

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Landasan Teori

#### 1. *Supply Chain Management*

##### a. Pengertian *Supply Chain Management*

*Supply Chain Management* (SCM) merupakan konsep manajemen yang telah berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir sebagai respons terhadap kompleksitas bisnis global. *Supply Chain Management* adalah koordinasi strategis dari fungsi bisnis tradisional dan taktik di seluruh fungsi bisnis tersebut dalam suatu perusahaan dan lintas bisnis dalam rantai pasokan, dengan tujuan meningkatkan kinerja jangka panjang dari perusahaan individual dan rantai pasokan secara keseluruhan (7).

*Supply Chain Management* sebagai sistem yang mencakup pengelolaan aliran material, informasi, dan keuangan melalui jaringan organisasi yang kompleks, yang bertujuan untuk menciptakan nilai bagi konsumen akhir (3). Definisi tersebut menegaskan bahwa dalam rantai pasok terdapat tiga aliran utama yang saling berkaitan dan membentuk sistem yang terpadu. Pertama, aliran produk yang bergerak dari pihak *upstream* (pemasok atau produsen bahan baku) menuju *downstream* (distributor hingga konsumen akhir). Kedua, aliran finansial yang berjalan dari arah sebaliknya, yaitu dari *downstream* ke *upstream*, berupa pembayaran atau arus dana sebagai imbal hasil atas produk atau jasa yang diterima. Ketiga, aliran informasi yang bersifat dua arah, menghubungkan seluruh pihak dalam rantai pasok untuk memastikan koordinasi, perencanaan, serta pengambilan keputusan dapat berjalan efektif di setiap tahapan proses.

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa *Supply Chain Management* (SCM) tidak hanya berfokus pada pengelolaan aliran fisik produk, tetapi juga mencakup pengaturan aliran informasi, keuangan, serta hubungan antar berbagai pihak yang terlibat dalam rantai pasok. Dengan kata lain, SCM merupakan sistem yang menyatukan berbagai fungsi bisnis

agar dapat bekerja secara terkoordinasi dan efisien. Melalui integrasi yang baik antara setiap komponen dalam rantai pasok, perusahaan mampu menciptakan nilai tambah yang signifikan, baik dalam bentuk efisiensi operasional, peningkatan kualitas layanan, maupun kepuasan pelanggan secara keseluruhan (2).

**b. Tujuan dan Manfaat *Supply Chain Management***

Tujuan utama dari implementasi *Supply Chain Management* adalah untuk mencapai efisiensi dan efektivitas operasional melalui integrasi proses bisnis dari pemasok hingga konsumen akhir. Beberapa tujuan strategis dari penerapan *Supply Chain Management* (SCM) meliputi berbagai aspek yang berorientasi pada efisiensi dan daya saing perusahaan. Tujuan-tujuan tersebut antara lain adalah meminimalkan biaya operasional agar proses produksi dan distribusi berjalan lebih efisien, meningkatkan kemampuan respons terhadap perubahan permintaan pasar, mengoptimalkan tingkat persediaan agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan stok, meningkatkan kualitas produk dan layanan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui sistem rantai pasok yang terintegrasi dan adaptif terhadap dinamika pasar (6).

Penerapan SCM yang efektif memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan. Integrasi supply chain yang mencakup supplier integration, internal integration, dan customer integration berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur, dengan peningkatan hingga 30% dalam efisiensi operasional (11). Lebih lanjut, ketika integrasi tersebut didukung oleh pemanfaatan teknologi digital seperti sistem informasi terhubung, analisis data waktu nyata, dan otomatisasi proses, perusahaan mampu meningkatkan resiliensi terhadap ketidakpastian pasar dan gangguan eksternal hingga 25% (12). Dengan demikian, sinergi antara integrasi rantai pasok dan transformasi digital menjadi faktor kunci dalam menciptakan sistem SCM yang tangguh, adaptif, dan berkelanjutan.

