

ANALISIS KINERJA PEMASOK PADA MANAJEMEN RANTAI PASOKAN PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI

Silvy Iskandar Tjipto, ST

Email: it_v1vy@yahoo.com

Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana
Universitas Diponegoro Semarang

ABSTRACT

The purpose of this research is to test and analyze the relation of the attributes: the specifications of product and service, information flow, also partnership toward the supplier performance in supply chain management.

The research is done to the 45 (forty-five) respondents, which all of them are the suppliers of the Tunas Steel Construction in Semarang area. By using analytical tool PLS (Partial Least Square), obtained the result that the specification conformity of product and service between supplier and construction company have an indirect relation to the supplier's performance through partnership. Also, the result that information flow has a direct relation to the supplier's performance in supply chain management of the construction service company.

The suppliers should pay attention to the fulfillment of standardize products and services, the quality (means no defect), product dimension, product and service guarantee, also on time delivery; the appropriate sending and receiving information, and the accurate and detail documentation. Besides that, the suppliers also have to know the problems that may occur in the middle of supply chain and the solution to solve it to develop supplier's performance, moreover will be able to support the client, in this case Tunas company in doing all the construction project.

Keywords: The Specification Conformity of Products and Services between Supplier and Construction Company, Information Flow, Partnership, Supplier's Performance, Supply Chain Management

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi sekarang ini, seiring dengan pesatnya kompetisi perdagangan dunia, setiap industri semakin menuntut pelaku-pelaku bisnisnya untuk juga terus bertumbuh dalam sebuah integrasi yang berkesinambungan dan optimal.

Adapun pelaku dalam industri pada umumnya meliputi *supplier* yang dapat terdiri dari pemasok bahan baku, atau pemasok komponen dan suku cadangnya, atau pemasok barang setengah jadi (*subassembly supplier*), produsen produk dan jasa, distributor dan diakhiri dengan konsumen akhir (*end consumer*). Setiap pelaku-pelaku tersebut dihubungkan pada sebuah rantai kerjasama dalam mendukung aktivitas industri, sehingga menghasilkan sebuah produk atau jasa yang dapat dinikmati konsumen akhir. Rantai aktivitas tersebut di namakan rantai pasokan.

Rantai pasokan mencakup keseluruhan aktivitas yang dihubungkan dengan aliran dan transformasi barang dan jasa dari tahap awal pengolahan material bahan baku hingga produk jadi yang dinikmati oleh konsumen akhir melalui sistem distribusi. Untuk mendukung kesinambungan rantai pasokan tersebut dibutuhkan sebuah manajemen yang mengatur, mengontrol dan menentukan strategi agar aliran informasi-informasi dalam rantai pasokan tersebut mendekati kesesuaian dengan kebutuhan konsumen namun dapat menekan biaya produksi, serta dapat menjadi sarana bagi perusahaan untuk menjaga kualitas, mewujudkan kepuasan konsumen serta membawa perusahaan tersebut untuk tetap bersaing di industrinya.

Dari keseluruhan proses aliran rantai pasokan terdapat tiga jenis aliran, di mana ketiga-nya merupakan hal penting

yang ada dalam proses manajemen rantai pasokan. Adapun jenis aliran tersebut adalah:

1. Aliran barang yang mengalir dari hulu (*upstream*) ke hilir (*downstream*)
2. Aliran uang dan sejenisnya yang mengalir dari hilir ke hulu
3. Aliran informasi yang bisa terjadi dari hulu ke hilirnya ataupun sebaliknya.

Ketika perusahaan dihadapkan pada kenyataan bahwa jumlah pemasok (dan pemasok dari pemasok) yang cukup beragam baik dari disegi jumlah, jenis, merek dan kualitas yang ditawarkan, dan antara pemasok yang satu dengan yang lain memiliki daya saing yang berbeda, serta kenyataan bahwa kebutuhan para konsumen-pun semakin bervariasi dalam bentuk, jumlah serta cara memperolehnya, maka perusahaan harus mampu memilih strategi yang tepat agar kinerja manajemen rantai pasokan yang terjadi tetap optimal untuk mendukung proses bisnis perusahaan. Ada sebuah konsep dalam manajemen rantai pasokan yang dinamakan *supplier partnership* atau *strategic alliance* atau sering disebut dengan kemitraan.

Konsep kemitraan ini dianggap sebagai kunci para pemasok dalam memperoleh barang atau jasa tertentu sehingga dapat menjamin diperolehnya sumber-sumber strategik yang dapat diandalkan serta menjamin kelancaran pergerakan barang dalam rantai pasokan. Penerapan konsep ini sejajar dengan konsep perbaikan yang dilakukan terus-menerus dalam biaya dan mutu barang dan jasa.

