



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen

Kinicki & Williams (2013) mengatakan bahwa

“More formally, management is defined as (1) the pursuit of organizational goals efficiently and effectively by (2) integrating the work of people through (3) planning, organizing, leading, and controlling the organization’s resources.”

Yang kemudian penulis mengartikan **manajemen** sebagai (1) pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan (2) mengintegrasikan karya manusia melalui (3) perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Disebutkan pula bahwa Maksud dari efisien adalah sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Agar efisien berarti menggunakan sumber daya - orang, uang, bahan mentah, dan sejenisnya - dengan bijak dan hemat biaya. Sedangkan, maksud dari efektif adalah mengacu pada tujuan akhir organisasi, atau *goalnya*. Untuk menjadi efektif berarti berhasil mencapai goal, untuk membuat keputusan yang tepat dan berhasil melaksanakannya sehingga mencapai tujuan organisasi.

Terdapat 4 fungsi pokok manajemen menurut Kinicki & Williams (2013):

1. *Planning*

Menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana mencapainya.

2. *Organizing*

Mengatur tugas orang, dan sumber daya lainnya untuk menyelesaikan pekerjaan.

3. *Leading*

Memotivasi, mengarahkan, dan sebaliknya mempengaruhi orang untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

4. *Controlling*

Memantau kinerja, membandingkan dengan tujuan akhir perusahaan (*goals*), dan melakukan tindakan korektif sesuai kebutuhan.

Ada beberapa jenis fokus manajemen, antara lain:

- Manajemen Sumber Daya Manusia
- Manajemen Operasional
- Manajemen Pemasaran
- Manajemen Keuangan

Sedangkan G.R. Terry (2010:16) menjelaskan bahwa “*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish the objectives by the use of people and resources.*”

Yang kemudian penulis artikan dengan manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu, seni dan proses kegiatan yang dilakukan dalam upaya

mencapai tujuan bersama dengan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara optimal melalui kerjasama antar anggota organisasi.

2.2. Manajemen Operasional

Heizer & Render (2008) mengatakan bahwa “*operations management (OM) is the set of activities that create value in the form of goods and services by transforming inputs into outputs*”

Yang diartikan penulis menjadi manajemen operasi (OM) adalah himpunan kegiatan yang menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah *input* menjadi *output*.

Armistead, Harrison & Rowlands (1995) menyatakan bahwa proses bisnis, *input*, *transforming*, dan *output* diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis.

Proses *input* dapat dibedakan atas dua klasifikasi, yaitu:

- Sumber daya yang berubah: sumber daya yang dikonversi dengan cara tertentu. Biasanya, mereka adalah beberapa kombinasi bahan, informasi dan pelanggan itu sendiri. Misalnya, bank pada utamanya memproses informasi, walaupun materi (uang, laporan) dan pelanggan (saran, transaksi tunai) juga dapat diubah; atau
- Mengubah sumber daya: sumber daya yang bertindak berdasarkan sumber daya yang ditransformasikan. Dua masukan utama di sini adalah fasilitas (perangkat keras seperti bangunan dan peralatan) dan staf yang mengoperasikan, memelihara, merencanakan dan mengelola operasi.

Dalam proses transformasi, digunakan sumber daya transformasi untuk mengubah sumber daya yang ditransformasikan. Konversi memiliki sejumlah rute yang berbeda:

- Bahan dapat dikonversi secara fisik, seperti strip baja ke badan mobil. Atau lokasi mereka dapat dikonversi, seperti dalam kasus pengiriman pos. Mungkin ada perubahan kepemilikan seperti pada ritel. Atau proses penyimpanan mungkin terlibat, seperti di pergudangan.
- Informasi dapat dikonfigurasi ulang, seperti dalam layanan keuangan. Atau lokasinya bisa dikonversi, seperti di bidang telekomunikasi. Mungkin ada perubahan keadaan, seperti dalam pendidikan. Atau proses penyimpanan mungkin terlibat, seperti dalam catatan meteorologi.
- Pelanggan bisa dikonversikan secara fisik, seperti hairdressing. Atau lokasi mereka bisa diubah, seperti di maskapai penerbangan atau kereta api. Akomodasi dapat dilibatkan, seperti di hotel semalam. Pelanggan juga dapat dikonversikan secara fisiologis (seperti dalam perawatan kesehatan), atau secara psikologis (seperti dalam hiburan).