### c. **Komponen *Supply Chain***

Di dalam *supply chain* terdapat beberapa komponen utama yang saling berinteraksi, yaitu *suppliers*, *manufacturers*, *distributors*, *retailers*, dan *customers* (6). Namun, dalam penelitian ini diberikan batasan bahwa fokus analisis hanya pada peran perusahaan maklon sebagai *manufacturer*, sehingga tidak mencakup keterkaitan langsung dengan aktivitas distribusi hingga ke *end user*. Dengan demikian, pembahasan lebih menitikberatkan pada alur dari pemasok hingga proses produksi dan penyerahan produk kepada *brand owner* sebagai klien.

- 1) ***Suppliers (Pemasok)***, pihak yang menyediakan bahan baku, komponen, atau layanan yang diperlukan untuk proses produksi. Dalam industri maklon parfum, pemasok mencakup *supplier fragrance oil, alcohol, essential oil, packaging materials*, dan bahan baku lainnya.
- 2) ***Manufacturers (Produsen)***, Dalam konteks maklon, perusahaan bertindak sebagai produsen yang melaksanakan produksi atas permintaan *brand owner*. Pada penelitian ini, fokus utama berada pada peran *manufacturer* dalam mengelola proses produksi dan koordinasi rantai pasok.
- 3) ***Distributors (Distributor)***, merupakan pihak yang bertanggung jawab dalam penyimpanan dan penyaluran produk jadi kepada retailer atau pelanggan. Namun, dalam penelitian ini aspek distribusi tidak menjadi fokus utama karena perusahaan maklon tidak terlibat langsung dalam pengelolaan distribusi lanjutan.
- 4) ***Retailers (Pengecer)***, merupakan pihak yang menjual produk kepada konsumen akhir. Dalam industri maklon parfum, aktivitas retail umumnya dikelola oleh *brand owner*, sehingga tidak termasuk dalam ruang lingkup penelitian ini.
- 5) ***Customers (Pelanggan)***, merupakan pihak yang menggunakan produk. Dalam konteks maklon, pelanggan utama adalah *brand owner*

sebagai klien langsung, sedangkan konsumen akhir berada di luar lingkup analisis penelitian ini.

**d. Tahapan Supply Chain: Upstream, Midstream, dan Downstream**

Konsep rantai pasok dalam industri manufaktur dapat dipahami melalui perspektif tiga tahapan utama yang membentuk aliran *end to end* (6):

**1) Upstream Supply Chain**

*Upstream supply chain* atau rantai pasok hulu mencakup semua aktivitas yang berkaitan dengan pengadaan bahan baku dan pengelolaan pemasok. Dalam konteks industri manufaktur, *upstream* meliputi *supplier relationship management*, *procurement process*, dan *logistik inbound* yang bertanggung jawab memastikan ketersediaan material untuk produksi (12). Adapun aktivitas utama dalam *upstream supply chain* meliputi:

- a) **Supplier Relationship Management:** Pengelolaan hubungan dengan pemasok untuk memastikan kontinuitas pasokan, kualitas bahan baku, dan harga yang kompetitif. Dalam industri maklon parfum, hubungan dengan supplier menjadi sangat penting karena beberapa bahan seperti *fragrance oil* sering kali bersifat indent dengan *lead time* yang panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga komunikasi yang intensif serta melakukan evaluasi kinerja supplier secara berkala.
- b) **Procurement Management:** Proses pembelian dan pengadaan bahan baku, negosiasi kontrak, dan penentuan *terms of payment*. Proses pengadaan dimulai dari identifikasi kebutuhan bahan berdasarkan pesanan klien, dilanjutkan dengan penerbitan purchase order, negosiasi harga, serta penentuan syarat pembayaran. Dalam praktik maklon, pengadaan sering kali bersifat fleksibel dan menyesuaikan spesifikasi produk yang berbeda pada setiap pesanan, sehingga membutuhkan ketelitian dalam perencanaan kebutuhan material.

