

BAB II

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. *Supplier Management Practices*

Pada penelitian ini penulis fokus untuk meneliti pengaruh dari tiga elemen *supplier management practices* yaitu *supplier assessment*, *strategic long-term relationship* dan *logistics integration* terhadap *firm's operational performance*. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tan *et al.*, 2002; Chen dan Paulraj, 2004b; Li *et al.*, 2005; Prajogo *etal.*, 2012 mereka mengemukakan ada tiga elemen *supplier management practices* yang menjadi kunci SCM, berikut di bawah ini tiga elemen *supplier management practices*.

2.1.1. *Supplier Assessment*

Supplier assessment atau penilaian pemasok didefinisikan sebagai penilaian kemampuan dan kinerja pemasok dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya untuk tujuan memberikan masukan yang diperlukan kepada perusahaan pembeli dalam jangka panjang dan untuk memperbaiki kinerja perusahaan pembeli (Talluri dan Sarkis, 2002). Dalam definisi ini, kinerja pemasok berarti kemampuan yang ditunjukkan oleh pemasok untuk memenuhi persyaratan dan kemampuan pemasok pembeli mengacu pada potensi pemasok yang dapat dimanfaatkan untuk keuntungan pembeli dalam jangka panjang (Sarkar dan Mohapatra, 2006). Dalam lingkungan bisnis saat ini dimana persaingan telah bergeser dari tingkat perusahaan ke tingkat rantai pasokan, pemasok memainkan peran kunci dalam mempengaruhi seluruh kinerja rantai pasokan. Dalam hal ini, pemantauan kinerja dan kapabilitas pemasok sangat penting bagi perusahaan

pembeli (Huang dan Keskar, 2007). Bagian penting dari proses penilaian ini adalah untuk memberikan umpan balik evaluasi kepada pemasok karena umpan balik ini menjelaskan harapan pembeli dan pemasok langsung untuk perbaikan lebih lanjut (Krause *et al.*, 2000). Monczka *et al.* (1993) menunjukkan bahwa mengevaluasi kinerja pemasok diperlukan untuk mengembangkan kategori produk dan proses kritis dengan pemasok utama. Peterson *et al.* (2005) juga menekankan pentingnya penilaian pemasok terperinci untuk mengintegrasikan pemasok ke dalam pengembangan produk baru. Selain itu, perusahaan juga ingin mencari pemasok yang mampu melakukan rekayasa, desain, pengujian, pembuatan, perkakas, pengiriman, dan daya tanggap (Narasimhan *et al.*, 2001). Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab manajer pembelian untuk memantau dan mengevaluasi kinerja dan kemampuan pemasok sehubungan dengan kebutuhan strategis mereka.

Beberapa penelitian secara empiris telah meneliti kriteria penilaian pemasok dan menyarankan bahwa, selain biaya, kualitas, pengiriman, dan layanan merupakan kriteria penilaian yang paling penting. Krause *et al.* (2000) menunjukkan bahwa strategi penilaian pemasok memiliki dampak langsung dan positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan pembeli. Secara khusus, penilaian pemasok penting untuk memastikan bahwa pemasok telah menunjukkan kemampuan untuk memenuhi persyaratan pembeli antara biaya, kualitas, pengiriman, atau layanan (Sarkar dan Mohapatra, 2006). Akibatnya, penelitian telah menunjukkan korelasi positif antara penilaian kinerja pengiriman dan kualitas pemasok dan kualitas produk dan posisi kompetitif perusahaan pembelian (Kannan dan Tan, 2002). Secara umum, literatur menunjukkan bahwa penilaian pemasok memiliki efek positif pada tiga dimensi utama kinerja operasional, yaitu kualitas, pengiriman, dan biaya.

