

**ANALISIS SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
BROKOLI (*Brassica oleracea* L)
(Studi Kasus pada Perusahaan RODEO *Fresh Vegetables and Fruits*,
Kecamatan Lawang, Kabupaten Malang)**

Oleh
NADIA GITA DAMAYANTI



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
MALANG
2009**

ANALISIS SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

BROKOLI (*Brassica oleracea* L)

**(Studi Kasus pada Perusahaan RODEO Fresh Vegetables and Fruits,
Kecamatan Lawang, Kabupaten Malang)**

Oleh

NADIA GITA DAMAYANTI
0510440030-44

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana
Pertanian Strata Satu (S-1)**

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS PERTANIAN

JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

MALANG

2009

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Juli 2009

Nadia Gita Damayanti
0510440030-44



LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **ANALISIS SUPPLY CHAIN MANAGEMENT BROKOLI (*Brassica oleracea* L.) (Studi Kasus Pada Perusahaan RODEO Fresh Vegetables and Fruits, Kecamatan Lawang, Kabupaten Malang)**

Nama Mahasiswa: **NADIA GITA DAMAYANTI**

NIM : 0510440030-44

Jurusan : **SOSIAL EKONOMI PERTANIAN**

Program Studi : **AGRIBISNIS**

Menyetujui : Dosen Pembimbing

Utama,

Ir. Ratya Anindita, MS, Ph.D
NIP. 131 574 870

Pendamping,

Wisynu Ari Gutama, SP, MMA
NIP. 132 310 739

Mengetahui
Ketua Jurusan
Sosial Ekonomi Pertanian

Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS
NIP. 130 936 227

Tanggal Persetujuan :

LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan

MAJELIS PENGUJI

Penguji I

Ir. Ratya Anindita, MS, Ph.D
NIP. 131 574 870

Penguji II

Wisynu Ari Gutama, SP, MMA
NIP. 132 310 739

Penguji III

Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS
NIP. 130 936 227

Penguji IV

Ir. Agustina Shinta, MP
NIP. 132 300 921

Tanggal Lulus :



This final assignment is especially made for
my beloved parents and brother...

RINGKASAN

NADIA GITA DAMAYANTI. 0510440030-44. Analisis *Supply Chain Management* Brokoli (*Brassica oleracea* L) (Studi Kasus pada Perusahaan RODEO *Fresh Vegetables and Fruits*, Kecamatan Lawang, Kabupaten Malang). Di bawah bimbingan Ir. Ratya Anindita, MS. Ph.D, sebagai Pembimbing Utama dan Wisnu Ari Gutama, SP, MMA sebagai Pembimbing Pendamping.

Sayuran merupakan salah satu komoditas hortikultura yang memiliki prospek yang cerah untuk dikembangkan di Indonesia. Namun pada kenyataannya, konsumsi sayuran di Indonesia belum menunjukkan peningkatan secara signifikan. Hal ini disebabkan karena kualitas produk yang rendah berkaitan erat dengan sistem produksi, sistem panen, penanganan pasca panen, sistem distribusi dan pemasaran. Dengan adanya hal tersebut, maka diperlukan peningkatan kualitas produk yang dapat dilakukan dengan bekerja sama antar pelaku usaha, baik produsen maupun konsumen yang tergabung dalam satu jaringan atau rantai yang biasa disebut dengan *supply chain* (rantai pasokan) yang melaksanakan penyaluran pasokan barang atau jasa dari tempat asal sampai ke pembeli atau pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan RODEO sebagai *supplier* (pemasok) brokoli bagi supermarket harus dapat bekerja sama dengan para pemasok yang terlibat agar dapat meningkatkan kualitas maupun memenuhi ketersediaan brokoli bagi pelanggan supermarket.

Tujuan dari penelitian ini adalah : (1) Mengetahui konsep *supply chain* (rantai pasokan) brokoli pada perusahaan RODEO (2) Menganalisis kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan dan ketergantungan yang terjadi antara perusahaan RODEO dengan pemasok brokoli (3) Menganalisis tingkat performansi pemasok terhadap kinerja *supply chain management* untuk komoditas brokoli (4) Menganalisis hubungan antara kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, ketergantungan dengan tingkat performansi pemasok.

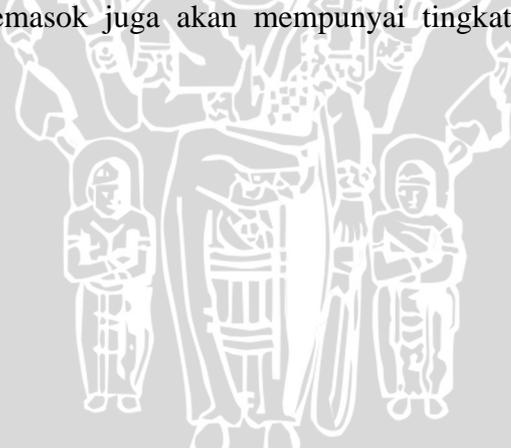
Metode penentuan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*) di Perusahaan RODEO *Fresh Vegetables and Fruits*, Kecamatan Lawang, Kabupaten Malang. Penentuan responden adalah secara *purposive* untuk pihak perusahaan RODEO dan secara sensus pemasok yang terlibat dalam *supply chain* brokoli, dimana metode ini dilakukan dengan mengambil seluruh jumlah responden karena keterbatasan populasi. Analisis deskriptif berisi penjelasan mengenai konsep *supply chain* brokoli pada perusahaan RODEO. Skala likert digunakan untuk mengetahui tingkat kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan dan ketergantungan yang terjadi antara perusahaan RODEO dengan pemasok brokoli. Metode untuk mengetahui tingkat performansi pemasok menggunakan perhitungan nilai *Scheduled Orders to Customer Request* (SOCR) dan *Delivery Performance to Request Date* (DPRD).

Konsep *supply chain* (rantai pasokan) berawal dari *supplier* (pemasok) yang merupakan sumber yang menyediakan bahan pertama, dimana mata rantai penyaluran suatu barang akan mulai. Pada penelitian ini, yang bertindak sebagai pemasok awal adalah petani brokoli. Rantai pertama yang berasal dari pemasok

awal akan dihubungkan dengan rantai kedua, dimana dalam penelitian ini brokoli akan dibeli oleh pedagang. yang kemudian disalurkan kepada perusahaan RODEO. Hal selanjutnya yang dilakukan oleh perusahaan RODEO adalah melakukan proses produksi. Proses produksi dilakukan dengan membungkus brokoli dengan *wrapping film* agar brokoli tetap terjaga kualitasnya dan juga memiliki tampilan yang menarik. Selanjutnya, brokoli akan disalurkan ke supermarket yang akan memasarkan langsung kepada pelanggan.

Berdasarkan nilai variabel hubungan jangka panjang yaitu nilai kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, dan ketergantungan perusahaan RODEO terhadap pemasoknya, perusahaan RODEO menyatakan merasa percaya, memiliki komitmen baik, komunikasi yang sering, merasa puas dan memiliki ketergantungan dengan para pemasoknya. Mengenai tingkat performansi, jika digeneralisasi para pemasok memiliki tingkat performansi yang tinggi, namun jika dilihat secara parsial pemasok yang memiliki tingkat performansi paling tinggi adalah pemasok II. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata SOCR dan DPRD yang diperoleh yaitu 77,3%. Hal ini berarti pemasok II mampu memenuhi kebutuhan brokoli pada perusahaan RODEO sebesar 77,3%.

Berdasarkan nilai variabel hubungan jangka panjang dan juga tingkat performansi pemasok, maka dapat diketahui bahwa terdapat hubungan antara seluruh variabel hubungan jangka panjang dengan tingkat performansi pemasok yang artinya jika hubungan antara perusahaan RODEO dengan pemasok terjalin dengan baik, maka pemasok juga akan mempunyai tingkat performansi yang tinggi.



SUMMARY

NADIA GITA DAMAYANTI. 0510440030-44. Supply Chain Management Analysis of Broccoli (*Brassica oleracea* L) (Study Case in RODEO Fresh Vegetables and Fruits, Kecamatan Lawang, Kabupaten Malang). Supervisor : Ir. Ratya Anindita, MS. Ph.D. ,Co-Supervisor : Wisynu Ari Gutama, SP, MMA

Vegetables are one of horticulture commodity that have good prospect to be developed in Indonesia. In fact, consumption of vegetables doesn't increase significantly, it caused by bad quality of product that related to production system, maintain of harvest and also distribution system. It means that it is important to increase quality product with good cooperation between people whom involve in supply chain network. As a broccoli supermarket's supplier, RODEO must has long term relationship with all suppliers to increase good quality product and fulfilled the stock of broccoli for the customers.

The purposes of this research are : (1) To know the concept of broccoli supply chain in RODEO (2) To analyze trust, commitment, communication, satisfaction and dependency between RODEO and broccolis farmers (3) To analyze farmer's performance level in broccoli supply chain management (4) To analyze relationship between trust, commitment, communication, satisfaction and dependency and performance level.

This research was purposively located at RODEO Fresh Vegetables and Fruits, Lawang, Malang, East Java. Sensus sampling was used to select RODEO as a first respondent and also suppliers as a second respondent whom involved in supply chain of broccoli where this method take all amount of the respondent because of limited population. The descriptive analysis contains of the shape of broccoli's supply chain in RODEO. Likert scale was used to know about the trust, commitment, communication, satisfaction and dependency between RODEO and suppliers. Method that used to know the supplier's performance are *Scheduled Orders to Customer Request (SOCR)* dan *Delivery Performance to Request Date (DPRD)*.

The first chain that was started from the first supplier will be joined with the second supplier. where the broccolis will be purchased by a wholesaler and leded it to the RODEO. Next step that RODEO has to do is production process. The production process was wrapped broccolis using a wrapping film to keep the quality and also have good looking. Furthermore, the broccolis will be distributed to supermarkets that sell it directly to the consumer.

Based on the value of the long term relationship , which is trust, commitment, communication, satisfaction and dependency of RODEO to their suppliers, RODEO said has trust, has a good commitment, has often communication, has satisfaction and has dependency to their suppliers. About the performance level, the suppliers has a high on generalized situation, but in partially, supplier II is a supplier who has the highest performance level. It showed by the average value of SOCR and DPRD (77,3%). It means that supplier II can fulfilled the RODEO's need for 77,3%.

Based on the variables value of long term relationship and performance level of suppliers, we are able to know that there is a relation between long term relationship's variables and the performance level of suppliers. It means that when the relation between RODEO and suppliers are good, the suppliers will have a high performance level too.



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayah-Nya, serta sholawat serta salam tak lupa dihaturkan untuk Nabi Muhammad SAW, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis *Supply Chain Management* Brokoli (*Brassica oleracea* L) (Studi Kasus Pada Perusahaan RODEO *Fresh Vegetables and Fruits*, Kecamatan Lawang, Kabupaten Malang)” sebagai tugas dalam rangka menyelesaikan studi program strata satu (S1) di Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Ir. Ratya Anindita, MS, Ph.D selaku Pembimbing Utama yang telah memberikan saran, arahan, dan nasehat selama proses penyusunan skripsi
2. Bapak Wisynu Ari Gutama, SP, MMA selaku Pembimbing Pendamping yang telah memberikan saran, arahan, dan nasehat selama proses penyusunan skripsi
3. Bapak Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS, selaku Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Brawijaya.
4. Ir. H. M. Maulud selaku pimpinan perusahaan RODEO dan seluruh staff yang telah membantu selama proses penelitian di perusahaan RODEO.
5. Papa, Mama, Kakak, teman-teman (Jakarta & Malang) yang telah mendukung dan memberikan motivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Semua pihak yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan sehingga saran dan kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan oleh penulis. Semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi semua pihak yang berminat dan bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Malang, Juli 2009

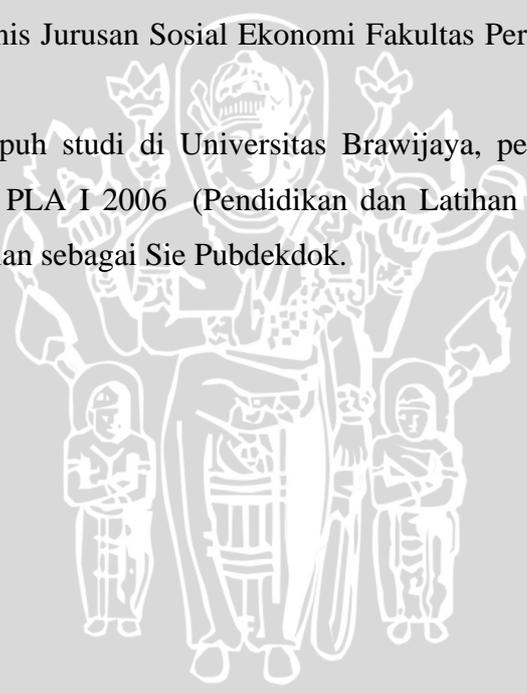
Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Jakarta pada tanggal 20 Februari 1988 dan merupakan putri bungsu dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Djoko Suhargo dan Ibu Herfien Krisnawati.

Penulis memulai pendidikan dengan menjalani masa pendidikan dasar di Madrasah Pembangunan IAIN Jakarta pada tahun 1993, dan melanjutkan ke Madrasah Pembangunan IAIN Jakarta pada tahun 1999 hingga 2003, kemudian penulis menempuh pendidikan menengah atas di SMA 6 Jakarta mulai tahun 2003 hingga lulus tahun 2005. Setelah lulus pendidikan menengah atas, penulis melanjutkan pendidikan tinggi melalui jalur PSB dan diterima sebagai mahasiswa Program Studi Agribisnis Jurusan Sosial Ekonomi Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang.

Selama menempuh studi di Universitas Brawijaya, penulis juga pernah turut serta kepanitiaan PLA I 2006 (Pendidikan dan Latihan Anggota) Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian sebagai Sie Pubdekdok.



DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN.....	i
SUMMARY.....	iii
KATA PENGANTAR.....	v
RIWAYAT HIDUP.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Konsep <i>Supply Chain Management</i>	9
2.2.1 Definisi <i>Supply Chain Management</i>	9
2.2.2 Area Cakupan <i>Supply Chain Management</i>	15
2.3 Hubungan Jangka Panjang (<i>Long Term Relationship</i>).....	16
2.4 Kepercayaan (<i>Trust</i>).....	16
2.5 Komitmen(<i>Commitment</i>).....	17
2.6 Komunikasi (<i>Communication</i>).....	19
2.7 Kepuasan (<i>Satisfaction</i>).....	20
2.8 Ketergantungan (<i>Dependence</i>).....	21
2.9 <i>Delivery Performance</i>	22
2.10 Tinjauan Umum Tentang Brokoli (<i>Brassica oleracea L</i>).....	23
III. KERANGKA TEORITIS.....	25
3.1 Kerangka Pemikiran.....	25
3.2 Hipotesis.....	28
3.3 Batasan Masalah.....	28
IV. METODE PENELITIAN.....	30
4.1 Metode Penentuan Lokasi.....	30



	Halaman
4.2 Metode Penentuan Responden.....	30
4.3 Metode Pengumpulan Data.....	30
4.4 Metode Analisis Data.....	31
4.4.1. Analisis Deskriptif.....	31
4.4.2. Skala Likert.....	31
4.4.3. Analisis Tingkat Performansi.....	35
4.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	36
V. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	39
5.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	39
5.1.1 Sejarah Perusahaan.....	39
5.1.2 Asas, Visi dan Misi Perusahaan.....	41
5.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan.....	41
5.1.4 Sistem Gaji dan Cuti Karyawan.....	45
5.1.5 Tata Letak Fasilitas	45
5.2 Gambaran Umum Konsep <i>Supply Chain</i> Brokoli.....	46
5.3 Analisis Kepercayaan, Komitmen, Komunikasi, Kepuasan dan Ketergantungan.....	49
5.3.1 Kepercayaan (<i>Trust</i>).....	49
5.3.2 Komitmen (<i>Commitment</i>).....	52
5.3.3 Komunikasi (<i>Communication</i>).....	54
5.3.4 Kepuasan (<i>Satisfaction</i>).....	55
5.3.5 Ketergantungan (<i>Dependence</i>).....	57
5.4 Analisis Tingkat Performansi Pemasok.....	58
5.4.1 <i>Scheduled Orders to Customer Request</i> (SOCR).....	58
5.4.2 <i>Delivery Performance to Request Date</i> (DPRD).....	63
5.5 Analisis Hubungan Antara Kepercayaan, Komitmen, Komunikasi, Kepuasan dan Ketergantungan Terhadap Tingkat Performansi Pemasok.....	67
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan.....	74
6.2 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	76
LAMPIRAN.....	79

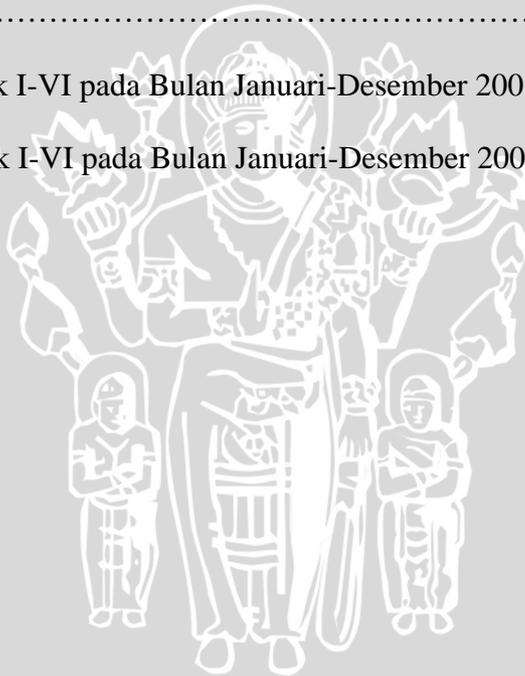
DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Konsumsi Perkapita Sayuran di Indonesia (2003 – 2006).....	1
2.	Lima Bagian Utama Dalam Sebuah Perusahaan yang Terkait Dengan Fungsi-Fungsi Utama <i>Supply Chain</i>	15
3.	Fasilitas Perusahaan RODEO.....	45
4.	Nilai Kepercayaan Perusahaan RODEO terhadap Pemasok.....	50
5.	Nilai Komitmen Perusahaan RODEO terhadap Pemasok.....	52
6.	Nilai Komunikasi Perusahaan RODEO terhadap Pemasok.....	54
7.	Nilai Kepuasan Perusahaan RODEO terhadap Pemasok.....	56
8.	Nilai Ketergantungan Perusahaan RODEO terhadap Pemasok....	57
9.	Hubungan Tingkat Kepercayaan dengan Tingkat Performansi Pemasok.....	68
10.	Hubungan Tingkat Komitmen dengan Tingkat Performansi Pemasok.....	69
11.	Hubungan Tingkat Komunikasi dengan Tingkat Performansi Pemasok.....	70
12.	Hubungan Tingkat Kepuasan dengan Tingkat Performansi Pemasok.....	71
13.	Hubungan Tingkat Ketergantungan dengan Tingkat Performansi Pemasok.....	72



DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Model <i>Supply Chain</i> Dan 3 Macam Aliran Yang Dikelola Perusahaan.....	12
2.	<i>Supply Chain Management</i> Brokoli.....	27
3.	Struktur Organisasi Perusahaan RODEO.....	42
4.	Konsep <i>Supply Chain</i> Brokoli Pada Perusahaan RODEO.....	48
5.	Aliran Produk, Uang dan Informasi dalam <i>Supply Chain</i> Brokoli.....	48
6.	SOCR Pemasok I-VI pada Bulan Januari-Desember 2008.....	59
7.	DPRD Pemasok I-VI pada Bulan Januari-Desember 2008.....	64



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1.	Nilai Kepercayaan, Komitmen, Komunikasi, Kepuasan, dan Ketergantungan Perusahaan RODEO Terhadap Tiap Pemasok.....	79
2.	Perhitungan Nilai SOCR Pemasok I.....	81
3.	Perhitungan Nilai SOCR Pemasok II.....	82
4.	Perhitungan Nilai SOCR Pemasok III.....	83
5.	Perhitungan Nilai SOCR Pemasok IV.....	84
6.	Perhitungan Nilai SOCR Pemasok V.....	85
7.	Perhitungan Nilai SOCR Pemasok VI.....	86
8.	Perhitungan Nilai DPRD Pemasok I.....	87
9.	Perhitungan Nilai DPRD Pemasok II.....	88
10.	Perhitungan Nilai DPRD Pemasok III.....	89
11.	Perhitungan Nilai DPRD Pemasok IV.....	90
12.	Perhitungan Nilai DPRD Pemasok V.....	91
13.	Perhitungan Nilai DPRD Pemasok VI.....	92
14.	Perhitungan Rata-rata Tingkat Performansi Pemasok.....	93

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Komoditas hortikultura merupakan salah satu komoditas yang memiliki prospek yang cerah untuk dikembangkan di Indonesia. Hal ini disebabkan keragaman karakteristik lahan serta sebaran wilayah yang luas untuk pengembangan hortikultura tropis dan sub tropis. Menurut Ditjen Hortikultura, terdapat beberapa potensi lahan untuk pengembangan komoditas hortikultura yang mencakup lahan pekarangan seluas 5,33 juta ha, lahan tegalan 11,61 juta ha, lahan sementara yang tidak diusahakan seluas 7,58 juta ha, dan lahan untuk perkebunan seluas 9,13 juta ha (BPS, 2003; Hasil Identifikasi Ditjen Bina Produksi Hortikultura, 2001). Sedangkan jumlah seluruh komoditas hortikultura menurut keputusan Menteri Pertanian nomor 511 tahun 2006 adalah berjumlah 323 jenis komoditas, yang terdiri dari buah-buahan 60 komoditas, sayur-sayuran 80 komoditas, dan tanaman hias 117 komoditas.

Berdasarkan jumlah tersebut, jenis komoditas hortikultura yang dapat dikonsumsi adalah sayuran dan buah. Jumlah komoditas untuk sayuran lebih banyak dibandingkan dengan buah, sehingga seharusnya konsumsi sayuran dapat menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun. Namun pada kenyataannya, konsumsi sayuran di Indonesia belum menunjukkan peningkatan secara signifikan, dan masih mengalami fluktuasi. Hal ini dapat dilihat pada data konsumsi sayuran pada Tabel 1.

Tabel 1. Konsumsi Perkapita Sayuran di Indonesia (2003 – 2006)

	Konsumsi per kapita (kg/th)			
	2003	2004	2005	2006
Total				
Sayuran	34.52	33.49	35.33	34.16

Sumber : Ditjen Hortikultura(2008)

Tingkat konsumsi sayuran Indonesia tersebut masih jauh lebih rendah dari pada rekomendasi FAO yaitu sebesar 75 Kg/kapita per tahun, dan tentunya lebih rendah lagi bila dibandingkan dengan negara-negara maju yang lain. Dengan demikian peluang untuk meningkatkan konsumsi ini sangat terbuka besar, namun

untuk itu perlu upaya yang lebih besar. Promosi dan kampanye menjadi sangat penting untuk mendorong peningkatan konsumsi, yang berarti meningkatkan nutrisi dan kesehatan masyarakat.

Konsumsi sayuran yang belum meningkat secara signifikan disebabkan karena kualitas produk yang rendah berkaitan erat dengan sistem produksi, sistem panen, penanganan pasca panen, sistem distribusi dan pemasaran. Konsekuensinya, agar dapat memenuhi permintaan pasar dan preferensi konsumen baik domestik maupun pasar internasional, maka masalah efisiensi, produktivitas, dan kualitas harus mendapatkan prioritas perhatian.

Peningkatan kualitas produk dapat dilakukan dengan bekerja sama antar pelaku usaha, baik produsen maupun konsumen. Dengan demikian dipandang penting membangun kelembagaan kemitraan usaha yang saling membutuhkan, dan saling menguntungkan serta menerapkan manajemen mutu yang andal, agar komoditas hortikultura Indonesia terutama sayuran dapat memenuhi permintaan pasar. Kelembagaan kemitraan tergabung dalam satu jaringan atau rantai yang biasa disebut dengan *supply chain* (rantai pasokan) yang melaksanakan penyaluran pasokan barang atau jasa dari tempat asal sampai ke pembeli atau pelanggan. Indrajit dan Djokopranoto (2005), mengemukakan bahwa *supply chain* menyangkut hubungan 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.

Keunggulan *supply chain management* adalah bagaimana suatu proses dapat mengatur aliran barang atau produk dari suatu aliran rantai pasokan. Dengan kata lain model *supply chain* mengaplikasikan bagaimana suatu jaringan kegiatan produksi dan distribusi dari suatu perusahaan dapat bekerja bersama-sama untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Tujuan utama dari *supply chain management* adalah pengiriman produk secara tepat waktu demi memuaskan konsumen konsumen, mengurangi biaya, meningkatkan segala hasil dari seluruh *supply chain*, mengurangi waktu, memusatkan kegiatan perencanaan, dan distribusi (Watanabe, 2001).

RODEO merupakan salah satu perusahaan perseorangan yang bertindak sebagai *supplier* (pemasok) sayuran dan buah bagi beberapa supermarket di Indonesia. Perusahaan perseorangan merupakan suatu jenis usaha yang dijalankan oleh satu orang pemilik dan merupakan suatu jenis usaha yang paling sederhana dan tidak kompleks dimana pemilik menjadi bagian dari manajemen sehingga pengendalian internal mudah diawasi oleh pemilik langsung (Anonymous, 2006).

Produk utama yang dihasilkan RODEO adalah sayuran dan buah yang telah dikemas. Alasan RODEO mengemas produknya supaya memiliki nilai tambah di mata konsumen, karena memiliki tampilan yang lebih menarik dan juga lebih terjaga kualitasnya. Hingga saat ini produk sayuran dan buah yang ditawarkan oleh RODEO mencapai 304 macam jenis, antara lain brokoli, tomat, jagung manis, kubis, kentang, paprika hijau, paprika merah, sayuran dan buah segar lainnya. Diantara berbagai jenis produk yang dihasilkan, brokoli merupakan produk yang mendapatkan permintaan yang konstan dari waktu ke waktu yang berkisar antara 1000-5000 kg per bulan. Permintaan brokoli ini hingga ke luar Pulau Jawa, seperti Kalimantan, Bali dan Lombok. Mengenai hal ini, tentunya RODEO harus dapat memilih produsen yang paling baik sebagai pemasok produk brokoli. Setelah itu tentunya diperlukan adanya kerjasama antara pemasok dengan RODEO, supaya RODEO dapat memenuhi permintaan supermarket.