- c) ***Inbound Logistics***: Aktivitas transportasi dan penerimaan bahan baku dari supplier ke fasilitas produksi. Dalam konteks maklon parfum, ketepatan waktu pengiriman menjadi faktor penting karena keterlambatan bahan baku dapat langsung berdampak pada mundurnya jadwal produksi. Selain itu, beberapa bahan memerlukan penanganan khusus selama pengiriman untuk menjaga kualitasnya.
- d) ***Raw Material Inventory Management***: Pengelolaan persediaan bahan baku, termasuk *storage*, *stock monitoring*, dan *inventory optimization*. Dalam perusahaan maklon, pengelolaan stok cenderung lebih kompleks karena harus menyesuaikan dengan variasi pesanan yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan sistem pencatatan yang akurat serta pengaturan penyimpanan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing bahan.
- e) ***Quality Inspection***: Inspeksi kualitas bahan baku yang diterima untuk memastikan memenuhi spesifikasi. Proses ini meliputi pemeriksaan fisik, verifikasi dokumen seperti *Certificate of Analysis* (CoA), serta pengecekan kondisi kemasan. Dalam industri maklon parfum, kualitas bahan sangat menentukan kualitas produk akhir, sehingga tahap ini menjadi bagian penting dalam menjaga konsistensi hasil produksi.

Dalam industri maklon parfum, tahap *upstream* sangat krusial karena melibatkan berbagai jenis bahan baku dengan karakteristik yang berbeda. *Fragrance oil* memerlukan penanganan khusus karena sensitif terhadap suhu dan cahaya, alkohol memiliki regulasi ketat terkait penyimpanan, sementara *packaging materials* harus disesuaikan dengan desain yang diminta oleh *brand owner*.

## 2) ***Midstream Supply Chain***

Tahap *midstream* dalam rantai pasok berfokus pada aktivitas transformasi bahan baku menjadi produk jadi, yang mencakup perencanaan produksi, proses manufaktur, kontrol kualitas, dan

pengelolaan kapasitas (7). Keberhasilan tahap ini ditentukan oleh efektivitas integrasi antar fungsi internal seperti pengadaan, produksi, dan gudang untuk mencapai efisiensi dan konsistensi mutu (2). Aktivitas *midstream* mencakup :

- a) ***Production Planning and Scheduling***: Perencanaan produksi berdasarkan demand forecast dan kapasitas produksi yang tersedia. Dalam industri maklon parfum, perencanaan produksi sering kali bersifat dinamis karena harus menyesuaikan variasi permintaan dan ketidakpastian lead time bahan baku. Oleh karena itu, kemampuan dalam menyusun jadwal yang fleksibel namun tetap terkontrol menjadi faktor penting.
- b) ***Manufacturing Process***: Proses formulasi, *mixing*, *filling*, dan *labeling* produk parfum sesuai spesifikasi klien. Setiap tahapan dilakukan sesuai dengan spesifikasi yang telah disepakati dengan klien, sehingga ketelitian dan konsistensi proses menjadi sangat penting untuk menjaga kualitas produk.
- c) ***Internal Integration***: Koordinasi antar departemen internal (*procurement*, *production*, *quality control*, *warehouse*) untuk memastikan kelancaran proses. Dalam praktik maklon, integrasi ini diperlukan untuk menyelaraskan informasi terkait ketersediaan bahan, status produksi, serta target penyelesaian pesanan. Ketidakterpaduan informasi dapat menyebabkan keterlambatan dan inefisiensi.
- d) ***Quality Control***: Pengujian produk pada berbagai tahap produksi (*in-process quality control*) untuk memastikan konsistensi dan kualitas. Dalam industri maklon parfum, pengujian dapat mencakup kesesuaian aroma, kejernihan cairan, serta fungsi kemasan seperti spray. Proses ini penting untuk menjaga konsistensi kualitas antar batch.
- e) ***Capacity Management***: Optimalisasi penggunaan kapasitas produksi untuk efisiensi maksimal. Dalam kondisi permintaan

yang fluktuatif, perusahaan perlu menyesuaikan kapasitas agar tetap efisien tanpa mengorbankan kualitas dan ketepatan waktu produksi.

