

kolaborasi

RANTA

pasokan

RITEL
modern

Dr. Ir. Agus Purnomo, M.T.

UNPAD PRESS 2010

**KOLABORASI RANTAI PASOKAN
RITEL MODERN**

AGUS PURNOMO

**KOLABORASI RANTAI PASOKAN
RITEL MODERN**

UNPAD PRESS

Tim Pengarah

Ganjar Kurnia
Mahfud Arifin, Engkus Kuswarno
Memed Sueb

Tim Editor

Wilson Nadeak (Koordinator), Tuhpawana P. Sendjaja
Fatimah Djajasudarma, Benito A. Kurnani
Denie Heriyadi, Wahya, Cece Sobarna
Dian Indira

Judul : *Kolaborasi Rantai Pasokan Ritel Modern*

Penulis : Agus Purnomo

Layout : Trisatya

UNPAD PRESS
Copyright © 2010
ISBN 978-602-8743-15-0

PENGANTAR

Syukur alhamdulillah, segala puji bagi Allah Yang Maha Pemberi Ilmu, atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah dicurahkan dan diberikan kepada penulis, baik yang disadari maupun yang tidak disadari. Tanpa bekal ilmu dan pengetahuan yang memadai itu mustahil penulis dapat menuntaskan penelitian dan mewujudkan pula dalam bentuk buku.

Buku berjudul *Kolaborasi Rantai Pasokan Ritel Modern* merupakan bentuk kepedulian penulis terhadap perkembangan ritel di Indonesia. Penulis merasa perlu memberikan masukan terhadap Peritel Modern untuk mengevaluasi kolaborasi yang telah dijalin selama ini dengan para pemasok kunci sehingga dapat meningkatkan Kinerja Rantai Pasokannya di masa depan guna lebih memajukan industri ritel Indonesia. Di sisi lainnya hasil penelitian ini juga dapat dijadikan acuan bagi Pengelola Pasar/Peritel Tradisional untuk mengadopsi konsep Manajemen Rantai Pasokan, seperti kolaborasi dengan para pemasok serta peningkatan Kinerja Rantai Pasokan Peritel Tradisional.

Dengan demikian diharapkan Peritel Tradisional mampu bersaing bahkan dapat mengungguli Peritel Modern.

Tak lupa penulis ucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. H. M. Didi Turmudzi, Drs. M.Si. sebagai Rektor Universitas Pasundan yang telah membantu pembiayaan penelitian ini, serta buku ini penulis persembahkan buat almamater tercinta dalam rangka Dies Emas UNPAS yang ke-50 tahun. Dengan penuh rasa hormat penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua, Ibu Nasfah dan Ayahnda Djunaedi. Untuk yang terkasih dan tersayang, istri tercinta Syafrianita, ST., putri terkasih Dinda Syafira Agitha, putra tersayang Muhammad Zaidan Qinthara, sungguh terasa berat jika semua perjuangan penulis selama menempuh pendidikan S-3 hingga terwujudnya buku ini jika tanpa dukungan dan kasih sayang mereka.

Akhirnya, atas segala bantuan moril dan materil yang penulis terima baik dari mereka yang telah disebutkan di atas maupun yang tidak mungkin disebutkan satu per satu pada kesempatan ini penulis ucapkan *jazaakallohu khoiron katsira*. Semoga segala bantuan dan budi baik semua pihak akan mendapatkan ganjaran yang setimpal dari Allah swt. Amin. Dengan segala keterbatasan dan kelemahan yang ada di dalamnya, mudah-mudahan buku ini bermanfaat.

Bandung, 2010
Agus Purnomo

DAFTAR ISI

PENGANTAR – v

DAFTAR ISI – vii

GLOSARI – x

BAB I

PERSAINGAN INDUSTRI RITEL – 1

Industri Ritel di Indonesia – 1

Trend Industri Ritel – 5

Perkembangan Industri Ritel Indonesia – 7

Persaingan Peritel Modern dengan Peritel Tradisional – 13

Persaingan Peritel Besar dengan Pemasok – 15

Fenomena Permasalahan Peritel Modern di Indonesia – 19

BAB II

MANAJEMEN RANTAI PASOKAN – 21

Evolusi Fungsi Logistik – 21

Pengertian Rantai Pasokan – 23

Pengertian Manajemen Rantai Pasokan – 27

Integrasi Rantai Pasokan – 30

Kolaborasi Rantai Pasokan – 33

Pengukuran Kinerja Rantai Pasokan – 40

BAB III

**KEUNGGULAN STRATEGIS RITEL MELALUI
MANAJEMEN RANTAI PASOKAN — 53**

Format Bisnis Ritel — 53

Fungsi Ritel — 55

Karakteristik Ritel — 57

Sistem Informasi Ritel — 64

BAB IV

**PRAKTIK KOLABORASI RANTAI PASOKAN
PERITEL MODERN DI INDONESIA — 77**

Karakteristik Peritel Modern — 79

Kolaborasi Peritel Modern Dengan Pemasok Kunci — 89

Analisis Hasil Pengujian Model Kolaborasi

Rantai Pasokan — 125

Temuan Penelitian — 141

Kesimpulan Penelitian dan Saran — 148

DAFTAR PUSTAKA — 154

INDEKS — 166

GLOSARI

Bongkar muat langsung (*crossdocking*), proses bongkar muat barang dagangan di area pusat distribusi dari truk pemasok langsung ke truk ritel untuk dikirim ke toko-toko ritel.

Efisien Respons Pelanggan (*Efficient Customer Respons / ECR*) : adalah suatu bentuk kerja sama perdagangan untuk merespons kebutuhan konsumen secara lebih peka sehingga biaya yang tak perlu dalam rantai pasokan bisa dihilangkan.

Efek cambuk (*bullwhip effect*) : peningkatan persediaan barang akibat variabilitas pesanan di dalam rantai pasokan.

E-Manajemen Rantai Pasokan (*E-Supply Chain Management/eSCM*) : merupakan suatu konsep manajemen di mana perusahaan berusaha memanfaatkan internet dan teknologinya untuk mengintegrasikan seluruh mitra kerja perusahaan di Rantai Pasokan, terutama yang berhubungan dengan sistem pemasokan bahan atau sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan dalam operasi.

E-Pembelian (*E-procurement*) : merupakan pembelian business-to-business atau business-to-consumer atau Business-to-government dan penjualan barang-barang, pekerjaan, dan jasa melalui internet atau jaringan informasi lainnya seperti Electronic Data Interchange and Enterprise Resource Planning.

Informasi (*Information*) : hasil memproses, mengumpulkan, memanipulasi dan mengorganisasi data yang akan menambah pengetahuan.

Insentif (*Incentive*) : berbagai faktor (keuangan atau bukan keuangan) baik berupa hukuman / risiko maupun

ekspektasi benefit yang bisa memotivasi untuk melakukan tindakan tertentu.

Integrasi (*Integration*) : tindakan mengombinasikan ke dalam suatu yang utuh atau integral.

Integrasi Eksternal (*External Integration*) : integrasi total dalam konsep, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (manajemen) dan diteruskan ke *upstreams*, yaitu *suppliers* dan *downstreams*, sampai ke pelanggan.

Integrasi Fungsi (*Functional Integration*) : integrasi perencanaan dalam bidang yang masih terbatas, yaitu di antara fungsi internal yang paling berdekatan, misalnya produksi dengan *inventory control*, *purchasing* dengan *inventory control*, dan sebagainya .

Integrasi Internal (*Internal Integration*) : integrasi perencanaan dan pengawasan atas semua fungsi yang terkait dalam satu perusahaan.

Integrasi Rantai Pasokan (*Supply Chain Integration*): pengaturan keseluruhan Rantai Pasokan sebagai suatu proses tunggal.

Keanekaragaman barang (*Assortment*) : Jumlah barang yang berbeda (*stock keeping unit / SKU*) dalam satu kategori barang, yang biasanya juga disebut kedalaman barang yang dijual/*depth of merchandise*.

Keputusan (*Decision*) : suatu posisi atau pendapat yang dihasilkan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan.

Kesejajaran (*Alignment*) : pengaturan atau memosisikan pada suatu kesetaraan.

Kinerja Rantai Pasokan (*Supply Chain Performance*) : ukuran (*metric*) keefektivan sistem untuk menilai pencapaian tujuan operasional Rantai Pasokan.

Kolaborasi (*Collaboration*) : tingkatan intensitas hubungan yang paling tinggi, yang didasarkan pada suatu derajat kepercayaan tinggi, komitmen dan berbagi informasi

sebagai suatu perusahaan yang saling ketergantungan dalam mengintegrasikan aktivitas dan arus informasi antar-perusahaan.

Kolaborasi Informasi (*Information Collaboration*) : kerja sama pengumpulan dan penyebaran informasi yang relevan dan tepat waktu dengan menggunakan sumber daya secara bersama untuk pembuatan keputusan pada perencanaan dan operasi Rantai Pasokan.

Kolaborasi Horisontal (*Horisontal Collaboration*) : kerja sama dua atau lebih organisasi yang tidak berkaitan atau bersaing, untuk berbagi sumber daya atau informasi mereka seperti menggabungkan pusat distribusi yang menghubungkan antara dua ritel.

Kolaborasi Kesejajaran Insentif (*Incentive Alignment Collaboration*) : kerja sama pengaturan kesetaraan risiko dan benefit yang terjadi dari hasil perencanaan dan operasi Rantai Pasokan.

Kolaborasi Lateral (*Lateral Collaboration*) : kombinasi kolaborasi vertikal dan horisontal serta berbagi kapabilitas untuk memperoleh fleksibilitas yang tinggi dalam melayani pelanggan.

Kolaborasi Organisasi (*Organization Collaboration*) : kerja sama pengorganisasian dan pemanfaatan tim lintas fungsi perusahaan pada perencanaan dan operasi Rantai Pasokan.

Kolaborasi Pengembangan Produk (*Collaborative Product Development*) : adalah proses yang berkaitan dengan aktivitas penciptaan produk atau jasa yang membutuhkan kerja sama antara berbagai mitra bisnis tersebut dengan perusahaan, sehingga kualitas produk dan/atau jasa dapat terpenuhi sesuai dengan spesifikasi yang telah disepakati.

Kolaborasi Perencanaan (*Collaborative Planning*) : adalah proses yang memfokuskan diri pada aktivitas

perencanaan yang berkaitan dengan operasi, produksi, inventori, dan distribusi, sehingga keseluruhan perusahaan yang bekerja sama mengetahui obyektivitasnya masing-masing untuk mencegah adanya konflik yang dapat bermuara pada tidak tercapainya kebutuhan pelanggan.

Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan (*Decision Synchronization Collaboration*) : kerja sama pengambilan keputusan berdasarkan penyesuaian terhadap suatu standar pada perencanaan dan operasi Rantai Pasokan.

Kolaborasi Vertikal (*Vertical Collaboration*) : kerja sama dua atau lebih organisasi seperti pabrikan, distributor, perusahaan pengangkutan, dan ritel dalam berbagi : tanggung jawab, sumber daya, dan informasi untuk melayani pelanggan akhir secara relatif serupa.

Kooperasi (*Cooperation*) : persetujuan atau kesepakatan jangka panjang antara perusahaan dalam Rantai Pasokan dan perusahaan terlibat secara bersamaan dalam eksekusi aktivitas penting.

Koordinasi (*Coordination*) : suatu tindakan untuk membuat orang atau benda lainnya yang berbeda dapat bekerja sama secara harmonis dalam mencapai suatu tujuan.

Logistik Fasilitas (*Facility Logistics*) : aliran material antara stasiun kerja di dalam suatu fasilitas (fasilitas dapat berupa pabrik, terminal, gudang, atau pusat distribusi).

Logistik Global (*Global Logistics*) : aliran material, informasi, dan keuangan antar negara.

Logistik Kolaborasi (*Collaborative Logistics*) : bentuk kerja sama berkelanjutan, optimasi aktivitas logistik dan komunikasi secara *real-time* antara semua mitra Rantai Pasokan.

Logistik Perusahaan (*Corporate Logistics*) : aliran material dan informasi antar-fasilitas dan proses-proses pada sebuah perusahaan.

Logistik Rantai Pasokan (*Supply Chain Logistics*) : aliran material, informasi, dan uang antar perusahaan (inter-stasiun kerja, inter-fasilitas, inter-perusahaan, dan antar-*chain*).

Logistik Tempat Kerja (*Workplace Logistics*) : aliran material pada sebuah stasiun kerja tunggal.

Logistik Terbalik (*Reverse logistics*) : kegiatan logistik yang berhubungan dengan pengembalian barang dagangan yang rusak melalui saluran distribusi, mulai dari pelanggan ke toko, pusat distribusi, dan ke pemasok.

Manajemen Logistik (*Logistics Management*) : bagian dari proses Rantai Pasokan yang berfungsi untuk merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan secara efisien dan efektif aliran barang, penyimpanan barang, pelayanan pelanggan, serta informasi terkait dari titik asal ke titik konsumsi dengan tujuan memenuhi kebutuhan para pelanggan.

Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*) : pengintegrasian aktivitas melalui peningkatan hubungan kerja sama (kolaborasi) organisasi, pengefektivan proses bisnis, dan berbagi informasi di Rantai Pasokan.

Mini Swalayan (*Mini Market*) : sarana/tempat usaha untuk melakukan penjualan barang-barang kebutuhan sehari-hari secara eceran dan langsung kepada konsumen akhir dengan cara swalayan yang luas lantai usahanya paling besar (maksimal) 200 m².

Pasar Serba Ada (*Hypermarket*) : sarana/tempat usaha untuk melakukan penjualan barang kebutuhan rumah tangga termasuk kebutuhan sembilan bahan pokok

secara eceran dan langsung kepada konsumen akhir, yang di dalamnya terdiri dari pasar swalayan dan toko serba ada yang menyatu dalam satu bangunan yang dalam pelayanannya dilakukan secara swalayan dan pengelolaannya dilakukan secara tunggal yang luas lantai usahanya lebih dari 4.000 m² dan paling besar (maksimal) 8.000 m².

Pasar Swalayan (*Supermarket*) : sarana/tempat usaha untuk melakukan penjualan barang kebutuhan rumah tangga termasuk kebutuhan sembilan bahan pokok secara eceran dan langsung kepada konsumen akhir dengan cara swalayan yang luas lantai usahanya paling besar (maksimal) 4.000 m².

Perputaran Persediaan (*Inventory Turn Over/ITO*) : rasio antara cost of goods sold dengan rata-rata persediaan, di mana rata-rata persediaan adalah persediaan di awal periode ditambah persediaan di akhir periode, kemudian dibagi dua.

Persekutuan (*Partnership*) : Suatu kontrak legal oleh dua orang atau lebih di mana masing-masing setuju untuk melengkapi bagian dari modal dan tenaga kerja untuk suatu perusahaan bisnis, dan memperoleh suatu proporsi laba dan rugi yang ditetapkan.

Pertukaran Data Secara Elektronik (*Electronic Data Interchange/EDI*) : merupakan mekanisme untuk pertukaran data secara elektronis dari satu sistem komputer ke sistem komputer lainnya tanpa intervensi manusia untuk keperluan bisnis.

Rantai Pasokan (*Supply Chain*) : suatu jaringan dari organisasi yang saling ketergantungan dan bekerja sama untuk mengendalikan, mengatur dan meningkatkan aliran material dan informasi dari pemasok sampai ke pengguna akhir.

Rantai Pasokan (*Supply Chain*) : sebagai jejaring seluruh organisasi (mulai dari pemasok sampai ke pengguna akhir) dan aktivitas yang berhubungan dengan aliran dan transformasi dari barang, informasi dan uang.

Respons Pelanggan Efisien (*Efficient Consumer Respons*) adalah sekumpulan program-program peritel dan pemasok untuk mengelola persediaan dan meningkatkan perputaran persediaan.

Ritel (*Retail*) : sekumpulan aktivitas bisnis yang memberikan nilai tambah untuk produk dan jasa yang dijual ke konsumen untuk digunakan sendiri atau keluarganya.

Sistem Respon Cepat (*Quick Respon System*) yang juga disebut sistem manajemen persediaan tepat waktu (*Just In time Inventory Management System*) merupakan sistem yang dirancang untuk mengurangi *lead time* kedatangan barang dagangan ke ritel sehingga menurunkan investasi persediaan, memperbaiki tingkat pelayanan pelanggan, dan mengurangi biaya distribusi.

Sinkronisasi (*Synchronization*) : tindakan penyesuaian terhadap suatu standard pada waktu yang sama.

Stockout : adalah probabilitas kehabisan persediaan suatu SKU yang diminta oleh pelanggan.

Supply Chain Replenishment : adalah proses yang berkaitan dengan bagaimana para pemasok saling bekerja sama menyediakan produk atau bahan yang dibutuhkan oleh perusahaan sedemikian rupa sehingga memenuhi target permintaan dan *service level* yang telah dicanangkan.

Tingkat Pelayanan (*Service Level*) : adalah probabilitas seluruh pesanan pelanggan dapat dipenuhi secara lengkap pada interval waktu tertentu dari persediaan yang ada.

Unit Penyimpanan Persediaan (Stock Keeping Unit): setiap unit barang yang berbeda yang memiliki identifikasi unik di suatu ritel. Setiap SKU dikaitkan dengan suatu item, varian, lini produk, bundelan, pelayanan, pembayaran, fee, atau instalasi.

PERSAINGAN INDUSTRI RITEL

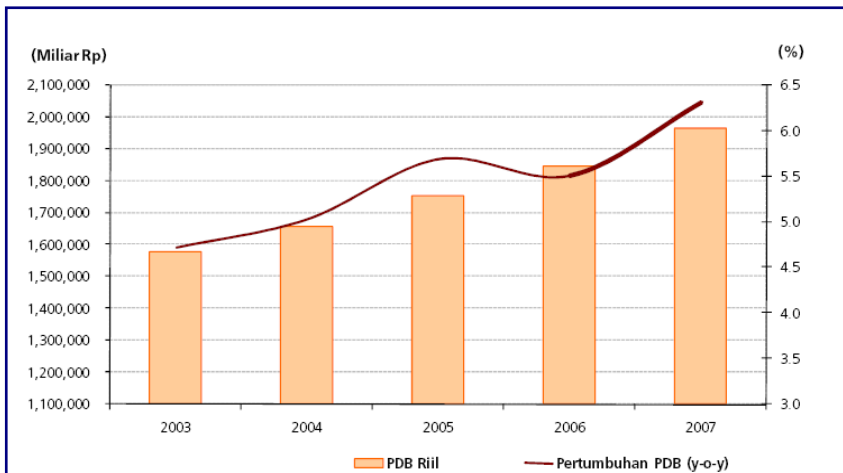


1. Industri Ritel di Indonesia

Perekonomian Indonesia selama lima tahun terakhir terus menunjukkan *trend* yang meningkat walaupun pada tahun 2006 mengalami sedikit perlambatan. Pertumbuhan ekonomi pada tahun 2007 mencapai angka tertinggi sejak tahun 2003 yaitu sebesar 6,32 persen. Pertumbuhan tersebut sesuai dengan asumsi APBN-P 2007 maupun proyeksi Bank Indonesia. Dari sisi produksi, semua sektor mengalami ekspansi dengan ekspansi tertinggi pada sektor pengangkutan dan komunikasi sebesar 14,38 persen, diikuti oleh sektor listrik, gas dan air bersih sebesar 10,40 persen dan sektor bangunan sebesar 8,61 persen. Dari sisi pengeluaran, seluruh komponen pengeluaran juga mengalami ekspansi dengan ekspansi tertinggi terjadi pada komponen investasi yaitu sebesar 9,16 persen, diikuti oleh ekspor barang dan jasa sebesar 8,02 persen dan konsumsi sebesar 4,90 persen. Gambar 1.1 menunjukkan Perkembangan Produk Domestik Bruto (PDB)¹ selama lima tahun terakhir.

¹ *Data PDB menurut lapangan usaha (sektoral) merupakan jumlah nilai produk barang dan jasa akhir yang dihasilkan oleh seluruh unit produksi dalam Negara Indonesia selama periode tertentu, dan dibagi ke dalam sembilan sektor, sedangkan data PDB menurut pengeluaran (penggunaan) merupakan seluruh komponen permintaan akhir, yaitu pengeluaran konsumsi, investasi, ekspor neto selama periode tertentu. Data agregat PDB dihitung dengan menggunakan harga berlaku dan harga konstan tahun dasar 2000.*

Laporan Bank Indonesia pada bulan Januari tahun 2008, secara tahunan, seluruh sektor ekonomi mengalami ekspansi dengan ekspansi tertinggi terjadi pada sektor transportasi dan komunikasi sebesar 14,38 persen, diikuti oleh sektor listrik, gas dan air bersih sebesar 10,40 persen dan sektor bangunan sebesar 8,61 persen. Berdasarkan kontribusinya, sektor perdagangan, hotel & restoran memberikan sumbangan terbesar terhadap pertumbuhan tahun 2007 yaitu sebesar 1,43 persen.



Sumber : Made Sukada (2008)

Gambar 1.1. Perkembangan PDB Indonesia dari Tahun 2003-2007.