Dalam *output* terdapat dua perbedaan penting:

- Barang : yang berwujud, *storable* dan *transportable*. Kualitas dari sudut pandang pelanggan pada dasarnya adalah produk yang terkait.
- Jasa : yang tidak berwujud dan tidak dapat disimpan atau diangkut. Jasa biasanya diproduksi bersamaan dengan konsumsi jasa

itu sendiri. Kualitas tidak hanya bergantung pada hasil jasa, tapi juga pada persepsi pelanggan terhadap sistem pengiriman.

2.3. Sepuluh Keputusan Strategis yang Berkaitan Dengan Manajemen Operasional

Berdasarkan buku dari Heizer dan Render (2011: 9) terdapat sepuluh keputusan strategis yang berkaitan dengan manajemen operasional. Adapun 10 hal-hal tersebut yang telah dirangkum adalah dapat dijelaskan antara lain sebagai berikut :

1. Perancangan produk dan jasa

Perancangan barang dan jasa menetapkan sebagian besar proses transformasi yang akan dilakukan. Keputusan biaya, kualitas dan sumberdaya manusia bergantung pada keputusan perancangan.

2. Pengelolaan kualitas

Ekspektasi pelanggan terhadap kualitas harus ditetapkan, peraturan dan prosedur dibakukan untuk mengidentifikasi serta mencapai standar kualitas tersebut.

3. Perancangan proses dan kapasitas

Keputusan proses yang diambil membuat manajemen mengambil komitmen dalam hal teknologi, kualitas, penggunaan sumber daya manusia dan pemeliharaan yang spesifik. Komitmen pengeluaran dan modal ini akan menentukan struktur biaya dasar suatu perusahaan.

4. Strategi lokasi

Keputusan lokasi organisasi manufaktur dan jasa menentukan kesuksesan perusahaan.

5. Strategi tata letak

Aliran bahan baku, kapasitas yang dibutuhkan, tingkat karyawan, keputusan teknologi dan kebutuhan persediaan mempengaruhi tata letak.

6. Sumber daya manusia dan rancangan pekerjaan

Manusia merupakan bagian yang integral dan mahal dari keseluruhan rancang sistem. Karenanya, kualitas lingkungan kerja diberikan, bakat dan keahlian yang dibutuhkan, dan upah yang harus ditentukan dengan jelas.

7. Manajemen rantai pasokan (*supply chain management*)

Keputusan ini menjelaskan apa yang harus dibuat dan apa yang harus dibeli.

8. Persediaan, perencanaan, kebutuhan bahan baku, dan *JIT (just in time)*

Keputusan persediaan dapat dioptimalkan hanya jika kepuasan pelanggan, pemasok, perencanaan produksi dan sumberdaya manusia dipertimbangkan.

9. Penjadwalan jangka menengah dan jangka pendek

Jadwal produksi yang dapat dikerjakan dan efisien harus dikembangkan.

10. Perawatan (*maintenance*)

Keputusan harus dibuat pada tingkat kehandalan dan stabilitas yang diinginkan.

2.4. Logistik

Menurut Kerin, Hartley, dan Rudelius (2009) logistik melibatkan kegiatan-kegiatan yang focus untuk mendapatkan jumlah yang tepat dari produk yang tepat (*of the right products*) ke tempat yang tepat (*to the right place*) pada waktu yang tepat (*at the right time*) pada biaya terendah (*at the lowest possible cost*).

Pengertian distribusi menurut Stanton, et. al (1994) adalah pengembangan pengaturan yang diperlukan untuk mentransfer kepemilikan produk dan mengangkut produk dari mana produk tersebut dihasilkan ke tempat produk tersebut akhirnya dikonsumsi.

