

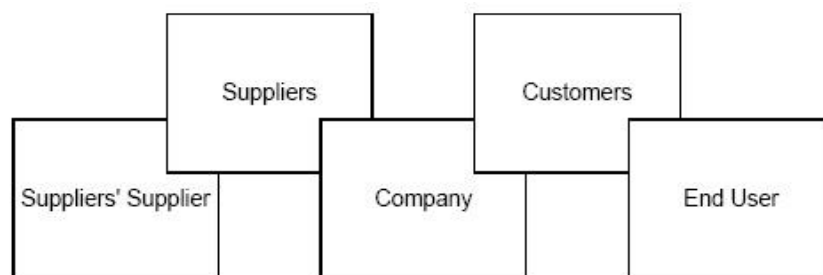
BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Supply Chain Management

Supply Chain adalah sebuah proses bisnis dan informasi yang berulang yang menyediakan produk atau layanan dari pemasok melalui proses pembuatan dan pendistribusian kepada konsumen (Schroeder, 2007). *Supply Chain* adalah jaringan mitra yang secara kolektif mengubah komoditas dasar (hulu) kedalam produk jadi (hilir) yang bernilai bagi pelanggan akhir, dan yang mengelola kembali dimasing-masing tahap. Berikut adalah gambar model *supply chain* (Kearney, 2008)



Gambar 2.1 Model *Supply Chain*

(Kearney, 2008)

Supply chain management adalah perancangan, desain, dan kontrol arus material dan informasi sepanjang ranttai pasokan dengan tujuan kepuasan konsumen sekarang dan dimasa depan (Schroeder, 2007).*Supply chain*

management adalah suatu pendekatan dalam mengintegrasikan berbagai organisasi yang menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang, yaitu *supplier, manufacturer, warehouse* dan *stores* sehingga barang-barang tersebut dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dengan biaya seminimal mungkin (Levi, Kaminsky, & Levi, n.d.).

Tujuan *supply chain management* adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan (Heizer & Render, 2016). Kegiatan-kegiatan utama yang masuk dalam klasifikasi *Supply Chain Management* adalah (Pujawan, 2005).

1) Perencanaan dan Pengendalian

Pada bagian perencanaan dan pengendalian memainkan peran untuk menciptakan koordinasi taktis maupun operasional, sehingga kegiatan produksi, pengadaan material, maupun pengiriman barang dapat dilakukan secara efisien dan tepat waktu.

2) Operasi atau Produksi

Kegiatan ini bertugas secara fisik melakukan transformasi dari bahan baku, produk setengah jadi ataupun komponen menjadi produk jadi yang siap dijual. Terdapat dua hal penting yang harus diperhatikan dalam mengelola sistem produksi, yaitu:

- a) Konsep *lean manufacturing* yang mementingkan efisiensi kegiatan produksi
- b) *Agile manufacturing* yang menekankan pada fleksibilitas dan kemampuan terhadap merespon perubahan yang terjadi.

3) Pengiriman dan Distribusi

Pada lingkup *supply chain* pengiriman barang terjadi pada awal material masuk dan juga pada saat produk jadi dikirim ke *customer* maupun *end customer* pada waktu dan tempat yang tepat. Kegiatan ini akan melibatkan jasa transportasi. Dalam cakupan kegiatan distribusi, perusahaan harus dapat merancang jaringan distribusi yang tepat. Keputusan mengenai perancangan jaringan distribusi harus mempertimbangkan *trade-off* antara aspek biaya, aspek fleksibilitas, dan aspek kecepatan respon terhadap konsumen.

a. Strategi *Supply Chan*

Strategi *Supply Chan* adalah (Heizer dan Render, 2016)

1) Banyak Pemasok (*Many Supplier*)

Dengan strategi banyak pemasok, pemasok menanggapi permintaan dan spesifikasi “permintaan dan penawaran”, (*request for quotation*), dengan pesanan yang pada umumnya akan jatuh ke pihak yang memberikan penawaran terendah.

2) Sedikit Pemasok (*Few Supplier*)

Strategi yang memiliki sedikit pemasok mengimplikasikan bahwa daripada mencari atribut jangka pendek, seperti biaya rendah, pembeli lebih ingin menjalin hubungan jangka panjang dengan beberapa pemasok yang setia.

3) Integrasi vertical (*Vertical Integration*)

Integrasi vertical berarti mengembangkan kemampuan untuk memproduksi barang atau jasa yang sebelumnya dibeli atau membeli perusahaan pemasok atau distributor.

4) Jaringan Keiretsu (*Keiretsu Network*)

Keiretsu adalah sebuah istilah Jepang untuk menggambarkan para pemasok yang menjadi bagian dari sebuah perusahaan.