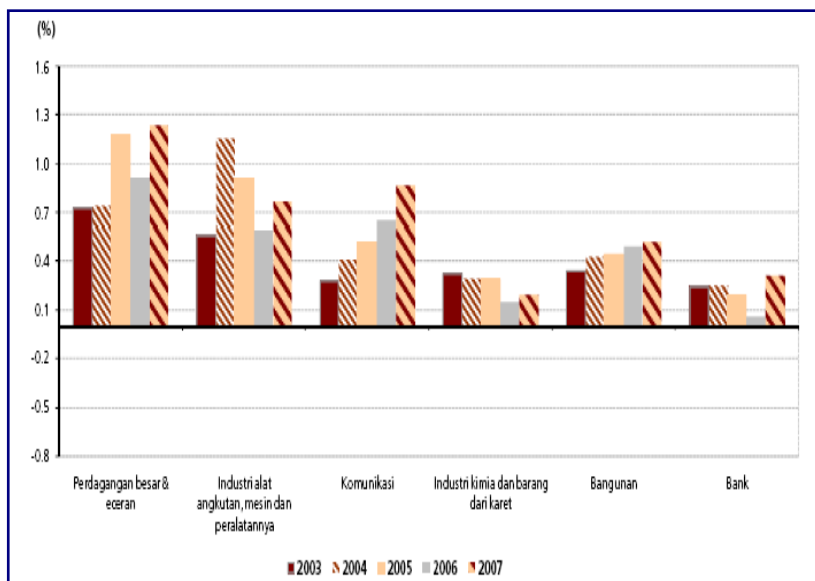
Selanjutnya diikuti oleh sektor industri pengolahan dan sektor pengangkutan & komunikasi masing-masing sebesar 1,30 persen dan 0,97 persen. Berdasarkan rincian subsektor, tiga subsektor yang memberikan kontribusi terbesar terhadap

pertumbuhan PDB tahun 2007 adalah subsektor perdagangan besar dan eceran yaitu sebesar 1,24 persen, diikuti oleh subsektor komunikasi sebesar 0,87 persen dan alat angkutan, mesin dan peralatannya sebesar 0,77 persen. Gambar 1.2. menunjukkan Kontribusi Subsektor Terhadap Pertumbuhan PDB, dengan subsektor perdagangan besar dan eceran memberikan kontribusi terbesar dibandingkan lima subsektor lainnya.

Industri ritel termasuk di dalam subsektor perdagangan besar dan eceran, sebagaimana diuraikan sebelumnya telah memberikan kontribusi terbesar terhadap Pertumbuhan PDB Indonesia pada Tahun 2007. Industri Ritel, menurut Peraturan Presiden No. 112/2007 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern, dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu : (1) Peritel/Pasar Tradisional adalah pasar yang dibangun dan dikelola oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, Swasta, Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah termasuk kerja sama dengan swasta dengan tempat usaha berupa toko, kios, los dan tenda yang dimiliki/dikelola oleh pedagang kecil, menengah, swadaya masyarakat atau koperasi dengan usaha skala kecil, modal kecil dan dengan proses jual beli barang dagangan melalui tawar menawar; (2) Peritel/Toko Modern adalah toko dengan sistem pelayanan mandiri, menjual berbagai jenis barang secara eceran yang berbentuk Minimarket, Supermarket, Department Store, Hipermarket ataupun grosir yang berbentuk perkulakan.

Industri ritel Indonesia, merupakan industri yang strategis bagi perkembangan ekonomi Indonesia. Dalam sebuah klaimnya, asosiasi perusahaan ritel Indonesia (Aprindo), yang selama ini banyak mewakili kepentingan peritel modern menyatakan bahwa sektor ritel merupakan sektor kedua yang menyerap tenaga kerja terbesar di Indonesia, dengan kemampuan menyerap sebesar 18,9 juta orang, di bawah sektor pertanian yang mencapai 41,8 juta orang. Tidaklah

mengherankan apabila persoalan ritel merupakan persoalan yang sangat pelik bagi bangsa Indonesia.



Sumber : Made Sukada (2008)

Gambar 1.2. Kontribusi Subsektor Perekonomian Terhadap Pertumbuhan PDB Indonesia Tahun 2007.

Perkembangan industri ritel Indonesia kini semakin semarak. Kehadiran para pelaku usaha ritel modern telah memberi warna tersendiri bagi perkembangan industri ritel Indonesia. Dalam jangka waktu yang singkat beberapa pelaku usaha ritel modern dengan kemampuan kapital yang luar biasa melakukan aktivitasnya di Indonesia. Mereka mewujudkannya dalam bentuk minimarket, supermarket bahkan hipermarket yang kini bertebaran di setiap kota besar Indonesia. Kehadiran para pelaku usaha ini, bagi konsumen Indonesia di satu sisi memang sangat menggembirakan. Konsumen dimanjakan dengan berbagai hal positif terkait dengan kenyamanan saat

berbelanja, keamanan, kemudahan, variasi produk yang semakin beragam, kualitas produk yang terus meningkat dan tentu saja harga produk yang menjadi lebih murah karena hadirnya persaingan. Tetapi, meskipun kontribusi ritel modern terhadap pertumbuhan industri ritel Indonesia secara keseluruhan sangat besar dan sangat menguntungkan bagi konsumen, pertumbuhan ritel modern ternyata mendatangkan persoalan tersendiri berupa tersingkirnya usaha kecil ritel Indonesia yang menjadi tempat menggantungkan hidup bangsa Indonesia dalam jumlah yang tidak sedikit. Kemampuan bersaing mereka yang sangat rendah karena kemampuan kapital yang sangat terbatas, dengan manajemen yang sederhana serta perlindungan dan upaya pemberdayaan yang sangat minim, telah menjadikan mereka menjadi korban dari proses liberalisasi ekonomi di sektor ritel.

Permasalahan dalam industri ritel ini dari waktu ke waktu terus mengemuka. Berdasarkan analisis Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU), permasalahan dalam industri ritel yang terjadi saat ini, terbagi menjadi dua kelompok besar. Pertama adalah terkait dengan terus tersingkirnya pelaku usaha ritel kecil Indonesia dari pasar. Kedua adalah munculnya tekanan terhadap para pemasok kecil oleh pelaku usaha ritel modern yang memiliki kemampuan kapital sangat besar.

2. Trend Industri Ritel

Perkembangan industri ritel dalam beberapa tahun terakhir berkembang dengan sangat pesat di berbagai belahan dunia. Industri ritel kini telah menjadi bagian yang sangat penting bagi pelaku usaha yang ingin mendistribusikan produknya sampai di tangan konsumen. Industri ritel berkembang seiring dengan perubahan yang juga terjadi pada masyarakat. Tingkat pendapatan masyarakat yang terus berkembang telah menyebabkan terjadinya segmen-segmen

konsumen yang menginginkan adanya perubahan dalam model pengelolaan industri ritel. Apabila di zaman dulu, ketersediaan barang menjadi acuan utama sebuah industri ritel (umumnya berupa pasar tradisional) untuk didatangi konsumen, maka kini kedatangan konsumen tidak hanya dipicu oleh hal tersebut.

Ritel telah berkembang menjadi industri dan tidak hanya dimonopoli oleh satu pelaku usaha di satu lokasi. Perusahaan ritel kini bermunculan dengan menawarkan tidak hanya ketersediaan barang, tetapi juga menyangkut berbagai hal yang lebih terkait dengan aspek psikologis konsumen. Misalnya menyangkut aspek kebersihan, kenyamanan, keamanan, bahkan juga menyangkut image yang dicoba ditanamkan di mata konsumen, seperti tempat barang murah dengan kualitas bagus, bergengsi dan sebagainya. Kecenderungan ini merupakan sebuah hal yang tidak dapat dihindari lagi dalam perkembangan ritel saat ini. Peningkatan pendapatan masyarakat serta munculnya kemajuan di berbagai bidang menjadi salah satu penyebabnya, yang menyebabkan segmen konsumen ritel tumbuh beraneka ragam.

Perkembangan lain yang sangat menonjol adalah bahwa ritel kini telah berubah fungsinya dari sekadar tempat menyalurkan produk ke konsumen, tetapi juga menjadi industri tersendiri. Perspektif baru terhadap industri ritel kini justru muncul dari mata produsen. Ritel kini dianggap menjadi tempat yang strategis, untuk memasarkan barangnya secara tepat waktu, lokasi dan konsumen. Dengan dimensi seperti itu, maka kini para pelaku usaha ritel mencoba membangun keunggulan bersaing dengan model seperti itu. Lepasnya monopoli ritel oleh Negara (umumnya dalam bentuk pasar), menyebabkan persaingan menjadi sangat terbuka. Di sinilah kiprah para raksasa bisnis ritel bermunculan, seperti Wall Mart, Carrefour, 7-Eleven dan sebagainya. Di Indonesia pun demikian kini bermunculan Giant, Carrefour, Hypermart, Makro dan sebagainya.

Raksasa bisnis tersebut, kini berhasil mengembangkan industri ritel menjadi sebuah tempat yang justru diperebutkan oleh para pemasok untuk mendistribusikan barangnya. Hal yang luar biasa adalah kemampuan para peritel besar ini, untuk menciptakan *brand image*, yang tertanam di hati konsumen, bahwa untuk berbelanja dengan harga miring, kualitas bagus, produk yang lengkap dengan kenyamanan dan kebersihan yang terjamin maka merekalah pilihannya. Masyarakat pun pada akhirnya berpaling ke industri ritel modern ini. Tidaklah mengherankan apabila dalam suatu wilayah tidak ada penyekat yang berarti dalam industri ritel, maka ritel tradisional berada dalam kondisi yang terancam. Hal yang kemudian juga terjadi adalah posisi peritel yang justru sangat dominan terhadap para produsen pemasok barang.

3. Perkembangan Industri Ritel Indonesia

Perkembangan yang terjadi dalam industri ritel dunia, juga terjadi di Indonesia. Industri ritel Indonesia mengalami perkembangan yang sangat pesat akhir-akhir ini. Terdapat banyak penyebab dari pesatnya industri ritel Indonesia. Dorongan pertama lahir dari munculnya kebijakan yang pro terhadap liberalisasi ritel, antara lain diwujudkan dalam bentuk mengeluarkan bisnis ritel dari *negative list* bagi Penanaman Modal Asing (PMA). Hal ini antara lain diwujudkan dalam bentuk Keputusan Presiden No 96/2000 tentang Bidang Usaha Yang Tertutup Dan Bidang Usaha Yang Terbuka Dengan Persyaratan Tertentu Bagi Penanaman Modal dan Keputusan Presiden No 118/2000 tentang Perubahan atas Keputusan Presiden Nomor 96 Tahun 2000 tentang Bidang Usaha yang Tertutup dan Bidang Usaha yang Terbuka dengan Persyaratan Tertentu Bagi Penanaman Modal.

Kebijakan tersebut telah menyebabkan tidak adanya lagi pembatasan kepemilikan dalam industri ritel. Setiap pelaku usaha yang memiliki modal cukup untuk mendirikan

perusahaan ritel di Indonesia, dapat segera melakukannya. Akibatnya, pelaku usaha di industri ini terus bermunculan. Hal yang kemudian tampak sering menjadi kontroversi adalah kehadiran para pelaku usaha asing seperti Carrefour. Bahkan perkembangan terakhir memperlihatkan munculnya sinyal akan masuknya peritel asing dalam segmen ritel yang selama ini terlarang bagi penanaman modal asing (PMA) seperti di minimarket dan *convenience store*. Hal ini terjadi seiring ditandatanganinya kerja sama ekonomi (*economic partnership agreement*) Indonesia Jepang. Disebut-sebut Jepang menginginkan pelaku usaha ritel mereka di *convenience store*, 7-Eleven, untuk masuk ke Indonesia. Konsumen Indonesia sendiri saat ini sudah sangat akrab dengan beberapa pelaku usaha di sektor tersebut dan beberapa di antaranya telah menjadi konsumen tetap pelaku usaha tersebut, misalnya Carrefour, Giant, hypermart, Indomaret, Alfamart, K Circle, Yomart dan sebagainya.

Industri ritel dipandang sangat strategis dalam ekonomi Indonesia. Ritel merupakan salah satu tulang punggung ekonomi nasional. Pada tahun 2003 saja potensi pasar bisnis ritel mencapai sekitar Rp. 600 Triliun. Pada saat itu diperkirakan ritel modern sudah menguasai sekitar 20 persen atau sekitar Rp 120 Triliyun. Kontribusi sektor ritel terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) mencapai 20 persen. Demikian juga dilihat dari kuantitas, dari sekitar 22, 7 juta jumlah usaha di Indonesia sebanyak 10.3 juta atau sekitar 45 persen merupakan usaha perdagangan besar dan eceran.

Terkait dengan struktur pasar ritel, secara khusus asosiasi pedagang pasar seluruh Indonesia menyatakan bahwa jumlah pasar tradisional tercatat 13.450 unit, sedangkan jumlah pedagang pasar mencapai 12,6 juta orang. Total aset pasar tradisional sendiri mencapai Rp 65 triliun. Pengakuan sedikit berbeda dinyatakan oleh Asosiasi Perusahaan Ritel Indonesia (APRINDO), yang menyatakan bahwa omset ritel modern

(garmen dan produk sehari-hari) tidak mencapai Rp 120 Triliun sebagaimana digambarkan di atas, tetapi hanya berada di kisaran Rp 50-60 Triliun/tahun.

Pertumbuhan di sektor ritel memang masih terus tercatat tinggi, meskipun pertumbuhan tinggi tersebut hanya dialami oleh ritel modern, yang sangat mungkin merupakan kebalikan dari ritel tradisional, yang justru dalam beberapa kesempatan menyatakan sebagai bagian yang paling dirugikan akibat dari perkembangan yang terjadi saat ini di sektor ritel.

Berdasarkan survai yang dilakukan A.C. Nielsen pada 2007, komposisi industri ritel Indonesia dapat digambarkan sebagaimana tertera dalam Tabel 1.1. Data ini memperlihatkan bahwa perubahan (persen) jumlah ritel tradisional dari tahun 2006 ke 2007 hanya sebesar 2,42 persen, sedangkan ritel modern 15,45 persen. Di sisi lainnya, jumlah pelaku usaha di ritel tradisional jauh lebih banyak dibandingkan dengan pelaku usaha di ritel modern. Namun, apabila omzet ritel modern, yang berada pada kisaran Rp50-60 triliun per tahun dengan jumlah pelaku usaha sekitar 15.000 (rata-rata omzet adalah Rp. 4 miliar/ritel modern/tahun), dibandingkan dengan omzet ritel tradisional, yang sekitar Rp500 triliun per tahun dengan jumlah pelaku usaha di atas 1,7 juta (rata-rata omzet adalah Rp. 294 juta/ritel tradisional/tahun), maka sangat jelas omzet per unit usaha ritel modern jauh lebih besar berada di atas omzet ritel tradisional.

Pasar ritel modern Indonesia mengalami pertumbuhan penjualan yang cukup signifikan. Pertumbuhan penjualan ritel di Indonesia mengalami kenaikan di tahun 2006, dengan ritel modern tumbuh 23,8 persen dan ritel tradisional tumbuh 9,6 persen. Tahun 2003, penjualan ritel modern mencapai angka Rp 41,929 triliun. Tahun 2004 penjualannya tumbuh 13,8 persen ke angka Rp 48,642 triliun. Setahun kemudian naik 17,7 persen menjadi Rp 57,224 triliun, dan di tahun 2006

pertumbuhannya mencapai 14,3 persen ke angka Rp 63,588 triliun.

Tabel 1.1. Struktur Ritel di Indonesia Tahun 2006 dan 2007

Sektor	2006	2007	Perubahan (%)
Jumlah Toko Ritel Tradisional	1.745.589	1.787.897	2,42
<i>Convenience store</i>	154	115	-25,32
Supermarket	6.560	7.606	15,95
• Subsupermarket	956	1.141	19,35
• Minimarket	5.604	6.456	15,2
Toko berformat besar	90	107	18,89
• Hipermarket	68	83	22,06
• Pusat grosir	22	24	9,09
Jumlah Toko Ritel Modern	13.454	15.532	15,45
Toko obat tradisional	17.699	16.663	-5,85
Jaringan apotek	218	245	12,39
Jumlah Toko obat	17.917	16.908	-5,63

Sumber : A.C. Nielsen (2007)

Pertumbuhan dari ritel modern, jelas akan terus mendorong terciptanya perubahan penguasaan pangsa pasar ritel dari pasar tradisional ke arah pasar modern. Pelan tapi pasti penguasaan pangsa pasar ritel akan dikuasai oleh ritel modern. Bahkan khusus untuk Indonesia, *Frontier Marketing & Research Consultant* menilai Pemerintah terlalu terbuka dalam membuat kebijakan ritel modern dan terkesan tidak mau melakukan intervensi untuk menyelamatkan pedagang kecil. Sikap keterbukaan tersebut diperkirakan mendorong pertumbuhan peritel modern secara ekspansif, sehingga pada 2010 pelaku pasar modern akan menguasai pangsa penjualan eceran hingga 50 persen.

Survai A.C. Nielsen tahun 2007, menunjukkan pertumbuhan pesat ritel modern saat ini terus mendorong terjadinya perubahan penguasaan pangsa pasar ritel dari pasar tradisional ke pasar modern. Secara pelan tapi pasti, pangsa pasar ritel tradisional dikuasai oleh ritel modern. (Tabel 1.2. memperlihatkan perkembangan tersebut).

Tabel 1.2. Persentase Pangsa Pasar dari Kontribusi Omzet 51 Kebutuhan Sehari-hari Tahun 2002 - 2007

Tahun	Pangsa Pasar Ritel Tradisional (%)	Pangsa Pasar Ritel Modern (%)
2002	75,2	24,8
2003	74,8	25,2
2004	73,7	26,3
2005	69,6	30,4
2006	67,6	32,4
2007	65,6	34,4

Sumber : A.C. Nielsen (2007)

Dalam laporan Retail Asia tentang ”*The 2007 Retail Asia Pacific (RAP) Top 500 Ranking & Awards*”, Carrefour menempati ranking pertama retail modern terbaik untuk Negara Indonesia dan ranking 147 untuk kawasan Asia Pasifik, dengan total penjualan tahun 2005 dari 20 outletnya adalah Rp. 5,738 triliun (rata-rata Rp. 286,9 miliar/outlet) dan meningkat 25,97 persen pada tahun 2006 menjadi Rp. 7,228 triliun (rata-rata Rp. 361,4 miliar/outlet). Jika dilihat penjualan Carrefour per m² untuk total 20 outletnya pada tahun 2005 adalah sebesar Rp. 42.177.867,- (rata-rata Rp. 2.108.893,35,-/m²/outlet) dan meningkat 2 persen pada tahun 2006 menjadi Rp. 43.021.427,- (rata-rata Rp. 2.151.075,-/m²/outlet). Untuk 13 urutan berikutnya dapat dilihat pada Tabel 1.3. yang memperlihatkan Top 14 Terbaik Peritel Indonesia Tahun 2007.

Tabel 1.3. Top 14 Peritel Terbaik Indonesia Tahun 2007

INDONESIA					2007				2006			
COUNTRY RANK	RAP Rank	OUTLET TYPE	BRAND(S)	RETAILING COMPANY	OUTLETS	SALES (Rp Tr)	SALES AREA (sqm)	SALES PER SOM (Rp)	OUTLETS	SALES (Rp Tr)	SALES AREA (sqm)	SALES PER SOM (Rp)
1	147	Hypermarket	CARREFOUR	Carrefour Indonesia	20	5,736	136.000	42.177.867	24	7,228	166.000	43.021.427
2	195	Dept Store	RAMAYANA	Ramayana Lestari Sentosa	93	4,300	399.300	10.768.845	89	4,850	458.900	10.615.014
3	233	Hypermarket	HYPERMART	Matahari Putra Prima	17	1,785	85.390	20.904.087	28	3,528	140.000	25.200.001
4	254	C-Store	INDOMARET	Indomarco Prismaatama	1.401	2,250	167.630	13.406.493	1.800	3,035	237.160	12.797.623
5	263	C-Store	ALFAMART	Sumber Alfania Trijaya	1.180	1,900	141.600	13.414.618	1.475	2,849	164.380	15.453.194
6	313	Supermarket	ALFA SUPERMARKET	Alfa Supermarket	34	1,898	74.370	25.522.925	34	1,993	70.600	28.206.197
7	320	Supermarket	SUPER INDO	Lion Superindo	46	1,747	56.090	31.146.539	49	1,878	62.230	30.175.635
8	352	Supermarket	HERO	Hero Supermarket	95	1,619	131.100	12.348.054	93	1,593	133.920	11.895.759
9	354	Dept Store	SOGO JAVA DEBENHAMS	Mitra Adi Perkasa	13	1,550	124.020	11.127.238	17	1,523	162.540	9.739.141
10	369	Book Store	GRAMEDIA	Gramedia Asri Media	61	1,327	73.200	18.134.154	63	1,487	79.390	18.129.025
11	414	Hardline	ELECTRONIC CITY	Graha Sudirman Centre	5	0,921	39.000	20.738.637	7	1,170	57.400	20.181.082
12	453	Dept Store	TOSERBA YOGYA	Akur Pratama	45	0,885	126.900	6.996.047	48	0,966	137.850	6.931.612
13	456	Health & Beauty	KIMIA FARMA	Kimia Farma Apotek	323	0,683	33.920	20.026.240	325	0,945	55.750	20.422.659
14	492	Hardline	ACE HARDWARE	Ace Indoritel Perkasa	17	0,670	82.560	10.703.324	20	0,604	80.000	10.043.999

Sumber : Retail Asia (2007)

4. Persaingan Peritel Modern dengan Peritel Tradisional

Persaingan yang sangat sengit dalam industri ritel di beberapa sisi dipandang sangat positif dan sangat menguntungkan konsumen Indonesia, yang kini memiliki banyak pilihan untuk berbelanja kebutuhannya sehari-hari. Keragaman produk, dengan tingkat kenyamanan, kebersihan, keamanan, kualitas produk yang bervariasi serta harga yang juga bervariasi, menyebabkan berbagai segmen konsumen tumbuh di sektor ritel ini. Hadirnya pilihan ini, menjadi kontribusi positif dari nilai strategis bagi perkembangan industri ritel di Indonesia saat ini.