- f) **Work in Process Inventory Management:** Pengelolaan inventori produk dalam proses produksi. Dalam sistem maklon, pengelolaan ini menjadi penting untuk menghindari penumpukan pekerjaan dan memastikan setiap pesanan dapat diproses secara tepat waktu.

Tahap midstream memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi karena harus menangani berbagai pesanan dengan formula, desain kemasan, dan jumlah produksi yang berbeda-beda. Kondisi ini menuntut fleksibilitas, ketelitian, serta kemampuan adaptasi yang tinggi dalam setiap proses produksi. Oleh karena itu, integrasi antar fungsi internal dan ketepatan perencanaan menjadi kunci utama dalam menjaga efisien ini.

### 3) **Downstream Supply Chain**

Tahap downstream mencakup seluruh aktivitas setelah produk selesai diproduksi hingga sampai ke tangan konsumen akhir. Tahap ini berfokus pada proses distribusi, pemenuhan pesanan, serta pelayanan pelanggan untuk memastikan produk diterima tepat waktu dan sesuai permintaan (7). Aktivitas *downstream* meliputi:

- a) **Finished Goods Inventory Management:** Pengelolaan persediaan produk jadi di warehouse, termasuk FIFO management dan *expiry date monitoring*. Dalam industri maklon parfum, pengelolaan ini penting untuk menjaga kualitas produk, terutama karena parfum merupakan produk yang sensitif terhadap kondisi lingkungan seperti suhu dan cahaya.
- b) **Order Fulfillment:** Proses *picking*, *packing*, dan persiapan pengiriman sesuai pesanan klien. Dalam praktik maklon, setiap pesanan memiliki spesifikasi yang berbeda, sehingga ketelitian

dalam proses ini sangat diperlukan untuk memastikan kesesuaian antara produk yang dikirim dengan pesanan yang diterima.

- c) **Outbound Logistics:** Aktivitas distribusi dan pengiriman produk kepada *brand owner* atau konsumen akhir. Ketepatan waktu pengiriman menjadi aspek penting karena berkaitan langsung dengan kepuasan *brand owner*.
- d) **Distribution Management:** Pengelolaan jalur distribusi dan koordinasi dengan mitra logistik. Dalam konteks maklon, distribusi umumnya bersifat langsung kepada klien (*brand owner*) tanpa melalui jaringan distributor atau retailer, sehingga koordinasi yang efektif menjadi kunci kelancaran proses.
- e) **Customer Service:** Layanan kepada klien terkait *tracking order*, *handling complaint*, dan *after sales service*. Dalam perusahaan maklon di PT. Andara Cantika Indonesia, fungsi ini dijalankan oleh bagian *Marketing* sebagai penghubung utama dengan *brand owner*.
- f) **Returns Management:** Penanganan produk *return* atau *recall* jika terjadi masalah kualitas. Proses ini mencakup identifikasi penyebab masalah, penarikan produk jika diperlukan, serta tindak lanjut perbaikan untuk mencegah terulangnya permasalahan yang sama.

Dalam konteks maklon parfum, tahap *downstream* memerlukan perhatian khusus terhadap penanganan produk yang sensitif, ketepatan pengiriman sesuai jadwal klien, dan dokumentasi yang lengkap untuk keperluan *traceability* dan *regulatory compliance*. Oleh karena itu, pengelolaan tahap ini menjadi penting dalam menjaga kepercayaan dan kepuasan *brand owner* sebagai pelanggan utama.

#### e. Aliran *Supply Chain*

Terdapat tiga jenis aliran utama dalam *supply chain* yang harus dikelola secara terintegrasi (7):