5) Perusahaan Virtual (*Virtual Company*)

Perusahaan virtual adalah perusahaan yang mengandalkan beragam hubungan pemasok untuk menyediakan jasa atas permintaan yang diinginkan. Juga dikenal sebagai korporasi berongga atau perusahaan jaringan.

b. Kebijakan Supply Chain Management

Pengukuran dimensi kebijakan SCM menurut (Omoruyi & Mafini, 2016):

1. Transprotasi
2. Pengemasan
3. Pembelian
4. Gudang & Penyimpanan
5. Manajemen
6. Peramalan Permintaan
7. Proses pemesanan

2.1.2 Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan menempati posisi penting dalam praktek di dunia bisnis karena manfaat yang dapat ditimbulkannya bagi perusahaan. Dalam beberapa penelitian tentang kepuasan konsumen, ditemukan bahwa kepuasan secara menyeluruh adalah suatu evaluasi global yang terdiri atas kepuasan atas komponen-komponen atribut dari suatu barang atau jasa (Mittal & Kamamura, 2001)

Kepuasan pelanggan oleh Kaihatu & Siwalankerto (2008) diartikan sebagai sesuatu yang dipengaruhi oleh nilai-nilai suatu layanan (service) yang disuguhkan pegawai kepada pelanggan. Nilai pelanggan tersebut tercipta karena tingkat kepuasan, loyalitas, dan produktifitas yang disumbangkan oleh pegawai. Adanya kepuasan kerja yang dinikmati oleh para pegawai merupakan upaya yang mendukung terciptanya kualitas layanan yang prima; serta kebijakan perusahaan yang baik akan memungkinkan pegawai memberikan layanan terbaik kepada para pelanggan.

Menurut Kotler (2016) kepuasan konsumen adalah sejauh mana anggapan kinerja produk memenuhi harapan pembeli. Bila kinerja produk lebih rendah ketimbang harapan pelanggan, maka pemelinya merasa puas atau sangat gembira. Menurut Tjiptono (2012) terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan manfaat antara lain hubungan antara perusahaan dan pelanggan menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (word of mouth) yang menguntungkan bagi perusahaan.

Menurut Zeithaml, Bitner, & Gremler (2013), kepuasan Pelanggan dipengaruhi oleh persepsi atas kualitas jasa, persepsi atas harga, serta factor situasional dan factor personal. Kepuasan konsumen juga dipengaruhi oleh kualitas produk atau barang-barang yang diberikan pada pelanggan dalam proses penyerahan jasa.

Memuaskan konsumen merupakan keinginan setiap perusahaan selain faktor penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, memuaskan kebutuhan konsumen dapat meningkatkan keunggulan dalam persaingan. Konsumen yang puas terhadap produk dan jasa pelayanan cenderung untuk membeli kembali produk dan menggunakan kembali jasa pada saat kebutuhan yang sama muncul. Hal ini berarti kepuasan merupakan faktor kunci bagi konsumen dalam melakukan pembelian ulang yang merupakan porsi terbesar dari volume penjualan perusahaan.

Hal ini juga diperkuat oleh riset yang dilakukan oleh Singh (2006) yang menyatakan kepuasan pelanggan adalah determinan langsung dalam membentuk loyalitas pelanggan di mana selanjutnya akan menjadi pusat determinan terhadap retensi pelanggan. Kepuasan pun terbentuk manakala perusahaan mampu memberikan kualitas layanan dan membangun citra positif di mata pelanggannya. Begitu juga pada bisnis ritel, terutama ritel moderen layanan ritel dan citra toko tidak dapat dipungkiri sebagai pembentuk kepuasan. Variasi kepuasan pelanggan atas sekelompok toko moderen akan erbentuk manakala layanan eceran dan ragam maupun keinginan para pelanggan setianya secara aktual seperti: suasana nyaman di dalam berbelanja, kebersihan atas sanitasi lingkungan toko, privasi pelanggan di dalam berbelanja benar-benar terjaga, kemudahan atas sarana pembayaran

produk ritel yang telah dibeli oleh para pelanggan, kejelasan arah maupun nilai-nilai manfaat produk ritel bagi pihak pengguna atau pemakainya dan display serta lay out barang di dalam toko.

