



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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 Kajian Pustaka

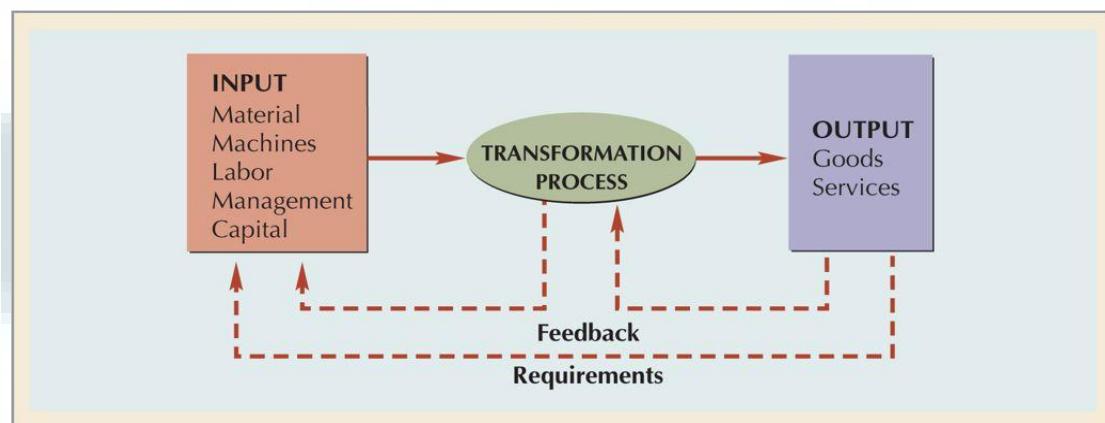
2.1.1 Manajemen Operasional

“Production is the creation of goods and services” (Heizer, 2011), yang artinya produksi adalah proses penciptaan suatu barang dan jasa. *“Operations Management is the set of activities that creates value in the form of goods and services by transforming inputs into outputs”*, yang artinya manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas menciptakan sebuah nilai atau *value* dalam bentuk barang dan atau jasa dengan mengubah sebuah *input* (barang mentah) menjadi *output* (barang jadi),

“In manufacturing firms, the production activities that create goods are usually quite obvious. In them, we can see the creating of a tangible product”, yang artinya di dalam perusahaan manufaktur, aktivitas produksi dalam menciptakan suatu barang biasanya lebih mudah dilihat atau bersifat *tangible*. *“In an organization that does not create a tangible good or product, the production function may be less obvious. We call this activities services”*, yang artinya di dalam perusahaan yang tidak menciptakan produk yang berwujud (*intangible*), fungsi produksinya biasanya tidak dapat dilihat secara jelas. Aktivitas ini biasanya disebut juga dengan *services* atau *jasa*.

“Operations management is the science and art of ensuring that goods and services are created and delivered successfully to customers” (Evans, 2011), yang artinya manajemen operasi adalah ilmu sains dan seni yang dilakukan untuk memastikan bahwa barang dan jasa dibuat dan dikirim oleh perusahaan kepada konsumennya.

“Operations management is designs, operates, and improves productive systems for getting work done” (Russell, 2006). Artinya manajemen operasi adalah proses mendesain, mengoperasikan, dan memperbaiki sistem dan menyelesaikan permasalahan. *“Operations is often defined as a transformation process, where inputs (such as material, machines, labor, management, and capital) are transformed into output (goods and services)”* Artinya operasi didefinisikan sebagai proses transformasi dimana *input* (material, mesin, tenaga kerja, manajemen, modal) diubah melalui proses menjadi sebuah *output* (barang atau jasa).



Gambar 2.1 Pengertian Operasi Menurut Russell dan Taylor

Sumber : Russell & Taylor, “*Operations as a Transformation Process*”, 2006

2.1.2 Quality

“Quality is the ability of a product or service to meet customer needs” (Heizer, 2011), yang artinya kualitas adalah kemampuan dari suatu barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumennya.

“Quality define as a subjective term for which each person has his or her own definition. In technical usage, quality can have two meanings; (1) The characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs and (2); a product or service free of deficiencies” (Russell, 2006), yang artinya kualitas didefinisikan sebagai sebuah istilah subjektif dimana setiap orang memiliki definisi mereka masing-masing. Di dalam pemakaian secara teknikal, kualitas memiliki dua arti yaitu ;(1) karakteristik sebuah produk atau jasa yang memiliki kemampuan untuk memuaskan kebutuhan konsumennya baik secara tertulis maupun tersirat; (2) sebuah produk atau jasa yang bebas dari kekurangan atau kecacatan.

“Improvements in quality help firms increase sales and reduce costs, both of which can increase profitability. Increase in sales often occur as firms speed response, lower selling prices as a result of economies of scale, and improve their reputation for quality products. Similarly, improved quality allows costs to drop as firms increase productivity and lower rework, scrap, and warranty costs” (Heizer, 2011), yang artinya peningkatan di dalam sisi kualitas dapat membantu perusahaan meningkatkan penjualannya dan juga mengurangi biaya-biaya produksi, keduanya dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Peningkatan di dalam penjualan biasanya

terjadi sebagai respon kecepatan perusahaan, penurunan harga jual hasil dari skala ekonomi dan meningkatkan reputasi perusahaan mengenai kualitas produk yang mereka jual kepada konsumen. Demikian pula, peningkatan kualitas dapat memungkinkan perusahaan untuk meminimalkan biaya yang timbul selagi meningkatkan produktifitas, mengurangi tingkat *rework*, *scrap* dan biaya garansi.