Kerjasama dapat dilakukan jika tercipta hubungan yang saling mempercayai dan saling menguntungkan. Hubungan tersebut mencakup kepuasan, kepercayaan, ketergantungan, komitmen dan komunikasi antara RODEO dengan pemasok (pemasok brokoli). Jika diantara RODEO dan pemasok sudah merasa puas, percaya, tergantung, memiliki komitmen dan komunikasi yang baik, maka seharusnya pemasok dapat mengirim brokoli secara tepat waktu dan sesuai pesanan RODEO. Untuk mengetahui ketepatan dan kesesuaian pengiriman brokoli perlu diketahui tingkat performansi pemasok brokoli tersebut. Performansi yang baik dapat dilihat dari *delivery performance* (kinerja pengiriman) yang dijalankan oleh pemasok brokoli. *Delivery performance* mencakup *Scheduled Orders to Customer Request*, dan *Delivery Performance to Request Date*, (Anonymous, 2008).

Dengan melihat bahwa membina suatu hubungan antar pelaku *supply chain* sangat penting untuk dilakukan, maka perlu perlu diadakan penelitian untuk mengkaji sejauh mana RODEO memiliki kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan dan ketergantungan yang baik terhadap pemasok brokoli. Selain itu, perlu juga diadakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat performansi pemasok brokoli terhadap kinerja *supply chain management*.

1.2. Perumusan Masalah

Perusahaan RODEO yang bertindak sebagai pemasok sayuran dan buah bagi supermarket di Indonesia kini telah memiliki pelanggan yang cukup banyak. Bukan saja menjadi pemasok Giant Supermarket, sebagai pelanggan utama tetapi kini memperluas pasarnya ke luar pulau Jawa, yaitu ke beberapa supermarket di wilayah Sulawesi, Kalimantan, Bali dan Lombok. Banyaknya pelanggan dari perusahaan RODEO mengakibatkan perusahaan harus menjamin kualitas, kecepatan dan ketepatan pengiriman produk dengan mengeluarkan biaya yang tinggi serta ketepatan informasi dengan akurasi yang tinggi. Produk dengan permintaan stabil dari waktu ke waktu adalah brokoli. Setiap bulannya, permintaan brokoli mencapai 1000-5000 kg. Jumlah tersebut tergolong banyak, sehingga membuat RODEO harus menyediakan brokoli lebih banyak, tentunya dengan bekerjasama dengan pemasok brokoli karena RODEO tidak memproduksi sendiri tanaman brokoli tersebut.

Kerjasama yang dilakukan antara RODEO dengan pemasok tersebut dapat mengintegrasikan seluruh elemen yang berada dalam jaringan yang menghubungkan mulai dari pemasok paling awal sampai ke konsumen paling akhir. Rangkaian hubungan ini menyangkut hubungan yang terus menerus mengenai arus barang, uang dan informasi dari tempat asal sampai ke pembeli atau pelanggan, baik itu dari hulu ke hilir atau sebaliknya (Said, 2006).

Pada hakekatnya rantai pasokan adalah jaringan organisasi yang menyambung hubungan ke hulu (*upstream-supplier*) dan ke hilir (*downstream-customer*) dalam proses dan kegiatan yang berbeda yang menghasilkan nilai yang terwujud dalam barang atau jasa di tangan pelanggan akhir (*ultimate customer*).

Pendekatan rantai pasokan ini hanya akan berhasil jika ada kerjasama antar pelaku di semua tahap pemasaran produk. Oleh karena itu dibutuhkan hubungan jangka panjang bagi semua pihak yang terlibat. Dalam membina hubungan jangka panjang, terdapat beberapa dimensi yang harus diperhatikan, yaitu kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan dan ketergantungan. Dengan memperhatikan kelima dimensi tersebut, maka diharapkan perusahaan RODEO mengetahui seberapa besar kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan dan ketergantungan terjalin dengan baik dengan pemasok brokoli. Selain itu, perusahaan RODEO juga perlu untuk mengetahui tingkat performansi pemasok brokoli, hal ini dapat digunakan untuk mengetahui seberapa baik kinerja *supply chain management* yang diterapkan oleh pemasok brokoli. Sehingga perusahaan RODEO tidak salah dalam memilih pemasok brokoli sebagai pemasoknya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan yang dapat diuraikan sebagai berikut

1. Bagaimana konsep *supply chain* (rantai pasokan) brokoli pada perusahaan RODEO?
2. Bagaimana kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan dan ketergantungan yang terjadi antara perusahaan RODEO dengan pemasok brokoli?
3. Bagaimana tingkat performansi pemasok terhadap kinerja *supply chain management* untuk komoditas brokoli?
4. Bagaimana hubungan antara kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, ketergantungan dengan tingkat performansi pemasok?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui konsep *supply chain* (rantai pasokan) brokoli pada perusahaan RODEO.
2. Menganalisis kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan dan ketergantungan yang terjadi antara perusahaan RODEO dengan pemasok brokoli.

3. Menganalisis tingkat performansi pemasok terhadap kinerja *supply chain management* untuk komoditas brokoli.
4. Menganalisis hubungan antara kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, ketergantungan dengan tingkat performansi pemasok.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah

1. Sebagai bahan informasi bagi para pengusaha khususnya pihak-pihak yang terlibat dalam *supply chain* brokoli pada perusahaan RODEO untuk mengembangkan usahanya.
2. Sebagai bahan informasi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *supply chain management*.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan obyek penelitian, sehingga dapat mendukung materi yang akan dibahas dalam penelitian ini. Penelitian tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

Indah dkk (2008), melakukan penelitian mengenai simulasi koordinasi *supply chain* pisang di Jawa Timur. Dalam penelitian ini dilakukan pengembangan model dan eksperimen terhadap beberapa skenario dengan menggunakan simulasi sistem dinamik untuk mengevaluasi pengaruh koordinasi terhadap kinerja *supply chain* pisang di Jawa Timur. Ukuran performansi yang dievaluasi dalam eksperimen adalah pendapatan penjualan, *oversupply*, *lost sales*, dan ketersediaan. Dari hasil eksperimen dapat ditarik kesimpulan bahwa kombinasi koordinasi pada sisi hulu dan hilir menghasilkan performansi *supply chain* terbaik dari segi pendapatan penjualan. Eksperimen juga menunjukkan bahwa koordinasi dalam *supply chain* mampu meningkatkan performansi *supply chain* secara total, meskipun selalu terdapat satu atau beberapa pelaku bisnis yang mengalami penurunan pada ukuran performansi yang sama. Disamping itu, juga diketahui bahwa rencana pemerintah untuk melakukan peningkatan jumlah pasokan dari sisi hulu akan membawa manfaat yang lebih besar apabila hal tersebut direalisasikan dengan kondisi dimana terdapat koordinasi dalam *supply chain*.

Penelitian lain mengenai *supply chain management* pernah dilakukan oleh Batt (2003) dengan mengukur kepuasan, kepercayaan dan kekuatan ketergantungan antar pelaku yang terlibat dalam *supply chain* (rantai pasokan) agrobisnis kentang. Dari hasil penelitian diketahui bahwa pada *upstream relationship*, dalam hubungan antara petani, pengumpul dan pedagang, sebagian besar pedagang mengatakan bahwa mempunyai tingkatan yang tinggi dalam kepuasan dan kepercayaan. Pada umumnya pedagang lebih percaya kepada pengumpul daripada petani personal. Sedangkan pada *downstream relationship*, sebagian besar petani mempunyai hubungan positif dengan rekan dagangnya.

Petani merasa puas dan percaya pada rekan dagang. Petani menunjukkan bahwa rekan dagang selalu jujur dan menepati janji, serta bertindak independent dari rekan dagangnya., petani dapat memilih dengan cepat alternative rekan dagang, meskipun kebanyakan petani berharap dapat terus memelihara hubungan dengan rekan dagangnya. Petani berpendapat bahwa rekan dagang terkadang memiliki kekuatan untuk mengendalikan informasi. Sehingga terkadang rekan dagang dapat memaksa petani membuat keputusan yang tidak begitu menguntungkan petani.

Setiawan dan Rahardian (2004) memfokuskan penelitian mengenai pengintegrasian *supply chain management* pada perusahaan perdagangan tekstil di Jawa Tengah dan Jawa Timur dari segi luarnya (eksternal) yang meliputi pelanggan (*customer*) dan pemasok (*supplier*). Dalam penelitian ini perusahaan retailer melakukan integrasi yang lebih tinggi baik ke pemasok maupun ke konsumen dalam variabel *Integrative Product Development*, *Product Customization*, *Information Integration*, dan *Degree of Collaboration*. Perusahaan grosir telah melakukan integrasi yang tinggi baik ke pemasok maupun ke konsumen, meskipun lebih menekankan integrasinya kepada pemasok. Pada variabel integrasi kepada pemasok, perusahaan grosir sangat berintegrasi pada variabel *Integrative Product Development*, *Information Integration*, *Product Customization*, *Delivery Service Requirement*, *Degree of Collaboration*, penggunaan alat logistik. Hasil penelitian ini menunjukkan perusahaan yang melakukan integrasi yang luas (*outward facing*) mempunyai performa yang tinggi, sehingga dapat dianjurkan bagi perusahaan dalam industri tekstil untuk menggunakan hasil penelitian ini sebagai dasar pengambilan keputusan dalam meningkatkan performa dengan cara meningkatkan integrasinya kepada pemasok dan konsumen.

Wijayanti (2008) juga pernah melakukan penelitian tentang manajemen rantai pasokan emping melinjo yang memfokuskan pada hubungan jangka panjang yang meliputi kepuasan, kepercayaan, ketergantungan, komitmen dan komunikasi antara agroindustri dengan rekan dagangnya. Pada penelitian ini, hasil yang diperoleh berkaitan dengan hubungan yang terjadi antara agroindustri emping melinjo dengan rekan dagang adalah bahwa, secara umum rekan dagang

merasa puas, tergantung, memiliki tingkat komitmen yang sama dan komunikasi yang dilakukan dengan penyampaian informasi yang jelas pada rekan dagangnya. dengan rekan kerjanya. Terdapat hubungan positif antara lamanya hubungan dagang dengan variabel kepuasan, kepercayaan, ketergantungan, komitmen dan komunikasi antara agroindustri emping melinjo dengan rekan dagangnya.

Sulistyo (2006) meneliti *supply chain management* pertanian berbasis teknologi informasi. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa dalam meneliti *supply chain management* harus digambarkan terlebih dahulu dengan rinci hubungan antara anggota-anggota dalam sistem *supply chain management*, termasuk termasuk jenis hubungan dan aliran-aliran informasi dan produk yang dibutuhkan. Kedua gambarkan proses-proses bisnis yang ada di dalam *supply chain management* secara rinci. Hal ini berguna dalam menentukan ruang lingkup, terutama dengan digunakannya Teknologi Informasi sebagai urat nadi keberhasilan penerapan *supply chain management*. Ketiga tentukan manajemen konsep *supply chain management*, meliputi aturan main dan hal-hal yang harus diikuti oleh semua pemain yang berada di dalam *supply chain management*.

Penelitian terdahulu mengenai *supply chain management* (manajemen rantai pasokan) cukup beragam. Namun kelebihan dalam penelitian *supply chain management* brokoli pada perusahaan RODEO adalah dengan mengukur tingkat performansi pemasok terhadap kinerja *supply chain management*, sehingga dapat diketahui peran pemasok dalam memasok brokoli untuk perusahaan RODEO.

2.2 Konsep Supply Chain Management

2.2.1 Definisi Supply Chain Management

Secara umum *supply chain management* (manajemen rantai pasokan) dapat didefinisikan sebagai pengelolaan informasi barang dan jasa mulai dari pemasok paling awal sampai ke konsumen paling akhir dengan menggunakan sistem yang terintegrasi untuk mencapai tujuan yang sama. Berdasarkan hal tersebut, maka prinsip dasar *supply chain management* seharusnya meliputi 5 hal (Said, 2006) yaitu :

1. Prinsip integrasi

Semua elemen yang terlibat dalam rangkaian *supply chain management* berada dalam satu kesatuan yang kompak dan menyadari adanya saling ketergantungan.

2. Prinsip jejaring

Semua elemen berada dalam hubungan kerja yang selaras.

3. Prinsip ujung ke ujung

Proses operasinya mencakup elemen pemasok yang paling hulu sampai ke konsumen yang paling hilir.

4. Prinsip saling tergantung

Setiap elemen dalam *supply chain management* menyadari bahwa untuk mencapai manfaat bersaing diperlukan kerja sama yang saling menguntungkan.

5. Prinsip komunikasi

Keakuratan data menjadi darah dalam jaringan untuk menjadikan ketepatan informasi dan material.

Istilah *supply chain management* (manajemen rantai pasokan) digunakan dalam literatur ketika fungsi penghantaran barang dalam perusahaan dianggap sebagai kepentingan yang utama. Rantai pasokan merupakan pembentukan jaringan di antara pemasok bahan baku dan jasa yang memperluas transformasi bahan baku menjadi produk dan jasa dan menghantarkannya kepada konsumen perusahaan. Pada hakekatnya rantai pasokan adalah jaringan organisasi yang menyambung hubungan ke hulu (*upstream supplier*) dan ke hilir (*downstream customer*) dalam proses dan kegiatan yang berbeda, yang menghasilkan nilai yang terwujud dalam barang atau jasa di tangan pelanggan terakhir (*ultimate customer*).

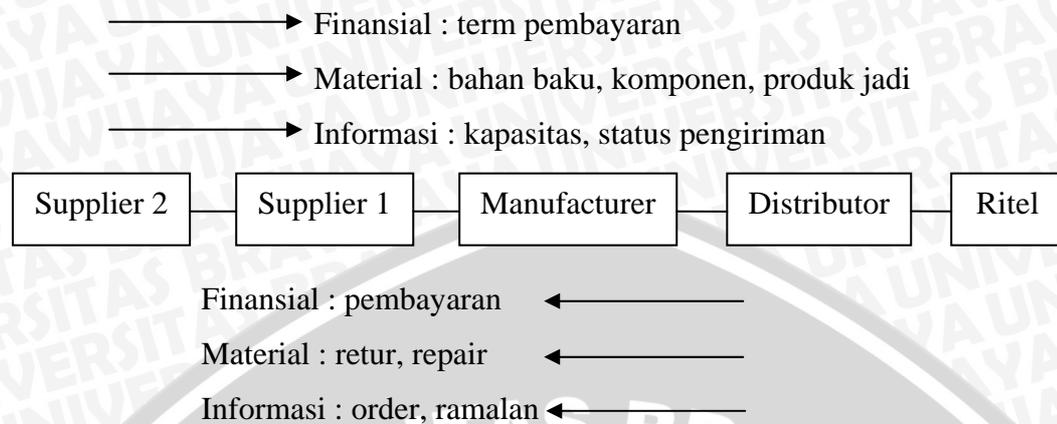
Perlu ditekankan bahwa *supply chain management* menghendaki pendekatan atau metode yang terintegrasi dengan dasar semangat kolaborasi. Jadi, manajemen rantai pasokan tidak hanya berorientasi pada urusan internal perusahaan, melainkan juga urusan eksternal yang menyangkut hubungan dengan perusahaan-perusahaan partner. Diperlukan adanya kolaborasi antar perusahaan pada rantai pasokan karena perusahaan-perusahaan yang berada pada suatu rantai pasokan pada intinya ingin memuaskan konsumen akhir yang sama, mereka harus

bekerjasama untuk membuat produk yang murah, mengirimkannya tepat waktu, dan dengan kualitas yang bagus. Hanya dengan kerjasama antar elemen-elemen pada rantai pasokan tujuan tersebut akan dapat dicapai.

Dalam menjalankan kolaborasi tersebut, tentunya semangat kolaborasi juga didasari oleh kesadaran bahwa kuatnya sebuah rantai pasokan tergantung pada kekuatan seluruh elemen yang ada di dalamnya. Sebuah perusahaan yang sehat dan efisien tidak akan banyak berarti apabila pemasoknya tidak mampu menghasilkan bahan baku yang berkualitas atau tidak mampu memenuhi pengiriman tepat waktu. Dalam rantai pasokan, perusahaan perlu memberikan bantuan teknis dan manajerial terhadap pemasok-pemasoknya karena pada akhirnya ini akan menciptakan kemampuan bersaing keseluruhan rantai pasokan (Said, 2006).

Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa semangat kolaborasi pada rantai pasokan tidak boleh mengorbankan kepentingan tiap individu perusahaan. *supply chain management* yang baik dapat meningkatkan kemampuan bersaing bagi rantai pasokan secara keseluruhan, namun tidak menyebabkan satu pihak berkorban dalam jangka panjang. Pengertian, kepercayaan, dan aturan main yang jelas diperlukan untuk mencapai manajemen rantai pasokan yang baik. Misalnya, ketika suatu perusahaan mau membagi informasi secara transparan, perusahaan partner harus menjaga informasi tersebut dari pihak-pihak yang bisa menyalahgunakan. Penting untuk menjaga etika bagi mereka yang menginginkan rantai pasokan yang kuat dalam jangka panjang.

Sependapat dengan definisi di atas, Lee (1999) menyatakan manajemen rantai pasokan berhubungan dengan bahan baku, informasi, dan keuangan yang mengalir ke dalam jaringan kerja yang terdiri dari pemasok, perusahaan, distributor dan konsumen. Definisi di atas dirasa sudah cukup lengkap dimana hal ini mengindikasikan tidak hanya aliran barang yang penting tetapi juga aliran informasi dan uang juga penting. Model supply chain dan 3 macam aliran yang dikelola perusahaan dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model supply chain dan 3 macam aliran yang dikelola perusahaan (Pujawan, 2005)

Definisi lain dikemukakan oleh Simchi-Levi (2000) bahwa fokus manajemen rantai pasokan tidak hanya pada aliran barang, manajemen rantai pasokan yaitu serangkaian pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan secara efisien antara pemasok, perusahaan, gudang, dan toko sehingga barang dapat diproduksi dengan jumlah yang tepat dan waktu yang tepat, dengan tujuan meminimumkan biaya serta memuaskan konsumen.

Indrajit dan Djokopranoto (2002) menyatakan bahwa berdasarkan fenomena yang terjadi di negara-negara maju, ternyata kunci dari peningkatan kinerja perusahaan terletak pada kemampuan perusahaan dalam bekerjasama dengan mitra bisnisnya, yang dalam hal ini mereka yang memberikan pasokan kebutuhan perusahaan. Keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai melalui manajemen rantai pasokan. Dahulu hubungan antara perusahaan dan pemasoknya (*upstream*) dan hubungan perusahaan dengan pelanggannya (*downstream*) dianggap sebagai hubungan antar pihak yang berlainan kepentingan bahkan berlawanan, sehingga kurang ada kerjasama yang erat. Hal ini disebabkan banyak perusahaan yang kurang menyadari bahwa dalam hubungan bisnis antar mereka seringkali banyak biaya yang terbuang yang tidak memberikan nilai tambah sama sekali, bahkan menghambat kemampuan bersaing mereka.

Perusahaan dapat mengambil pendekatan manajemen rantai pasokan yang efisien untuk mengkoordinasikan aliran produk, untuk meminimalkan persediaan dan memaksimalkan produktivitas persediaan. Perusahaan-perusahaan saat ini

lebih yakin bahwa material adalah komponen yang penting dalam biaya maka perusahaan dapat memperoleh profit yang besar melalui reduksi biaya material (*cost reduction*). Hal tersebut menjadi salah satu alasan bahwa manajemen rantai pasokan merupakan kunci senjata bersaing (Krawjewski dan Ritzman, 2002). Pendekatan hubungan integrasi antara pelanggan dan pemasoknya menjadikan suatu rantai pasokan dapat meminimalisasi jumlah persediaan dengan tetap menghasilkan ketersediaan produk yang tinggi (Chopra dan Meindl, 2001). Dengan orientasi hubungan kerjasama antara pembeli dan pemasoknya, pembeli dan pemasok adalah partner, satu sama lain saling mendukung. Orientasi kerjasama ini juga mengartikan adanya kemungkinan untuk membuat komitmen jangka panjang dengan hubungan menang-menang (*win-win relationship*) antara perusahaan pembeli dan pemasoknya (Krawjewski dan Ritzman, 2002).

Terdapat empat area keputusan utama dalam *supply chain management* (Pujawan, 2005) yaitu:

1. Lokasi

Letak geografis yang meliputi fasilitas produksi, tempat persediaan dan sumberdaya merupakan langkah pertama dalam menciptakan rantai pasokan. Lokasi fasilitas meliputi terjaminnya sumberdaya untuk rencana jangka panjang. Dalam hal ukuran, jumlah dan lokasi yang akan ditentukan sehingga memungkinkan adanya aliran produk kepada konsumen akhir. Keputusan ini memiliki signifikansi yang besar dengan perusahaan karena mampu merepresentasikan strategi dasar untuk menghubungkan dengan pasar konsumen, dan akan memiliki dampak yang jelas pada pendapatan, biaya dan tingkat jasa. Keputusan ini juga akan ditentukan oleh optimalisasi dengan mempertimbangkan biaya produksi, pajak, kewajiban perusahaan, tariff, kandungan local, biaya distribusi dan produk imitasi. Meskipun keputusan lokal merupakan strategi utama, mereka juga memiliki implikasi pada tingkat operasional.

2. Produksi

Keputusan ini meliputi produk yang akan diproduksi, bagaimana memproduksi barang, alokasi pemasok ke pabrik dan distribusi barang ke pasar konsumen. Keputusan operasional berfokus pada detail jadwal produksi yang

meliputi pemendekan jadwal produksi utama, jadwal produksi pada mesin, dan pemeliharaan peralatan. Pertimbangan yang lain meliputi keseimbangan kerja dan pengukuran pengendalian kualitas pada fasilitas produksi.

3. Persediaan

Hal ini berarti bahwa persediaan yang ada akan dikelola. Persediaan berada pada setiap tahapan rantai pasokan yang terdiri dari persediaan bahan baku, barang setengah jadi dan barang jadi. Tujuan utama adalah melindungi terhadap ketidakpastiaan kondisi yang mungkin ada dalam rantai pasokan karena penahanan persediaan menimbulkan biaya sekitar 20% sampai 40% dari nilai yang ada, maka manajemen yang efisien merupakan hal yang penting dalam operasi rantai pasokan. Hal ini bersifat strategis pada saat manajemen puncak menetapkan tujuan perusahaan.

4. Transportasi

Perusahaan harus dapat memilih transportasi yang paling efektif dan memiliki biaya terendah karena transportasi memiliki porsi lebih dari 30% dalam biaya logistik, operasi yang efektif akan membuat kondisi ekonomi yang baik. Tingkat pelayanan konsumen dan lokasi geografis memiliki peran yang utama dalam pengembangan keputusan ini. Keuntungan-keuntungan dari supply chain management adalah sebagai berikut:

a. Mengurangi *inventory* barang dengan berbagai cara

- Inventory merupakan bagian paling besar dari asset perusahaan. yang berkisar antara 30%-40%.
- Sedangkan biaya penyimpanan barang berkisar antara 20%-40% dari nilai barang yang disimpan.
- Oleh karena itu, usaha dan cara harus dikembangkan untuk menekan penimbunan barang di dalam gudang agar biaya dapat ditekan menjadi sedikit mungkin.

b. Menjamin kelancaran penyediaan barang

- Kelancaran barang yang perlu dijamin adalah mulai dari barang asal (pabrik pembuat), supplier, perusahaan sendiri, wholesaler, retailer, sampai pada final customers.

- Jadi, rangkaian perjalanan dari bahan baku sampai menjadi barang jadi dan diterima oleh pemakai merupakan suatu marta rantai yang panjang yang perlu dikelola dengan baik.

c. Menjamin mutu

- Mutu barang jadi ditentukan tidak hanya oleh proses produksi barang tersebut, tetapi juga oleh mutu bahan mentahnya dan mutu keamanan pengirimannya. Jaminan mutu ini juga merupakan serangkaian mata rantai panjang yang harus dikelola dengan baik.

2.2.2 Area Cakupan *Supply Chain Management*

Berdasarkan definisi *supply chain management* yang telah dikemukakan, maka bisa dikatakan secara umum bahwa semua kegiatan yang terkait dengan aliran material, informasi, dan uang di sepanjang *supply chain* adalah kegiatan-kegiatan dalam cakupan *supply chain management*. Apabila mengacu pada perusahaan manufaktur, kegiatan utama yang termasuk dalam klasifikasi *supply chain management* dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Lima Bagian Utama Dalam Sebuah Perusahaan yang Terkait Dengan Fungsi-Fungsi Utama *Supply Chain*

Bagian	Cakupan Kegiatan Antara Lain
Pengembangan Produk	Merancang produk baru, melibatkan <i>supplier</i> dalam perancangan produk baru
Pengadaan	Memilih <i>supplier</i> , mengevaluasi kinerja <i>supplier</i> , melakukan pembelian bahan baku dan komponen, membina dan memelihara hubungan <i>supplier</i>
Perencanaan dan Pengendalian	Peramalan permintaan, perencanaan kapasitas, perencanaan produksi dan persediaan
Operasi/Produksi	Eksekusi produksi, pengendalian kualitas
Pengiriman/Distribusi	Perencanaan jaringan distribusi, penjadwalan pengiriman, mencari dan memelihara hubungan dengan jasa pengiriman

(Pujawan, 2005)

2.3 Hubungan Jangka Panjang (*Long Term Relationship*)

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

- a. Pengurangan biaya pencarian (*search cost*) dan biaya evaluasi (*evaluation cost*)
- b. Pengurangan biaya transaksi
- c. Pengaruh pengetahuan dan hubungan skala ekonomi khusus

Alasan utama membangun hubungan dengan pemasok adalah pelanggan menyadari bahwa pemasok dapat menciptakan nilai, dapat menghasilkan keuntungan dalam meningkatkan akses pasar dan informasi pasar yang *reliable*, pelanggan dapat mengantisipasi peningkatan akses pasokan input produksi lebih reliabel, meningkatkan kualitas dan kinerja produk, tingkat interaksi teknik yang lebih tinggi dalam pertukaran informasi, adaptasi produk potensial dan bantuan teknik, serta dukungan yang lebih besar dari pemasok dalam pembangunan dan peluncuran produk baru.