Distribusi fisik atau disebut juga logistik pemasaran meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan mengendalikan aliran fisik barang, jasa, dan informasi terkait dari titik konsumsi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan pada keuntungan. Singkatnya, suatu proses mendapatkan barang yang tepat (*at the right item*), dalam jumlah yang tepat (*in the right quantity*), pada waktu yang tepat (*at the right time*), pada tempat yang tepat (*at the right place*), untuk harga yang tepat (*for the right price*) (Kotler, 2006).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa logistik atau distribusi fisik merupakan serangkaian organisasi yang saling terkait dan terlibat dalam proses penyampaian atau penyaluran barang dan jasa dari “*point of origin*”

ke “*point of consumption*” guna memenuhi kebutuhan pelanggan secara menguntungkan.

2.5. Aktivitas Logistik

Berikut ini adalah aktivitas-aktivitas yang termasuk di dalam kegiatan logistic (Gunawan, 2014):

- **Pelayanan Pelanggan (*Customer Service*)**

Customer service adalah suatu proses yang berlangsung di antara pembeli, penjual, dan pihak ketiga yang menghasilkan nilai tambah untuk pertukaran produk atau jasa dalam jangka waktu pendek, seperti transaksi tunggal ataupun jangka panjang seperti hubungan berdasarkan kontrak. Nilai tambah ini juga terbagi pada masing-masing kelompok transaksi atau kontrak, yang keadaan lebih baik pada penyelesaian transaksi dibandingkan sebelum transaksi. Dengan demikian, *customer service* merupakan proses penyediaan keuntungan nilai tambah yang penting pada *supply chain* dengan secara efektif.

- **Peramalan Permintaan (*Demand Forecasting*)**

Ramalan permintaan menentukan berapa banyak dari tiap barang yang diproduksi perusahaan harus diangkut ke berbagai pasar. Manajemen logistik juga harus mengetahui dimana asalnya permintaan, sehingga dapat menempatkan dan menyimpan produk dengan jumlah yang tepat di setiap area pasar. Perkiraan akurat tentang permintaan yang akan datang

memungkinkan manajer logistik untuk menyediakan sumber (anggaran belanja) pada aktivitas-aktivitas yang akan melayani permintaan tersebut.

- **Manajemen Persediaan (*Inventory Management*)**

Aktivitas pengendalian persediaan (*inventory control activity*) bersifat kritis karena membutuhkan finansial atas pemeliharaan persediaan yang cukup untuk mempertemukan kebutuhan pelanggan dengan kebutuhan produksi. Bahan baku dan komponennya, WIP (*work in process*), dan persediaan barang jadi, semuanya menghabiskan ruang fisik, waktu kerja dan modal. Uang yang diinvestasikan pada persediaan dalam perusahaan adalah:

- Memungkinkan perusahaan mencapai skala ekonomis.
- Menyeimbangkan persediaan dengan permintaan.
- Memungkinkan spesialisasi produksi.
- Melindungi ketidakpastian permintaan dan siklus pemesanan.
- Bertindak sebagai penyangga/*buffer* di antara *interface* yang bersifat kritis dalam rantai suplai (*supply chain*).

- **Komunikasi Logistik (*Logistics Communications*)**

Komunikasi merupakan jaringan vital diantara seluruh proses logistik dan pelanggan perusahaan. Komunikasi yang akurat pada saat yang tepat merupakan dasar dari keberhasilan manajemen logistik.

- **Penanganan Material (*Material Handling*)**

Penanganan material berhubungan setiap aspek gerakan atau aliran bahan baku, barang setengah jadi, dan barang jadi dalam pabrik atau gudang.

Tujuan penanganan material adalah:

- Menyederhanakan dan menghapus sistem penanganan apa pun yang memungkinkan.
- Meminimalkan jarak tempuh.
- Meminimalkan barang setengah jadi
- Menyediakan aliran yang serentak bebas dari bottleneck.
- Meminimalkan kerugian akibat pembuangan, kerusakan, dan pencurian.

