

LAMBANG UR

**DAMPAK KRITERIA SUPPLIER SELECTION,
INTEGRASI INTERNAL DAN INTEGRASI EXTERNAL
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PLYWOOD
DI PROPINSI RIAU**

OLEH

Prof. Dr. DJANIMAR DJAMIN. SE. MSi

**PIDATO PENGUKUHAN GURU BESAR
BIDANG ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS RIAU**

PEKANBARU, 12 NOVEMBER 2009

Bismillahirrahmanirrahim

Yang terhormat;

Bapak Rektor dan juga selaku Ketua Senat Universitas Riau,
Bapak dan Ibu Unsur pimpinan Universitas Riau dan Fakultas di
lingkungan Universitas Riau,
Para Anggota Dewan Penyantun Universitas Riau,
Para Anggota Senat Universitas Riau,
Segenap Civitas Akademika Fakultas Ekonomi Universitas Riau,
Para undangan dan hadirin yang Mulia.

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Pertama-tama, marilah kita panjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semuanya, sehingga dihari yang berbahagia ini kita dapat menghadiri pidato pengukuhan saya sebagai Guru Besar dalam bidang Ilmu Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Riau.

Selanjutnya, perkenankan saya mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada Bapak Rektor dan Senat Universitas Riau serta Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Riau atas kesempatan waktu yang diberikan kepada saya untuk menyampaikan pidato pengukuhan ini.

Pidato yang akan saya sampaikan ini berjudul :

**DAMPAK KRITERIA SUPPLIER SELECTION,
INTEGRASI INTERNAL DAN INTEGRASI EXTERNAL
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PLYWOOD
DI PROPINSI RIAU**

Hadirin yang saya muliakan,

Dalam ketetapan MPR Nomor 11/MPR/I999, tentang Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) antara lain menetapkan bahwa pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan hidup agar diarahkan untuk dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi pembangunan dan kesejahteraan rakyat dalam peranannya sebagai sumber dari pendapatan dan lapangan kerja, juga tetap bermanfaat bagi generasi mendatang.

Selanjutnya atas sumber daya hutan, GBHN antara lain juga mengarahkan bahwa peningkatan dan penyempurnaan upaya rehabilitasi lahan untuk mencegah dari bertambahnya hutan bermutu rendah dan meningkatkan produktivitas hutan perlu dilakukan. Peningkatan hutan tersebut juga diperlukan dalam rangka menjamin kebutuhan akan pasokan bahan baku industri pengolahan hasil hutan.

Seperti diketahui bahwa industri perkayuan di Indonesia mulai berkembang sejak tahun 1986, dan semakin berkembang yakni setelah diberlakukannya kebijakan pengembangan dengan melarang ekspor bahan mentah (kayu bulat dan kayu gergajian) melalui UU No. 5 tahun 1999. Apabila dikaji lebih mendalam, perkembangan pembangunan perusahaan perkayuan pada saat itu tidak seperti yang diharapkan.

Ditengah-tengah maraknya isu lingkungan dan terpaan krisis ekonomi dalam upaya mengatasi hal tersebut diatas merupakan suatu tantangan. Ini disebabkan karena potensi bahanbaku tidak seimbang dengan kebutuhan industri plywood di Provinsi Riau sebagai akibat pembangunan sub sektor pengusahaan hutan yang belum sepenuhnya berhasil seperti yang diharapkan. Akibatnya program pengembangan subsektor industri perkayuaan yang efisien dan berdaya saing global mengalami hambatan. Dalam menjalankan kegiatan produksi diperlukan adanya pengadaan bahanbaku. Untuk itu perlu adanya suatu

kebijaksanaan mengenai pengadaan bahanbaku guna menunjang kegiatan produksi secara kontinyu yang harus dibeli, diproses dan kemudian dijual kepada konsumen. Tersedianya bahan baku dalam jumlah cukup, kualitas yang sesuai dengan standar dan harga yang wajar akan sangat mempengaruhi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan bahan baku untuk produksi.

Pada umumnya tidak ada perusahaan yang beroperasi tanpa persediaan kecuali perusahaan yang bergerak dibidang jasa yang mengutamakan pelayanan, meskipun sebenarnya persediaan hanyalah satu sumber dana yang menganggur. Karena sebelum persediaan digunakan berarti dana yang termasuk didalamnya tidak dapat digunakan untuk keperluan yang lain. Mengendalikan persediaan yang tepat bukan hal mudah. Apabila jumlah persediaan terlalu besar mengakibatkan timbulnya dana mengangur yang besar yang tertanam didalam persediaan, dengan meningkatnya biaya penyimpanan, dan resiko kerusakan bahan baku yang lebih besar. Apabila persediaan terlalu sedikit mengakibatkan resiko terjadinya kekurangan persediaan (*stock out*) karena sering kali barang atau bahan tidak dapat didatangkan secara mendadak dan sebesar yang dibutuhkan, yang menyebabkan terhentinya proses produksi, tertundanya keuntungan, bahkan hilangnya kesempatan.

Pentingnya pengadaan bahanbaku guna menunjang kegiatan proses produksi secara dinamis, dirubah dan dijual kembali dalam bentuk barang membutuhkan adanya suatu perencanaan yang sebaik-baiknya. Bahanbaku yang dibutuhkan untuk produksi pada dasarnya bukan semata-mata dihasilkan oleh perusahaan itu sendiri, tetapi didapat dari pemasok, umumnya perusahaan yang bergerak dibidang industri perkayuan.

Hal tersebut diatas tidak terlepas dari pemasok bahan baku yang dapat membantu keberadaan bahan baku kayu logs tersebut untuk di produksi oleh perusahaan plywood. Masalahnya adalah pasokan kayu dari pemegang HPH untuk perusahaan plywood dirasakan tidak mencukupi, akibatnya terjadi penurunan produksi

plywood pada tahun-tahun terakhir, hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, karenanya perusahaan harus mampu membangun kerja sama yang baik dengan para pemasok/*supplier*.

Rencana Produksi dan Realisasi produksi dari 14 perusahaan selama lima tahun tersebut dapat dilihat pada Tabel.1 sebagai berikut;

Tabel 1
Perkembangan Rencana Produksi Dan Realisasi Produksi Plywood Di 14 Perusahaan Di Provinsi Riau 2003-2007 (M³)

No	Tahun	Rencana Produksi	Realisasi Produksi	Persentase
1	2003	1.629.448	1.289.345	79,13 %
2	2004	1.558.511	1.012.469	64,96 %
3	2005	1.594.978	1.002.101	62,83 %
4	2006	1.622.247	1.012.345	62,40 %
5	2007	1.570.351	919.945	58,55 %

Sumber : BPS Propinsi Riau 2008

Dari tabel diatas mengindikasikan bahwa dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2007 terjadi penurunan produksi *plywood* yang akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sedangkan kinerja perusahaan merupakan kemampuan perusahaan untuk membuat standar yang diinginkan oleh pelanggan, dengan mempertimbangkan biaya dan pemeliharaan yang rendah, peningkatan kualitas produk, mengurangi persediaan barang dalam proses penurunan biaya penanganan material dan batas tunggu.

Fenomena yang terjadi baik di negara-negara maju maupun yang sedang berkembang menunjukkan bahwa kunci dari peningkatan kinerja perusahaan terletak pada kemampuan perusahaan dalam membangun efektifitas hubungan secara terintegrasi melalui kerja sama dan koordinasi yang diawali dengan *kriteria supplier selection* diantara mitra bisnisnya.

Karena itu perusahaan harus mampu membangun kerja sama/*kolaborasi* yang baik dengan para pemasok/*supplier chain*. Keterlibatan pemasok dalam proses produksi dikenal dengan manajemen rantai pasokan (*Supply Chain Manajement*).

Supply Chain Manajement (SCM) menegaskan interaksi antar fungsi produksi dan pemasok dalam rangkaian rantai kegiatan. Memanfaatkan kesempatan untuk meningkatkan pelayanan dan penurunan biaya, dapat dilakukan melalui koordinasi dan kerja sama antara pengadaan bahanbaku dan pendistribusiannya. Rantai pasokan ini juga merupakan jaringan dari berbagai organisasi yang saling berhubungan, menekankan pada pola terpadu yang menyangkut proses aliran produk dari supplier, pembelian oleh manufaktur, ke retailer /distribusi hingga kepada konsumen akhir yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pangadaan atau penyaluran barang tersebut. Mekanisme komunikasi dan informasi antara berbagai komponen tersebut berlangsung transparan, terbuka dan berlangsung terus menerus. SCM dapat menjadi keunggulan daya bersaing bagi perusahaan.Kelemahan-kelemahan dalam SCM juga akan dapat menurunkan kinerja perusahaan (Chopra dan Meindl, 2001).

Penerapan SCM yang berhubungan dengan aktivitas logistik efektifitas pelaksanaannya melalui praktek integrasi internal dan integrasi external. Perusahaan yang mencapai tingkat integrasi internal dan external yang tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan baik secara obsolut maupun relatif (Gimenez dan Ventura, 2003 & 2005). Masalahnya mengapa bisa terjadi penurunan kinerja perusahaan walaupun sudah melaksanakan SCM. Karena pasokan bahan baku dari supplier tidak lancar, hal ini bisa diatasi dengan saling kerja sama yang kuat antara supplier dengan perusahaan plywood itu sendiri. Selain dari hal tersebut diatas juga terdapat integrasi internal dan external hubungannya tidak bagus, maraknya illegal logging,

walaupun pemerintah mengeluarkan peraturan-peraturan yang menekankan tidak dibenarkan terjadinya illegal logging.

