

PENGUKURAN KINERJA RANTAI PASOK TEMBAKAU PADA BAGIAN HULU DI PR. X MALANG

Riska Ayu Febriana*, Fitri Dina Riana, dan Anisa Aprilia

Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya
Jl. Veteran, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur, Indonesia

*Corresponding author: riskaayufebriana110299@gmail.com

Abstract: *Activities in the supply chain have problems related to uncertainty, to be faced in this condition the business actors need to know their performance and improve their performance. The level of best or bad performances of a company has based on the application of supply chain management in managing the business activities. The implementation of supply chain management is faced with a problem such as uncertainty of market conditions about price and quantity of supply and demand that can affect the operational activities of the supply chain. The supply chain problem also occurs in the tobacco supply chain as the plantation commodity with high economic value and the seasonal characteristic. The upstream side of the tobacco supply chain is needed to determine the performance that has been achieved. Therefore, research on the performance measurement of upstream tobacco supply chain at PR. X Malang is important. The purposes of this study are to describe the mechanism of implementation of tobacco supply chain management on the upstream side, and analyzing the performance of the upstream of the tobacco supply chain, and formulate a strategy to improve the upstream of supply chain performance. The analysis used in this study is based on the SCOR model with five core processes (plan, source, make, deliver, return) and five performance attributes (reliability, responsiveness, agility, cost, asset). This study uses 3 key informants consisting of farmers, collectors, and manufacturers with purposive techniques. The result of this study shows that the farmer performance needs an improvement based on the flexibility and TSCC (total supply chain cost) matrix performance, the collector performance needs an improvement based on TSCC performance matrix and manufacture performance needs an improvement based on the flexibility and TSCC matrix performance.*

Keywords: *supply chain performance, supply chain management, SCOR model, supply chain, tobacco.*

Abstrak: *Aktivitas dalam rantai pasok terdapat permasalahan terkait ketidakpastian sehingga para pelaku usaha perlu untuk mengetahui kinerjanya serta meningkatkan kinerjanya. Tingkat baik atau buruknya kinerja suatu perusahaan didasarkan pada penerapan manajemen rantai pasok dalam pengelolaan aktivitas bisnisnya. Pada penerapannya, manajemen rantai pasok dihadapkan dengan permasalahan ketidakpastian kondisi pasar berupa harga dan jumlah pasokan maupun permintaan yang dapat memengaruhi kegiatan operasional rantai pasok. Permasalahan terkait rantai pasok juga terjadi pada rantai pasok tembakau yang merupakan komoditas perkebunan dengan nilai ekonomis tinggi serta bersifat musiman. Pada rantai pasok tembakau khususnya pada bagian hulu perlu adanya perhatian untuk mengetahui kinerja rantai pasok tembakau yang telah dicapai. Oleh karena itu, penelitian tentang Pengukuran Kinerja Rantai Pasok tembakau pada bagian Hulu di PR. X Malang penting untuk dilakukan. Tujuan dari penelitian ini yaitu: mendeskripsikan mekanisme pelaksanaan manajemen rantai pasok tembakau pada bagian hulu, menganalisis*

kinerja rantai pasok tembakau pada bagian hulu dan merumuskan strategi peningkatan kinerja rantai pasok pada bagian hulu. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada model SCOR dengan dengan lima proses inti (*plan, source, make, deliver, return*) dan lima atribut kinerja (*reliability, responsiveness, agility, cost, asset*). Penelitian ini menggunakan *key informant* berjumlah 3 orang yang terdiri dari petani, pengepul, dan manufaktur dengan teknik *purposive*. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja petani perlu adanya perbaikan berdasarkan matrik kinerja *flexibility* dan TSCC (*Total Supply Chain Cost*), kinerja pengepul perlu adanya perbaikan berdasarkan matrik kinerja TSCC, dan kinerja manufaktur perlu peningkatan berdasarkan matrik kinerja *flexibility* dan TSCC.

Kata kunci: kinerja rantai pasok, manajemen rantai pasok, model SCOR, rantai pasok, tembakau.

PENDAHULUAN

Situasi bisnis saat ini dihadapkan dengan tingginya ketidakpastian dalam rantai pasok. Ketidakpastian dalam rantai pasok dapat disebabkan oleh keterlibatan pelaku dalam rantai pasok, ketidaksesuaian kualitas produk dan waktu pengiriman, ketidakpastian yang dipengaruhi oleh faktor luar seperti beragamnya kualitas produk dan waktu saat barang masuk dan terhadap pemenuhan permintaan konsumen (Flynn et al., 2016). Menghadapi tingginya ketidakpastian dan kondisi persaingan bisnis saat ini, maka perusahaan perlu meningkatkan kinerjanya untuk dapat bertahan di pasar dan bersaing dengan kompetitornya. Kinerja perusahaan merupakan hasil capaian perusahaan pada suatu periode tertentu dan mengacu terhadap ketetapan standar perusahaan. Kinerja perusahaan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk berorientasi pada pasar dan tujuan uang yang ingin dicapai serta dapat menggambarkan kondisi perusahaan secara empiris dan dapat diukur (Nurdianti et al., 2017). Tingkat baik dan buruknya kinerja suatu perusahaan didasarkan pada penerapan manajemen rantai pasok untuk mengelola aktivitas bisnis pada tiap pelakunya. Adanya manajemen rantai pasok bertujuan untuk mengelola aktivitas rantai pasok dalam mencapai keunggulan kompetitif yang maksimal serta memberikan pelayanan kepada konsumen akhir (Sosial et al., 2020).

Tembakau dengan nama ilmiah *Nicotianae tabacum* L. adalah salah satu komoditas perkebunan di Indonesia yang mempunyai peranan strategis terhadap perekonomian nasional. Indonesia merupakan

salah satu negara yang memproduksi tembakau terbesar urutan ke-6 dunia dengan total produksi sebesar 136 ribu ton atau sekitar 1,91% dari total produksi dunia Kementerian Pertanian Republik Indonesia (2020). Salah satu daerah penghasil tembakau terbesar di Indonesia adalah Provinsi Jawa Timur. Menurut data yang dikeluarkan oleh Kementerian Pertanian Republik Indonesia (2020) bahwa Provinsi Jawa Timur menghasilkan tembakau dengan total 84.104 ton atau 46,3% dari total produksi nasional dengan total area tanam 100,577 hektar pada tahun 2018 dan meningkat hingga tahun 2020 menjadi 84,997 ton. Kondisi di lapang pada rantai pasok bagian hulu komoditas tembakau mempunyai permasalahan terkait perubahan harga yang drastis dan fluktuasi jumlah produksi. Permasalahan fluktuasi harga tentunya sering terjadi terutama di pihak petani. Selain itu, fluktuasi jumlah produksi tembakau turut serta berpengaruh terhadap ketersediaan pasokan tembakau. Permasalahan pada rantai pasok tembakau dapat berpengaruh pada kegiatan operasional perusahaan dan kinerjanya. Oleh karena itu, penerapan manajemen rantai pasok sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.