Perusahaan mengeluarkan biaya setiap saat dilakukan penanganan barang. Bila berdasarkan penanganan tidak memberikan nilai bagi sebuah produk, seharusnya dibuat seminimum mungkin.

- **Proses Pemesanan (*Order Processing*)**

Komponen proses pemesanan (*order processing*) terbagi dalam:

- Elemen operasional (*operational elements*). Meliputi *order entry* atau perubahan pesanan, *schedulling*, persiapan pengiriman pesanan dan *invoicing*.
- Elemen komunikasi (*communication elements*). Meliputi modifikasi pesanan, penyelidikan status pesanan, *tracing*, koreksi kesalahan dan permintaan informasi produk.

- Kredit dan elemen pengumpulan (*credit and collection elements*). Meliputi pemeriksaan kredit dan proses dan penerimaan atau pengumpulan rekening.

- **Pengemasan (*Packaging*)**

Pengemasan memiliki peran ganda:

- Melindungi produk dari kerusakan ketika akan disimpan atau diangkut.
- Pengemasan yang pantas dapat memudahkan penyimpanan serta pemindahan produk, sehingga mengurangi biaya penanganan material.

Fungsi spesifik pengemasan penahanan (*containment*), proteksi (*protection*), pembagian (*apportionment*), pengunitan (*unitization*), kenyamanan (*convenience*), komunikasi (*communication*).

- **Komponen-Komponen Pendukung dan Pelayanan Pendukung (*Parts and Service Support*)**

Salah satu aktivitas pemasaran perusahaan perusahaan dalam memberikan pelayanan pasca penjualan kepada pelanggan, seperti penyediaan bagian-bagian pengganti ketika produk rusak atau tidak berfungsi sebagaimana mestinya. Hal ini sangat penting bagi aktivitas servis dan bagian logistik bertanggung jawab meyakinkan bahwa bagian-bagian tersebut tersedia kapan dan dimana pelanggan membutuhkannya.

- **Seleksi Lokasi Pabrik dan Tempat Penyimpanan atau Gudang**
(*Plant and Warehouse Site Selection*)

Pergudangan merupakan bagian integral dari semua sistem logistik yang berperan penting dalam melayani pelanggan dengan total biaya seminimal mungkin, juga merupakan jaringan primer antara produsen dan pelanggan, yang digunakan untuk menyimpan persediaan selama seluruh bagian proses logistik berjalan.

- **Pembelian (*Procurement or Purchasing*)**

Tujuan dari *purchasing*:

- Memberikan aliran material, persediaan dan pelayanan yang berkesinambungan yang dibutuhkan untuk menjalankan organisasi.
- Meminimalkan investasi persediaan dan kerugian
- Menjaga dan memperbaiki kualitas
- Menemukan atau mengembangkan kemampuan *supplier*
- Menstandarisasi, dimana kemungkinan barang dibeli
- Pembelian barang yang diperlukan dan pelayanan pada tingkat biaya total terendah
- Mengembangkan posisi organisasi yang kompetitif
- Mencapai keharmonisan, hubungan kerja yang produktif dengan area fungsional lainnya dalam organisasi
- Menyempurnakan sasaran pembelian dan kemungkinan tingkat biaya administratif yang terendah.

- **Logistik Retur atau Pengembalian (*Reverse Logistics*)**

Penanganan barang-barang retur baik berupa *salvage* dan *scrap disposal*, merupakan bagian dari proses yang berkaitan erat dengan *reverse logistics* dan merupakan komponen logistik yang memerlukan perhatian lebih.

Barang-barang diretur bisa dikarenakan kerusakan produk, kadaluwarsa, kesalahan pengiriman, *trade-in* dan alasan-alasan lain. Biaya *reverse logistics* cenderung lebih tinggi dibandingkan biaya *forward logistics*.