Two Ways Quality Improves Profitability



Gambar 2.2 Dua Cara Kualitas dapat Meningkatkan Profitabilitas

Sumber : Jay Heizer dan Barry Render, “*Two ways quality improves profitability*”, 2011

Terdapat 2 dimensi dari kualitas, yaitu dimensi kualitas untuk barang (*goods*) dan dimensi kualitas untuk jasa (*services*).

Terdapat 9 dimensi kualitas untuk produk manufaktur (Russell, 2006), yaitu :

1. *Performance* : Merupakan dimensi dasar dari karakteristik pengoperasian sebuah produk, contoh : seberapa baik sebuah mobil digunakan
2. *Features* : Merupakan barang “extra” yang ditambahkan dari fitur dasarnya, contoh : interior kulit pada mobil
3. *Reliability* : merupakan tingkat kemungkinan sebuah produk dapat digunakan secara layak dalam frame waktu yang diharapkan, contoh : sebuah televisi dapat berfungsi tanpa diperbaiki selama 7 tahun
4. *Conformance* : merupakan tingkat sejauh mana sebuah produk memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya
5. *Durability* : Seberapa lama produk tersebut dapat bertahan; jangka waktu sebuah barang sebelum diganti.
6. *Serviceability* : merupakan tingkat kemudahan sebuah produk untuk dapat diperbaiki atau diservis, tingkat kecepatan dari servis tersebut dan tingkat kesopanan dan kompetensi dari orang yang melakukan perbaikan.
7. *Aesthetics* : bagaimana sebuah produk dilihat, dirasakan, didengar, dicium atau dirasakan
8. *Safety* : tingkat jaminan atau kepastian bahwa konsumen tidak akan menderita cedera atau hal yang membahayakan dari mengkonsumsi produk

9. *Other perceptions* : Persepsi subjektif berdasarkan nama brand, iklan dan juga preferensi seseorang

Sedangkan dimensi kualitas dari sebuah jasa ada 7 (Russell, 2006), yaitu :

1. *Time and timeliness* : Seberapa lama seorang konsumen harus menunggu untuk mengkonsumsi sebuah jasa dan apakah jasa tersebut selesai sesuai waktu yang ditetapkan, contoh : apakah pengiriman paket *overnight* akan sampai pada saat *overnight*?
2. *Completeness* : merupakan tingkat apakah semua yang diminta oleh konsumen disediakan oleh penyedia jasa.
3. *Courtesy* : Bagaimana konsumen diperlakukan oleh penyedia jasa
4. *Consistency* : Apakah tingkat servis yang diberikan oleh konsumen selalu sama dari waktu ke waktu.
5. *Accessibility and convenience* : Seberapa mudahnya jasa tersebut diperoleh atau didapatkan
6. *Accuracy* : Apakah jasa yang dilangsungkan selalu tepat setiap waktu
7. *Responsiveness* : Seberapa baik perusahaan penyedia jasa dalam menghadapi situasi yang tidak biasa, yang mungkin saja sering terjadi di dalam perusahaan penyedia jasa.

“These quality characteristics are weighed by the customer relative to the cost of the product. In general, customers will pay for the level of quality they can afford. If they feel they getting what they pay for (or more), then they tend to be satisfied with the quality of the product” (Russell, 2006), yang artinya karakteristik kualitas di atas ditimbang oleh konsumen dengan membandingkannya dengan biaya yang dikeluarkan untuk mengkonsumsi produk atau jasa tersebut. Jika mereka merasa mereka mendapatkan apa yang mereka bayar atau bahkan lebih, maka konsumen cenderung untuk merasa puas dengan kualitas dari produk atau jasa yang mereka konsumsi tersebut.

2.1.3 Supply Chain Management

“Supply chain is the facilities, function, and activities involved in producing and delivering a product or service from suppliers to customers. (Russell and Taylor, 2006), yang artinya *supply chain* adalah fasilitas, fungsi dan aktivitas yang bersangkutan dengan upaya produksi dan pengiriman barang dan atau jasa dari *supplier* ke konsumen tingkat akhir. *“Supply chain management requires managing the flow of information through the supply chain in order to attain the level of synchronization that will make it more responsive to customer needs while lowering cost”* (Russell, 2006) yang artinya *supply chain management* membutuhkan pengelolaan informasi melalui *supply chain* untuk mencapai atau mendapatkan suatu tingkat sinkronisasi yang

dapat meningkatkan tingkat responsif terhadap kebutuhan konsumen disaat yang bersamaan menurunkan biaya yang timbul.

“Supply chain management is the management of all activities that facilitate the fulfillment of a customer order for a manufactured goods to achieve satisfied customers at reasonable cost” (Evans, 2011), yang artinya *supply chain management* adalah segala aktivitas yang memfasilitasi pemenuhan dari pesanan konsumen terhadap suatu produk untuk mencapai kepuasan konsumen pada tingkat biaya yang masuk akal.