PR. X Malang merupakan salah satu IHT (Industri Hasil Tembakau) yang mengolah tembakau menjadi produk akhir berupa rokok SKT (Sigaret Kretek Tangan). PR. X Malang berlokasi di Kabupaten Malang, Jawa Timur. Adapun dalam pelaksanaan kegiatan produksi di PR. X Malang terdapat fluktuasi jumlah produksi setiap harinya. Hal tersebut didasarkan pada jumlah permintaan ritel. Menurut data perusahaan pada tahun 2019 jumlah produksi rokok mengalami penurunan

sebesar 6,5% dari tahun sebelumnya yaitu sebanyak 9.472.800 batang rokok. Selain itu terdapat fluktuasi jumlah produksi sebesar 10-20% per harinya. Adapun dipilihnya Malang sebagai lokasi pelaksanaan penelitian ini dikarenakan Malang merupakan salah satu daerah di Jawa Timur yang mempunyai IHT yang cukup banyak yaitu sekitar 57 Industri yang terdaftar pada data Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (2021). Berdasarkan permasalahan pada komoditas tembakau, untuk mengatasi tingginya ketidakpastian tersebut perlu adanya pengukuran kinerja rantai pasok untuk mengetahui kondisi manajemen rantai pasok yang telah diterapkan sehingga dapat ditentukan strategi untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian mengenai pengukuran kinerja rantai pasok tembakau pada bagian hulu di PR. X Malang dilaksanakan berdasarkan pendekatan SCOR melalui lima proses inti bisnis (*plan, source, make, deliver, return*) serta lima atribut kinerja yaitu *reliability, responsiveness, agility, cost, dan asset*. Adapun penggunaan model SCOR dikarenakan model ini merupakan acuan dasar dalam pengukuran kinerja rantai pasok yang dapat mewakili keseluruhan proses inti bisnis serta terdapat ketetapan standar pengukuran berdasarkan *Supply Chain Council* yaitu 5 atribut pengukuran serta penggunaan matrik kinerja pada setiap atribut kinerja yang digunakan, selain itu terdapat ketetapan nilai benchmark yang digunakan sebagai standar penetapan kategori kinerja yang telah dicapai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang didasarkan pada analisis menggunakan data berbasis angka. Adapun analisis kuantitatif digunakan untuk mengetahui kinerja rantai pasok tembakau berdasarkan hasil analisis menggunakan model SCOR (*Supply Chain Operations Reference*). Selain itu penggunaan analisis deskriptif dalam penelitian ini untuk mengetahui penerapan manajemen rantai pasok yang telah dilaksanakan dan untuk merumuskan strategi perbaikan kinerja.

Lokasi penelitian ditentukan secara *purposive* berdasarkan kesengajaan peneliti. Adapun pemilihan lokasi penelitian tersebut berdasarkan dua pertimbangan yaitu: PR. X Malang merupakan salah satu IHT atau selaku pihak manufaktur yang menerapkan manajemen rantai pasok dalam proses bisnisnya dan PR. X Malang dalam operasionalnya terdapat fluktuasi jumlah permintaan dan jumlah produksi sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini menggunakan *key informant* sebagai pihak ahli yang dapat memberikan informasi terkait rantai pasok tembakau serta dapat mendukung data primer yang diperoleh selama penelitian yang ditentukan secara *purposive*. Teknik *purposive* digunakan dengan pertimbangan yaitu *key informant* merupakan individu yang terlibat langsung dalam rantai pasok tembakau dan mempunyai pengalaman pada bidangnya selama lebih dari 10 tahun. Adapun penentuan *key informant* dengan teknik *purposive* melalui penarikan *snowball* dari pihak manufaktur sehingga diperoleh 3 orang *key informant* yaitu petani, pengepul, dan manufaktur.

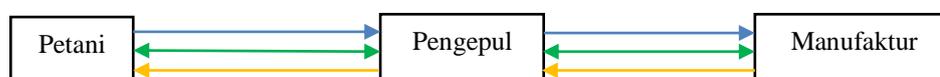
Data yang digunakan dalam penelitian merupakan data primer dan data sekunder. Adapun untuk memperoleh data primer melalui kegiatan wawancara secara langsung dengan menggunakan kuesioner terbuka, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan pengumpulan data sekunder diperoleh dari sumber lain berupa buku, data statistik pemerintah, jurnal, maupun tugas akhir penelitian terdahulu. Data yang terkumpulkan selanjutnya akan dianalisis berdasarkan model SCOR untuk mengetahui kinerja rantai pasok pada bagian hulu.

Analisis kinerja rantai pasok menggunakan model SCOR berdasarkan 5 proses inti (*plan, source, make, deliver, return*) serta menggunakan 5 atribut kinerja (*reliability, responsiveness, agility, cost, asset*). Adapun hasil analisis yang diperoleh selanjutnya akan ditentukan kinerjanya berdasarkan pengkategorian nilai *benchmark*. Berikut merupakan acuan nilai *benchmark* yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai benchmark atribut kinerja model SCOR

Atribut	Indikator	Perusahaan		
		Parity	Advantage	Superior
Kinerja Eksternal				
<i>Reliability</i>	Pemenuhan Pesanan atau <i>Perfect Order Fulfillment (%)</i>	94,00-95,00	96,00-97,00	≥ 98,00
<i>Responsiveness</i>	Waktu untuk Memenuhi Permintaan atau <i>Order Fulfillment Cycle Time (Hari)</i>	8,00-7,00	6,00-5,00	≤ 3,00
<i>Agility</i>	<i>Flexibility (Hari)</i>	42,00-27,00	26,00-11,00	≤ 10
Kinerja Internal				
<i>Asset</i>	Lamanya Waktu Perusahaan Membayar dan Menerima Pendapatan atau <i>Cash to Cash Cycle Time (Hari)</i>	45,00-34,00	33,00-21,00	≤ 20,00
	Persediaan atau <i>Inventory (Hari)</i>	27,00-14,00	13,00-1,00	= 0,00
<i>Cost</i>	Total Biaya yang diperlukan dalam Rantai Pasok atau <i>Total Supply Chain Cost (%)</i>	13,00-9,00	8,00-4,00	≤ 3,00

Sumber: Francis (2008), Harison dan V. Hoek (2008) Bolstorff dan Rosenbraum (2011), Apriyani et al. (2018)



Keterangan:

- : Aliran Barang
- ↔ : Aliran Informasi
- ← : Aliran Uang

Gambar 1. Pola aliran rantai pasok tembakau di PR. X Malang
Sumber: Data Primer (Diolah), 2021

HASIL DAN PEMBAHASAN

Key informant pada penelitian ini berjumlah 3 orang yang terdiri dari petani, pengepul, dan manufaktur. Setiap *key informant* mempunyai pengalaman bekerja lebih dari 10 tahun dan terlibat langsung dalam rantai pasok tembakau. Petani tembakau yang dipilih sebagai *key informant* dalam penelitian ini mempunyai pengalaman selama 30 tahun, pengepul mempunyai pengalaman selama 36 tahun, dan pihak manufaktur mempunyai pengalaman selama 11 tahun.