Kondisi ini di sisi lain juga membawa dampak yang negatif yakni tersingkirnya pelaku usaha di ritel tradisional yang umumnya merupakan pelaku usaha ritel kecil. Padahal jumlah usaha ini termasuk yang paling banyak ditekuni oleh bangsa Indonesia. Gambaran terdahulu memperlihatkan bahwa 45 persen dari usaha yang ditekuni pelaku usaha Indonesia, merupakan usaha dalam bidang eceran ini. Tahun 2005 sendiri, jumlah pelaku usaha toko tradisional saja mencapai 1.787.897, sebuah jumlah yang sangat luar biasa. Kecenderungan ritel yang tampaknya merupakan sebuah keniscayaan, berupa keunggulan bersaing dari pelaku usaha ritel yang terwujud dalam bentuk kenyamanan, keamanan, kemudahan berbelanja, memang sangat mudah diwujudkan oleh pelaku usaha dengan kemampuan modal besar. Sebaliknya untuk usaha kecil, tanpa bantuan Pemerintah hal tersebut hanya menjadi harapan belaka.

Tidaklah mengherankan ketika liberalisasi ritel terjadi, maka serbuan peritel bermodal besar untuk menjangkau pasar dengan ceruk yang cenderung mengarah kepada tuntutan perkembangan ritel di atas, menjadi tidak tertahankan. Pelaku usaha kecil yang tidak memiliki kemampuan finansial dan manajemen terus terpuruk. Pelan tapi pasti, mereka mati ketika berhadapan dengan pelaku usaha ritel besar. Berbagai keluhan

bermunculan sebagaimana terangkum dalam beberapa data dan informasi berikut :

1. Serbuan minimarket di Kota Malang meresahkan pedagang pasar tradisional, karena lokasinya berdekatan dengan pasar dan barang-barang dijual lebih kompetitif. Keberadaan minimarket sudah mulai menggeser pedagang pasar tradisional. Jumlah pedagang di pasar-pasar tradisional menyusut sejak dua tahun lalu.
2. Di DKI Jakarta, berdasarkan survai Asosiasi Pedagang Pasar Seluruh Indonesia (APPSI), sebanyak 11 pasar tradisional 90 persen kiosnya sudah tidak beroperasi. Pasar tersebut adalah Pasar Sinar, Pasar Kramat Jaya, Pasar Cilincing, Pasar Muncang, dan Pasar Prumpung Tengah di Jakarta Utara. Lalu, Pasar Blora di Jakarta Pusat, Pasar Cipinang Besar dan Pasar Kelapa Gading di Jaktim, Pasar Sawah Besar di Jakarta Barat, Pasar Karet Pedurenan dan Pasar Cidodol di Jaksel. Sementara di Bekasi, Depok, dan Tangerang yang 57 persen kiosnya tidak lagi beroperasi adalah di Pasar Ciputat (Tangerang), Pasar Jumat (Tangerang), Pasar Kreo (Tangerang), Pasar Cisalak (Depok), Pasar Rawa Kalong (Bekasi).
3. Di Bandung APPSI Jawa Barat mengeluhkan bahwa omzet pedagang pasar tradisional menurun rata-rata 40 persen, sejak hypermarket hadir di kota Bandung.
4. Di Bandung juga pedagang mengeluhkan omsetnya yang terus menurun akibat kehadiran minimarket.
5. Di Majalengka masyarakat menolak kehadiran pasar modern karena dikhawatirkan akan menyebabkan matinya usaha yang mereka lakukan.
6. Hasil penelitian AC Nielsen menyatakan bahwa penjualan produk kebutuhan sehari-hari di toko tradisional kembali mengalami penurunan sebesar 2 persen, sehingga pangsa pasarnya pada 2005 menjadi hanya 67,6 persen. Survai PT AC Nielsen Indonesia atas 51 kategori produk kebutuhan

sehari-hari (*consumer goods*) menunjukkan pangsa pasar tradisional termakan ritel modern berformat minimarket.

Mengingat nilai strategis bisnis ritel dalam konstelasi bisnis Indonesia, persoalan ini menjadi persoalan besar yang harus segera dipecahkan oleh Pemerintah karena ekskalasi kekecewaan yang besar dari para pelaku usaha kecil dapat menjadi disinsentif bagi perkembangan Indonesia secara keseluruhan.

Apabila dilihat dari berbagai persoalan yang mengemuka dalam industri ritel Indonesia sebagaimana dikemukakan di atas, sangat jelas bahwa persoalan utamanya terletak pada ketidakmampuan pelaku usaha kecil ritel bersaing secara langsung dengan para pelaku usaha ritel modern. Ketidakmampuan bersaing dikarenakan semata-mata karena ketidaksebandingan/keseimbangan kemampuan antara keduanya. Kemampuan kapital antara keduanya sangat jauh berbeda satu sama lain. *Value creation* yang dihasilkan oleh kemampuan kapital besar, tidak dapat dilakukan sama sekali oleh pelaku usaha kecil. Tidak mengherankan apabila pelaku usaha kecil ritel semakin tersisih.

Dalam implementasinya, ketidaksebandingan atau ketidakseimbangan dalam bersaing ini seringkali dikonotasikan sebagai persaingan usaha tidak sehat oleh beberapa pihak. Hal tersebut antara lain dikaitkan dengan keberadaan UU No 5 Tahun 1999 dengan KPPU sebagai pengawasnya. Definisi persaingan usaha tidak sehat ini biasanya ditujukan pada tidak adanya *equal playing field* antara usaha ritel kecil dan modern. Sehingga secara “tidak sehat” pelaku usaha kecil harus berhadapan dengan pelaku usaha besar, yang jelas-jelas tidak berada dalam kelas yang sama.

5. Persaingan Peritel Besar dengan Pemasok

Sebagaimana diketahui persoalan berikutnya dari permasalahan industri ritel terkait dengan permasalahan

ketidakseimbangan antara pemasok dengan pelaku usaha ritel. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, kekuatan pelaku usaha ritel modern telah mengubah situasi industri ritel, di mana mereka telah menjelma menjadi sebuah kekuatan yang luar biasa dalam industri ritel Indonesia. Dalam *value chain management* produk sampai ke konsumen, ritel menjadi bagian yang paling menentukan, sehingga posisi mereka menjadi sangat strategis dan tidak dapat diabaikan. Dalam perkembangannya, peritel besar kini telah menjadi lokasi favorit untuk tempat mendistribusikan produk, karena kemampuan mereka mendatangkan konsumen sangat besar. Daya tarik mereka terhadap konsumen, sebagaimana diungkap dalam tulisan sebelumnya memperlihatkan bahwa kecenderungan mereka terus menyedot konsumen dari ritel jenis lainnya.

Kemampuan menarik konsumen tersebut, dalam perkembangannya telah menjadi kekuatan sendiri bagi para pelaku usaha ritel. Pemasok menjadi sangat tergantung kepadanya. Mengingat perkembangan persaingan antar-pemasok juga sangat tinggi, maka para peritel besar menjadi sangat leluasa mempraktikkan market powernya. Mulailah mereka menerapkan berbagai ketentuan yang kemudian dikenal sebagai persyaratan perdagangan (*trading term*). Maka muncullah kemudian yang dikenal sebagai *listing fee*, *minus margin*, *fixed rebate*, *term of payment*, *regular discount*, *common assortment cost*, *opening cost/new store* dan *penalty*. Bahkan dalam perkembangannya *trading term* tersebut telah berubah menjadi sebuah bagian pemasukan sendiri bagi para peritel. Hasil penelusuran KPPU dalam kasus Carrefour Indonesia, misalnya memperlihatkan bahwa hipermarket asal Prancis itu sepanjang 2004 mampu meraih pendapatan lain-lain (*other income*) hingga Rp 40,19 miliar. Perolehan dari *listing fee* terbesar, mencapai Rp 25,68 miliar. Sedangkan dana dari kepesertaan *minus margin* (jaminan pemasok bahwa harga jual

produk paling murah) Rp1,98 miliar, dan sisanya Rp12,53 miliar berasal dari pembayaran syarat dagang. Perkembangan *trading term* di Indonesia diperlihatkan dalam tabel 1.4.

Perkembangan selanjutnya sangat menekan pelaku usaha pemasok, sehingga pemasok menjadi lahan eksploitasi para peritel besar tersebut. Hal inilah yang kemudian juga dikemukakan sebagai bentuk persaingan usaha tidak sehat, yang juga meminta keterlibatan KPPU dalam penanganannya. Sekali apabila dilihat secara mendalam, maka tampak bahwa hal ini terjadi sebagai akibat dari ketidakseimbangan atau ketidaksebandingan daya tawar antara peritel besar dengan kekuatan pasarnya melawan pemasok yang beberapa di antaranya merupakan usaha kecil. Semua *trading term* sesungguhnya diberlakukan secara sama, artinya terdapat *equal treatment*. Tidak menjadi permasalahan apabila semua pemasok kemampuannya sama, tetapi apabila pemasok kecil diperlakukan serupa dengan biaya yang sama, maka hanya tinggal menunggu waktu saja keberadaan pelaku usaha kecil tersebut. Biaya yang harus mereka tanggung sangat besar. Di saat yang sama mereka tidak dapat dengan mudah mengalihkan pasokan ke pasar lain, karena ritel modern telah menjadi tempat di mana konsumen pasar ritel terkonsentrasi.

Melihat permasalahan di atas, Pemerintah seharusnya mengambil kebijakan untuk melindungi pelaku usaha pemasok dari eksploitasi kekuatan *market power* yang sangat besar dari para peritel besar. Dalam beberapa hal mungkin Pemerintah dapat mencontoh beberapa pengaturan yang terjadi di beberapa Negara lain seperti yang dengan tegas melarang *listing fee*, yang sangat *excessive*. Atau melakukan batasan-batasan terhadap komponen *trading term* yang dianggap merugikan pelaku usaha pemasok secara jangka panjang. Selain itu proses transparansi dari *trading term* juga harus menjadi pertimbangan utama pemerintah saat mengeluarkan kebijakan terkait hal tersebut. Tugas lain dari Pemerintah adalah melakukan

pemberdayaan terhadap usaha pemasok untuk mendorong daya tawar mereka ketika berhadapan dengan ritel modern.

Tabel 1.4. Perkembangan *Trading Term* di Indonesia.

No	Tahun		
	2003	2004	2005
1	Fixed Rebate	Fixed Rebate	Fixed Rebate
2	Conditional Rebate	Conditional Rebate	Conditional Rebate
3	Promotion Discount	Promotion Discount	Promotion Discount
4	Promotion Budget	Promotion Budget	Promotion Budget
5	Regular Discount	Regular Discount	Regular Discount
6	Common Assortment	Common Assortment	Common Assortment
7		Reduce Purchase Price	Reduce Purchase Price
8		Minus Margin	Minus Margin
9		Penalty Delay Delivery for Event	Penalty Delay Delivery for Event
10		Penalty on Short Level	Penalty on Short Level
11		Opening Cost	Opening Cost
12		Opening Discount for New	Opening Discount for New
13		Additional Discount for Other	Additional Discount for Other
14		Anniversary Discount	Anniversary Discount
15		Store Remodelling Discount	Store Remodelling Discount
16			Opening Listing Fee
17			Lebaran Discount

Sumber : Putusan KPPU No. 02/KPPU – L/200

Bergabungnya mereka ke dalam asosiasi mungkin dapat menjadi salah satu senjata untuk meningkatkan daya tawar mereka. Hakikat dari upaya perlindungan dan pemberdayaan pemasok adalah bagaimana Pemerintah melakukan upaya penciptaan pengaturan yang dapat melahirkan *trading term* yang melindungi usaha pemasok serta mengembangkan program yang dapat meningkatkan kemampuan tawar pemasok saat berhadapan dengan peritel modern.

6. Fenomena Permasalahan Peritel Modern di Indonesia

Paradigma persaingan peritel modern saat ini telah berubah, dari yang semula terjadi persaingan antar-peritel, menjadi persaingan antar-jaringan peritel. Contoh yang paling sederhana adalah persaingan dalam bisnis ritel ini yaitu antara Alfa dan Indomaret. Sesungguhnya yang bersaing bukanlah Mini Market Alfa dan Indomaret, melainkan jaringan Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management / SCM*) di belakangnya. Harga barang keduanya bisa berbeda, meskipun lokasinya berhadapan-hadapan, sehingga berdampak terhadap kinerja rantai pasokan peritel berupa kehilangan penjualan, harga kalah bersaing, tidak tersedianya dan tidak akuratnya informasi untuk setiap barang dagangan, dan perputaran persediaan yang rendah.

Hasil observasi pada 100 pelanggan yang sedang berbelanja di ritel modern (minimarket, supermarket, hipermarket) baik di DKI Jakarta maupun Kota Bandung tentang kinerja peritel modern, terdapat : 38 persen menyatakan adanya beberapa barang kebutuhan rumah tangga sehari-hari (barang-barang *fast moving*) tidak tersedia, 27 persen menyatakan tidak tersedianya informasi tentang kapan suatu barang yang habis akan tersedia kembali di rak peritel, 21 persen menyatakan adanya beberapa produk yang telah kedaluarsa, dan 14 persen menyatakan adanya perbedaan harga untuk barang yang sama antara peritel yang satu dengan

lainnya. Hasil observasi ini telah dikonfirmasi ulang oleh peneliti ke-30 peritel modern baik di DKI Jakarta maupun Kota Bandung, dengan kesimpulan : 40 persen peritel modern menyetujui adanya keluhan dari pelanggan tentang hal tersebut, sedangkan 60 persen peritel modern tidak mendapatkan keluhan dari pelanggan tentang hal tersebut (Agus Purnomo : 2009)

Fenomena ini mengindikasikan kurang baiknya (dapat dikategorikan sedang) kinerja rantai pasokan peritel modern, di mana menurut Levy dan Weitz (2007), banyak peritel yang mengalami kerugian yang cukup besar karena kinerja rantai pasokannya yang kurang baik. Gejalanya adalah terjadinya berupa kelebihan atau kekurangan persediaan, tingginya tingkat kerusakan barang dagangan, lambatnya respons terhadap kebutuhan pelanggan, kehilangan penjualan, harga kalah bersaing, tidak tersedianya dan tidak akuratnya informasi untuk setiap barang dagangan, dan perputaran persediaan yang rendah, dan lain sebagainya, serta rata-rata 15 persen barang dagangan di supermarket mengalami kerusakan.

MANAJEMEN RANTAI PASOKAN



1. Evolusi Fungsi Logistik

Pada tahun 1950-an dan 1960-an, awalnya hanya organisasi militer yang menggunakan terminologi logistik dalam mendukung kegiatan operasionalnya dan belum ada organisasi bisnis yang menggunakan konsep logistik yang sebenarnya. Seiring dengan perkembangan teori manajemen dan sistem informasi, maka konsep logistik mulai lebih luas dan semakin berpengaruh pada sektor-sektor bisnis. Fase-fase perkembangan logistik dijelaskan pada Gambar 2.1. (Frazelle, 2002) :

1. Tahun 1950-an : Logistik Tempat Kerja (*Workplace Logistics*)

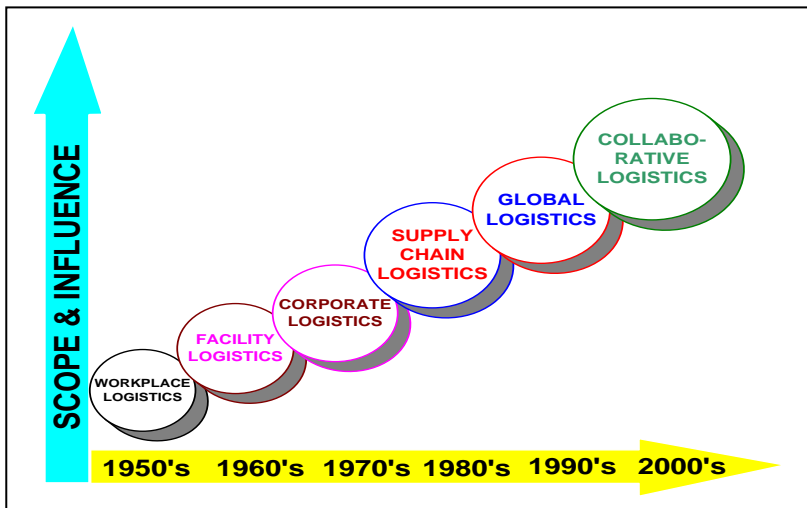
Logistik Tempat Kerja merupakan aliran material pada sebuah stasiun kerja tunggal. Tujuan Logistik Tempat Kerja adalah meminimasi perpindahan seorang pekerja pada sebuah mesin atau sepanjang lini perakitan. Prinsip-prinsip dan teori Logistik Tempat Kerja dikembangkan disiplin ilmu Teknik Industri, yang saat ini populer dengan nama Ergonomi.

2. Logistik Fasilitas (*Facility Logistics*)

Logistik Fasilitas merupakan aliran material antara stasiun kerja di dalam suatu fasilitas (fasilitas dapat berupa pabrik, terminal, gudang, atau pusat distribusi). Tujuan Logistik Fasilitas adalah penanganan material (*material handling*) di dalam suatu fasilitas.

3. Logistik Perusahaan (*Corporate Logistics*)

Logistik Perusahaan merupakan aliran material dan informasi antar-fasilitas dan proses pada sebuah perusahaan. Untuk perusahaan manufaktur, aktivitas logistik terjadi antara pabrik dengan gudang; dan untuk pedagang besar, antara pusat-pusat distribusinya; serta untuk ritel, antara pusat distribusi dengan toko ritelnya. Tujuan Logistik Perusahaan adalah mencapai dan mempertahankan kebijakan pelayanan konsumen yang menguntungkan dan mengurangi biaya total logistik. Nama populer untuk Logistik Perusahaan di tahun 1970-an adalah Distribusi Fisik (*Physical Distribution*).



Sumber : Frazelle (2002)

Gambar 2.1. Evolusi Fungsi Logistik

4. Logistik Rantai Pasokan (*Supply Chain Logistics*)

Logistik Rantai Pasokan merupakan aliran material, informasi, dan uang antar-perusahaan (inter-stasiun kerja,

inter-fasilitas, inter-perusahaan, dan antar-*chain*). Rantai Pasokan merupakan jejaring dari fasilitas (gudang, pabrik, terminal, pelabuhan, toko, rumah), moda transportasi (truk, kereta api, pesawat udara, kapal laut), dan sistem informasi logistik yang saling terhubung mulai dari pemasoknya pemasok sampai ke konsumennya konsumen. Sedangkan Logistik adalah kejadian (aktivitas) dalam Rantai Pasokan seperti respons pelanggan, manajemen persediaan, suplai, transportasi, dan pergudangan, yang menghubungkan dan mengaktifkan objek-objek dalam Rantai Pasokan. Meminjam istilah olah raga, logistik adalah permainan yang dimainkan di dalam arena Rantai Pasokan.

5. Logistik Global (*Global Logistics*)

Logistik Global merupakan aliran material, informasi, dan keuangan antar-negara. Logistik global menghubungkan pemasoknya pemasok kita dengan konsumennya konsumen kita di seluruh dunia. Logistik Global berkembang secara dramatis sejak terjadinya globalisasi ekonomi, pengembangan blok-blok perdagangan, dan e-bisnis di internet.

6. Logistik Kolaborasi (*Collaborative Logistics*)

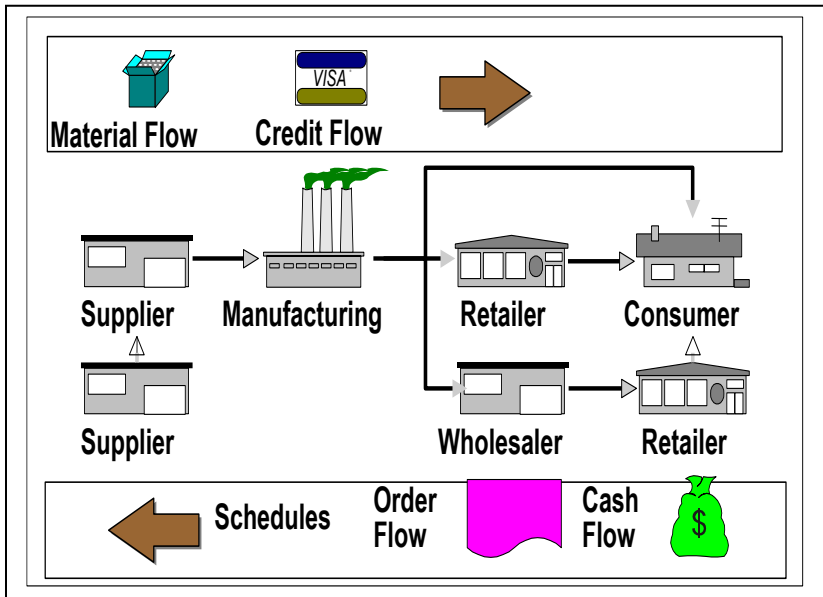
Logistik Kolaborasi merupakan bentuk kerja sama berkelanjutan, optimasi aktivitas logistik dan komunikasi secara *real-time* antara semua mitra Rantai Pasokan.

