Indikator	Definisi operasional	Pengukuran variabel
	Kepuasan	Sikap/kebijakan	Rasa puas petani mitra terhadap sikap dan kebijakan yang telah berlaku dalam perjanjian di PT. KNA	Skala likert 1. Sangat tidak puas 2. Tidak puas 3. Ragu-ragu 4. Puas 5. Sangat puas
		Pembayaran	Kepuasan petani mitra terhadap sistem pembayaran yang digunakan setelah PT. KNA membeli hasil panen.	
		Kebutuhan bahan baku	Rasa puas PT. KNA terhadap petani mitra mengenai jumlah bahan baku yang dapat dipenuhi oleh petani mitra.	
		Jumlah petani	Rasa puas PT. KNA mengenai jumlah petani yang telah bermitra dan bekerja sama dalam pemenuhan kebutuhan bahan baku.	
		Kinerja petani	Kepuasan PT. KNA mengenai kinerja petani mitra dalam pemenuhan kebutuhan produksi.	
5.	Ketergantungan	Pemasaran	Ketergantungan petani mitra dalam memasarkan hasil panen lidah buaya petani. Ketergantungan PT. KNA terhadap petani mitra dalam pemenuhan kebutuhan produksi.	Skala likert 1. Sangat tidak bergantung 2. Tidak bergantung 3. Ragu-ragu 4. Bergantung 5. Sangat bergantung
		Informasi budidaya	Ketergantungan informasi mengenai kondisi budidaya lahan petani mitra dan kesiapan untuk panen oleh PT. KNA	
		Perekonomian	Ketergantungan petani mitra mengenai kondisi pendapatan dan ekonomi keluarga petani mitra.	
		Pemenuhan bahan baku	Ketergantungan PT. KNA mengenai bahan baku yang akan digunakan untuk proses produksi	

Tabel 3. (Lanjutan)

No	Konsep	Indikator	Definisi operasional	Pengukuran variabel
	Ketergantungan	Kualitas	Ketergantungan PT. KNA terkait kualitas bahan baku yang didapat dari setiap petani mitra yang telah bekerja sama	
		Kesesuaian jadwal	Ketergantungan PT. KNA terkait pemenuhan bahan baku dari petani mitra sesuai dengan jadwal panen para petani	
6.	Tingkat performansi	dan <i>Schedule orders to customer request (Socr)</i> .	kemampuan para mitra tani untuk memenuhi permintaan dari PT. KNA sesuai dengan kuantitas dan kualitas bahan baku lidah buaya yang diminta..	1. Sangat tinggi 2. Tinggi 3. Sedang 4. Rendah 5. Sangat rendah
7.	Aliran dalam <i>supply chain management</i>	Aliran barang	Arus dari produk/ barang yang akan bergerak dari pelaku <i>supply chain</i> yang satu ke lainnya.	Deskriptif
		Aliran uang	Arus dari uang/ jasa yang akan bergerak dari pelaku <i>supply chain</i> yang satu ke lainnya sebagai pengganti produk yang telah diberikan.	
		Aliran informasi	Arus dari informasi yang akan bergerak dari pelaku <i>supply chain</i> yang satu ke lainnya seputar budidaya, kebutuhan bahan baku dll.	

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Keong Nusantara Abadi (PT. KNA) yang berada di jalan raya Bogo-Kunjang, Desa Mojoayu rt/rw : 08/01, Kecamatan Plemahan, Kediri, Jawa Timur. Pemilihan lokasi dilakukan secara *purposive* dengan pertimbangan bahwa PT. KNA merupakan salah satu perusahaan agroindustri yang bergerak sebagai pengelola dan pemasar produk olahan lidah buaya yang ada di Kabupaten Kediri dan telah memiliki konsumen di seluruh Indonesia. Pertimbangan lainnya adalah dalam perusahaan ini menggunakan manajemen rantai pasok produk aloe vera yang digunakan untuk memasok permintaan seluruh Indonesia. Alasan lain menjadikan PT. KNA sebagai lokasi penelitian adalah karena perusahaan ini telah memiliki banyak petani mitra. Para petani pun juga banyak yang membudidayakan lidah buaya di halaman pekarangan rumah mereka, namun terkadang untuk pemenuhan kebutuhan bahan baku masih ditemukan kekurangan untuk proses produksi. Permintaan akan produk olahan lidah buaya di hari-hari tertentu juga masih belum tercukupi dengan maksimal, yakni pada bulan hari raya idul fitri.