SCM mempunyai arti penting dalam membangun nilai dari pelanggan. Kunci efektifitas dari *SCM* adalah membuat supplier sebagai mitra didalam strategi perusahaan, memuaskan kebutuhan pasar yang senantiasa mengalami perubahan (Heizer & Rander (2004;414).

Fiske's (1990) menyatakan sebuah kerangka kerja *SC* yang disebutnya *The 4 C's of Supply Chain Management*. Kerangka kerja tersebut terdiri dari empat hubungan yang saling membutuhkan yaitu: *Communicative, Coordinated, Colaborated, dan Coopetiive supply chain*. Dijelaskan konsep 4 C's bisa dipakai untuk menggambarkan hubungan yang sifatnya *interrelated* dan *complicated*, dan bisa diaplikasikan secara umum pada organisasi bisnis, serta adanya kerja sama perusahaan dalam *SC* didasarkan pada hubungan saling membutuhkan (*interdependence*) baik dalam bentuk ketergantungannya maupun hubungan secara keseluruhan dalam perusahaan untuk jangka panjang, sehingga pemenuhan produksi dapat tercapai.

Kesuksesan tidak mungkin diperoleh hanya oleh satu bagian mata rantai saja, tetapi dimulai dari banyak hal yang dibahas dalam konsep *SCM*, maka *SCM* sebagai salah satu cabang ilmu manajemen banyak membahas tentang bagaimana upaya perusahaan memposisikan pemasok-pemasoknya dan bagaimana *integrative interen dan exteren* yang mempengaruhi perusahaan sebagai bagian dalam proses produksinya. Pemasok dan perusahaan adalah mata rantai yang tidak dapat dipisahkan dalam rangka memperoleh hasil yang lebih baik, maka studi pengintegrasian rantaian persediaan di perlukan untuk mengungkapkan halangan yang terjadi untuk suatu derajat tingkat pengintegrasiaan yang lebih luas dan untuk menyoroti strategi potensial.

Pemikiran yang mendasar dalam *SCM* meliputi: (Andi Ilham Said).

1. Prinsip Integrasi. Artinya semua elemen yang terlibat dalam rangkaian SCM berada dalam satu kesatuan yang kompak dan menyadari adanya saling ketergantungan.
2. Prinsip jenjang. Artinya semua elemen berada dalam hubungan kerja yang selaras
3. Prinsip ujung ke ujung. Artinya proses operasionalnya mencakup elemen pemasok yang paling hulu sampai kekonsumen yang paling hilir.
4. Prinsip saling ketergantungan. Setiap elemen dalam SCM menyadari bahwa untuk mencapai manfaat bersaing diperlukan kerja sama yang saling menguntungkan.
5. Prinsip komunikasi. Artinya keakuratan data menjadi darah dalam jaringan untuk menjadi ketepatan informasi dan material.

Handfield dan Nichols (2002), menggambarkan rantai persediaan mencakup semua aktivitas yang dihubungkan dengan arus dan perubahan bentuk barang-barang dari bahanbaku, sampai kepada sipemakai akhir. Ada dua hal sebagai penekanan, pertama penekanan terhadap arus produk, jasa dan informasi antara perusahaan, yang harus diorganisir dan yang diatur seolah-olah mereka menjadi kepunyaan suatu perusahaan yang terintegrasi.

Untuk mengadakan pemasokan bahanbaku yang dibutuhkan untuk membantu pencapaian tujuan yang diinginkan dalam strategi perusahaan, maka perlu diadakan inovasi terhadap pendekatan-pendekatan strategi SCM, untuk membuat perusahaan dapat unggul dalam bersaing. Dalam perencanaan strategi SCM diperlukan beberapa sumber-sumber pengambilan keputusan antara lain menurut Porter (1999) dapat diperoleh dari,

1. *Diferensiasi*, yaitu berusaha menciptakan produk yang unik berbeda atau menimal lebih baik dari produk yang sudah ada.
2. *Biaya*, berusaha meminimalkan biaya tetapi tanpa mengurangi nilai atau kualitas produk, hal ini dapat dilakukan dengan inovasi proses, mendisain produk dengan benar, mengurangi biaya manufaktur.

3. *Respon* yang cepat, ditandai dengan sifat fleksibel reliable, cepat tanggap terhadap perubahan-perubahan yang berkembang.

Perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhannya sendiri, karena tingkat ketergantungan perusahaan pada perusahaan lain, baik sebagai pemasok atau patner kerja sangat mempermudah kerja sama antar perusahaan.

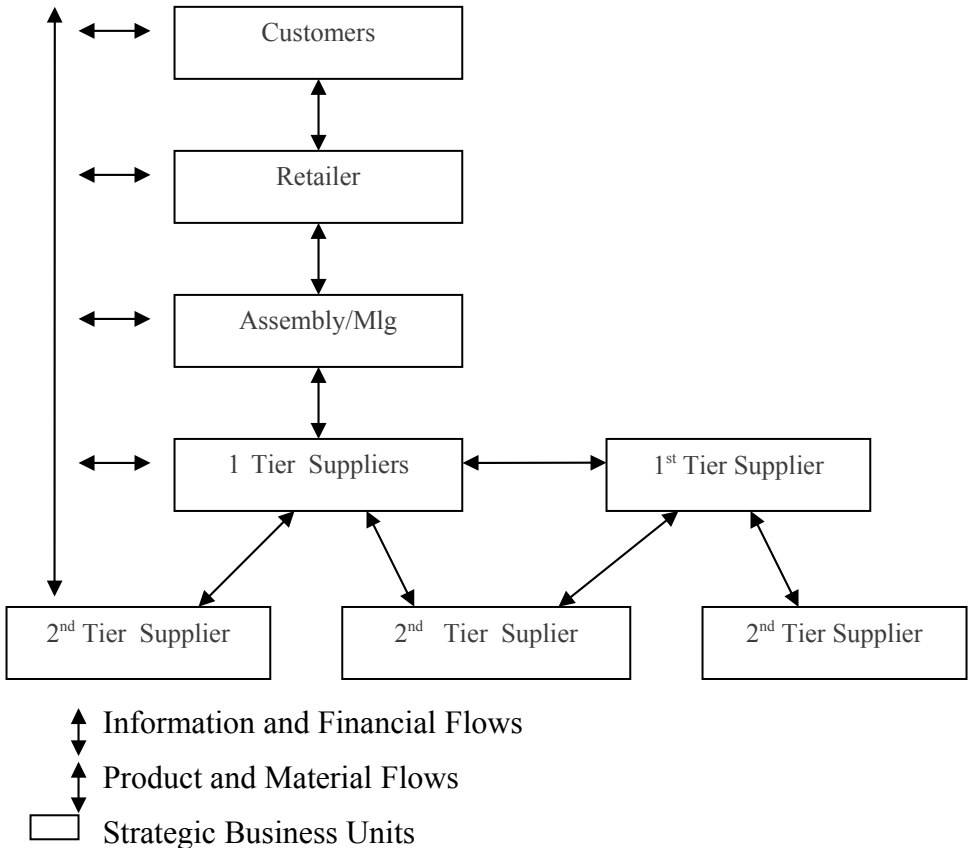
Disamping itu keberhasilan perusahaan juga tergantung pada ketepatan pemilihan pemasok. Berdasarkan fenomena dilapangan, adanya *research gap* dalam tingkat keberhasilan SCM terhadap kinerja perusahaan, masalah pokok dalam penelitian ini adalah mengapa bisa terjadi penurunan performance perusahaan walaupun sudah melaksanakan SCM. Masalah pokok tersebut diteliti dengan pertimbangan sebagai berikut: (a) Fenomena yang terjadi adanya penurunan produksi industri plywood yang cukup drastis di Riau karena pasokan bahan baku tidak lancar (b) belum adanya penelitian spesifik yang memasukkan *SCM* dalam industri plywood di Propinsi Riau ataupun di Indonesia. (c) Hasil studi empirik SCM yang memperlihatkan hubungan supplier-producer masih tidak sejalan.

Hadirin yang saya muliakan,

Supply Chain Manajement is collaborative-based strategy to link cross-enterprice business operations to achive a shared vision of market opportunity (Ferguson; 2000).

Dalam pelaksanaannya kerja sama antar bagian sangat mendukung hasil akhir, yang apabila salah satu bagian tidak menunjang proses kegiatan maka hasil kegiatannya tidak akan maksimal. Sehingga dapat dikatakan bahwa hambatan terbesar dalam menjalankan *SC* adalah *support* dari setiap mitra kerja.