Menurut Kotler (2016) aspek-aspek kepuasan konsumen adalah :

- 1) Kualitas pelayanan meningkatkan kualitas pelayanan dengan memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik.
- 2) Fasilitas meningkatkan fasilitas yang disediakan untuk konsumen.
- 3) Proses pemesanan

Ketika memilih sebuah pedagang, setiap konsumen mengevaluasi empat faktor kunci sebelum membuat keputusan (Denove & Power, 2007), diantaranya yaitu:

- 1) Lokasi
- 2) Pilihan barang
- 3) Harga
- 4) Pengalaman berbelanja

Tiga faktor pertama mudah untuk didefinisikan, pada kenyataan mereka dapat dikuantitatifkan dengan sempurna. Faktor keempat yaitu pengalaman berbelanja lebih sulit untuk didefinisikan apalagi untuk dikuantifikasi. Walaupun demikian, pengalaman berbelanja atau harapan akan pengalaman, dapat menjadi faktor penentu dalam memilih toko sebagai tempat berbelanja. Faktor ini akan semakin berlaku bila pedagang ritel pesaing menawarkan harga sejenis. Menurut Denove dan Power (2007) yaitu, bahwa untuk membuat masalah tidak semakin rumit, pengalaman berbelanja sendiri dibagi menjadi tiga titik sentuh, yaitu:

- 1) Suasana fasilitas fisik (kebersihan, pemajangan, dan lainlain)
- 2) Pengalaman hubungan antara pribadi (kesopanan, penyediaan bantuan, dan lain- lain)
- 3) Kebijakan toko (pengembalian, penukaran, jam buka, dan lain-lain) Dari ketiga titik sentuh inilah kepuasan pelanggan terhadap sebuah usaha ritel ditentukan.

Menurut Ramsay & Croom (2008) manfaat pengukuran mutu dan kepuasan pelanggan, adalah:

- 1) Kepuasan terhadap penempatan pemesanan pembelian bahan baku dalam rantai pasok
- 2) Kepuasan terhadap perkembangan pengiriman pemesanan produk dalam rantai pasok
- 3) Kepuasan terhadap control kualitas dari rantai pasok perusahaan
- 4) Kepuasan terhadap proses negosiasi dengan pemasok
- 5) Kepuasan dengan keterlibatan pengembangan produk baru
- 6) Kepuasan terhadap control biaya perusahaan

2.1.3 Variasi Produk

Menurut Tjiptono (2013), semakin beragamnya jumlah dan jenis produk yang dijual disuatu tempat maka konsumen pun akan merasa puas jika ia melakukan pembelian di tempat tersebut dan ia tidak perlu melakukan pembelian ditempat lain. Dan hal serupa akan ia ulangi untuk pembelian berikutnya. Jadi disimpulkan produk sebagai suatu strategi dalam bersaing, untuk menarik

konsumen agar tidak berpindah ketempat lain, karena dengan banyaknya ketersediaan macam produk maka konsumen lebih mudah untuk berbelanja pada satu tempat saja.

Pengertian produk (*product*) menurut Kotler (2016) adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Secara konseptual produk adalah pemahaman subyektif dari produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan kegiatan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar. Produk secara umum dapat diartikan sebagai segala sesuatu baik yang berwujud maupun yang tak berwujud yang dihasilkan oleh produsen untuk memenuhi yang tak berwujud, dihasilkan oleh produsen untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dari konsumen. Secara lebih mendetail, penulis akan mengambil beberapa definisi produk dari beberapa ahli ekonomi.

Definisi produk menurut Alma (2013), adalah seperangkat atribut, baik berwujud (*tangible*) maupun tak berwujud (*intangible*), termasuk didalamnya masalah warna, harga, nama baik pabrik, desain, variasi serta pelayanan yang diterima oleh pembeli sebagai sesuatu yang bisa memuaskan keinginannya. Menurut Tjiptono (2012), produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan oleh produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, disewa, digunakan atau dikonsumsi pasar (baik pasar konsumen akhir maupun pasar industrial) sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Kotler (2016)

mendefinisikan produk sebagai pemahaman subyektif dari produsen atas “sesuatu” sebagai usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Dengan demikian produk dapat pula didefinisikan sebagai persepsi konsumen yang diuraikan oleh produsen melalui hasil produksinya. Secara lebih terperinci, konsep produk total meliputi barang (dalam hal ini rasa), kemasan, merek, label, variasi, pelayanan dan jaminan. Dari beberapa definisi diatas, maka dapat diketahui bahwa produk bukan hanya sesuatu yang berwujud (tangible), seperti pakaian, makanan, dan sebagainya, tetapi produk juga merupakan sesuatu yang tidak berwujud (intangible) seperti pelayanan dan jasa. Namun semuanya itu ditujukan untuk menjadi pemuas bagi kebutuhan dan keinginan konsumen. Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka produk didefinisikan sebagai kumpulan dari atribut-atribut yang nyata maupun tidak nyata, termasuk di dalamnya kemasan, warna, harga, kualitas dan merek ditambah dengan jasa dan reputasi penjualannya.