- 1) **Aliran Material (*Material Flow*):** Aliran material bergerak dari *upstream* ke *downstream*, dimulai dari supplier bahan baku, melalui proses produksi di manufacturer, hingga sampai ke konsumen akhir. Dalam industri maklon, aliran material mencakup pergerakan bahan baku dari supplier ke gudang perusahaan maklon, kemudian ke *production floor* untuk diproses, selanjutnya ke *finished goods warehouse*, dan akhirnya dikirim ke *brand owner* atau konsumen.
- 2) **Aliran Informasi (*Information Flow*):** Aliran informasi bersifat *bidirectional* (dua arah). Informasi mengalir dari *downstream* ke *upstream* dalam bentuk *demand forecast*, *purchase order*, dan *specification requirement*. Sebaliknya, informasi juga mengalir dari *upstream* ke *downstream* dalam bentuk *delivery confirmation*, *production status*, dan *quality report*. Teknologi informasi seperti ERP (*Enterprise Resource Planning*) dan WMS (*Warehouse Management System*) memfasilitasi aliran informasi yang *real time* dan akurat.
- 3) **Aliran Keuangan (*Financial Flow*):** Aliran keuangan bergerak dari *downstream* ke *upstream*. Konsumen membayar kepada retailer, retailer membayar kepada distributor, distributor membayar kepada *manufacturer*, dan *manufacturer* membayar kepada *supplier*. Dalam model maklon, *brand owner* membayar kepada perusahaan maklon berdasarkan kesepakatan *payment terms*, dan perusahaan maklon membayar kepada *supplier* bahan baku.

Ketiga aliran ini harus dikelola secara terintegrasi dan sinkron untuk mencapai efisiensi *supply chain* yang optimal. Koordinasi yang efektif antar anggota rantai pasok dalam ketiga aliran ini sangat menentukan keberhasilan operasional perusahaan (13).

#### f. **Integrasi Supply Chain**

Integrasi *supply chain* yang mencakup *supplier integration*, *internal integration*, dan *customer integration* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur (11).

- 1) **Supplier Integration:** Integrasi dengan pemasok melibatkan kolaborasi dalam perencanaan, pengembangan produk, dan *information sharing* untuk meningkatkan *responsiveness* dan mengurangi *lead time*.
- 2) **Internal Integration:** Integrasi internal mencakup koordinasi antar departemen dalam perusahaan (*procurement, production, quality control, warehouse, sales*) untuk memastikan kelancaran operasional dan pencapaian target bersama.
- 3) **Customer Integration:** Integrasi dengan *customer* melibatkan pemahaman mendalam tentang kebutuhan pelanggan, *collaborative planning*, dan *feedback mechanism* untuk *continuous improvement*. Integrasi teknologi digital dengan *supply chain* dapat meningkatkan resiliensi perusahaan menghadapi ketidakpastian dan *disruptions* (12).

## 2. Contract Manufacturing

### a. Pengertian Contract Manufacturing

*Contract manufacturing* atau maklon adalah model bisnis di mana suatu perusahaan (*brand owner*) memproduksi produknya melalui pihak ketiga (*contract manufacturer*) yang memiliki fasilitas produksi dan keahlian manufaktur. *contract manufacturing* sebagai *outsourcing* aktivitas produksi kepada pihak ketiga yang lebih spesialisasi, sehingga *brand owner* dapat fokus pada *core competencies* seperti *product development, marketing, dan distribution* (6).

Dalam industri kosmetik dan parfum Indonesia, istilah "maklon" berasal dari bahasa Belanda "*makeloon*" yang berarti upah pembuatan. Sistem maklon memungkinkan brand kosmetik, terutama UMKM, untuk memiliki produk berkualitas tanpa harus berinvestasi besar dalam fasilitas produksi, peralatan, dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk manufaktur.

## b. Karakteristik *Contract Manufacturing* pada Industri Parfum dan Kosmetik

Industri maklon parfum dan kosmetik memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari industri manufaktur lainnya:

- 1) **Regulasi yang Ketat:** Produk kosmetik dan parfum di Indonesia harus memenuhi persyaratan regulasi dari BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan), sertifikasi Halal dari MUI, dan standar CPKB (Cara Pembuatan Kosmetik yang Baik). *Contract manufacturer* harus memiliki izin produksi dan sertifikasi yang lengkap untuk dapat beroperasi.
- 2) **Variasi Produk yang Tinggi:** Perusahaan maklon harus mampu memproduksi berbagai jenis produk (*skincare, bodycare, haircare, fragrance*) dengan formula yang berbeda-beda sesuai permintaan klien. Fleksibilitas dalam formulasi dan *production setup* menjadi kunci keberhasilan.
- 3) **Batch Size yang Bervariasi:** Berbeda dengan *mass production* pada brand besar, perusahaan maklon sering melayani UMKM dengan *minimum order quantity* (MOQ) yang relatif kecil, mulai dari 1.000 hingga 5.000 unit per batch. Hal ini menuntut efisiensi dalam *production changeover*.
- 4) **Customization dan Private Label:** Setiap klien memiliki kebutuhan yang berbeda dalam hal formula, *packaging design, labeling, dan branding*. Perusahaan maklon harus mampu memberikan layanan *customization* yang sesuai dengan *brand identity* klien.
- 5) **Quality Assurance yang Ketat:** Produk kosmetik dan parfum berhubungan langsung dengan kulit dan kesehatan konsumen, sehingga *quality control* harus sangat ketat mulai dari *raw material inspection, in-process quality control, hingga finished goods testing*.

## c. Keuntungan *Contract Manufacturing*

Model *contract manufacturing* memberikan berbagai keuntungan bagi brand owner (6):

- 1) **Cost Efficiency:** Penghematan biaya investasi dalam pabrik, mesin produksi, dan infrastruktur *manufacturing*.
- 2) **Access to Expertise:** Akses terhadap formulators yang berpengalaman, teknologi produksi modern, dan metode terbaik dalam industri.
- 3) **Scalability:** Fleksibilitas dalam menyesuaikan volume produksi sesuai demand tanpa risiko *over capacity*.
- 4) **Speed to Market:** Proses produksi yang lebih cepat karena *manufacturer* sudah memiliki sistem dan infrastruktur yang *established*.
- 5) **Risk Mitigation:** Pengurangan risiko operasional, *quality issues*, dan *regulatory compliance* karena ditangani oleh pihak yang ahli di bidangnya.
- 6) **Focus on Core Business:** *Brand owner* dapat fokus pada pengembangan *brand, marketing, dan customer relationship*

d. **Supply Chain Management dalam Contract Manufacturing**

Pengelolaan *supply chain* pada perusahaan *contract manufacturing* memiliki kompleksitas tersendiri karena harus melayani *multiple clients* dengan karakteristik yang berbeda beda sehingga industri kosmetik menghadapi tantangan khusus seperti (4):

- 1) Siklus hidup produk yang pendek akibat tren yang cepat berubah
- 2) Fluktuasi permintaan yang signifikan karena pengaruh media sosial dan *influencer*
- 3) Kompleksitas dalam pengadaan bahan baku yang beragam dengan standar kualitas tinggi
- 4) Persyaratan regulasi yang ketat terkait keamanan produk dan sertifikasi

Pada tahap upstream, perusahaan maklon harus mengelola *supplier* dari berbagai bahan baku dengan *lead time* yang berbeda beda. Tahap proses produksi memerlukan *quality control* yang ketat dan batch consistency. Sedangkan pada tahap downstream, perusahaan menghadapi

tantangan dalam *fulfillment* pesanan dengan variasi produk yang tinggi dan ekspektasi *delivery time* yang pendek (5).