- **Transportasi (*Transportation*)**

Fungsi transportasi berhubungan dengan bagian luar dan dalam department logistik. Dengan bagian finansial (*freight bills* atau biaya pengiriman), *engineering* (pemesanan transportasi peralatan), manajemen persediaan (bahan baku, komponen gudang jadi), hukum (kontrak gudang dan alat angkut), produksi (pengiriman tepat waktu), *purchasing* (pemilihan supplier), marketing atau *sales* (standar pelayanan pelanggan), *receiving* (klaim, dokumentasi), dan pergudangan (suplai peralatan, penjadwalan).

- **Pergudangan dan Penyimpanan (*Warehousing and Storage*)**

Produk harus disimpan dalam pabrik atau pada suatu tempat sebelum dijual. Semakin lama waktu antar produksi dan konsumsi, semakin besar pula tingkat atau jumlah persediaan yang dibutuhkan.

Aktivitas pergudangan dan penyimpanan meliputi keputusan mengenai apakah fasilitas penyimpanan seharusnya milik sendiri,

dikontrakkan atau disewakan, perencanaan dan perancangan fasilitas penyimpanan, pertimbangan produk gabungan, prosedur pengamanan dan pemeliharaan, pelatihan personaliaan pengukuran produktivitas.

2.6 *Third Party Logistics (3PL)*

Menurut sebuah perusahaan logistik yang telah berdiri di Indonesia lebih daei 30 tahun, *3PL* adalah sebuah perusahaan yang menyediakan jasa *outsourcing* layanan logistik kepada perusahaan atau individu untuk melakukan satu atau lebih sebuah fungsi yang berada di dalam *supply chain management*.

3PL atau yang disebut *third party logistic* memberikan solusi mengatur segala kebutuhan trucking dan gudang secara end-to-end

Adapun yang termasuk dalam *3PL* antara lain :

- *Freight forwarder*
- Perusahaan kurir
- *Online* logistik seperti www.kargo.co.id

Standar *3PL Provider*

Mereka akan melakukan pengaturan kegiatan logistic seperti:

- Loading-unloading barang
- Pergudangan
- Distribusi barang
- Pengurusan dokumen dan surat jalan
- Pengaturan moda transportasi

Jenis Layanan 3PL

- *Service developer*

Jenis penyedia 3PL ini akan menawarkan pengguna layanan mereka dengan layanan yang lebih kompleks seperti: *tracking service, cross-docking, special case delivery* atau menyediakan *escort* untuk keamanan barang. 3PL dengan layanan tersebut biasanya sudah mempunyai sistem IT yang solid dan fokus pada skala ekonomi dan ruang lingkup yang lebih besar dari pada standart 3PL provider.

- *The customer adapter*

Jenis penyedia 3PL ini biasanya mengerjakan servis-servisnya berdasarkan permintaan si pengguna 3PL dan pada dasarnya mereka akan mengambil alih kontrol sebagian kegiatan logistik perusahaan yang menggunakan jasanya. Penyedia 3PL ini meningkatkan kinerja logistik secara dramatis, tetapi tidak mengembangkan layanan baru. jumlah pengguna layanan untuk jenis penyedia 3PL ini biasanya cukup kecil.

- *The customer developer*

3PL ini adalah tingkat tertinggi yang penyedia 3PL, biasanya penyedia 3PL ini akan terintegrasi dengan si pengguna jasa 3PL dan mengambil alih seluruh fungsi logistik mereka. Penyedia ini akan memiliki beberapa pengguna, dan akan melakukan fungsi-fungsi logistik yang terinci bagi pengguna layanan. Dalam kontraknya, 3PL

akan memegang satu kontrak dengan pelanggannya. Lalu, jasa ini akan *sourcing* kontrak kepada vendor-vendor yang ada di dalam *network* mereka.