Dengan menjadi lebih dekat dengan pelanggan, pengertian dan pemuasan kebutuhan konsumen, *supplier* dapat mencapai lebih banyak pelanggan yang loyal dan penjualan ulang yang lebih tinggi. Selain itu adanya hubungan pemasaran antara *supplier* dengan konsumen maka dapat memberikan keuntungan yang lebih kuat dan lebih lama sehingga sulit bagi kompetitor untuk memasuki pasar (Batt, 2003).

2.4 Kepercayaan (*Trust*)

Moorman dkk (1993) menyatakan bahwa kepercayaan pada dasarnya merupakan kemauan suatu pihak untuk mengandalkan pihak lain. Pengertian ini sejalan dengan pendapat Morgan dan Hunt (1994) yang menyatakan bahwa kepercayaan timbul sebagai hasil dari kehandalan dan integritas mitra yang ditunjukkan melalui berbagai sikap seperti konsistensi, kompeten, adil, tanggung

jawab, suka menolong dan memiliki kepedulian. Dalam konteks hubungan perusahaan dengan para retailer, kepercayaan para retailer akan muncul ketika pihak perusahaan membuktikan keahlian dan kehandalannya.

Sako, 1990 (dalam Batt, 2004) membagi kepercayaan dalam tiga tingkatan, yaitu :

1. *Contractual Trust* adalah sebuah harapan bahwa rekan kerja akan tetap tinggal karena kewajiban secara tertulis atau lisan mereka bertindak berdasarkan praktek bisnis yang dapat diterima pada umumnya.
2. *Competence Trust* adalah kepercayaan yang diperoleh dari asumsi bahwa perusahaan yang dipercaya akan melaksanakan aktivitas secara professional dan dapat dipercaya.
3. *Goodwill Trust* adalah kedua belah pihak mengembangkan harapan yang saling menguntungkan dimana yang lain akan melakukan lebih dari yang pada umumnya.

2.5 Komitmen (*Commitment*)

Komitmen dapat diartikan sebagai keinginan abadi untuk memelihara hubungan yang dihargai. Perusahaan akan komit dengan rekan dagang ketika hubungan dianggap sangat penting sebagai tuntutan usaha. Ini menunjukkan adanya keinginan untuk meneruskan hubungan ke masa depan. Hakekat komitmen inter-organisasi dan hubungan interpersonal adalah kemantapan dan pengorbanan. Komitmen menunjuk pada adopsi orientasi jangka panjang kepada hubungan, harapan untuk melakukan pengorbanan jangka pendek dan untuk mewujudkan keuntungan dalam jangka yang lebih panjang (Batt, 2003).

Menurut Taylor (dalam Wulandari, 2006), bentuk komitmen dibedakan atas *continuance*, *normative commitment* dan *affective*. *Continuance commitment* adalah komitmen yang timbul karena konsumen terikat pada suatu perusahaan dan akan membutuhkan biaya dan waktu apabila konsumen tersebut pindah ke perusahaan lain. *Normative commitment* adalah komitmen yang timbul karena konsumen merasa bahwa konsumen wajib menjalankan suatu usaha bisnis dengan perusahaan tertentu. Sedangkan *affective commitment* merupakan komitmen yang

muncul karena masing-masing pihak yang berhubungan merasa yakin bahwa diantara pihak yang terlibat terdapat nilai-nilai yang sejalan dan timbulnya komitmen ini berdasarkan kesepakatan bahwa hubungan yang saling menguntungkan ini perlu dilanjutkan. Selain terdapat berbagai bentuk komitmen, komitmen juga dapat dibedakan atas beberapa tingkatan, antara lain:

1. *Interest in Alternatives*, yaitu komitmen konsumen yang timbul karena merasa tidak ada pilihan lain. Terkadang konsumen pindah ke tempat lain karena alasan-alasan yang sangat sederhana. Misalnya, konsumen pindah ke pesaing lain, karena pesaing menurunkan sedikit harga, member potongan, atau hadiah-hadiah yang sederhana. Ini merupakan tingkat komitmen yang paling rendah, hubungan terjalin tetapi tidak bernilai.
2. *Acquiescence*, adalah suatu kesepakatan di antara pihak-pihak yang berhubungan bahwa pihak tersebut akan menerima setiap persyaratan dan kebijaksanaan yang telah disepakati.
3. *Cooperation*, adalah tingkat ketiga dari komitmen yang menggambarkan situasi dimana pihak-pihak yang mengadakan hubungan kerja bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Dalam hal ini masing-masing pihak terlibat secara langsung mengusahakan tercapainya tujuan tersebut.
4. *Enhancement*, merupakan komitmen tingkat empat yang berarti suatu komitmen dari pihak-pihak yang mengadakan hubungan untuk mengadakan suatu ikatan secara sadar untuk memberikan kontribusi yang saling menguntungkan. Selalu berusaha untuk memperkuat ikatan hubungan masing-masing berdasarkan kepercayaan yang mendalam. Misalnya, perusahaan memberikan tambahan pelayanan bagi konsumennya atau konsumen membantu perusahaan dalam memasarkan produk perusahaan. Hubungan yang erat antara perusahaan dengan konsumennya terlihat dari kerja sama suatu tim kerja.
5. *Identity*, adalah tingkat komitmen yang hampir sama pengertiannya dengan enhancement, yaitu suatu identitas dari kuatnya hubungan antara perusahaan dengan konsumen yang tercermin dari sikap masing-masing pihak (perusahaan dan konsumen) yang bersedia bekerjasama dalam suatu tim kerja.

6. *Advocacy*, tingkat komitmen ini berkaitan dengan keinginan mitra untuk menyampaikan hal-hal yang baik mengenai mitranya, misalnya konsumen ikut mempromosikan perusahaan kepada pihak lain mengenai kelebihan-kelebihan perusahaan, bahkan kalau perlu membela perusahaan apabila ada hal-hal yang berdampak kurang baik bagi perusahaan.
7. *Ownership*, merupakan tingkat komitmen terakhir, rasa kepemilikan secara emosional bagi pihak-pihak yang mengadakan hubungan. Konsumen merasa bahwa ikatannya begitu kuat dengan perusahaan sehingga konsumen merasa bahwa ia juga memiliki perusahaan. Jenis komitmen ini merupakan peningkatan atau kombinasi dari *corporation*, *enhancement*, *identity*, dan *advocacy*.

2.6 Komunikasi (*Communication*)

Kata komunikasi dapat memiliki arti yang berbeda-beda sesuai konteksnya, misalnya dapat berarti dipahami, hubungan atau saling berhubungan, saling pengertian dan pesan, selain itu komunikasi juga memiliki makna sebagai sebuah proses sosial, sebagai ilmu, dan sebagai sebuah keterampilan (pusdiklat pegawai BPPK, 2008).

Komunikasi yang efektif terjadi apabila maksud atau inti pesan sama dengan pemahaman dan interpretasi komunikan, paling tidak harus menghasilkan 5 hal, yaitu:

1. Menghasilkan pengertian
Pengertian artinya penerimaan yang cermat dari isi pesan seperti yang dimaksud oleh pemberi/sumber pesan
2. Menghasilkan kesenangan
Tidak semua komunikasi ditujukan untuk menyampaikan informasi dan membentuk pengertian. Ketika mengucapkan "selamat pagi, apa kabar?", kita tidak bermaksudkan mencari keterangan atau informasi. Komunikasi ini dimaksudkan untuk menimbulkan kesenangan. Komunikasi seperti inilah yang membuat hubungan hangat, akrab dan menyenangkan.

3. Komunikasi sikap

Komunikasi ini yang paling sering kita lakukan, disebut juga komunikasi persuasif. Misalnya seorang motivator berupaya membangkitkan semangat anak didiknya untuk bisa menjadi lebih baik daripada sebelumnya.

4. Menghasilkan hubungan sosial yang lebih baik

Sebuah penelitian yang pernah dilakukan oleh Philip G Zimbardo membuktikan bahwa kurangnya komunikasi (tingginya anonimitas/ tidak saling mengenal) menjadikan seseorang menjadi lebih agresif, senang mencuri, merusak dan kurang memiliki tanggung jawab sosial.

5. Menghasilkan tindakan nyata

Komunikasi yang menimbulkan pengertian memang sukar, jauh lebih sukar komunikasi persuasive yang menghasilkan tindakan nyata atau yang mendorong orang untuk bertindak. Namin demikian, keberhasilan komunikasi biasanya diukur dari tindakan nyata yang dihasilkan. Karena untuk menimbulkan tindakan kita harus berhasil menanamkan pengertian, membentuk dan mengubah sikap atau menumbuhkan hubungan yang baik. Tindakan merupakan hasil komulatif seluruh proses komunikasi (Steward L. Tubs dan Silvia Moss dalam pusdiklat pegawai BPPK,2008).

2.7 Kepuasan (*Satisfaction*)

Dalam lingkungan yang cepat berubah, kepuasan terhadap kualitas pada setiap tahap proses produksi dan penyiapan jasa memungkinkan para produsen mengantisipasi dan memenuhi permintaan konsumen yang senantiasa berubah. Membangun kepuasan konsumen merupakan inti dari pencapaian profitabilitas jangka panjang. Batt (2004) mengatakan bahwa kepuasan diperoleh dari perbandingan antara penampilan pemasok/penjual dengan harapan konsumen/pembeli. Pada saat penampilan melebihi harapan, kepuasan konsumen akan meningkat, tetapi jika penampilan di bawah harapan, maka konsumen akan menjadi tidak terpuaskan.

Geyskens et al (dalam Batt, 2004) mengungkapkan bahwa kepuasan sebaiknya mencakup aspek ekonomi dan sosial pertukaran. Kepuasan ekonomi

adalah respon positif dan efektif dari anggota saluran pemasaran terhadap imbalan ekonomi yang mengalir dari hubungan dan rekannya. Kepuasan ekonomi anggota saluran pemasaran tercapai dengan mempertimbangkan hubungan berhasil jika hubungan tersebut memuaskan dengan efektivitas dan produktivitas dari hubungannya dengan rekannya dan memberikan keuntungan secara financial. Sedangkan kepuasan secara sosial berasal dari anggota saluran terhadap aspek non ekonomi dari hubungan dimana interaksi dengan rekan pertukarannya terpenuhi, memuaskan dan mudah.

Banyak pakar yang memberikan definisi mengenai kepuasan pelanggan. Kotler (1997) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja suatu produk dan harapannya. Day dalam Ciptono (2002) menjelaskan bahwa kepuasan konsumen adalah respon konsumen terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Pada dasarnya tujuan dari suatu bisnis adalah untuk menciptakan kepuasan pelanggan. 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.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diungkapkan oleh beberapa pakar, dapat dipahami bahwa betapa penting bagi perusahaan untuk memperhatikan konsumen atau pelanggannya dan menitikberatkan kepuasan pelanggan ini sebagai suatu sikap yang berkelanjutan, bukan hanya sebagai program bulanan karena adanya pelanggan diharapkan dapat melakukan pembelian ulang produk perusahaan dalam rentang waktu yang lama.

2.8 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. Ketika

anggota saluran yang lain menguasai sumber anggota lain yang diinginkan, maka berbagai kekuatan hubungan timbul yang secara potensial dapat memungkinkan masing-masing pihak untuk menguasai sumber yang dapat digunakan untuk memberi pengaruh dan kekuatan (Batt, 2003).

Pada umumnya perusahaan akan mencari cara untuk mengurangi ketergantungan terhadap perusahaan lain dan meningkatkan ketergantungan perusahaan lain terhadap perusahaannya. Perusahaan juga mungkin akan mencari cara untuk mengurangi dan mengatur ketergantungan dengan sengaja mengatur hubungan pertukaran dengan perusahaan lainnya atau berinteraksi dengan berbagai kesatuan. Oleh karena itu, ketika sumber daya pertukaran alternatif sedikit tersedia bagi perusahaan utama, maka ketergantungan akan meningkat. Sumber daya tersebut termasuk akses terhadap pasar atau modal, sehingga hal ini membuat pemasok sering tergantung pada distributor.

Ketergantungan relatif menentukan tingkat dimana perusahaan akan mempengaruhi atau dipengaruhi rekannya. Untuk perusahaan yang lebih tergantung, maka ketakutan akan eksploitasi akan mengurangi kepuasan dalam hubungan dengan perusahaan lain. Sementara perusahaan yang lebih kuat dapat menggunakan kekuatan dengan memaksa untuk mencapai pemenuhan dengan segera. Selanjutnya perusahaan yang lebih lemah, lebih suka kepercayaan pada rekan dagang ketika kekuatannya lebih berguna untuk meningkatkan keuntungan bersama (Batt, 2003).

2.9 *Delivery Performance*

Delivery performance digunakan untuk mengukur seberapa besar kinerja pengiriman seorang pemasok terhadap rekan kerjanya. Dengan mengukur kinerja dari pemasok, maka suatu perusahaan dapat mengevaluasi hasil kerja pemasok tersebut. Sehingga suatu perusahaan dapat memilih dan juga menetapkan pemasok yang layak untuk bekerja sama dengan suatu perusahaan tersebut.

Delivery performance dalam *supply chain management* terbagi 2 ,yaitu:

a. *Scheduled Orders to Customer Request* (SOCR)

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

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

b. *Delivery Performance to Request Date* (DPRD)

Persentasi 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:

$$\text{DPRD} = \frac{\text{Number of orders that are fulfilled on time}}{\text{Total number of orders}} \times 100\%$$

(Anonymous, 2008)

2.10 Tinjauan Umum tentang Brokoli (*Brassica oleracea* L)

Tanaman brokoli merupakan tanaman yang berasal dari daerah Laut Tengah dan sudah sejak masa Yunani Kuno dibudidayakan. Sayuran ini masuk ke Indonesia belum lama (sekitar 1970-an). Tanaman brokoli merupakan keluarga *Brassicaceae* yang masih sekeluarga dengan kubis bunga (termasuk *romanesco*) dan kailan. Tanaman ini memiliki umur panen antara 55-100 hari. Setelah dipanen hasilnya disimpan ditempat yang teduh untuk dilakukan sortasi. Sortasi digolongkan berdasarkan besar kepala bunga yang dibagi ke dalam 4 kelas, yaitu >30 cm, 25-30 cm, 20-25cm, 15-20cm. Penyimpanan terbaik dilakukan di ruang gelap dengan temperatur 20°C, kelembaban 75-85% atau kamar dingin 4,4°C kelembaban 85-95% (Susila, 2006).

Tanaman brokoli mengandung beragam mineral penting bagi tubuh seperti kalsium, potasium, kalium, besi dan selenium. Zat lain yang terkandung di dalam brokoli adalah sulfur dalam bentuk glukosinolat, senyawa antidot, monoterpena dan genestein. Flavonoid dan serat terkandung juga memperkaya kandungan

nutrisi dari brokoli. Kebiasaan mengonsumsi brokoli selain dapat mengurangi risiko timbulnya kanker kandung kemih sampai 40%, ternyata juga mampu mencegah terjadinya kerusakan paru-paru. Sebuah hasil riset terbaru menyatakan bahwa makanan yang multi manfaat ini mengandung nutrisi yang sangat berkhasiat bagi kesehatan pernafasan. Tim peneliti yang dipimpin Dr Shyam Biswal dari The Johns Hopkins School of Medicine, Baltimore, AS, menemukan brokoli bermanfaat bagi penderita gangguan pernapasan kronis atau *chronic obstructive pulmonary disease* (COPD). Jenis gangguan yang banyak menyerang kalangan perokok dan mantan perokok. Dalam uji coba dilaboratorium, tim biswal menemukan senyawa *sulforaphane* dalam brokoli mampu memulihkan ketidakseimbangan antioksidan dalam jaringan paru-paru penderita COPD.

Manfaat brokoli yang lain adalah meningkatkan daya kerja otak. Brokoli mengandung senyawa yang mirip dengan obat-obatan penyakit Alzheimer. Kandungan chromium dalam brokoli dapat mengatur tingkat gula darah sehingga brokoli sangat disarankan untuk dikonsumsi penderita diabetes. Sulforaphan, zat antioksidan pada brokoli dapat membantu tubuh menghilangkan atau menetralkan karsinogenik, zat penyebab kanker. Zat betakaroten di dalam brokoli mampu mencegah kanker usus besar dan payudara. Kandungan chromium dan serat pada brokoli dapat mengatur gula darah, bila dikonsumsi sejak usia muda, maka dapat mencegah penyakit pengeroposan tulang (osteoporosis) di usia tua (Anonymous, 2008).

III. KERANGKA TEORITIS

3.1. Kerangka Pemikiran

Produk utama yang dipasok RODEO adalah sayuran dan buah segar yang telah dikemas. Alasan RODEO mengemas produknya supaya memiliki nilai tambah di mata konsumen, karena memiliki tampilan yang lebih menarik dan juga lebih terjaga kualitasnya. Diantara berbagai produk yang dihasilkan, brokoli merupakan produk yang mendapatkan permintaan stabil dari supermarket. Setiap bulannya perusahaan RODEO mendapat permintaan brokoli dari supermarket sebesar 1000-5000 kg. Jumlah permintaan ini tergolong jumlah yang banyak, sehingga perusahaan RODEO harus selalu siap dalam menyediakan produknya jika tidak ingin kehilangan pelanggan.

Selain itu, untuk tetap dapat mempertahankan pelanggan, perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif ini dapat dicapai dengan terus menghasilkan brokoli yang memiliki kualitas yang baik dan juga kecepatan serta ketepatan dalam pengiriman barang, mengingat brokoli termasuk ke dalam golongan produk yang mudah rusak (*perishable*). Dengan melihat hal tersebut, maka diperlukan adanya metode kerja yang mampu mengintegrasikan seluruh elemen yang berada dalam jaringan yang menghubungkan mulai dari pemasok paling awal sampai ke konsumen paling akhir. Salah satunya melalui *supply chain management*. Tujuan utama dari *supply chain management* adalah pengiriman produk secara tepat waktu demi memuaskan konsumen, mengurangi biaya, meningkatkan segala hasil dari seluruh *supply chain*, mengurangi waktu, memusatkan kegiatan perencanaan, dan distribusi (Watanabe, 2001). Tujuan tersebut dapat tercapai apabila antar pelaku yang terlibat dalam *supply chain* selalu dapat membina hubungan kerjasama secara jangka panjang serta memperhatikan tingkat performansi pemasok brokoli yang tinggi supaya dapat memasok brokoli bagi perusahaan RODEO secara berkelanjutan dan juga tepat waktu.

Harapan yang didapat jika telah membina hubungan kerjasama ini adalah kompetitor sulit untuk menandingi dan memasuki pasar, disamping itu hubungan jangka panjang juga dapat mengurangi resiko dan ketidakpastian. Terdapat

beberapa variabel penting yang harus diperhatikan dalam menjaga hubungan yaitu kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan dan ketergantungan. Kepercayaan merupakan keyakinan dari semua pihak terhadap satu dengan yang lainnya yang dapat diandalkan dalam memenuhi kewajiban dari hubungan timbal balik. Kepercayaan menjadi sangat penting karena dua alasan. Alasan pertama karena hubungan jangka panjang dan setiap pihak harus mempunyai komitmen berdasarkan intergritas dan keandalan tiap pelaku yang terlibat dari *supply chain*. Alasan kedua, pada tahap konseptual klien harus mau membuka informasi yang bersifat rahasia dan berpengaruh terhadap perencanaan di masa depan (Said, 2006). Setelah timbul rasa percaya, maka akan terbentuk sebuah komitmen untuk menjalankan suatu hubungan kerjasama. Perusahaan akan komit dengan rekan dagang ketika hubungan dianggap sangat penting sebagai tuntutan usaha dan hal ini menunjukkan adanya keinginan untuk meneruskan hubungan ke masa depan. Adanya komitmen ini tentunya juga harus didukung dengan adanya komunikasi yang efektif antar kedua belah pihak. Komunikasi yang efektif terjadi apabila maksud atau inti pesan yang disampaikan oleh satu pihak sama dengan pemahaman dan interpretasi pihak lain.

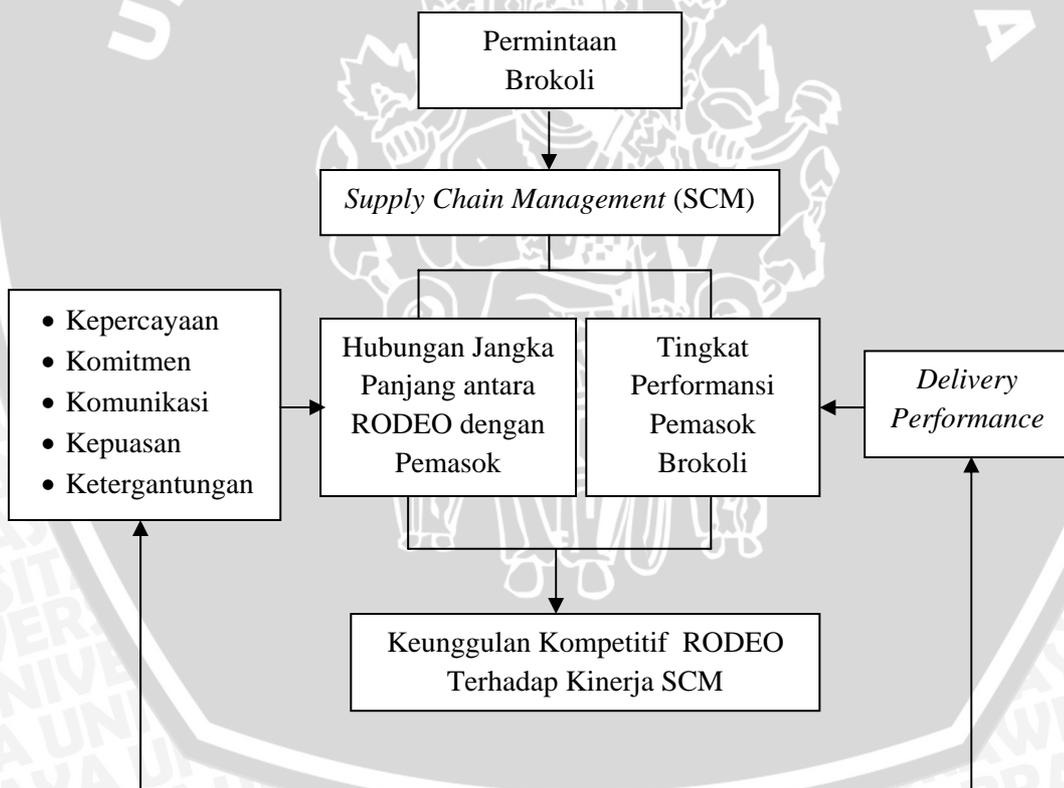
Apabila ketiga variabel di atas sudah berjalan dengan baik, maka akan timbul kepuasan bagi perusahaan RODEO. Kepuasan merupakan perasaan senang yang ditimbulkan oleh seseorang karena sesuatu yang yang diharapkan (kinerja) dari sebuah hal sesuai dengan kenyataan. Menurut Kotler (1997) jika kinerja melebihi harapan, maka pelanggan akan merasa sangat puas, namun sebaliknya jika kinerja jauh di bawah harapan, maka pelanggan akan merasa tidak puas. Timbulnya rasa puas akan menyebabkan suatu perusahaan merasa tergantung dengan rekan kerjanya. Ketergantungan akan terjadi jika satu pihak membutuhkan pihak yang lain. Teori sumber ketergantungan menyatakan bahwa perusahaan menggunakan ketergantungan pada fungsi pertukaran karena membutuhkan sumber dari perusahaan lain (Batt, 2003).

Selain harus membina kerjasama dengan pemasok brokoli, perusahaan RODEO juga harus memperhatikan tingkat performansi dari pemasok brokoli. Hal ini penting dilakukan untuk melihat seberapa besar pemasok dapat memenuhi

kebutuhan brokoli bagi perusahaan RODEO, sehingga perusahaan RODEO dapat mengevaluasi pemasok yang berkompeten dalam bekerja sama dengan perusahaan RODEO.

Dengan tetap membina kerjasama dengan pemasok brokoli serta memperhatikan tingkat performansi dari pemasok brokoli, maka perusahaan RODEO dapat mengetahui pemasok yang berhak dipertahankan sebagai pemasok brokoli sehingga perusahaan RODEO pada akhirnya akan memiliki keunggulan kompetitif terhadap kinerja *supply chain management* karena dapat memasok brokoli yang berkualitas dan juga tepat waktu ke supermarket.

Berdasarkan uraian di atas maka berikut ini dapat dilihat *supply chain management* brokoli pada perusahaan RODEO dapat ditunjukkan pada gambar 2.



Gambar 2. *Supply Chain Management* Brokoli

3.2. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diduga perusahaan RODEO merasa percaya, memiliki komitmen yang baik, memiliki komunikasi yang baik, merasa puas dan memiliki ketergantungan terhadap pemasok brokoli.
2. Diduga pemasok brokoli mempunyai tingkat performansi yang tinggi terhadap kinerja *supply chain management*.
3. Terdapat hubungan antara hubungan jangka panjang (RODEO-pemasok) dengan tingkat performansi pemasok. Dengan hipotesis operasional:
 - a) Jika perusahaan RODEO merasa percaya dengan pemasok, maka tingkat performansi pemasok tinggi begitu juga sebaliknya.
 - b) Jika perusahaan RODEO merasa pemasok telah komitmen yang baik, maka tingkat performansi pemasok tinggi begitu juga sebaliknya.
 - c) Jika perusahaan RODEO merasa pemasok sering melakukan komunikasi, maka tingkat performansi pemasok tinggi begitu juga sebaliknya.
 - d) Jika perusahaan RODEO merasa puas dengan pemasok, maka tingkat performansi pemasok tinggi begitu juga sebaliknya.
 - e) Jika perusahaan RODEO merasa memiliki ketergantungan dengan pemasok, maka tingkat performansi pemasok tinggi begitu juga sebaliknya.