### 3. Kajian Model Evaluasi

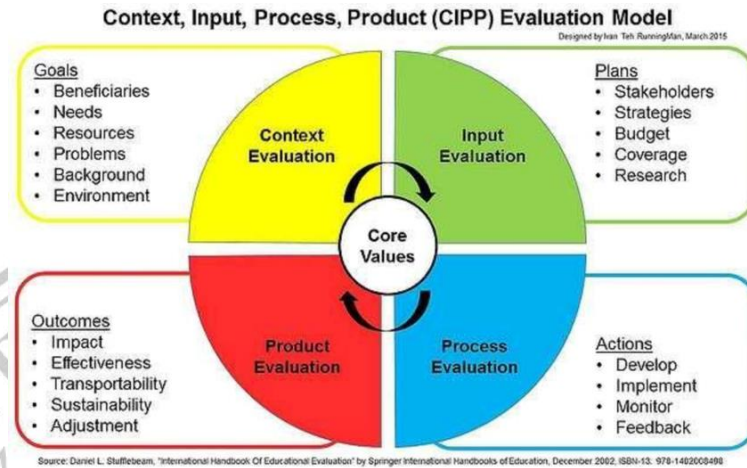
#### a. Pengertian Metode CIPP

Model CIPP merupakan pendekatan evaluasi yang decision focused dan menekankan pada penyediaan informasi secara sistematis untuk manajemen dan operasional program. Model ini dirancang untuk membuat evaluasi menjadi relevan dengan kebutuhan pengambil keputusan selama fase dan aktivitas program berlangsung (14). Model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) dikembangkan sebagai *framework* komprehensif untuk mengevaluasi program secara holistik. Model ini telah banyak digunakan dalam berbagai bidang termasuk pendidikan, kesehatan, dan bisnis karena kemampuannya memberikan pandangan menyeluruh terhadap suatu program melalui empat dimensi evaluasi (15).

Dalam konteks *Supply Chain Management* (SCM), model CIPP relevan digunakan karena SCM merupakan suatu sistem yang kompleks, melibatkan berbagai aktor, alur proses, serta keterkaitan antar tahapan dari hulu hingga hilir. Evaluasi SCM tidak cukup dilakukan hanya dengan mengukur hasil akhir (*output*), tetapi perlu dianalisis mulai dari kondisi yang melatarbelakangi pelaksanaannya, kesiapan sumber daya pendukung, ketepatan pelaksanaan proses, hingga dampak operasional yang dihasilkan. Oleh karena itu, pendekatan evaluasi berbasis CIPP dinilai mampu memberikan gambaran yang holistik terhadap kinerja SCM.

Dalam penelitian ini, model CIPP digunakan sebagai kerangka evaluatif untuk menilai pelaksanaan *Supply Chain Management* pada proses produksi di perusahaan maklon parfum. Penerapan model ini disesuaikan dengan karakteristik SCM yang mencakup lima komponen utama, yaitu *supplier, manufacturer, distributor, retailer, dan customer*,

yang secara operasional terintegrasi dalam tahapan *upstream*, *midstream*, dan *downstream*. Berikut adalah bagan Model CIPP yang dicetuskan oleh Stufflebeam.



Gambar 1 Bagan Model CIPP

Sumber: Kellaghan & Stufflebeam (2003)

## b. Dimensi Model CIPP

Model CIPP terdiri dari empat dimensi evaluasi yang saling terkait dan membentuk siklus evaluasi yang komprehensif (15).

### 1) *Context*

Evaluasi *Context* bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan, kebutuhan, serta permasalahan yang melatarbelakangi pelaksanaan suatu sistem atau program. Dalam konteks SCM, evaluasi *Context* digunakan untuk memahami kondisi operasional yang memengaruhi kelancaran alur rantai pasok, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal..

Pada penelitian ini, evaluasi *Context* difokuskan pada identifikasi kondisi nyata pelaksanaan SCM pada perusahaan maklon parfum, khususnya yang berkaitan dengan karakteristik pemasok, variasi permintaan klien, kompleksitas proses produksi, serta tantangan distribusi produk. Evaluasi *Context* tidak diarahkan untuk menilai kebijakan strategis perusahaan secara makro, melainkan

untuk memahami kondisi operasional yang secara langsung memengaruhi proses SCM dari hulu hingga hilir. Dengan demikian, evaluasi *Context* menjadi dasar dalam memahami urgensi dan relevansi dilakukannya evaluasi SCM serta menjadi pijakan awal bagi analisis pada dimensi berikutnya.

## 2) *Input*

Evaluasi *Input* bertujuan untuk menilai kesiapan dan kecukupan sumber daya yang digunakan dalam mendukung pelaksanaan SCM. Dimensi ini berfokus pada penilaian terhadap sumber daya operasional yang secara langsung memengaruhi kelancaran proses rantai pasok.