2. Pengertian Rantai Pasokan

Konsep Rantai Pasokan merupakan konsep baru dalam melihat persoalan logistik. Konsep lama melihat logistik lebih sebagai persoalan intern masing-masing perusahaan, dan pemecahannya dititikberatkan pada pemecahan secara intern di perusahaan masing-masing. Dalam konsep baru ini, masalah logistik dilihat sebagai masalah yang lebih luas yang terbentang sangat panjang sejak dari bahan dasar sampai barang jadi yang dipakai konsumen akhir, yang merupakan mata rantai

penyediaan barang (Gambar 2.2. menjelaskan tentang tipikal Rantai Pasokan). Berbagai definisi Rantai Pasokan dari berbagai ahli dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Christopher (1998), Rantai Pasokan merupakan suatu jaringan dari organisasi yang saling ketergantungan dan bekerja sama untuk mengendalikan, mengatur dan meningkatkan aliran material dan informasi dari pemasok sampai ke pengguna akhir.



Sumber : Handfield, R. B., and Nichols Jr. E. L (2002)

Gambar 2.2. Tipikal Rantai Pasokan

2. Simchi-Levi, et al. (2000), Rantai Pasokan diartikan pula sebagai jejaring logistik yang terdiri dari pemasok, pabrikan, gudang, pusat distribusi, dan outlet ritel, di mana

bahan baku, barang setengah jadi, dan barang jadi mengalir di antara fasilitas tersebut.

3. Handfield dan Nichols (2002), Rantai Pasokan juga diartikan sebagai jejaring seluruh organisasi (mulai dari pemasok sampai ke pengguna akhir) dan aktivitas yang berhubungan dengan aliran dan transformasi dari barang, informasi dan uang.
4. Mentzer et al. (2001), Rantai Pasokan merupakan kumpulan tiga atau lebih entitas atau organisasi yang secara langsung terlibat dalam aktivitas pengaliran produk, jasa, keuangan, dan/atau informasi baik ke arah hulu maupun ke arah hilir dari suatu sumber ke suatu pelanggan.

Melihat definisi tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa Rantai Pasokan adalah jejaring logistik (*logistics network*) dengan aliran dan transformasi dari barang, informasi dan uang. Dalam hubungan ini, ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan yang mempunyai kepentingan yang sama, yaitu :

Chain 1: Suppliers

Jaringan bermula dari sini, yang merupakan sumber yang menyediakan bahan pertama, di mana mata rantai penyaluran barang akan mulai. Bahan pertama ini bisa dalam bentuk bahan baku, bahan mentah, bahan penolong, bahan dagangan, *subassemblies*, suku cadang, dan sebagainya. Sumber pertama ini dinamakan *suppliers*. Dalam artinya yang murni, ini termasuk juga *suppliers' suppliers* atau *sub-suppliers*. Jumlah *supplier* bisa banyak atau sedikit, tetapi *suppliers' suppliers* biasanya berjumlah banyak sekali. Inilah mata rantai yang pertama.

Chain 1 – 2: Suppliers ⇔ Manufacturer

Rantai pertama dihubungkan dengan rantai kedua, yaitu *manufacturer* atau *plants* atau *assembler* atau *fabricator* atau

bentuk lain yang melakukan pekerjaan membuat, memfabrikasi, mengasembling, merakit, mengkonversikan, atau pun menyelesaikan barang (*finishing*). Hubungan dengan mata rantai pertama ini sudah mempunyai potensi untuk melakukan penghematan. Misalnya, *inventories* bahan baku, bahan setengah jadi, dan bahan jadi yang berada di pihak *suppliers*, *manufacturer*, dan tempat transit merupakan target untuk penghematan ini. Tidak jarang penghematan sebesar 40 persen-60 persen, bahkan lebih, dapat diperoleh dari *inventory carrying cost* di mata rantai ini. Dengan menggunakan konsep *supplier partnering* misalnya, penghematan ini dapat diperoleh.

Chain 1 – 2 – 3 : Suppliers ⇔ Manufacturer ⇔ Distribution

Barang sudah jadi yang dihasilkan oleh *manufacturer* sudah mulai harus disalurkan kepada pelanggan. Walaupun tersedia banyak cara untuk penyaluran barang ke pelanggan, yang umum adalah melalui distributor dan ini biasanya ditempuh oleh sebagian besar Rantai Pasokan. Barang dari pabrik melalui gudangnya disalurkan ke gudang *distributor* atau *wholesaler* atau pedagang besar dalam jumlah besar, dan pada waktunya nanti pedagang besar menyalurkan dalam jumlah yang lebih kecil kepada *retailers* atau pengecer.

Chain 1 – 2 – 3 – 4 : Supplier ⇔ Manufacturer ⇔ Distribution ⇔ Retail Outlets

Pedagang besar biasanya mempunyai fasilitas gudang sendiri atau dapat juga menyewa dari pihak lain. Gudang ini digunakan untuk menimbun barang sebelum disalurkan lagi ke pihak pengecer. Sekali lagi di sini ada kesempatan untuk memperoleh penghematan dalam bentuk jumlah *inventories* dan biaya gudang, dengan melakukan desain kembali pola-pola pengiriman barang baik dari gudang *manufacturer* maupun ke outlet pengecer (*retail outlets*). Walaupun ada beberapa pabrik yang langsung menjual barang hasil produksinya kepada pelanggan, namun secara umum jumlahnya tidak banyak dan

kebanyakan menggunakan pola seperti di atas.

Chain 1 – 2 – 3 – 4 – 5 : Supplier ⇔ Manufacturer ⇔ Distribution ⇔ Retail Outlets ⇔ Customers

Dari rak-raknya, para pengecer atau *retailers* ini menawarkan barangnya langsung kepada para pelanggan atau pembeli atau pengguna barang tersebut. Yang termasuk *outlets* adalah toko, warung, toko serba ada, pasar swalayan, koperasi, mal, *club stores*, dan sebagainya, pokoknya di mana pembeli akhir melakukan pembelian. Walaupun secara fisik dapat dikatakan bahwa ini merupakan mata rantai yang terakhir, sebetulnya masih ada satu mata rantai lagi, yaitu dari pembeli (yang mendatangi *retail outlet* tadi) ke *real customers* atau *real user*, karena pembeli belum tentu pengguna sesungguhnya. Mata rantai *supply* baru betul-betul berhenti setelah barang yang bersangkutan tiba di pemakai langsung (pemakai yang sebenarnya) barang atau jasa dimaksud.

3. Pengertian Manajemen Rantai Pasokan

Definisi tentang Manajemen Rantai Pasokan telah banyak dikemukakan oleh berbagai peneliti Manajemen Rantai Pasokan, antara lain seperti yang disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Definisi Manajemen Rantai Pasokan

Peneliti	Definisi Manajemen Rantai Pasokan
Oliver and Webber (1982)	Aliran barang-barang mulai dari pemasok melalui pabrikan dan saluran distribusi ke pemakai akhir.
Ellram (1991)	Pendekatan terpadu dalam perencanaan & pengendalian material dari pemasok ke pemakai akhir.

Tabel 2.1. (lanjutan) Definisi Manajemen Rantai Pasokan

Peneliti	Definisi Manajemen Rantai Pasokan
International Center For Competitive Excellence (1994)	Integrasi proses bisnis dari pengguna akhir ke pemasok awal untuk menyediakan produk/jasa dan informasi yang mempunyai nilai tambah bagi konsumen
Chow et al. (1994).	Filsafat manajemen yang mengintegrasikan semua aktivitas logistik dari setiap perusahaan (seperti : pelanggan, para penyalur, dan penyedia logistik) yang dilibatkan ke dalam kesatuan tunggal sedemikian sehingga pesanan klien dapat dipenuhi.
Cooper et al. (1997)	Pengintegrasian proses bisnis dari pemakai akhir sampai para penyalur awal yang menyediakan produk, jasa dan informasi untuk menambahkan nilai bagi pelanggan.
Christopher (1998)	Manajemen jejaring organisasi yang menghubungkan hulu (upstream) dan hilir (downstream) untuk menyampaikan nilai pelanggan yang unggul pada biaya yang murah.
Simchi-Levi et al. (2000)	Sekumpulan pendekatan yang digunakan untuk mengefisienkan integrasi pemasok – pabrik – gudang – distributor – pengecer dalam memproduksi dan mendistribusi pada kuantitas yang tepat, lokasi yang tepat, dan waktu yang tepat, untuk meminimasi seluruh biaya dan memenuhi kebutuhan tingkat pelayanan.
Ayers (2001)	Perancangan, pemeliharaan dan operasi proses Rantai Pasokan untuk memuaskan pengguna akhir.

Tabel 2.1. (lanjutan) Definisi Manajemen Rantai Pasokan

Peneliti	Definisi Manajemen Rantai Pasokan
Stock dan Lambert (2001)	Pengintegrasian proses bisnis kunci dari pengguna akhir hingga ke pemasok awal dalam menyediakan produk, jasa, dan informasi untuk memberikan nilai tambah ke pelanggan dan stake holder lainnya.
Mentzer, J. T., et al. (2001)	Koordinasi yang strategis dari fungsi bisnis di dalam suatu perusahaan dengan fungsi bisnis perusahaan lain di dalam Rantai Pasokan, untuk meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan mitra Rantai Pasokan.
Handfield dan Nichols (2002)	Pengintegrasian aktivitas-aktivitas melalui peningkatan hubungan kerja sama (kolaborasi) organisasi, pengefektifan proses bisnis, dan berbagi informasi di Rantai Pasokan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
Bowersox et al. (2002)	Kolaborasi perusahaan mitra Rantai Pasokan untuk meningkatkan posisi strategik dan efisiensi operasional.

Dari definisi Manajemen Rantai Pasokan di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Rantai Pasokan adalah pengintegrasian proses bisnis berupa kolaborasi antara mitra rantai pasokan dalam menyediakan produk, jasa, dan informasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memberikan nilai tambah ke pelanggan dan *stake holder* lainnya.

Berdasarkan definisi di atas, maka prinsip dasar Manajemen Rantai Pasokan meliputi 5 hal, yaitu:

1. Prinsip integrasi : artinya semua elemen yang terlibat dalam rangkaian Manajemen Rantai Pasokan berada dalam satu

kesatuan yang kompak dan menyadari adanya saling ketergantungan.

2. Prinsip jejaring : artinya semua elemen berada dalam hubungan kerja yang selaras.
3. Prinsip ujung ke ujung : artinya proses operasinya mencakup elemen pemasok yang paling hulu sampai ke konsumen yang paling hilir.
4. Prinsip saling tergantung : artinya setiap elemen dalam Manajemen Rantai Pasokan menyadari bahwa untuk mencapai manfaat bersaing diperlukan kerja sama yang saling menguntungkan.
5. Prinsip komunikasi : artinya keakuratan data menjadi darah dalam jaringan untuk menjadi ketepatan informasi dan material.

4. Integrasi Rantai Pasokan

Rantai Pasokan pada hakikatnya adalah jejaring organisasi yang menyangkut hubungan ke hulu (*upstreams*) dan ke hilir (*downstreams*), dalam proses dan kegiatan yang berbeda yang menghasilkan nilai yang terwujud dalam barang dan jasa di tangan pelanggan terakhir (*ultimate customers*). Manajemen Rantai Pasokan tidak sama dengan integrasi vertikal, karena integrasi vertikal umumnya berarti perluasan kepemilikan ke arah kegiatan hulu dan hilir. Integrasi vertikal makin lama makin ditinggalkan karena perusahaan cenderung lebih memilih mengembangkan bisnis intinya masing-masing (spesialisasi), sedangkan kegiatan yang bersifat non-inti lebih baik dialihdayakan (*outsourcing*).

Konsep dan kecenderungan Rantai Pasokan jelas akan sangat memengaruhi konsep dan kegiatan logistik. Dahulu, hubungan dengan pemasok (*upstreams*) dan hubungan dengan distributor dan ritel (*downstreams*) dianggap sebagai hubungan antar-pihak yang berlainan kepentingannya dan bahkan berlawanan, sehingga kurang ada kerja sama yang erat. Hal

seperti ini disebabkan banyak perusahaan kurang sadar bahwa dalam hubungan bisnis antar-mereka, banyak biaya yang terbuang yang tidak memberikan nilai tambah sama sekali, baik bagi mereka sendiri maupun bagi pelanggan, yang bahkan menghambat kemampuan bersaing mereka. Akhirnya mereka mulai menyadari bahwa persaingan yang terjadi sebetulnya bukan antar-perusahaan *downstreams* dan *upstreams*, tetapi antara Rantai Pasokan yang satu dan Rantai Pasokan yang lain.

Menurut Christopher (1998), konsep Rantai Pasokan yang relatif baru sebetulnya tidak sepenuhnya baru karena konsep itu merupakan perpanjangan dari konsep logistik. Hanya manajemen logistik lebih terfokus pada pengaturan aliran barang dan informasi di dalam suatu perusahaan, sedangkan Manajemen Rantai Pasokan menganggap bahwa integrasi internal tidaklah cukup. Integrasi harus dicapai untuk seluruh mata rantai pengadaan barang mulai dari yang paling hulu sampai dengan yang paling hilir. Oleh karena itu, Rantai Pasokan terfokus pada pengaturan aliran barang, uang dan informasi, antar-perusahaan yang terkait, dari hulu sampai ke pelanggan terakhir. Dalam pengembangan dan manajemen logistik ke manajemen Rantai Pasokan terjadi empat jenjang atau empat tahap seperti dipaparkan pada Gambar 2.3.

Tahap I

Dalam tahap 1, ada semacam kesendirian dan ketidaksaling-tergantungan fungsi, misalnya antara fungsi produksi dan fungsi logistik. Mereka menjalankan program sendiri yang terlepas satu sama lain (*in complete isolation*). Contohnya adalah bagian produksi yang hanya memikirkan bagaimana membuat barang sesuai dengan mutu yang telah ditetapkan dalam waktu yang sudah ditetapkan, dan sama sekali tidak mau ikut memikirkan juga penumpukan persediaan dan penggunaan ruangan gudang.

Tahap 2

Dalam tahap 2, perusahaan sudah mulai menyadari pentingnya integrasi perencanaan walaupun dalam bidang yang masih terbatas, yaitu di antara fungsi internal yang paling berdekatan, misalnya produksi dengan *inventory control*, *purchasing* dengan *inventory control*, dan sebagainya (*functional integration*).

Tahap 3

Tahap selanjutnya yang logis diteruskan, yakni tahap 3, adalah integrasi perencanaan dan pengawasan atas semua fungsi yang terkait dalam satu perusahaan (*internal integration*).

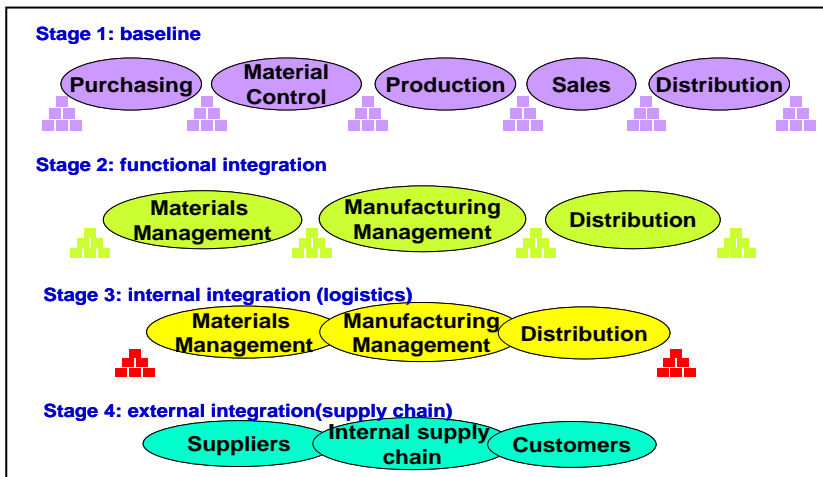
Tahap 4

Tahap 4 menggambarkan tahap sebenarnya dan Rantai Pasokan *integration*, yaitu integrasi total dalam konsep, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (manajemen) yang telah dicapai dalam tahap 3 dan diteruskan ke *upstreams*, yaitu *suppliers* dan *downstreams*, sampai ke pelanggan (*external integration*).

Pengintegrasian mengarah kepada pengaturan keseluruhan Rantai Pasokan sebagai suatu proses tunggal. Suatu Rantai Pasokan yang terdiri dari satu rangkaian aktivitas mulai dari pabrikan ke toko-toko ritel, didefinisikan sebagai suatu proses bisnis tunggal yang menghubungkan pemasok, ritel dan pelanggan (Council of Supply Chain Management Professionals, 2005). Pengintegrasian Rantai Pasokan mengacu kepada definisi Bagchi dan Skjoett-Larsen (2005) yaitu sebagai kolaborasi yang menyeluruh antar-anggota jaringan Rantai Pasokan dalam pengambilan keputusan strategis, taktis dan operasional.

Pengintegrasian aktivitas melalui peningkatan hubungan pada Rantai Pasokan di perusahaan ritel, diperlukan untuk

mencapai suatu manfaat keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Semakin tinggi tingkat pengintegrasian di Rantai Pasokan, akan semakin baik kinerja dari Rantai Pasokan tersebut, di mana keseluruhan proses di dalam Rantai Pasokan tersebut dirancang, diatur dan dikoordinasikan sebagai suatu unit kesatuan. Rantai Pasokan yang terintegrasi tidak hanya dapat mengurangi biaya, tetapi juga dapat menciptakan suatu nilai bagi perusahaan, mitra Rantai Pasokannya dan para pemegang sahamnya.



Sumber : Christopher (1998 : 17)

Gambar 2.3. Tahapan Integrasi Rantai Pasokan

5. Kolaborasi Rantai Pasokan

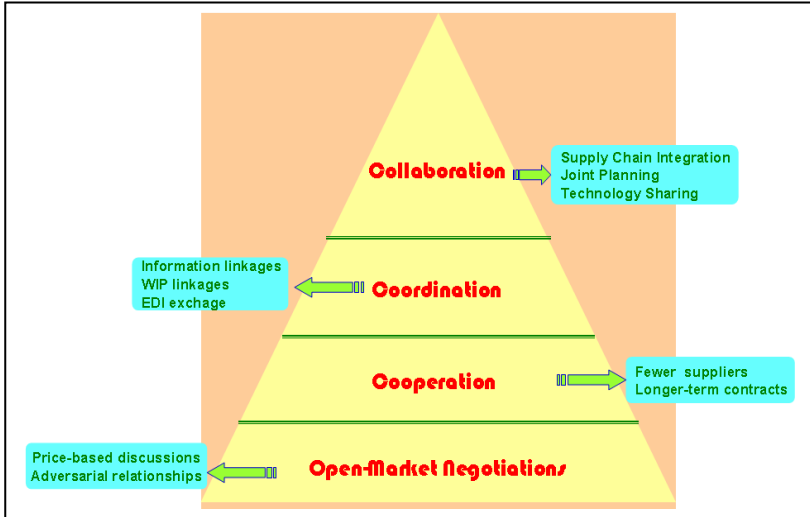
Kolaborasi berarti semua perusahaan mitra Rantai Pasokan dengan aktif bekerja sama dalam berbagi informasi, pengetahuan, risiko dan laba untuk mencapai sasaran bersama. Kolaborasi Rantai Pasokan bisa digambarkan sebagai kerja sama dua atau lebih mitra Rantai Pasokan untuk menciptakan keunggulan bersaing melalui berbagi informasi, pembuatan

keputusan bersama, dan berbagi manfaat hasil profitabilitas yang tinggi dari keberhasilan memuaskan kebutuhan pelanggan akhir. Kolaborasi juga mendasari tingkatan hubungan yang terbaik untuk pengintegrasian Rantai Pasokan, dan hal ini dapat dicapai ketika semua operasi perusahaan di dalam Rantai Pasokan dioptimalisasi. Dari berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi di rantai pasokan dalam perencanaan permintaan dan pengisian kembali persediaan dengan para pemasok utamanya telah berhasil meningkatkan perputaran persediaan, mengurangi biaya persediaan, mengurangi biaya penanganan dan penyimpanan di gudang, dan meningkatkan penjualan ritel.

Kolaborasi terletak pada aras tertinggi intensitas integrasi antar-perusahaan di Rantai Pasokan, pada Gambar 2.3 ditunjukkan berbagai variasi aras intensitas integrasi, yaitu negosiasi pasar terbuka, kooperasi, koordinasi, dan kolaborasi. Tingkatan yang paling rendah mengacu pada negosiasi pasar terbuka antara perusahaan (ritel) dengan para pemasok dan pelanggan mandiri. Koneksi hubungannya sebagian besar dipusatkan untuk negosiasi harga, sehingga pada dasarnya tidak ada pengintegrasian nyata antara Rantai Pasokan ini.

Pada tingkatan atas berikutnya, perusahaan saling tukar menukar informasi penting dan melibatkan beberapa para pemasok dan pelanggan di dalam kontrak jangka panjang. Kooperasi (*cooperation*) adalah praktik kerja sama individu atau kesatuan masyarakat yang lebih besar, untuk mencapai suatu tujuan dengan berbagai metode yang mungkin, dan di mana kesuksesan satu pihak tergantung dari kesuksesan pihak lain. Kooperasi dapat dinyatakan sebagai persetujuan atau kesepakatan jangka panjang antara perusahaan dalam Rantai Pasokan dan perusahaan terlibat secara bersamaan dalam eksekusi aktivitas penting. Sedangkan Koordinasi (*coordination*) adalah suatu tindakan untuk membuat orang atau benda lainnya yang berbeda dapat bekerja sama secara

harmonis dalam mencapai suatu tujuan. Tingkatan koordinasi dipusatkan kepada pertukaran informasi dan aktivitas spesifik untuk mendukung hubungan tradisional antara perusahaan-perusahaan dalam Rantai Pasokan.