3.3. Batasan Masalah

1. Penelitian yang dilakukan adalah penelitian tentang *supply chain management* brokoli pada perusahaan RODEO. Penelitian ini dibatasi hanya untuk satu komoditas saja yakni brokoli karena brokoli merupakan produk yang mendapatkan permintaan hingga ke luar pulau Jawa dan juga jumlah permintaan yang stabil dari supermarket.
2. Data untuk mengukur tingkat performansi pemasok yang digunakan dalam penelitian ini dibatasi pada kurun waktu satu tahun, yaitu pada bulan Januari-Desember 2008. Hal ini dilakukan untuk mengukur performansi

pemasok yang paling terakhir, sedangkan untuk tahun 2009 data belum tersedia hingga akhir bulan.

3. Penelitian ini dibatasi hanya melihat hubungan ke hulu (*upstream-supplier*) yaitu antara perusahaan RODEO dengan pemasoknya langsung karena dalam memasok brokoli perusahaan RODEO selalu mendapatkan permintaan tinggi sehingga RODEO harus dapat memenuhi permintaan pelanggannya dan hal itu dapat terwujud jika RODEO memiliki hubungan yang baik dengan pemasoknya.
4. Pemasok yang diteliti juga dibatasi dengan meneliti pemasok yang tentunya memiliki kerja sama dengan perusahaan RODEO dalam memasok brokoli.



IV. METODE PENELITIAN

4.1. Metode Penentuan Lokasi

Lokasi penelitian dilakukan di Perusahaan RODEO milik Bapak Ir. M. Maulud yang berlokasi di Dusun Sidodadi, Desa Kalianyar, Kecamatan Lawang, Kabupaten Malang. Pemilihan lokasi dilakukan secara *purposive* (sengaja) oleh penulis dengan alasan bahwa perusahaan RODEO merupakan salah satu perusahaan yang bergerak sebagai *supplier* sayuran dan buah bagi supermarket yang telah memiliki pelanggan yang tersebar luas hingga ke luar Pulau Jawa, seperti Kalimantan, Lombok dan Bali, sehingga membutuhkan kecepatan dan ketepatan dalam mengantarkan produk-produknya.

4.2. Metode Penentuan Responden

Responden dalam penelitian ini adalah satu orang yang bekerja pada bagian order dari perusahaan RODEO dan juga pemasok brokoli bagi perusahaan RODEO untuk komoditas brokoli. Dimana yang akan diteliti adalah persepsi dari satu orang bagian order mengenai tingkat kepuasan, kepercayaan, ketergantungan, komitmen dan komunikasi. Penentuan responden untuk pelaku yang terlibat dalam *supply chain* brokoli dilakukan secara *purposive* (sengaja) untuk satu orang pada bagian order dan secara sensus untuk para pemasok brokoli.

4.3 Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini meliputi adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya dalam hal ini adalah satu orang yang bekerja di bagian order pada perusahaan RODEO. Adapun pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara secara terstruktur (kuisisioner).

2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini meliputi data diperoleh dari perusahaan RODEO yang berupa data laporan pembelian barang terhadap petani, jurnal, artikel dari internet dan juga data mengenai profil perusahaan RODEO.

4.4. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah sebagai berikut :

4.4.1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 1999). Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan bentuk *supply chain* (rantai pasokan) brokoli pada perusahaan RODEO serta mendeskripsikan hubungan jangka panjang antara pemasok dengan perusahaan RODEO. Variabel-variabel yang dideskripsikan adalah kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, dan ketergantungan.

4.4.2. Skala Likert

Untuk pengukuran instrument digunakan skala Likert dimana masing-masing item diberi jumlah dan jenis jawaban yang sama tetapi memiliki bobot jawaban yang berbeda berdasarkan skala Likert yang dipergunakan. Jadi apabila jawaban :

Sangat setuju	diberi bobot	5
Setuju	diberi bobot	4
Ragu-ragu	diberi bobot	3
Tidak Setuju	diberi bobot	2
Sangat tidak setuju	diberi bobot	1

Adapun tahap-tahap dalam penggunaan skala Likert adalah sebagai berikut :

1. Menentukan banyaknya selang kelas

Selang kelas yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah 5. Lima kategori tersebut yaitu 1 untuk tingkat kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, dan

ketergantungan. yang paling buruk sedangkan 5 untuk tingkat kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, dan ketergantungan yang paling baik.

2. Menentukan kisaran

Kisaran adalah selisih nilai pengamatan tertinggi dengan nilai pengamatan terendah.

$$R = X_t - X_r$$

Dimana : R = Kisaran

X_t = Nilai pengamatan tertinggi

X_r = Nilai pengamatan terendah

Maka, kisaran untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

a. Variabel kepercayaan

$$\begin{aligned} R &= (5 \times 5) - (5 \times 1) \\ &= 20 \end{aligned}$$

b. Variabel komitmen

$$\begin{aligned} R &= (3 \times 5) - (3 \times 1) \\ &= 12 \end{aligned}$$

c. Variabel komunikasi

$$\begin{aligned} R &= (4 \times 5) - (4 \times 1) \\ &= 16 \end{aligned}$$

d. Variabel kepuasan

$$\begin{aligned} R &= (5 \times 5) - (5 \times 1) \\ &= 20 \end{aligned}$$

e. Variabel ketergantungan

$$\begin{aligned} R &= (4 \times 5) - (4 \times 1) \\ &= 16 \end{aligned}$$

f. Variabel tingkat performansi

$$\begin{aligned} R &= 100 - 0 \\ &= 100 \end{aligned}$$



3. Pembuatan selang kelas

Selang kelas dirumuskan sebagai berikut:

$$I=R/K$$

Dimana: I= Selang kelas

R= Kisaran

K= Nilai pengamatan tertinggi

Maka, selang kelas untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

a. Variabel kepercayaan

$$I = 20/5$$

$$= 4$$

b. Variabel komitmen

$$I = 12/5$$

$$= 2,4$$

c. Variabel komunikasi

$$I = 16/5$$

$$= 3,2$$

d. Variabel kepuasan

$$I = 20/5$$

$$= 4$$

e. Variabel ketergantungan

$$I = 16/5$$

$$= 3,2$$

f. Variabel tingkat perfomansi

$$I = 100/5$$

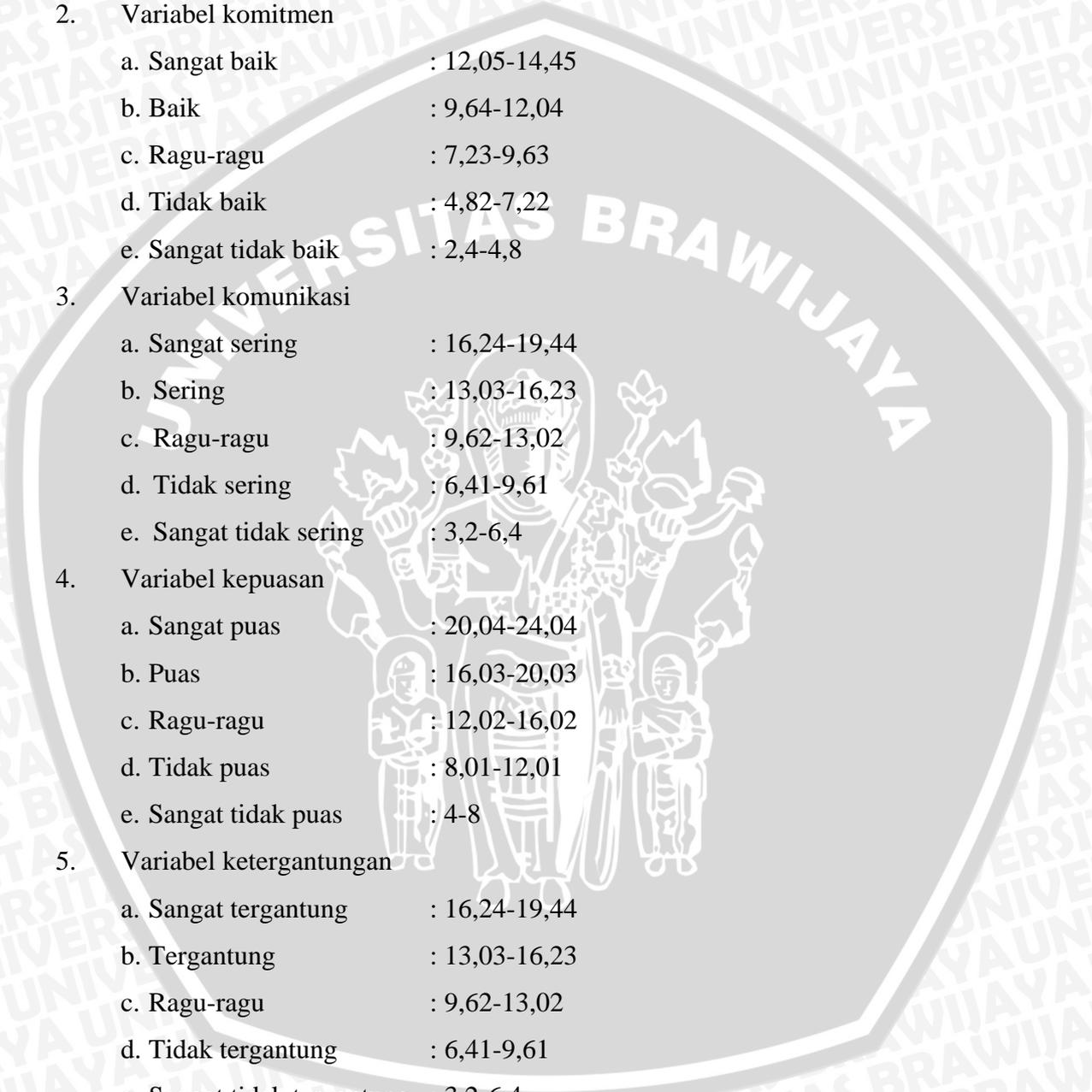
$$= 20$$

Dari keterangan tersebut, akhirnya diperoleh kisaran nilai untuk variabel kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan dan ketergantungan, sebagai berikut:

1. Variabel kepercayaan

a. Sangat percaya : 20,04-24,04

b. Percaya : 16,03-20,03

- 
- c. Ragu-ragu : 12,02-16,02
 - d. Tidak percaya : 8,01-12,01
 - e. Sangat tidak percaya : 4-8
 2. Variabel komitmen
 - a. Sangat baik : 12,05-14,45
 - b. Baik : 9,64-12,04
 - c. Ragu-ragu : 7,23-9,63
 - d. Tidak baik : 4,82-7,22
 - e. Sangat tidak baik : 2,4-4,8
 3. Variabel komunikasi
 - a. Sangat sering : 16,24-19,44
 - b. Sering : 13,03-16,23
 - c. Ragu-ragu : 9,62-13,02
 - d. Tidak sering : 6,41-9,61
 - e. Sangat tidak sering : 3,2-6,4
 4. Variabel kepuasan
 - a. Sangat puas : 20,04-24,04
 - b. Puas : 16,03-20,03
 - c. Ragu-ragu : 12,02-16,02
 - d. Tidak puas : 8,01-12,01
 - e. Sangat tidak puas : 4-8
 5. Variabel ketergantungan
 - a. Sangat tergantung : 16,24-19,44
 - b. Tergantung : 13,03-16,23
 - c. Ragu-ragu : 9,62-13,02
 - d. Tidak tergantung : 6,41-9,61
 - e. Sangat tidak tergantung : 3,2-6,4
 6. Variabel tingkat performansi
 - a. Sangat tinggi : 80,04%-100%
 - b. Tinggi : 60,03%-80,03%
 - c. Cukup tinggi : 40,02%-60,02%

- d. Rendah : 20,01%-40,01%
 e. Sangat rendah : 0%-20%

4.4.3. Analisis tingkat performansi

Analisis ini digunakan untuk mengukur tingkat performansi pemasok brokoli selama kurun waktu yang telah ditentukan. Untuk mengukur tingkat performansi ini, dapat dilihat dari *delivery performance* yang telah dilakukan oleh petani brokoli.

Delivery performance :

a. *Scheduled Orders to Customer Request* (SOCR)

Persentase jumlah pesanan yang dapat dikirim sesuai dengan permintaan pelanggan yang telah dijadwalkan.

Rumus untuk menghitung SOCR adalah sebagai berikut:

$$SOCR = \frac{OSCRD}{TOS} \times 100$$

Dimana :

SOCR = *Scheduled Orders to Customer Request*

OSCRD = *Orders scheduled to the customer's requested delivery date*

TOS = *Total orders scheduled*

b. *Delivery Performance to Request Date* (DPRD)

Persentasi jumlah pesanan yang terpenuhi sesuai dengan tanggal yang diminta pelanggan atau sebelum tanggal yang diminta pelanggan baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Rumus untuk menghitung DPRD adalah sebagai berikut:

$$DPRD = \frac{OFO}{TNO} \times 100$$

Dimana:

DPRD = *Delivery Performance to Customer Request Date*

OFO = *Number of orders that are fulfilled on time*

TNO = *Total number of orders*

4.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

4.5.1. Definisi Operasional

Berdasarkan permasalahan serta tujuan penelitian, maka perlu dijelaskan beberapa definisi operasional variabel:

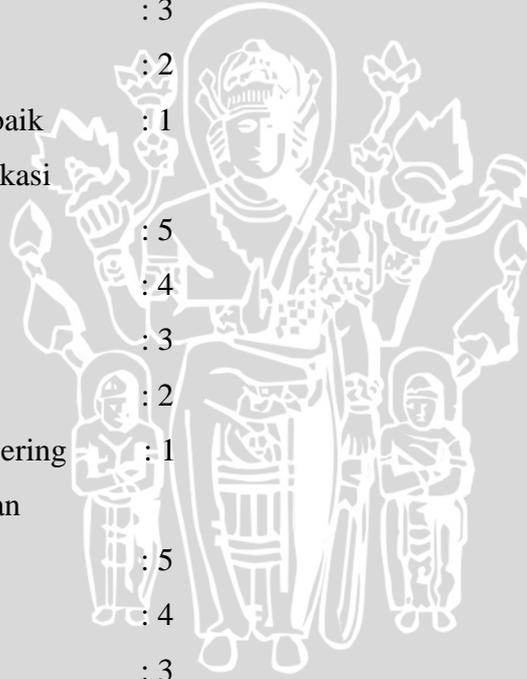
1. Kepercayaan adalah tindakan yang timbul dari perusahaan RODEO ke pemasok brokoli karena pemasok mampu memenuhi keinginan perusahaan RODEO
2. Komitmen adalah kesepakatan bersama mengenai hubungan kerja sama yang terbentuk antara perusahaan RODEO dengan pemasok brokoli .
3. Komunikasi adalah proses interaksi antara perusahaan RODEO dengan pemasok brokoli.
4. Kepuasan adalah penilaian perusahaan RODEO terhadap kinerja pemasok, bahwa harapan sesuai dengan kenyataan.
5. Ketergantungan adalah tindakan perusahaan RODEO yang tidak menggunakan pemasok selain pemasok yang telah melakukan kerjasama dengan perusahaan RODEO untuk memasok brokoli.
6. Hubungan jangka panjang adalah lamanya perusahaan RODEO bekerja sama dengan pemasok.
7. Tingkat performansi pemasok adalah kinerja pemasok brokoli dalam mensuplai (memasok) brokoli bagi perusahaan RODEO.
8. Keunggulan kompetitif adalah keunggulan yang dimiliki perusahaan RODEO dalam memenuhi permintaan konsumen (supermarket).
9. Pemasok brokoli adalah pemasok yang bekerja sama langsung dengan perusahaan RODEO dalam memasok brokoli.

4.5.2. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, ketergantungan dan tingkat performansi. Pengukuran terhadap variabel-variabel ini menggunakan skala likert. Pengukuran ini didasarkan oleh penilaian satu orang pada bagian order di perusahaan RODEO terhadap pemasok brokoli.

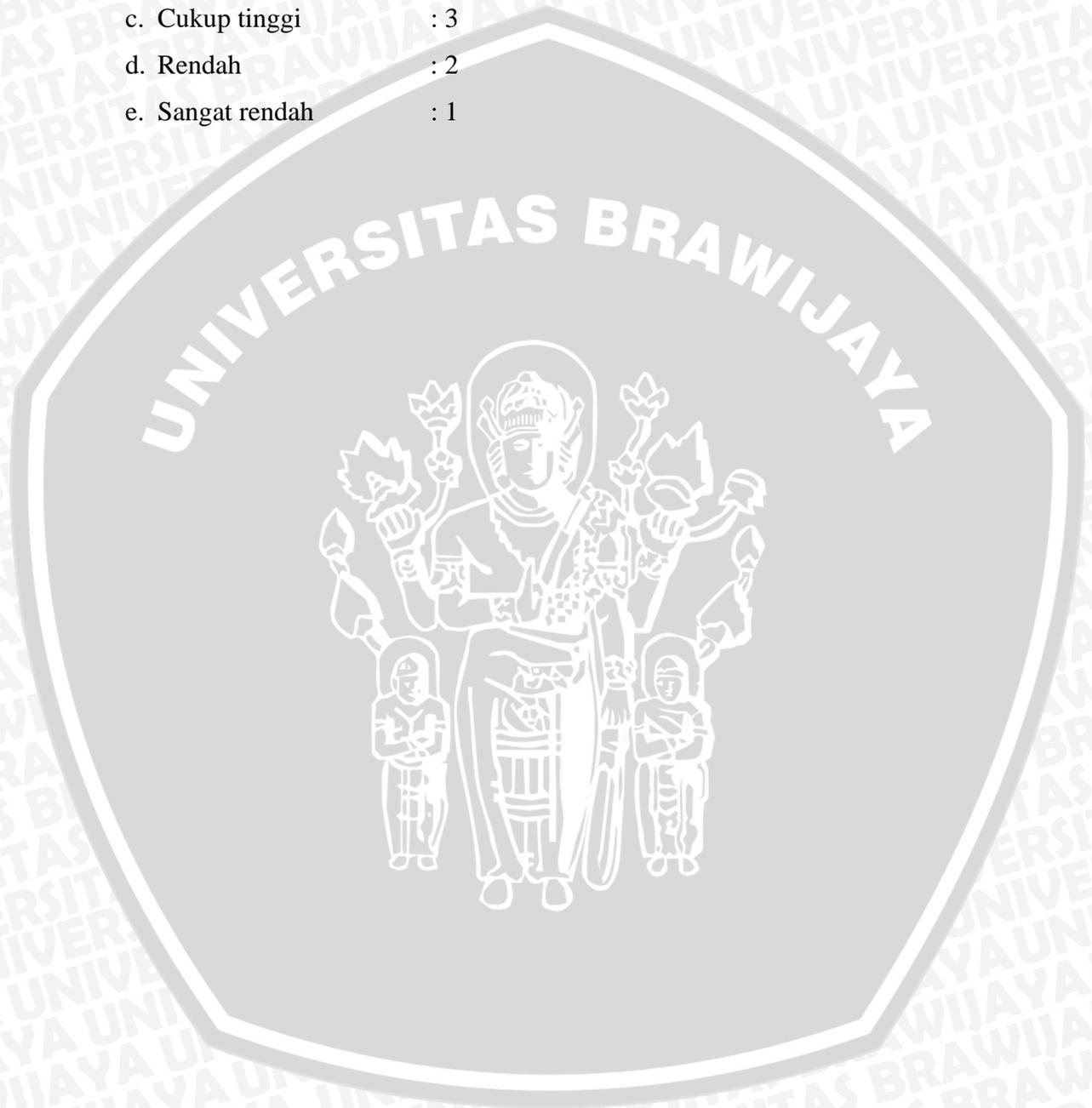
Adapun nilainya dapat dilihat sebagai berikut:

1. Variabel kepercayaan
 - a. Sangat percaya : 5
 - b. Percaya : 4
 - c. Ragu-ragu : 3
 - d. Tidak percaya : 2
 - e. Sangat tidak percaya : 1
2. Variabel komitmen
 - a. Sangat baik : 5
 - b. Baik : 4
 - c. Ragu-ragu : 3
 - d. Tidak baik : 2
 - e. Sangat tidak baik : 1
3. Variabel komunikasi
 - a. Sangat sering : 5
 - b. Sering : 4
 - c. Cukup sering : 3
 - d. Tidak sering : 2
 - e. Sangat tidak sering : 1
4. Variabel kepuasan
 - a. Sangat puas : 5
 - b. Puas : 4
 - c. Cukup puas : 3
 - d. Tidak puas : 2
 - e. Sangat tidak puas : 1
5. Variabel ketergantungan
 - a. Sangat tergantung : 5
 - b. Tergantung : 4
 - c. Cukup tergantung : 3
 - d. Tidak tergantung : 2
 - e. Sangat tidak tergantung : 1



6. Variabel tingkat performansi

- a. Sangat tinggi : 5
- b. Tinggi : 4
- c. Cukup tinggi : 3
- d. Rendah : 2
- e. Sangat rendah : 1



V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Perusahaan

5.1.1. Sejarah Perusahaan

RODEO *Fresh Vegetables and Fruits* dikelola oleh Bapak Ir. M. Maulud berdiri sejak tahun 1996. Awalnya, usaha ini merupakan usaha kecil yang hanya menjual jagung manis di pasar tradisional dengan tidak bermodal uang, melainkan bermodal kepercayaan. Beliau mengambil jagung manis dari petani dan menjualnya ke pasar. Selain menjualnya di pasar, beliau juga menawarkannya di kantor-kantor pemerintahan maupun swasta melalui *personal selling*. Uang hasil penjualan jagung tersebut disetorkan ke petani dan beliau hanya mengambil sedikit keuntungan dari penjualan tersebut.

Saat stok jagung melimpah dan permintaan jagung tersebut masih sedikit, pemilik mencoba untuk menawarkan jagung manis tersebut ke PT Hero Supermarket Malang. Awalnya perusahaan RODEO hanya sebagai supplier cadangan untuk jagung manis saja dengan kode *supplier* A080 yang merupakan kode pemasok barang pada PT Hero Supermarket yang telah disepakati sesuai dengan perjanjian. PT Hero Supermarket menawarkan *Purchasing Order* (PO) kepada perusahaan RODEO untuk menjadi *supplier* tetap karena pihak perusahaan RODEO mampu mengirimkan jagung manis secara berkelanjutan. Setelah menjadi *supplier* Hero, pemilik perusahaan mencoba menawarkan 50 macam jenis produk buah-buahan dan sayuran dan mendapatkan kode R 820 untuk supplier wilayah Malang dan M 7150 untuk supplier wilayah luar Jawa.

Secara bertahap perusahaan RODEO *Fresh Vegetables and Fruits* mengalami kemajuan karena kesungguhan dan semangat pantang menyerah yang dimiliki pemilik perusahaan RODEO. Saat ini perusahaan tersebut mempunyai pelanggan yang cukup luas. Bukan saja menjadi *supplier* Hero Supermarket, tetapi juga Giant, dan Matahari yang ada di Malang dan Surabaya, bahkan untuk luar pulau Jawa. Untuk *supplier* Matahari, perusahaan RODEO *Fresh Vegetables*

and Fruits mendapat nomor yang berbeda dari setiap toko walaupun dalam kota yang sama.

Supermarket-supermarket yang telah menjadi langganan sampai saat ini, antara lain :

- Malang : Hero Sarinah Malang, Hero Araya, Hero Pulosari, dan Matahari Malang, Indofresh.
- Surabaya : Giant Hypermarket Maspion, Giant Pondok Candra, Giant Wiyung, Giant Suncity Sidoarjo, Hero Taman Pinang, Hero Mayjen Sungkono, Hero Tunjungan Plaza, Hero Mulyo Sari, Hypermart Matahari Pakuwon, Hero Klampis, Hero HR Mohammad, Hero Kedungsari, Restoran Ayam Goreng Pemuda, Makro Pepelegi, Makro Margomulyo, PT.MPI Sidoarjo.
- Bali : Hero Libi Plaza, Matahari Supermarket, dan PEPITO.
- Lombok : Hero Mataram.
- Sulawesi : Hero Panakukang, Hero Mall Ratu, GTC Hypermart, Hypermart Tanjung Bunga.
- Kalimantan : Hero Banjarmasin, Hero Samarinda Mesra, Matahari Samarinda, Makro Banjarmasin, Hero Banjarmasin, Hero Banjarbaru, dan Hypermart Matahari.
- Jember : Matahari Jember.

Saat ini perusahaan juga membuka dua kantor di Kalimantan yaitu di kota Banjarmasin dan Balikpapan. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga kualitas barang yang dikirim ke daerah tersebut sehubungan dengan banyaknya produk yang rusak saat pengiriman barang.

Dengan semakin luasnya pelanggan yang dimiliki perusahaan *RODEO Fresh Vegetables and Fruits*, maka perusahaan tersebut berusaha untuk menambah produk yang ditawarkan. Hingga saat ini produk buah-buahan dan sayuran yang ditawarkan mencapai 304 macam jenis buah-buahan dan sayuran. Hal tersebut juga diikuti oleh bertambahnya jumlah tenaga kerja yang diperlukan.

5.1.2. Asas, Visi dan Misi Perusahaan

- Asas Perusahaan
RODEO *Fresh Vegetables and Fruits* merupakan suatu usaha yang berasaskan kekeluargaan.
- Visi Perusahaan
Visi dari perusahaan RODEO *Fresh Vegetables and Fruits* adalah:
 - a) Mencapai laba (keuntungan) yang maksimal.
 - b) Melakukan ekspansi (perluasan) usaha.
 - c) Meningkatkan kesejahteraan dan meningkatkan taraf hidup karyawan.
- Misi Perusahaan
Misi dari perusahaan RODEO adalah:
 - a) Mempertahankan posisi perusahaan dari pesaing.
 - b) Meningkatkan jumlah pelanggan secara maksimal.
 - c) Meningkatkan mutu dan kualitas produk yang dihasilkan.
- Motto Perusahaan
Motto dari RODEO *Fresh Vegetables and Fruits* adalah DUIT, yaitu dari Doa, Usaha, Ikhtiar, dan Tawakkal.