Gambar 1
Integrasted Supply Chain Model



Sumber ; Ferguson, R. Brad. 2000. *Production and Inventory Manajement Yournal, Implemeting Supply Chain Manajemen. Second Quarter. University of Indianapolis.*

Perusahaan yang dapat menjalankan kegiatan SC maka akan mendapatkan keuntungan tidak hanya jangka pendek, bahkan juga jangka panjang seperti kemungkinan peningkatan profit dari adanya kerja sama yang berkesinambungan dengan

berbagai pihak, perluasan pangsa pasar dan kepuasan konsumen. Dua hal penting yang menjadi ide pokok *supply chain management* adalah; pertama, *SCM* adalah kolaborasi hasil usaha bersama antar setiap bagian atau proses dalam siklus produk. Kedua, *SCM* harus dapat meng-cover seluruh kegiatan siklus produk. *SCM* merupakan integrasi dari aktivitas material dan jasa mentransformasikan kedalam produk setengah jadi dan produk jadi, dan kemudian mengirimkannya ke pelanggan. Aktifitas tersebut meliputi pembelian dan outsourcing, ditambah dengan beberapa fungsi lainnya seperti hubungan dengan supplier dan distributor

Supply Chain Manajemen terdiri atas 3 elemen yang saling terkait satu sama lain;

1. Struktur jaringan *supply chain*.

Jaringan kerja anggota dan hubungan dengan anggota *supply chain*.

2. Proses bisnis *supply chain*.

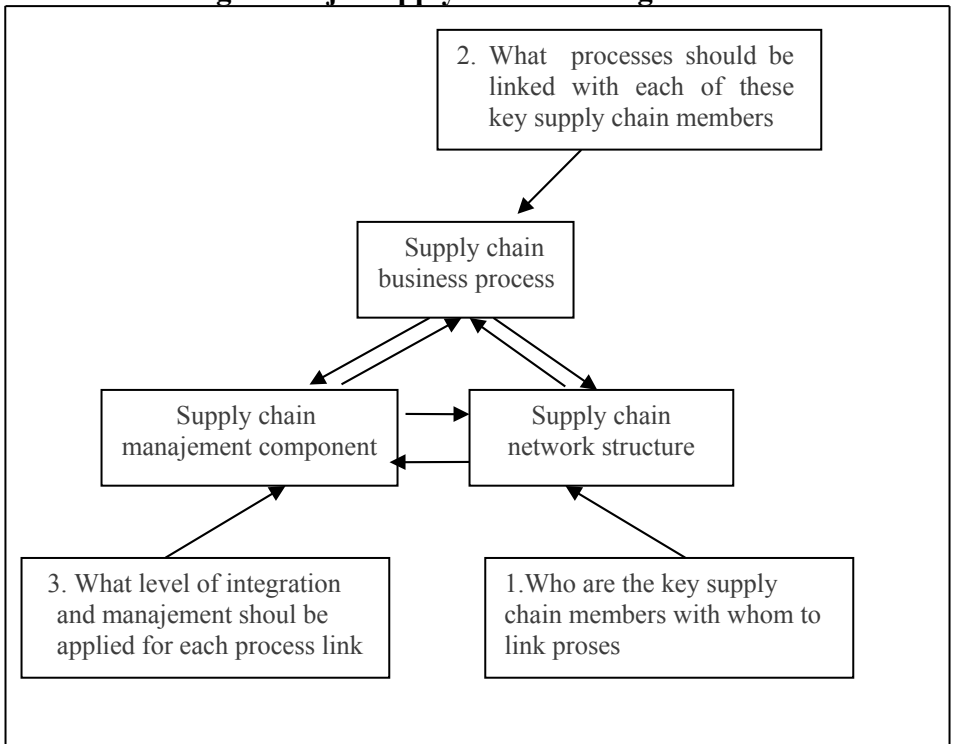
Aktivitas-aktivitas yang menghasilkan nilai keluaran tertentu bagi pelanggan.

3. Komponen manajemen *supply chain*.

Variabel-variabel manajerial dimana proses bisnis disatukan dan disusun sepanjang *supply chain*

Pelaksanaan *supply Chain Management* meliputi pengenalan anggota *supply chain* dengan siapa dia berhubungan, proses apa yang perlu dihubungkan dengan tiap anggota inti dan jenis penggabungan apa yang diterapkan pada tiap proses hubungan tersebut. Tujuannya adalah memaksimalkan daya saing dan keuntungan bagi perusahaan dan seluruh anggotanya, termasuk pelanggan akhir.

Gambar 2
Kerangka Kerja Supply Chain Management



Sumber : Douglas M.Lambert. Martha C.Cooper, and janus D.Pagh, “Supply ChainManajement; Implementation Issues and Research Opportunities.” The Internasional Journal of Logistik Management 9. no.2 (1998).p.4

Simchi-Levi (1999), *SCM* merupakan serangkaian pendekatan yang ditetapkan untuk mengintegrasikan ke *supplier*, pengusaha, dalam penggudangan (*warehouse*), dan tempat penyimpanan lainnya secara efisien sehingga produk yang dihasilkan dan didistribusikan dengan kuantitas, lokasi dan waktu yang tepat untuk memperkecil biaya dan memuaskan kebutuhan pelanggan.

Ross (1998), SCM adalah filosofi manajemen yang secara terus menerus mencari sumber-sumber fungsi bisnis yang kompeten untuk digabungkan baik dalam perusahaan maupun luar perusahaan seperti mitra bisnis *supply* yang berkompetisi tinggi dan memperhatikan kebutuhan pelanggan, yang berfokus pada pengembangan solusi inovasi dan sinkronisasi aliran produk, jasa dan informasi untuk menciptakan sumber nilai pelanggan (*customer value*).

Rantai pasokan mendapatkan perhatian yang besar disetiap perusahaan, dimana pembelian merupakan kegiatan yang paling memakan biaya. Pembelian merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Komponen dan persediaan mewakili 40% sampai 60 % dari nilai penjualan produk akhir. Pembelian melibatkan pembelian bahan baku, persediaan dan komponen untuk organisasi Aktivitas yang berhubungan dengan pembelian yakni meliputi.

1. Memilih dan menentukan pemasok.
2. Menilai penampilan pemasok.
3. Kontrak organisasi
4. Membandingkan harga, kualitas dan pelayanan.
5. Menunjuk Pembelian (sesuai waktu yang ditetapkan)
6. Mengatur syarat dari penjualan
7. Mengevaluasi nilai yang diterima
8. Mengatur kualitas
9. Memperkirakan harga, pelayanan dan permintaan yang berubah

Pembelian berarti perolehan barang dan jasa. Perusahaan memiliki beberapa strategi untuk pembelian yang efektif, tetapi sebelumnya perusahaan harus memutuskan terlebih dahulu apakah komponen produk akan diproduksi sendiri atau dibeli. Maka setiap perusahaan untuk membuat produknya, pasti terdiri dari berbagai macam komponen. Pengadaan komponen atau sub komponen atau sub perakitan tersebut terkadang menjadi dilema untuk perusahaan. Peranan bagian pembelian adalah mengevaluasi

pemasok-pemasok alternatif dan memberikan data-data aktual, dan lengkap yang relevan untuk alternatif pembelian.

Banyak industri manufaktur di Indonesia mempraktekkan sistem manajemen tradisional, melalui perlakuan departemen pemasaran, sebagai departemen yang bertugas sekedar menjual produk dan mengelola administrasi penjualan. Kondisi ini diperparah lagi dengan departemen penjualan yang berfungsi sebagai stempel untuk menyetujui dan mengeluarkan pesanan produksi, tanpa memainkan peranan penting sebagaimana yang diharuskan oleh fungsi *production planning and inventory control* yang sesungguhnya .

Berdasarkan hal diatas bagaimana mungkin kita akan berbicara tentang meningkatkan efisiensi, kualitas produktifitas, daya saing, dan istilah-istilah lainnya, kalau para manejer dari industri manufaktur belum memainkan peranan yang benar dalam sistem industri manufaktur itu. Setelah itu melalui komitmen manajemen puncak yang tinggi disertai dengan semangat kerja sama dan partisipasi total dari semua orang yang terlibat dalam sistem industri manufakturing itu dilakukan perbaikan proses manufakturing secara terus menerus guna mencapai efisiensi, kualitas, produktifitas, keuntungan, yang diperoleh dari loyalitas pelanggan (*customer's loyalty*).

Proses industri harus dipandang sebagai suatu perbaikan terus menerus (*continous improvement*), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-ide untuk menghasilkan suatu produk, pengembangan adanya ide-ide yang menghasilkan suatu produk, pengembangan produk, proses produksi, sampai distribusi kepada konsumen. Seterusnya berdasarkan informasi sebagai umpan balik, yang dikumpulkan dari penggunaan produk (pelanggan) itu kita dapat mengembangkan ide-ide untuk menciptakan produk baru atau memperbaiki produk lama serta proses produksi yang ada pada saat ini.

Operasi sebelumnya seperti dokumentasi-dokumentasi yang berkaitan dengan permintaan konsumen, pembelian,

bahanbaku dari pemasok, proses produksi, tingkat inventori yang ada, perhitungan biaya, pengiriman produk ke distributor sebagai konsumen akhir secara langsung, dan lain-lain.