Rantai pasokan dari penyedia jasa tidak menyediakan barang secara fisik, aliran rantai pasokannya tidak terlalu fokus pada aliran barang-barang secara fisik, namun lebih berfokus kepada sumber daya manusia dan pendukung

jasa yang dibutuhkan untuk mendukung jasa itu sendiri.

Construction Management Association of America (CMAA) menyatakan bahwa ada tujuh kategori utama tanggung jawab seorang manajer konstruksi yaitu perencanaan proyek manajemen, manajemen harga, manajemen waktu, manajemen kualitas, administrasi kontrak, manajemen keselamatan dan praktik profesional (CMAA, 2011).

Peranan manajemen konstruksi dalam industri jasa konstruksi adalah sebagai layanan yang sangat baik yang disediakan untuk mengkoordinasikan dan mengkomunikasikan seluruh proses konstruksi baik tahap pra-konstruksi, hingga desain dan perencanaan serta menekankan pada *independen* dari para profesional lain yang terlibat dalam konstruksi. Untuk menjamin kelancaran siklus hidup industri konstruksi, terdapat sistem rantai pasok yang handal yang mendukung siklus tersebut.

Dalam manajemen rantai pasok industri konstruksi, kriteria dan spesifikasi produk haruslah diperhatikan. Ketidaksiesuaian pasokan baik material, peralatan, teknologi dan tenaga dapat berefek cukup signifikan terhadap proses operasi dalam industri konstruksi terlebih pada waktu penyelesaian dan kualitas hasil proyek yang berdampak pada kepuasan klien.

Menurut Curties dkk (1991), pendekatan umum dalam menentukan sukses atau tidaknya suatu proyek konstruksi yaitu dengan mengevaluasi kinerja di mana tujuan dari klien seperti biaya, waktu dan mutu telah dicapai, sehingga dapat dikatakan bahwa pengelolaan manajemen kinerja rantai pasokan dalam perusahaan jasa konstruksi merupakan hal yang penting untuk diperhatikan guna menentukan keberhasilan sebuah proyek konstruksi.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kinerja manajemen rantai pasok pada perusahaan jasa konstruksi. Berdasarkan fenomena *gap* yang diperoleh dari pra-survei pada perusahaan jasa Tunas konstruksi baja muncul temuan masalah terhadap kinerja pemasok:

- Spesifikasi barang yang dapat dijual tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau yang diharapkan perusahaan, sehingga perusahaan sulit mencari toko atau distributor mana yang dapat mensuplai dengan spesifikasi barang yang dibutuhkan.
- Kualitas barang dan jasa yang ditawarkan terkadang tidak sesuai yang dijanjikan.
- Informasi-informasi yang dibutuhkan tidak tepat waktu dan tidak tepat sasaran.
- Penyediaan fasilitas (pembayaran, ketepatan pengiriman) yang kurang sesuai harapan perusahaan.

Melalui permasalahan di atas, dirumuskan permasalahan penelitian yaitu seberapa jauh kinerja pemasok dapat dipengaruhi oleh kemitraan bila dilihat dari faktor kesesuaian spesifikasi barang atau jasa antara pemasok dengan perusahaan konstruksi pelaksana dan pabrikasi atau *customer conformity*, dan faktor aliran informasi pada perusahaan jasa konstruksi.

Penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner di 45 (empat puluh lima) populasi pemasok sisi hulu tier1 yang mensuplai kebutuhan perusahaan jasa Tunas Konstruksi Baja di kota Semarang, tidak terikat pada jenis material atau produk atau jasa pasokan tertentu. Analisis penelitian dilakukan hingga pembahasan pada penilaian hasil kinerja pada perusahaan pemasok saja dengan menggunakan alat analisis PLS (*Partial Least Square*) dan Uji Sobel untuk mendukung variabel tidak langsung yang ada. Penelitian ini

bertujuan untuk menguji dan menganalisis variabel pengaruh kesesuaian spesifikasi antara pemasok dengan perusahaan dan variabel aliran informasi terhadap kualitas kemitraan, yang akhirnya menentukan kinerja pemasok.

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Berdasarkan jurnal Endang Ruswanti (2011), peneliti memaparkan model kemitraan dibangun dengan menekankan pentingnya hubungan baik jangka panjang dengan konsumen, dan memperpanjang daur hidup pelanggan. Oleh karena itu, produk yang akan disampaikan kepada konsumen haruslah produk unggulan, bernilai tambah, dan berdaya saing tinggi, yang dapat dilihat dengan pemenuhan standard seleksi pemilihan pemasok. (Damian,2009). Kesesuaian spesifikasi produk terhadap permintaan pelanggan menjadi sangat penting.