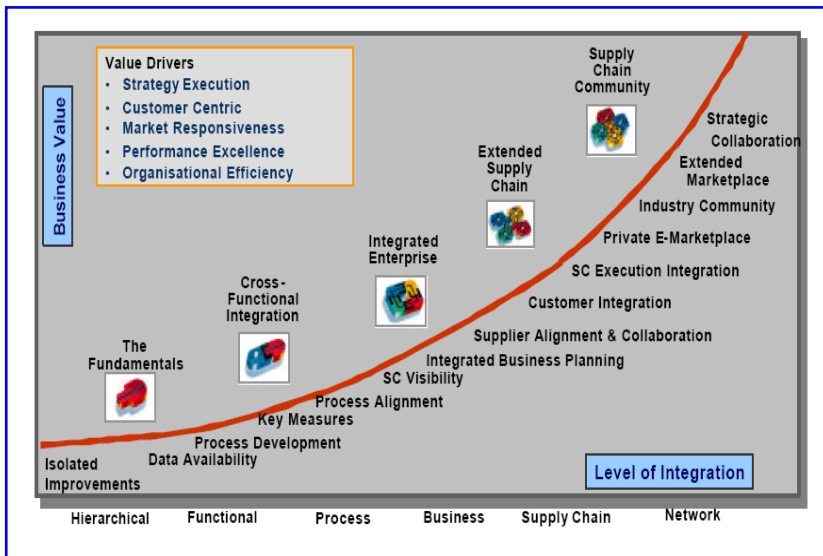
Sumber : Tyndall et al. (1998)

Gambar 2.3. Tingkatan Integrasi pada Rantai Pasokan.

Kolaborasi (*collaboration*) adalah kerja sama terstruktur yang berulang dalam berbagi pengetahuan, pembelajaran dan membangun konsensus untuk mencapai tujuan bersama. Kolaborasi sering mengacu pada tingkatan intensitas hubungan yang paling tinggi, yang didasarkan pada suatu derajat kepercayaan tinggi, komitmen dan berbagi informasi sebagai suatu perusahaan yang saling ketergantungan dalam mengintegrasikan aktivitas dan arus informasi antar-perusahaan.

Terdapat 5 tahapan (Gambar 2.4.) untuk melakukan kolaborasi Rantai Pasokan berdasarkan nilai bisnis dan tingkat

pengintegrasian antara mitra Rantai Pasokan. Pada Tahap Dasar (*The Fundamentals*), keunggulan fungsional dasar diperoleh tanpa pengintegrasian. Tahap Kedua (*Cross-functional Integration*), mulai dilakukan pengintegrasian fungsional silang (*cross-functional*) meskipun hanya dilakukan di dalam organisasi sendiri. Tahap Ketiga (*Integrated Enterprise*), dilakukan pengintegrasian perencanaan dan informasi, meskipun hanya informasi masa lalu. Tahap Keempat (*Extended Supply Chain*), yaitu pengintegrasian dengan mitra Rantai Pasokan, yang pada kondisi ideal dilakukan mulai dari hulu sampai ke hilir, dan organisasi memainkan peran penting di dalam tahap ini.



Sumber : Cilliers (2003)

Gambar 2.4. Lima Tahapan Kolaborasi Rantai Pasokan

Pada Tahap Kelima (*Supply Chain Community*), adalah ketika masyarakat Rantai Pasokan terbentuk, dan setiap organisasi memahami bahwa mereka merupakan bagian yang

penting dalam komunitas tersebut dan kinerja komunitas ini tergantung pada kolaborasi dan dukungan dari setiap mitra Rantai Pasokan.

Penelitian Kolaborasi Rantai Pasokan telah banyak dilakukan oleh berbagai peneliti yang pada hakekatnya dapat dikelompokkan menjadi 4 tipe kolaborasi, seperti tertera pada Tabel 2.2

Tabel 2.2 Pengelompokan Tipe Kolaborasi

Tipe-tipe Kolaborasi	Pengelompokan Kolaborasi
<i>Information Sharing Collaboration</i> (Togar & Sridharan : 2004)	Kolaborasi Informasi
<i>Information Technology Collaboration</i> (Dooley & Roucan : 2004)	
<i>Digital Supply Chain Collaboration</i> (Patnayakuni : 2002)	
<i>Open Sharing of Information Collaboration</i> (Nix : 2004)	
<i>Planning Information Collaboration</i> (Van der Vaart & Van Donk : 2007)	
<i>Communication pattern Collaboration</i> (Van der Vaart & Van Donk : 2007)	
<i>Leading to risk, cost and gain sharing or incentive alignment Collaboration</i> (Bagchi & Skjoett-Larsen : 2005)	Kolaborasi Kesejajaran Insentif

Tabel 2.2. (Lanjutan) Pengelompokan Tipe Kolaborasi

Tipe-tipe Kolaborasi	Pengelompokan Kolaborasi
<i>Sharing of skills, ideas Collaboration (Bagchi dan Skjoett-Larsen : 2005)</i>	
<i>Incentive Alignment Collaboration (Togar & Sridharan : 2004)</i>	
<i>Shared decision making with network partners Collaboration (Bagchi & Skjoett-Larsen : 2005)</i>	
<i>Collaboration in supply chain design and operations with key customers (Bagchi & Skjoett-Larsen : 2005)</i>	
<i>Collaboration in supply chain design and operations with key suppliers (Bagchi dan Skjoett-Larsen : 2005)</i>	
<i>Relationship quality monitoring with key supply chain partners Collaboration (Bagchi & Skjoett-Larsen : 2005)</i>	
<i>Length of relationship with key supply chain partners Collaboration (Bagchi & Skjoett-Larsen : 2005)</i>	
<i>Decision Synchronization Collaboration (Togar & Sridharan : 2004)</i>	Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan

Tabel 2.2. (Lanjutan) Pengelompokan Tipe Kolaborasi

Tipe-tipe Kolaborasi	Pengelompokan Kolaborasi
<i>Joint Decision-Making Collaboration</i> (Nix : 2004)	Kolaborasi organisasi
<i>Synchronized Planning Collaboration</i> (Lee & Whang : 2001)	
<i>Organization Collaboration</i> (Bagchi & Skjoett-Larsen : 2005)	
<i>Capability Collaboration</i> (Nix : 2004)	
<i>Green Supply Chain Practices Collaboration</i> (Vachon & Klassen : 2005)	
<i>Collective Customer Collaboration</i> (Elofson & Robinson : 2007)	

Penjelasan untuk setiap kelompok tipe Kolaborasi adalah sebagai berikut :

- 1) Kolaborasi Informasi (*Information Collaboration*)
 Kolaborasi Informasi yaitu kerja sama pengumpulan dan penyebaran informasi yang relevan dan tepat waktu dengan menggunakan sumber daya secara bersama untuk pembuatan keputusan pada perencanaan dan operasi Rantai Pasokan. Indikator kolaborasi ini meliputi : peramalan permintaan, administrasi penjualan, tingkat persediaan, rencana promosi, jadwal penyerahan, penggunaan teknologi informasi.
- 2) Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan (*Decision Synchronization Collaboration*)
 Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan yaitu kerja sama pengambilan keputusan berdasarkan penyesuaian terhadap

suatu standar pada perencanaan dan operasi Rantai Pasokan. Indikator kolaborasi ini meliputi : pembelian, pemilihan target pasar, kebijakan harga, pemenuhan pelayanan.

3) Kolaborasi Kesejajaran Insentif (*Incentive Alignment Collaboration*)

Kolaborasi Kesejajaran Insentif yaitu kerja sama pengaturan kesetaraan risiko dan benefit yang terjadi akibat perencanaan dan operasi Rantai Pasokan. Biaya-biaya administrasi dan penggunaan teknologi perlu ditanggung bersama secara wajar di antara anggota Rantai Pasokan untuk memelihara komitmen dari setiap pihak yang berkolaborasi itu. Indikator kolaborasi ini meliputi : program diskon, penelitian dan pengembangan, manajemen persediaan, garansi produk rusak.

4) Kolaborasi organisasi (*Organization Collaboration*)

Kolaborasi Organisasi yaitu kerja sama pengorganisasian dan pemanfaatan tim lintas fungsi perusahaan pada perencanaan dan operasi Rantai Pasokan. Indikator kolaborasi ini meliputi : implementasi teknologi informasi, perancangan rantai pasokan, dan pengukuran kepuasan pelanggan.

6. Pengukuran Kinerja Rantai Pasokan

Kinerja perusahaan adalah ukuran yang digunakan untuk menilai keefektifan pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja juga didefinisikan sebagai pencapaian yang progresif, spesifik dan terukur dari tujuan perusahaan. Sedangkan Kinerja Rantai Pasokan adalah ukuran (*metric*) keefektifan sistem untuk menilai pencapaian tujuan operasional Rantai Pasokan (Bowersox et al. 2002 : 556).

Terdapat banyak jenis pengukuran kinerja yang berbeda digunakan untuk mengevaluasi suatu sistem, terutama sekali pada sistem produksi, distribusi, dan sistem inventori.

Pengukuran kinerja yang berbeda tersebut membuat pemilihan pengukuran kinerja Rantai Pasokan menjadi sulit. Umumnya, pengukuran kinerja terfokus pada analisis sistem pengukuran kinerja yang telah digunakan, menggolongkan pengukuran kinerja dan kemudian mempelajari pengukuran itu pada suatu kategori, serta mengembangkan suatu aturan atau kerangka kerja sehingga sistem pengukuran kinerja dapat dikembangkan untuk berbagai jenis sistem.

Beamon (1996) meneliti sejumlah karakteristik dalam sistem pengukuran kinerja Rantai Pasokan yang efektif, sehingga bisa digunakan untuk mengevaluasi sistem pengukuran ini. Karakteristik ini meliputi : *inclusiveness* (pengukuran dari semua aspek bersangkutan), *universality* (mempertimbangkan perbandingan pada berbagai kondisi operasi), *measurability* (data yang dibutuhkan dapat terukur), dan *consistency* (pengukuran konsisten dengan sasaran organisasi). Di samping meneliti pengukuran itu berdasarkan pada aspek efektivitas, Beamon juga menggunakan metode *benchmarking* yang merupakan metode penting lainnya yang digunakan dalam evaluasi pengukuran kinerja. *Benchmarking* bermanfaat untuk mengidentifikasi peluang peningkatan kinerja. Neely, et al. (1995) melakukan penelitian pengukuran kinerja dalam beberapa kategori untuk analisis sistem, yaitu : kualitas, waktu, fleksibilitas, dan ongkos.

Salah satu aspek yang sulit dalam pemilihan pengukuran kinerja adalah mengembangkan sistem pengukuran kinerja, karena melibatkan berbagai metode yang digunakan oleh suatu organisasi dalam sistem pengukurannya. Pertanyaan pentingnya adalah : Apa yang harus diukur ? Bagaimana mengintegrasikan berbagai jenis pengukuran berbeda ke dalam suatu sistem pengukuran? Seberapa sering untuk melakukan pengukuran? Bagaimana dan kapan pengukuran tersebut dievaluasi ulang?

Sistem yang berbeda membutuhkan karakteristik sistem yang spesifik pula, sehingga menyulitkan dalam membuat suatu

pendekatan umum. Sehingga, penelitian yang telah dilakukan sebelumnya berusaha mengembangkan berbagai kerangka pengukuran kinerja untuk berbagai jenis sistem yang berbeda dengan karakteristik kritis tertentu. Penelitian dengan pendekatan Manajemen Rantai Pasokan seperti : Bytheway (1995a), Bytheway (1995b), Waters-Fuller (1995), Lamming (1996), dan New (1996), merupakan penelitian pengukuran kinerja model Rantai Pasokan. Pengukuran kinerja menggunakan model-model ini dilakukan secara langsung terhadap sistem nyata.

Model-model pengukuran kinerja Rantai Pasokan didominasi oleh dua pengukuran kinerja berbeda, yaitu : (1) biaya (*cost*) dan (2) kombinasi antara biaya dengan kemampuan respons terhadap pelanggan (*customer responsiveness*). Biaya-biaya meliputi biaya-biaya inventori dan biaya operasi. Pengukuran *customer responsiveness* meliputi lead-time, probabilitas *stockout*, dan tingkat tarif. Tabel 2.3 meringkas jenis pengukuran kinerja Rantai Pasokan dari berbagai literatur yang bersesuaian dengan pengukuran kinerja. Model-model ini menggunakan pengukuran kinerja yang berbeda sesuai dengan minimasi atau maksimasi sarannya, berdasarkan kepada berbagai batasan operasional.

Sasaran Strategis dan Pengukuran Kinerja Rantai Pasokan

Jenis pengukuran kinerja yang diperlukan untuk suatu organisasi manufaktur harusnya dihubungkan secara langsung dengan strategi manufaktur yang dipilih oleh perusahaan. Alasannya adalah : (1) perusahaan dikatakan berhasil jika kinerjanya sesuai dengan sasaran strategis yang telah ditentukan, dan (2) orang-orang di dalam organisasi akan berkonsentrasi pada apa yang diukur, sehingga pengukuran kinerja akan menjadi arah perusahaan.

Tabel 2.3 Jenis Pengukuran Kinerja dalam Rantai Pasokan.

Jenis Pengukuran	Peneliti
Biaya	Cohen and Lee (1988); Cohen and Lee (1989); Cohen and Moon (1990); Lee and Feitzinger (1995); Pyke and Cohen (1993); Pyke and Cohen (1994); Tzafestas and Kapsiotis (1994)
Biaya & Waktu Aktivitas	Arntzen et. al. (1995)
Biaya dan Kemampuan respons terhadap pelanggan	Altoik and Ranjan (1995); Christy and Grout (1994); Cook & Rogowski (1996); Davis (1993); Ishii et. al. (1988); Newhart, Stott, and Vasko (1993); Towill (1991); Towill, Naim, and Wikner (1992); Wikner, Towill, and Naim (1991)
Kemampuan respons terhadap pelanggan	Lee and Billington (1993)
Fleksibilitas	Voudouris (1996)

Sumber : Beamon (1999)

Sasaran strategis jarang berdampak hanya pada satu pengukuran kinerja saja, tapi umumnya kepada beberapa kriteria. Sebagai contoh, mutu produk dapat diukur melalui banyak cara. Namun mungkin saja sukar untuk memilih pengukuran kinerja yang tunggal, hal itu menunjukkan bahwa adalah penting untuk mengaitkan pengukuran kinerja dengan sasaran strategis organisasi. Tabel 2.4 menjelaskan Sasaran Strategis Perusahaan dan Dampaknya terhadap Pengukuran Kinerja.

Tabel 2.4 Sasaran Strategi Perusahaan dan Dampaknya terhadap Pengukuran Kinerja.

Sasaran Strategi	Dampak pada Sistem Pengukuran Kinerja
Perusahaan “A” akan menyediakan mutu produk yang tinggi yang sesuai dengan keinginan pelanggan dengan biaya yang paling rendah.	Biaya Mutu Produk
PT “TI” akan membuat produk “P” dan secara konsisten menyampaikan produk itu kepada pelanggan tepat waktu dan pada biaya rendah.	Biaya Keterlambatan Produk
PT “UNP” akan memproduksi produk yang bermutu tinggi yang akan sesuai dengan kebutuhan pelanggan di masa depan.	Mutu Produk Fleksibilitas

Sumber : Beamon (1999)

Pengukuran Sasaran Strategis Kinerja Rantai Pasokan

Sasaran strategis melibatkan unsur-unsur kunci, berupa keluaran (*ouput*) dan fleksibilitas (*flexibility*) pada pengukuran sumber daya. Pengukuran sumber daya (biasanya biaya) dan pengukuran keluaran (biasanya kemampuan respons pada pelanggan) telah secara luas digunakan pada model-model Rantai Pasokan.

Penggunaan sumber daya, berupa fleksibilitas dan keluaran yang diinginkan (seberapa baik sistem bereaksi terhadap ketidakpastian) telah digunakan dengan sukses sebagai komponen penting untuk mengukur Rantai Pasokan. Oleh karena itu, suatu sistem pengukuran Rantai Pasokan harus menekankan pada tiga jenis pengukuran kinerja yang terpisah,

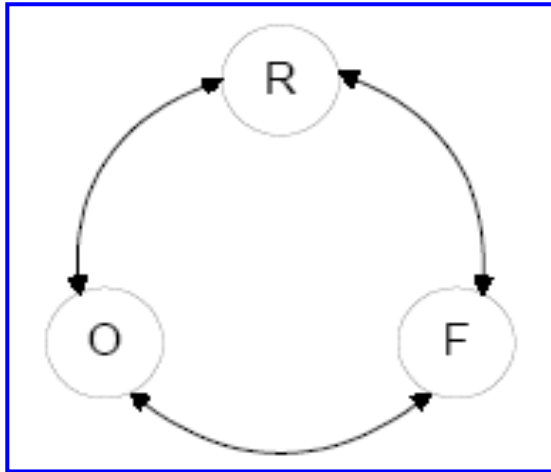
yaitu : pengukuran sumber daya (R), pengukuran keluaran (O), dan pengukuran fleksibilitas (F). Masing-Masing dari ketiga jenis pengukuran kinerja ini mempunyai sasaran yang berbeda, seperti diilustrasikan pada Tabel 2.5

Tabel 2.5 Sasaran Jenis Pengukuran Kinerja.

Jenis Pengukuran Kinerja	Sasaran	Tujuan
Sumber daya (<i>Resources</i>)	Tingkat efisiensi yang tinggi.	Manajemen efisiensi sumberdaya merupakan hal yang kritis untuk mencapai profitabilitas.
Keluaran (<i>Output</i>)	Tingkat pelayanan pelanggan yang tinggi.	Tanpa keluaran <i>acceptable</i> , maka pelanggan akan beralih ke Rantai Pasokan yang lain.
Fleksibilitas (<i>Flexibility</i>)	Mampu merespons perubahan lingkungan.	Di dalam lingkungan yang tidak pasti, Rantai Pasokan harus mampu merespons perubahan.

Sumber : Beamon (1999)

Setiap jenis pengukuran mempunyai karakteristik penting dan masing-masing pengukuran memengaruhi yang lainnya. Hubungan timbal balik antara ketiga jenis pengukuran ini diperlihatkan pada Gambar 2.5. berikut.



Sumber : Beamon (1999)

Gambar 2.5. Sistem Pengukuran Rantai Pasokan

Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja Rantai Pasokan harus berisi sedikitnya satu dari ketiga jenis karakteristik di atas. Sistem pengukuran ini memungkinkan terjadinya interaksi di antara ketiganya atau dapat menjamin suatu pencapaian tingkatan kinerja yang diinginkan di area masing-masing. Penjelasan ketiga jenis pengukuran tersebut adalah sebagai berikut :

1) Sumber daya

Pengukuran sumber daya meliputi : tingkat persediaan, kebutuhan personil, pemanfaatan peralatan, pemakaian energi, dan biaya. Sumber daya biasanya diukur dalam kaitannya dengan kebutuhan yang minimum (kuantitas) atau suatu pengukuran efisiensi gabungan. Pengukuran efisiensi pemanfaatan sumber daya di dalam sistem digunakan untuk menentukan pencapaian tujuan sistem tersebut. Pengukuran sumber daya merupakan bagian penting dari sistem pengukuran. Terlalu sedikit sumber

daya dapat memengaruhi secara negatif terhadap keluaran dan fleksibilitas sistem. Salah satu sasaran umum dari analisis Rantai Pasokan adalah meminimalkan penggunaan sumber daya. Rantai Pasokan kadangkala harus diatur kembali dengan pengurangan sumber daya untuk menyesuaikan dengan permintaan terkini, tetapi hal ini hanya digunakan untuk analisis jangka pendek tidak untuk permintaan yang dinamis. Untuk hal ini, sumber daya secara langsung dihubungkan dengan keluaran sistem dan fleksibilitas kinerja.

Berikut ini adalah suatu contoh pengukuran kinerja sumber daya Rantai Pasokan :

- ◆ Total Biaya : Total biaya sumber daya yang digunakan.
- ◆ Biaya Distribusi : Total biaya distribusi, mencakup transportasi dan biaya *handling*.
- ◆ Biaya Pabrikasi : Total biaya memproduksi, mencakup : tenaga kerja, pemeliharaan, dan biaya pengerjaan ulang.
- ◆ Inventori : Biaya-biaya yang berhubungan dengan kepemilikan inventori.
 - Investasi persediaan : Nilai Investasi dari persediaan yang dimiliki
 - Keusangan persediaan : biaya yang berhubungan dengan keusangan persediaan; kadang-kadang meliputi produksi cacat.
 - Barang setengah jadi : biaya yang berhubungan dengan barang-barang setengah jadi
 - Barang Jadi : biaya yang berhubungan dengan persediaan barang jadi yang dimiliki.
- ◆ *Return on Investment* (ROI) : pengukuran profitabilitas dari suatu organisasi. ROI adalah perbandingan laba bersih dengan total harta.

2) Keluaran

Pengukuran Keluaran meliputi : kemampuan respons pada pelanggan, mutu, dan kuantitas produk akhir yang

diproduksi. Ada banyak pengukuran kinerja keluaran mudah dinyatakan dengan angka, seperti :

- Jumlah item yang diproduksi
- Waktu baku untuk menghasilkan item tertentu atau sekumpulan item
- Jumlah penyerahan pesanan yang tepat waktu

Bagaimanapun, ada juga banyak pengukuran kinerja keluaran yang jauh lebih sukar untuk dinyatakan dengan angka, seperti:

- Kepuasan Pelanggan
- Kualitas Produk

Pengukuran kinerja keluaran harusnya tidak hanya berkaitan dengan sasaran strategis organisasi, namun harus pula sesuai dengan nilai dan sasaran pelanggan.