Berdasarkan informasi tentang keinginan konsumen (pasar) yang diperoleh dari riset pasar yang komprehensif, selanjutnya didesain produk sesuai dengan keinginan pasar. Bagian produksi harus meningkatkan efisiensi dari proses dan kualitas produk, sehingga akan diperoleh produk-produk yang berkualitas sesuai dengan desain yang telah ditetapkan berdasarkan keinginan pasar dengan biaya yang serendah mungkin. Hal ini dapat dicapai dengan menghilangkan pemborosan (*waste*) yang terjadi dalam proses produksi melalui perencanaan dan pengendalian proses produksi.

Selanjutnya hasil dari proses produksi yang efisien yang telah ditetapkan berdasarkan keinginan pasar akan didistribusikan kekonsumen melalui bagian pemasaran dengan harga yang kompetitif, sedangkan jembatan antara produsen dan konsumen, antara pabrik tempat pembuatan barang dan lokasi pasar, hal tersebut merupakan suatu kegiatan logistik.

Logistik merupakan bagian dari proses rantai supply yang berfungsi merencanakan, melaksanakan, mengontrol secara efektif, efisien yang berkaitan dengan proses, pengadaan, pengelolaan, penyimpangan barang, pelayanan dan informasi mulai dari titik awal (*point of origin*) hingga titik konsumsi (*point of consumption*) dengan tujuan memenuhi kebutuhan konsumen.

Managemen Logistik berusaha mengelola seluruh penyampaian ide aliran produk mulai dari bahanbaku sampai kekonsumen. Maka jelas sekali bahwa kegiatan logistik sangat berkaitan dengan *Supply Chain Managemen*.

Hadirin yang saya muliakan,

Dalam pengimplementasian SCM membangun integrasi koordinasi dan kerja sama antara fungsi dalam organisasi dan keseluruhan rantai pasokan, sehingga perusahaan-perusahaan mulai melihat keuntungan yang dapat mereka capai dari pengimplimentasian SCM.

Pada tahun 1990 –an, supply chain dan customer merupakan satu integrated supply chain yang mempunyai suatu mata rantai yang saling membutuhkan satu sama lain.

1. *Drop ship*, strategi ini sering digunakan disisi distributor. Pada awalnya tahapan produk dari suplier untuk sampai ke tangan konsumen cukup panjang, tetapi drop ship pemasok akan langsung mengirim ke konsumen pemakai dan bukan ke penjual agar menghemat waktu dan biaya pengangkutan .
2. Pembentukan lini kredit bagi pemasok.
3. Penurunan float bank ketika uangnya sedang dalam transit.
4. Pengkoordinasian produk dan jadwal pengiriman dengan pemasok dan distributor.
5. Pemanfaatan yang optimal atas ruangan digudang penyimpanan. Perusahaan memerlukan perjalanan panjang untuk mewujudkan visi melalui misi perusahaan, perjalanan ini tidak akan dapat direncanakan dengan rencana dalam waktu yang pendek, karena akan menyelesaikan masalah operasional jangka pendek yang ditemuinya. Dengan rentang waktu panjang, perusahaan akan berusaha melakukan *improvement* terhadap proses dan produk/jasa yang dihasilkan. Seluruh aktifitas yang dituangkan dalam perencanaan jangka panjang digunakan untuk memotivasi untuk berfikir strategik.

Saat ini perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu memotivasi karyawannya dalam menempuh langkah-

langkah strategik dalam usaha untuk melipat *gandakan kinerja* perusahaan. Manajemen strategik merupakan sistem manajemen yang menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

Hadirin yang saya muliakan,

Dapat dinyatakan secara katagorial bahwa tidak ada pimpinan perusahaan yang boleh mengabaikan peranan para pemasok sebagai mitra kerjanya. Seperti diketahui tidak banyak perusahaan yang menguasai sendiri sumber-sumber supply bahan mentah dan bahan baku untuk diolah lebih lanjut dalam proses produksi. Perusahaan yang dalam menggunakan pilihan terhadap pemasok, perlu mempunyai para pemasok yang memahami apa yang diharapkan (tujuannya). Komunikasi ini membantu kearah mensejajarkan usaha setiap organisasi dan merangsang aktivitas agar meningkatkan kinerja.

Pada hakekatnya, pemilihan pemasok dalam rangka rantai pasokan tidak jauh berbeda dengan memilih kebutuhan perusahaan pembeli, sehingga perbedaannya yang paling utama adalah pemasok dalam rangka pemikiran rantai pasokan mempunyai kedudukan yang jauh lebih penting

Kriteria supplier selection adalah merupakan suatu proses dimana perusahaan meninjau, mengevaluasi, dan memilih pemasoknya untuk menjadi bagian dari rantai pasokan perusahaan. Faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam penentu kriteria supplier-selection disamping harga, waktu penyerahan barang untuk pengantian, keandalan waktu, fleksibilitas penyerahan, frekuensi penyerahan, jumlah pengiriman minimum, mutu pasokan, biaya pengangkutan, penyerahan pembayaran, kemampuan koordinasi informasi, koordinasi desain kapasitas, pajak dan nilai tukar dan kelangsungan hidup perusahaan (Indrajit & Djokopranoto,2005:118).

Berarti terdapat ketergantungan antara satu perusahaan yang menghasilkan produk tertentu dengan para pemasoknya. Pemasok tersebut dapat berada pada posisi tawar menawar yang kuat dalam arti mereka dapat menaikkan harga bahan yang dipasoknya ataupun menurunkan mutu bahan yang diperlukan oleh perusahaan pelanggan. Dengan perkataan lain, perusahaan pemasok memiliki kekuasaan yang besar apabila :

1. Pemasok mendominasi penguasaan dan atau pemilikan bahan mentah atau bahanbaku tertentu, apalagi bila bahan mentah atau bahanbaku tersebut bersifat langka pada hal produk hasil olahan bahan itu sangat diperlukan oleh para konsumen.
2. Bahan mentah atau bahanbaku itu sulit dicari substitusinya karena berkaitan langsung dengan spesifikasi produk tertentu.
3. Para pemasok tidak perlu memikirkan tersedianya substitusi bahan yang diperlukan dalam proses produksi yang dihasilkan oleh industri yang bersangkutan.
4. Pemasok dapat merupakan ancaman bagi kelanjutan kegiatan perusahaan apabila pemasok yang bersangkutan tidak bersedia menjual bahan tertentu yang dikuasainya kepada perusahaan yang sangat membutuhkan bahan itu.
5. Industri tertentu tidak merupakan pelanggan penting dari pemasok.(Sondang P.Siagian. Manajemen Strategik; 2001; 86)

Tidak dapat dipungkiri bahwa para maneger dalam suatu perusahaan mutlak perlu menumbuhkan dan memelihara hubungan yang kuat yang didasarkan pada saling mempercayai dengan para pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan oleh perusahaan, karena ada pengaruhnya terhadap kesinambungan dan pertumbuhan perusahaan yang bersangkutan

(Sondang P. Siagian, 2001, 93). Secara lebih detail dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pentingnya mutu produk adalah suatu persepsi atas penilaian perusahaan yang kasat mata dan bersifat lebih subjektif terhadap produk yang disampaikan pemasok dengan standar yang lebih ditentukan bersama antara pemasok dan perusahaan. Mutu tidak hanya menyangkut spesifikasi, tetapi semua kebutuhan yang diperlukan pelanggan atau pengguna barang (perusahaan) seperti keamanan pemakaian, ramah lingkungan mudah dipelihara.
2. Penentuan harga yang tepat sebagai harga yang layak dan adil bagi kedua belah pihak, yaitu pembeli (perusahaan) dan penjual (pemasok).
3. Pentingnya ketersediaan produk adalah fleksibilitas penyerahan yang diperlukan perusahaan terhadap pemasok untuk mengantisipasi perubahan permintaan barang yang dapat terjadi sewaktu-waktu karena adanya perubahan permintaan dari pelanggan yang seringkali terjadi.
4. Pentingnya konsistensi atau keandalan terhadap waktu penyerahan yaitu ketepatan waktu penyerahan barang oleh pemasok kepada perusahaan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati. Makin besar standar deviasi ketidaktepatan atau kurangnya konsistensi, maka kecil keandalan ketepatan waktu, diperlukan persediaan pengaman yang besar sehingga pada gilirannya akan menambah biaya persediaan barang.
5. Pentingnya biaya produksi yaitu suatu kemampuan perusahaan dalam mengadakan efisiensi melalui biaya pengadaan produksi dari pemasok. Biaya yang dimaksud adalah biaya pemeliharaan, penyimpanan, biaya transportasi, dan biaya-biaya yang lain yang terkait dengan produk.
6. Pentingnya pelayanan setelah penjualan, adalah suatu bentuk kerja sama berupa dorongan yang diberikan oleh

perusahaan kepada pemasok berupa insentif atau bonus. Pentingnya pelayanan setelah penjualan bagi setiap perusahaan baik perusahaan supplier atau perusahaan industri merupakan prospek dan jaminan kelangsungan hidup serta perkembangan perusahaan pemasok dan ini adalah merupakan satu faktor yang perlu diperhitungkan.

Dalam proses produksi dengan teliti menjelaskan dan menyampaikan pentingnya ukuran-ukuran tersebut para pemasok yang terpilih dapat memahami yang diperlukan untuk kompetitif dan bekerja keras untuk mencapai harapan yang telah ditentukan.