Mekanisme Manajemen Rantai Pasok Tembakau

Mekanisme manajemen rantai pasok tembakau pada bagian hulu di PR. X Malang menunjukkan bahwa terdapat 3 *stakeholder* yang terlibat yaitu petani sebagai pemasok, pengepul sebagai pemasok, dan manufaktur

sebagai produsen. Adapun pihak petani yang bekerjasama dengan manufaktur tersebar di beberapa daerah yaitu Besuki, Bondowoso, Paiton, Sumenep, Tulungagung, dan Blitar. Sedangkan pengepul yang bekerjasama dengan manufaktur berada di daerah Tulungagung dan Malang. Pihak petani dan pengepul yang dipilih sebagai *key informant* pada penelitian ini berlokasi di Tulungagung, dengan jenis tembakau yang dihasilkan adalah tembakau *Voor Oogst (VO)* dengan varietas Gagang Sidi.

Setiap aktivitas dalam rantai pasok tembakau pada bagian hulu terdapat 3 aliran utama yaitu aliran barang, aliran informasi, dan aliran uang. Berikut skema aliran pada rantai pasok tembakau dijelaskan pada Gambar 1.

Berdasarkan Gambar 1 diketahui bahwa aliran barang terjadi secara satu arah dimulai dari petani hingga manufaktur. Adapun aliran barang

merupakan proses perpindahan barang dari pada pelaku dalam rantai pasok. Perpindahan barang dalam rantai pasok tembakau yaitu berupa perpindahan tembakau basah (daun tembakau) dari petani kepada pengepul, selanjutnya pengepul melakukan pengolahan daun tembakau menjadi tembakau rajangan dan akan dikirimkan kepada pihak manufaktur sebagai bahan baku produksi.

Aliran informasi terjadi secara dua arah dimulai dari petani hingga manufaktur maupun sebaliknya. Aliran informasi dalam rantai pasok meliputi kegiatan perencanaan, transmisi pesanan, harga, status pengiriman barang, dan keadaan pasar. Seluruh informasi yang diperoleh dalam aktivitas rantai pasok dapat membantu dalam mempermudah melakukan kegiatan perencanaan jumlah pasokan yang diperlukan.

Aliran uang terjadi secara satu arah dimulai dari manufaktur hingga ke petani. Adapun aliran uang merupakan perpindahan nilai dalam bentuk rupiah melakukan transaksi jual-beli. Aliran uang dalam rantai pasok tembakau dimulai dari pihak manufaktur melakukan pembayaran atas pesanan tembakau rajangan kepada pihak pengepul yang dilakukan secara langsung dan tunai. Selanjutnya pihak pengepul melakukan transaksi pembayaran kepada petani atas pesanan daun tembakau yang dilakukan secara langsung dan tunai.

Selain itu dalam rantai pasok tembakau pada bagian hulu terdapat beberapa aktivitas yang dilakukan oleh 3 *stakeholder* yang terlibat. Berikut merupakan aktivitas dalam rantai pasok tembakau dapat dijelaskan pada Tabel 2.

Kinerja Rantai Pasok Tembakau

Pengukuran kinerja rantai pasok tembakau dilakukan pada bagian hulu dari rantai pasok. Adapun pihak yang terlibat pada rantai pasok bagian hulu yaitu petani, pemasok dan manufaktur yaitu PR. X Malang. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan data pada periode 2019-2020. Mengacu pada model SCOR pengukuran kinerja rantai pasok berdasarkan lima proses inti yaitu *plan*, *source*, *make*, *deliver* dan *return* dengan menggunakan lima atribut antara lain *reliability*, *responsiveness*, *agility*, *cost* dan *asset*. Indikator kinerja yang diukur, akan dikomparasi dengan menggunakan acuan nilai

benchmark yang terbagi menjadi tiga kategori yaitu *parity*, *advantage* dan *superior*.

Tabel 2. Aktivitas pelaku rantai pasok tembakau di PR. X Malang

Aktivitas	Pelaku dalam Rantai Pasok Tembakau di PR. X Malang		
	Petani	Pengepul	Manufaktur
Pertukaran			
1. Penjualan	v	v	x
2. Pembelian	x	v	v
Operasional			
1. Budidaya	v	x	x
2. Pengangkutan	x	v	v
3. Perajangan	v	v	x
4. Pengeringan	v	v	x
5. Penyimpanan	v	v	v
6. Pengolahan	x	x	v
7. Pengemasan	x	x	v
Fasilitas			
1. Penyortiran	x	v	v
2. Informasi Pasar	v	v	v
3. <i>Quality Control</i>	x	x	v

Sumber: Data Primer (Diolah), 2021

Kinerja Rantai Pasok Tembakau di Pihak Petani

Petani tembakau merupakan salah satu pihak yang terlibat dalam rantai pasok tembakau di PR. X Malang. Penerapan manajemen rantai pasok di pihak petani ditunjukkan dengan dilakukannya proses budidaya tembakau, pemanenan tembakau, dan mengolah tembakau sebanyak 35% dari jumlah produksi untuk dijadikan tembakau rajangan. Pihak petani tidak melakukan pengolahan tembakau menjadi tembakau rajangan dalam jumlah banyak karena tidak mempunyai gudang serta adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Adapun hasil analisis kinerja rantai pasok di pihak petani menggunakan model SCOR yang dapat dijabarkan melalui hasil perhitungan setiap indikator berdasarkan 5 matrik kinerja yang digunakan. Hasil analisis kinerja petani tembakau dapat ditunjukkan pada Tabel 3.

Matrik kinerja POF pada petani menunjukkan nilai 98,38% yang dapat diartikan bahwa keseluruhan pesanan baik melalui pengepul maupun kepada manufaktur telah terpenuhi sempurna sehingga berada dalam posisi *Superior*.