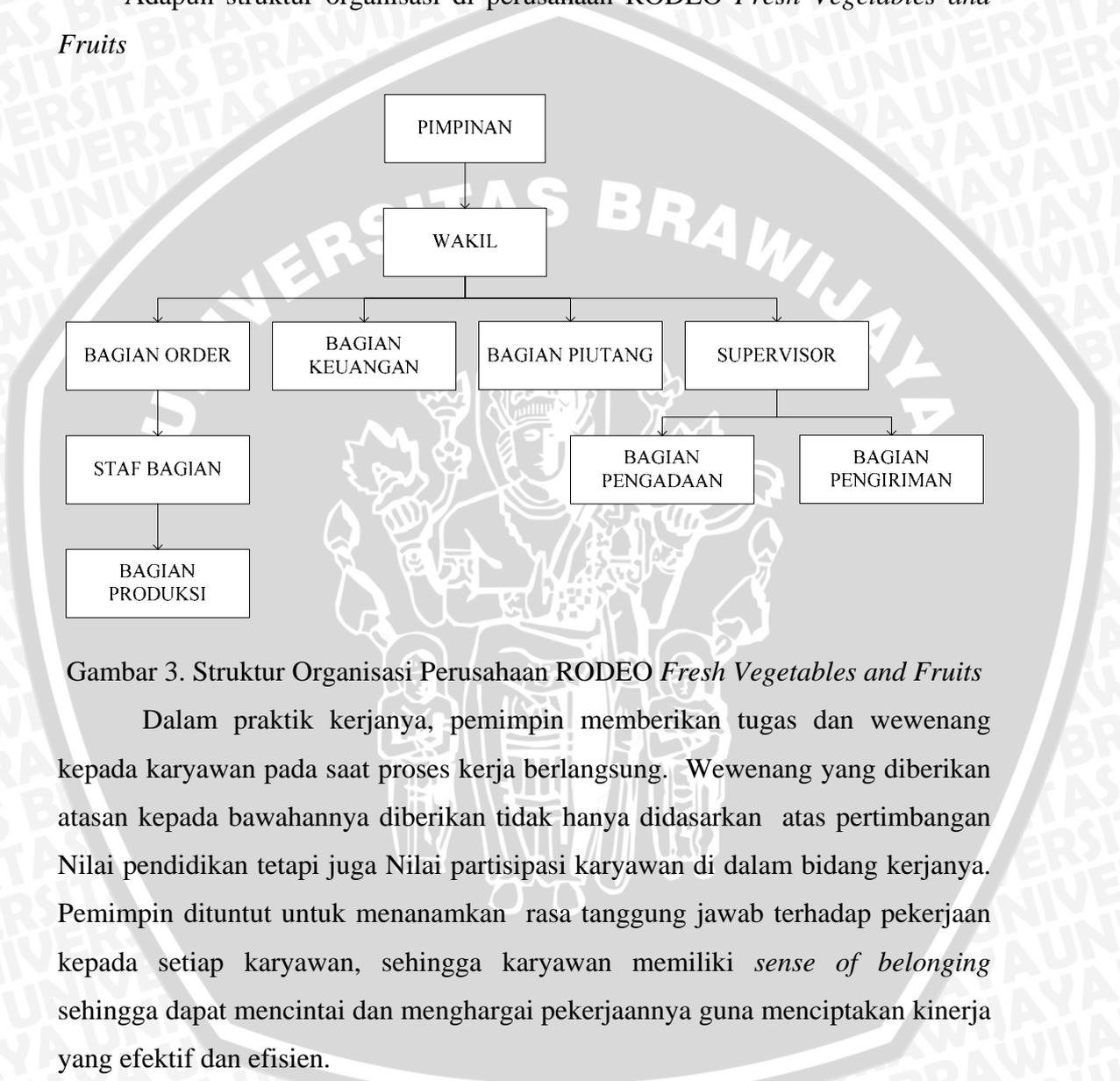
5.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Perusahaan RODEO *Fresh Vegetables and Fruits* merupakan perusahaan perseorangan yang sistem kerjanya berdasarkan kekeluargaan sehingga dalam suasana kerja dituntut adanya keterbukaan antar karyawan maupun antara karyawan dengan pimpinan. Hal ini sangat diutamakan guna kelancaran dalam bekerja.

Bentuk struktur organisasi yang ditetapkan pada perusahaan RODEO *Fresh Vegetable and Fruits* Malang adalah struktur organisasi dengan pemberian tugas, wewenang, dan tanggung jawab langsung diberikan dari atasan kepada bawahan. Struktur organisasi seperti ini dapat disebut dengan struktur organisasi lini atau garis. Sehingga dapat dikatakan, perusahaan ini memiliki struktur organisasi dengan Nilai kepemimpinan sederhana. Pimpinan atau wakil langsung terlibat dalam segala sesuatu yang berkaitan dengan perusahaan. Semua saling mengisi dalam setiap kegiatan. Pimpinan juga langsung turun dalam setiap kegiatan jika

dirasa perlu. Sampai sekarang semua kegiatan langsung diawasi oleh pimpinan, apalagi di dalam kantor. Dengan adanya penambahan 1 supervisor benar-benar membantu pimpinan dalam pengawasan kerja.

Adapun struktur organisasi di perusahaan RODEO *Fresh Vegetables and Fruits*



Gambar 3. Struktur Organisasi Perusahaan RODEO *Fresh Vegetables and Fruits*

Dalam praktik kerjanya, pemimpin memberikan tugas dan wewenang kepada karyawan pada saat proses kerja berlangsung. Wewenang yang diberikan atasan kepada bawahannya diberikan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan Nilai pendidikan tetapi juga Nilai partisipasi karyawan di dalam bidang kerjanya. Pemimpin dituntut untuk menanamkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan kepada setiap karyawan, sehingga karyawan memiliki *sense of belonging* sehingga dapat mencintai dan menghargai pekerjaannya guna menciptakan kinerja yang efektif dan efisien.

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi di perusahaan RODEO *Fresh Vegetable and Fruits* adalah sebagai berikut:

a. Pimpinan

- Merencanakan segala kebijaksanaan dan kegiatan dalam perusahaan.

- Mengendalikan kegiatan perusahaan beserta karyawan.
 - Bertanggung jawab atas kelancaran usaha dalam perusahaan.
 - Mengangkat dan memberhentikan karyawan.
 - Mengkoordinir dan mengawasi pekerjaan karyawan.
 - Memberikan arahan apabila terdapat kesalahan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan.
 - Mengontrol keadaan keuangan perusahaan.
- b. Bagian Keuangan
- Bekerjasama dan menjaga hubungan baik dengan karyawan.
 - Mengatur keuangan perusahaan.
 - Menentukan harga setiap komoditas atas persetujuan pimpinan.
 - Mengatur perubahan harga.
 - Mencatat semua hutang perusahaan.
 - Menentukan harga pokok penjualan produk.
 - Membuat laporan keuangan baik pengeluaran maupun penerimaan.
 - Mengumpulkan, mengelola, dan memelihara harta perusahaan.
- c. Bagian Piutang
- Bekerjasama menjaga hubungan baik dengan karyawan bagian lain.
 - Menyesuaikan PO (Purchasing Order) dengan faktur.
 - Menghitung piutang perusahaan.
 - Mencairkan uang perusahaan.
- d. Bagian Hutang
- Bekerjasama menjaga hubungan baik dengan karyawan bagian lain.
 - Menghitung hutang perusahaan.
 - Memeriksa surat hutang perusahaan.
- e. Bagian Riset and Development
- Bekerjasama menjaga hubungan baik dengan karyawan bagian lain.
 - Merekap pekerjaan yang dilakukan bagian lain untuk dimasukkan dalam sistem komputerisasi.
 - Mencari solusi dalam menyelesaikan masalah pengembangan perusahaan.

- Mengajari karyawan bagian lain untuk memahami setiap pengoperasian komputer.
- f. Penghubung Kantor dan Gudang
- Bekerjasama dan menjaga hubungan baik dengan karyawan bagian lain.
 - Melengkapi atau menyelesaikan pekerjaan bagian piutang untuk menyelesaikan faktur penjualan.
 - Mengawasi pekerjaan yang sudah diinstruksikan oleh karyawan kantor pada karyawan di gudang.
 - Mengecek order sayuran di kantor yang akan diproses di gudang.
- g. Bagian Order
- Bekerja sama dan menjaga hubungan baik dengan karyawan bagian lain
 - Membina hubungan baik dengan pelanggan dan petani pemasok.
 - Menerima pesanan produk dari pelanggan.
 - Mengadakan negosiasi harga dengan petani pemasok.
 - Memindahkan order ke dalam buku kecil dan buku besar, dan kemudian memasukannya ke dalam faktur penjualan.
- h. Supervisor
- Mengatur jadwal pengadaan barang.
 - Mengatur jadwal pengiriman produk kepada pelanggan.
 - Mengatur atau mengawasi semua pekerjaan dalam produksi.
- i. Bagian Proses
- Bekerja sama dan menjaga hubungan baik dengan karyawan bagian lain.
 - Memproses bahan baku menjadi barang jadi.
- j. Bagian Transportasi
- Bekerja sama dan menjaga hubungan baik dengan karyawan lain.
 - Melakukan pengiriman produk kepada pelanggan.
 - Melakukan pengambilan atau pembelian bahan baku dari petani kecil atau petani pemasok dan pasar.

5.1.4. Sistem Gaji dan Cuti Karyawan

Sistem penggajian karyawan RODEO dilakukan dengan sistem bulanan namun penetapan jadwal pemberian gaji berbeda setiap orangnya tergantung pada tanggal masuk karyawan. Besarnya gaji ditentukan oleh jabatan dan lama kerja karyawan berkisar antara Rp. 500.000 – Rp. 800.000.

Setiap karyawan diberi hak cuti satu hari setiap bulannya. Hari cuti bersifat fleksibel. Cuti karyawan dilakukan secara rolling agar tidak mengganggu proses produksi. Juga terdapat cuti hamil selama 3 bulan bagi karyawan perempuan yang akan melahirkan tanpa ada pemotongan gaji. Pengajuan cuti dilakukan minimal satu minggu sebelumnya.

5.1.5. Tata Letak Fasilitas

Tata letak fasilitas produksi perlu direncanakan dengan baik karena aliran produksi dari bahan baku sampai menjadi produk akhir juga akan berlangsung teratur, lancar, dan efisien dan karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Dilihat dari penataan fasilitas produksinya, jenis tata letak fasilitas yang ada di perusahaan RODEO adalah *line lay out* yaitu pengaturan fasilitas produksi yang berurutan sesuai dengan jalannya proses produksi yang dilakukan secara terputus-putus, dimana mesin dan peralatan dipersiapkan untuk menghasilkan produk dalam jangka waktu pendek yang kemudian dapat diubah atau dipersiapkan kembali untuk menghasilkan produk lain. Fasilitas yang ada pada perusahaan RODEO dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Fasilitas Perusahaan RODEO

No	Nama Aktiva	Jumlah
1	Bangunan Kantor	1
2	Gudang	1
3	Mobil Box	5
4	Motor Tossa	2
5	Sepeda Motor	2
6	Komputer	1
7	Printer	1
8	Telepon	3
9	Faximile	3
10	Handphone	9
11	Alat Wrapping	7

Sumber : Perusahaan RODEO *Fresh Vegetables and Fruits*

5.2. Gambaran Umum Konsep *Supply Chain* Brokoli Pada Perusahaan RODEO

Pada dasarnya suatu *supply chain* itu merupakan *logistic network*, dimana di dalam *supply chain* terdapat beberapa pelaku yang terlibat, diantaranya:

1. *Suppliers*
2. *Manufacturer*
3. *Distributor*
4. *Retail outlets*
5. *Customers*

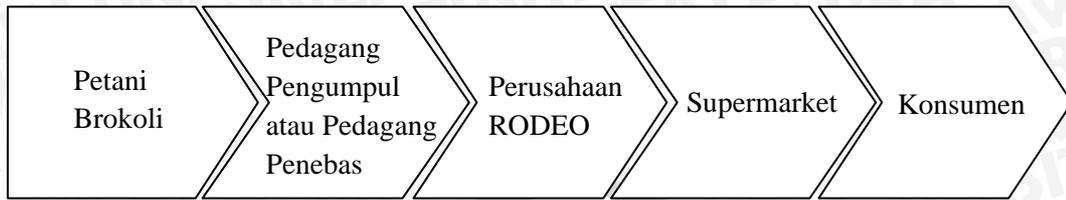
Supply chain (rantai pasokan) berawal dari *supplier* (pemasok) yang merupakan sumber yang menyediakan bahan pertama, dimana mata rantai penyaluran suatu barang akan mulai. Bahan pertama ini dapat dalam bentuk bahan baku, bahan mentah, bahan penolong, bahan dagangan dan sebagainya. Pemasok dapat berjumlah banyak atau sedikit. Pada penelitian ini, yang bertindak sebagai pemasok awal adalah petani brokoli. Bahan pertama yang digunakan adalah benih tanaman brokoli yang kemudian dibudidayakan oleh petani. Terdapat beberapa petani yang tidak membeli benih secara langsung, namun dengan menggunakan benih yang diberi oleh pedagang, baik itu pedagang pengumpul ataupun pedagang penebas. Petani yang diberikan benih ini secara otomatis akan menjual brokoli kepada pedagang tersebut, sehingga dalam hal ini sudah terdapat kesepakatan kerjasama antara kedua belah pihak.

Rantai pertama yang berasal dari pemasok akan dihubungkan dengan rantai kedua, dimana dalam penelitian ini brokoli akan dibeli oleh pedagang pengumpul ataupun pedagang penebas. Pedagang akan mensortir brokoli yang akan disalurkan kepada perusahaan RODEO. Kualitas brokoli terdiri dari dua kualitas, yaitu kualitas super dan kualitas *standard* atau biasa disebut kualitas ST. Kualitas yang diminta oleh perusahaan RODEO merupakan kualitas super yaitu dengan ciri-ciri brokoli berukuran sedang, bunga brokoli rapat, warna hijau kekuningan. Permintaan dari perusahaan RODEO disesuaikan dengan permintaan beberapa supermarket, karena pada akhirnya RODEO akan menyalurkan brokoli ke supermarket.

Brokoli yang telah sampai kepada pedagang, kemudian disalurkan kepada perusahaan RODEO. Hal selanjutnya yang dilakukan oleh perusahaan RODEO adalah melakukan proses produksi. Proses produksi dilakukan agar brokoli tetap terjaga kualitasnya dan juga memiliki tampilan yang menarik. Produksi dimulai dengan pemilihan brokoli. Brokoli yang dipilih tentunya brokoli yang tidak memiliki cacat fisik, seperti busuk atau ada bagian bunga yang rusak. Selanjutnya dilakukan pembersihan dengan tujuan agar brokoli bebas dari binatang atau kotoran yang mungkin menempel pada brokoli. Kemudian dilakukan pemotongan pada daun dan juga batang tanaman, sehingga batang yang digunakan tidak terlalu panjang karena akan mengurangi tampilan yang menarik dari brokoli. Bagian produksi yang terakhir adalah pengemasan. Pengemasan dilakukan dengan membungkus bunga brokoli dengan menggunakan *wrapping film* dengan tujuan agar kualitas brokoli tetap terjaga.

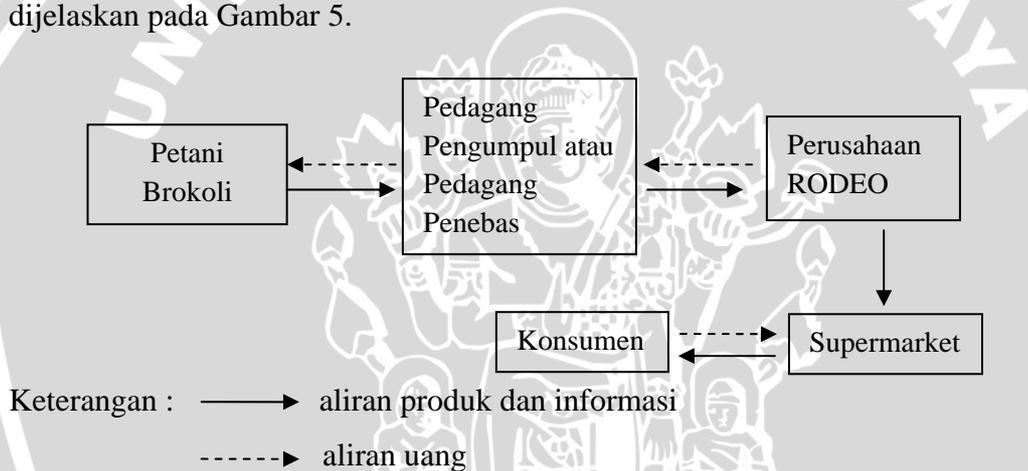
Brokoli yang telah dikemas selanjutnya akan disalurkan ke supermarket yang akan memasarkan langsung kepada pelanggan. Pelanggan dianggap sebagai mata rantai yang terakhir, namun seperti yang dikatakan dalam literatur, walaupun secara fisik dapat dikatakan bahwa ini merupakan mata rantai yang terakhir, sebetulnya masih ada satu mata rantai lagi, yaitu dari pembeli (yang mendatangi supermarket), karena pembeli belum tentu pengguna sesungguhnya. Mata rantai *supply* akan berhenti setelah brokoli tiba di pemakai langsung (pemakai yang sebenarnya) (Indarjit dan Djokopranoto, 2002).

Berdasarkan penjelasan mengenai pelaku-pelaku *supply chain* yang terlibat dalam *supply chain* brokoli pada perusahaan RODEO, maka dapat dilihat konsep *supply chain*, yaitu suatu gambaran mengenai hubungan mata rantai dari pelaku-pelaku tersebut yang dapat berbentuk seperti mata rantai yang terhubung satu dengan yang lain. Konsep *supply chain* brokoli pada perusahaan RODEO secara jelas dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Konsep *Supply Chain* Brokoli Pada Perusahaan RODEO

Dalam literatur disebutkan, bahwa dalam pelaku *supply chain* terdapat kerjasama dalam menjalankan fungsi *supply chain management*, yakni menghantarkan produk sampai ke konsumen. Kerjasama tersebut melibatkan aliran produk, uang, dan informasi. Secara sederhana, pengelolaan aliran produk, uang dan informasi antara pelaku yang terlibat dalam *supply chain* brokoli dijelaskan pada Gambar 5.



Gambar 5. Aliran produk, uang, dan informasi dalam *Supply Chain* Brokoli

Aliran produk yang dimaksud merupakan produk yang dipesan, yaitu brokoli. Sedangkan informasi merupakan suatu hal yang penting dilakukan oleh tiap-tiap pelaku yang terlibat dalam *supply chain* brokoli. Informasi tersebut berkaitan dengan hal-hal yang dapat membantu kelancaran pengadaan brokoli hingga sampai ke konsumen, misalnya adanya kendala-kendala yang dihadapi oleh salah satu pelaku *supply chain* sehingga dapat menghambat pengadaan brokoli sampai ke konsumen. Aliran uang akan berjalan setelah brokoli sampai kepada pemesan. Konsumen akan langsung melakukan pembayaran di tempat pembelian (supermarket). Selanjutnya supermarket akan membayar brokoli kepada perusahaan RODEO dengan waktu yang telah ditentukan. Perusahaan RODEO berkewajiban membayar dengan ketentuan jangka waktu 1 minggu

setelah mendapat kiriman brokoli dari pedagang. Pedagang yang terlibat terdiri dari dua jenis pedagang, yaitu pedagang penebas maupun pedagang pengumpul. Pedagang penebas melakukan pembayaran secara langsung di lahan, sedangkan pedagang pengumpul dapat melakukan pembayaran dengan waktu yang telah disepakati bersama petani.

5.3. Analisis Kepercayaan, Komitmen, Komunikasi, Kepuasan dan Ketergantungan

Konsep *supply chain management* tidak terlepas dari membangun hubungan baik dengan pemasoknya. Hal ini sangat penting untuk dilakukan agar kelancaran distribusi produk tidak terhambat. Beberapa hal penting yang harus dijaga agar hubungan baik antar pelaku yang terlibat dalam *supply chain* tetap terjaga adalah sebagai berikut:

5.3.1. Kepercayaan (*Trust*)

Kepercayaan merupakan hal utama yang perlu diciptakan oleh setiap pelaku yang terlibat dalam suatu *supply chain*. Membangun suatu kepercayaan diantara pelaku tersebut dapat memberikan banyak manfaat. Menurut Kumar (1996), bahwa dengan menerapkan suatu kepercayaan maka secara otomatis masing-masing pelaku akan memberikan informasi secara rinci kepada rekan kerjanya dengan tidak perlu merasa curiga sehingga tercipta suatu kenyamanan dalam bekerjasama.

Kenyamanan yang tercipta akan memperkuat hubungan dan membantu mempertahankan hubungan kerjasama. Demikian pula dengan perusahaan RODEO, dalam menjalankan usahanya sebagai pemasok brokoli, kepercayaan sangat dibutuhkan untuk mempertahankan hubungan terhadap pelaku yang terlibat dalam *supply chain* brokoli. Nilai kepercayaan yang diukur dalam penelitian ini adalah Nilai kepercayaan perusahaan RODEO terhadap supplier langsung brokoli yakni *supplier* yang memasok brokoli secara langsung kepada RODEO tanpa melalui perantara. Secara rinci, nilai kepercayaan RODEO terhadap pemasoknya dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai Kepercayaan Perusahaan RODEO terhadap Pemasok

Pemasok	Nilai Maksimal	Nilai Di lapangan	Persentase Terhadap Nilai Maks	Kategori
I	25	21	84	Sangat Percaya
II	25	20	80	Percaya
III	25	16	64	Ragu-ragu
IV	25	18	72	Percaya
V	25	19	76	Percaya
VI	25	17	68	Percaya
Jumlah	150	111	444	
Rata-rata	25	18,5	74	Percaya

Sumber : Analisis Data primer, 2009

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai rata-rata kepercayaan dari ke-6 pemasok menunjukkan 18,5, dimana secara umum perusahaan RODEO percaya kepada pemasoknya. Hal ini disebabkan bahwa dalam bekerjasama, hampir dari keseluruhan pemasok tersebut memberikan brokoli dengan kualitas super. Super yang dimaksudkan disini adalah brokoli yang memiliki ukuran sedang sesuai dengan permintaan RODEO, karena RODEO juga melihat keinginan pelanggannya (supermarket). Supermarket tidak menerima kiriman brokoli jika ukuran brokoli terlalu besar ataupun terlalu kecil. Selain berdasarkan kualitas brokoli, perusahaan RODEO juga telah merasa nyaman bekerjasama dengan pemasoknya, Kenyamanan timbul karena perusahaan RODEO merasa cocok dengan tingkah laku dari pemasok, salah satunya adalah kejujuran. Beberapa dari pemasok selalu berkata jujur apabila jumlah brokoli yang diminta oleh RODEO tidak sesuai dengan jumlah brokoli yang ada di pemasok, sehingga pemasok tidak hanya memberikan janji kepada RODEO tetapi memberikan informasi tentang kenyataan yang ada meskipun pemasok tidak dapat memenuhi permintaan RODEO.

Jika dilihat secara parsial, perusahaan RODEO merasa sangat percaya kepada pemasok I. Hal ini dapat dilihat dengan perolehan nilai kepercayaan sebesar 21. Pemasok I merupakan pemasok yang paling lama bekerjasama dengan perusahaan RODEO, sehingga pemasok I sudah sangat mengerti keinginan perusahaan RODEO, baik dari segi kualitas brokoli maupun sistem pembayaran

brokoli. Selain itu, pemasok I selalu berkata jujur apabila terjadi perubahan harga brokoli di pasaran.

Sedangkan nilai kepercayaan yang paling rendah dirasakan oleh perusahaan RODEO kepada pemasok III. Kategori kepercayaan yang dirasakan oleh RODEO termasuk dalam kategori ragu-ragu. Hal ini diakibatkan oleh pemasok III terkadang menyanggupi permintaan brokoli dari perusahaan RODEO, namun kenyataannya brokoli tersebut tidak tersedia. Selain itu, terkadang kualitas brokoli yang ditawarkan tidak sesuai dengan keinginan perusahaan RODEO, yakni brokoli dengan ukuran yang terlalu besar sehingga brokoli ini tidak dapat dikirimkan ke supermarket. Brokoli ini biasa disebut dengan nama Brokoli BS. Brokoli BS ini akan dikembalikan ke pemasok III. Sehingga jika hal ini tidak diperbaiki oleh pemasok III, akan mempengaruhi kinerja pengiriman pemasok III yang dapat mengecewakan perusahaan RODEO.

Adanya rasa percaya dari perusahaan RODEO kepada pemasoknya dapat membangun hubungan kerjasama dengan waktu yang lebih lama serta dapat meningkatkan kinerja dari kedua belah pihak, seperti yang dikatakan menurut Meindl (2001), bahwa dengan membangun kepercayaan dapat meningkatkan kinerja dari kedua belah pihak dengan alasan sebagai berikut:

1. Ketika suatu pihak percaya dengan pihak lain, maka akan memudahkan pihak tersebut untuk mempertimbangkan dalam pengambilan keputusan bekerjasama dengan pihak tersebut.
2. Koordinasi akan berjalan lebih lancar dengan saling bertukar informasi apabila telah terbangun kepercayaan antara satu pihak dengan pihak lain.
3. Meningkatnya produksi suatu rantai pasokan juga dihasilkan oleh penempatan suatu usaha pada tahap yang tepat.
4. Informasi yang lengkap dari penjualan dan informasi hasil produksi, menjadikan suatu rantai pasokan dapat bekerjasama dalam produksi dan membuat keputusan distribusi. Hasilnya, suatu rantai pasokan dapat mencocokkan persediaan dan permintaan, sehingga menghasilkan kerjasama yang lebih baik.

Dengan kata lain, suatu hubungan kerjasama antar pelaku yang terlibat dalam suatu *supply chain* harus didasari dengan suatu kepercayaan agar keberlangsungan distribusi dari suatu barang tidak terhambat.