Hadirin yang saya muliakan,

Perlu ditekankan disini bahwa definisi Supplier/pemasok tidak hanya menyangkut material dari luar, tetapi termasuk yang berada didalam perusahaan-perusahaan / anak perusahaan itu sendiri Dengan demikian hubungan didalam perusahaan dapat dibagi dalam: hubungan eksternal (*external relationship*), hubungan internal (*intracompany relationship*) dan hubungan antar pabrik (*inter plan relationship*). (Dr. Vincen Gaspersz, D.SC., 1998 , 265)

Yang pertama adalah Ekternal Relationship adalah merupakan suatu rantai yang diperluas oleh perusahaan kepenyalur-penyualur dan pelanggan-pelanggan. Rantai yang terakhir meliputi semua organisasi dilibatkan antara lain penyedia logistik pihak ketiga, penyedia-penyedia manajemen keuangan *External Relationship* dapat dipandang sebagai perluasan pabrik. Kerja sama yang erat/kabolarasi antara para penyalur dan diluar perusahaan, untuk meningkatkan efisiensi operasi manufakturing. Beberapa prinsip utama yang perlu diperhatikan dalam hubungan dengan para penyalur/ pemasok luar adalah:

(1) *Pemasok material seharusnya diperlakukan sebagai mitra bisnis (patner)*, dimana mereka seharusnya mengerti tentang

kebutuhan kebutuhan pabrik, diberikan informasi tentang kebutuhan yang akan datang guna merencanakan, sumber-sumber daya menghargai pentingnya kualitas, penyerahan tepat waktu, dan perbaikan terus menerus lainnya.

- (2) *Filosof Just-in-Time (JIT)* mendorong komitmen hubungan jangka panjang dan lebih erat dan lebih sedikit pemasok. Beberapa cara dapat dilakukan, antara lain mengundang pemasok untuk mengunjungi, mengamati operasi manufaktur dan penggunaan material, mendiskusikan masalah, dan bekerja sama untuk mencapai manfaat bersama. Kunjungan balasan dari pabrik ke pemasok dapat dilakukan dengan memberikan bantuan teknik, meningkatkan proses produksi dan kualitas pemasok, serta meningkatkan komunikasi. Pihak pabrik dapat juga menawarkan pendidikan dan pelatihan kepada pemasok.
- (3) *Melakukan kontak langsung diantara orang-orang pabrik (shop people), dan pemasok untuk mencegah masalah-masalah lebih lanjut*, dimana dalam hal ini, dapat membangun hubungan formal, dengan menggunakan saluran komunikasi melalui telepon atau alat lainnya. Dengan kontak langsung ini, pertanyaan-pertanyaan teknis dapat diajukan ke pemasok serta memperoleh saran-saran dari pemasok itu.
- (4) *Outside services dapat diperlakukan seperti work centers didalam pabrik*, dimana hal-hal berikut dapat dilakukan: mengirim kepada mereka *dispatch list* yang menunjukkan prioritas kerja dan pekerjaan yang datang, mempertimbangkan kapasitas mereka apabila melakukan pemesanan, serta memberikan *shop documentation* (drawings, bills of material, dan lain-lain yang mereka butuhkan).
- (5) *Apabila hubungan jangka panjang telah berkembang, pihak pabrik yang telah merupakan sistem JIT dapat mengajak pemasok untuk ikut menerapkan konsep JIT itu*. Dalam hal ini, bagian pembelian dapat merubah bentuk transaksi dengan pemasok yang menggunakan sistem konvensional, yaitu

menggunakan *paperwork* (*purchase reest, request for quate received, and purchase order placed*), penggunaan data elektronik (*Electronic Data Interchange/EDI*). *EDI* adalah bentuk transaksi tanpa kertas tetapi dilakukan, menggunakan computer. Melalui terminal komputer dapat dilakukan pesanan pembelian pemberitahuan penggiriman, invoices, dan lain-lain yang menggunakan format dokumen standar. Manfaat dari *EDI* adalah mengurangi waktu transaksi dibandingkan dengan surat, respon lebih cepat terhadap perubahan-perubahan pesanan pembelian, mengurangi ongkos paper-handling dan lebih sedikit kesalahan yang dibuat dalam pengiriman informasi.

Integrasi Internal adalah usaha koordinasi dan kerja sama yang lebih baik antar bidang fungsi dalam perusahaan, usaha ini meliputi; koordinasi dan kerja sama internal antar fungsi dalam perusahaan (Gimenez dan Ventura, 2005). Komunikasi didalam perusahaan diantara orang-orang, manufakturing dengan memperhatikan keterkaitan dalam rantai persediaan, pemasok-pembuat pelanggan (*supplier-produser-customerchai relationship*) adalah sangat penting. Hubungan diantara rantai pemasok-pembuat-pelanggan merupakan konsep moderen yang telah banyak diterapkan dalam perusahaan industri manufaktur moderen.

Berkaitan dengan pemasok *internal* (*internal supplier*), perlu diperhatikan bentuk-bentuk keterkaitan komunikasi dan informasi yang menyangkut hal-hal sebagai berikut.

1. Perencanaan material.
2. Jadwal produksi.
3. Rekayasa desain (*desing engineering*).
4. Rekayasa manufakturing (*Manufakturing engineering*).
5. Pelayanan pelanggan atau penjualan (*custyomer serrvice or sales*).
6. *Accounting*.

7. Pembelian (*purchasing*).
8. Bagian personalia.
9. Jaminan kualitas (*quality assurance*).
10. Perubahan-perubahan rekayasa (*engineering changes*).
11. Departemen manufaktur yang lain dan pusat-pusat kerja (*work centers*).

Hubungan Antar-Pabrik (*Interplant Relationship*)

1. Beberapa lokasi manufaktur mungkin memasok satu sama lain atau menghasilkan produk-produk serupa untuk beberapa *warehouses*. Komunikasi dan koordinasi antar pabrik adalah penting dalam hal sebagai berikut, Perencanaan dan penjadwalan terpusat (*centralized planning and scheduling*) dapat memberikan koordinasi :
 - Penjadwalan MPS terhadap posisi produk akhir pada *ware houses* (gudang-gudang) yang tepat.
 - Memelihara kebutuhan pabrik pengguna (*user plant requirements*) tetap *up-to-date*.
 - Mendistribusikan item-item dalam supply terbatas pada tingkat kuantitas yang sama.
2. Komunikasi akan lebih sulit apabila dibatasi oleh jarak (*hampered by distance*) :
 - Persaingan antar pabrik akan melemahkan kerja sama.
 - Dalam hal seperti ini tujuan strategik dari perusahaan secara keseluruhan harus ditekankan dan dikomunikasikan kesemua pabrik.
3. *Sister devition are oftem the worst supplier. Apply the prinsiles of good supplier relationship.* Dalam hal ini divisi dan pabrik bukan saja merupakan mitra kerja sama, tetapi merupakan anggota dari suatu keluarga besar perusahaan yang sama.

Berdasarkan uraian diatas, tampak bahwa untuk menunjang keberhasilan dalam *industri manufaktur moderen* dibutuhkan usaha-usaha kerja sama/kolaborasi dan partisipasi total dalam manufakturing tersebut

Hadirin yang saya muliakan,

Perusahaan mempunyai keunggulan bersaing apabila mempunyai tingkat laba yang tinggi dari rata-rata tingkat laba normal yang didefinisikan sebagai beberapa ratio seperti, ratio pengembalian asset (*return on assets, ROA*), *ratio pengambilan modal sendiri (return on equity, ROE)* dan (*return on sale, ROS*). Perusahaan memperoleh laba dalam hubungan penjualan, total aktiva atau modal sendiri. Dengan demikian bagi investor jangka panjang sangat berkepentingan dengan analisa profitabilitas. Gross profit margin sama dengan penjualan dikurangi harga pokok penjualan bagi penjual.

Harrington dan Wilson(1991: 78) menyatakan bahwa penilaian kinerja bisnis ada beberapa hal, tetapi yang paling banyak digunakan adalah dengan pengukuran ratio financial. *Gitman (1979:57)*

Artinya bahwa masukkan dasar untuk menghitung ratio keuangan berasal dari laporan keuangan yaitu neraca dan laporan rugi laba dari suatu kegiatan perusahaan untuk periode yang akan dianalisis. Dengan data yang diperoleh dari laporan keuangan tersebut, berbagai ratio dapat dihitung kinerja suatu bisnis perusahaan (*firm's performance*).

Selain untuk mengevaluasi, ratio keuangan dapat digunakan sebagai suatu cara untuk mengantisipasi kondisi dimasa mendatang dan yang lebih penting lagi adalah sebagai titik awal (*starting point*).

Szymanski (1995), Beaumont Schoder (1977) menggunakan pertumbuhan penjualan, ekspor dan pangsa pasar; *Ittner dan Lakckir (1977)* menggunakan pertumbuhan penjualan

dan laba untuk kinerja bisnis. Metode pengukuran yang spesifik akan bermacam-macam, tergantung pada keadaan perusahaan serta sasaran (*goals*) yang direncanakan.