Tabel 3. Komparasi nilai rata-rata kinerja rantai pasok tembakau di petani

Atribut dan Matrik kinerja Rantai Pasok	Benchmark			Rata-rata	Hasil
	Parity	Advantage	Superior		
Kinerja Eksternal					
<i>Reliability</i>					
<i>Perfect Order Fulfillment / POF (%)</i>	94,00-95,00	96,00-97,00	≥ 98,00	98,38	<i>Superior</i>
<i>Responsiveness</i>					
<i>Order Fulfillment Cycle Time / OFCT (Hari)</i>	8,00-7,00	6,00-5,00	≤ 3,00	0,33	<i>Superior</i>
<i>Agility</i>					
<i>Flexibility (Hari)</i>	42,00-27,00	26,00-11,00	≤ 10	38,00	<i>Parity</i>
Kinerja Internal					
<i>Asset</i>					
<i>Cash to Cash Cycle Time / CTCCT (Hari)</i>	45,00-34,00	33,00-21,00	≤ 20,00	7,00	<i>Superior</i>
<i>Inventory Days of Supply(Hari)</i>	27,00-14,00	13,00-1,00	= 0,00	0,02	<i>Superior</i>
<i>Cost</i>					
<i>Total Supply Chain Cost / TSCC (%)</i>	13,00-9,00	8,00-4,00	≤3,00	91,45	<i>Gap-Parity</i>

Sumber: Data Primer (Diolah), 2021

Sesuai dengan Mutakin & Hubeis (2011) nilai POF yang *superior* memiliki arti bahwa persentase dari pesanan yang terkirim lengkap dan pada waktunya sesuai dengan permintaan pelanggan dan barang yang dikirim tidak memiliki masalah mutu kualitas. Adapun berdasarkan hasil tersebut dikarenakan bahwa pada pihak petani pada umumnya tidak mengalami retur atau pengembalian produk tembakau.

Berdasarkan hasil analisis terhadap matrik kinerja *Order Fulfillment Cycle Time* (OFCT) yang menunjukkan bahwa kinerja rantai pasok ditinjau dari kecepatan waktu terhadap pemenuhan pesanan. Sesuai dengan pernyataan (Dissanayake & Cross, 2018) bahwa matrik kinerja OFCT ditinjau dari atribut *Responsiveness* yang merupakan atribut kinerja yang menyatakan pemenuhan pesanan berdasarkan siklus waktu. Pada Tabel 3 nilai matrik kinerja OFCT menunjukkan nilai 0,33 hari dimana untuk dapat memenuhi seluruh pesanan tembakau maka petani memerlukan waktu sekitar 3 jam 12 menit. Sehingga berdasarkan hasil tersebut maka dapat diketahui bahwa kinerja rantai pasok tembakau pada pihak petani khususnya matrik kinerja OFCT menunjukkan posisi *Superior*.

Hasil analisis kinerja rantai pasok pada matrik kinerja *Flexibility* di pihak petani menunjukkan nilai 38,00 hari yang dapat diartikan bahwa petani dapat memenuhi peningkatan permintaan pada 38 hari. Nilai

tersebut termasuk kedalam kategori *parity* yaitu kinerja petani dalam menanggapi perubahan pasar masih tergolong kurang baik. Adapun perolehan nilai 38 hari tersebut didasarkan pada panen pada bulan kedua, dimana pelaksanaan panen tembakau dilakukan selama dua kali dalam satu kali tanam yaitu pada bulan September hingga Oktober.

Matrik kinerja *Cash to Cash Cycle Time* (CTCCT) merupakan kinerja internal yang menunjukkan siklus waktu yang diperlukan untuk seluruh modal kembali setelah dilakukannya pembelian bahan baku. Hasil analisis dari CTCCT kinerja rantai pasok pada petani menunjukkan 7 hari sehingga berada pada kondisi *Superior*. Menurut (Hong, 2015) perhitungan CTCCT dapat membantu mengukur kinerja rantai pasok dimana semakin rendah nilai CTCCT maka kinerja rantai pasok semakin baik, karena CTCCT merupakan alat diagnostik aliran uang pada rantai pasok.

Pihak petani mempunyai jumlah persediaan harian sebesar 2% dari jumlah produksi yang diperoleh dalam satu kali panen. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa nilai *Inventory Days of Supply* di pihak petani yaitu 0,02 hari sehingga termasuk kedalam kategori *Superior*. Adapun perolehan nilai tersebut didasarkan pada jumlah persediaan harian dan jumlah permintaan harian di tingkat petani pada bulan September dan Oktober, dimana jumlah persediaan harian pada bulan tersebut sebesar 1,3 kg dan 0,7 kg,

dengan jumlah produksi pada masing-masingnya sebesar 1950 kg dan 1050 kg, serta jumlah permintaan harian sebesar 65 kg dan 35 kg. Pelaksanaannya petani tidak melakukan penyimpanan produk dalam jumlah banyak dikarenakan setelah dilakukannya masa panen maka keseluruhan tembakau akan dibeli langsung oleh pengepul yang menawar.

Berdasarkan hasil analisis diketahui nilai TSCC di pihak petani sebesar 91,45% yang termasuk kategori *gap-parity*. Adapun nilai tersebut diperoleh dari hasil persentase hasil bagi total biaya yang dikeluarkan selama pelaksanaan manajemen rantai pasok terhadap pendapatan yang diperoleh. Hasil kinerja rantai pasok tembakau di pihak petani berdasarkan matrik TSCC berada pada *gap-parity* dikarenakan biaya yang dikeluarkan selama proses dalam rantai pasok lebih besar dibandingkan dengan keuntungan yang diperoleh, hal tersebut juga dipengaruhi oleh ketidakstabilan harga di pasar serta jumlah produksi yang dihasilkan sehingga berpengaruh terhadap nilai pada matrik TSCC.

Kinerja Rantai Pasok Tembakau di Pihak Pengepul

Pengepul merupakan salah satu pihak yang terlibat dalam rantai pasok tembakau di PR. X Malang. Kondisi manajemen rantai pasok tembakau di pihak pengepul menunjukkan bahwa pengepul sebagai salah satu pihak yang terlibat dalam rantai pasok tembakau

melakukan pembelian tembakau kepada petani dalam bentuk tembakau basah atau daun tembakau serta transaksi pembelian dilakukan secara tunai (*cash*), selain itu pihak pengepul juga melakukan pengolahan terhadap tembakau dengan menjemur tembakau, perajangan tembakau, dan pergudangan tembakau sebelum dikirimkan kepada pihak manufaktur. Hasil analisis yang telah dilakukan, diperoleh informasi mengenai kondisi rantai pasok tembakau di pihak pengepul serta kinerja yang telah dicapai. Adapun kinerja rantai pasok tembakau yang telah dianalisis menggunakan model SCOR berdasarkan 5 atribut kinerja dapat dijelaskan pada Tabel 4.

Adapun berdasarkan hasil matrik kinerja POF pada rantai pasok tembakau di pihak pengepul diketahui bernilai 98,08% sehingga termasuk kedalam kategori *Superior*. Tingginya nilai POF yang diperoleh dipengaruhi oleh pengiriman produk yang sesuai dengan waktu dan kualitas yang dapat dipenuhi oleh pengepul dengan baik. Didukung oleh pernyataan (Agustian & Kusriani, 2018) bahwa POF menunjukkan kesesuaian jumlah barang yang dikirimkan dan ketepatan waktu pengiriman berdasarkan permintaan, dokumen PO, kontrak dengan pelanggan, maupun penerimaan yang nantinya akan dibagi dengan jumlah keseluruhan pesanan.