Berikut ini adalah suatu contoh daftar pengukuran kinerja keluaran Rantai Pasokan :

- ◆ Penjualan : Total pendapatan.
- ◆ Keuntungan : Total pendapatan dikurangi biaya-biaya.
- ◆ *Fill Rate* : Proporsi pesanan yang dapat dipenuhi seketika.
- ◆ Penyerahan Tepat Waktu : Pengukuran item, pesanan, atau kinerja penyerahan produk.
 - Keterlambatan Produk : tanggal penyerahan dikurang tanggal jatuh tempo
 - Rata-Rata Keterlambatan Produk : jumlah keterlambatan dibagi dengan jumlah pesanan
 - Rata-rata pesanan yang lebih cepat : jumlah pesanan yang lebih cepat dibagi dengan jumlah pesanan
 - Persentase penyerahan tepat waktu : Persen dari pengiriman pesanan yang tepat waktu atau yang sebelum jatuh tempo.
- ◆ *Back Order/Stockout* : Pengukuran Item, pesanan, atau kinerja ketersediaan produk.

- Probabilitas *Stockout* : probabilitas kehabisan persediaan suatu item yang diminta.
- Jumlah *Backorders* : Jumlah item yang *backordered* dalam kaitan dengan persediaan yang habis.
- Jumlah *Stockouts* : Jumlah item yang diminta tidak ada dalam persediaan.
- Rata-Rata Tingkat *Backorder* : Jumlah item yang *backordered* dibagi dengan banyaknya item.
- ◆ Waktu Respons Pelanggan : Jumlah waktu antara suatu pesanan dengan jadwal penyerahannya.
- ◆ Lead-Time Manufaktur : Total jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu item atau sejumlah tertentu .
- ◆ Kesalahan Pengiriman : Jumlah kesalahan pengiriman salah yang dilakukan.
- ◆ Keluhan Pelanggan: Jumlah keluhan pelanggan yang dicatat.

3) Fleksibilitas

Beberapa keunggulan dari sistem Rantai Pasokan fleksibel adalah :

- ◆ Mengurangi jumlah backorders.
- ◆ Mengurangi jumlah kehilangan penjualan (*lost sales*).
- ◆ Mengurangi jumlah pesanan yang terlambat.
- ◆ Meningkatkan Kepuasan Pelanggan.
- ◆ Kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi terhadap variasi permintaan, seperti adanya pengaruh musiman.
- ◆ Kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi terhadap periode rendahnya kinerja produksi karena adanya kerusakan mesin.
- ◆ Kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi periode rendahnya kinerja pemasok.
- ◆ Kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi periode rendahnya kinerja penyerahan.

- ◆ Kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi produk baru, pasar baru, atau pesaing baru.

Fleksibilitas dapat digunakan untuk mengakomodasi pengukuran suatu sistem Rantai Pasokan di dalam lingkungan yang mengandung ketidakpastian baik volume maupun jadwal fluktuasi dari para pemasok, pabrikan, dan pelanggan. Terdapat dua jenis fleksibilitas, yaitu : fleksibilitas cakupan (*range flexibility*) dan fleksibilitas respons (*response flexibility*). Fleksibilitas Cakupan digambarkan sebagai kemampuan untuk mengembangkan operasi sesuai tuntutan pelanggan. Fleksibilitas Respons digambarkan sebagai kemudahan (dalam kaitan dengan biaya, waktu, atau kedua-duanya) operasi dapat berubah.

Bowersox et al. (2002) mengemukakan tentang Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indicator/KPI*) untuk menilai Kinerja Rantai Pasokan yang melakukan kolaborasi di Rantai Pasokan, berdasarkan kategori perspektif fungsional adalah sebagai berikut :

- 1) Biaya Manajemen (*Cost Management*) : yaitu biaya yang timbul akibat untuk memenuhi kegiatan operasi, yang meliputi : Biaya total, biaya transportasi, biaya kerusakan barang, biaya simpan, dan biaya penundaan pesanan.
- 2) Pelayanan Pelanggan (*Customer Service*) : yaitu aspek operasional logistik yang menjamin perusahaan mampu memberikan tujuh tepat (*seven rights*) kepada pelanggan berupa tepat jumlah, tepat produk, tepat waktu, tepat tempat, tepat kualitas, tepat harga dan tepat informasi. Indikator kinerja yang digunakan meliputi : *fill rate* (jumlah barang yang dipesan pelanggan/jumlah barang yang diserahkan ke pelanggan), *stockouts* (probabilitas kekurangan persediaan), ketepatan penyerahan barang, ketepatan respons, dan keluhan pelanggan.
- 3) Mutu (*Quality*) : yaitu keakuratan aktivitas operasional logistik perusahaan, yang meliputi : keakuratan pemesanan,

keakuratan *picking/shipping*, keakuratan informasi, keakuratan dokumen, dan ketersediaan informasi.

- 4) Produktivitas (*Productivity*) : yaitu rasio atau indeks antara *output* (barang, penyelesaian pekerjaan, jasa yang diproduksi) dengan *input* (sumber daya yang digunakan untuk memproduksi produk atau jasa), yang meliputi : produktivitas tenaga kerja gudang, produktivitas tenaga kerja transportasi, *downtime* peralatan, dan indeks produktivitas.
- 5) Manajemen Aset (*Asset Management*), yaitu pemanfaatan (utilisasi) dari investasi modal untuk fasilitas dan peralatan yang dinyatakan sebagai investasi modal kerja dalam persediaan, yang meliputi : perputaran persediaan (jumlah barang terjual pada suatu periode/rata-rata persediaan pada suatu periode), *return on assets* ($net\ profit\ margin \times asset\ turn\ over$), dan persediaan yang kedaluwarsa.

KEUNGGULAN STRATEGIS RITEL MELALUI MANAJEMEN RANTAI PASOKAN



1. Format Bisnis Ritel

Kata ritel berasal dari bahasa Prancis, *retailier*, yang berarti memotong atau memecah sesuatu. Retail atau eceran (*retailing*) dapat dipahami sebagai semua kegiatan yang terlibat dalam penjualan barang atau jasa secara langsung kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan penggunaan bisnis. Seringkali orang beranggapan bahwa ritel hanya menjual produk di toko. Tetapi ritel juga melibatkan pelayanan jasa layanan antar (*delivery services*) ke rumah-rumah. Kegiatan yang dilakukan dalam bisnis ritel adalah menjual berbagai produk, jasa atau keduanya, kepada konsumen untuk keperluan konsumsi pribadi maupun bersama. Produsen menjual produk-produknya kepada peritel maupun peritel besar (*wholesaler*). Peritel besar ini juga kerap disebut sebagai grosir atau pedagang partai besar.

Ritel adalah sekumpulan aktivitas bisnis yang memberikan nilai tambah untuk produk dan jasa yang dijual ke konsumen untuk digunakan sendiri atau keluarganya (Levy & Weitz, 2007). Berman & Evan (2007) mendefinisikan kata ritel dalam kaitan dengan manajemen ritel sebagai sekumpulan aktivitas bisnis yang meliputi penjualan barang dan jasa ke konsumen untuk digunakan sendiri atau keluarga, atau rumah tangganya. Pengertian ritel tidak terbatas hanya untuk produk yang dijual di toko saja, tetapi juga melibatkan layanan jasa seperti : salon, rental mobil, *home-delivery* pizza, dan lain-lain. Tidak semua ritel dilakukan di dalam toko, ada banyak ritel

yang dilakukan di luar toko (*nonstore*), misalnya penjualan buku di internet ([www. amazon.com](http://www.amazon.com)), penjualan kosmetik secara langsung dari rumah ke rumah (*direct sales*), maupun penggunaan media lainnya seperti katalog atau daftar belanja.

Industri ritel berubah dengan sangat cepat. Perubahan-perubahan itu dapat dilihat dari, (1) perbedaan yang mendasar dan terus berkembang dalam format ritel, (2) meningkatnya konsentrasi industri, (3) globalisasi dan (4) penggunaan berbagai cara untuk berinteraksi dengan konsumen.

Format Ritel adalah jenis ritel berdasarkan bauran ritel (*retail mix*). Sedangkan bauran ritel adalah kombinasi berbagai factor yang digunakan peritel untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dan memengaruhi keputusan membeli pelanggan; yang meliputi : barang dagangan dan jasa yang ditawarkan, *pricing*, iklan dan promosi, perancangan dan lokasi toko, serta pemajangan barang-barang dagangan (Levy & Weitz, 2007).

Saat ini konsumen dapat membeli barang yang sama dari sejumlah ritel yang berbeda. Contohnya hipermarket yang menekan keberadaan supermarket dalam format ritel barang dagangan kategori makanan di Indonesia. Masing-masing format ritel menargetkan pangsa pasar yang berbeda dan yang semakin meningkat. Tiap jenis ritel menawarkan manfaat yang berbeda, sehingga para konsumen bisa berlangganan pada ritel yang berbeda untuk pembelian dan kebutuhan yang berbeda.

Pada awalnya ritel adalah bisnis lokal. Saat ini, konsep ritel yang berhasil di sebuah negara telah berkembang secara global. Mengapa beberapa konsep ritel dapat berkembang secara global dan sementara beberapa tidak bisa berkembang? Biasanya tergantung pada apa yang dinamakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) di negara tersebut. Beberapa faktor yang mendorong globalisasi yang dilakukan para peritel internasional :

- a. **Pasar Domestik yang semakin Jenuh**
Di Amerika Serikat, banyak peritel gagal karena banyaknya para pelaku pasar yang memiliki kesamaan produk yang dijual. Hal ini mendorong peritel tersebut melakukan ekspansi ke luar negeri.
- b. **Sistem dan Keahlian**
Saat ini peritel memiliki kemampuan mengatur toko yang ada di luar negeri dengan lebih baik karena kemampuan mereka dalam mengelola sistem informasi dan distribusi yang lebih mudah ditransfer dari negara asalnya.
- c. **Hilangnya batasan perdagangan**
Kebijakan perdagangan internasional yang menghapus berbagai hambatan dalam perdagangan seperti WTO atau NAFTA, semakin membuka peritel asing untuk memasuki negara lain.

2. Fungsi Ritel

Menurut Levy & Weitz (2007), Ritel memiliki beberapa fungsi penting yang dapat meningkatkan nilai produk dan jasa yang dijual kepada konsumen dan memudahkan distribusi produk-produk tersebut bagi perusahaan yang memproduksinya, yaitu :

- 1) **Menyediakan berbagai jenis produk dan jasa**
Konsumen selalu mempunyai pilihan sendiri terhadap berbagai jenis produk dan jasa. Untuk itu, dalam fungsinya sebagai peritel, mereka berusaha menyediakan beraneka ragam produk dan jasa yang dibutuhkan konsumen. Supermarket menyediakan produk makanan, kesehatan, dan perawatan kecantikan, serta produk rumah tangga, sedangkan *department store* menyediakan berbagai jenis pakaian dan aksesoris.

2) Memecah (*breaking bulk*)

Pengertian memecah yaitu memecah beberapa ukuran produk menjadi lebih kecil, yang akhirnya menguntungkan produsen dan konsumen. Jika produsen memproduksi barang dan jasa dalam ukuran besar, maka harga barang dan jasa tersebut menjadi tinggi. Sementara konsumen membutuhkan barang atau jasa tersebut dalam ukuran yang lebih kecil dan harga yang lebih rendah. Kemudian peritel menawarkan produk tersebut dalam jumlah kecil yang disesuaikan dengan pola konsumsi para konsumen secara individual dan rumah tangga. Bagi produsen hal ini efektif dalam hal biaya, sehingga peran ritel menjadi sangat penting.

3) Penyimpanan Persediaan

Peritel juga dapat berposisi sebagai perusahaan yang menyimpan persediaan dengan ukuran lebih kecil. Dalam hal ini, pelanggan akan diuntungkan karena terdapat jaminan ketersediaan barang atau jasa yang disimpan peritel. Fungsi utama ritel adalah mempertahankan persediaan yang sudah ada, sehingga produk akan selalu tersedia saat konsumen menginginkannya. Jadi para konsumen bisa mempertahankan persediaan produk di rumah dalam jumlah sedikit karena mereka tahu ritel akan menyediakan produk-produk tersebut bila mereka menginginkannya.

4) Penyedia Jasa

Dengan adanya ritel, maka konsumen akan mendapat kemudahan dalam mengonsumsi produk yang dihasilkan oleh produsen. Selain itu, ritel juga dapat mengantar produk hingga dekat dengan tempat konsumen, menyediakan jasa yang memudahkan konsumen dalam membeli dan menggunakan produk, maupun menawarkan kredit sehingga konsumen dapat memiliki produk dengan segera dan membayar belakangan. Ritel juga memajukan produk

sehingga konsumen bisa melihat dan memilih produk yang akan dibeli.

5) Meningkatkan Nilai Produk dan Jasa

Dengan adanya beberapa jenis barang dan jasa, maka untuk suatu aktivitas pelanggan mungkin memerlukan beberapa barang. Pelanggan membutuhkan ritel karena tidak semua barang dijual dalam keadaan lengkap. Sebagai contoh, pemutar *Compact Disc* (CD) mungkin dibeli di toko ritel elektronik, sementara baterai *remote controle*-nya dibeli di supermarket. Pembelian salah satu barang ke ritel tersebut akan menambah nilai barang tersebut terhadap konsumen.

3. Karakteristik Ritel

Levy & Weitz (2007), menyatakan ada 4 (empat) karakteristik yang digunakan untuk mengklasifikasikan ritel yaitu :

1) Jenis Barang yang Dijual

Ritel dapat dibedakan berdasarkan jenis produk yang dijualnya. Sebagai contoh, ritel yang menjual produk olahraga biasanya toko peralatan olahraga. Jenis ritel ini selanjutnya dapat dibagi lagi menjadi toko peralatan olahraga untuk anak-anak, wanita, maupun pria. Selain itu juga dapat dibagi menurut jenis olahraga itu sendiri, seperti basket, golf, sepakbola, dan lain-lain. Sedangkan jenis ritel lainnya adalah toko makanan, toko busana, dan toko buku yang berbeda-beda karena perbedaan produk yang dijualnya.

2) Variasi dan *assortment* dari barang dagangan yang dijual

Variasi dari barang dagangan yang dijual adalah jumlah dari kategori barang yang ditawarkan di suatu ritel. Sedangkan *assortment* adalah jumlah barang yang berbeda di dalam kategori barang dagangan. Tiap barang yang berbeda disebut dengan istilah unit penyimpanan persediaan (*stock keeping unit* - SKU). Contohnya grosir (*wholesale*

store), toko diskon, dan toko mainan yang menjual mainan. Namun, grosir dan toko diskon menjual berbagai jenis barang lainnya selain mainan. Toko-toko yang mengkhususkan pada mainan memiliki lebih banyak ragam mainan (lebih banyak SKU-nya). Pada ritel jenis ini, produk-produk yang dijual meliputi beragam jenis dan tidak terbatas pada satu jenis saja.

3) Tingkat Pelayanan Konsumen

Ritel juga berbeda dalam hal jasa yang mereka tawarkan kepada konsumen. Contohnya, toko sepeda menawarkan bantuan dalam memilihkan sepeda, menyesuaikan spesifikasi sesuai keinginan pembeli, dan memperbaiki sepeda. Beberapa ritel meminta imbalan atau tambahan biaya untuk layanan-layanan lain, seperti pengiriman ke rumah dan pembungkusan kado. Namun sebaliknya, peritel yang melayani pelanggan dengan berbasis layanan konsumen menyediakan layanan tanpa bayaran atau tambahan biaya. Terdapat beberapa kecenderungan yang disarankan dalam pertumbuhan ritel jasa. Sebagai contoh, jika populasi terdiri atas banyak orang tua, akan banyak permintaan untuk pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan orang tua, demikian juga halnya di lingkungan orang muda. Hal ini akan menjadi peluang besar bagi perkembangan ritel layanan/jasa.

4) Harga Barang Dagangan yang Dijual

Para peritel dapat dibedakan dari tingkat harga dan biaya produk yang dikenakannya. Sebagai contoh, *department store* dan toko diskon. Toko diskon memiliki perbedaan dalam menetapkan harga produk yang dijual. *Department store* menetapkan tingkat harga yang lebih tinggi karena menanggung biaya yang lebih tinggi dalam persediaan beberapa produk *fashionable*. Pemotongan harga pada produk yang dijual dilakukan ketika terdapat kesalahan dalam pembuatan. Selain itu, pada *department store* terdapat penggunaan layanan penjualan perorangan (*personal sales*)

dan memiliki lokasi toko yang bagus. Sedangkan toko diskon biasanya menyediakan berbagai produk dengan tingkat harga yang lebih rendah serta layanan yang lebih terbatas, bahkan produk-produk yang dijual seringkali memiliki keterbatasan dalam hal ukuran dan warna.

Menurut Levy & Weitz (2007), ritel dapat dibagi dalam 3 (tiga) kelompok, yaitu :

1. Ritel makanan (*food retailers*), yang terdiri dari :
 - a. *Coventional supermarket*
 - b. *Limited assortment supermarket*
 - c. *Supercenters*
 - d. *Warehouse clubs*
 - e. *Convenience stores*
2. Ritel Barang dagangan umum (*general merchandise retailers*), yang terdiri dari :
 - a. *Department stores*
 - b. *Apparel and accessory specialty stores*
 - c. *Jewelry stores*
 - d. *Shoe stores*
 - e. *Furniture stores*
 - f. *Home furnishing stores*
 - g. *Office supply stores*
 - h. *Sporting goods stores*
 - i. *Book stores*
 - j. *Building material, hardware, and garden supply stores*
 - k. *Consumer electronics and appliance stores*
 - l. *Drug stores*
 - m. *Fill-line stores*
 - n. *Food and general merchandise extreme value stores*
3. Ritel tanpa toko (*nonstore retailers*)
 - a. *Nonstore retailing*
 - b. *E-commerce*

Ritel Makanan (*food retail*) telah berubah secara dramatis, 20 tahun yang lalu konsumen membeli kebutuhan

pokoknya di pasar swalayan konvensional (*coventional supermarket*). Saat ini, pasar swalayan konvensional hanya memiliki menguasai penjualan makanan sebesar 61 %. Segmen ritel makanan yang sedang tumbuh pesat yaitu : 16 % *Supercenters*, 9 % *limited assortment supermarket*, 4 % *Warehouse clubs*, 10 % lainnya (Levy & Weitz, 2007). Tabel 2.1. di bawah ini menyajikan tentang karakteristik dari Ritel Makanan (*food retail*).

Tabel 2.1. Karakteristik dari Ritel Makanan (*food retail*).

<i>Characteristics</i>	<i>Coventional supermarket</i>	<i>Limited assortment</i>	<i>Supercenters</i>	<i>Warehouse clubs</i>	<i>Convenience stores</i>
<i>Percentage food</i>	70-80	80-90	30-40	60	90
<i>Size (000 sq ft)</i>	20-30	7-10	150-220	100-150	2-3
<i>SKUs (000)</i>	20-40	1-1.5	100-150	20	2-3
<i>Variety</i>	average	narrow	broad	broad	narrow
<i>Assortment</i>	average	shallow	deep	shallow	shallow
<i>Ambience</i>	pleasant	minimal	average	minimal	average
<i>Service</i>	modest	limited	limited	limited	limited
<i>Prices</i>	average	lowest	low	low	high
<i>Gross margin (%)</i>	20-22	10-12	15-18	12-15	25-30

Sumber : Levy & Weitz (2007)

Industri Ritel, menurut Peraturan Presiden No. 112/2007 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern, dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu : (1) Peritel/Pasar Tradisional adalah pasar yang dibangun dan dikelola oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, Swasta, Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah termasuk kerja sama dengan swasta dengan tempat usaha berupa toko, kios, los dan tenda yang dimiliki/dikelola oleh pedagang kecil, menengah, swadaya masyarakat atau koperasi dengan usaha skala kecil, modal kecil dan dengan proses jual beli barang dagangan melalui tawar menawar; (2)

Peritel/Toko Modern adalah toko dengan sistem pelayanan mandiri, menjual berbagai jenis barang secara eceran yang

berbentuk Minimarket, Supermarket, Department Store, Hipermarket ataupun grosir yang berbentuk perkulakan.

Pendefinisian ritel menurut Peraturan Daerah Provinsi khusus Ibukota Jakarta No. 2 Tahun 2002 tentang Perpasaran Swasta, adalah sebagai berikut :

1. Toko adalah sarana/tempat usaha untuk melakukan penjualan barang secara eceran maupun subgrosiran langsung kepada konsumen akhir.
2. Pertokoan adalah kompleks toko atau deretan toko yang masing-masing dimiliki dan dikelola oleh perorangan atau badan hukum.
3. Pusat pertokoan adalah toko yang mengelompok pada satu areal tertentu yang dibangun baik secara vertikal maupun horisontal yang dikelola oleh satu badan hukum atau perorangan guna memberikan kemudahan pada pembeli atau konsumen.
4. Toko serba ada adalah sarana/tempat usaha untuk melakukan penjualan berbagai macam barang kebutuhan rumah tangga dan bukan kebutuhan sembilan bahan pokok, yang disusun dalam bagian yang terpisah-pisah dalam bentuk kounter secara eceran dan langsung kepada konsumen akhir yang dalam pelayanannya dibantu oleh para pramuniaga.
5. Pasar adalah sarana/tempat usaha untuk melakukan transaksi jual beli umum milik swasta dan atau Pemerintah Daerah, tempat pedagang secara teratur dan langsung memperdagangkan barang dan jasa.
6. Pasar Lingkungan adalah pasar binaan PD Pasar Jaya yang ruang lingkup pelayanannya meliputi satu lingkungan pemukiman di sekitar pasar tersebut dan jenis barang yang diperdagangkan terutama kebutuhan sehari-hari.