Menurut Kotler & Keller (2012) beberapa atribut yang menyertai dan melengkapi produk (karakteristik atribut produk) adalah:

1. Merek (brand) adalah nama, istilah, tanda, simbol, atau rancangan, atau kombinasi dari semua ini yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi produk atau jasa dari satu atau kelompok penjual dan membedakannya dari produk pesaing. Pemberian merek merupakan masalah pokok dalam strategi produk. Pemberian merek itu mahal dan memakan waktu, serta dapat membuat produk itu berhasil atau gagal. Nama merek yang baik dapat menambah keberhasilan yang besar pada produk

2. Pengemasan Packing adalah kegiatan merancang dan membuat wadah atau pembungkus suatu produk. Pengemasan melibatkan merancang dan membuat wadah atau pembungkus suatu produk
3. Kualitas produk (Product Quality) adalah kemampuan suatu produk untuk melaksanakan fungsinya meliputi, daya tahan keandalan, ketepatan kemudahan operasi dan perbaikan, serta atribut bernilai lainnya. Untuk meningkatkan kualitas produk perusahaan dapat menerapkan program "Total Quality Manajemen (TQM)". Selain mengurangi kerusakan produk, tujuan pokok kualitas total adalah untuk meningkatkan nilai konsumen.

Pada dasarnya tingkatan produk adalah sebagai berikut (Tjiptono, 2012):

1. Produk Inti (Core Product), produk inti terdiri dari manfaat inti untuk pemecahan masalah yang dicari konsumen ketika mereka membeli produk atau jasa
2. Produk Aktual (Actual Product) seorang perencana produk harus menciptakan produk aktual (actual product) disekitar produk inti. Karakteristik dari produk aktual diantaranya, tingkat kualitas, nama merek, kemasan yang dikombinasikan dengan cermat untuk menyampaikan manfaat inti
3. Produk Tambahan harus diwujudkan dengan menawarkan jasa pelayanan tambahan untuk memuaskan konsumen, misalnya dengan menanggapi dengan baik claim dari konsumen dan melayani konsumen lewat telepon jika konsumen mempunyai masalah atau pertanyaan.

Menurut Tjiptono (2012) klasifikasi produk bisa dilakukan atas berbagai macam sudut pandang. Berdasarkan berwujud tidaknya, produk dapat diklasifikasikan kedalam dua kelompok utama yaitu barang dan jasa. Ditinjau dari aspek daya tahannya, terdapat dua macam barang, yaitu:

1. Barang Tidak Tahan Lama (Nondurable Goods) adalah barang berwujud yang biasanya habis dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali pemakaian. Contohnya adalah sabun, minuman dan makanan ringan, kapur tulis, gula dan garam.
2. Barang Tahan Lama (Durable Goods) merupakan barang berwujud yang biasanya bisa bertahan lama dengan banyak pemakaian (umur ekonomisnya untuk pemakaian normal adalah satu tahun atau lebih). Contohnya antara lain TV, lemari es, mobil, dan komputer.

Selain berdasarkan daya tahannya, produk pada umumnya juga diklasifikasikan berdasarkan siapa konsumennya dan untuk apa produk tersebut dikonsumsi. Berdasarkan kriteria ini, produk dapat dibedakan menjadi barang konsumen (*costumer's goods*) dan barang industri (*industrial's goods*). Barang konsumen adalah barang yang dikonsumsi untuk kepentingan konsumen akhir sendiri (individu dan rumah tangga), bukan untuk tujuan bisnis. Umumnya barang konsumen dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis yaitu:

- a. Convenience Goods merupakan barang yang pada umumnya memiliki frekuensi pembelian tinggi (sering beli), dibutuhkan dalam waktu segera, dan hanya memerlukan usaha yang minimum (sangat kecil) dalam

pembandingan dan pembeliannya. Contohnya sabun, pasta gigi, baterai, makanan, minuman, majalah, surat kabar, payung dan jas hujan

- b. Shopping Goods adalah barang-barang dalam proses pemilihan dan pembeliannya dibandingkan oleh konsumen diantara berbagai alternatif yang tersedia. Kriteria perbandingan tersebut meliputi harga, kualitas dan model masing- masing barang. Contohnya alat-alat rumah tangga (TV, mesin cuci, tape recorder), furniture (mebel), dan pakaian,
- c. Specially Goods adalah barang-barang yang memiliki karakteristik dan identifikasi merek yang unik di mana sekelompok konsumen bersedia melakukan usaha khusus untuk membelinya. Contohnya adalah barang-barang mewah dengan merek dan model spesifik,
- d. Unsought Goods merupakan barang-barang yang sudah diketahui tetapi pada umumnya belum terpikirkan untuk membelinya. Contohnya asuransi jiwa, batu nisan, (Tjiptono, 2012).