Pengepul dalam pemenuhan pesanan memerlukan waktu pengadaan (*source*) selama 7 bulan untuk menunggu masa tanam tembakau

Tabel 4. Komparasi nilai rata-rata kinerja rantai pasok tembakau di pengepul

Atribut dan Matrik kinerja Rantai Pasok	Benchmark			Rata-rata	Hasil
	Parity	Advantage	Superior		
Kinerja Eksternal					
<i>Reliability</i>					
<i>Perfect Order Fulfillment / POF (%)</i>	94,00-95,00	96,00-97,00	$\geq 98,00$	98,08	<i>Superior</i>
<i>Responsiveness</i>					
<i>Order Fulfillment Cycle Time / OFCT (Hari)</i>	8,00-7,00	6,00-5,00	$\leq 3,00$	0,10	<i>Superior</i>
<i>Agility</i>					
<i>Flexibility (Hari)</i>	42,00-27,00	26,00-11,00	≤ 10	10,00	<i>Superior</i>
Kinerja Internal					
<i>Asset</i>					
<i>Cash to Cash Cycle Time / CTCCT (Hari)</i>	45,00-34,00	33,00-21,00	$\leq 20,00$	1,00	<i>Superior</i>
<i>Inventory Days of Supply (Hari)</i>	27,00-14,00	13,00-1,00	$= 0,00$	0,03	<i>Superior</i>
<i>Cost</i>					
<i>Total Supply Chain Cost / TSCC (%)</i>	13,00-9,00	8,00-4,00	$\leq 3,00$	77,08	<i>Gap-Parity</i>

Sumber: Data Primer (Diolah), 2021

hingga panen, 7 hari untuk masa pengolahan daun tembakau menjadi tembakau rajangan, dan 1 hari untuk proses pengiriman tembakau kepada pihak manufaktur. Nilai rata-rata OFCT yang diperoleh tersebut dapat diartikan bahwa pengepul dapat memenuhi seluruh pesanan dalam waktu kurang dari 1 hari atau 0,10 hari atau 2 jam 4 menit. Berdasarkan matrik kinerja OFCT pengepul berada pada kategori superior, didukung oleh pernyataan (Setiadi et al., 2018) bahwa apabila siklus waktu dalam pemenuhan pesanan berada pada kategori *Superior* dapat dikatakan rantai pasok mempunyai kinerja terbaik yang ditunjukkan dengan kecilnya nilai pada jumlah waktu yang diperlukan dalam memenuhi pesanan, hal tersebut menunjukkan kecepatan respon dalam menanggapi permintaan konsumen.

Berdasarkan hasil analisis matrik kinerja *Flexibility* di pihak pengepul diketahui menunjukkan nilai 10 hari sehingga termasuk kedalam kategori *Superior*. Adapun untuk mengukur matrik kinerja *Flexibility* didasarkan pada jumlah hari saat *source*, *make*, dan *deliver*. Pengepul dapat memenuhi perubahan permintaan dalam waktu 10 hari dimana selama 2 hari akan digunakan waktu untuk pencarian pasokan tembakau kepada petani lain, kemudian 7 hari digunakan sebagai pengolahan tembakau yaitu pengeringan dan perajangan, dan 1 hari untuk pengiriman kepada pihak manufaktur. Namun pada keadaan lapang sangat jarang sekali terjadinya peningkatan permintaan secara tiba-tiba dan pihak pengepul mempunyai sistem penjualan yaitu dengan jumlah yang dimiliki akan dikirimkan kepada manufaktur melalui sistem jual-beli secara lelang. Sistem lelang yang diterapkan pihak manufaktur kepada pengepul adalah dengan menawarkan harga tertinggi kepada pengepul untuk memperoleh pasokan tembakau.

Berdasarkan hasil analisis matrik kinerja CTCCT menunjukkan nilai 1 hari yang termasuk dalam kategori *Superior*. Adapun hasil tersebut menunjukkan bahwa siklus waktu yang diperlukan untuk pembayaran baik pembelian maupun penjualan tembakau hanya memerlukan waktu 1 hari. Pihak pengepul dalam melakukan transaksi pembelian kepada pihak petani dilakukan pembayaran secara langsung pada saat proses pembelian dilakukan, begitu pula pada saat penjualan tembakau kepada pihak manufaktur yang

dilakukan secara langsung pada saat tembakau dikirim.

Adapun berdasarkan hasil analisis matrik kinerja *Inventory Days of Supply* pada pihak pengepul menunjukkan nilai 0,03 hari yang termasuk kedalam kategori *Superior*. Pengepul dapat memenuhi permintaan apabila tidak terjadinya pasokan yaitu selama 0,03 hari atau sekitar 1 jam 12 menit. Jumlah waktu yang diperlukan pengepul tersebut dapat dikatakan dengan sama dengan nol hari sehingga termasuk kategori *Superior*.

Keseluruhan biaya yang diperlukan dalam proses rantai pasokan dapat diukur dengan matrik kinerja *Total Supply Chain Cost* (TSCC). Berdasarkan hasil analisis matrik kinerja TSCC pada pihak pengepul menunjukkan nilai 77,08% yang termasuk pada kategori *Gap-Parity*. Perolehan nilai tersebut berdasarkan total biaya dan pendapatan yang telah diberikan oleh pihak pengepul dimana pada bulan September diperoleh nilai sebesar 51,4% dan pada bulan Oktober sebesar 102,8%. Kategori *gap-parity* menunjukkan bahwa kinerja pada matriks TSCC tersebut berada pada kondisi yang sangat buruk. Menurut pernyataan Handayani et al. (2019) bahwa matrik kinerja TSCC menunjukkan total biaya yang diperlukan dalam aktivitas rantai pasok dimulai dari paska panen hingga menjadi produk yang telah diolah dan siap untuk dijual dengan dinyatakan dalam persen terhadap jumlah penjualan yang diterima.

Kinerja Rantai Pasok Tembakau di Pihak Manufaktur

Manufaktur merupakan pihak inti dalam analisis kinerja rantai pasok penelitian ini. Pihak manufaktur yaitu PR. X Malang. Adapun pihak manufaktur beroperasi di Kabupaten Malang dengan melakukan kegiatan pengolahan hasil tembakau berupa rokok SKT. Sebagai salah satu pihak yang terlibat dalam rantai pasok tembakau dapat diketahui penerapan manajemen rantai pasok oleh pihak manufaktur yaitu adanya aktivitas pengadaan bahan baku dengan melakukan kerjasama atas pembelian tembakau dengan pihak pengepul, melakukan kegiatan produksi atau pengolahan tembakau menjadi produk akhir, serta melakukan pendistribusian produk akhir hasil olahan tembakau kepada konsumen akhir melalui pihak agen.