Dalam penelitian ini, evaluasi *Input* mencakup kesiapan sumber daya manusia, ketersediaan fasilitas dan infrastruktur, pemanfaatan sistem informasi, serta keberadaan standar operasional prosedur (SOP) yang digunakan dalam pengelolaan SCM. Evaluasi *Input* tidak dimaksudkan untuk mengevaluasi efisiensi biaya secara finansial, melainkan untuk menilai kesesuaian sumber daya dengan kebutuhan operasional SCM.

Melalui evaluasi *Input*, peneliti dapat mengidentifikasi apakah sumber daya yang dimiliki perusahaan telah memadai untuk mendukung pelaksanaan SCM pada setiap komponen *supply chain*, mulai dari pengadaan bahan baku hingga pemenuhan pesanan klien.

## 3) *Process*

Dimensi *Process* merupakan dimensi utama dalam model CIPP yang berfokus pada evaluasi pelaksanaan suatu sistem atau program. Evaluasi *Process* bertujuan untuk menilai tingkat kesesuaian antara pelaksanaan kegiatan dengan prosedur, standar, dan perencanaan yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, evaluasi *Process* menjadi fokus utama karena tujuan penelitian diarahkan untuk mengevaluasi pelaksanaan *Supply Chain Management* pada proses produksi. Evaluasi *Process*

dilakukan dengan menganalisis aktivitas SCM pada tiga tahapan utama, yaitu *upstream (supplier)*, *midstream (manufacturer)*, dan *downstream* (distributor dan *interface* dengan *retailer/brand owner*).

Evaluasi *Process* pada tahap *upstream* mencakup proses pengadaan bahan baku, koordinasi dengan *supplier*, penerimaan bahan, serta pemeriksaan kualitas bahan baku. Pada tahap *midstream*, evaluasi *Process* mencakup perencanaan dan penjadwalan produksi, koordinasi antarbagian internal, pelaksanaan proses produksi, serta pengendalian kualitas. Sementara itu, pada tahap *downstream*, evaluasi *Process* mencakup pengelolaan persediaan produk jadi, pemenuhan pesanan, serta proses pengiriman produk kepada klien.

Melalui evaluasi *Process*, peneliti dapat mengidentifikasi hambatan, ketidaksesuaian prosedur, serta potensi inefisiensi yang terjadi pada setiap tahapan SCM.

#### 4) *Product*

Evaluasi *Product* bertujuan untuk menilai hasil yang diperoleh sebagai konsekuensi dari pelaksanaan SCM. Dalam konteks penelitian ini, evaluasi *Product* difokuskan pada hasil operasional yang secara langsung berkaitan dengan kelancaran proses produksi dan pemenuhan pesanan, bukan pada kinerja keuangan atau profitabilitas perusahaan.

Evaluasi *Product* dalam penelitian ini mencakup hasil pelaksanaan SCM pada setiap tahapan, yaitu ketersediaan bahan baku yang tepat waktu dan sesuai spesifikasi (*upstream*), kelancaran dan ketepatan pelaksanaan proses produksi (*midstream*), serta ketepatan waktu dan kesesuaian pengiriman produk kepada klien (*downstream*).

Dimensi *Product* digunakan sebagai indikator keberhasilan pelaksanaan SCM yang telah dianalisis pada dimensi *Process*, sehingga hubungan antara proses dan hasil dapat dijelaskan secara logis dan sistematis.

## **B. Kerangka Penelitian**

Kerangka pemikiran teoritis disusun untuk menunjukkan hubungan logis antara teori yang digunakan dalam penelitian. Pada penelitian ini, teori *Supply Chain Management* (SCM) digabungkan dengan model evaluasi CIPP karena SCM menjelaskan alur hulu–proses–hilir dalam pengelolaan rantai pasok, sedangkan model CIPP memberikan pendekatan evaluatif yang menilai konteks, kesiapan input, pelaksanaan proses, dan hasil yang dicapai. Integrasi kedua konsep ini memungkinkan penelitian mengevaluasi SCM secara menyeluruh dan terstruktur, sehingga dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta kebutuhan perbaikan dalam sistem SCM perusahaan.