H1: Semakin baik pemenuhan kesesuaian spesifikasi antara pemasok dengan perusahaan, semakin tinggi kualitas kemitraan dalam rantai pasokan.

Pula dalam jurnal-nya Arawati Agus (2011) dipaparkan bahwa persebaran informasi diantara relasi manajemen rantai pasokan memiliki dampak struktural yang positif terhadap kinerja pemasok,

H2: Semakin baik aliran informasi, semakin tinggi kualitas kemitraan dalam rantai pasokan.

Dalam jurnal-nya yang lain, Arawati Agus (2011) meneliti tentang variabel penting dalam rantai pasokan yang dapat meningkatkan kualitas produk dan kinerja bisnis dalam perusahaan manufaktur yang didapatkan bahwa bahwa kualitas produk berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

H3: Semakin baik pemenuhan kesesuaian spesifikasi antara pemasok dengan perusahaan, semakin tinggi kinerja pemasok dalam rantai pasokan.

Masih dalam jurnal Arawati Agus (2011) dengan acuan hipotesa pertama yang menyatakan bahwa persebaran informasi diantara relasi manajemen rantai pasokan memiliki dampak struktural yang positif terhadap kinerja pemasok. Jurnal tersebut dinyatakan bahwa manajemen rantai pasokan menyediakan visi yang memfokuskan setiap orang dalam organisasi tersebut pada produk, produksi dan perbaikan kualitas.

H4: Semakin baik aliran informasi, semakin tinggi kinerja pemasok dalam rantai pasokan.

Menurut Harry (2002), disimpulkan bahwa dalam keberhasilan sebuah kemitraan dan kinerja pasokan memiliki tingkat kepentingan dan pengaruh yang berbeda-beda.

H5: Semakin tinggi kualitas relasi kemitraan, semakin tinggi kinerja pemasok dalam rantai pasokan.

Dapat dijabarkan definisi variabel, indikator serta kerangka pertanyaan sebagai berikut:

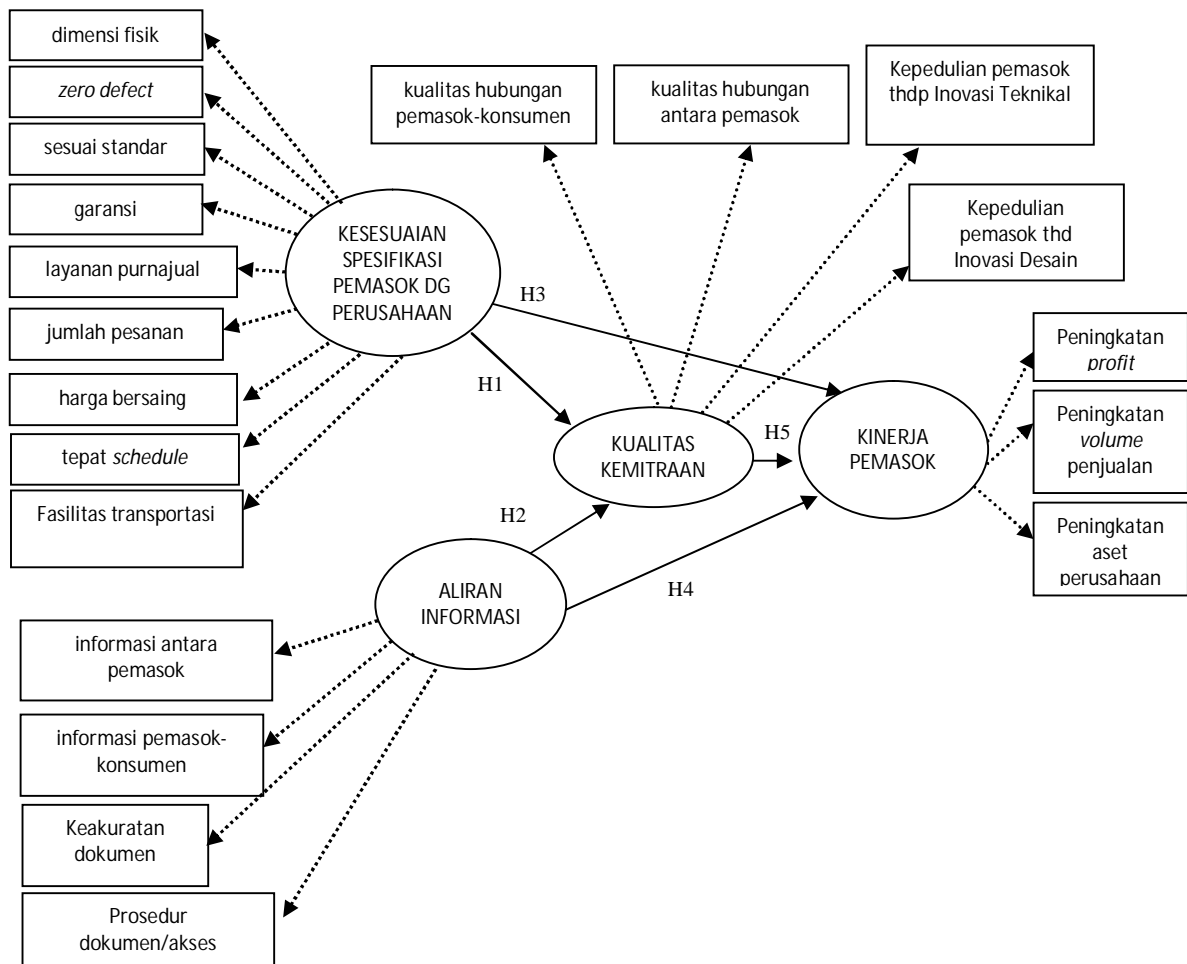
Definisi variabel:

- Kesesuaian spesifikasi pemasok dengan perusahaan adalah variabel yang memiliki dimensi kesesuaian kualitas (mutu), jumlah, harga serta pengiriman barang dan jasa antara pemasok yang sesuai dengan permintaan perusahaan pengguna yang berpengaruh terhadap hubungan kualitas kemitraan dan kinerja pemasok.
- Aliran informasi adalah variabel mengenai persebaran informasi antara pemasok, maupun dari pemasok ke konsumen hingga konsumen akhir.

- Kualitas kemitraan adalah variabel kualitas dari hubungan antara para pemasok maupun antara pemasok dan konsumen yang mempengaruhi kinerja pemasok
- Kinerja Pemasok adalah variabel dependen yang hendak diteliti dari sebuah rantai pasokan pada perusahaan jasa konstruksi yang

nantinya berdampak terhadap produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Gambar 1. Variabel dan Indikator dalam Kerangka Pikir Penelitian Tentang Analisis Kinerja Pemasok pada Manajemen Rantai Pasokan Perusahaan Jasa Konstruksi



ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan 45 (empat puluh lima) responden dari supplier sisi hulu perusahaan jasa konstruksi di kota

Semarang, diperoleh hasil responden penelitian ini secara umum adalah 58% pria dan 42% wanita; di mana 42% merupakan pemilik usaha, 22% supervisor atau manajer atau asisten

pemilik serta 36% staf; serta menurut jenis usaha-nya: berupa toko, baik toko besi maupun bahan bangunan sejumlah 36%; distributor, baik distributor dari pabrik baja tertentu maupun pabrik bahan bangunan tertentu sejumlah 31%; pabrik atau bengkel yang memproduksi atau terdapat proses produksi di dalamnya sejumlah 31%; serta tenaga borongan 2%. Hasil dari data responden juga menunjukkan ada 4 jenis produk yang dipasok, yaitu: produk baja sejumlah 44%, produk dari bahan bangunan sejumlah 44%, produk-produk mekanik atau permesinan sejumlah 7%, serta produk pendukung seperti oli, elpiji sejumlah 4%.

Pengujian awal data dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS, didapatkan bahwa data kuesioner yang didapatkan memenuhi persyaratan validitas, reliabilitas dan berdistribusi normal.

Pengujian selanjutnya dengan *software* SmartPLS didapatkan bahwa ada beberapa indikator yang tidak signifikan (dibawah 0.5) sehingga harus dikeluarkan, indikator tersebut adalah SPES 5, SPES 6, SPES 7, SPES 9 dan INFOR 1. Dengan estimasi yang baru, diuji kembali dengan *SmartPLS*, didapatkan semua indikator telah signifikan dan dianalisis lebih lanjut:

Kriteria evaluasi model pengukuran refleksif telah memenuhi syarat sebagai berikut:

- Nilai *loading* faktor > 0.5 (pada tahap pengembangan skala)
- *Composite reliability* > 0.6 (SPES = 0.867, INFOR = 0.770, MITRA = 0.832, KIN = 0.970)
- AVE >= 0.5 (SPES = 0.568, INFOR = 0.536, MITRA = 0.554, KIN = 0.916)
- Validitas diskriminan, nilai akar kuadrat dari AVE lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten.

Kriteria evaluasi model pengukuran formatif melalui signifikansi nilai *weight* dengan $t_{\text{-statistik}}$ KIN1, KIN2 dan KIN3 yang lebih besar dari $t_{\text{-tabel}}$ (2.01) diperoleh bahwa indikator *profit*, *volume* penjualan serta aset *valid* untuk mengukur konstruk kinerja pemasok.