7. Mini Swalayan (*Mini Market*) adalah sarana/tempat usaha untuk melakukan penjualan barang-barang kebutuhan sehari-hari secara eceran dan langsung kepada konsumen akhir dengan cara swalayan yang luas lantai usahanya paling besar (maksimal) 200 m².
8. Pasar Swalayan (*Supermarket*) adalah sarana/tempat usaha untuk melakukan penjualan barang kebutuhan rumah tangga termasuk kebutuhan sembilan bahan pokok secara eceran dan langsung kepada konsumen akhir dengan cara swalayan yang luas lantai usahanya paling besar (maksimal) 4.000 m².
9. Pasar Serba Ada (*Hypermarket*) adalah sarana/tempat usaha untuk melakukan penjualan barang kebutuhan rumah tangga termasuk kebutuhan sembilan bahan pokok secara eceran dan langsung kepada konsumen akhir, yang di dalamnya terdiri dari pasar swalayan dan toko serba ada yang menyatu dalam satu bangunan yang dalam pelayanannya dilakukan secara swalayan dan pengelolaannya dilakukan secara tunggal yang luas lantai usahanya lebih dari 4.000 m² dan paling besar (maksimal) 8.000 m².
10. Pusat perdagangan (*Trade Centre*) adalah kawasan pusat jual beli barang sandang, papan, kebutuhan sehari-hari, kebutuhan rumah tangga, alat kesehatan dan lain-lain secara grosiran dan eceran serta jasa yang didukung oleh sarana yang lengkap yang dimiliki oleh perorangan atau satu badan hukum.
11. *Mall/Super Mall/Plaza* adalah sarana/tempat usaha untuk melakukan usaha perdagangan, rekreasi, restoran dan sebagainya yang diperuntukkan bagi kelompok, perorangan, perusahaan atau koperasi untuk melakukan penjualan barang dan atau jasa, dan terletak dalam bangunan/ruang yang menyatu.

12. Perkulakan (*grosir*) adalah sarana/tempat usaha untuk melakukan pembelian berbagai macam barang dalam partai besar dari berbagai pihak dan menjual barang tersebut dalam partai besar sampai pada subdistributor dan atau pedagang eceran.
13. Grosiran adalah sistem atau cara penjualan barang dagangan tertentu dalam partai (jumlah) besar sampai pada pengecer atau pedagang.
14. Eceran adalah sistem atau cara penjualan barang-barang dagangan tertentu dalam partai (jumlah) kecil/satuan sampai pada konsumen akhir.
15. Swalayan adalah cara pelayanan yang dilakukan sendiri oleh konsumen dengan menggunakan keranjang jinjing atau peralatan lain (kereta dorong) yang telah disediakan.
16. Pedagang grosir adalah perorangan atau badan usaha yang kegiatan pokoknya melakukan penjualan barang dalam partai (jumlah) besar kepada pedagang eceran.
17. Pedagang eceran adalah perorangan atau badan usaha yang kegiatan pokoknya melakukan penjualan barang-barang dagangan tertentu dalam partai (jumlah) kecil/satuan.
18. Waralaba (*Franchise*) adalah kegiatan usaha barang dan jasa yang dilakukan Penerima Waralaba (*franchise*) dengan memakai merek dagang yang dimiliki oleh Pemberi Waralaba (*franchisor*), di mana bentuk kerja sama antara Penerima Waralaba (*franchisee*) dengan Pemberi Waralaba (*franchisor*) dapat dalam bentuk tempat usaha dan atau penyediaan barang dagangan.
19. Pedagang kakilima adalah perorangan atau pedagang yang di dalam kegiatan usahanya melakukan penjualan barang tertentu yang tidak memiliki tempat dan bangunan sendiri yang umumnya memakai tempat/fasilitas untuk kepentingan umum serta tempat lain yang bukan miliknya.

4. Sistem Informasi Ritel

Dalam konteks ritel, yang dimaksud dengan Manajemen Rantai Pasokan adalah penyampaian nilai ekonomi ke konsumen melalui manajemen aliran barang-barang fisik dan yang berkaitan dengan informasi dari pemasok ke konsumen. Dengan demikian Manajemen Rantai Pasokan adalah sekumpulan aktivitas yang mengatur pergerakan produk ke pusat distribusi ritel dan toko-toko dan pertukaran informasi antara ritel-ritel dan pemasok-pemasok (Levy & Weitz, 2007 : 269). Ritel merupakan mata jaringan yang paling utama dalam Rantai Pasokan karena yang akan berinteraksi secara langsung dengan konsumen akhir. Selain itu ritel juga yang menghubungkan pengguna akhir dengan penjual yang menyediakan barang dagangan. Mengingat peran ini, menjadi tanggung jawab peritel untuk menganalisis keinginan dan kebutuhan pelanggan dan bekerja dengan anggota yang lain pada Rantai Pasokan seperti grosir, produsen, maupun perusahaan transportasi, untuk memastikan bahwa barang dagangan yang diinginkan pelanggan tersedia. Produsen mengirim barang dagangan ke pusat distribusi yang dioperasikan suatu peritel, ataupun mengirim secara langsung ke toko. Dewasa ini, ritel semakin berani mengambil posisi kepemimpinan dalam rantai pasokan. Namun demikian ritel-ritel kecil kadang tidak demikian keadaannya. Ritel kecil milik keluarga atau biasanya disebut dengan ritel tradisional terus tumbuh dengan subur meskipun sering berada dalam kekuasaan para pemasok yang lebih besar.

Keunggulan strategis yang diperoleh melalui manajemen rantai pasokan membutuhkan dukungan melalui :

1) Peningkatan Ketersediaan Produk

Manajemen Rantai Pasokan yang efisien memberikan dua manfaat ke pelanggan yaitu :

- a. Mereduksi *Stockouts* (*Reduced Stockouts*). *Stockouts* terjadi bila suatu SKU yang diinginkan konsumen tidak

tersedia. Dampak *stockouts* adalah supermarket akan kehilangan 43 % dari pembelian yang diharapkan, dan 37 % pembeli akan belanja ke toko lainnya, dan 6 % tidak akan kembali membeli. Kekurangan maupun kelebihan persediaan di ritel mengakibatkan peningkatan biaya, sehingga ritel memerlukan peramalan permintaan yang akurat. Namun ritel juga memerlukan kepastian barang dagangannya yang disimpan di ruang penyimpanan berada di tempat yang tepat, pemesanan ke pemasok pada waktu yang tepat, penempatan yang akurat di rak-rak toko, pemesanan tepat waktu dengan pusat distribusi, pusat distribusi mengirimkan ke toko jumlah barang dagangan yang tepat, dan manajer pemasaran menyediakan *lead time* yang cukup untuk penyerahan barang dagangan utama untuk penjualan khusus dan promosi.

- b. *Tailored Assortments*. Memenuhi kebutuhan pelanggan terhadap pilihan barang dagangan sesuai dengan apa yang pelanggan inginkan, serta di mana mereka menginginkannya. Manfaat ini akan dirasakan juga pada penjualan yang lebih besar, perputaran persediaan yang lebih tinggi, dan berdampak pula terhadap penentuan dalam menurunkan *markdown* untuk ritel.

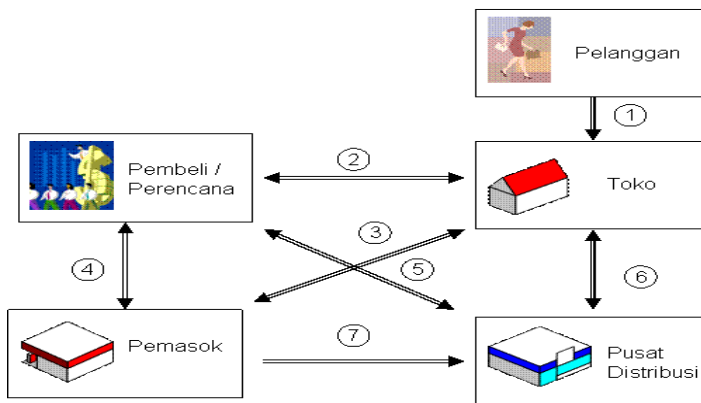
Untuk memenuhi kebutuhan spesifik dari pelanggan dengan segmen yang cukup luas, ritel terpaksa menyiapkan lebih banyak variasi unit barang (SKU). Ledakan SKU ini berarti peritel harus membawa tambahan persediaan yang perlu untuk secara hati-hati ditangani dan didistribusikan pada pelanggan. Tanpa sistem informasi dan rantai pasokan yang canggih, akan mustahil bagi jaringan itu untuk mengelola ribuan item persediaan tersebut dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan relatif sesuai.

- 2) Peningkatan Pengembalian atas Investasi (*Return on Investment /ROI*). Dari perspektif ritel, Rantai Pasokan dan

sistem informasi yang efisien bisa meningkatkan penjualan, *net profit margin*, dan aset (perputaran persediaan) sehingga bisa meningkatkan ROI. Penjualan bersih meningkat karena pelanggan ditawarkan lebih banyak *assortment* yang menarik yang tersedia. *Net profit margin* meningkat karena meningkatnya *gross margin* dan menurunnya biaya-biaya. Penurunan biaya karena penggunaan sistem informasi yang berhasil mengordinasikan antara staf pembelian dan pemasok, sehingga ritel memperoleh keunggulan dari kesempatan pembelian khusus dan mendapatkan barang dagangan dengan harga rendah, dengan demikian bisa meningkatkan *gross margin* ritel.

Arus Informasi dalam Ritel

Proses pembelian barang dagangan akan memunculkan suatu rangkaian pesan informasi sepanjang rantai pasokan dan dapat dijelaskan sebagai berikut (Gambar 3.1):



Sumber : Levy & Weitz (2007)

Gambar 3.1. Aliran Informasi di Rantai Pasokan Ritel

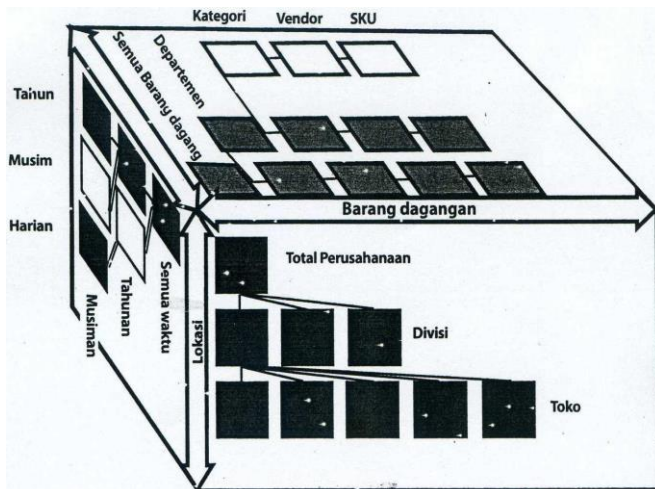
- (1) Informasi pembeli dicatat dalam terminal *point of sales* (POS); (2) informasi transaksi pembelian dikirim ke

pembeli/perencana kemudian informasi ini digunakan untuk memonitor dan menganalisis penjualan serta membuat keputusan markdown; (3) data transaksi penjualan dikirim dari toko ke pemasok dan pemasok memutuskan kapan akan mengirimkan barang dagangan ke Pusat Distribusi dan Toko; (4) ketika persediaan menyentuh titik pemesanan kembali maka Pembeli/perencana melakukan negosiasi dan jadwal pengiriman dan membuat pesanan ke manufaktur; (5) pembeli/perencana kemudian menginformasikan ke Pusat Distribusi mengenai pesanan baru dan ekspektasi jadwal kedatangan barang; (6) data transaksi penjualan di toko juga dikirimkan ke pusat distribusi; (7) pengiriman *advanced shipping notice* yang menyertai pengiriman barang ke pusat distribusi.

Data pembelian yang dikumpulkan pada *point of sales* memasuki suatu basis data yang sangat besar yang dikenal sebagai gudang data (*data warehouse*). Informasi yang disimpan di gudang data dapat diakses pada beberapa dimensi dan tingkatan (Gambar 3.2). Sebagaimana yang ditunjukkan pada sumbu horisontal, data dapat diakses menurut tingkatan jumlah SKU barang dagangan, penjualan, kategori (misalnya pakaian), departemen (misalnya pakaian anak) atau semua barang dagangan. Sepanjang sumbu vertikal, data dapat diakses menurut tingkat toko perusahaan, divisi atau total perusahaan. Akhirnya sepanjang dimensi ketiga, data dapat diakses menurut urutan waktu hari, musim atau tahun. Dengan demikian, CEO yang menginginkan informasi tentang bagaimana kondisi perusahaan ritel secara umum dapat melihat data itu secara terperinci danurut berdasarkan item semua barang dagangan, divisi, atau total perusahaan.

Analisis berbagai tingkatan operasi eceran membutuhkan informasi dari basis data untuk membuat banyak keputusan pemasaran terkait dengan pengembangan dan pengisian pilihan barang dagangan. Basis data juga berisi

informasi yang terperinci tentang pelanggan, yang digunakan untuk melakukan aktivitas promosi sesuai dengan target pasar.



Sumber : Levy & Weitz (2007)

Gambar 3.2. Gudang Data Ritel

Electronic Data Interchange

Pertukaran Data Secara Elektronik (*Electronic Data Interchange/EDI*) merupakan mekanisme untuk pertukaran data secara elektronik dari satu sistem komputer ke sistem komputer lainnya tanpa intervensi manusia untuk keperluan bisnis. Dengan adanya Internet, mulai muncul EDI (*over*) Internet, dan *Open EDI* yang diharapkan dapat menekan biaya dengan menggunakan Internet.

EDI biasanya merupakan sistem penunjang untuk aplikasi sistem *Efficient Consumer Response* (ECR). Keuntungan yang diperoleh dari konsep ECR mampu memantau situasi stok secara permanen dan otomatis melakukan order ke pemasok, bekerja sama dengan pemasok

untuk menjamin kelangsungan pasokan di setiap gerai sekaligus untuk mengurangi penumpukan barang di gudang, mengirim data dari sejumlah gerai miliknya yang tersebar di berbagai wilayah tanah air ke pusat pelayanan di kantor pusat dari data yang masuk tersebut dapat diketahui produk mana yang paling laku, mana yang perlu dikurangi atau ditambah volumenya. Seluruh data dokumen tersebut diakses melalui EDI yang hasilnya bisa melakukan efisiensi dalam berbagai hal dan biaya yang lebih hemat. Penerapan EDI dapat menurunkan *inventory turn over* (perputaran barang) hingga 10 persen. Tingkat efisiensi *inventory turn over* mencapai 10 persen tersebut dapat menambah *gross margin* hingga sedikitnya 1 persen.

Untuk membantu mengendalikan perubahan lingkungan informasi ini, ritel harus mengembangkan suatu kebijaksanaan keamanan sistem informasi perusahaan. Kebijaksanaan keamanan perlu memenuhi sasaran hasil sebagai berikut :

- 1) Keautentikan. Sistem harus bisa menyakinkan atau memverifikasi bahwa orang atau komputer yang saling melakukan koneksi benar-benar menyampaikan informasi yang sebenarnya.
- 2) Otorisasi. Sistem harus bisa meyakinkan bahwa orang atau komputer yang saling melakukan koneksi mempunyai izin dan kewenangan atau memutuskan keputusan tersebut.
- 3) Integrasi. Sistem harus bisa menyakinkan bahwa informasi yang diterima sama dengan yang dikirim. Ini berarti bahwa data dilindungi dari perubahan tidak sah atau kerusakan.

Penggunaan EDI oleh peritel dan pemasok memberikan tiga manfaat utama. Pertama, mereduksi waktu siklus, atau waktu antara keputusan pelepasan order oleh peritel dengan waktu penerimaan barang dagangan. Informasi mengalir cepat dengan penggunaan EDI, sehingga berdampak terhadap peningkatan perputaran persediaan. Kedua, EDI memperbaiki mutu keseluruhan komunikasi melalui pencatatan data terbaik, kecilnya kesalahan input dan penerimaan pesanan, rendahnya

tingkat kesalahan manusia dalam menginterpretasi data. Ketiga, data yang ditransmisi dengan EDI dalam format komputer mudah untuk dianalisis dan digunakan untuk berbagai macam keperluan mulai dari evaluasi kinerja pemasok sampai dengan pemrosesan pesanan ulang.

Radio Frequency Identification (RFID)

Gambaran mengenai Rantai Pasokan yang ideal di ritel adalah apabila sebuah perusahaan ritel berhasil menyinkronkan aktivitas di sepanjang Rantai Pasokan, mulai dari titik penjualan merunut ke belakang sampai penyediaan bahan mentah. Jika ini terjadi, terciptalah suatu *demand driven and networked economy* yang sempurna. Pada toko yang produk yang dijualnya selalu tersedia kapan saja konsumen membutuhkannya, mustahil dijumpai barang-barang yang sudah kadaluwarsa, pengutilan barang sangat mudah terdeteksi, penghitungan sistem persediaan sesuai dengan hitungan persediaan barang secara fisik, dan proses bisnis dengan mitra dagang begitu akurat dan terotomatisasi. Selain itu di mana keberadaan, transparansi dan Rantai Pasokan barang dibangun berdasarkan informasi *supply* dan *demand* secara real-time. Jual satu, datang satu, jual satu, datang satu, begitu seterusnya. Dengan demikian, terjadi penghematan modal kerja yang sangat besar.

Namun implementasi Rantai Pasokan yang ideal tidak semudah membalik telapak tangan. Suatu contoh perusahaan ritel apa saja, di mana Rantai Pasokan berperan sangat penting. Mungkin tidak usah terlalu jauh sampai ke hulunya. Katakanlah mulai dari pusat distribusinya. Di tempat ini, setiap paket barang yang datang dari pabrik harus dibuka dan isinya diperiksa secara manual, baik kondisi maupun jumlahnya, dan kemudian ditentukan barang ini akan dikirim ke toko A, toko B dst. Proses ini pun akan semakin rumit ketika suatu paket terdiri dari beberapa jenis barang. Ketika barang dikirim ke

tempat tujuan, timbul lagi satu masalah baru, bagaimana melacak keberadaan barang, apakah sudah sampai di tujuan atau malah nyasar ke tempat lain?

Di toko, gerai, supermarket, hipermarket atau lainnya yang menjadi tempat interaksi perusahaan ritel dengan para konsumennya, masalah dan tantangan yang dihadapi pun tidak sedikit. Seringkali, para peritel tidak selalu tahu berapa aset yang mereka miliki ataupun keberadaannya (*secara real time*). Sebagai kompensasinya, mereka pun selalu menyetok barang. Solusi semacam ini jelas membutuhkan biaya yang tidak sedikit, dan tidak seluruhnya memecahkan masalah. Belum lagi, masalah-masalah yang terkait dengan ketidakcocokan antara jumlah barang dalam sistem persediaan dengan hasil pengecekan fisik pada saat proses *stock opname* misalnya, baik akibat salah input maupun akibat pengutulan barang.

Permasalahan dari sisi konsumen, betapa kecewanya para konsumen ketika sudah capai-capai datang ke supermarket hanya untuk mendapatkan rak tempat barang yang cari sudah kosong melompong. Usaha untuk mencari informasi ke petugas toko kapan barang akan tersedia pun sia-sia, karena petugas juga tidak memiliki informasi. Masalah lainnya, ketika akan membayar konsumen harus menghadapi antrean panjang di kasir, dan ketika konsumen sampai di rumah mendapatkan barang yang dibeli sudah melewati batas kadaluwarsa.

Situasi semacam ini hanyalah sebagian kecil dari contoh masalah dan tantangan yang dihadapi para peritel saat ini. Selain harus menghadapi *inventory chaos*, para peritel juga dihadapkan pada karakteristik konsumen yang terus berubah. Seperti dilaporkan dalam Shopper Report 2002, selain keakuratan harga, ukuran terpenting untuk kepuasan konsumen adalah sistem *check-out* yang efisien dan ketersediaan barang. Selain itu menurut Patrick Medley, Retail and Consumer Packaged Goods Leader, IBM Business Consulting Services untuk Asean dan Asia Selatan, konsumen pun semakin pintar,

cenderung tidak loyal pada satu entitas ritel tertentu dan sangat sensitif terhadap harga, waktu, *value* dan informasi. Meski sebagian besar peritel mengetahui masalah ini dan berusaha menghadapinya, namun konsumen selalu menuntut lebih.