“Supply chain management is the integration of the activities that procure materials and services, transform them into intermediate goods and final products, and deliver them to customers. These activities include purchasing and outsourcing activities, plus many other functions that are important to the relationship with supplier and distributors” (Heizer, 2011), yang artinya *supply chain management* atau yang sering disebut dengan SCM merupakan sebuah integrasi dari aktivitas-aktivitas dari memperoleh bahan-bahan dan jasa, mengubah produk dan jasa tersebut menjadi barang jadi atau *final product*, dan mengirimkan barang dan atau jasa tersebut kepada konsumennya. Aktivitas ini termasuk *purchasing* dan aktifitas *outsourcing*, dan juga banyak fungsi lainnya yang penting untuk menjaga hubungan baik dengan *supplier* dan juga *distributornya*.

Hal-hal yang mencangkup *supply chain management* antara lain :

1. *Transportation vendors*
2. *Credit and cash transfer*
3. *Supplier*
4. *Distributors*
5. *Account payable and receivable*
6. *Warehousing and inventory*
7. *Order fulfilment*
8. *Sharing customers, forecasting, production information*

“The objectives is to build a chain of supplier that focuses on maximizing value to the ultimate customer. Competition is no longer between companies; it is between supply chain” (Heizer, 2011), yang artinya tujuannya adalah untuk membangun sebuah rantai pasok yang fokus dalam memaksimalisasi nilai-nilai tambahan kepada konsumen akhir. Sekarang ini kompetisi tidak lagi antar perusahaan; akan tetapi antar *supply chain*-nya.

“Supply chain must focus on exploiting demand information to better match production level to reduce costs; tightly integrate design, development, production, delivery and marketing; and provide more customization to meet increasingly demanding customers. As such, a supply chain is an integrated system and requires much coordination and collaboration among the various players in it” (Evans, 2006),

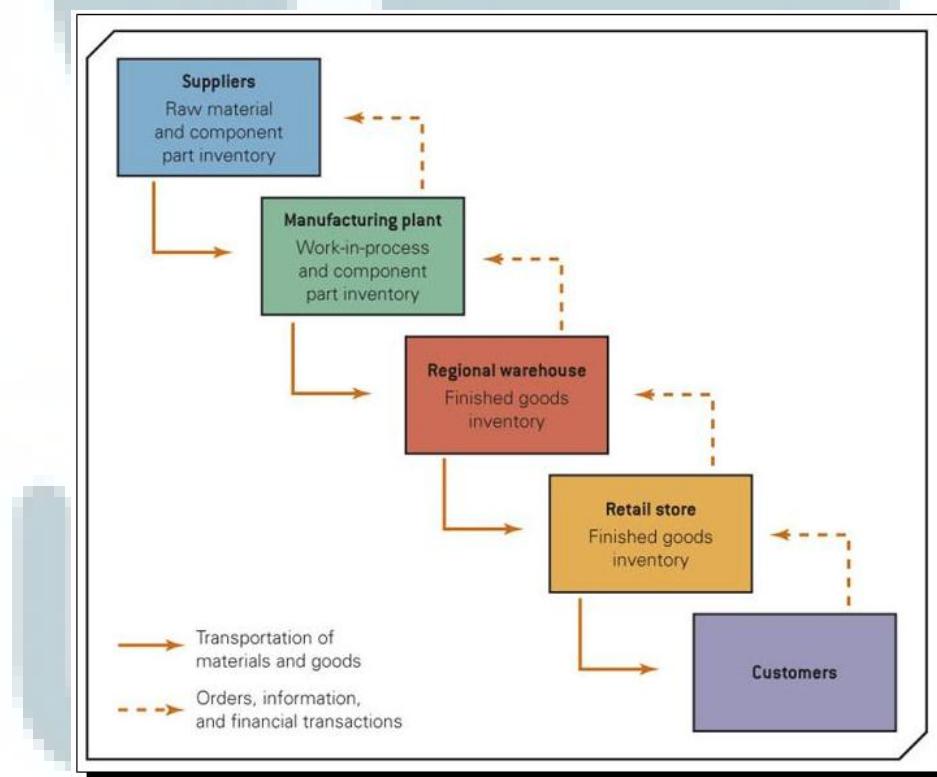
yang artinya *supply chain* harus fokus di dalam mengeksplorasi informasi mengenai permintaan konsumennya untuk tingkat kecocokan produksi untuk mengurangi biaya yang timbul; desain integrasi yang kuat, pengembangan, produksi, pengiriman dan pemasaran; dan menyediakan lebih banyak kustomisasi untuk memenuhi permintaan konsumen yang terus meningkat. Dengan demikian, *supply chain* menjadi sistem yang terintegrasi dan membutuhkan banyak koordinasi dan kolaborasi diantara pemain-pemain atau organisasi-organisasi yang ada di dalamnya.