Didapatkan pula dari analisis hubungan langsung-tidak langsung bahwa kesesuaian spesifikasi pemasok dengan perusahaan lebih berpengaruh terhadap kinerja pemasok bila melalui sebuah kemitraan daripada secara langsung dan aliran informasi lebih berpengaruh terhadap kinerja pemasok secara langsung, daripada secara tidak langsung melalui kemitraan. Dan didukung dengan uji Sobel dinyatakan bahwa variabel mediasi MITRA berpengaruh secara signifikan menghubungkan variabel SPES dengan KIIN.

Tabel 1. Hasil Penelitian Terhadap Hipotesis

	Pengaruh	Signifikansi	Kesimpulan
SPES -> MITRA	Positif	Signifikan	diterima
INFOR -> MITRA	Positif	Tidak signifikan	ditolak
SPES -> KIN	Negatif	Tidak signifikan	ditolak
INFOR -> KIN	Positif	Signifikan	diterima
MITRA -> KIN	Positif	Signifikan	diterima

KESIMPULAN

Penelitian ini berawal dari perumusan masalah mengenai seberapa jauh kinerja pemasok dapat dipengaruhi oleh kemitraan bila dilihat dari faktor kesesuaian spesifikasi barang atau jasa antara pemasok dengan perusahaan konstruksi pelaksana dan

pabrikasi atau *customer conformity*, dan faktor aliran informasi pada perusahaan jasa konstruksi. Terdapat dua kesimpulan dalam penelitian ini.

Pertama, peningkatan kinerja pemasok dapat dilakukan salah satunya dengan meningkatkan kesesuaian spesifikasi produk dan jasa dengan permintaan perusahaan konstruksi sebagai pengguna (dimensi fisik, kualitas barang yang tidak cacat serta kesesuaian dengan standard nasional (SNI) dari barang yang dipasok, pemberian garansi akan barang atau jasa yang dipasok, serta pemberian fasilitas pengiriman barang yang tepat waktu) dari masing-masing pemasok yang berada dalam sebuah komunitas kemitraan.

Hal ini dilakukan untuk menghindari persaingan tidak sehat serta saling menjatuhkan antara sesama pemasok. Bentuk kemitraan ini menunjukkan wujud dari *blue ocean strategy* dalam dunia usaha, sehingga keuntungan dapat dirasakan bersama antara pemasok dan konsumen yang ada.

Pada studi kasus perusahaan jasa konstruksi ini, penyampaian barang dan jasa kepada perusahaan sebagai konsumen melalui kemitraan lebih berpengaruh dan dapat meningkatkan kinerja pemasok yang ada.

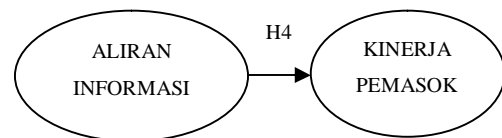
Gambar 2. Peningkatan Kinerja Pemasok – Proses 1



Kedua, peningkatan kinerja pemasok yang lainnya dapat dicapai dengan meningkatnya aliran informasi yang terjadi antara pemasok dan konsumen, dan kemudahan penyampaian informasi melalui prosedur yang tepat.

Pada hasil penelitian ini, aliran informasi lebih berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pemasok daripada melalui perantara kemitraan. Hal ini dapat dimungkinkan bahwa pemasok dapat lebih cepat merespon terhadap informasi yang ada baik atas permintaan konsumen maupun informasi dari pemasok tier sebelumnya, tanpa melalui perantara yang memungkinkan terjadi perubahan isi atau tidak tersampaikan dari informasi tersebut.

Gambar 3. Peningkatan Kinerja Pemasok – Proses 2



Menjawab pertanyaan pada penelitian ini bahwa:

- Pengaruh kesesuaian spesifikasi barang atau jasa pemasok dengan perusahaan adalah pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kemitraan, serta pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasok, dengan indikator kesesuaian standard barang menjadi hal yang paling penting untuk diperhatikan.
- Pengaruh aliran informasi adalah pengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap kualitas kemitraan.
- Pengaruh kesesuaian spesifikasi barang atau jasa pemasok dengan perusahaan adalah pengaruh negatif atau tidak signifikan, jika dilihat dari hubungan langsung terhadap kinerja pemasok.
- Pengaruh aliran informasi adalah pengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja pemasok, jika dihubungkan secara langsung, dengan indikator keakuratan

dokumentasi yang menjadi hal paling penting untuk diperhatikan.