Sedangkan untuk menyelidiki pengaruh integrasi performance dibutuhkan dengan mengukur kinerja perusahaan yang dapat dianalisis dalam terminologi absolut dan relative. Kinerja absolut mengacu pada kinerja untuk menganalisis perusahaan sendiri tidak mempertimbangkan kinerja persaingannya, sedangkan kinerja relative adalah pengukuran kinerja dengan cara membandingkan kinerja perusahaan tertentu dengan para pesaingnya yang pelaksanaannya sangat sulit untuk dilaksanakan.

Hadirin yang saya muliakan,

Berdasarkan penjas diatas bahwa dalam menjalankan kegiatan produksi plywood diperlukan adanya pengadan bahanbaku. Bahanbaku yang dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan tersebut berasal dari pemasok perusahaan itu sendiri dan pemasok lain yang diluar dari pada perusahaan plywood sendiri. Maka dalam hal ini indikator yang yang digunakan untuk mengukur kriteria supplier adalah; (a) Keadaan umum pemasok (kapasitas pemasok, kondisi finansial pemasok, kondisi operasional pemasok, lokasi geografis pemasok). (b) Keadaan pelayanan pemasok (waktu penyerahan material, kondisi kedatangan material, penanganan keluhan dari pembeli, infomasi material yang diberikan). (c) Keadaan materai pemasok (kualitas material, harga material, keseragaman dari material, jaminan yang diberikan).

Untuk mengendalikan persediaan yang tepat bukanlah hal yang mudah. Apabila jumlah persediaan terlalu besar mengakibatkan tumbuhnya dana menganggur yang besar (yang tertanam di persediaan), dengan meningkatnya biaya penyimpanan, dan resiko kerusakan yang lebih besar. Sebaliknya

persediaan terlalu sedikit mengakibatkan resiko terjadinya kekurangan persediaan (*stock out*). Karena sering kali barang atau bahan tidak dapat didatangkan sehingga proses produksi tidak sesuai dengan yang direncanakan perusahaan, akibatnya keuntungan relatif tidak memuaskan, bahkan kehilangan kesempatan. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur Integrasi Internal adalah; (a) Pembuatan rencana terpadu. (b) Menetapkan tujuan bersama. (c) Membangun pemahaman bersama. (D) Keputusan bersama tentang efisiensi biaya

Hadirin yang saya muliakan,

Hasil studi ini terhadap integrasi internal menunjukkan pentingnya koordinasi dan kerja sama internal antara lain, material yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan, perencanaan materi yang terpadu oleh perusahaan, menetapkan tujuan bersama, membangun pemahaman bersama, kebutuhan bersama tentang efisiensi dan hasil ini juga memberikan temuan berkenaan dengan pengaruh *internal supply chain* terhadap kinerja perusahaan plywood di Propinsi Riau.

Proses integrasi terletak pada *inter-organizational collaboration*, yang berhubungan dengan tempat dan alokasi pekerjaan. Sedangkan konfigurasi yang digunakan adalah konsep Lejeune yang dikenal dengan ‘the 4C’s’. Lejeune and Yakova (2005) memperkenalkan sebuah kerangka kerja *supply chain* yang disebutnya ‘*the 4C’s of supply chain manajement*. Kerangka kerja tersebut terdiri dari empat konfigurasi utama yaitu : *Communicative, Coordinated, Collaborative, dan co-operative*. Pada *Communicative supply chain*, kerja sama ini tidak berbentuk tetapi eksis dan sifatnya sementara, hanya untuk mendapatkan kesetaraan dengan pesaing. Satu-satunya bentuk Integrasi diantara anggotanya adalah integrasi internal. Demikian pula mengenai pertukaran informasi diantara anggotanya sifatnya sporadis

tergantung keperluan. Masing-masing anggota bekerja untuk kepentingannya sendiri, dan oportunist. *Trust* diantara anggotanya terbatas pada bentuk *gentlement agreement*

Pada *Coordinated supply chain*, peran *leader* bertanggung jawab jawab atas semua komunikasi dengan pelanggan, dan pembagian informasi kepada anggota *supply chain* dilakukan oleh leader sesuai dengan kebutuhan. Goal congruencenya bersifat moderat karena adanya *power* dari pihak *leader*, oleh sebab itu peran leader sangat menonjol di dibandingkan anggota *supply chain* lainnya, layaknya pimpinan dalam suatu organisasi, karena sifatnya yang masih dominant, pengambilan keputusannya juga bersifat jangka pendek. *Trust* dalam konfigurasi ini berdasarkan *gentlement agreement*. *expertise (specific inputs)*, tetapi juga meliputi *technical*

Sedangkan pada *Collaborative supply chain*, sudah ada saling ketergantungan tapi sifatnya dangkal. Walaupun demikian pada konfigurasi ini, masing-masing anggota sepakat untuk menetapkan tujuan bersama dalam rangka mendapatkan keuntungan jangka panjang. Dengan demikian proses pengambilan keputusannya juga didasarkan atas tujuan jangka panjang.

Pada *Co-opetitive supply chain*, ada saling ketergantungan yang mendalam (*deep interdependence*). Sebagaimana konfigurasi kolaboratif, proses pengambilan keputusannya mengharuskan para anggotanya memiliki *reliability and competency trust*, dan bahkan *goodwill trust*. Kerjasama dalam konfigurasi ini tidak terbatas pada masukan spesifik (*specific inputs*), tetapi juga meliputi *technical expertise*. Pertukaran informasi yang menyangkut pengembangan produk tentunya meliputi dokumen rahasia, bahkan termasuk katagori pertukaran inventory antar perusahaan (*lateral transshipment*). Pada kerja sama ini masing-masing pihak dituntut mempunyai sifat *true goal congruence*, jauh dari sifat oportunist.

Konsep Lejeune, *trust* yang terjadi masuk dalam kategori *deterrence based and reliability*, maksudnya adanya ketergantungan dari kedua belah pihak terhadap suatu transaksi, tetapi kemungkinan tidak berhasilnya tinggi (resiko besar).

Fakta yang ditemukan bahwa material yang dibeli oleh perusahaan-perusahaan dari suppliers harganya relatif kurang kompetitif, karena tingginya beban resiko yang diperhitungkan oleh pemasok. Hal lain yang bisa dilihat adanya persyaratan-persyaratan kontrak yang banyak memberatkan perusahaan-perusahaan, umpamanya jaminan uang muka, pembelian dengan system *cash and carry*, sedangkan perusahaan mendapatkan dananya secara target progress tertentu, sehingga sedikit banyaknya mempegaruhi *cash flow*. Berarti hal tersebut diatas menunjukkan rendahnya kepercayaan mereka kepada perusahaan Plywood itu sendiri. Demikian pula halnya kesepakatan bisnis bila perusahaan plywood berhubungan dengan supplier baru, membutuhkan waktu yang relatif panjang dan biaya transaksi yang tinggi. Dengan frekuensi transaksinya rendah, maka perusahaan-perusahaan plywood diposisikan bukan sebagai pelanggan potensial. Dalam keadaan "*peak season*" tentunya mereka mendahulukan para pelanggan potensial. Pelanggan potensial adalah pelanggan yang bisa memberikan jadwal pesanan jauh sebelumnya (*advance sourcing*), frekuensi transaksinya tinggi, dan bisa memberikan kepastian tentang jadwal pembayarannya.

Bila dihubungkan dengan kriteria konsep Lejeune, *trust* yang terjadi masuk dalam kategori *deterrence based and reliability*, artinya ada ketergantungan dari kedua belah pihak terhadap suatu transaksi, tetapi kemungkinan tidak berhasilnya tinggi (resiko besar). Masih ada kekhawatiran dari patner tentang tidak tercapainya komitmen soal pembayaran sehingga yang di persyaratkan macam-macam, dan biasanya memberatkan perusahaan.

Laba merupakan hal yang spesifik yang dapat diukur. Maka untuk pengukuran laba atau kinerja secara absolut adalah kemampuan yang dimiliki dalam perusahaan dengan tidak mempertimbangkan kinerja pesaing, oleh karena itu kinerja absolut diartikan kemampuan perusahaan dalam, *cots, stock-outs and lead-time reductions* (Gimenez & Ventura, 2003-2005).

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan kemampuan perusahaan untuk membuat standar yang diinginkan oleh pelanggan dengan mempertimbangkan biaya produksi dan pemeliharaan yang rendah, peningkatan kualitas produk, mengurangi persediaan barang dalam proses, menurunkan biaya pengganguran material dan batas waktu penyerahan (Trancey & Vonderembse, 2004).

Fakta yang ditemukan menunjukkan kerja sama dengan mitra kerja yang bersifat *project based*, artinya komunikasi dengan patner efektif kalau ada proyek/permintaan raw material yang dibutuhkan perusahaan. Proyect based dilaksanakan pada berbagai macam jenis order dari perusahaan-perusahaan lain, dan bermacam-macam pembeli, sehingga menyulitkan proses pengadaan (*inbound logistiks*). Fenomena yang terjadi baik di negara-negara yang sedang berkembang menunjukkan bahwa kunci dari peningkatan kinerja perusahaan terletak pada kemampuan perusahaan dalam membangun efektifitas hubungan secara terintegrasi melalui kerja sama dan koordinasi yang diawali dengan *kriteria supplier selectioan* diantara mitra bisnisnya. Maka konfigurasi supply chain pada industri dapat diklasifikasikan antara lain; *Communicative, Coordinative, Collaborative, dan Co-opetitive''*.