5.3.2. Komitmen (*Commitment*)

Menerapkan suatu konsep *supply chain management* tentunya membutuhkan sebuah komitmen. Komitmen merupakan suatu kesepakatan antara kedua belah pihak mengenai aturan-aturan dalam menjalankan suatu kerjasama. Jika suatu pihak sudah komit dengan pihak lain, maka sudah seharusnya kedua pihak ini menjalankan tanggung jawab sesuai dengan tugas masing-masing. Demikian pula dengan perusahaan RODEO yang wajib menjalankan tugasnya sesuai dengan komitmen yang telah diberikan kepada pemasoknya. Pemasok tersebut juga wajib menjalankan tugasnya apabila sudah membuat komitmen kepada perusahaan RODEO. Besarnya nilai komitmen yang ditunjukkan perusahaan RODEO kepada para pemasoknya dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Nilai Komitmen Perusahaan RODEO terhadap Pemasok

Pemasok	Nilai Maksimal	Nilai Di lapangan	Persentase Terhadap Nilai Maks	Kategori
I	15	11	73,33	Baik
II	15	13	86,67	Sangat Baik
III	15	10	66,67	Baik
IV	15	12	80	Baik
V	15	12	80	Baik
VI	15	11	73,33	Baik
Jumlah	90	69	460	
Rata-rata	15	11,5	76,67	Baik

Sumber : Analisis Data primer, 2009

Secara keseluruhan dapat dilihat bahwa nilai komitmen perusahaan RODEO terhadap pemasoknya menunjukkan kategori baik dengan melihat bahwa nilai rata-rata komitmen dari ke-6 pemasok adalah 11,5. Hal ini dapat terjadi karena dalam bekerja sama perusahaan RODEO tidak merasa kesulitan dalam menyepakati peraturan yang ada, seperti penetapan harga brokoli dari pemasok, peraturan pembayaran dan juga waktu pengambilan brokoli. Harga yang ditetapkan merupakan penawaran dari pemasok, kemudian perusahaan RODEO

menyepakatinya dengan jaminan kualitas brokoli super. Pemasok pun tidak kesulitan dalam menawarkan harga yang diinginkan kepada perusahaan RODEO, karena perusahaan RODEO mampu membayar dengan harga tinggi untuk kualitas brokoli super. Pemasok juga tidak akan memberikan brokoli kepada pelanggan lain karena biasanya, pelanggan lain tidak setuju dengan harga yang ditawarkan oleh pemasok yang terlalu tinggi, sedangkan perusahaan RODEO setuju dengan harga tersebut karena supermarket hanya menginginkan kualitas brokoli super.

Mengenai peraturan pembayaran yang dibuat oleh kesepakatan bersama, pemasok setuju jika pembayaran dilakukan 1 minggu setelah pengiriman barang. Hal ini dilakukan karena menyesuaikan dengan pembayaran yang dilakukan antara perusahaan RODEO dengan supermarket. Selain itu ada peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan RODEO bahwa uang yang akan dibayarkan ke pemasok tidak semuanya diberikan, tetapi dibayarkan sebagian untuk mengantisipasi adanya barang brokoli BS seperti brokoli busuk, ukuran tidak sesuai sehingga pembayaran ke pemasok akan dikurangi apabila ternyata terdapat brokoli BS.

Peraturan mengenai pengambilan brokoli juga telah disepakati oleh perusahaan RODEO. Pengambilan brokoli diambil oleh perusahaan RODEO untuk mengantisipasi adanya pengiriman brokoli yang telat oleh pemasok. Pengambilan dilakukan sebanyak 2 kali dalam sehari, yaitu pagi dan sore hari, namun untuk hari Sabtu dan Minggu pengambilan brokoli hanya dilakukan pada sore hari. Hal ini dilakukan karena menyesuaikan dengan jadwal permintaan brokoli dari supermarket, sehingga tidak ada penyimpanan brokoli yang berlebih di dalam gudang perusahaan RODEO. Brokoli yang diambil pada pagi hari biasanya untuk dikirim ke luar kota Malang, seperti Surabaya, Semarang, Jakarta dan juga ke luar pulau Jawa, seperti Kalimantan dan Bali.

Secara parsial, perusahaan RODEO merasa memiliki komitmen yang sangat baik dengan pemasok II. Hal ini karena perusahaan RODEO merasa paling mudah berkomitmen dengan pemasok II. Pemasok II tidak mudah protes apabila perusahaan RODEO menetapkan peraturan. Seperti mengenai harga brokoli,

apabila perusahaan RODEO mengetahui bahwa harga brokoli di pasaran turun, pemasok II dengan mudah menyetujui adanya penurunan harga tersebut.

Nilai komitmen yang telah dengan baik dijalankan oleh perusahaan RODEO dan pemasoknya merupakan hal positif yang dapat mengeratkan hubungan kerjasama diantara keduanya. Perusahaan RODEO akan setia menggunakan pemasok-pemasoknya, begitu juga dengan pemasok yang akan tetap setia memasok brokoli kepada perusahaan RODEO dengan beberapa kesepakatan yang telah disetujui oleh kedua belah pihak.

5.3.3. Komunikasi (*Communication*)

Suatu hubungan kerjasama tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya komunikasi. Komunikasi merupakan suatu cara untuk menyampaikan pesan kepada orang lain. Pesan tersebut dapat berisi informasi yang penting sehingga membantu kedua belah pihak dalam proses kerjasama. Dalam penelitian ini, komunikasi terjalin dua arah antara beberapa pelaku *supply chain* brokoli. Salah satunya antara perusahaan RODEO dengan para pemasoknya. Nilai komunikasi antara perusahaan RODEO dengan pemasok dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Nilai Komunikasi Perusahaan RODEO terhadap Pemasok

Pemasok	Nilai Maksimal	Nilai Di lapangan	Persentase Terhadap Nilai Maks	Kategori
I	20	17	85	Sangat Sering
II	20	18	90	Sangat Sering
III	20	14	70	Sering
IV	20	16	80	Sering
V	20	16	80	Sering
VI	20	15	75	Sering
Jumlah	120	96	480	
Rata-rata	20	16	80	Sering

Sumber : Analisis Data primer, 2009

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata nilai komunikasi antara perusahaan RODEO dengan pemasoknya termasuk dalam kategori sering, terkecuali pada pemasok I dan II. Dapat dilihat pada tabel, bahwa nilai komunikasi antara perusahaan RODEO dengan pemasok I dan II termasuk ke

dalam kategori sangat sering. Hal ini disebabkan karena pemasok I dan II selalu memberikan informasi kepada perusahaan RODEO mengenai persediaan brokoli yang ada, Sehingga pemasok I dan II lebih sering berkomunikasi dengan perusahaan RODEO jika dibandingkan dengan pemasok lainnya. Jika permintaan brokoli tidak sesuai dengan brokoli yang dipunyai oleh pemasok I dan II, maka pemasok I dan II akan segera memberi informasi kepada perusahaan RODEO, sehingga perusahaan RODEO tidak merasa disanggupi permintaanya jika memang brokoli tersebut tidak mencukupi jumlahnya. Selain itu, pemasok I dan II juga lebih sering memberikan informasi mengenai harga brokoli di pasaran, sehingga memudahkan perusahaan RODEO untuk memberikan informasi pula ke supermarket jika sedang terjadi kenaikan atau penurunan harga brokoli di pasaran.

Sedangkan pemasok yang memiliki nilai terendah adalah pemasok III. Selama melakukan kerjasama dengan perusahaan RODEO, pemasok III terkadang tidak memberitahukan informasi mengenai brokoli kepada perusahaan RODEO. Sehingga jika terjadi penurunan harga brokoli di pasaran, perusahaan RODEO tidak mengetahuinya. Setelah perusahaan RODEO mengetahui dari pemasok lain dan memberitahukannya kepada pemasok III, pemasok III baru menurunkan harga dari brokoli tersebut.

Kejelasan informasi yang disampaikan oleh pemasok mengenai ketersediaan brokoli merupakan hal yang dapat mendukung kelancaran pengadaan brokoli bagi perusahaan RODEO. Semakin sering pemasok melakukan komunikasi dengan perusahaan RODEO, maka semakin dapat membina hubungan kerjasama yang baik dan juga melancarkan pendistribusian brokoli ke supermarket. Jika pemasok tidak mampu memenuhi permintaan perusahaan RODEO maka RODEO akan mengusahakan untuk memenuhi permintaan supermarket dengan cara membeli dari pasar. Hal tersebut merupakan alternatif terakhir untuk memenuhi permintaan supermarket.

5.3.4. Kepuasan (*Satisfaction*)

Salah satu tujuan yang ingin dicapai dalam *supply chain management* adalah kepuasan yang diterima oleh konsumen. Kepuasan dapat dilihat dari kepuasan produk, harga, dan juga kualitas pelayanan. Kepuasan yang diukur

adalah kepuasan perusahaan RODEO terhadap pemasok. Perusahaan RODEO dapat puas terhadap pemasoknya jika kinerja pemasok sesuai dengan harapan perusahaan RODEO. Berikut ini merupakan nilai kepuasan perusahaan RODEO terhadap pemasok.

Tabel 7. Nilai Kepuasan Perusahaan RODEO terhadap Pemasok

Pemasok	Nilai Maksimal	Nilai Di lapang	Persentase Terhadap Nilai Maks	Kategori
I	25	20	80	Puas
II	25	21	84	Sangat Puas
III	25	17	68	Puas
IV	25	18	72	Puas
V	25	19	76	Puas
VI	25	18	72	Puas
Jumlah	150	113	492	
Rata-rata	25	18,83	82	Puas

Sumber : Analisis Data primer, 2009

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat bahwa secara keseluruhan, perusahaan RODEO merasa puas dengan para pemasoknya. Hal ini dapat dilihat dengan nilai rata-rata nilai dilapang yang ditunjukkan dengan nilai 18,83. Perusahaan RODEO merasa puas dengan pemasoknya karena beberapa hal, diantaranya brokoli dari pemasok secara konsisten memiliki kualitas yang diinginkan oleh perusahaan RODEO, pemasok cepat menangani keluhan dari perusahaan RODEO jika pesanan tidak dapat terpenuhi, dan hampir tidak pernah terdapat konflik antara perusahaan RODEO dengan pemasok.

Jika dilihat pada masing-masing pemasok, pemasok II memiliki nilai yang paling tinggi yakni 21. Hal ini disebabkan pemasok II dapat memasok brokoli sesuai dengan jumlah permintaan perusahaan RODEO, selain itu jika ada keluhan mengenai sesuatu hal, pemasok II cepat menanggapi. Sedangkan nilai terendah didapatkan oleh pemasok III dengan nilai sebesar 17. Hal ini disebabkan jika ada keluhan dari perusahaan RODEO mengenai brokoli yang dikirim, pemasok III terkadang jarang menanggapi sehingga membuat perusahaan RODEO merasa kurang puas jika dibandingkan dengan pemasok lain.

Pemasok dapat mengevaluasi hasil kerjanya dengan cara melihat tanggapan perusahaan RODEO mengenai kinerjanya selama ini. Jika melihat nilai kepuasan perusahaan RODEO yang sudah masuk dalam kategori puas, maka hal ini dapat memacu para pemasok untuk tetap terus mempertahankan kualitas brokoli, ketepatan pengadaan brokoli dan juga hal lain yang dapat mendukung keberlangsungan pasokan brokoli untuk perusahaan RODEO.

5.3.5. Ketergantungan (*Dependence*)

Adanya suatu hubungan kerjasama antara perusahaan RODEO dengan pemasok dalam jangka waktu yang lama akan menimbulkan ketergantungan bagi perusahaan RODEO. Hal ini disebabkan masih sedikitnya pemasok yang mampu memasok brokoli di daerah Jawa Timur. Oleh karena itu perusahaan RODEO merasa tergantung dengan para pemasoknya. Nilai ketergantungan perusahaan RODEO terhadap pemasoknya dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Nilai Ketergantungan Perusahaan RODEO terhadap Pemasok

Pemasok	Nilai Maksimal	Nilai Dilapang	Persentase Terhadap Nilai Maks	Kategori
I	20	18	90	Sangat Tergantung
II	20	17	85	Sangat Tergantung
III	20	16	80	Tergantung
IV	20	16	80	Tergantung
V	20	15	75	Tergantung
VI	20	15	75	Tergantung
Jumlah	120	97	485	
Rata-rata	20	16,17	80,33	Tergantung

Sumber : Analisis Data primer, 2009

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat bahwa secara keseluruhan, perusahaan RODEO merasa tergantung dengan para pemasoknya. Hal ini dapat dilihat dengan nilai rata-rata ketergantungan perusahaan RODEO yang ditunjukkan dengan nilai 16,17.

Jika dilihat pada masing-masing pemasok, pemasok I memiliki nilai yang ketergantungan yang paling tinggi yakni 18. Hal ini disebabkan pemasok I merupakan pemasok yang paling lama bekerja sama dengan perusahaan RODEO.

Selain itu juga melihat kinerja pengiriman pemasok I yang tergolong memuaskan bagi perusahaan RODEO. Sedangkan nilai terendah didapatkan oleh pemasok V dan VI dengan nilai sebesar 15. Hal ini disebabkan pemasok V dan VI merupakan pemasok yang paling baru bekerja sama dengan perusahaan RODEO.

Pemasok V sudah lebih dulu menjadi pemasok perusahaan RODEO, namun bukan komoditas brokoli melainkan komoditas tomat. Sedangkan pemasok VI merupakan pemasok yang paling baru bagi perusahaan RODEO. Sehingga dibutuhkan waktu untuk melihat kemaajuan kinerja pengiriman pemasok VI. Jika semakin lama kinerja tersebut semakin baik, maka hal ini akan menimbulkan ketergantungan antara perusahaan RODEO dengan pemasoknya.

5.4. Analisis Tingkat Performansi Pemasok

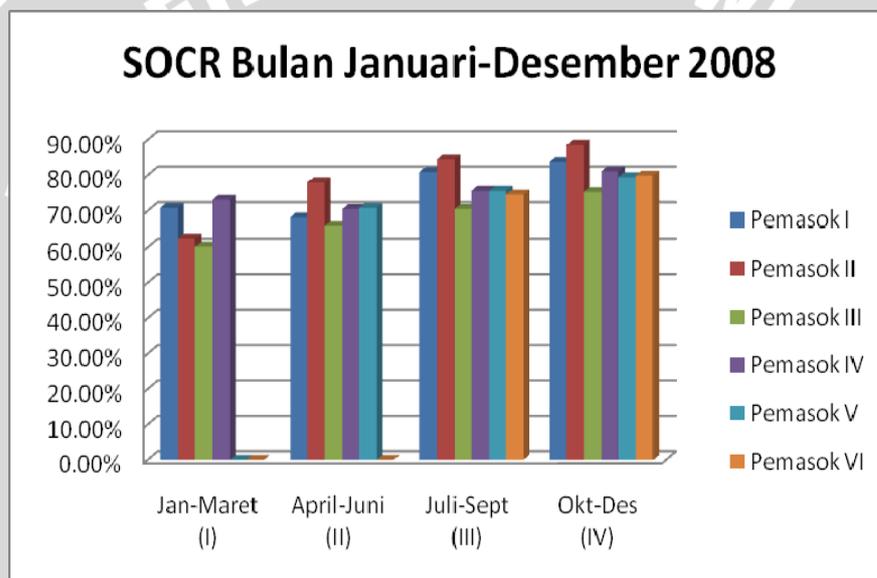
Salah satu cara agar *supply chain management* dapat berjalan dengan sukses adalah dengan menentukan pemasok yang berkompeten dalam memasok suatu barang. Dalam penelitian ini, pemasok yang berkompeten adalah pemasok yang dapat memenuhi kriteria yang diinginkan oleh perusahaan RODEO, diantaranya kualitas brokoli, ketepatan pengiriman brokoli, pengadaan brokoli sesuai pesanan.

Jika ingin mengetahui seberapa baik performansi tiap pemasok yang berhubungan dengan *supply chain* brokoli pada perusahaan RODEO, maka dapat dilihat kinerja pengiriman (*delivery performance*) tiap pemasok pada tiap tahunnya. *Delivery performance* mencakup *Scheduled Orders to Customer Request* dan *Delivery Performance to Request Date*.

5.4.1. *Scheduled Orders to Customer Request* (SOCR)

Scheduled Orders to Customer Request (SOCR) merupakan persentase jumlah pesanan yang dapat dikirim sesuai dengan permintaan pelanggan yang telah dijadwalkan. Jadi, dengan mengetahui SOCR, maka dapat dilihat seberapa besar pemasok dapat memenuhi pesanan yang diminta oleh perusahaan RODEO. Nilai SOCR dihitung dengan melihat jumlah pasokan brokoli yang dapat dipenuhi oleh para pemasok. Semakin besar jumlah persentase yang dihasilkan oleh seorang pemasok, berarti semakin baik kinerja pengiriman dari pemasok tersebut.

Pada *supply chain* brokoli ini, terdapat 6 pemasok yang terlibat langsung dalam memasok brokoli untuk perusahaan RODEO. Ke-6 pemasok tersebut tentunya memiliki kinerja pengiriman yang berbeda-beda tiap periodenya. Waktu yang digunakan dalam penelitian ini terbagi dalam 4 periode, yang dimulai dari bulan Januari 2008 dan berakhir pada bulan Desember 2008. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam melihat perubahan kinerja pemasok selama kurun waktu 1 tahun. Secara grafis, nilai SOCR untuk tiap-tiap pemasok dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. SOCR Pemasok I-VI pada Bulan Januari-Desember 2008

Gambar 6 menunjukkan bahwa dalam 4 periode, tiap-tiap pemasok menunjukkan nilai SOCR yang berbeda-beda. Hal ini berarti tiap-tiap pemasok memiliki kinerja yang berbedabeda tiap periodenya. Berikut ini merupakan penjelasan nilai SOCR untuk tiap-tiap pemasok :

a) Pemasok I

Pada periode I, yaitu bulan Januari hingga Maret tahun 2008, pemasok I memiliki nilai SOCR sebesar 70,8%. Namun pada periode II, nilai SOCR pemasok I mengalami penurunan. Penurunan ini tidak terlalu banyak, hanya 2,6%. Adanya penurunan ini disebabkan pada bulan April, beberapa tanaman dari petani

yang memasok kepada pemasok I mengalami gagal panen. Sehingga pemasok I tidak dapat memasok brokoli pada perusahaan RODEO.

Adanya kegagalan panen ini dapat dijadikan pengalaman oleh petani, yang kemudian dapat melakukan perbaikan dalam memasok brokoli pada periode III. Terbukti dengan terjadi peningkatan nilai SOCR sebesar 12,7%. Peningkatan ini terjadi karena petani dari pemasok I telah mampu menangani penyebab adanya kegagalan panen pada periode sebelumnya, sehingga pada periode III ini pemasok I mampu memenuhi permintaan perusahaan RODEO dengan lebih maksimal.

b) Pemasok II

Berdasarkan Gambar 6. dapat dilihat bahwa pemasok II memiliki nilai SOCR yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan beberapa pemasok lain. Hanya saja pada periode I, pemasok II memiliki nilai SOCR yang lebih kecil jika dibandingkan dengan pemasok yang lain. Nilai SOCR pemasok II pada periode I adalah 61,5%. Kemudian pemasok II terus mengalami peningkatan nilai SOCR hingga pada periode IV yang mencapai nilai SOCR sebesar 88,6%.

Peningkatan nilai SOCR yang dihasilkan oleh pemasok II disebabkan oleh beberapa hal, antara lain para petani yang dimiliki oleh pemasok II menambah luas lahannya, sehingga dapat menghasilkan produksi brokoli yang optimum tiap panennya. Selain itu, pemasok II memiliki beberapa petani yang berkompeten dalam membudidayakan brokoli, sehingga brokoli dapat terhindar dari hama yang akan menyebabkan kegagalan panen.

Pada periode IV ini pemasok II memiliki nilai SOCR yang jauh lebih tinggi jika dibandingkan dengan beberapa pemasok lainnya. Hal ini merupakan nilai lebih pemasok II dalam memasok brokoli bagi perusahaan RODEO karena dengan adanya peningkatan nilai SOCR sampai pada periode IV ini menunjukkan bahwa pemasok II memiliki kinerja pengiriman yang semakin baik hingga akhir tahun 2008. Kinerja pemasok II yang semakin baik dapat dipergunakan untuk meyakinkan perusahaan RODEO bahwa layak untuk menjadi pemasok brokoli bagi perusahaan RODEO.

c) Pemasok III

Jika dilihat pada Gambar 6, Pemasok III memiliki nilai SOCR yang lebih rendah jika dibandingkan dengan pemasok I, II, dan IV. Nilai SOCR pemasok III pada periode I adalah 60,2%. Selanjutnya pada periode II mengalami peningkatan sebesar 5,5% dan terus mengalami peningkatan hingga periode IV. Adanya peningkatan ini merupakan kemajuan bagi kinerja pemasok III dalam memasok brokoli. Namun, peningkatan ini tidaklah cukup untuk terus menjadi pemasok brokoli bagi perusahaan RODEO karena peningkatan nilai SOCR yang tidak didukung dengan kinerja yang optimal akan mengurangi Nilai kepercayaan dari perusahaan RODEO.

Penyebab lebih rendahnya nilai SOCR pemasok III dibandingkan dengan pemasok lain karena kurang efektifnya kinerja petani yang dimiliki oleh pemasok III, sehingga berdampak pada produksi brokoli yang dihasilkan. Jika pemasok III ingin memperbaiki kinerjanya, maka pemasok III juga harus memperhatikan para petani yang bekerja sama dengannya. Setelah pemasok III mampu memperbaiki kinerjanya, maka pemasok III akan dapat bersaing dengan pemasok lain dan dapat mempertahankan keberadaannya sebagai pemasok brokoli perusahaan RODEO.

d) Pemasok IV

Pada periode I, pemasok IV memiliki nilai SOCR yang paling tinggi jika dibandingkan dengan pemasok lain, yaitu sebesar 73,1%. Namun, pada periode II, pemasok IV mengalami penurunan nilai SOCR sebesar 2,6%. Penurunan ini diakibatkan oleh jumlah rata-rata nilai SOCR pada periode I lebih besar, karena perusahaan RODEO tidak melakukan pemesanan brokoli pada bulan Januari.

Penurunan nilai SOCR ini bukan sepenuhnya dikarenakan kinerja pemasok IV yang tidak bagus, karena terkadang perusahaan RODEO tidak melakukan pemesanan brokoli ke pemasok IV jika kebutuhan brokoli dari pemasok lain telah terpenuhi. Perusahaan RODEO memiliki alasan tersendiri apabila tidak melakukan pemesanan terhadap pemasok IV. Alasan utamanya adalah keberadaan pemasok IV yang jauh di Kota Semarang. Keberadaan pemasok IV yang jauh ini akan mempengaruhi kualitas brokoli, karena brokoli yang melewati perjalanan yang cukup jauh rentan dengan resiko kerusakan, seperti bunga brokoli yang rusak

akibat terkena guncangan, busuk karena brokoli tidak tahan lama dalam penyimpanan. Pengambilan brokoli dari perusahaan RODEO ke pemasok IV dilakukan dengan menggunakan mobil box untuk meminimalkan biaya transportasi. Sehingga perusahaan RODEO harus lebih berhati-hati dalam menjaga brokoli agar tetap terjaga kualitasnya.

Setelah mengalami penurunan pada periode II, pemasok IV mengalami peningkatan nilai SOCR pada periode III dan IV. Peningkatan ini dikarenakan permintaan brokoli oleh perusahaan RODEO sangat tinggi pada bulan Oktober dan Desember. Tingginya permintaan perusahaan RODEO dikarenakan banyaknya hari libur pada bulan tersebut, Oleh karena itu, pemasok IV telah mempersiapkan brokoli dengan jumlah yang lebih banyak.

e) **Pemasok V**

Berdasarkan Gambar 6, dapat dilihat bahwa pada periode I, pemasok V tidak memiliki nilai SOCR. Hal ini dikarenakan pada periode I, perusahaan RODEO belum bekerja sama dengan pemasok V sebagai pemasok brokoli, sehingga perusahaan RODEO belum melakukan pemesanan brokoli kepada pemasok V. Sedangkan pada periode II, perusahaan RODEO sudah mulai melakukan pemesanan brokoli dan nilai SOCR yang dihasilkan oleh pemasok V mencapai 70,8%.

Pada periode II, pemasok V masih beradaptasi dengan kualitas brokoli yang diinginkan oleh perusahaan RODEO. Sehingga pada bulan April, pemasok V hanya mampu memenuhi kebutuhan perusahaan RODEO sebesar 45,6%. Namun, setelah beberapa bulan berikutnya pemasok V sudah mengerti kualitas brokoli yang diinginkan oleh perusahaan RODEO dan menunjukkan peningkatan nilai SOCR hingga pada periode IV.

Peningkatan nilai SOCR pemasok V memang tidak terlalu tinggi dari periode satu ke periode lainnya. Namun, hal ini menunjukkan bahwa kinerja pemasok V stabil yang artinya pemasok V tersebut mampu mempertahankan kinerjanya sebagai pemasok brokoli, sehingga perusahaan RODEO akan tetap menggunakan pemasok V hingga di tahun yang akan datang.

f) **Pemasok VI**

Pemasok VI juga merupakan pemasok baru bagi perusahaan RODEO. Hal ini dapat dilihat bahwa pada periode I dan II, pemasok VI tidak memiliki nilai SOCR. Penyebabnya karena perusahaan RODEO belum melakukan pemesanan brokoli pada pemasok VI. Gambar 6 menunjukkan bahwa pemasok VI hanya memiliki nilai SOCR pada periode III dan IV. Nilai SOCR pada periode III mencapai 74,6% dan mengalami peningkatan sebesar 5,3% pada periode IV. Peningkatan ini merupakan langkah awal untuk membuktikan kepada perusahaan RODEO bahwa pemasok VI mampu memenuhi pasokan brokoli bagi perusahaan RODEO. Dengan adanya peningkatan ini, maka pemasok VI akan mempertahankan kinerjanya dengan tetap menggunakan bibit unggul tanaman brokoli agar selalu dapat memenuhi pasokan brokoli bagi perusahaan RODEO.