- Antara kesesuaian spesifikasi barang atau jasa pemasok dengan perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasok, secara tidak langsung yaitu melalui kemitraan.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat dikembangkan strategi-strategi yang dapat diperhatikan oleh pemasok dalam meningkatkan kinerjanya dalam sebuah rantai pasokan terhadap perusahaan jasa konstruksi. Para pemasok hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang berhubungan dengan spesifikasi barang atau jasa dan aliran informasi, serta memperhatikan keuntungan bergabung pada sebuah kemitraan. Implikasi manajerial yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor kesesuaian spesifikasi antara pemasok dengan perusahaan. Perusahaan sebagai konsumen sangat peduli dengan kesesuaian barang atau jasa yang dipesannya, yang mana hal tersebut membutuhkan perhatian khusus oleh para pemasok. Karena dalam sebuah proyek konstruksi, bila spesifikasi barang atau jasa yang digunakan tidak sesuai dengan yang dirancang maka hal tersebut dapat berimbas pada kualitas hasil bangunan, dan hal itu akan menjadi sangat berbahaya dan menyebabkan bangunan menjadi tidak kokoh atau tidak berumur panjang.

Pada penelitian ini spesifikasi barang atau jasa secara langsung justru tidak signifikan dan lebih signifikan jika melalui sebuah kemitraan. Hal tersebut dapat berarti bahwa melalui kemitraan permintaan konsumen lebih dapat dipenuhi.

Pemasok harus selalu memperhatikan dimensi fisik, kualitas barang yang tidak cacat serta kesesuaian dengan standard nasional (SNI) dari barang yang dipasok, pemberian garansi akan barang atau jasa yang dipasok, serta pemberian fasilitas pengiriman barang yang tepat waktu.

Berdasarkan dari hasil penelitian ini, pemasok diharapkan pula dapat membentuk sebuah jaringan kemitraan dengan beragam merk, jenis, dan kualitas produk sehingga dapat mempermudah perusahaan jasa konstruksi untuk memperoleh barang yang dibutuhkan dengan harga yang bersaing dan spesifikasi yang sesuai perencanaan. Selain itu, dengan bergabung dengan kemitraan yang baik akan terus menuntut para pemasok untuk senantiasa memberikan barang atau jasa pasokan yang terbaik sesuai dengan persyaratan seleksi dan aturannya dalam penggabungan beberapa pemasok dalam kemitraan tersebut.

2. Faktor informasi. Informasi yang jelas dan lengkap sangat dibutuhkan dalam komunikasi yang terjadi antara pemasok dan konsumen, serta pemasok dan pemasok sebelumnya. Informasi yang diharapkan oleh konsumen harus diberikan secara konsisten:

- Sebelum pemesanan, yang berarti informasi rutin mengenai kenaikan harga, atau adanya produk-produk baru (inovasi produk baru);
- Dalam proses pemesanan, seperti informasi mengenai barang-barang yang dipesan. Sebagai contoh: perusahaan hendak membeli semen, pemasok dapat memberikan informasi mengenai merk semen yang dijual, harga dan diskon, kelebihan kekurangannya, jumlah stok, fasilitas garansi (untuk barang tertentu), waktu pengiriman dan cara pembayaran.

Informasi-informasi dan dokumentasi yang lengkap dan detail dapat memberikan keyakinan dan kepercayaan perusahaan untuk senantiasa menjadi pelanggan bagi para pemasok-nya. Semakin tingginya kepuasan konsumen terhadap pemasok, dapat meningkatkan penjualan dan kinerja pemasok.

Pada hasil penelitian ini, aliran informasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pemasok daripada melalui kemitraan. Oleh karena itu dapat disarankan kepada para pemasok untuk dapat secara langsung memberikan informasi-informasi tersebut kepada konsumen-nya, sekalipun telah tergabung dalam kemitraan. Jika telah tergabung dalam kemitraan, ada baiknya untuk tetap memberikan informasi dan membangun hubungan secara langsung terhadap para konsumen-nya.

3. Pada rantai pasokan ada beberapa persoalan yang sering terjadi antara lain *bottle neck* (penumpukan). *Bottle neck* disebabkan karena aliran barang yang tersendat sehingga mengalami penumpukan pada gudang penyimpanan pemasok. Pada penelitian ini kemungkinan terjadinya *bottle neck* dapat disebabkan karena adanya ketidaklancaran aliran informasi serta faktor transportasi yang kurang lancar. Hal itu disebabkan karena responden pemasok pada penelitian ini adalah pemasok tier-1, sehingga sedikit sekali yang memiliki proses produksi seperti dalam pabrik manufaktur melainkan lebih kepada penyimpanan barangnya, dan jika terdapat proses produksi jasa lebih cenderung dalam bentuk *make to order*.