Deschamps (1999) menjelaskan tentang pentingnya variasi produk sebagai berikut *“the ability to come up with a huge variety of products to cover every imaginable application area has quickly become the dominant success factor”*, bahwa kemampuan untuk menciptakan banyak variasi produk untuk memenuhi setiap permintaan yang diharapkan telah dengan cepat menjadi salah satu faktor sukses dominan. Dalam hal ini kesuksesan adalah dengan memenangkan loyalitas konsumen.

Menurut Kotler (2016) mendefinisikan variasi produk sebagai unit tersendiri dalam suatu merek atau lini produk yang dapat dibedakan berdasarkan ukuran,

harga, penampilan atau suatu ciri lain. Sedangkan menurut Tjiptono (2012), variasi produk cocok dipilih apabila perusahaan bermaksud memanfaatkan fleksibilitas produk sebagai strategi bersaing dengan para produsen misal produk-produk standar. Berdasarkan dari pengertian para ahli tersebut peneliti mengambil kesimpulan bahwa variasi produk adalah beraneka ragam produk yang didasari pada ukuran, harga, penampilan atau ciri-ciri lain sebagai unsur-unsur pembedanya.

Menurut Kotler & Keller (2012) disebutkan secara detail bahwa variasi produk dapat berupa variasi ukuran, harga, penampilan, dan komposisi (untuk produk perawatan)

1. Ukuran didefinisikan sebagai bentuk, model, atau struktur fisik dari suatu produk yang dilihat dengan nyata dan dapat diukur. Perusahaan dapat membuat variasi ukuran dari produk tertentu baik dari ukuran yang kecil maupun yang besar
2. Harga, istilah harga dapat diartikan sebagai jumlah uang (satuan moneter) dan atau aspek lain (non moneter) yang mengandung utilitas atau kegunaan tertentu yang diperlukan untuk mendapatkan suatu produk. Penetapan harga merupakan tugas kritis yang menunjang keberhasilan operasi organisasi.
3. Tampilan merupakan segala sesuatu yang ditampilkan oleh produk tersebut, tampilan merupakan daya tarik produk yang dapat dilihat secara langsung. Tampilan dalam sebuah kemasan produk dapat diartikan sebagai sesuatu yang terlihat dengan mata dan bersifat menarik sehingga konsumen memiliki keinginan untuk membeli produk tersebut. Tampilan

dalam kemasan produk meliputi desain, kesesuaian warna yang dapat menarik perhatian konsumen untuk membeli

4. Ketersediaan Produk adalah banyaknya macam barang yang tersedia di dalam toko membuat para konsumen semakin tertarik untuk masuk dan melakukan pembelian dalam toko telah habis di rak maka dapat diisi lagi.

2.1.4 Kualitas Produk

Menurut Kotler (2000:67) yang diterjemahkan oleh Hendra Teguh dan Rony A.Rusli mengatakan bahwa:” Kualitas produk adalah keseluruhan ciri dari suatu produk yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan/tersirat.

Menurut Fandy Tjiptono (2002:2) Kualitas mengandung banyak definisi dan makna, setiap orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan. Definisi yang sering dijumpai dari orang-orang tersebut antara lain:

- a. Kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan.
- b. Kecocokan untuk pemakaian.
- c. Perbaikan atau penyempurnaan berkelanjutan.
4. Bebas dari kerusakan atau cacat.
- d. Pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat.
- e. Melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal.
- f. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Menurut John Welch yang dikutip Kotler (2012),”Mutu merupakan jaminan terbaik bagi kita atas kesetiaan pelanggan, pertahanan terkuat kita dalam

menghadapi persaingan asing, dan satu-satunya jalan menuju pertumbuhan dan pendapatan yang langgeng”.

Menurut *American Society For Quality Control* memiliki definisi seperti yang diungkapkan Kotler (2012),”Keseluruhan ciri serta sifat suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat”.

Menurut Saura, Francés, Contrí, & Blasco (2008) ada 3 dimensi penentu kualitas produk dalam SCM tersebut adalah:

- 1) Kualitas karyawan Adalah kualitas produk dalam SCM yang berasal dari karyawan atau personel perusahaan.
- 2) Kualitas informasi adalah kualitas produk dalam SCM yang terdiri informasi-informasi mengenai produk.
- 3) Kualitas pemesanan adalah kualitas produk dalam SCM yang terdiri kecepatan pemesanan dan pengiriman produk

2.1.5 Fleksibilitas

Tachizawa dan Gimenez (2010) mengartikan fleksibilitas sebagai sebuah atribut dari teknologi sistem atau kemampuan perusahaan untuk menghadapi kondisi yang tidak menentu., dan untuk merespon perubahan. Sedangkan Duclos *et al* (2003) mengatakan bahwa fleksibilitas menghasilkan cara pikir yang berbeda agar mampu melayani kebutuhan pelanggan yang berbeda dan menghadapi kendala yang muncul tanpa diduga. Meningkatkan *flexibility* dalam praktik *supply chain* dapat dianggap sebagai sebuah strategi untuk meningkatkan responsif usaha dalam membuat keputusan (Sanchez & Perez, 2005).