“As firms strive to increase their competitiveness via product customization, high quality, cost reductions and speed to market, added emphasis is placed on the supply chain. Effective supply chain management makes supplier “partners” in the firm’s strategy to satisfy an ever-changing marketplace. A competitive advantage may depend on a close long-term strategic relationship with a few suppliers”(Heizer, 2011), yang artinya disaat perusahaan berjuang untuk meningkatkan tingkat kompetitif mereka baik dari sisi kustomisasi produk, tingkat kualitas yang tinggi, pengurangan biaya dan kecepatan penetrasi di pasar, perusahaan seharusnya menambahkan penekanan pada penempatan *supply chain* mereka. *Supply chain management* yang efektif mampu membuat rekanan *supplier* di dalam strategi perusahaan untuk memenuhi atau memuaskan pasar yang selalu berubah. Keunggulan kompetitif perusahaan mungkin bergantung pada seberapa dekat strategi jangka panjang perusahaan dengan *supplier supplier*-nya.

2.1.4 Inventory

“Inventory is insurance against supply chain uncertainty” (Evans, 2011), yang artinya *inventory* adalah asuransi terhadap ketidakpastian *supply chain*.

“Inventory refers to raw materials, work-in-progress (WIP), and finished goods that are maintained to support production or satisfy customer demand” (Russell, 2006), yang artinya *inventory* merujuk pada bahan baku atau bahan mentah, barang (WIP) *work-in-progress* dan juga barang jadi yang diurus untuk mendukung produksi perusahaan atau memenuhi permintaan konsumen.



Gambar 2.3 Inventory pada Struktur Supply Chain
Sumber : Evans and Collier, 2006 “Typical Goods-Producing Supply Chain Structure”

2.1.5 Bullwhip Effect

“Distorted information or the lack of information, such as inaccurate demand data or forecasts from the customer end can ripple back upstream through the supply chain and magnify demand variability at each stage. This can result in high buffer inventories, poor customer service, missed production schedules, wrong capacity plans, inefficient shipping and hight cost. This phenomenon is known as the bullwhip effect” (Russell, 2006), yang artinya gangguan (distorsi) informasi ataupun kekurangan informasi, seperti ketidakakuratan data permintaan ataupun *forecast* dari konsumen akhir bisa mengakibatkan permasalahan dari hulu ke hilir pada *supply chain* dan memperbesar perubahan-perubahan varibel permintaan pada tiap tahapan *supply chain*. Hal ini dapat mengakibatkan tertahannya *inventory*, pelayanan *customer service* yang tidak baik, ketidaktepatan di dalam jadwal produksi, kesalahan perencanaan kapasitas, ketidakefisiensian proses pengiriman dan juga biaya yang tinggi. Fenomena ini sering disebut juga dengan *bullwhip effect*.

“Bullwhip effect is the increasing fluctuation in orders that often occurs as orders move through the supply chain” (Heizer, 2011), yang artinya *bullwhip effect* adalah fluktuasi peningkatan pesanan yang sering terjadi karena pesanan bergerak melalui *supply chain*.

“If each supply chain member is uncertain and not confident about what the actual demand is for the succeeding member it supplies and is making its own demand forecast, then it will stockpile extra inventory to compensate for the uncertainty. One

way to cope with the bullwhip effect is for supply chain members to share information, especially demand forecasts. If the supply chain exhibits transparency, then member can have access to each other's information, which reduces or eliminates uncertainty” (Russell, 2006), yang artinya apabila tiap anggota dari *supply chain* tidak pasti dan tidak yakin mengenai jumlah permintaan yang aktual untuk mensukseskan anggota dari *supply chain* dan membuat perkiraan permintaan mereka sendiri, maka hal ini dapat menyebabkan terjadinya penimbunan *inventory* tambahan untuk mengkompensasi ketidakpastian yang terjadi. Satu hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi *bullwhip effect* ini yaitu dengan cara tiap anggota dari *supply chain* harus saling bertukar informasi, terutama mengenai perkiraan permintaan yang mereka buat. Jika tiap anggota dari *supply chain* saling menunjukkan transparansinya, maka tiap *member* dapat mengakses informasi dari tiap-tiap anggotanya, yang mana dapat mengurangi bahkan menghilangkan ketidakpastian yang terjadi di dalam permasalahan *inventory*.

2.1.6 Supply Chain Management Practices

“SCM are viewed from a variety of different perspectives and multi-dimensional concept. Supply Chain Management Practices have been defined as the set of activities undertaken in organization to promote effective management on its supply chain” (Sudram, 2011), yang artinya *supply chain management* dilihat dari berbagai perspektif yang berbeda dan konsep yang *multi-dimensional*. *Supply chain management practices*

didefinisikan sebagai kumpulan aktivitas-aktivitas yang diambil di dalam organisasi untuk mendorong pengelolaan yang efektif di dalam *supply chain*-nya.

“*Supply chain management practices are those managerial actions undertaken to improve performance of the integrated supply chain*” (Hamister, 2012), yang artinya *supply chain management practices* adalah segala tindakan tindakan managerial yang diambil untuk meningkatkan performa dari *supply chain* yang terintegrasi.