Selaku pihak manufaktur yang terlibat dalam rantai pasok tembakau terdapat fluktuasi produksi pada setiap harinya sehingga hal tersebut dapat berdampak pada kinerja manufaktur. Untuk mengetahui kinerja manufaktur dilakukan pengukuran kinerja rantai pasok menggunakan model SCOR berdasarkan 5 atribut kinerja dengan masing-masing matrik kerjanya yang dapat dijelaskan pada Tabel 5.

Adapun pengukuran matrik kinerja POF berdasarkan persentase jumlah produk yang dikirimkan dengan jumlah produk yang bermasalah. Hasil analisis matrik kinerja POF pada pihak manufaktur menunjukkan nilai 100% yaitu termasuk kedalam kategori *Superior*. Sesuai dengan pernyataan Handayani et al. (2019) bahwa matrik POF merupakan persentase dari pemenuhan pesanan yang sempurna tanpa adanya penundaan, apabila nilai rata-rata POF semakin besar menunjukkan kinerja rantai pasok yang semakin baik. Tingkat pemenuhan pesanan yang ditunjukkan dengan nilai 100% dapat dikatakan bahwa kinerja rantai pasok telah terpenuhi atau tercapai.

Berdasarkan hasil analisis nilai OFCT yang diperoleh sebesar 0,00 hari sehingga termasuk kategori *Superior*. Pihak manufaktur memerlukan waktu selama kurang lebih 6 hari untuk memenuhi seluruh pesanan, dimana 1 hari untuk pengadaan bahan baku, 4 hari

pelaksanaan proses produksi, dan 1 hari untuk pelaksanaan pengiriman. Sehingga berdasarkan hasil yang diketahui bahwa pihak manufaktur memerlukan waktu kurang satu hari untuk dapat memenuhi seluruh permintaan. Kecepatan pemenuhan tersebut dikarenakan pihak manufaktur melakukan kegiatan produksi selama 6 hari dalam satu minggunya dengan jumlah produksi kurang lebih sebanyak 7000 *pack* per hari. Hasil produksi selanjutnya akan mengalami proses pengovenan yang termasuk kedalam kegiatan dalam proses *make* sehingga untuk memenuhi pesanan pada hari tersebut dapat menggunakan stok yang tersedia di gudang.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa nilai *Flexibility* di pihak manufaktur sebesar 26,00 hari sehingga termasuk kedalam kategori *Advantage*. Pihak manufaktur dalam merespon peningkatan permintaan adalah dengan meningkatkan jumlah produksi melalui penambahan jam kerja atau penambahan pekerja. Pihak manufaktur dalam proses produksinya juga menerapkan pengaturan stok produk sehingga apabila permintaan meningkat secara tiba-tiba akan dipenuhi dengan jumlah stok pada saat itu dengan mengurangi terlebih dahulu jumlah produk yang akan dikirimkan kemudian hari di salah satu agen, kemudian untuk menstabilkan stok produk agar keseluruhan permintaan yang terjadwal dapat terpenuhi adalah dengan menambah jumlah

Tabel 5. Komparasi nilai rata-rata kinerja rantai pasok tembakau di manufaktur

Atribut dan Matrik kinerja Rantai Pasok	Benchmark			Rata-rata	Hasil
	Parity	Advantage	Superior		
Kinerja Eksternal					
<i>Reliability</i>					
<i>Perfect Order Fulfillment / POF (%)</i>	94,00-95,00	96,00-97,00	≥ 98,00	100,00	<i>Superior</i>
<i>Responsiveness</i>					
<i>Order Fulfillment Cycle Time / OFCT (Hari)</i>	8,00-7,00	6,00-5,00	≤ 3,00	0,00	<i>Superior</i>
<i>Agility</i>					
<i>Flexibility (Hari)</i>	42,00-27,00	26,00-11,00	≤ 10	26,00	<i>Advantage</i>
Kinerja Internal					
<i>Asset</i>					
<i>Cash to Cash Cycle Time / CTCCT (Hari)</i>	45,00-34,00	33,00-21,00	≤ 20,00	7,00	<i>Superior</i>
<i>Inventory Days of Supply (Hari)</i>	27,00-14,00	13,00-1,00	= 0,00	0,11	<i>Superior</i>
<i>Cost</i>					
<i>Total Supply Chain Cost / TSCC (%)</i>	13,00-9,00	8,00-4,00	≤ 3,00	101,65	<i>Gap-Parity</i>

Sumber: Data Primer (Diolah), 2021

produksi melalui penambahan jam kerja atau jumlah pekerja. Untuk dapat merencanakan penjualan selanjutnya apabila terjadi peningkatan permintaan maka pihak manufaktur dapat meresponnya dalam waktu 26 hari dimana selama 19 hari digunakan untuk proses pengadaan dan pencarian informasi terkait analisis peningkatan permintaan mendadak, 6 hari untuk proses produksi, dan 1 hari untuk pengiriman.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa nilai CTCCT yang dihasilkan yaitu 7 hari sehingga termasuk kategori *Superior*. Manufaktur mempunyai siklus waktu untuk pembayaran dari transaksi penjualan maupun pembelian kurang dari 20 hari sehingga termasuk kedalam kategori *Superior*. Didukung oleh pernyataan (Setiadi et al., 2018) bahwa matrik CTCCT menunjukkan kecepatan waktu memperoleh uang atau pembayaran dari adanya perubahan persediaan sehingga apabila siklus waktu CTCCT semakin singkat maka pengelolaan rantai pasok yang dilaksanakan akan semakin baik dan akan menghasilkan kinerja rantai pasok yang semakin baik pula. Adapun dalam melakukan pembayaran kepada pihak pemasok (pengepul atau petani) dilakukan selama kurang lebih 1 hari yang merupakan *Average Days of Account Payable*, sedangkan manufaktur memerlukan waktu selama 7 hari untuk menerima pembayaran dari pihak agen besar yang merupakan *Average Days of Account Receivable*.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa nilai matrik kinerja *Inventory Days of Supply* di pihak manufaktur adalah 0,11 atau dapat dikatakan sama dengan 0 sehingga termasuk kedalam kategori *Superior*. Adapun dalam pelaksanaannya pihak manufaktur melakukan pengelolaan stok produk harian agar tetap dapat memenuhi permintaan pada setiap harinya. Selain itu kegiatan produksi juga dilakukan setiap hari yaitu 6 hari dalam 1 minggu untuk dapat menyetarakan jumlah stok yang dimiliki dengan jumlah produk yang akan dikirimkan sehingga tidak terjadinya kekurangan produk akibat tidak adanya produksi. Didukung oleh pernyataan Slamet et al. (2011) dalam Setiadi et al. (2018) bahwa nilai persediaan harian yang semakin kecil dapat mengurangi jumlah biaya yang dikeluarkan untuk menangani persediaan serta dapat menurunkan tingkat retur barang oleh

adanya penurunan kualitas yang disebabkan oleh lamanya waktu penyimpanan komoditas pertanian.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa nilai TSCC pada tingkat manufaktur adalah 101,84% yang termasuk kedalam kategori *gap-parity*. Adapun hasil tersebut didasarkan pada persentase total biaya terhadap pendapatan. Nilai matrik kinerja TSCC yang menunjukkan keseluruhan biaya dalam rantai pasok serta mencerminkan kondisi kinerja rantai pasok ditinjau dari sisi biaya. Menurut Setiawan et al. (2018) apabila nilai total biaya selama pelaksanaan rantai pasok menunjukkan kinerja yang jauh dibawah batas penetapan kategori *parity* maka perlu adanya strategi yang harus dirumuskan perusahaan untuk meminimalkan faktor biaya sehingga laba perusahaan akan meningkat serta kinerja perusahaan akan membaik.