2.1.2. Strategic Long-term Relationship

Strategic long-term relationship atau hubungan jangka panjang yang strategis dengan pemasok dapat didefinisikan sebagai hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pemasoknya (Li *et al.*, 2006). Hal tersebut memainkan peran penting dalam memungkinkan perusahaan menghadapi perubahan yang dinamis dan tak terduga yang terjadi di lingkungan bisnis (Hoyt dan Huq, 2000). Hal tersebut juga berfokus pada inisiatif yang meningkatkan karakteristik hubungan yang besar antara anggota rantai pasokan dan menciptakan situasi yang menguntungkan bagi pembeli dan pemasoknya, alih-alih hubungan yang tidak bersahabat (Paulraj dan Chen, 2005). Melalui hubungan yang erat dengan pemasok, pembeli lebih bersedia untuk berbagi risiko dan penghargaan, mendorong perencanaan bersama dan upaya pemecahan masalah, dan memelihara hubungan dalam jangka waktu yang lebih lama (Cooper dan Ellram, 1993; Stuart, 1993; Chen *et al.*, 2004; Li *et al.*, 2007).

Dalam konteks manajemen rantai pasokan, hubungan pemasok yang efektif merupakan elemen penting dari rantai pasokan terdepan, yang memiliki pengaruh jangka panjang terhadap daya saing keseluruhan rantai pasokan (Choi dan Hartley, 1996; Kotabe *et al.*, 2003). Secara khusus, menjalin hubungan jangka panjang dengan pemasok utama di lingkungan bisnis yang kompetitif membantu perusahaan mencapai kinerja yang superior dengan mengurangi biaya, meningkatkan kualitas, meningkatkan responsif dan fleksibilitas pelanggan (De Toni *et al.*, 1994).

2.1.3. Logistic Integration

Logistic integration atau integrasi logistik secara laten merupakan gagasan baru, yang mencerminkan transformasi perusahaan manufaktur untuk mencakup keseluruhan persediaan, bukan perusahaan individual, sebagai unit kompetitif (Greis dan Kasarda, 1997). Persaingan yang semakin ketat telah mendorong perusahaan untuk tidak hanya memperbaiki operasi internal mereka (seperti pengendalian proses dan manajemen persediaan), namun juga berfokus untuk mengintegrasikan pemasok mereka ke keseluruhan proses rantai nilai (Yeung *et al.*, 2009). Inti dari integrasi logistik adalah arus bahan yang terkoordinasi dengan baik dari pemasok, yang memungkinkan perusahaan memiliki proses produksi yang lancar (Frohlich dan Westbrook, 2001). Tingkat integrasi yang lebih tinggi dicirikan oleh peningkatan komunikasi terkait logistik, koordinasi aktivitas logistik perusahaan yang lebih besar dengan pemasok dan pelanggannya, dan lebih banyak perbedaan organisasi yang kabur antara aktivitas logistik perusahaan dan pemasok dan pelanggannya (Stock *et al.*, 1998; Stock *et al.*, 2000). Koordinasi semacam itu menghasilkan hubungan yang lancar antara perusahaan dan pemasok sedemikian rupa sehingga batas-batas kegiatan antara kedua belah pihak kabur. Akibatnya, perusahaan induk integrasi logistik dan pemasok mereka bertindak sebagai satu kesatuan, yang akan menghasilkan kinerja yang lebih baik melalui rantai (Tan *et al.*, 2002).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa integrasi logistik memberikan manfaat operasional (Van Der Vaart dan Van Donk, 2008). Manajemen logistik terpadu yang sukses mengikat semua aktivitas logistik bersama dalam sebuah sistem yang bekerja bersamaan untuk meminimalkan total biaya distribusi dan mencapai tingkat