Terdapat 4 dimensi *Supply Chain Management Practices* menurut James W. Hamister(2012), yaitu :

1. *Strategic Supplier Partnership*
2. *Information Sharing*
3. *Information Quality*
4. *Integration Intensity*

Terdapat 6 dimensi *Supply Chain Management Practices* menurut Gawankar, Kamble dan Raut (2017), antara lain :

1. *Strategic Supplier Partnership*
2. *Customer Relationship Practices*
3. *Information Sharing*
4. *Information Quality*
5. *Postponement Practices*
6. *Lean Retailing Strategies*

“Supply chain management practices are implemented to achieve and enhance performance through supply chain, which require an internal cross-function integration within the firm and external integration with suppliers and customers to be successful” (Kannan, 2010), yang artinya *supply chain management practices* diimplementasikan untuk mencapai dan meningkatkan performa melalui *supply chain*, dimana membutuhkan sebuah integrasi internal antar-fungsi antara perusahaan dan juga integrasi eksternal dengan supplier-suppliernya dan juga konsumen untuk mencapai kesuksesan.

2.1.7 Strategic Supplier Partnership

“Strategic supplier partnership defined as the long-term relationship between the organization and its suppliers” (Li, 2006), yang artinya *strategic supplier partnership* diartikan sebagai hubungan jangka panjang antara organisasi dengan *supplier-supplier*-nya.

“Strategic supplier partnership defined as the long-term relationship designed to leverage the strategic and operational capabilities of the individual participating organization to achieve significant benefit to each parties” (Gawankar, 2017), yang artinya *strategic supplier partnership* didefinisikan sebagai hubungan jangka panjang yang didesain untuk mempengaruhi kapabilitas operasional dan strategis dari setiap organisasi yang berpartisipasi untuk mencapai tujuan yang signifikan bagi semua organisasi yang terlibat tersebut.

Menurut James W. Hamister (2012) indikator dari *Strategic Supplier Partnership* adalah :

1. *We have helped our supplier to improve their product quality.* Artinya kami (perusahaan) membantu *supplier* kami dalam meningkatkan kualitas produk mereka dengan memberikan *input-input* terkait masalah kualitas
2. *We have continuous improvement program that include our suppliers.* Artinya Kami melibatkan *supplier* dalam program peningkatan kualitas produk di perusahaan secara berkelanjutan
3. *We include our key suppliers in planning & goal-setting.* Artinya kami melibatkan *supplier* inti kami dalam merencanakan dan menentukan tujuan perusahaan
4. *We actively involve our suppliers in new product development process.* Artinya kami turut melibatkan *supplier* dalam proses *development* sebuah produk baru

2.1.8 *Information Sharing*

“*Information sharing refer to the extent to which non-public information is communicated along the supply chain*” (Hamister, 2012), yang artinya *information sharing* didefinisikan sebagai tingkat informasi rahasia atau informasi non-publik yang dikomunikasikan antara anggota *supply chain*, dalam hal ini perusahaan dan *supplier*-nya.

“Promotional activity can create disruptions in the supply chain. A retail-level promotion may artificially increase demand for short period. Without shared information on the promotion, the manufacturer may be unprepared. The manufacturer may not have sufficient stock to support the demand induced by promotion. In addition, the manufacturer may interpret the promotion as permanent shift in demand, and response scaling up volume to support this shift. At the end of promotion, demand may return to its usual level, leaving the manufacturer with excess inventory, which can be result in a significant cost. This cost even more problematic when the goods are perishable” (Hamister, 2012), yang artinya aktivitas promosi dapat menciptakan gangguan di dalam *supply chain*. Tingkat promosi di dalam retail dapat meningkatkan permintaan untuk periode yang sebentar. Tanpa *information sharing* di dalam promosi, pihak manufaktur mungkin saja tidak siap. Manufaktur mungkin saja tidak mempunyai stok yang cukup untuk mendukung atau menyokong terjadinya peningkatan permintaan akibat adanya promosi.

Sebagai tambahan, manufaktur mungkin saja menafsirkan terjadinya promosi ini sebagai sebuah pergerakan di dalam permintaan yang permanen dan langsung merespon dengan meningkatkan *volume* produksi untuk mendukung pergerakan permintaan tersebut. Pada saat promosi tersebut berakhir, permintaan mungkin kembali kepada tingkat permintaan yang biasanya, dan menyebabkan manufaktur kelebihan *inventory*, yang dapat membuat munculnya peningkatan biaya yang signifikan. Hal ini menjadi sangat problematis, terutama apabila barang tersebut adalah berupa barang yang memiliki masa waktu tertentu atau dapat busuk.

Terdapat 4 indikator dari *Information Sharing* menurut Hamister (2012), antara lain :

1. *Our supplier share proprietary information with us.* Artinya *supplier* memberikan informasi-informasi terkait mereka kepada perusahaan
2. *Our supplier keep us fully informed about the issues that affect our business.* Artinya *supplier* menginformasikan perusahaan mengenai isu-isu yang mungkin mempengaruhi bisnis anda
3. *Our supplier share business knowledge of core business process with us.* Artinya *supplier* membagikan pengetahuan tentang *core business* prosesnya dengan perusahaan anda
4. *We and our supplier exchange information that helps establishment of business planning.* Artinya Anda dan *supplier* bertukar informasi yang mampu membangun perencanaan bisnis anda