Strategi Peningkatan Kinerja Rantai Pasok Tembakau di Pihak Petani

Hasil analisis atribut kinerja *agility* khususnya matrik kinerja *flexibility* pada pelaku dalam rantai pasok yaitu petani termasuk kedalam kategori kinerja yang buruk atau *parity*. Adapun kondisi kinerja tersebut dipengaruhi oleh kemampuan pelaku untuk merespon cepat terhadap perubahan pasar yaitu pengurangan maupun peningkatan permintaan. Kinerja rantai pasok di pihak petani dapat dikatakan buruk apabila ditinjau dari matrik kinerja *flexibility* karena petani tidak dapat melakukan kegiatan panen yang rutin pada setiap bulannya, serta tidak adanya manajemen pergudangan atau penyimpanan persediaan tembakau yang dilakukan petani.

Berdasarkan pernyataan diatas maka untuk dapat meningkatkan kinerja dan dapat bersaing di pasar perlu memperhatikan *flexibility* dalam rantai pasok. Pihak petani untuk meningkatkan kinerjanya pada aspek *flexibility* dapat dilakukan pengelolaan waktu tanam dan panen serta dapat dilakukan pengolahan daun tembakau menjadi tembakau rajangan. Adapun pengelolaan waktu tanam dapat meningkatkan produksi tembakau, sedangkan pengolahan daun tembakau dapat meningkatkan mutu tembakau dan meningkatkan harga jual tembakau dibandingkan harga daun tembakau.

Sedangkan pada matrik kinerja TSCC perlu adanya perbaikan dengan menerapkan pencatatan usahatani atas pengeluaran biaya kegiatan rantai pasok tembakau serta pendapatan yang diperoleh petani. Adanya pencatatan dapat memberikan informasi akurat terkait jumlah biaya dalam rantai pasok tembakau di pihak petani secara lebih terperinci. Didukung oleh pernyataan Departemen Pertanian (2000) bahwa dengan adanya pencatatan usahatani dapat membantu petani untuk mengetahui kondisi usahatani yang telah dijalankannya apakah mencapai target yang ditentukan atau terdapat permasalahan. Adanya pencatatan juga dapat membantu petani untuk mengetahui keuntungan dan jumlah biaya yang dikeluarkan selama usahatannya, serta sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan bagi petani dalam mengambil keputusan di kemudian hari.

Strategi Peningkatan Kinerja Rantai Pasok Tembakau di Pihak Pengepul

Kategori *gap-parity* pada matrik kinerja TSCC atau total biaya dalam rantai pasok dapat dikatakan bahwa kinerja rantai pasok termasuk dalam kategori sangat buruk berdasarkan hasil perbandingan terhadap nilai *benchmarking*. TSCC berkaitan erat terhadap pemenuhan tujuan perusahaan yaitu profit yang diperoleh, untuk mencapai peningkatan efisiensi dalam mencapai tujuan perusahaan maka perlu untuk menekan biaya rantai pasok. Didukung oleh Laudon & Laudon (2014) bahwa peningkatan efisiensi suatu perusahaan akan dicapai apabila dilakukannya pengurangan biaya dalam kegiatan rantai pasok. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kinerja rantai pasok terbaik ditinjau dari matrik kinerja TSCC maka perlu adanya efisiensi pengelolaan biaya dengan mengurangi atau meminimalkan biaya rantai pasok termasuk biaya bahan baku, pengiriman, pengolahan, hingga biaya tenaga kerja yang digunakan dalam rantai pasok tembakau di pihak pengepul sehingga tujuan perusahaan untuk dapat memperoleh profit yang tinggi akan tercapai.

Strategi Peningkatan Kinerja Rantai Pasok Tembakau di Pihak Manufaktur

Adapun *flexibility* ditinjau dari kecepatan respon dalam memenuhi peningkatan

permintaan yang tidak direncanakan oleh pihak perusahaan. Selama pelaksanaannya pihak manufaktur hanya memproduksi sesuai jumlah yang telah disepakati sesuai dengan permintaan agen pada saat PO (*pre order*). Mengingat bahwa atribut *agility* yang didalamnya terdapat matrik kinerja *flexibility* untuk mengukur kinerja perusahaan terhadap perusahaan pasar, maka untuk memperoleh keunggulan kompetitif suatu perusahaan perlu adanya efisiensi penggunaan sumber daya sebagai wujud untuk melayani dan menyediakan produk dengan cepat berdasarkan permintaan serta responsif terhadap perubahan pasar yang sangat cepat. Untuk dapat merespon perubahan pasar yang cepat maka peningkatan kemampuan dalam perencanaan serta merumuskan strategi penanganan yang cepat perlu untuk dilakukan (Bauer & Göbl, 2017). Didukung oleh pernyataan Anaipur et al. (2011) bahwa *agility* dapat menunjukkan tingkat kemampuan rantai pasok untuk mencapai keunggulan kompetitif maupun mempertahankan keunggulan kompetitif dengan cara merespon cepat terhadap perubahan pasar.

Sedangkan untuk meningkatkan kinerja berdasarkan matrik kinerja TSCC dapat dilakukan dengan pembuatan laporan keuangan secara terperinci mengenai keseluruhan biaya rantai pasok tembakau di pihak manufaktur. Laporan keuangan pada pihak manufaktur dapat dijadikan sebagai acuan untuk melakukan evaluasi penggunaan biaya oleh pihak manufaktur. Didukung oleh Yolanda & Kesuma (2014) bahwa dengan adanya laporan keuangan dapat memberikan informasi mengenai keuangan perusahaan berupa arus kas, serta dapat digunakan sebagai bahan evaluasi perusahaan atas kinerja keuangan yang telah dicapainya. Adanya laporan keuangan yang dibuat oleh pihak manufaktur dapat memberikan informasi yang akurat mengenai kondisi keuangan perusahaan sehingga analisis kinerja rantai pasok tembakau berdasarkan matrik kinerja TSCC dapat dilakukan dengan baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis kinerja rantai pasok tembakau di PR. X Malang dapat disimpulkan bahwa manajemen rantai pasok tembakau