pelanggan yang diinginkan (Daugherty *et al.*, 1996). Memang, dukungan logistik telah diakui sebagai elemen penting dalam strategi bersaing *Just in Time* (JIT) dan waktu lainnya. Fokus ini secara jelas mencerminkan pentingnya logistik sebagai sumber nilai pelanggan dan keunggulan kompetitif. Bukti penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan positif antara integrasi logistik dan peningkatan efisiensi dan produktivitas. Integrasi logistik menyediakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pada berbagai dimensi persaingan, terutama kinerja, fleksibilitas, dan kinerja pengiriman (Stock *et al.*, 1998). Dengan menggunakan model biaya stokastik, Wei dan Krajewski (2000) menunjukkan bahwa denda biaya berkurang secara substansial jika perusahaan menerapkan tingkat integrasi rantai pasokan tertentu. Dalam konteks operasi internasional, integrasi logistik memainkan peran yang lebih penting lagi di mana perusahaan perlu mengkoordinasikan operasi global yang tersebar secara geografis, terutama saat mereka mengejar strategi berbasis waktu (Fawcett *et al.*, 1997). Argumen dan kajian di atas menunjukkan bahwa integrasi logistik memiliki efek positif terhadap kinerja operasional dalam hal pengiriman, fleksibilitas (atau responsif), dan biaya (atau efisiensi).

2.2. Firm's Operational Performance

Pada penelitian terdahulu yang telah dirumuskan oleh Prajogo *etal.* (2012) mereka mengemukakan ada tiga elemen *firm's operational performances*, berikut di bawah ini tiga elemen *firm's operational performances*.

2.2.1. Quality atau kualitas adalah keadaan dinamis yang terkait dengan produk, layanan, orang, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, 2000).

2.2.2. Delivery atau pengiriman merupakan suatu produk fisik (berwujud, *tangible*) yang dapat diberikan pada seorang pembeli dan melibatkan perpindahan kepemilikan dari penjual ke pelanggan (Bambang, 2003).

2.2.3. Flexibility atau fleksibilitas adalah kesanggupan suatu perusahaan dalam menghadapi gelombang perubahan yang terjadi di internal (operasi) serta di eksternal lingkungan perusahaan (Gerwin, 1993). Ada empat hal pokok yang berpengaruh terhadap fleksibilitas perusahaan yaitu: Strategi, teknologi, atribut organisasi, dan Faktor lingkungan (Gerwin, 1987).

2.2.4. Cost atau biaya adalah pengorbanan kas dan sejenis kas yang bertujuan mendapat produk barang atau jasa yang diharapkan mendatangkan keuntungan pada masa sekarang atau yang akan datang (Hansen dan Mowen, 2003).

2.3. Penelitian Terdahulu

Chen dan Paulraj (2004a) adalah pelopor yang mengembangkan kerangka kerja penelitian dan tindakan untuk praktik *supply chain management*. Temuan mereka menunjukkan bahwa dua belas praktik *supply chain management* (*strategic purchasing, long-term relationship, supply base reduction, logistics integration, dll.*) memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerja supply chain, yang mencakup beberapa dimensi yaitu kualitas, biaya, pengiriman, fleksibilitas, respon, dan kepuasan pelanggan.

Menggabungkan lima praktik (yaitu, *strategic supplier relationship, customer relationship, level of information sharing, quality of information sharing, dan postponement*), mereka menunjukkan bahwa lima praktik tersebut memiliki hubungan positif dengan kualitas, pengiriman, biaya, inovasi, dan *time to market*.

Dengan pendekatan yang sama, Min dan Mentzer (2004) menggabungkan tujuh praktik SCM visi, kepemimpinan, hubungan jangka panjang, berbagi informasi, *risk and reward sharing*, integrasi proses dan kerjasama. Menunjukkan bahwa tujuh praktik SCM tersebut memiliki hubungan positif dengan seperangkat ukuran kinerja bisnis, yang mencakup *product offering, availability, timeliness, profitability, dan growth*.

Prajogo *etal.* (2012) secara empiris meneliti tentang pengaruh *supplier management* terhadap *firm's operational performance* yang diaplikasikan pada industri manufaktur di Australia. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa *supplier assessment* mempunyai pengaruh positif terhadap *quality performance* sedangkan *strategic long-term relationship* dan *logistic integration* keduanya mempunyai pengaruh positif terhadap *delivery, flexibility, cost performance*.