2.1.9 *Information Quality*

“*Information quality refers to the accuracy and credibility of information shared between trading partner. In addition, distorted information has been identified as a factor in creating bullwhip effects in supply chain and therefore driving up cost level*”(Hamister, 2012), yang artinya *information quality* adalah tingkat akurasi dan kredibilitas dari informasi yang ditukar atau dilakukan oleh kelompok yang melakukan pertukaran. Sebagai tambahan, informasi yang terdistorsi telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor yang dapat menciptakan “*bullwhip effect*” di dalam *supply chain* dan

juga dapat meningkatkan tingkat biaya yang timbul. Oleh sebab itu, keakuratan dan ketepatan pertukaran waktu dari informasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan performa antara *supply chain*

Terdapat 4 indikator untuk mengukur *information quality* menurut Hamister (2012), antara lain :

1. *Information exchange between our supplier and our firm is timely.* Artinya pertukaran informasi antara perusahaan dengan *supplier* terjadi pada saat yang tepat
2. *Information exchange between our supplier and our firm is accurate.* Artinya pertukaran informasi antara perusahaan dengan *supplier* akurat
3. *Information exchange between our supplier and our firm is complete.* Artinya pertukaran informasi antara perusahaan dengan *supplier* saling melengkapi
4. *Information exchange between our supplier and our firm is reliable.* Artinya pertukaran informasi antara perusahaan dengan *supplier* dapat diandalkan

2.1.10 Integration Intensity

“*Integration intensity is defined as a process of interaction and collaboration which manufacturing; supply management and logistics work together in a cooperative manner to arrive at mutually acceptance outcomes for the organization*” (Hamister, 2012), yang artinya *integration intensity* didefinisikan sebagai sebuah proses integrasi dan kolaborasi dimana manufaktur, *supply management*, dan logistik bekerjasama

dalam sifat yang kooperatif untuk saling mencapai hasil yang dapat diterima satu sama lain bagi organisasi mereka.

Terdapat 2 indikator dari *integration intensity* menurut James W. Hamister (2011), yaitu :

1. *Integrated closely within your own organization (e.g. cross functional management)*. Artinya Bisnis proses antar managemen fungsi yang berada di dalam perusahaan sangat terintegrasi
2. *Integrated closely with your suppliers*. Bisnis proses sangat terintegrasi dengan *supplier-supplier* nya

2.1.11 Category Management

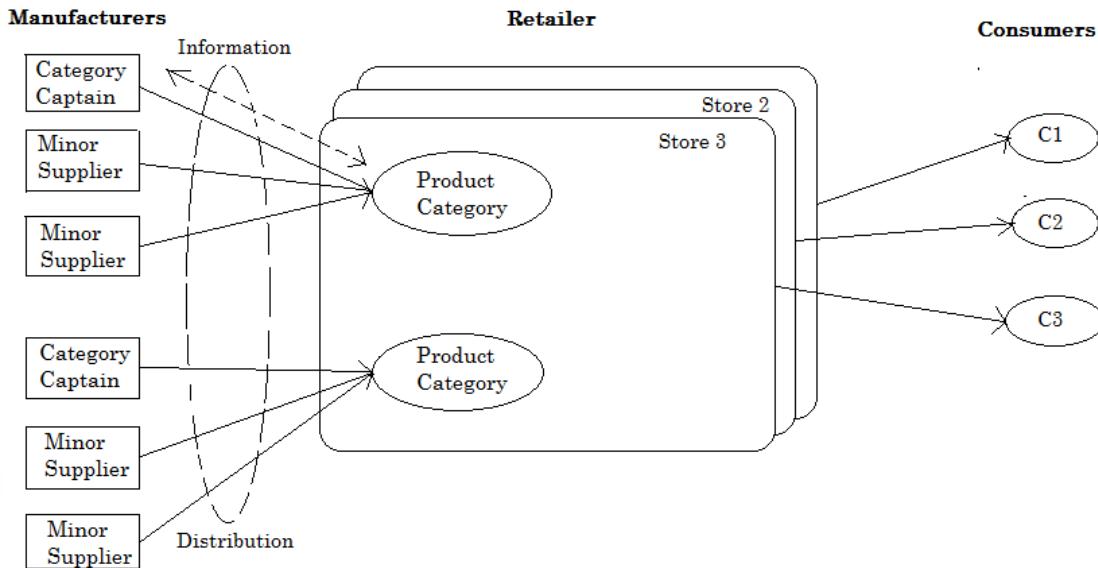
“*Category Management can be defined as the distributor or supplier process of managing categories as strategic business unit, producing enhanced business results by focusing on delivery consumer value*” (Hamister, 2012), yang artinya *category management* dapat diartikan sebagai proses yang dilakukan oleh *distributor* atau *supplier* di dalam mengelola kategori-kategori sebagai unit bisnis strategis, memberikan peningkatan *business results* dengan berfokus mengirimkan *consumer value*.