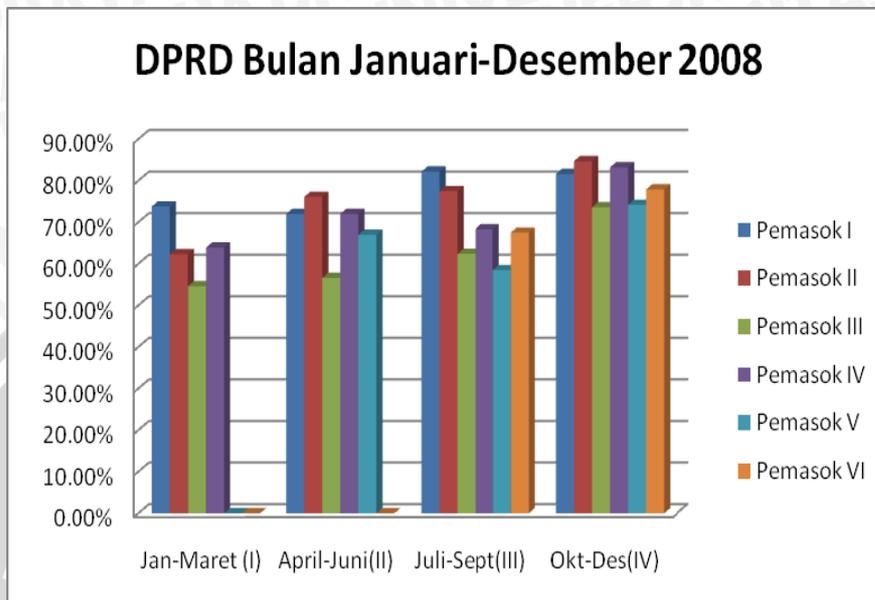
Pemasok VI memiliki beberapa petani yang dengan sengaja diberikan modal berupa benih brokoli untuk dibudidayakan. Selanjutnya, brokoli yang sesuai dengan kriteria perusahaan RODEO akan dipasok, dan brokoli yang memiliki kualitas lebih rendah akan dijual ke pasar. Perusahaan RODEO tidak perlu merasa khawatir kepada pemasok VI, meskipun ada beberapa brokoli yang dijual ke pasar karena kualitas yang dijual di pasar sangat berbeda dengan kriteria kualitas brokoli yang diinginkan oleh perusahaan RODEO. Sehingga, pemasok VI hanya akan memasok brokoli dengan kalitas paling baik kepada perusahaan RODEO.

5.4.2. Delivery Performance to Request Date (DPRD)

Selanjutnya setelah menghitung nilai SOCR untuk masing-masing pemasok, nilai yang akan dihitung adalah nilai DPRD. *Delivery Performance to Request Date* (DPRD) merupakan persentase jumlah pesanan yang terpenuhi sesuai dengan tanggal yang diminta pelanggan atau sebelum tanggal yang diminta pelanggan baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Pemasok dari perusahaan RODEO pun memiliki nilai DPRD yang berbeda-beda. Hal ini perlu diketahui agar lebih jelas dalam mengetahui kinerja dari pemasok brokoli karena dalam perhitungan nilai DPRD ini juga diperhatikan kemampuan pemasok jika perusahaan RODEO memerlukan brokoli dalam

kondisi mendadak. Secara grafis, nilai DPRD tiap pemasok dapat dilihat pada Gambar 7.



Gambar 7. DPRD Pemasok I-VI pada Bulan Januari-Desember 2008

Berdasarkan Gambar 7, dapat diketahui nilai DPRD tiap-tiap pemasok pada bulan Januari hingga Desember 2008. Berikut ini merupakan penjelasan nilai DPRD untuk tiap-tiap pemasok:

a) Pemasok I

Pada periode I, pemasok I memiliki nilai DPRD sebesar 73,8%, kemudian pada periode II, pemasok I mengalami penurunan sebesar 1,8 %. Penurunan ini disebabkan karena adanya gagal panen pada bulan April, sehingga pemasok II tidak mampu memasok brokoli kepada perusahaan RODEO. Selanjutnya terjadi peningkatan pada periode II ke periode III. Peningkatan ini cukup tinggi yaitu sebesar 10,2%. Adanya peningkatan nilai DPRD berarti membuktikan bahwa pemasok I mampu memenuhi pasokan brokoli bagi perusahaan RODEO, meskipun perusahaan RODEO membutuhkan pasokan brokoli dalam situasi mendadak.

Pemasok I mampu memenuhi pasokan brokoli karena pemasok I menambah jumlah petani yang dapat memasok brokoli lebih banyak, petani tersebut memiliki luas lahan yang luas sehingga dapat memproduksi brokoli dalam jumlah yang lebih banyak. Dengan dapat memenuhi pasokan brokoli bagi perusahaan RODEO,

maka akan timbul hubungan kerjasama yang semakin erat. Perusahaan RODEO akan semakin mempercayai pemasok I sampai pada akhirnya akan timbul suatu ketergantungan antara perusahaan RODEO dengan pemasok I.

b) Pemasok II

Nilai DPRD yang dihasilkan oleh pemasok II terus meningkat selama kurun waktu 1 tahun. Pada periode I, pemasok II memiliki nilai DPRD sebesar 62,3%, kemudian meningkat sebesar 13,7 % pada periode II dan terus meningkat hingga ke periode IV. Nilai SOCR pada periode IV tersebut dapat tinggi, karena pemasok II mempersiapkan banyaknya hari besar pada bulan Oktober hingga Desember. Menurut pemasok II, adanya hari besar akan mempengaruhi permintaan perusahaan RODEO, sehingga pemasok harus lebih memperbanyak jumlah brokoli yang ada. Dengan peramalan seperti ini, maka pemasok tidak lagi kesulitan dalam memenuhi kebutuhan brokoli perusahaan RODEO yang dilakukan secara mendadak.

Cara lain yang digunakan oleh pemasok II dalam memenuhi kebutuhan bokoli perusahaan RODEO adalah dengan memperbanyak rekan yang juga berprofesi sebagai pemasok. Sehingga pada saat pemasok II mendapat pesanan dari perusahaan RODEO dalam situasi mendadak, pemasok II dapat membeli brokoli dari pemasok perusahaan lain yang memiliki pasokan brokoli lebih banyak. Selain membeli, pemasok II juga dapat melakukan barter dengan pemasok lain yang membutuhkan komoditas berbeda tetapi tidak memiliki persediaan. Hal seperti ini sudah biasa terjadi antar pemasok suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain karena pemasok tersebut tidak ingin kehilangan kerjasama yang telah dibangun dengan rekan kerjanya.

c) Pemasok III

Berdasarkan Gambar 7. dapat dilihat bahwa pada periode I, pemasok III memiliki nilai DPRD sebesar 54,6% dan mengalami terus mengalami peningkatan hingga periode IV yang mencapai nilai tertinggi DPRD yaitu sebesar 73,6%. Hal ini dapat terjadi karena pemasok III memiliki pesanan brokoli mendadak pada bulan Agustus yang cukup tinggi. Pemasok III dapat memenuhi pasokan brokoli dengan membeli brokoli pada pemasok lain yang bukan termasuk ke dalam

pemasok perusahaan RODEO, sehingga kebutuhan perusahaan RODEO yang dilakukan secara mendadak dapat terpenuhi oleh pemasok III.

Adanya peningkatan kinerja pemasok III selama kurun waktu 1 tahun merupakan suatu kelebihan bagi pemasok III, namun jika dibandingkan dengan beberapa pemasok lainnya, pemasok III termasuk pemasok yang memiliki nilai DPRD yang lebih rendah. Oleh karena itu seharusnya pemasok III dapat meningkatkan kinerjanya dengan memenuhi kebutuhan brokoli yang dipesan oleh perusahaan RODEO.

Pesanan brokoli yang dilakukan oleh perusahaan RODEO dalam waktu yang mendadak memang lebih sulit jika dibandingkan dengan pesanan dalam waktu yang telah terjadwal. Namun, ini merupakan keinginan pelanggan sehingga seharusnya pemasok III dapat memenuhi kebutuhan perusahaan RODEO.

d) Pemasok IV

Pemasok IV memiliki nilai DPRD yang berfluktuasi dari satu periode ke periode berikutnya. Pada periode I, nilai DPRD pemasok IV mencapai 63,9% karena pada bulan Januari perusahaan RODEO tidak melakukan pemesanan brokoli pada pemasok IV. Hal ini dikarenakan perusahaan RODEO lebih memilih pemasok yang jaraknya lebih dekat dari perusahaan RODEO. Sedangkan pemasok IV, berlokasi cukup jauh dari perusahaan RODEO yaitu di Kota Semarang. Keputusan perusahaan RODEO untuk memilih pemasok yang lebih dekat dilakukan untuk meminimalkan biaya transportasi jika brokoli yang dibutuhkan tidak terlalu banyak.

Selanjutnya terjadi peningkatan yang cukup tinggi pada periode IV yakni mencapai 83,2%. Peningkatan ini terjadi karena pemasok IV telah memprediksikan bahwa pada bulan Oktober dan Desember akan terjadi peningkatan permintaan dari perusahaan RODEO dikarenakan pada Desember terdapat banyak hari libur, seperti Hari Raya Idul Adha, Natal, dan juga Tahun Baru Hijriah. Dengan memprediksikan adanya hari libur ini, maka pemasok IV dapat lebih mempersiapkan brokoli lebih banyak jika ada pemesanan mendadak dari perusahaan RODEO.

e) **Pemasok V**

Pada periode I, pemasok V tidak memiliki nilai DPRD karena perusahaan RODEO belum melakukan pemesanan brokoli pada pemasok V. Pada periode II hingga IV, pemasok V memiliki nilai DPRD yang stabil.

Nilai DPRD tertinggi didapatkan oleh pemasok V pada periode II dan periode IV. Hal ini dikarenakan pemasok V dapat mengoptimalkan lahan brokolinya dan juga petani yang bekerjasama dengan pemasok V. Pemasok V merupakan pemasok yang juga memiliki lahan brokoli sendiri, sehingga pemasok V dapat menggunakan lahannya dengan semaksimal mungkin untuk membudidayakan tanaman brokoli. Hal ini tentunya juga diperkirakan dengan prediksi adanya hari libur pada tiap bulannya, karena pada hari libur terjadi peningkatan permintaan brokoli dari perusahaan RODEO.

f) **Pemasok VI**

Pada periode I dan II, pemasok VI tidak memiliki nilai DPRD. Hal ini sama seperti nilai SOCR, karena pada periode I dan II perusahaan RODEO belum melakukan pemesanan brokoli kepada pemasok VI.

Gambar 7 menunjukkan bahwa pada periode III, pemasok VI memiliki nilai DPRD sebesar 67,5% dan mengalami peningkatan sebesar 10,4% pada periode IV. Peningkatan ini karena pada periode IV, petani dari pemasok VI memiliki kelebihan persediaan brokoli, sehingga pemasok VI mampu memenuhi kebutuhan perusahaan RODEO secara mendadak lebih banyak jika dibandingkan dengan periode III. Pemasok VI memberikan modal benih kepada petani yang dimilikinya, sehingga pemasok VI tidak perlu kesulitan mencari petani dalam memasok brokoli. Hal ini memudahkan pemasok VI dalam memenuhi kebutuhan brokoli perusahaan RODEO yang terkadang dilakukan secara mendadak.

5.5. Analisis Hubungan Antara Kepercayaan, Komitmen, Komunikasi, Kepuasan dan Ketergantungan Dengan Tingkat Performansi Pemasok

Pentingnya menganalisis hubungan antara kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, ketergantungan dengan tingkat performansi pemasok adalah untuk mengetahui keterkaitan antara perusahaan RODEO dengan

pemasoknya, sehingga dapat mengevaluasi performansi pemasok terhadap perusahaan RODEO. Apabila performansi dari seorang pemasok tinggi, maka hubungan kerja sama seperti kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, ketergantungan yang terjalin diantara RODEO dengan pemasok akan berjalan dengan baik. Berikut ini merupakan hubungan antara kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, ketergantungan dengan tingkat performansi pemasok.

1. Hubungan tingkat kepercayaan dengan tingkat performansi pemasok

Secara umum, apabila seorang pemasok telah memiliki tingkat performansi yang tinggi, maka seharusnya perusahaan RODEO juga memiliki kepercayaan terhadap pemasok tersebut. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Hubungan tingkat kepercayaan dengan tingkat performansi pemasok

Pemasok	Nilai Kepercayaan Di lapangan	Kategori	Nilai Performansi	Kategori
I	21	Sangat Percaya	76,7%	Tinggi
II	20	Percaya	76,8%	Tinggi
III	16	Ragu-ragu	64,9%	Tinggi
IV	18	Percaya	74,2%	Tinggi
V	19	Percaya	53,2%	Cukup
VI	17	Percaya	37,5%	Tinggi Rendah
Jumlah	111		383,3%	
Rata-rata	18,5	Percaya	63,8%	Tinggi

Sumber : Analisis Data Primer, 2009

Berdasarkan Tabel 9, dapat dilihat bahwa secara rata-rata para pemasok memiliki nilai performansi yang tinggi dengan perolehan nilai sebesar 63,8%. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan RODEO merasa percaya terhadap para pemasoknya karena dengan performansi yang tinggi berarti para pemasok mampu memenuhi kebutuhan brokoli bagi perusahaan RODEO. Namun, jika dilihat secara parsial, hal ini tidak selalu terjadi pada seluruh pemasok yang dimiliki oleh perusahaan RODEO. Hal ini dapat terlihat pada pemasok III memiliki tingkat performansi yang tinggi, tetapi kenyataannya perusahaan RODEO masih ragu-ragu dalam memberi kepercayaan. Hal ini dapat disebabkan karena terkadang kualitas yang diberikan tidak stabil selain itu pemasok III terkadang juga

menyanggupi permintaan brokoli dari perusahaan RODEO, namun kenyataanya brokoli tersebut tidak tersedia.

Pada pemasok V dapat dilihat bahwa perusahaan RODEO merasa percaya dengan pemasok tersebut, tetapi performansi yang dihasilkan oleh pemasok V tergolong masih cukup tinggi. Hal ini disebabkan karena pemasok V merupakan pemasok baru bagi perusahaan RODEO. Pemasok V memulai bekerja sama dengan perusahaan RODEO pada periode II, sehingga pada periode I pemasok V belum menghasilkan nilai performansi yang dapat mempengaruhi nilai rata-rata performansi dalam kurun waktu 1 tahun. Sama halnya dengan pemasok VI, pemasok ini juga merupakan pemasok baru bagi perusahaan RODEO. Hanya saja pemasok VI mulai bekerja sama pada periode III, sehingga menyebabkan tingkat performansi yang dimilikinya rendah jika dibandingkan dengan pemasok lainnya. Namun, perusahaan RODEO merasa percaya dengan pemasok VI karena kualitas brokoli yang diberikan ke perusahaan RODEO cenderung lebih stabil jika dibandingkan dengan pemasok III.

2. Hubungan tingkat komitmen dengan tingkat performansi pemasok

Komitmen yang baik antara pemasok dengan perusahaan RODEO dan sebaliknya akan ditunjang dengan performansi yang tinggi oleh pemasok. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Hubungan tingkat komitmen dengan tingkat performansi pemasok

Pemasok	Nilai Komitmen Di lapangan	Kategori	Nilai Performansi	Kategori
I	11	Baik	76,7%	Tinggi
II	13	Sangat Baik	76,8%	Tinggi
III	10	Baik	64,9%	Tinggi
IV	12	Baik	74,2%	Tinggi
V	12	Baik	53,2%	Cukup
VI	11	Baik	37,5%	Tinggi
Jumlah	69		383,3%	Rendah
Rata-rata	11,5	Baik	63,8%	Tinggi

Sumber : Analisis Data Primer, 2009

Berdasarkan Tabel 10, dapat dilihat secara rata-rata para pemasok dari perusahaan RODEO memiliki komitmen yang baik. Hal ini juga ditunjang dengan tingkat performansi yang tinggi. Namun, jika dilihat secara parsial, tidak semua pemasok menunjang komitmen tersebut dengan performansi yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dalam menjalankan hubungan kerja sama, perusahaan RODEO merasa pemasok V dan VI memiliki komitmen yang baik, tapi ternyata hal ini tidak diikuti dengan tingkat performansi yang tinggi.

Hal ini dapat disebabkan karena pemasok V belum dapat memenuhi kebutuhan brokoli yang mendadak secara maksimal jika dibandingkan dengan pemasok lain, sehingga mempengaruhi tingkat performansi secara keseluruhan. Sedangkan pemasok VI memiliki tingkat performansi yang rendah bukan karena tidak dapat memenuhi kebutuhan brokoli bagi perusahaan RODEO, melainkan pemasok ini baru mulai bekerja sama dengan perusahaan RODEO pada pertengahan tahun. Hal ini secara otomatis menyebabkan tingkat performansi pemasok VI lebih rendah jika dibandingkan dengan pemasok yang lain.

3. Hubungan tingkat komunikasi dengan tingkat performansi pemasok

Komunikasi yang sering dilakukan antara pemasok dengan perusahaan RODEO menyebabkan tingkat performansi menjadi tinggi. Hal ini dapat dilihat lebih jelas pada Tabel 11.

Tabel 11. Hubungan tingkat komunikasi dengan tingkat performansi pemasok

Pemasok	Nilai Komunikasi Di lapangan	Kategori	Nilai Performansi	Kategori
I	17	Sangat Sering	76,7%	Tinggi
II	18	Sangat Sering	76,8%	Tinggi
III	14	Sering	64,9%	Tinggi
IV	16	Sering	74,2%	Tinggi
V	16	Sering	53,2%	Cukup
VI	15	Sering	37,5%	Rendah
Jumlah	96		383,3%	
Rata-rata	16	Sering	63,8%	Tinggi

Sumber : Analisis Data Primer, 2009

Berdasarkan Tabel 11, dapat dilihat bahwa secara rata-rata para pemasok sering melakukan komunikasi dengan perusahaan RODEO. Hal ini secara tidak

langsung dapat menyebabkan tingkat performansi menjadi tinggi, karena adanya kelancaran dalam berkomunikasi dapat menghindari adanya kesalah pahaman dalam bekerja sama.

Jika dilihat secara parsial, adanya komunikasi yang sering belum tentu menjamin tingkat performansi yang tinggi. Hal ini dapat dilihat pada pemasok V dan VI memiliki performansi yang cukup tinggi dan rendah, meskipun sering terjalin komunikasi dengan perusahaan RODEO. Hal ini disebabkan pemasok V dan VI belum dapat beradaptasi dengan perusahaan RODEO. Kenyataannya dalam berkomunikasi tidak cukup dengan intensitas saja, melainkan harus didukung dengan mutu serta kejelasan informasi yang disampaikan. Dengan seringnya penyampaian informasi yang jelas dan bermutu maka dapat mempengaruhi tingkat peformansi pemasok menjadi lebih tinggi.

4. Hubungan tingkat kepuasan dengan tingkat performansi pemasok

Perusahaan RODEO dapat merasa puas dengan pemasoknya apabila pemasok dapat memenuhi kebutuhan brokoli baik secara kualitas maupun kuantitas. Jika perusahaan RODEO sudah merasa puas, maka hal ini dapat disebabkan karena performansi yang tinggi. Secara lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Hubungan tingkat kepuasan dengan tingkat performansi pemasok

Pemasok	Nilai Kepuasan Di lapangan	Kategori	Nilai Performansi	Kategori
I	20	Puas	76,7%	Tinggi
II	21	Sangat Puas	76,8%	Tinggi
III	17	Puas	64,9%	Tinggi
IV	18	Puas	74,2%	Tinggi
V	19	Puas	53,2%	Cukup
VI	18	Puas	37,5%	Rendah
Jumlah	113		383,3%	
Rata-rata	18,83	Puas	63,8%	Tinggi

Sumber : Analisis Data Primer, 2009

Berdasarkan Tabel 12, dapat dilihat bahwa secara rata-rata para pemasok memiliki tingkat performansi yang tinggi, sehingga perusahaan RODEO merasa

puas dengan para pemasoknya. Namun jika dilihat secara parsial, hal ini tidak selalu terjadi pada setiap pemasok. Hal tersebut dapat dilihat bahwa perusahaan RODEO merasa puas dengan pemasok V dan VI, namun ternyata tingkat performansi keduanya masih tergolong cukup tinggi dan rendah. Hal ini disebabkan karena pada periode awal kerja sama, pemasok V masih perlu beradaptasi dengan kualitas brokoli yang diinginkan oleh perusahaan RODEO, sehingga dapat mempengaruhi performansinya. Namun, beberapa bulan kemudian pemasok V sudah sudah mengerti kualitas brokoli yang diinginkan oleh perusahaan RODEO sehingga perusahaan RODEO merasa puas dengan pemasok V.

Perusahaan RODEO merasa puas dengan pemasok VI meskipun pemasok ini tergolong baru, pemasok ini dapat memenuhi kualitas yang diinginkan oleh perusahaan RODEO. Selain itu dalam memenuhi kebutuhan brokoli secara mendadak, pemasok VI mampu mengatasinya karena pemasok VI memiliki petani khusus yang dapat memudahkan pemasok VI dalam memenuhi kebutuhan brokoli perusahaan RODEO yang terkadang dilakukan secara mendadak.

5. Hubungan tingkat ketergantungan dengan tingkat performansi pemasok

Suatu performansi tinggi yang dihasilkan oleh pemasok akan menimbulkan suatu ketergantungan bagi perusahaan RODEO. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 13.

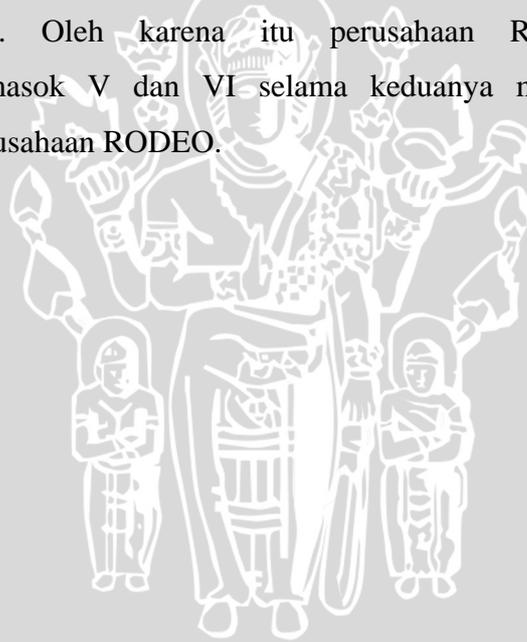
Tabel 13. Hubungan tingkat ketergantungan dengan tingkat performansi pemasok

Pemasok	Nilai Ketergantungan Di lapangan	Kategori	Nilai Performansi	Kategori
I	18	Sangat Tergantung	76,7%	Tinggi
II	17	Sangat Tergantung	76,8%	Tinggi
III	16	Tergantung	64,9%	Tinggi
IV	16	Tergantung	74,2%	Tinggi
V	15	Tergantung	53,2%	Tinggi
VI	15	Tergantung	37,5%	Rendah
Jumlah	97		383,3%	
Rata-rata	16,17	Tergantung	63,8%	Tinggi

Sumber : Analisis Data Primer, 2009

Berdasarkan Tabel 13, dapat dilihat bahwa secara rata-rata pemasok memiliki tingkat performansi tinggi, hal ini mengakibatkan perusahaan RODEO merasa tergantung dengan pemasoknya karena selama melakukan kerja sama, para pemasok mampu memenuhi kebutuhan brokoli bagi perusahaan RODEO.

Hal ini berbeda jika dilihat secara parsial, pemasok V dan VI yang memiliki performansi tidak terlalu tinggi dapat juga menyebabkan perusahaan RODEO merasa tergantung pada pemasok tersebut. Hal ini dapat disebabkan karena perusahaan RODEO merasa pemasok V dan VI mampu memenuhi kebutuhan brokoli pada saat kedua pemasok baru mulai bekerja sama dengan perusahaan RODEO. Selain itu, perusahaan RODEO juga masih kesulitan dalam mendapatkan pemasok brokoli lain yang mampu memenuhi kebutuhan brokoli perusahaan RODEO. Oleh karena itu perusahaan RODEO berusaha mempertahankan pemasok V dan VI selama keduanya mampu memenuhi kebutuhan brokoli perusahaan RODEO.



VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

1. Konsep *supply chain* untuk komoditas brokoli pada perusahaan RODEO berawal dari petani brokoli yang kemudian memasok brokoli kepada pedagang pengumpul atau penebas, selanjutnya pedagang tersebut memasok pada perusahaan RODEO dan kemudian perusahaan RODEO memasok kepada supermarket. Terakhir pasokan brokoli berhenti pada konsumen akhir yang akan membeli brokoli pada supermarket.
2. Berdasarkan nilai kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan, dan ketergantungan perusahaan RODEO terhadap pemasoknya, perusahaan RODEO menyatakan merasa percaya, memiliki komitmen baik, komunikasi yang sering, merasa puas dan memiliki ketergantungan dengan para pemasoknya.
3. Berdasarkan nilai rata-rata SOCR dan DPRD yang diperoleh yaitu 77,3%, pemasok II merupakan pemasok yang memiliki tingkat performansi yang paling tinggi jika dibandingkan dengan pemasok lainnya. Hal ini berarti pemasok II mampu memenuhi kebutuhan brokoli pada perusahaan RODEO sebesar 77,3%.
4. Terdapat hubungan antara seluruh variabel hubungan jangka panjang dengan tingkat performansi pemasok yang artinya jika hubungan antara perusahaan RODEO dengan pemasok terjalin dengan baik, maka pemasok juga akan mempunyai tingkat performansi yang tinggi.

6.2. Saran

1. Pemasok yang telah memiliki tingkat performansi yang tinggi diharapkan dapat mempertahankannya dengan tetap memenuhi brokoli sesuai dengan permintaan dan jadwal dari perusahaan RODEO dan pemasok yang masih belum memiliki kinerja pengiriman yang tinggi, diharapkan meningkatkan kemampuannya dalam memasok brokoli bagi perusahaan RODEO baik dari segi kualitas maupun ketersediaan brokoli bagi perusahaan RODEO.

2. Sebaiknya perusahaan RODEO menambah jumlah pemasok brokoli, sehingga kebutuhan akan brokoli lebih dapat terpenuhi untuk dipasok ke supermarket.



DAFTAR PUSTAKA

Anonymous. 2006. **Perusahaan Perseorangan (Sole Proprietorship)**. Available at <http://en.wikipedia.org>. (Verified 29 September 2008).

_____. 2008. **Supply Chain Performance Indicator**. Available at pmg.benchmarking.com. (Verified 12 Desember 2008).

_____. 2009. **Brokoli dan Otak Kita**. Available at home/surya/www/wp-content/plugins/wp-recaptcha/recaptchalib.php. (Verified 24 Januari 2009).

Batt, Peter. J.2003. **Building Close and Long-Lasting Relationship with Focal Customer: An Empirical Study of seed Potato Purchasing by Filipino Potato Farmers**. Curtin University of Technology.