4.2 Metode Penentuan Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pihak PT. KNA, dan petani mitra. Responden pihak PT. KNA akan menggunakan *key informant* dari manajer divisi pertanian yang telah ahli dan berkompeten di bidangnya. Penentuan responden menggunakan metode *purposive sampling*. Penggunaan metode ini diharapkan dapat memberikan data yang diperlukan dalam penelitian menurut pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh responden. Untuk populasi dari petani mitra berjumlah 151 petani. Dari jumlah total tersebut terdapat petani yang masih aktif bekerja sama, petani mitra yang baru masuk awal tanam/baru bermitra dan petani yang sudah tidak aktif. Didapati jumlah petani mitra aktif dengan jumlah 86 petani mitra dengan memperhatikan kriteria eksklusif pada responden. Jumlah petani mitra yang telah bekerja sama dengan PT. KNA didapatkan dari data sekunder yang dimiliki oleh perusahaan.

Penentuan responden dalam penelitian akan menggunakan metode *random sampling*, yang digunakan untuk pengambilan ukuran sampel/ responden terhadap jumlah populasi yang bersifat homogen dengan memberi kesempatan yang sama pada setiap anggota populasi untuk menjadi anggota sampel. Didapati jumlah responden 46 orang yang diukur dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan yang diharapkan sebesar 15 %. Penelitian ini juga akan menganalisis 5 indikator yang digunakan dalam hubungan jangka panjang sehingga diharapkan responden yang satu dengan yang lainnya tidak terdapat keterkaitan dan semua populasi mempunyai peluang untuk menjadi responden. Penentuan responden dalam metode ini menggunakan cara undian dengan menggunakan undian kertas dan dikocok.

4.3 Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari hasil lapang berupa wawancara dengan responden dan observasi. Sedangkan data sekunder akan diperoleh dari instansi terkait dalam penelitian. Jenis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Data primer

Data primer dalam penelitian ini adalah meliputi data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya dalam hal ini adalah PT. KNA dan petani mitra perusahaan. Adapun pengumpulan data akan dilakukan dengan melakukan wawancara secara terstruktur (dengan menggunakan kuisioner) kepada pihak-pihak terkait dalam penelitian ini, yang diantaranya PT. KNA dan petani mitra petani mitra.

2. Data sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini meliputi data yang diperoleh dari PT. KNA dan instansi yang berupa data laporan pembelian bahan baku lidah buaya, jurnal, dokumen, laporan-laporan, artikel data dari internet. Beberapa data penunjang yang akan diperlukan dalam penyusunan penelitian ini antara lain mengenai sejarah dari PT. KNA, profil perusahaan, visi misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, jumlah tenaga kerja, info seputar petani mitra, para distributor dan beberapa data lainnya seputar perusahaan. Dari semua sumber

tersebut tentu saja data harus relevan, dengan penelitian yang dilakukan, dan tentu saja dapat menunjang dalam pemerolehan data dalam penelitian.

4.4 Metode Analisis Data

Data yang didapat dalam penelitian ini dianalisis secara deskriptif dan kuantitatif. Data deskriptif digunakan untuk menggambarkan keadaan lingkungan yang berhubungan dengan perusahaan PT. KNA di daerah penelitian yang akan disajikan dalam bentuk uraian. Keadaan lingkungan yang dimaksud meliputi *supply chain* produk aloevera pada PT. KNA dari pemenuhan input bahan baku hingga distribusi produk aloevera menuju konsumen, dan juga alur *supply chain* yang berlaku dalam PT. KNA. Sedangkan analisa data kuantitatif merupakan metode analisis data yang menggunakan perhitungan terhadap data-data yang bersifat pembuktian terhadap masalah-masalah yang ada, dan untuk menguraikan dan melakukan perhitungan sesuai dengan tujuan penelitian. Analisis data kuantitatif akan menggambarkan realitas tentang apa yang diketemukan dari hasil penelitian yang meliputi analisis kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, ketergantungan dan tingkat performansi dalam *supply chain management* yang akan disajikan dalam bentuk tabel.