“*Retailer enterprises are divided into a set of product categories, with each categories managed as a strategic business unit within the enterprise. The retailer may be consist of multiple physical locations with each location serving one or more*

customer segments”, yang artinya kegiatan usaha dari *retailer* terbagi menjadi beberapa bagian atas kategori produk tertentu dengan setiap kategorinya dikelola sebagai unit bisnis strategis di dalam kegiatan usaha. *Retailer* mungkin saja terdiri di berbagai tempat dengan setiap lokasinya melayani satu atau dua segmen konsumen. Setiap kategori produk ini disediakan oleh jaringan-jaringan penyuplai, dengan *key supplier* atau *supplier* kunci memegang peranan sebagai *category captain* (CC).

CC mempengaruhi perencanaan dan implementasi dari rencana-rencana baik pengambilan keputusan dalam seleksi produk, penempatan, promosi dan juga harga. Setiap kategori tersebut juga dibantu oleh satu atau lebih *supplier* tambahan, yang disebut sebagai *minor supplier*. Menjadi sangat menarik untuk dicatat bahwa seorang *supplier* mungkin saja melayani sebagai *category captain* di satu kategori dan juga sebagai *minor supplier* untuk jenis kategori yang berbeda pada perusahaan *retail* yang sama.

Pengaruh dan hubungan antara *category captain* dan juga *minor supplier* terhadap *retailer* dan pada sampai akhirnya ke konsumen dalam *framework category management* tergambar pada gambar 2.4 yang terlampir pada halaman selanjutnya.



Gambar 2.4 struktur *supply chain* yang menggunakan *category management*

Sumber : James W. Hamister, 2012 “*Supply chain management practices in small retailer*”

2.1.12 Retail Performance

“Commonly used measures for evaluating retail performance are;” Mattila (2002), yang artinya pengukuran yang biasanya digunakan untuk mengevaluasi performa dari *retailer* adalah :

1. *Service Level*
2. *Lost Sales*
3. *Product Substitute Percentage*
4. *Gross Margin*
5. *Stock-turn*
6. *GMROI (Gross Margin Return on Investment)*

7. Sell-through percentage

2.1.13 Service Level

“Service level indicates the percentage of the seasonal assortment that is available in store at SKU level. Service level varies from one style to another. Some size in one colour may be sold out quickly while other styles, colour and size are left unsold. The more accurate the demand forecast, the higher the service level” Mattila (2002), yang artinya *service level* mengindikasikan persentase berbagai macam barang yang tersedia di dalam toko di dalam *SKU level* tertentu. Tingkat *service level* berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Salah satu ukuran dalam suatu warna mungkin dapat lebih cepat laku dibandingkan dengan jenis, warna atau size lainnya yang tidak terjual. Semakin baik akurasi dari peramalan suatu permintaan, semakin tinggi tingkat *service level*-nya.

2.1.14 Lost Sales

“Lost sales are caused by stockouts. With high forecast accuracy and high service level, lost sales can be minimized. Lost sales figure indicates what additional sales could potentially have been achieved had the inventory corresponded with demand in a better way. Lost sales is measure which useful in planning but impossible to calculate afterwards due to the complex consumer behavior.” Mattila (2002), yang artinya *lost sales* disebabkan oleh kekosongan

stok barang. Dengan *forecast* akurasi dan tingkat *service level* yang tinggi, *lost sales* dapat diminimalisir. *Lost sales* mengindikasikan mengenai tambahan *sales* apalagi yang potensial yang dapat dicapai berhubungan dengan stok *inventory* barang yang dimiliki dengan lebih baik. *Lost sales* adalah suatu pengukuran yang digunakan di dalam perencanaan akan tetapi sulit untuk dihitung untuk masa yang akan datang akibat adanya perilaku konsumen yang sangat kompleks.

2.1.15 Category Captain Performance

“*Category captain performance is measured from retailer’s perspective in term of flexibility and delivery performance*” (Hamister, 2012), yang artinya performa dari *category captain performance* diukur dari perspektif *retailer* terhadap tingkat fleksibilitas dan performa pengiriman yang dilakukan oleh *supplier* inti atau *category captain*.

Terdapat 4 indikator dari *category captain performance* menurut Hamister (2012), yaitu :

1. “*volume flexibility*”, yang artinya *category captain* memberikan kemudahan di dalam fleksibilitas volume pembelian
2. “*schedule flexibility*”, yang artinya *category captain* memberikan kemudahan terkait fleksibilitas jadwal pengiriman

3. “*ontime delivery*”, yang artinya *category captain* melakukan pengiriman barang secara *on-time* atau tepat waktu
4. “*delivery reliability / consistency*”, yang artinya kualitas barang yang dikirim oleh *category captain* dapat diandalkan dan konsisten

2.1.16 Minor Supplier Performance

“*Minor supplier performance is measured from retailer’s perspective in term of flexibility and delivery performance*” (Hamister, 2012), yang artinya performa dari *minor supplier performance* diukur dari perspektif *retailer* terhadap tingkat fleksibilitas dan performa pengiriman yang dilakukan oleh supplier tier 2 atau *minor supplier*.