2.7 Pemasok / *Supplier* / Vendor

Pemasok atau yang biasa disebut sebagai *supplier* adalah pihak-pihak yang berkepentingan, lebih relevan terhadap keberhasilan manufaktur/produsen dibandingkan bisnis lainnya, semua perusahaan mengandalkan tingkat produk dan jasa dari bisnis lain untuk mendukung kemampuan mereka untuk melayani pelanggan mereka. *Supplier* secara intensif mendukung proses *manufacturing*; bentuk kualitas mereka dari kualitas produk akhir yang menjual bisnis ke pelanggan mereka, harga *supplier* akan berpengaruh terhadap biaya *manufacturing* produk. Dan *supplier* harus mampu mengantisipasi para pesaing berusaha meniru, menduplikasi atau mengalahkan saingan di berbagai *variable* diferensiasi yang menghasilkan keuntungan yang kompetitif (David, 2011).

Kategori Pemasok

(Simarmata, 2013) Dalam dunia usaha, pemasok dapat dikategorikan dalam 2 jenis:

1. Pemasok Barang

Individu atau perusahaan yang menghasilkan produk jadi berupa barang. Contoh: Pabrik kain, akan membutuhkan mesin yang dapat menghasilkan kain. Untuk itu, diperlukan perusahaan lain yang dapat menghasilkan mesin penghasil kain sebagai pemasok.

2. Pemasok Jasa

Individu atau perusahaan yang memberikan bantuan tidak dalam bentuk barang jadi, tetapi dalam bentuk keahlian yang dimiliki. Contoh: Untuk mengirimkan kain kepada penjahit maka dibutuhkan jasa pengiriman barang. Individu atau perusahaan yang memiliki keahlian dalam mengirimkan barang tersebut merupakan pemasok jasa.

2.8 *Vendor Performance Indicator (VPI)*

Choy dan Hartley (1996) menyatakan bahwa kriteria dalam melakukan evaluasi *supplier* yaitu:

- Keuangan : Kondisi keuangan, keuntungan dari *supplier*, laporan keuangan, pengungkapan laporan keuangan, penghargaan kinerja.
- Konsistensi : Kesesuaian kualitas, konsistensi pengiriman, kualitas filosofi, respon yang cepat.
- Hubungan : Hubungan jangka panjang, kedekatan hubungan, keterbukaan komunikasi, reputasi integritas.
- Fleksibilitas : Perubahan volume produk, waktu penyiapan yang singkat, tenggang waktu pengiriman yang singkat, resolusi konflik.
- Kemampuan Teknologi : Kemampuan desain.

- Layanan : Dukungan setelah penjualan, kompetensi penjualan.
- Keandalan : Peningkatan bertahap, keandalan produk.
- Harga : Harga awal rendah.

Ada pula Lenka Černá* & Bibiána Buková dalam jurnalnya yang berjudul *Supplier Evaluation Methodology in the Logistics* (2015) menjelaskan bahwa indikator yang seharusnya digunakan dalam seleksi vendor dalam perusahaan logistik adalah:

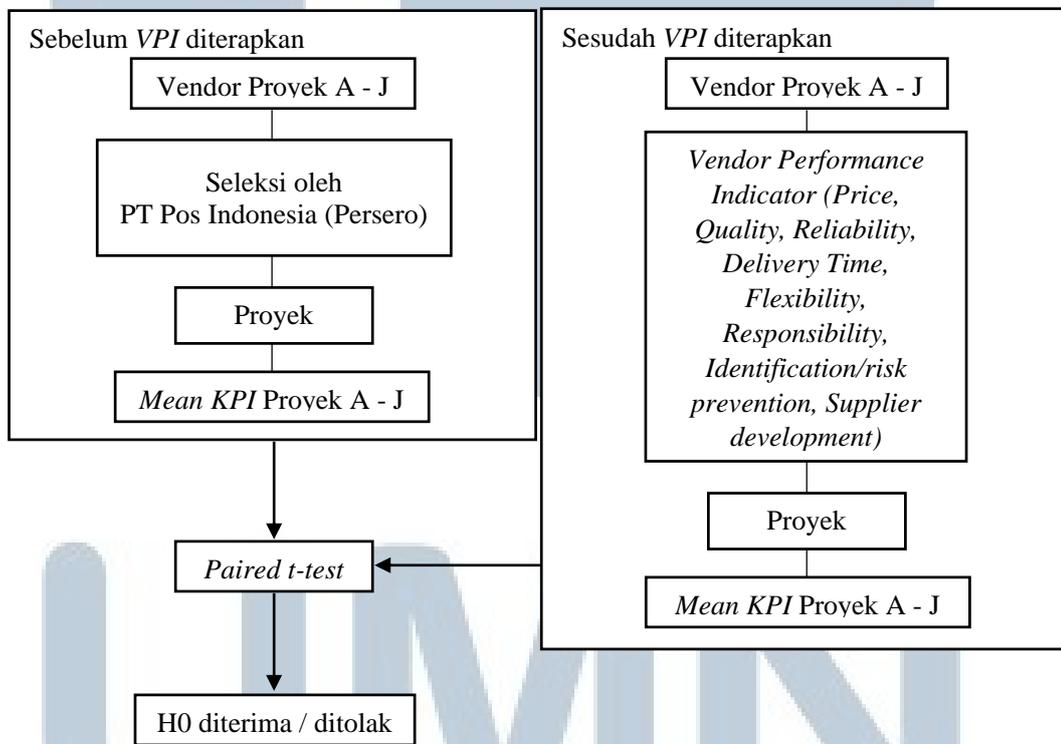
- *Price (K_1^{HD}) – price certainty, agreement – how much the buyer should pay and in what periods. The price represents service purchase price for a unit of delivered amount.*
- *Quality (K_2^{HD}) – provided quality of the realizable services. The suppliers may guarantee the quality of their provide services in different ways: quality certificate, the number of complaints to total amount of provided services.*
- *Reliability (K_3^{HD}) – deadline (delivery time) compliance.*
- *Delivery time (K_4^{HD}) – it represents the period from receiving the orders by supplier to execution of the particular service.*
- *Flexibility (K_5^{HD}) – if there is a demand for change of amount of the provided services, this criteria represents supplier willingness to adapt to changes and percentual expression of the capability to fulfill received orders in time.*
- *Responsibility (K_6^{HD}) – it includes the supplier responsibility for the actions during the provision of ordered services/products, responsibility realization for poor provision of services to company, responsibility for ordered amount, quality, time.*
- *Identification/risk prevention (K_7^{HD}) – willingness to identify accrued risks and their prevention.*
- *Supplier development (K_8^{HD}) – supplier willingness to innovate and modernize, cooperation development with supplier, compatibility of informational company system among the subjects.*

Yang kemudian penulis artikan sebagai:

- Harga – kepastian harga, persetujuan – berapa banyak pembeli harus membayar dan dalam periode waktu berapa lama. Harga menggambarkan pembelian jasa untuk suatu pengiriman.
- Kualitas – menyediakan kualitas layanan yang dapat direalisasikan. Pemasok biasanya menggaransikan kualitas atas jasa mereka dalam berbagai bentuk: sertifikat kualitas, jumlah keluhan terhadap jumlah total layanan yang disediakan.
- Keandalan - tenggat waktu (waktu pengiriman).
- Waktu pengiriman – menggambarkan periode sejak saat pesanan diterima oleh pemasok untuk pelaksanaan layanan tertentu.
- Fleksibilitas – jika ada permintaan untuk perubahan jumlah layanan yang disediakan, kriteria ini mewakili kesediaan pemasok untuk beradaptasi dengan perubahan, dan persentase untuk memenuhi pesanan yang diterima pada waktunya.
- Tanggung jawab – menyangkut tanggung jawab pemasok untuk aktivitas selama penyediaan layanan / produk yang dipesan, realisasi tanggung jawab untuk penyediaan layanan yang buruk kepada perusahaan, tanggung jawab untuk jumlah yang dipesan, kualitas, dan waktu.
- Identifikasi / pencegahan risiko – kesediaan untuk mengidentifikasi risiko yang terkumpul, dan pencegahannya.