Hadirin yang saya muliakan,

Akhirnya sampailah saya pada kesimpulan dan saran-saran yang berkaitan dengan dampak kriteria supplier selection, integrasi internal dan integrasi external terhadap kinerja

perusahaan plywood di Propinsi Riau. Kesimpulan yang pertama Integrasi Internal yang bertujuan untuk mengetahui yang dilakukan oleh para maneger-maneger perusahaan plywood dalam hal koordinasi dan kerja sama yang berkaitan dengan unit-unit kerja/ fungsi dalam perusahaan yang terdiri dari ; Pembuatan perencanaan terpadu, menetapkan tujuan bersama, membangun pemahaman bersama, keputusan bersama tentang efisiensi. Integrasi Internal itu dibutuhkan oleh keputusan bersama tentang efisiensi. Integrasi external itu dibutuhkan oleh pertimbangan terhadap persaingan: dan yang kedua adalah Untuk meningkatkan kinerja perusahaan plywood, maka kreteria pemasok dibutuhkan perbaikan-perbaikan atau upaya integrasi internal.

Saran yang dapat diberikan diharapkan dapat digunakan untuk mengambil keputusan guna meningkatkan kinerja perusahaan plywood di Propinsi Riau adalah:

1. Sebaiknya perlu ditingkatkan keseragaman material oleh supplier yang dijual kepada perusahaan plywood, Dengan keseragaman material yang dijual kepada perusahaan, maka akan terjadi untuk masa akan datang pembelian untuk jangka panjang oleh perusahaan kepada supplier agar dalam implementasi integrative secara bersama-sama SCM dan pertimbangan pentingnya kriteria supplier-selection
2. Sebaiknya perlu dilaksanakan oleh perusahaan plywood untuk meningkatkan keputusan bersama dalam integrasi internal oleh maneger-maneger perusahaan plywood, karena integrasi external dibutuhkan, oleh pertimbangan terhadap persaingan. sikap keterbukaan dalam menyampaikan informasi tingkat persediaan bahan baku oleh perusahaan dalam pelaksanaan integrasi external khususnya melakukan koordinasi kepada pihak pemasok

DAFTAR PUSTAKA

- Alfred A. Candler, Jr. 1962. *Strategi and Structur : Capters in the History of the Industrial Enterprice* (Cambridge, Mass ; MIT Press).
- Aaker, David A (1988) *Developing Business Strategi*, Second Edition, USA; John Willey & Sons, Inc.
- Ansori, M. (2000). *Pengaruh Kemampuan Produksi, Kemampuan Pemasaran dan Strategi Bisnis terhadap Kinerja Bisnis pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia* Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Surabaya.
- Balakrishan , Subra. (1997). *The Influences Management Policies and Gain-Sharing Plans on Business Performance*, *Internasional journal of Management* , Vol. 14 ,No. 1.P : 170-78.
- BAPPEDA Tingkat I Propinsi Riau, (2000). *Propinsi Riau Dalam Angka Pekanbaru*.

- Brigham, E.F, (1995). *Fundamentals of Financial Management, Seventh Edition, Fort Worth* : The Dryden Press : Harcourt Brace College Publishers
- Buku Pedoman Peningkatan *Mutu Komoditi Ekspor Indonesia* .(1992). PT. Dharma Niaga bekerjasama dengan Dewan Penunjang Ekspor (DPE) dan Deperindag RI. Jakarta.
- Basu Swasta dan Irawan(1985).*Manajemen Pemasaran Moderen*. Liberty, Yogyakarta.
- Carroll, D.J. (1982). *The Link Between Performance and Strategy*, Harvard Business Review, Vol. PP; 3 - 10.
- Chun Li, C. (1975). *Path Analysis - a Primer*.The Boxwood Press, Pacific Grove , USA.
- Cravens, D,W, (1991.) *Strategic Marketing*, Third Edition, Homewood : Richard D. Irwin, Inc.
- Cuno Pumpin, (Alih Bahasa, Fine Susanti Wijaya), (1995).*Strategi Perusahaan*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Departemen Kehutanan Republik Indonesia.(1997).*Ensiklopedi Kehutanan Indonesia*.Edisi Pertama. Jakarta.
- Departemen Kehutanan dan Perkebunan Republik Indonesia. (1999). *Undang-Undang Pokok Kehutanan Nomor 41 tahun 1999*. Jakarta
- Ferdinand, Agustin (2002) *Structural Equation Modelind*.Dalam Penelitian Manajemen.Aplikasi Model-Mdel Rumit Dalam Penelitian untuk tesis Magister dan Doktor, Undip, Semarang.

- Ferguson, R. Brad. 2000. *Production and Inventory Management Journal; Implementing Supply Chain Management Second Quarter*. University of Indianapolis.
- Gitman, L.W, (1979). *Principles of Managerial Finance*, Second Edition, New York : Harper & Row, Publisher.
- Halfert, Erich. A. (1991) *Technique of Financial Analysis*, Seventh Edition, Homewood, Richard D Irwin Ins, Illinois.
- Harrington, D.Rand B.D. Wilson. (1991) *Corporate Financial Analysis*, Third Edition, Richard D.Irwin, Inc, Homewood
- Hair, J,F, Anderson,R,E,Tathan,R.L and Black W.C. (1995) *Multivariate Data Analysis*, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Hitt Michael A, R, Duanne Ireland and Robert E.Hoskisson.(1997) *Manajemen Strategis. Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Terjemahan, Cetakan Pertama, Erlangga, Jakarta.
- Hunger, J. David and Wheellen, Thomas L. (2001) *Manajemen Strategis*, Terjemahan, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Andi Offset, Yogyakarta.
- Kotler, Philip and Amstron, Gary (1996). *Principle of Marketing Internasional* Edison, Seventh Edition, America, United States.
- Karmakar, U.S., (1996.) *Integrative Research in Marketing and Operating Management, Journal of Marketing Research, Vol XXXIII*.

- Kotler, P. (1994). *Managemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, implementasi dan pengendalian*. Erlangga.
- Mulyadi.(2001) *Balanced Scorecard. Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi Ke I, Cetakan keL, Selemba Empat Jakarta.
- Prawirosentoso, Suyadi(1999),*Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta
- Porter, Michael (1985) *Competitive Strategy*, The Dryden Press A.Division of Macmillan Publishing Co. Inc.
- Pearce II,John A and Richard B. Robinson,JR. (1997) *Manajemen Strategik.Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Terjemahan, Jilid Satu, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Sapp, RW and Roger W. Smith (1934).*Strategic Manajement for Bankers*, Planning Excecutive Institute, Ohio.
- Sartono, R. A.(1995).*Manajemen Keuangan*. Edisi 3,Balai Pustaka Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Stoner, J.A.F and R.E. Freeman (1992). *Management 5 th ed. Eng lewood Cliffs, N. J.* : Prentice - Hill Internasional, anc.
- Suwarsono.(1994) *Manajemen Strategik.Konsep, Alat Analisa danKonteks*, Cetakan Pertama,AMP YKPN, Yogyakarta

Stewvens, J., (1989). *Integrating the supply chain Internasional Journal of Physical Distribution and Material Manajement*. JAI Press, Greenwich, CT, PP.231-59.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P, dan Simchi-Levi, E. (2000). *Designing and Maneging the Supply chain: Concepts, Strategies Case Studies*, McGraw-Hill Companies Inc.

Trancey & Vonderembse(2004). *Building Supply-Chain: A Key To Enhancing Manufakturung Performance* ‘ Journal of Business Mid-American, Vol.15. pp 10-20.

UCAPAN TERIMAKASIH

Hadirin yang saya muliakan.

Sebelum saya mengakhiri pidato pengukuhan ini, pertama dan utama sekali saya memanjatkan puji syukur yang setinggi-tingginya kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, karunia dan kemampuan berfikir yang cukup dalam menyerap ilmu pengetahuan sehingga saya dapat menggapai jenjang jabatan akademik tertinggi berupa Guru Besar pada Fakultas Ekonomi Universitas Riau.

Puji dan syukur saya kehadirat Allah yang Maha Kuasa atas rahmat dan bimbinganNya yang selalu diberikan ke pada hidup saya, apapun derajat yang saya sandang dan pangkat yang saya duduki semoga selalu dapat bermanfaat kepada dimana saya bekerja dan dilingkungan keluarga besar pada umumnya.

Selanjutnya, ucapan terima kasih yang tulus saya persembahkan kepada orang tua saya, Umi Nainsah yang telah mengandung, melahirkan dan membesarkan saya, dan Bapak H.M. Djamin (Almarhum yang telah berpulang kerahmatullah, semoga beliau mendapat tempat yang terbaik disisi Allah SWT). Beliau menanamkan hidup itu, merupakan suatu

perjuangan yang keras dan dihadapi dengan ikhlas, dengan diikuti dengan produktifitas yang tinggi dan pantang menyerah.