2.4. Pengembangan Model dan Perumusan Hipotesis

Pada penelitian ini, penulis meneliti lebih lanjut dengan mengimplementasikan model penelitian yang digunakan oleh Prajogo *etal.* (2012) yang akan diaplikasikan pada industri kerajinan batik.

a. *Supplier Assessment*

Supplier assessment atau penilaian pemasok didefinisikan sebagai penilaian kemampuan dan kinerja pemasok dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya untuk tujuan memberikan masukan yang diperlukan kepada perusahaan pembeli dalam jangka panjang dan untuk memperbaiki kinerja perusahaan pembeli (Talluri dan Sarkis, 2002). Dalam definisi ini, kinerja pemasok berarti kemampuan yang ditunjukkan oleh pemasok untuk memenuhi persyaratan dan kemampuan pemasok pembeli mengacu

pada potensi pemasok yang dapat dimanfaatkan untuk keuntungan pembeli dalam jangka panjang (Sarkar dan Mohapatra, 2006).

Krause *et al.* (2000) menunjukkan bahwa strategi penilaian pemasok memiliki dampak langsung dan positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan pembeli. Secara khusus, penilaian pemasok penting untuk memastikan bahwa pemasok telah menunjukkan kemampuan untuk memenuhi persyaratan pembeli antara biaya, kualitas, pengiriman, atau layanan (Sarkar dan Mohapatra, 2006). Akibatnya, penelitian telah menunjukkan korelasi positif antara penilaian kinerja pengiriman dan kualitas pemasok dan kualitas produk dan posisi kompetitif perusahaan pembelian (Kannan dan Tan, 2002). Secara umum, literatur menunjukkan bahwa penilaian pemasok memiliki efek positif pada tiga dimensi utama kinerja operasional, yaitu kualitas, pengiriman, dan biaya. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{1a}: *Supplier Assesment Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm's Quality Performance*.

H_{1b}: *Supplier Assesment Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm's Delivery Performance*.

H_{1c}: *Supplier Assesment Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm's Cost Performance*.

b. Strategic Long-term Relationship

Strategic long-term relationship atau hubungan jangka panjang yang strategis dengan pemasok dapat didefinisikan sebagai hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pemasoknya (Li *et al.*, 2006). Secara khusus, menjalin hubungan jangka panjang dengan pemasok utama di lingkungan bisnis yang kompetitif membantu

perusahaan mencapai kinerja yang superior dengan mengurangi biaya, meningkatkan kualitas, meningkatkan responsif dan fleksibilitas pelanggan (De Toni *et al.*, 1994).

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{2a}: *Strategic Long-term Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm's Quality Performance*.

H_{2b}: *Strategic Long-term Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm's Delivery Performance*.

H_{2c}: *Strategic Long-term Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm's Flexibility Performance*.

H_{2d}: *Strategic Long-term Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm's Cost Performance*.

c. Logistic Integration

Logistic integration atau integrasi logistik secara laten merupakan gagasan baru, yang mencerminkan transformasi perusahaan manufaktur untuk mencakup keseluruhan persediaan, bukan perusahaan individual, sebagai unit kompetitif (Greis dan Kasarda, 1997). Bukti penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan positif antara integrasi logistik dan peningkatan efisiensi dan produktivitas (Larson, 1994; Frohlich dan Westbrook, 2001; Kim, 2009). Integrasi logistik menyediakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pada berbagai dimensi persaingan, terutama kinerja, fleksibilitas, dan kinerja pengiriman (Stock *et al.*, 1998). Dengan menggunakan model biaya stokastik, Wei dan Krajewski (2000) menunjukkan bahwa denda biaya berkurang secara substansial jika perusahaan menerapkan tingkat integrasi rantai pasokan tertentu. Dalam konteks operasi internasional, integrasi logistik memainkan peran yang lebih

penting lagi di mana perusahaan perlu mengkoordinasikan operasi global yang tersebar secara geografis, terutama saat mereka mengejar strategi berbasis waktu (Fawcett et al., 1997). Argumen dan kajian di atas menunjukkan bahwa integrasi logistik memiliki efek positif terhadap kinerja operasional dalam hal pengiriman, fleksibilitas (atau responsif), dan biaya (atau efisiensi). Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{3a}: *Logistics Integration* berpengaruh positif terhadap *Firm's Delivery Performance*.