Indicator-indikator fleksibilitas adalah sebagai berikut Duclos et.al (2003) :

1. Fleksibilitas sistem operasi (baik manufaktur dan layanan) - kemampuan untuk mengkonfigurasi aset dan operasi untuk bereaksi terhadap tren pelanggan yang baru muncul (perubahan produk, volume, campuran) di setiap titik dari rantai pasokan
2. Fleksibilitas pasar - kemampuan untuk menyesuaikan massal dan membangun hubungan dekat dengan pelanggan, termasuk merancang dan memodifikasi produk baru dan yang sudah ada.
3. Fleksibilitas Logistik - kemampuan untuk biaya efektif menerima dan mengirimkan produk sebagai sumber pasokan dan perubahan pelanggan (perubahan lokasi pelanggan, globalisasi, penundaan).
4. Fleksibilitas pasokan - kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang rantai pasokan, mengubah pasokan produk sesuai dengan permintaan pelanggan.
5. Fleksibilitas organisasional - kemampuan untuk menyelaraskan keterampilan tenaga kerja dengan kebutuhan rantai pasokan untuk memenuhi persyaratan layanan / permintaan pelanggan.
6. Fleksibilitas sistem informasi - kemampuan untuk menyelaraskan arsitektur sistem informasi dan sistem dengan perubahan kebutuhan informasi dari organisasi karena merespon perubahan permintaan pelanggan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Omoruyi dan Mafini (2016) tentang pengaruh kualitas produk terhadap kebijakan SCM, pengaruh fleksibilitas terhadap kebijakan SCM, pengaruh Variasi Produk terhadap kebijakan SCM, dan pengaruh kebijakan SCM terhadap kepuasan pelanggan. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Sampel pada penelitian ini adalah 131 manajer usaha kecil dan menengah di Provinsi Gauteng. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas produk dan flexibility, dan variasi produk berpengaruh signifikan terhadap SCM Practices. Sedangkan SCM practices berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suharto & Devie (2013) bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara *Supply Chain Management* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Variabel *Supply Chain Management* diukur dari beberapa indikator, yaitu *Strategic Supplier Partnership*, *Customer Relationship*, dan *Information Sharing*. Variabel keunggulan bersaing diukur dari 5 indikator yaitu, harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan time to market. Sedangkan variabel kinerja perusahaan diukur dari 2 indikator yaitu, kinerja keuangan dan kinerja operasional. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner. Unit analisis penelitian adalah perusahaan di Surabaya. Responden yang dijadikan sampel sebanyak 90 orang manajer. Metode analisis yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan

menggunakan Partial Least Square (PLS). Penelitian ini berhasil membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara *Supply Chain Management* terhadap keunggulan bersaing, Supply Chain Management terhadap kinerja perusahaan, dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Maddeppungeng, Suryani, & Amarilis (2018) mengembangkan tiga dimensi Manajemen Supply Chain SCM (material, finansial, informasi), tiga dimensi kinerja perusahaan (internal, eksternal, dan situasi pasar) tiga dimensi daya saing perusahaan (harga, biaya, dan kualitas), dan menguji hubungan antara Manajemen Supply Chain SCM, kinerja perusahaan, dan daya saing perusahaan. Data untuk software AMOS V21 yang dikumpulkan adalah 133 responden. Hasil menunjukkan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari Manajemen Supply Chain SCM dapat menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan sebesar 68% dan meningkatkan daya saing perusahaan sebesar 28% dan juga, kinerja perusahaan memiliki dampak positif langsung pada daya saing perusahaan sebesar 32%.

Penelitian yang dilakukan oleh Tanaka & Nurcaya (2018) mengetahui apakah kinerja supply chain management suatu perusahaan sudah terlaksana dengan baik dilihat dari keempat perspektif balanced scorecard. Penelitian ini dilakukan di PT. Alove Bali IND. Jumlah sample yang diambil sebanyak 20 karyawan PT. Alove Bali IND serta 5 agen PT. Alove Bali IND, Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan pendekatan balanced scorecard. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa Kinerja PT. Alove Bali IND diukur melalui perspektif

keuangan kurang baik dikarenakan masih terjadi fluktuatif di tahun 2012 hingga tahun 2014 dan dalam menjalankan operasionalnya perusahaan masih sangat tergantung oleh hutang. Pada perspektif pelanggan kinerja perusahaan sudah terbilang baik dikarenakan nilai rata-rata keseluruhan responden adalah sebesar 4.20. Pada perspektif bisnis internal kinerja perusahaan sudah terbilang sangat baik dikarenakan nilai rata-rata keseluruhan responden adalah sebesar 4.78. Pada perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan kinerja perusahaan sudah terbilang sangat baik dikarenakan nilai rata-rata keseluruhan responden adalah sebesar 4.61.