Saya mengucapkan kepada Uni Prof. Dr. Hj.Djanius Djamin SH.MSi. yang merupakan figure yang berfungsi ganda terhadap saya, baik sebagai adik kandung sekaligus anak, yang tidak henti-hentinya memberikan materi dan moril yang tidak dapat disebutkan satu demi satu,sehingga sangat memberikan kekuatan yang sangat besar, sehingga saya dapat menyelesaikan pada sampai kejenjang Dr,dan Prof yang saya miliki sekarang ini.

Saya juga mengucapkan terima kasih banyak kepada Almarhum Suami saya tercinta dan tersayang Syahbuddin Amran yang selama hidupnya dan sampai saat ini sangat memberikan kekuatan yang besar untuk menghadapi hidup yang serba kompleks sehingga pada saat ini anak-anak dan juga saya kuat dalam menghadapi hidup ini. Dan saya sangat bangga dengan anak-anak saya yang telah meraih keserjanaanya serta mampu mandiri walaupun tanpa seorang papa yang mendampingi mereka anak-anak yang saya sayangi ini antara lain, Aprinawati SE.MM; Marwansyah SE; Elvi Latriani.SE.MM dan Herwansyah.SE., dan mereka merupakan motivasi yang tidak ada taranya.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya sampaikan kepada promotor dan Co-Promotor Prof. Dr. Djumilah Zain. SE ; Prof. Dr.Ubud Salim. SE., MA; Prof. Armanu Thoyib.SE., MM., Ph.D; tim penguji Prof. Dr. M.S. Idrus. SE.,M.Ec; Prof. Dr. Eka Afnan Troena.SE ; Dr. Margono Setiawan. SE., SU; Prof. Dr. Surachman. SE., M.SIE dan Prof. Dr. Andi Sularso. SE., SU.

Ucapan terima kasih saya disampaikan kepada Bapak Menteri Pendidikan Nasional, melalui bapak Rektor Universitas Riau Yang telah menetapkan dan mengangkat saya sebagai Guru Besar tetap di Universitas Riau. Juga dengan penuh kerendahan hati terima kasih saya sampaikan kepada Bapak Rektor Universitas Riau, Prof. Dr Ashaluddin Jalil,MS ,dan segenap pimpinan atas segala perhatian, bantuan,kesempatan,dan

kepercayaan yang diberikan sehingga saya ditetapkan sebagai guru besar Universitas Riau.

Ucapan terima kasih yang tulus saya sampaikan kepada Prof. Adnan Kasry, Prof. Dr. Yohannas, Drs. Kennedy, MM, Ak; Drs. Zainal Abidin, MM, Ak atas bantuan dan dukungannya.

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada teman-teman atas bantuan dan dukungannya : Dr. Tedy Chandra; Dr. Kasman Arifin; Dr. Ahmad Helmi; Dr. Harlen; Dr. Asmara Hendra Komara; Dr. Andreas; Dr. Zulkarnain; Dr. Firdaus Ces; Dr. Dadi Komardi; Dr. Sri. Indrastuti dan Dr. Idayanti.

Kepada Dekan dan segenap pimpinan serta Ketua Jurusan di Lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Riau, Saya menyampaikan rasa terima kasih, karena telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengembangkan karir sebagai dosen di Jurusan Ilmu Manajemen, pada hari saya dikukuhkan sebagai Guru Besar Universitas Riau. Semoga apa yang saya peroleh ini akan meningkatkan lagi pengabdian saya dalam menyampaikan dan mengembangkan ilmu kepada segenap civitas akademika Fakultas Ekonomi Universitas Riau.

Akhirnya, ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada seluruh pihak yang telah banyak memberikan bantuan serta dukungan , Drs. H. Mambang Mit Wakil Gubernur Propinsi Riau, Ir. Indra Hasan, MT ; Drs. Anwar Rahman atas bantuan yang diberikan.

Demikianlah pidato pengukuhan ini, saya aturkan terima kasih kepada hadirin, dan kepada panitia pelaksana acara Pengukuhan ini, terima kasih atas perhatiannya, kepada kita semua. Amien Ya Rabbal Alamin

Wabillahitaufiq Walhidayah

Wassalamu' alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Pekanbaru 12 November 2009

RIWAYAT HIDUP

1. KETERANGAN DIRI

1. Nama : Prof. Dr. Hj. Djanimar Djamin,SE.,M.Si
(Lengkap Dengan Gelar)
2. Tempat/ Tgl Lahir: Sawahlunto , 22 Desember 1944
3. Alamat Rumah : Jln Lily II No.15 Sukajadi
Pekanbaru - 28123
e-mail : djanimar_djamin@yahoo.com
Telp . (0761) 35643; 7074264
HP: 081365393647
4. Pangkat/Gol : Pembina Utama Muda, golongan ruang
IV/c
5. Jenis Kelamin : Perempuan
6. Agama : Islam
7. Keluarga :
 - 7.1. Nama Ayah : H.M. Djamin (Alm)
 - 7.2. Nama Ibu : Nainsah (Alm)
 - 7.3. Nama Suami : Syahbuddin Amran (Alm)

- 7.4. Nama Anak : 1) Aprinawati, SE., MM
2) Marwansyah, SE
3) Elvi Lastriani, SE., MM
4) Hermansyah, SE

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SD Lulus tahun 1955 di Pekanbaru.
2. SGB Lulus tahun 1959 di Pekanbaru .
3. SMA Lulus tahun 1963 di Pekanbaru
4. Sarjana Muda Ekonomi Lulus tahun 1967 di Fakultas Ekonomi UNRI
5. S2 Lulus tahun 1996 pada Program Pascasarjana Universitas Sumatra Utara
6. S3 Lulus tahun 2008 pada Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang.

III. RIWAYAT PEKERJAAN

- 1961-1968 : Guru honorer pada SD 001 Pekanbaru
1968/1972 : Guru Hohorer pada SMA swasta Medan
1972/1981 : Direktur CV. Nusa Indah Pekanbaru
1972- sekarang : Dosen tetap pada Fakultas Ekonomi Universitas Riau
1982-2003 : Dosen tidak tetap pada Fakultas Ekonomi Universitas Lancang Kuning
1972-2004 : Dosen tidak tetap pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau
1993-2003 : Dosen tidak tetap pada Akademi Sekretaris dan Manajemen (ASM) Persada Bunda
2000-2002 : Dosen tidak tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Persada Bunda
1999-2001 : Dosen tidak tetap pada Akademi Keuangan dan Perbankan Riau (AKBAR)

- 2000-sekarang : Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Dharma Putra Pekanbaru
- 2003-sekarang : Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Dharma Putra Pekanbaru
- 2005-2006 : Dosen pada Program Magister Manajemen Brawijaya Malang
- 2002-2003 : Dosen pada Program Magister Manajemen (S2 Program MM) Universitas Riau
- 2009-sekarang : Dosen Pasca Sarjana Program MSi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau
- 2009-sekarang : Dosen Program Profesi Akuntansi (PPA) Fakultas Ekonomi Universitas Riau.

IV. KARYA ILMIAH

1. Peranan Kridit Perbankan dalam Rangka Peningkatan Industri Kecil Pangan di Kota Madya Pekanbaru.
2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja pada Peusahaan Kayu Lapis di Kotamadya Pekanbaru.
3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pemasaran Jasa Bank Rakyat Indonesia Cabang Pekanbaru Dalam Menyalurkan Kredit Umum Pedesaan Pekanbaru .
4. Analisa Pendapatan dan Konsumsi Petani Nenas di Desa Rimbo Panjang ke Camatan Kampar.
5. Analisa Yang Mempengaruhi Penjualan Pedagang Kecil Pusat Pasar di Kotamadya Pekanbaru
6. Masalah Pendapatan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Becak Pembawa orang Medan Area Di Medan.
7. Kegiatan Industri Pulp dan Kertas serta Dampaknya Terhadap Sosial Ekonomi di Kecamatan Siak Sri Indrapura Propinsi Riau.

8. Analisa Vegetasi Hutan Tahura dan Spesies di Danau Laut Kawar.
9. Prospek Industri Plywood di Daerah Riau
10. Kepuasan Konsumen Terhadap Pelayanan Kesehatan Gawat Darurat Pada Rumah Sakit Caltex .
11. Analisis Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintahan Daerah Melalui Efektifitas Dan Efisiensi Pendidikan Dan Latihan
12. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru.
13. Metode Yang Perlu Di Laksanakan Dalam Pengembangan Manajemen.
14. Perilaku Pimpinan dan Penghargaan Karyawan Di Suatu Perusahaan.
15. Kebijakan Pemberian Insentif Dalam Mendorong Meningkatkan Produktifitas.
16. Pengaruh Supply Chain Terhadap Kinerja Perusahaan Plywood
17. Manajemen Sumber Daya Manusia

VI. ORGANISASI KEMASYARAKATAN

1. Bendahara Umum Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia cabang Pekanbaru
2. Sebagai Anggota Dharma Wanita Fekon.
3. Pengurus Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI) X-B Riau.
4. Sebagai Penasehat Ikatan Keluarga Batusangkar di Pekanbaru