pada bagian hulu terdapat 3 pelaku utama yaitu petani, pengepul, dan manufaktur serta terdapat 3 aliran utama dalam setiap aktivitas rantai pasoknya yaitu aliran barang, aliran informasi, dan aliran uang. Kinerja rantai pasok tembakau pada petani, pengepul, dan manufaktur menunjukkan bahwa sebagian besar termasuk kedalam kategori baik atau *superior*, namun masih terdapat beberapa matrik kinerja yang mempunyai kinerja dalam kategori *advantage*, *parity*, maupun *gap-parity* sehingga perlu adanya perbaikan. Perbaikan yang dapat dilakukan oleh pihak petani yaitu dengan melakukan pengelolaan masa panen, pengolahan tembakau, pergudangan, dan melakukan pencatatan atau pembukuan terkait total biaya yang dikeluarkan selama usahatani tembakau. Pengepul dapat melakukan perbaikan dengan menerapkan pencatatan atau pembukuan untuk mencatat seluruh keuangan dalam transaksi jual-beli maupun pengolahan tembakau. Sedangkan pihak manufaktur dapat memperbaiki kinerjanya dengan peningkatan terhadap respon perubahan pasar dan melakukan perencanaan produksi berdasarkan analisis pasar yang terbaru dan melakukan pencatatan terperinci mengenai keseluruhan biaya yang diperlukan dalam kegiatan rantai pasok tembakau mulai dari pengadaan hingga penjualan produk akhir.

Merujuk pada hasil analisis penelitian dan kesimpulan yang diperoleh maka analisis pengukuran kinerja rantai pasok tembakau perlu untuk dikaji lebih lanjut sehingga dapat menghasilkan pembahasan dari segi hulu hingga hilir yang melibatkan beberapa pelaku atau *stakeholder* terkait. Adapun untuk pelaksanaan penelitian melalui kerjasama dengan perusahaan maka perlu adanya keterbukaan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Dengan adanya penelitian ini harapannya dapat memberikan gambaran peningkatan kinerja rantai pasok tembakau dan dapat dijadikan sebagai studi pustaka penelitian di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, R., & Kusriani, E. (2018). *Perancangan Metrik Dan Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Di Pt Sierad Produce, TBK*. www.supply-chain.org/scor
- Anaipur et al., (2011). (2011). *International Journal of Business Insights and Transformation*, 5(1), 98–105.
- Apriyani, D., Nurmalina, R., & Burhanuddin, B. (2018). Evaluasi Kinerja Rantai Pasok Sayuran Organik Dengan Pendekatan Supply Chain Operation Reference (SCOR). *MIX: JURNAL ILMIAH MANAJEMEN*, 8(2), 312. <https://doi.org/10.22441/mix.2018.v8i2.008>
- Bauer, D., & Göbl, M. (2017). Flexibility measurement issues in supply chain management. In *Journal of Applied Leadership and Management* (Vol. 5).
- Bolstorff P, Rosenbaum R. (2011). *Supply Chain Excellence: A Handbook for Dramatic Improvement using the SCOR Model*. New York (US): AMACOM.
- Departemen Pertanian, L. P. T. P. S. (2000). *Pencatatan Usahatani. Lembar Informasi Pertanian*.
- Dissanayake, C. K., & Cross, J. A. (2018). Systematic mechanism for identifying the relative impact of supply chain performance areas on the overall supply chain performance using SCOR model and SEM. *International Journal of Production Economics*, 201, 102–115. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.04.027>
- Flynn, B. B., Koufteros, X., & Lu, G. (2016). On Theory in Supply Chain Uncertainty and its Implications for Supply Chain Integration. *Journal of Supply Chain Management*, 52(3), 3–27. <https://doi.org/10.1111/jscm.12106>
- Francis, J. (2008). *Benchmarking: Get the gain without the pain*. *Supply Chain Management Review*. www.scmr.com.
- Handayani, S., Affandi, M.I., & Irawati, L. (2019). Identifying Supply Chain Performance of Organic Rice in Lampung. *International Journal of*

- Applied Business and International Management, 4(2), 49-56.
- Harrison A dan V Hoek R (2008). Logistics Management and Strategy: Competing through the supply chain. England: Prentice Hall.
- Hong, S.-J. (2015). *Is Cash-to-Cash Cycle Appropriate to Measure Supply Chain Performance?* (pp. 21–36). https://doi.org/10.1007/978-3-319-19006-8_2
- Kementrian Perindustrian Republik Indonesia. (2021). Direktori Perusahaan Industri Jenis Komoditi Rokok Lokasi Jawa Timur (Malang). <https://www.kemenprin.go.id/>.
- Kementrian Pertanian Republik Indonesia. (2020). Produksi Tembakau Menurut Provinsi di Indonesia 2016-2020. <https://www.pertanian.go.id/>.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (Jane P. (2014). *Management information systems: managing the digital firm* (13th Edition). Pearson Education Inc.
- Mutakin, A., & Hubeis, M. (2011). Hubeis-Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasokan | 89. In *Jurnal Manajemen dan Organisasi: Vol. II* (Issue 3).
- Nurdianti, A. R., Prastawa, H., & Budiawan, W. (2017). *Analisa Pengaruh Praktek Manajemen Rantai Pasok Terhadap Keunggulan Kompetitif Dan Kinerja Organisasi Pada UMKM Handycraft Dan Tas Di Semarang.*
- Setiadi, S., Nurmalina, R., & Suharno, S. (2018). Analisis Kinerja Rantai Pasok Ikan Nila Pada Bandar Sriandoyo Di Kecamatan Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas. *MIX: JURNAL ILMIAH MANAJEMEN*, 8(1), 166. <https://doi.org/10.22441/mix.2018.v8i1.1010>
- Setiawan, D., Suseno, N., & Sulistyowati, N. (n.d.). Analysis of Performance Supply Chain Management using SCOR method at PT NEO. In *International Journal of Latest Research in Engineering and Management* (Vol. 2). www.ijlrem.org
- Sosial, J., Dan, E., Pertanian, K., Anindita, K., Agung, G., Ambarawati, A., Ratna, D., & Dewi, K. (n.d.). *AGRISOCIONOMICS Kinerja Rantai Pasok Di Pabrik Gula Madukismo Dengan Metode Supply Chain Operation Reference-Analytical Hierarchy Process (SCOR-AHP) (Supply Chain Performance Measurment in Madukismo Sugar Factory with Supply Chain Operations Reference-Analytical Hierarchy Process (SCOR-AHP) Method)*. <http://ejournal2.undip.ac.id/index.php/agrisocionomics>
- Yolanda, R., & Kesuma, F. (2014). Analisis Laporan Keuangan Sebagai Dasar Dalam Penilaian Kinerja Keuangan Pt. Budi Satria Wahana Motor. In *JURNAL Akuntansi & Keuangan* (Vol. 5, Issue 1).