4.4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis data yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi yang berfungsi menerangkan gejala, keadaan atau persoalan agar mudah dipahami dan dibaca. Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan *supply chain management* pada PT. KNA, alur *supply chain* yang berlaku.

4.4.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisis yang digunakan untuk mengukur situasi/kejadian, fenomena, permasalahan yang terjadi. Pada analisis ini akan menggunakan Skala Likert, analisis tingkat performansi. Skala likert digunakan untuk mengetahui bagaimana penilaian PT. KNA terhadap para petani mitra dilihat dari 5 variabel yaitu kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, dan

ketergantungan. Untuk 5 indikator tersebut juga akan dilakukan perbandingan untuk melihat keterkaitannya dengan tingkat performansi. Analisis tingkat performansi digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan para petani mitra dalam memenuhi kebutuhan bahan baku sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

1. Skala *likert*

Untuk pengukuran jangka panjang akan digunakan skala likert dimana masing-masing item diberi jumlah dan jenis jawaban yang sama tetapi memiliki bobot jawaban yang berbeda berdasarkan skala likert yang digunakan.

a. Menentukan banyaknya kelas

Selang kelas yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah 5. Lima kategori tersebut memiliki bobot mulai dari 20 % hingga 100 %. Kategori dalam setiap bobotnya yaitu untuk tingkat kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, dan ketergantungan yang paling buruk, sedangkan 5 untuk tingkat kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, dan ketergantungan yang paling baik.

b. Penentuan kisaran

Kisaran adalah selisih nilai pengamatan tertinggi dengan nilai pengamatan terendah.

$$R = X_t - X_r$$

Dimana :

R : kisaran

X_t : nilai pengamatan tertinggi dikali jumlah pertanyaan pervariabel

X_r : nilai pengamatan terendah dikali jumlah pertanyaan pervariabel

c. Pembuatan selang kelas

Selang kelas dirumuskan sebagai:

$$I = R/K$$

Dimana:

I : selang kelas

R : kisaran

K : nilai pengamatan tertinggi

Tabel 4. Pengukuran Skala Likert

No	Variabel	Kisaran(R)	Selang kelas(I)	Skala	
1	Kepercayaan	$R=Xt-Xr$ $=(5 \times 4) -$ (1×4) $=16$	$I=R/K$ $=16/5$ $=3,2$	Sangat percaya	16,84- 20,00
				Percaya	13,63- 16,83
				Ragu-ragu	10,42- 13,62
				Tidak percaya	7,21- 10,41
				Sangat tidak percaya	4,00- 7,20
2	Komitmen	$R=Xt-Xr$ $=(5 \times 4) -$ (1×4) $=16$	$I=R/K$ $=16/5$ $=3,2$	Sangat baik	16,84- 20,00
				Baik	13,63- 16,83
				Ragu-ragu	10,42- 13,62
				Tidak baik	7,21- 10,41
				Sangat tidak baik	4,00- 7,20
3	Komunikasi	$R=Xt-Xr$ $=(5 \times 4) -$ (1×4) $=16$	$I=R/K$ $=16/5$ $=3,2$	Sangat sering	16,84- 20,00
				Sering	13,63- 16,83
				Ragu-ragu	10,42- 13,62
				Tidak sering	7,21- 10,41
				Sangat tidak sering	4,00- 7,20
4	Kepuasan	$R=Xt-Xr$ $=(5 \times 4) -$ (1×4) $=16$	$I=R/K$ $=16/5$ $=3,2$	Sangat puas	16,84- 20,00
				Puas	13,63- 16,83
				Ragu-ragu	10,42- 13,62
				Tidak puas	7,21- 10,41
				Sangat tidak puas	4,00- 7,20
5	Ketergantungan	$R=Xt-Xr$ $=(5 \times 3) -$ (1×3) $=12$	$I=R/K$ $=12/5$ $=2,4$	Sangat bergantung	12,64- 15,00
				Bergantung	10,23- 12,63
				Ragu-ragu	7,82- 10,22
				Tidak bergantung	5,41- 7,81
				Sangat tidak bergantung	3,00- 5,40