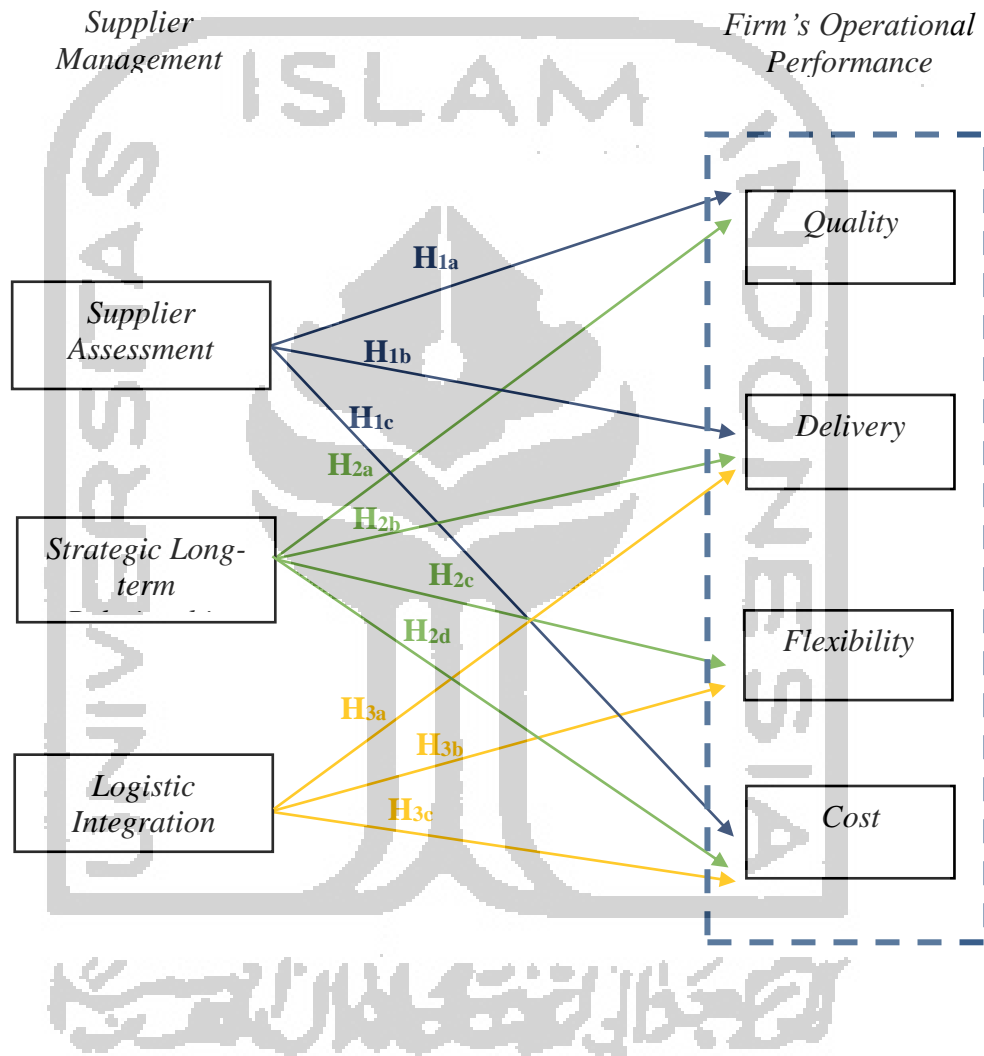
H_{3b}: *Logistics Integration* berpengaruh positif terhadap *Firm's Flexibility Performance*.

H_{3c}: *Logistics Integration* berpengaruh positif terhadap *Firm's Cost Performance*



2.5. Model Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang telah disebutkan diatas model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian yang diajukan