Batt, Peter. J.2004. **Incorporating Measures of Satisfaction, Trust and Power Dependence Into An Analysis of Agribusiness Supply Chain**. ACIAR Proceedings No.19e.Canberra-Australia.

Ciptono, Fandy. 2002. **Strategi Pemasaran**. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.

Copra, S dan Meindl, P. 2001. **Supply Chain Management: Strategy Planning and Operation**. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.

Direktorat Jenderal Hortikultura. 2001. **Kebijakan Strategi dan Pengembangan Produksi Hortikultura: Rencana Strategis dan Program Kerja Tahun 2001-2004**. Direktorat Bina Produksi Hortikultura. Departemen Pertanian. Jakarta.

_____. 2008. **Brokoli Dapat Atasi Gangguan Pernapasan**. Available at www.hortikultura.deptan.go.id. (Verified 24 Januari 2009).

_____. 2008. **Konsumsi Per Kapita Sayuran di Indonesi Periode 2003-2006**. Available at www.hortikultura.deptan.go.id. (Verified 29 September 2008).

Indrajit, Richardus dan Richardus Djokopranoto. 2002. **Konsep Manajemen Supply Chain: Cara baru memandang Mata Rantai Penyediaan Barang**. PT Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.

Kotler, Phillip. 1997. **Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1**. PT.Prenhallindo. Jakarta.

Krawjewky, Lee J and Larry P Ritzman. 2002. **Operation Management: Strategy and Anlysis Sixth Edition**. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.

Kumar, Nirmalya. 1996. **Harvard Bussiness Review on Managing The Value Chain**. Library of Congress Cata logging in Publicaton Data. United States of America.

Pujawan, Nyoman. 2002. **Pengukuran Kinerja Supply Chain : Pengembangan Kerangka dan Studi Kasus**. Prosiding Seminar Nasional Teknik Industri dan Manajemen Produksi. Surabaya.

_____ 2005. **Supply Chain Management**. Guna Widya. Surabaya.

Priyatno, Duwi. 2008. **Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product and Service Solution) untuk Analisis Data & Uji Statistik**. MediaKom. Jakarta.

Rangkuti. 1996. **Manajemen Persediaan**. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.

Said, Andi Ilham. 2006. **Produktivitas dan Efisiensi Dengan Supply Chain Management**. PPM. Jakarta.

Simchi-Levi, David, Phillip Karninsky, and Edith Simchi –Levi. 2000. **Designing and Managing tha Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies**. The McGraw-Hill Cimapnies. New York.

Snitkin, Sid. 2004. **Would You Want Wal-Mart Managing Your Service and Parts Supply Chain Management?** Insight Journal of Franchise No 03 21 Januari 2004.

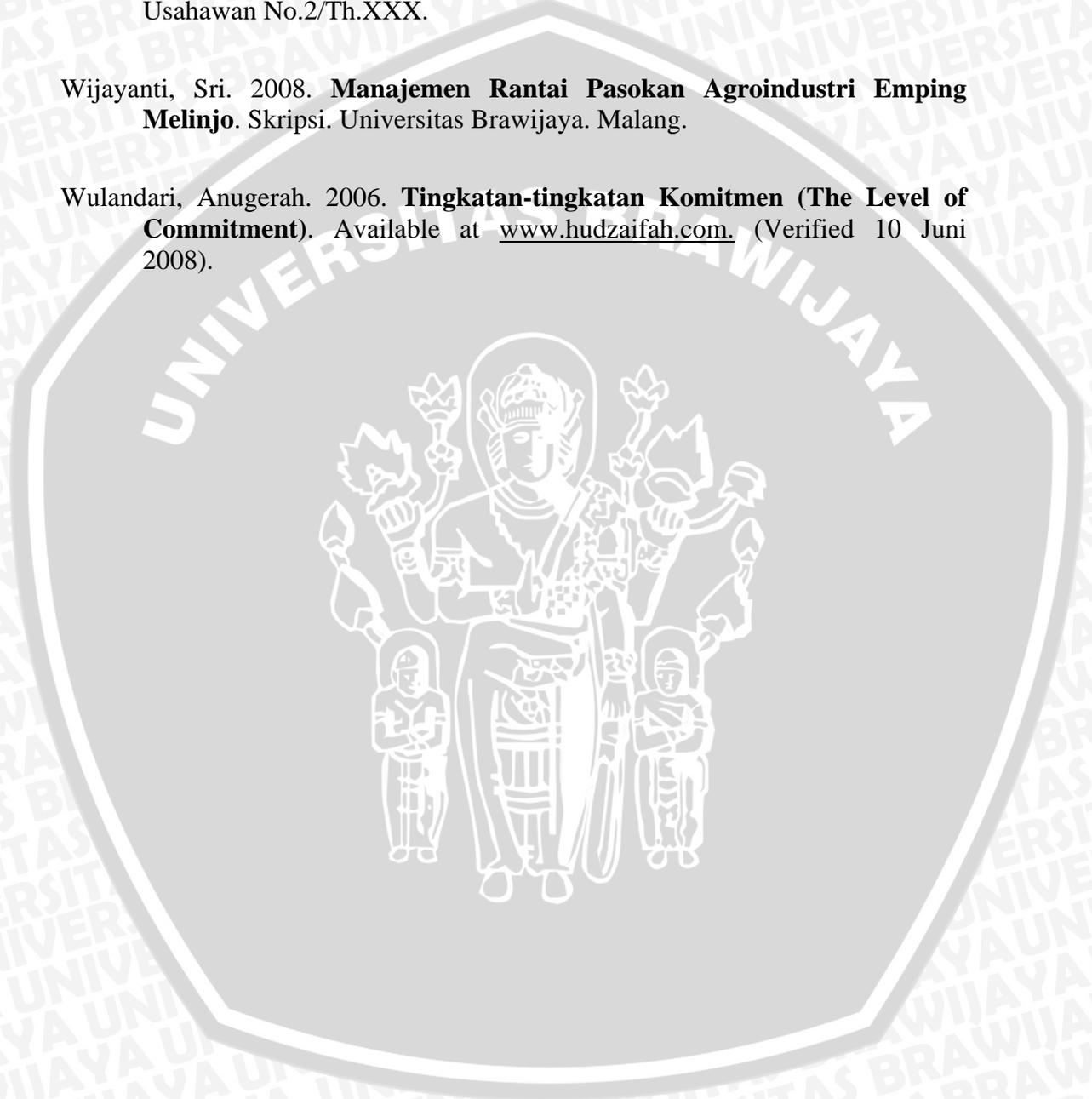
Sulistyo, Budi. 2006. **SCM Produk Pertanian Berbasis IT**. Program Studi Teknik Industri Sekolah Tinggi Teknologi Telkom. Bandung

TIM Pusdiklat Pegawai. 2008. **Komunikasi yang Efektif**. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Jakarta.

Watanabe, R. 2001. **Supply Chain Management : Konsep dan Teknologi**. Usahawan No.2/Th.XXX.

Wijayanti, Sri. 2008. **Manajemen Rantai Pasokan Agroindustri Emping Melinjo**. Skripsi. Universitas Brawijaya. Malang.

Wulandari, Anugerah. 2006. **Tingkatan-tingkatan Komitmen (The Level of Commitment)**. Available at www.hudzaifah.com. (Verified 10 Juni 2008).



Lampiran 1. Nilai Kepercayaan, Komitmen, Komunikasi, Kepuasan, dan Ketergantungan Perusahaan RODEO Terhadap Tiap Pemasok

Kepercayaan Thd Pemasok	A1	A2	A3	A4	A5	Total
I	5	4	4	4	4	21
II	4	4	4	4	4	20
III	3	3	3	3	4	16
IV	3	4	4	3	4	18
V	4	4	4	3	4	19
VI	3	3	4	3	4	17

Komitmen Thd Pemasok	A1	A2	A3	Total
I	4	4	3	11
II	5	4	4	13
III	4	3	3	10
IV	4	4	4	12
V	4	4	4	12
VI	4	4	3	11

Komunikasi Thd Pemasok	A1	A2	A3	A4	Total
I	4	5	4	4	17
II	4	5	5	4	18
III	4	4	3	3	14
IV	4	4	4	4	16
V	4	4	4	4	16
VI	4	4	3	4	15

Lampiran 1. Nilai Kepercayaan, Komitmen, Komunikasi, Kepuasan, dan Ketergantungan Perusahaan RODEO Terhadap Tiap Pemasok (Lanjutan)

Kepuasan Thd Pemasok	A1	A2	A3	A4	A5	Total
I	4	4	4	4	4	20
II	4	4	5	4	4	21
III	3	4	3	4	3	17
IV	4	4	3	4	3	18
V	4	4	4	4	3	19
VI	4	3	3	4	4	18

Ketergantungan Thd Pemasok	A1	A2	A3	A4	Total
I	4	5	5	4	18
II	4	4	5	4	17
III	4	4	4	4	16
IV	4	4	4	4	16
V	4	4	3	4	15
VI	4	4	4	3	15

Lampiran 2. Perhitungan Nilai SOCR Pemasok I

Periode	Bulan	Σ Brokoli yang dibutuhkan RODEO (kg)	Σ Brokoli yang dikirim (kg)	SOCR (%)
I	Januari	725	545	
	Februari	904	742	
	Maret	485	210	
Total		2114	1497	70,8%
II	April	0	0	
	Mei	395	291	
	Juni	420	265	
Total		815	556	68,2%
III	Juli	1120	984	
	Agustus	925	824	
	September	1332	922	
Total		3377	2732	80,9%
IV	Oktober	1394	1355	
	November	1496	1179	
	Desember	1045	764	
Total		3935	3298	83,8%

Perhitungan nilai SOCR Pemasok I Per Periode:

$$\begin{aligned} \text{SOCR} &= \frac{\text{OSCRD}}{\text{TOS}} \times 100\% \\ &= \frac{\Sigma \text{ Brokoli yang dikirim (kg)}}{\Sigma \text{ Brokoli yang dibutuhkan RODEO (kg)}} \times 100\% \end{aligned}$$

Periode I :

$$\text{SOCR} = \frac{1497}{2114} \times 100\% = 70,8\%$$

Periode III :

$$\text{SOCR} = \frac{2732}{3377} \times 100\% = 80,9\%$$

Periode II :

$$\text{SOCR} = \frac{556}{815} \times 100\% = 68,2\%$$

Periode IV :

$$\text{SOCR} = \frac{3298}{3935} \times 100\% = 83,8\%$$

Lampiran 3. Perhitungan Nilai SOCR Pemasok II

Periode	Bulan	∑ Brokoli yang dibutuhkan RODEO (kg)	∑ Brokoli yang dikirim (kg)	SOCR (%)
I	Januari	1502	1144	
	Februari	980	644	
	Maret	580	126	
Total		3062	1914	62,5%
II	April	585	452	
	Mei	550	455	
	Juni	556	412	
Total		1691	1319	78,0%
III	Juli	512	401	
	Agustus	1050	967	
	September	989	788	
Total		2551	2156	84,5%
IV	Oktober	510	420	
	November	604	515	
	Desember	1125	1049	
Total		2239	1984	88,6%

Perhitungan nilai SOCR Pemasok II Per Periode:

$$\begin{aligned} \text{SOCR} &= \frac{\text{OSCRD}}{\text{TOS}} \times 100\% \\ &= \frac{\sum \text{Brokoli yang dikirim (kg)}}{\sum \text{Brokoli yang dibutuhkan RODEO (kg)}} \times 100\% \end{aligned}$$

Periode I :

$$\text{SOCR} = \frac{1914}{3062} \times 100\% = 62,5\%$$

Periode III :

$$\text{SOCR} = \frac{2156}{2551} \times 100\% = 84,5\%$$

Periode II :

$$\text{SOCR} = \frac{1319}{1691} \times 100\% = 78,0\%$$

Periode IV :

$$\text{SOCR} = \frac{1984}{2239} \times 100\% = 88,6\%$$

Lampiran 4. Perhitungan Nilai SOCR Pemasok III

Periode	Bulan	Σ Brokoli yang dibutuhkan RODEO (kg)	Σ Brokoli yang dikirim (kg)	SOCR (%)
I	Januari	1410	904	
	Februari	982	555	
	Maret	575	327	
Total		2967	1786	60,2%
II	April	725	515	
	Mei	1100	581	
	Juni	2540	1772	
Total		4365	2868	65,7%
III	Juli	1395	911	
	Agustus	2320	1836	
	September	2073	1333	
Total		5788	4080	70,5%
IV	Oktober	1764	1096	
	November	1398	1110	
	Desember	903	855	
Total		4065	3061	75,3%

Perhitungan nilai SOCR Pemasok III Per Periode:

$$\text{SOCR} = \frac{\text{OSCRD}}{\text{TOS}} \times 100\%$$

$$= \frac{\Sigma \text{ Brokoli yang dikirim (kg)}}{\Sigma \text{ Brokoli yang dibutuhkan RODEO (kg)}} \times 100\%$$

Periode I :

$$\text{SOCR} = \frac{1786}{2967} \times 100\% = 60,2\%$$

Periode III :

$$\text{SOCR} = \frac{4080}{5788} \times 100\% = 70,5\%$$

Periode II :

$$\text{SOCR} = \frac{2868}{4365} \times 100\% = 65,7\%$$

Periode IV :

$$\text{SOCR} = \frac{3061}{4065} \times 100\% = 75,3\%$$

Lampiran 5. Perhitungan Nilai SOCR Pemasok IV

Periode	Bulan	∑ Brokoli yang dibutuhkan RODEO (kg)	∑ Brokoli yang dikirim (kg)	SOCR (%)
I	Januari	0	0	
	Februari	524	343	
	Maret	1200	917	
Total		1724	1260	73,1%
II	April	1520	1097	
	Mei	1315	901	
	Juni	0	0	
Total		2835	1998	70,5%
III	Juli	312	208	
	Agustus	742	597	
	September	357	262	
Total		1411	1067	75,6%
IV	Oktober	782	669	
	November	308	205	
	Desember	105	95	
Total		1195	969	81,1%

Perhitungan nilai SOCR Pemasok IV Per Periode:

$$\begin{aligned} \text{SOCR} &= \frac{\text{OSCRD}}{\text{TOS}} \times 100\% \\ &= \frac{\sum \text{Brokoli yang dikirim (kg)}}{\sum \text{Brokoli yang dibutuhkan RODEO (kg)}} \times 100\% \end{aligned}$$

Periode I :

$$\text{SOCR} = \frac{1260}{1724} \times 100\% = 60,2\%$$

Periode III :

$$\text{SOCR} = \frac{1067}{1411} \times 100\% = 75,6\%$$

Periode II :

$$\text{SOCR} = \frac{1998}{2835} \times 100\% = 73,1\%$$

Periode IV :

$$\text{SOCR} = \frac{969}{1195} \times 100\% = 81,1\%$$

Lampiran 6. Perhitungan Nilai SOCR Pemasok V

Periode	Bulan	Σ Brokoli yang dibutuhkan RODEO (kg)	Σ Brokoli yang dikirim (kg)	SOCR (%)
I	Januari	0	0	
	Februari	0	0	
	Maret	0	0	
Total		0	0	0%
II	April	146	113	
	Mei	40	32	
	Juni	622	427	
Total		808	572	70,8%
III	Juli	57	26	
	Agustus	110	87	
	September	74	69	
Total		241	182	75,6%
IV	Oktober	282	250	
	November	58	38	
	Desember	415	312	
Total		755	600	79,4%

Perhitungan nilai SOCR Pemasok V Per Periode:

$$\begin{aligned} \text{SOCR} &= \frac{\text{OSCRD}}{\text{TOS}} \times 100\% \\ &= \frac{\Sigma \text{ Brokoli yang dikirim (kg)}}{\Sigma \text{ Brokoli yang dibutuhkan RODEO (kg)}} \times 100\% \end{aligned}$$

Periode I :

$$\text{SOCR} = 0\%$$

Periode III :

$$\text{SOCR} = \frac{182}{241} \times 100\% = 75,6\%$$

Periode II :

$$\text{SOCR} = \frac{572}{808} \times 100\% = 70,8\%$$

Periode IV :

$$\text{SOCR} = \frac{600}{755} \times 100\% = 79,4\%$$

Lampiran 7. Perhitungan Nilai SOCR Pemasok VI

Periode	Bulan	∑ Brokoli yang dibutuhkan RODEO (kg)	∑ Brokoli yang dikirim (kg)	SOCR (%)
I	Januari	0	0	
	Februari	0	0	
	Maret	0	0	
Total		0	0	0%
II	April	0	0	
	Mei	0	0	
	Juni	0	0	
Total		0	0	0%
III	Juli	139	116	
	Agustus	125	90	
	September	97	63	
Total		361	269	74,6%
IV	Oktober	415	324	
	November	83	55.5	
	Desember	720	593.5	
Total		1218	973	79,9%

Perhitungan nilai SOCR Pemasok VI Per Periode:

$$\begin{aligned}
 \text{SOCR} &= \frac{\text{OSCRD}}{\text{TOS}} \times 100\% \\
 &= \frac{\sum \text{Brokoli yang dikirim (kg)}}{\sum \text{Brokoli yang dibutuhkan RODEO (kg)}} \times 100\%
 \end{aligned}$$

Periode I :

SOCR= 0%

Periode III :

SOCR = $\frac{4080}{5788} \times 100\% = 74,6\%$

Periode II :

SOCR= 0%

Periode IV :

SOCR = $\frac{3061}{4065} \times 100\% = 79,9\%$



Lampiran 8. Perhitungan Nilai DPRD Pemasok I

Periode	Bulan	∑ Brokoli yang dibutuhkan RODEO scr mendadak (kg)	∑ Brokoli yang dikirim scr mendadak (kg)	DPRD (%)
I	Januari	391	298	
	Februari	406	326	
	Maret	278	169	
Total		1075	793	73,8%
II	April	0	0	
	Mei	262	200	
	Juni	156	101	
Total		418	301	72%
III	Juli	512	401	
	Agustus	328	311	
	September	589	462	
Total		1429	1174	82,2%
IV	Oktober	510	420	
	November	604	480	
	Desember	685	568	
Total		1799	1468	81,6%

Perhitungan nilai DPRD Pemasok I Per Periode:

$$\text{DPRD} = \frac{\text{OFO}}{\text{TNO}} \times 100\%$$

$$= \frac{\sum \text{Brokoli yang dikirim scr mendadak (kg)}}{\sum \text{Brokoli yang dibutuhkan RODEO scr mendadak (kg)}} \times 100\%$$

Periode I :

$$\text{DPRD} = \frac{793}{1075} \times 100\% = 73,8\%$$

Periode III :

$$\text{DPRD} = \frac{1174}{1429} \times 100\% = 82,2\%$$

Periode II :

$$\text{DPRD} = \frac{301}{418} \times 100\% = 72\%$$

Periode IV :

$$\text{DPRD} = \frac{1468}{1799} \times 100\% = 81,6\%$$

Lampiran 9. Perhitungan Nilai DPRD Pemasok II

Periode	Bulan	Σ Brokoli yang dibutuhkan RODEO scr mendadak (kg)	Σ Brokoli yang dikirim scr mendadak (kg)	DPRD (%)
I	Januari	578	347	
	Februari	407	335	
	Maret	246	85	
Total		1231	767	62,3%
II	April	210	175	
	Mei	392	315	
	Juni	200	120	
Total		802	610	76%
III	Juli	193	155	
	Agustus	417	305	
	September	346	281	
Total		956	741	77,5%
IV	Oktober	324	289	
	November	202	191	
	Desember	672	534	
Total		1198	1014	84,7%

Perhitungan nilai DPRD Pemasok II Per Periode:

$$\text{DPRD} = \frac{\text{OFO}}{\text{TNO}} \times 100\%$$

$$= \frac{\Sigma \text{Brokoli yang dikirim scr mendadak (kg)}}{\Sigma \text{Brokoli yang dibutuhkan RODEO scr mendadak (kg)}} \times 100\%$$

Periode I :

$$\text{DPRD} = \frac{767}{1231} \times 100\% = 62,3\%$$

Periode III :

$$\text{DPRD} = \frac{741}{956} \times 100\% = 77,5\%$$

Periode II :

$$\text{DPRD} = \frac{610}{802} \times 100\% = 76\%$$

Periode IV :

$$\text{DPRD} = \frac{1014}{1198} \times 100\% = 84,7\%$$

Lampiran 10. Perhitungan Nilai DPRD Pemasok III

Periode	Bulan	Σ Brokoli yang dibutuhkan RODEO scr mendadak (kg)	Σ Brokoli yang dikirim scr mendadak (kg)	DPRD (%)
I	Januari	612	325	
	Februari	206	143	
	Maret	278	130	
Total		1096	598	54,6%
II	April	254	128	
	Mei	550	250	
	Juni	556	397	
Total		1360	775	57%
III	Juli	512	401	
	Agustus	1050	463	
	September	989	727	
Total		2551	1591	62,4%
IV	Oktober	528	404	
	November	604	480	
	Desember	452	281	
Total		1584	1165	73,6%

Perhitungan nilai DPRD Pemasok III Per Periode:

$$\text{DPRD} = \frac{\text{OFO}}{\text{TNO}} \times 100\%$$

$$= \frac{\Sigma \text{Brokoli yang dikirim scr mendadak (kg)}}{\Sigma \text{Brokoli yang dibutuhkan RODEO scr mendadak (kg)}} \times 100\%$$

Periode I :

$$\text{DPRD} = \frac{598}{1096} \times 100\% = 54,6\%$$

Periode III :

$$\text{DPRD} = \frac{1591}{2551} \times 100\% = 62,4\%$$

Periode II :

$$\text{DPRD} = \frac{775}{1360} \times 100\% = 57\%$$

Periode IV :

$$\text{DPRD} = \frac{1165}{1584} \times 100\% = 73,6\%$$

Lampiran 11. Perhitungan Nilai DPRD Pemasok IV

Periode	Bulan	∑ Brokoli yang dibutuhkan RODEO scr mendadak (kg)	∑ Brokoli yang dikirim scr mendadak (kg)	DPRD (%)
I	Januari	0	0	
	Februari	194	102	
	Maret	681	457	
Total		875	559	63,9%
II	April	593	471	
	Mei	491	309	
	Juni	0	0	
Total		1084	780	72%
III	Juli	118	92	
	Agustus	286	193	
	September	113	68	
Total		517	353	68,3%
IV	Oktober	316	253	
	November	72	62	
	Desember	75	70	
Total		463	385	83,2%

Perhitungan nilai DPRD Pemasok IV Per Periode:

$$\text{DPRD} = \frac{\text{OFO}}{\text{TNO}} \times 100\%$$

$$= \frac{\sum \text{Brokoli yang dikirim scr mendadak (kg)}}{\sum \text{Brokoli yang dibutuhkan RODEO scr mendadak (kg)}} \times 100\%$$

Periode I :

$$\text{DPRD} = \frac{559}{875} \times 100\% = 63,9\%$$

Periode III :

$$\text{DPRD} = \frac{353}{517} \times 100\% = 68,3\%$$

Periode II :

$$\text{DPRD} = \frac{780}{1084} \times 100\% = 72\%$$

Periode IV :

$$\text{DPRD} = \frac{385}{463} \times 100\% = 83,2\%$$

Lampiran 12. Perhitungan Nilai DPRD Pemasok V

Periode	Bulan	Σ Brokoli yang dibutuhkan RODEO scr mendadak (kg)	Σ Brokoli yang dikirim scr mendadak (kg)	DPRD (%)
I	Januari	0	0	
	Februari	0	0	
	Maret	0	0	
Total		0	0	0%
II	April	48	32	
	Mei	15	10	
	Juni	0	0	
Total		63	42	67%
III	Juli	28	10	
	Agustus	55	36	
	September	48	30	
Total		131	76	58,5%
IV	Oktober	106	79	
	November	17	11	
	Desember	238	178	
Total		361	267	74,2%

Perhitungan nilai DPRD Pemasok V Per Periode:

$$\text{DPRD} = \frac{\text{OFO}}{\text{TNO}} \times 100\%$$

$$= \frac{\Sigma \text{Brokoli yang dikirim scr mendadak (kg)}}{\Sigma \text{Brokoli yang dibutuhkan RODEO scr mendadak (kg)}} \times 100\%$$

Periode I :

$$\text{DPRD} = 0\%$$

Periode II :

$$\text{DPRD} = \frac{42}{63} \times 100\% = 67\%$$

Periode III :

$$\text{DPRD} = \frac{76}{131} \times 100\% = 58,5\%$$

Periode IV :

$$\text{DPRD} = \frac{267}{361} \times 100\% = 74,2\%$$

Lampiran 13. Perhitungan Nilai DPRD Pemasok VI

Periode	Bulan	Σ Brokoli yang dibutuhkan RODEO scr mendadak (kg)	Σ Brokoli yang dikirim scr mendadak (kg)	DPRD (%)
I	Januari	0	0	
	Februari	0	0	
	Maret	0	0	
Total		0	0	0%
II	April	0	0	
	Mei	0	0	
	Juni	0	0	
Total		0	0	0%
III	Juli	100	65	
	Agustus	93	64	
	September	57	40	
Total		250	169	67,5%
IV	Oktober	274	249	
	November	41	27	
	Desember	343	236	
Total		658	512	77,9%

Perhitungan nilai DPRD Pemasok VI Per Periode:

$$\text{DPRD} = \frac{\text{OFO}}{\text{TNO}} \times 100\%$$

$$= \frac{\Sigma \text{Brokoli yang dikirim scr mendadak (kg)}}{\Sigma \text{Brokoli yang dibutuhkan RODEO scr mendadak (kg)}} \times 100\%$$

Periode I :

$$\text{DPRD} = 0\%$$

Periode II :

$$\text{DPRD} = 0\%$$

Periode III :

$$\text{DPRD} = \frac{169}{250} \times 100\% = 67,5\%$$

Periode IV :

$$\text{DPRD} = \frac{512}{658} \times 100\% = 77,9\%$$

Lampiran 14. Perhitungan Rata-rata Tingkat Performansi Pemasok

Pemasok	SOCR	DPRD	Total	Rata-rata Performansi
I	75.9%	77.4%	153.3%	76.7%
II	78.4%	75.1%	153.5%	76.8%
III	67.9%	61.9%	129.8%	64.9%
IV	75.1%	73.4%	148.4%	74.2%
V	56.5%	49.9%	106.4%	53.2%
VI	38.6%	36.4%	75.0%	37.5%