2. Analisis tingkat performansi

Tingkat performansi adalah kemampuan para mitra tani untuk memenuhi kebutuhan bahan baku dari PT. KNA sesuai dengan jumlah dan kualitas lidah buaya yang diminta, baik itu sesuai tanggal yang telah disepakati sebelumnya atau pada waktu permintaan bahan baku secara mendadak disaat permintaan produk aloe vera meningkat. Analisis ini digunakan untuk mengukur tingkat performansi para petani mitra dalam memenuhi kuantitas dan kualitas yang diminta oleh perusahaan. Untuk mengukur tingkat performa ini, dapat dilihat dari *delivery*

performance (kinerja pengiriman) yang telah dilakukan oleh konsumen ke konsumen lainnya.

Secara teori, *delivery performance* dalam *supply chain* terbagi menjadi 2 bagian, yakni:

a. *Scheduled Order to Customer Request* (SOCR)/ jumlah pesanan yang dapat dikirim sesuai dengan permintaan pelanggan yang telah dijadwalkan.

Presentase jumlah pesanan yang dapat dikirim sesuai dengan permintaan pelanggan yang telah dijadwalkan. Untuk menghitung SOCR ini dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{SOCR} = \frac{\text{Orders Scheduled to the Customer's Requested Delivery date}}{\text{Total Orders Schedule}} \times 100\%$$

Dimana:

SOCR : *Schedule Orders to Customer Request*/ jadwal untuk permintaan pelanggan(%)

OSCRD : *Orders Scheduled to the Customer's Requested Delivery date*/ jumlah pesanan yang dijadwalkan yang pengirimannya sesuai permintaan pelanggan(Kg)

TOS : *Total Orders Sceduled*/ total jumlah pesanan yang dijadwalkan (Kg).

b. *Delivery Performance to Request Date* (DPRD)/ jumlah pesanan yang terpenuhi sesuai dengan tanggal diminta.

Delivery Performance to Request Date (DPRD)/ presentase jumlah pesanan yang terpenuhi sesuai dengan tanggal yang diminta pelanggan atau sebelum tanggal yang diminta pelanggan baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Untuk menghitung DPRD ini dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{DPRD} = \frac{\text{number of Orders that are Fulfilled On time}}{\text{Total Order of Orders}} \times 100\%$$

Dimana:

DPRD : *Delivery Performance to Request Date*/ jumlah pesanan yang terpenuhi sesuai dengan tanggal yang diminta (%)

OFO : *number of Orders that are Fulfilled On time*/ jumlah order yang dapat dipenuhi (kg)

TNO : *Total Number of Orders*/ total pesanan (kg)

Setelah data diolah sesuai dengan rumus diatas, selanjutnya membuat tabel pengukuran dari hasil yang didapatkan dengan menggunakan skala dan kategori sebagai berikut:

Tabel 5. Skala dan kategori dari hasil perhitungan tingkat performansi

No	Skala (%)	Kategori
1	0 – 20	Sangat rendah
2	20,1 – 40	Rendah
3	40,1 – 60	Sedang
4	60,1 – 80	Tinggi
5	80,1 – 100	Sangat tinggi

Penelitian yang dilakukan di PT. KNA akan menggunakan alat analisis SOCR saja. Hal ini dikarenakan untuk alat analisis DPRD, yakni tingkat performansi petani mitra dalam pemenuhan bahan baku secara mendadak tidak dapat dilakukan kepada semua petani mitra, mengingat beberapa petani hanya memiliki lahan budidaya tidak sebegitu luas, dan juga bahan baku secara mendadak akan sulit dalam pemenuhannya mengingat bahan baku hanya didapat dari lahan budidaya milik petani sendiri.