- Pengembangan pemasok – kesediaan pemasok untuk berinovasi dan memodernisasi, pengembangan kerjasama dengan pemasok, kompatibilitas sistem informasi perusahaan di antara subjek.

2.9 Kerangka Pemikiran



Gambar 2 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Lenka Černá* & Bibiána Buková (2015), diolah oleh Triana

2.10 Penelitian Terdahulu

Beberapa jurnal dan keterangan penelitian dirangkum dalam tabel 2.1 berikut.:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Keterangan
1.	Lenka Černá*, Bibiána Buková	Elsevier	Supplier Evaluation Methodology in the Logistics Company	Kompilasi mengenai kriteria untuk <i>supplier</i> terutama untuk perusahaan yang bergerak di bidang logistik berdasarkan pada interview secara personal ada: harga, kualitas, kehandalan, waktu pengiriman, fleksibilitas, tanggung jawab, identifikasi / usaha pencegahan risiko, pengembangan diri.
2.	Mutlu Emir	Elsevier	A Comparative	Jurnal ini

Sumber : Penulis

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Keterangan
	Bilisik, Nazan Caglar, Ozge Nalan Alp Bilisik		<i>Performance Analyze Model and Supplier Positioning in Performance Maps for Supplier Selection and Evaluation</i>	membandingkan model analisis kinerja dengan posisi pemasok dalam peta kinerja untuk pemilihan dan evaluasi <i>supplier</i> . Kriteria yang digunakan dalam form pada jurnal ini adalah: mengikuti situasi kritis, memenuhi permintaan, memenuhi persyaratan biaya, kemampuan dan kualitas proses, kemampuan personel,

Sumber : Penulis

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Keterangan
				mencocokkan waktu untuk memimpin, aksesibilitas, mengikuti perkembangan teknologi, komunikasi, dan efisiensi umum.
3.	Shan Liu, Lin Wang, Wei Huang (Wayne)	Elsevier	<i>Effects of Process and Outcome Controls on Business Process Outsourcing Performance: Moderating Roles of Vendor and Client Capability Risks</i>	Jurnal ini membahas tentang pengaruh proses dan hasil kontrol pada kinerja proses bisnis <i>outsourcing</i> . Pada jurnal ini dilakukan survey terhadap 234 bisnis proses <i>outsourcing</i> . Beberapa sub kriteria yang digunakan

Sumber : Penulis

Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Keterangan
				dalam jurnal ini adalah: kontrol proses, kontrol hasil akhir, kapasitas risiko vendor, kompleksitas proyek, dan performa.
4.	Daisy Mathur Jain, Reema Khurana	Emerald Insight	<i>A Framework to Study Vendors' Contribution in a Client Vendor Relationship in Information Technology Service Outsourcing in India</i>	Jurnal ini membahas tentang kerangka kontribusi dalam hubungan vendor klien dalam layanan teknologi informasi yang dilakukan secara <i>outsourcing</i> di India. Parameter yang berimpak pada <i>client vendor relationship</i> pada jurnal ini antara lain:

Sumber : Penulis

Tabel 2. 5 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Keterangan
				komunikasi, berbagi pengetahuan, penambahan nilai teknis, penambahan nilai bisnis, keamanan informasi, adaptasi vendor klien, dan stabilitas geo politik.
5.	Ankit Bansal, Rajesh Kr. Singh, Siddhant Issar and Jayson Varkey	Emerald Insight	<i>Evaluation of Vendors Ranking by EATWOS Approach</i>	Metode yang digunakan dalam jurnal ini adalah perluasan data 'Envelopment Analysis' yang sering digunakan untuk mengambil keputusan. Metode ini dikenal sebagai teknik 'Efficiency

Sumber : Penulis

Tabel 2. 6 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Keterangan
				<p><i>Analysis Technique with Output Satisficing' (EATWOS), yang telah digunakan terutama dalam bidang ekonomi untuk pengukuran efisiensi.</i></p>

Sumber : Penulis