2.4 Hubungan antar Variabel

2.4.1 Hubungan antara Kualitas Produk dengan Kebijakan SCM

Kualitas produk adalah keseluruhan ciri dari suatu produk yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan/tersirat. *Supply chain management* adalah suatu pendekatan dalam mengintegrasikan berbagai organisasi yang menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang, yaitu *supplier, manufacturer, warehouse* dan *stores* sehingga barang-barang tersebut dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dengan biaya seminimal mungkin. Tujuan *supply chain management* adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Sehingga hubungan antara kualitas produk dengan SCM practice adalah bahwa kualitas produk sangat ditentukan oleh SCM Practice. Tujuan *supply chain management* adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan.

Sehingga hubungan antara kualitas produk dengan SCM practice adalah bahwa kualitas produk sangat ditentukan oleh SCM Practice.

Dengan adanya kualitas produk yang baik inilah yang akan membuat para konsumen puas dan percaya. Namun, meskipun proses produksi telah dilaksanakan dengan baik, pada kenyataannya seringkali masih ditemukan ketidaksesuaian antara produk yang dihasilkan dengan yang diharapkan, dimana kualitas produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar, atau dengan kata lain produk yang dihasilkan mengalami kegagalan/ cacat produk. Hal tersebut disebabkan adanya penyimpangan dari berbagai faktor. Agar supaya produk yang dihasilkan tersebut mempunyai kualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan dan sesuai dengan harapan konsumen, perusahaan harus menerapkan sistem pengendalian kualitas yang tepat, mempunyai tujuan dan tahapan yang jelas, serta memberikan inovasi dalam melakukan pencegahan dan penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi perusahaan (Padmantlyo & Saputra, 2018)

Hasil penelitian Omoruyi dan Mafini (2016) membuktikan bahwa kualitas produk berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM

2.4.2 Pengaruh Fleksibilitas terhadap Kebijakan SCM

Tachizawa dan Gimenez (2010) mengartikan fleksibilitas sebagai sebuah atribut dari teknologi sistem atau kemampuan perusahaan untuk menghadapi kondisi yang tidak menentu., dan untuk merespon perubahan. Sedangkan Duclos *et al* (2003) mengatakan bahwa fleksibilitas menghasilkan cara pikir yang berbeda agar mampu melayani kebutuhan pelanggan yang berbeda dan menghadapi kendala yang muncul tanpa diduga. Meningkatkan fleksibilitas dalam praktik

supply chain dapat dianggap sebagai sebuah strategi untuk meningkatkan responsif usaha dalam membuat keputusan (Sanchez dan Peres, 2005). Hasil penelitian Omoruyi dan Mafini (2016) membuktikan bahwa fleksibilitas berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM.

2.4.3 Hubungan antara Variasi Produk dengan Kebijakan SCM

Menurut Philip Kotler (2012) mendefinisikan variasi produk sebagai unit tersendiri dalam suatu merek atau lini produk yang dapat dibedakan berdasarkan ukuran, harga, penampilan atau suatu ciri lain. Sedangkan menurut Tjiptono (2012), variasi produk cocok dipilih apabila perusahaan bermaksud memanfaatkan fleksibilitas produk sebagai strategi bersaing dengan para produsen misal produk-produk standar. Berdasarkan dari pengertian para ahli tersebut peneliti mengambil kesimpulan bahwa variasi produk adalah beraneka ragam produk yang didasari pada ukuran, harga, penampilan atau ciri-ciri lain sebagai unsur-unsur pembedanya. Sedangkan *Supply chain management* adalah suatu pendekatan dalam mengintegrasikan berbagai organisasi yang menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang, yaitu *supplier, manufacturer, warehouse* dan *stores* sehingga barang-barang tersebut dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dengan biaya seminimal mungkin. Tujuan *supply chain management* adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Sehingga hubungan antara variasi produk dengan kebijakan SCM adalah variasi produk sangat menentukan bagaimana

kebijakan SCM dilaksanakan. Hasil penelitian Omoruyi dan Mafini (2016) membuktikan bahwa variasi produk berpengaruh positif terhadap kebijakan SCM.