Aliran informasi yang tidak lancar atau tidak tepat dapat menyebabkan proses perpindahan barang atau jasa tersebut menjadi terlambat dan tidak sesuai jadwal yang diharapkan. Oleh

karena itu sebagai implikasi manajerial solusi menghindari terjadinya *bottle neck* adalah:

- Penggunaan sistem penyampaian informasi yang terintegrasi antara pemasok tier-1 ke pemasok tier-2 dan seterusnya atau bahkan pemasok terhadap konsumen tetap atau konsumen dengan jumlah pesanan besar, sehingga informasi permintaan barang dapat bergerak dengan lancar.
- Penetapan jadwal yang tepat serta penyediaan sarana yang dimanfaatkan se-efisien mungkin. Sebagai contoh: pengiriman dapat diatur sekaligus dalam satu kontainer untuk arah yang sejalan dalam jumlah yang memungkinkan dimuat, dengan tetap memperhatikan *first order, first delivery*.
- Penentuan lokasi *drop off-drop in* atau *yellow line* dan jika perusahaan memiliki modal lebih, dapat digunakan untuk investasi alat yang dapat membantu mempercepat aliran perpindahan barang (*crane* atau *forklift*). Sebagai contoh: pada distributor besi, truk-truk harus antri untuk menaikkan besi ke dalam truk. Antrian tersebut bisa berlangsung dari pagi hingga sore, karena memuat besi memang bukan hal yang cepat dan mudah jika dilakukan dengan tenaga manusia apalagi dengan lokasi yang tidak teratur sehingga semua truk dapat menunggu di pintu gudang dan dapat menyebabkan *bottle neck*. Oleh karena itu, dengan pembuatan garis kuning penempatan barang sesuai jenis dan *area loading* dapat memudahkan truk-truk tersebut untuk memosisikan truknya, terlebih jika perusahaan memiliki *crane* untuk mengambil besi-besi tersebut dan memasukkan ke dalam truk akan lebih mempercepat waktu loading, sehingga dapat menghindari terjadinya *bottle neck* yang berlebihan.

4. Ada pula kendala lainnya yang mungkin terjadi dalam rantai pasokan adalah *bullwhip effect* (lonjakan permintaan pada rantai pasokan) seperti yang dipaparkan pada teori bab sebelumnya. *Bullwhip effect* terjadi bila permintaan dari konsumen masuk ke daftar penjualan pemasok tier-1 sejumlah X, pemasok akan mempersiapkan penjualan dengan pembelian pada pemasok tier-2 sejumlah X+10 (sebagai cadangan jika terjadi kerusakan) dan seterusnya, sehingga pada pemasok akhir pada sisi hulu akan memiliki jumlah yang melonjak daripada jumlah permintaan awal.

Pada implikasi manajerial, saran yang dapat diberikan adalah dengan penggunaan sebuah sistem rantai pasokan yang terintegrasi, sehingga secara tidak langsung informasi yang dimiliki pemasok tier-1 sama dengan pemasok tier-2 dan seterusnya. Misalnya: Konsumen memesan cat A sejumlah 20 pail pada pemasok tier-1.

Pemasok tier-3 (pabrik) memiliki database hasil produksi cat A sejumlah 100 pcs yang dikirimkan ke pemasok tier-2 (distributor tunggal). Ketika pemasok tier-1(toko) memiliki sistem yang terintegrasi, maka tidak perlu mengambil pesanan sejumlah 25 pail sebagai stok, namun pemasok tier-1 langsung mengambil pada pemasok tier-2 dan memberikannya kepada konsumen, sehingga tidak ada lonjakan pesanan yang berlebihan.

Dapat pula dilakukan sesuai strategi *blue ocean*, di mana para pemasok ini memiliki rekanan pemasok yang dapat saling suplai, sehingga bila konsumen hendak membeli pada pemasok A namun pemasok A tidak memiliki barang, pemasok A dapat mengambil di pemasok B dengan bagi keuntungan tanpa perlu memesan pada pemasok tier-2 dan menimbun stok yang berlebihan.

REFERENSI

Ahmad Sofyan, 2006, "Strategi Kemitraan dalam Saluran Distribusi untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis", Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Arawati Agus, 2011, "*The Significant Effect of Information Sharing and Strategic Supplier Partnership on Supplier Performance*", Universiti Kebangsaan Malaysia.

Arawati Agus, 2011, "*Supply Chain Management, Product Quality and Business Performance*", Universiti Kebangsaan Malaysia.

Arawati Agus, Za'faran Hassan, 2008, "*The Strategic Supplier Partnership in a Supply Chain Management with Quality and Business Management*", Universiti Kebangsaan Malaysia.

Asep Hermawan, 2005, Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif, Grasindo, Jakarta.

Augusty Ferdinand, 2013, "Metode Penelitian Manajemen", Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Ayman Bahjat, Bder Yousef, Noor Osama, 2013, “ *The Impact of Supply Chain Management Practises on Supply Chain Performance in Jordan: The Moderating Effect of Competitive Intensity*”, Faculty of Economics and Administrative Science, Jordan.