Terdapat 4 indikator dari *minor supplier performance* menurut Hamister (2012), yaitu :

1. “*volume flexibility*”, yang artinya *minor supplier* atau *supplier tier 2* memberikan kemudahan di dalam fleksibilitas volume pembelian
2. “*schedule flexibility*”, yang artinya *minor supplier* atau *supplier tier 2* memberikan kemudahan terkait fleksibilitas jadwal pengiriman
3. “*ontime delivery*”, yang artinya *minor supplier* atau *supplier tier 2* melakukan pengiriman barang secara *on-time* atau tepat waktu

4. “*delivery reliability / consistency*”, yang artinya kualitas barang yang dikirim oleh *minor supplier* atau *supplier tier 2* dapat diandalkan dan konsisten

2.2 Kerangka Penelitian

2.2.1 Hubungan antar variabel penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu :

Tabel 2.1 penelitian terdahulu

No	Judul	Jenis	Pengarang	Hasil
1	<i>Supply Chain Management Practices on small retailer</i>	Jurnal	James M. Hamister	Hasil menunjukkan bahwa <i>information sharing</i> dan <i>information quality</i> berpengaruh besar terhadap performance, sementara <i>integration intensity</i> kurang berpengaruh besar terhadap performance dan <i>strategic supplier partnership</i> kurang penting bagi <i>small retailer</i> .

Sumber : Diolah Penulis

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Judul	Jenis	Pengarang	Hasil
2	<i>Supply Chain Management Practices in the electronics industry in Malaysia</i>	Jurnal	Veera Pandiyan Kaliani Sundram, Abdul Razak Ibrahim, V.G.R. Chandran Govindaraju	Hasil menunjukkan bahwa <i>Supply Chain Management Practices</i> yang efektif berpengaruh terhadap <i>Supply Chain Performance</i>
3	<i>An investigation of the relationship between Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance Meassurement of Indian retail using SEM</i>	Jurnal	Shradha Ashok Gawankar Sachin Kamble Rakesh Raut	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 5 faktor SCMP dan 8 SCPM yang berperan secara positif

Sumber :Diolah Penulis

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Judul	Jenis	Pengarang	Hasil
4	<i>The effect of supply chain management practices on supply chain and manufacturing firms' performance</i>	Jurnal	Moh'd Anwer Radwan Al-Shboul, Kevin D. Barber, Jose Arturo Garza-Reyes	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>supply chain management practices</i> berpengaruh pada berbagai dimensi dari <i>performance</i>
5	<i>Impact of supply chain management practices on firm performance</i>	Jurnal	Aradhana Vikas Gandhi, Ateeque Shaikh, Pratima Amol Sheorey	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>supply chain management practices</i> berpengaruh pada <i>firm performance</i> di India

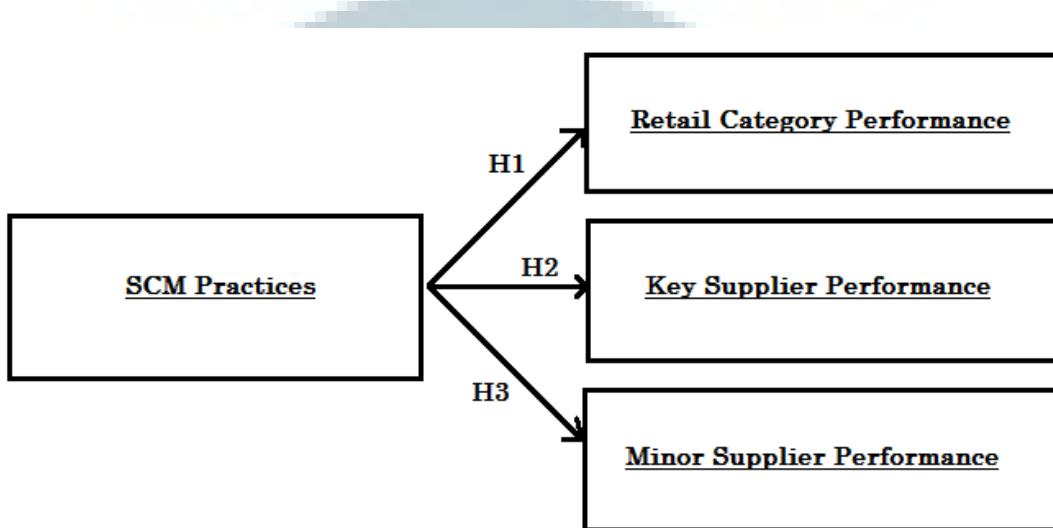
Sumber : Diolah Penulis

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Judul	Jenis	Pengarang	Hasil
6	<i>The impact of supply chain management practices on performance of SMEs</i>	Jurnal	S.C. Lenny Koh, Erkan Bayraktar, Ekrem Tatoglu, Selim Zaim, Mehmet Demirbag	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh <i>supply chain management practices</i> terhadap SME operational performance, dan juga SCM-related organizational performance di Turkey

Sumber : Diolah Penulis

Berdasarkan uraian kerangka penelitian diatas, maka model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.5 Model Penelitian

Sumber : James W. Hamister (2012) “*Supply chain management practices in small retailer*”

2.3 Hipotesis

Berikut adalah hipotesis yang peneliti rancang dalam penelitian ini :

- H1. *Supply Chain Management Practices* berpengaruh positif terhadap *category performance*
- H2. *Supply Chain Management Practices* berpengaruh positif terhadap *key supplier performance*
- H3. *Supply Chain Management Practices* berpengaruh positif terhadap *minor supplier performance*