2.4.4 Hubungan antara Kebijakan SCM Dengan Kepuasan Pelanggan

Supply chain management adalah suatu pendekatan dalam mengintegrasikan berbagai organisasi yang menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang, yaitu *supplier, manufacturer, warehouse* dan *stores* sehingga barang-barang tersebut dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dengan biaya seminimal mungkin.

Kepuasan pelanggan diartikan sebagai sesuatu yang dipengaruhi oleh nilai-nilai suatu layanan (*service*) yang disuguhkan pegawai kepada pelanggan. Nilai pelanggan tersebut tercipta karena tingkat kepuasan, loyalitas, dan produktifitas yang disumbangkan oleh pegawai. Adanya kepuasan kerja yang dinikmati oleh para pegawai merupakan upaya yang mendukung terciptanya kualitas layanan yang prima; serta kebijakan perusahaan yang baik akan memungkinkan pegawai memberikan layanan terbaik kepada para pelanggan. Sehingga hubungan antara SCM Practice dengan kepuasan pelanggan adalah bahwa SCM practice memberikan pengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Hasil penelitian Omoruyi dan Mafini (2016) membuktikan bahwa kebijakan SCM berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen.

2.4 Kerangka Pemikiran

Terdapat pengaruh yang kuat antara *Supply chain management* terhadap kepuasan pelanggan. Karena kepuasan pelanggan sangat ditentukan oleh SCM yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Sebuah industri dituntut untuk bisa

mengelola dan melaksanakan SCM secara baik karena tingkat kepuasan pelanggan menjadi tujuan utama dari sebuah kegiatan industri. Jika produk-produk yang diproduksi memberikan kesan yang kurang puas, maka akan mencoreng nama sebuah industri dan tingkat kepuasan pelanggan akan menurun.

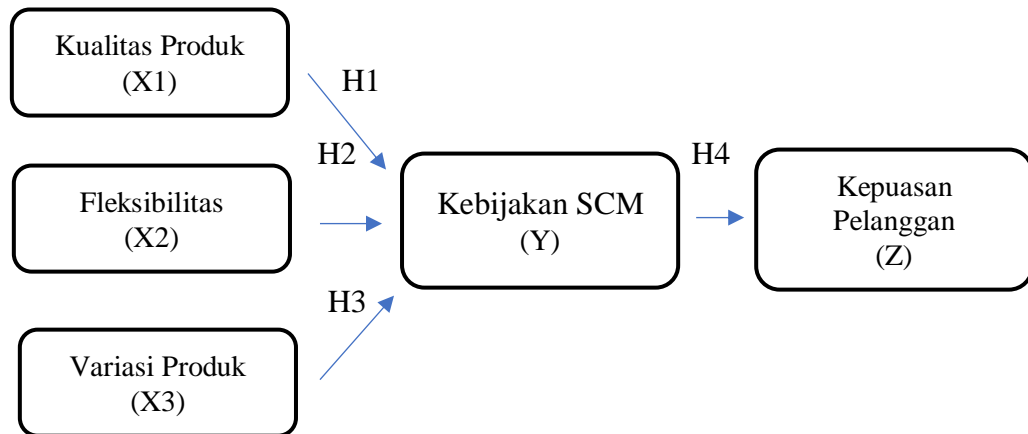
Tujuan *supply chain management* adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Sehingga hubungan antara kualitas produk dengan kebijakan SCM adalah bahwa kualitas produk sangat ditentukan oleh kebijakan SCM.

Variasi produk adalah beraneka ragam produk yang didasari pada ukuran, harga, penampilan atau ciri-ciri lain sebagai unsur-unsur pembedanya. Sedangkan *Supply chain management* adalah suatu pendekatan dalam mengintegrasikan berbagai organisasi yang menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang, yaitu *supplier, manufacturer, warehouse* dan *stores* sehingga barang-barang tersebut dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dengan biaya seminimal mungkin. Tujuan *supply chain management* adalah untuk membangun sebuah rantai yang terdiri dari para pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Sehingga hubungan antara variasi produk dengan kebijakan SCM adalah variasi produk sangat menentukan bagaimana kebijakan SCM dilaksanakan.

Sedangkan fleksibilitas dalam praktik *supply chain* dapat dianggap sebagai sebuah strategi untuk meningkatkan responsif usaha dalam membuat keputusan (Sanchez dan Peres, 2005).

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan seperti berikut

ini:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis

H1: Ada pengaruh kualitas produk terhadap kebijakan SCM.

H2: Ada pengaruh fleksibilitas terhadap kebijakan SCM.

H3: Ada pengaruh Variasi Produk terhadap kebijakan SCM.

H4: Ada pengaruh kebijakan SCM terhadap kepuasan pelanggan.