Beryl Levinger, Jean Mulroy, 2004, *A Partnership Model for Public Health*, Pact Publications, Core Group.

Choudhury Abud, Abdullahil Azem, Zaheed Halim, 2010, “*Effect on Information and Knowledge Sharing on Supply Chain Performance: A Survey Based Approach*”, JOSCM.

Cut Zukhrina, 2008, “Kajian Kinerja Supply Chain Pada Proyek Konstruksi Bangunan Gedung”, Tesis Program Studi Magister Teknik Sipil ITB.

Damian Beil, 2009, “*Supplier Selection*”, Jurnal Stephen M. Ross School of Business.

David, Simchi Levi, 2007, *Designing and Managing Supply Chain*, McGraw Hill Book Company, New York.

Dorothea, 2002, *Manajemen Kualitas*, Ghalia Indonesia, Yogyakarta.

Endang Ruswanti, 2011, “Pengaruh Pemasaran Kemitraan Terhadap Keunggulan Bersaing”, Fakultas Ekonomi Universitas Esa Unggul, Jakarta.

Gulo, 2002, *Metodologi Penelitian*, Grasindo, Jakarta.

Hensi Margaretta, 2013, *Pembiayaan UKM*, STIE MDP.

Herry P. Chandra, 2002, “Analisa Studi Tentang Kemitraan Antara Pengembang dengan Kontraktor”.

Ilham Said, Andi, Bayu A. Soedjarwo, dkk, 2006, *Produktifitas dan Efisiensi dengan Supply Chain Management*, PPM.

Imam Ghozali, 2009, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Universitas Diponegoro.

Imam Ghozali, 2011, *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*, Penerbit Undip, Semarang

Kuswidanti, 2008, “Gambaran Kemitraan Lintas Sektor dan Organisasi di Bidang Kesehatan Dalam Upaya Penanganan Flu Burung di Bidang Komunikasi Komite Nasional Flu Burung dan Pandemi Influenza (Komnas FBPI) Tahun 2008”.

Juzan, 2010, “Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Jasa Perbankan terhadap Kepuasan Nasabah”, Program Magister Manajemen Universitas Gunadarma.

Mochammad Natsir, 2013, “Sistem Rantai Pasok Material dan Peralatan Konstruksi untuk Mendukung Investasi Infrastruktur”, Kementerian Pekerjaan Umum.

Pujawan, I Nyoman, 2005, “*Supply Chain Management*”, Guna Widya, Surabaya.

Occupational Outlook Handbook, 2010-11 edition, Department of Labor, Construction Managers.

Peter J. Batt, 2003, “*Building Long-Term Buyer Seller Relationships in Food Chains*”, *International Farm Management Congress*, Curtin University of Technology.

Richardus, 2002, *Konsep Manajemen Supply Chain: Cara Baru Memandang Mata Rantai Penyediaan Barang*, Grasindo, Jakarta.

Russell&Taylor, 2009, *Operations Management along the Supply Chain*, John Wiley&sons, inc.

Santoso, Singgih, 2000, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Saparuddin M, 2011, “Pengaruh Kemitraan Usaha Terhadap Kinerja Usaha pada Usaha Kecil Menengah (UKM) dan Koperasi di Kabupaten Jeneponto Sulawesi Selatan”, Volume IX, No 2.

Schroeder, Roger, G., 2007, *Operations Management: Contemporary Concepts and Cases*, 3rd Edition, McGraw-Hill, Singapore.

Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.

Suhong Li, Bhanu Ragu, 2004, “*The Impact of Supply Chain Management Practises on Competitive Advantage and Organizational Performance*”, Elsevier Ltd.

Sulistiyani, Ambar Teguh, 2014, “Kemitraan dan Model- model Pemberdayaan”

Sunil, Chopra, 2001, *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*, Prentice Hall, New Jersey.

Sutoyo Soepiadhy, I Putu AW, Sri Pingit W, 2011, “Pengaruh Rantai Pasok terhadap Kinerja Kontraktor Bangunan Gedung di Jember”, Fakultas Teknik Sipil FTSP ITS.

Syadaruddin Syachrani, 2004, “Pengembangan Model Pemilihan Mitra Pemasok Pada Proyek Konstruksi”, Tesis Program Magister Teknik Sipil ITB.

Victor Walldin, 2012, “*Customer Conformity in Segmented Supply Chains*”, Degree Project of 30 credit points Master in Industrial Engineering and Management, Karlstad Business School.

Yolanda M. Siagian, 2005, *Aplikasi Supply Chain Management Dalam Dunia Bisnis*, Grasindo, Jakarta.