Dengan dimanfaatkan teknologi terbaru dari pengidentifikasi otomatis atau *automatic identification* (Auto-ID) oleh perusahaan ritel, maka masalah di atas bisa teratasi. Teknologi baru yang dimaksud adalah *electronic product codes* (EPC) dan *tag* atau label *radio frequency identification* (RFID) diharapkan akan meningkatkan penghematan lebih nyata di berbagai industri. RFID merupakan konsep teknologi generik yang menggunakan gelombang radio untuk mengidentifikasi objek. Sedangkan *Electronic Product Code* (EPC) adalah identifikasi produk generasi baru, mirip dengan UPC (*Universal Product Code*) atau barcode. Seperti halnya barcode, EPC terdiri dari angka-angka yang menunjukkan kode produsen, produk, versi dan nomor seri. Namun, EPC memiliki digit ekstra untuk mengidentifikasi item yang unik. Ukuran bit EPC yang mencapai 96-bit memungkinkannya secara unik mengidentifikasi lebih dari 268 juta produsen, masing-masing memiliki lebih dari satu juta jenis produk. Sementara sisanya masih mencukupi untuk melabel seluruh produk individualnya. EPC inilah informasi yang tersimpan dalam chip RFID. Teknologi RFID bergantung pada transmisi data nirkabel melalui medan elektromagnetik. Jantung teknologi ini adalah perangkat yang dinamakan RFID tag: sebuah label identifikasi berisi chip yang dapat diprogram, dilengkapi dengan sebuah antena mini. RFID tag bisa dibaca dengan sebuah reader yang dikendalikan komputer tanpa harus membutuhkan direct line-of-sight seperti halnya pembaca barcode. Jangkauan reader ini bisa mencapai satu meter. Supaya informasi yang tersimpan di chip bisa dibaca, reader memancarkan medan frekuensi elektromagnetik yang diterima oleh antena mini di RFID tag. Melalui hubungan elektronis ini, data yang tersimpan bisa

dibaca, diproses dan diedit. Tenaga chip terintegrasi ini dipasok melalui medan frekuensi radio yang dipancarkan oleh reader, sehingga RFID tidak membutuhkan sumber tenaga yang terpisah.

Menurut EPCglobal - organisasi pembuat standarisasi dan pengawas implementasi identifikasi dalam Rantai Pasokan - teknologi baru ini meningkatkan kemampuan identifikasi objek secara otomatis yang dimiliki UPC maupun barcode. Yakni, dengan memberikan data yang lebih akurat, spesifik dan tepat waktu, sekaligus mengurangi kebutuhan tenaga kerja untuk membaca informasi Auto-ID. Informasi berkualitas lebih tinggi ini memungkinkan perusahaan melacak masing-masing barang secara individu sepanjang value chain, meningkatkan efisiensi masing-masing proses, memperbaiki penggunaan aset, meningkatkan akurasi *forecast*, dan meningkatkan fleksibilitas perusahaan dalam merespons perubahan kondisi *supply* dan *demand*. Berbeda dengan barcode yang digunakan sekarang. Barcode memang bisa menyediakan identifikasi suatu produk, namun tidak secara individu, dan masih membutuhkan intervensi manusia dalam mengambil datanya.

Konsep toko masa depan ini dirancang untuk menguji RFID dan teknologi ritel lainnya dalam kondisi nyata untuk melihat bagaimana kinerja dan respons konsumen terhadap teknologi tersebut (Gambar 2.5). Salah satu supermarket dari jaringan supermarket Extra milik Metro di kota Rheinberg telah dilengkapi dengan rak pintar, sistem kasir-mandiri berbasis RFID, timbangan pintar, dan teknologi ritel canggih lainnya. Supermarket ini terbuka untuk umum, dan konsumennya tetap bisa memilih berbelanja dengan sistem baru atau dengan cara tradisional. RFID merupakan teknologi terpenting yang diujicoba, karena teknologi ini digunakan untuk melacak barang-barang dari pemasok sampai ke pusat distribusi hingga gudang supermarket, dan berakhir di rak pajangan. Tujuannya untuk menguji apakah sistem ini bisa mengurangi out of stock.

Di pusat distribusi barang, alat pembaca RFID memindai tag atau label yang menempel pada dus maupun palet berisi produk. Label ini bisa diprogram untuk menyimpan Global Trade Identification Number (GTIN) dan nomor seri. Informasi inilah yang dibaca ketika barang yang berlabel melewati pintu palka gudang dan di titik-titik pengeluaran/pemasukan barang. Palet dan dus dipindai untuk memberikan data pengiriman dan inventaris yang akurat, dan kemudian ditransfer ke sistem back-end Future Store tersebut.

Beberapa pemasok seperti Gillette misalnya, memberi label RFID pada setiap unit produk alat cukurnya, yang kemudian ditempatkan ke dalam rak pajang pintar (smart shelves). Alat pemindai yang ada di rak akan terus memantau jumlah produk yang dipajang, sehingga ketika jumlah produk tinggal sedikit, rak akan mengirim peringatan kepada petugas supermarket untuk segera mengisinya. Selain itu, beberapa produk kosmetik dan makanan juga diberi label RFID untuk memberikan data inventaris secara real time dan notifikasi ketika barang sudah kadaluwarsa. Troli belanja pun tidak luput diberikan label RFID. Di pintu supermarket terpasang pemindai RFID, sehingga jumlah troli yang keluar masuk bisa terpantau manajer supermarket. Jika ada peningkatan lalu lintas troli, jumlah kasir yang dibuka pun bisa ditambah, sehingga mengurangi antrean di kasir. Teknologi RFID generasi baru ini diperkirakan akan membuka jalan penghematan biaya persediaan sampai 80 % dan mengurangi kerugian akibat hilangnya barang sampai 69 miliar dolar AS setahunnya.

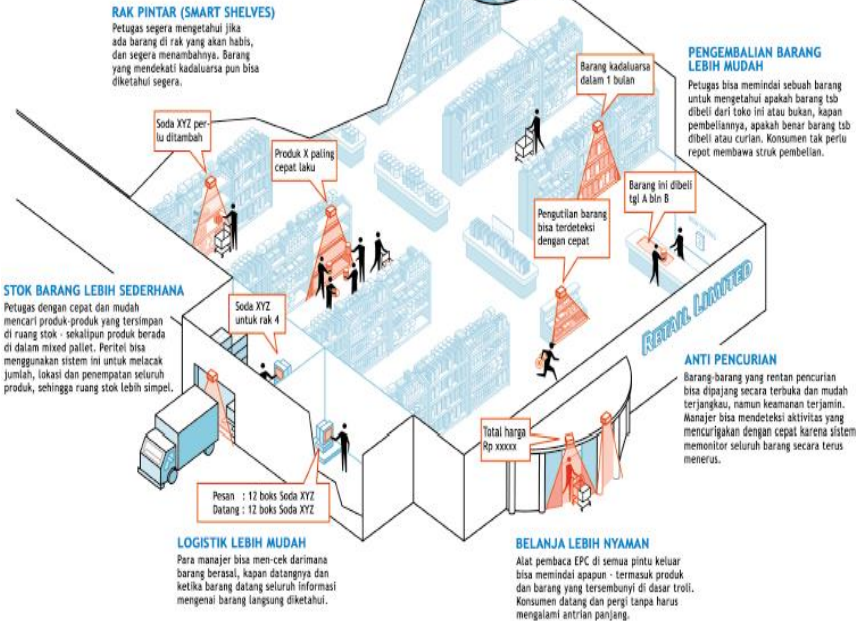
APLIKASI EPC™ DAN RFID DI TOKO RITEL

Sebuah barcode bisa mengenal sebuah produk, misalnya sekaleng Soda XYZ, tapi tidak bisa memberitahukan di toko mana soda ini terjual, kapan kadaluarsanya, atau dimana lokasinya. Dengan adanya tag RFID di masing-masing produk, berikut reader dan softwaranya, memungkinkan peritel menggunakan jaringan EPC ini untuk membatasi inventori berlebihan, menjaga rak tetap penuh, mendeteksi pencurian dan memantau aliran barang dari/ke tokonya.



BAGAIMANA CARA KERJANYA

Setiap barang memiliki chip mikro dengan pengenal yang unik, yakni Electronic Product Code (EPC™). Tag atau Label Radio Frequency Identification (RFID) ini memungkinkan pelacakan produk secara akurat. Dus dan palet juga bisa memiliki tag uniknya sendiri-sendiri.



Sumber : <http://www.ebizasia.com>

Gambar 2.5 Aplikasi *Electronic Product Codes (EPC)* dan *Radio Frequency Identification (RFID)* di Sektor Ritel Modern

PRAKTIK KOLABORASI RANTAI PASOKAN PERITEL MODERN DI INDONESIA



Daerah DKI Jakarta dan Kota Bandung dapat dijadikan barometer untuk melihat perkembangan bisnis ritel modern di Indonesia, karena pertumbuhan ritel modern di DKI Jakarta dalam beberapa tahun terakhir ini meningkat cukup tinggi dibanding kota lain di Indonesia. Pada 2004-2007, terjadi peningkatan pangsa pasar supermarket terhadap total pangsa pasar industri makanan yang cukup tajam dari 11 persen menjadi 30 persen di kedua kota ini. Penjualan supermarket pun tumbuh rata-rata 15 persen per tahun, sedangkan penjualan pedagang tradisional turun 2 persen per tahunnya. Omzet penjualan minimarket di DKI Jakarta dan Kota Bandung telah meningkat sebesar 50 persen dari periode 2004 hingga 2007, sementara omzet penjualan supermarket meningkat sebesar 70 persen untuk periode yang sama, sedangkan hipermarket di seluruh Indonesia tumbuh 27 persen per tahun, dengan konsentrasi proporsi pertumbuhan hipermarket sebesar 58 persen di wilayah DKI Jakarta dan Kota Bandung. Penyebab meningkatnya jumlah dan penjualan pasar modern di antaranya adalah urbanisasi di DKI Jakarta dan Kota Bandung yang mendorong percepatan pertumbuhan penduduk di perkotaan serta meningkatnya pendapatan per kapita. Berkaitan dengan penjelasan di atas, maka telah dilakukan survai di kedua kota tersebut untuk mengetahui karakteristik peritel modern dan tingkat kolaborasi peritel modern dengan para pemasok kuncinya, serta pengaruh kolaborasi terhadap kinerja rantai

pasokan Peritel Modern dengan rincian sampel penelitian dijelaskan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Jumlah dan jenis sampel penelitian.

No	Kota	Jenis Ritel /Pemasok	Jumlah	% dari Total
1	DKI Jakarta	Hipermarket	25	12,08%
		Supermarket	30	14,49%
		Minimarket	37	17,87%
		Pemasok	20	9,66%
		Jumlah	112	54,11%
2	Kota Bandung	Hipermarket	10	4,83%
		Supermarket	30	14,49%
		Minimarket	35	16,91%
		Pemasok	20	9,66%
		Jumlah	95	45,89%
Total			207	100,00%

Sedangkan hipotesis yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Hipotesis Induktif : Kolaborasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci
 - 1.a. Tingkat Kolaborasi Informasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan sedang.
 - 1.b. Tingkat Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan sedang.
 - 1.c. Tingkat Kolaborasi Kesejajaran Insentif Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan sedang.
 - 1.d. Tingkat Kolaborasi Organisasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan sedang.
- 2) Hipotesis Induktif : Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern
 2. Tingkat Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern dikategorikan sedang.

- 3) Hipotesis Deduktif : Kolaborasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern
 - 3.a. Kolaborasi Informasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci berpengaruh positif terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern
 - 3.b. Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan Peritel Modern dengan Pemasok Kunci berpengaruh positif terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern.
 - 3.c. Kolaborasi Kesejajaran Insentif Peritel Modern dengan Pemasok Kunci berpengaruh positif terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern.
 - 3.d. Kolaborasi Organisasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci berpengaruh positif terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern.
 - 3.e. Secara simultan Kolaborasi : Informasi, Sinkronisasi Keputusan, Kesejajaran Insentif, dan Organisasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci berpengaruh positif terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern.

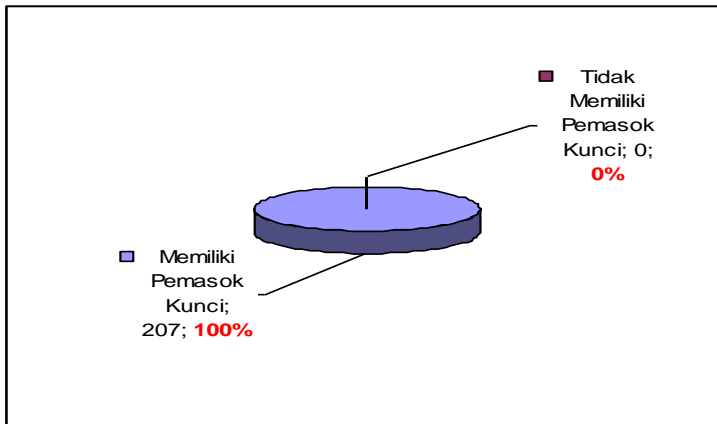
Hasil penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

1. Karakteristik Peritel Modern

Karakteristik Peritel Modern di DKI Jakarta dan Kota Bandung dapat dijelaskan berdasarkan apakah perusahaan mempunyai pemasok kunci, jumlah pemasok kunci, lama waktu berkolaborasi dengan pemasok kunci, jumlah SKU yang dijual di gerai/toko, rata-rata penjualan per hari, teknologi informasi yang digunakan untuk berkolaborasi dengan pemasok kunci, urutan prioritas manfaat kolaborasi, dan urutan kendala dalam melakukan kolaborasi.

Karakteristik Peritel Modern Berdasarkan Memiliki atau Tidak Memiliki Pemasok Kunci

Pemasok Kunci memegang peranan penting dalam bisnis ritel, karena adanya saling ketergantungan yang signifikan antara Peritel dengan Pemasok Kunci dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Pemasok kunci adalah pemasok terpilih dari pemasok tetap lainnya berdasarkan kriteria tertentu dari Peritel, seperti : mutu, harga, fleksibilitas, garansi, tingkat pelayanan, pertumbuhan penjualan, inovasi, kapasitas perusahaan, lama kemitraan. Hasil penelitian menunjukkan semua Peritel yang disurvei memiliki Pemasok Kunci, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.1. Hal ini menunjukkan bahwa Pemasok Kunci memegang peranan penting bagi peritel untuk menjamin peningkatan efisiensi dan efektivitas serta peningkatan pelayanan kepada pelanggan ritel.



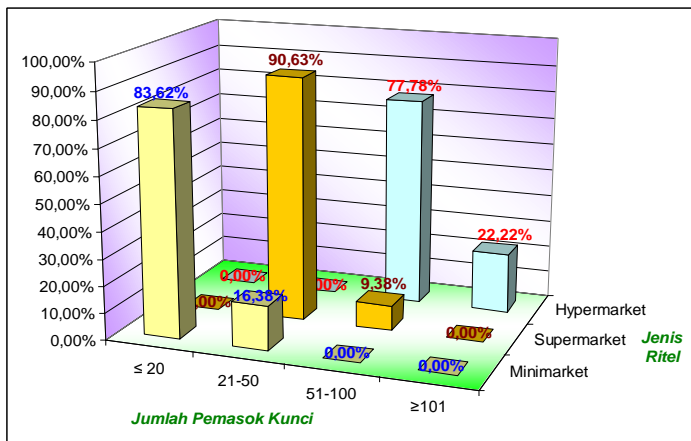
Gambar 4.1. Karakteristik Peritel Berdasarkan Memiliki/ Tidak Memiliki Pemasok Kunci.

Kolaborasi peritel dengan pemasok kunci akan mampu meningkatkan kinerja peritel dan bertahan menghadapi turbulensi lingkungan bisnis serta lebih mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

Karakteristik Peritel Modern Berdasarkan Jumlah Pemasok Kunci

Seleksi pemasok untuk memperoleh pemasok yang handal dibutuhkan untuk menjamin suksesnya hubungan jangka panjang (kolaborasi) antara peritel dengan pemasok kuncinya. Jumlah pemasok kunci yang lebih sedikit akan meningkatkan fleksibilitas, kecepatan respons, mutu, ketersediaan, dan harga yang rendah. Pemasok kunci yang jumlahnya terbatas yang melakukan dengan membentuk hubungan (kolaborasi) jangka panjang dapat menciptakan nilai dengan memungkinkan pemasok mempunyai skala ekonomis dan kurva belajar yang menghasilkan biaya transaksi dan biaya produksi yang lebih rendah. Pemasok kunci cenderung akan lebih memahami sasaran-sasaran luas dari perusahaan dan konsumen akhir.

Hasil survai yang ditunjukkan pada Gambar 4.2. dapat dijelaskan bahwa 83,62 persen Minimarket memiliki jumlah Pemasok Kuncinya ≤ 20 pemasok dan sisanya 16,38 persen Minimarket memiliki jumlah Pemasok Kunci 21 s.d. 50 pemasok.

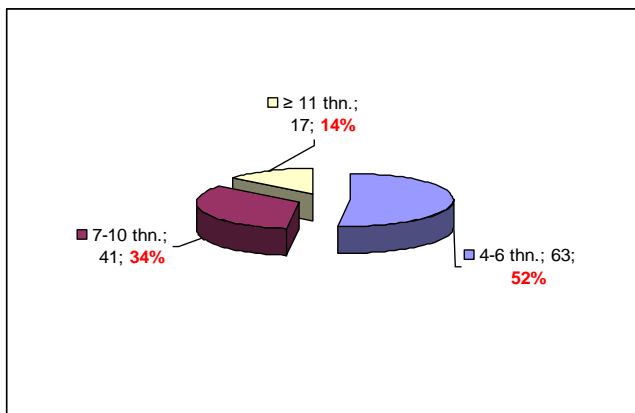


Gambar 4.2. Kaitan Jenis Ritel dengan Jumlah Pemasok Kunci.

Sementara 90,63 persen Supermarket memiliki jumlah Pemasok Kuncinya 21 s.d. 50 pemasok dan hanya 9,38 persen Supermarket memiliki jumlah Pemasok Kunci 51 s.d. 100 pemasok. Sedangkan Hypermarket, 70,78 persen memiliki jumlah Pemasok Kuncinya 51 s.d. 100 pemasok dan sisanya 22,22 persen Hipermarket memiliki jumlah Pemasok Kunci \geq 100 pemasok. Berdasarkan persentase jumlah Pemasok Kunci untuk setiap jenis ritel di atas, dapat dijelaskan bahwa peritel telah melakukan seleksi pemasok sehingga diperoleh jumlah pemasok kunci yang sedikit serta jumlah Pemasok Kunci ada kaitannya dengan jenis ritel (luas lantai ritel).

Karakteristik Peritel Modern Berdasarkan Lama Berkolaborasi dengan Pemasok Kunci

Hasil survai yang ditunjukkan pada Gambar 4.3. dapat dijelaskan bahwa 52 persen Peritel telah berkolaborasi dengan Pemasok Kunci selama 4 s.d. 6 tahun, 34 persen selama 7 s.d. 10 tahun, dan 14 persen selama \geq 11 tahun.

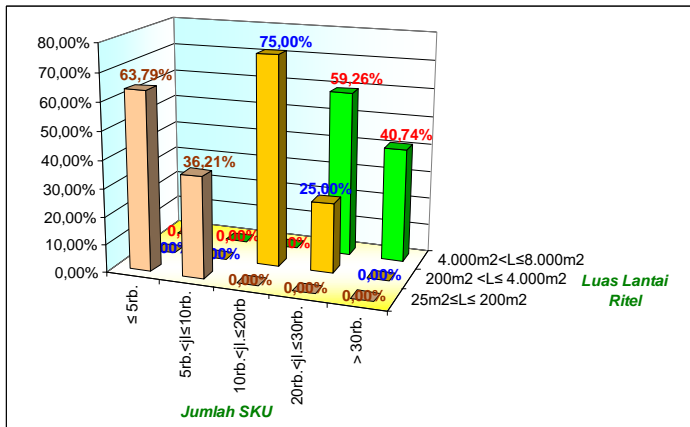


Gambar 4.3. Lama Kolaborasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci.

Hal ini menunjukkan bahwa peritel telah melakukan kolaborasi dalam waktu yang cukup lama dengan Pemasok Kunci yaitu rata-rata 7,5 tahun terakhir ini. Dengan kolaborasi jangka panjang ini diharapkan peritel bisa meningkatkan kinerja Rantai Pasokannya.

Karakteristik Peritel Modern Berdasarkan Jumlah SKU (*stock keeping unit*) yang dijual Gerai/Toko

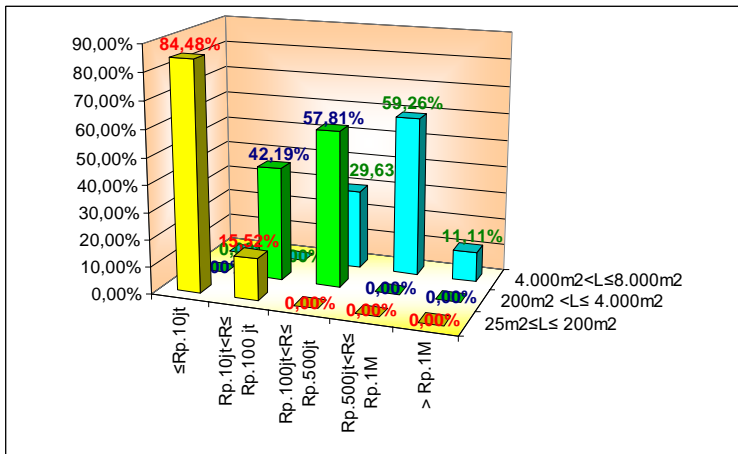
Hasil survai yang ditunjukkan pada Gambar 4.4. dapat dijelaskan bahwa 63,79 persen Minimarket (luas lantai 25m² s.d. 200m²) memiliki jumlah SKU yang dijual sebanyak kecil sama dengan 5.000 SKU, dan 36,21 persen menjual 5.001 s.d. 10.000 SKU. Sementara 75 persen Supermarket (luas lantai 201m² s.d. 4000m²) menjual 10.001 s.d. 20.000 SKU, dan terdapat 25 persen menjual 20.001 s.d. 30.000 SKU. Sedangkan 59,26 persen Hipermarket (luas lantai 4001m² s.d. 8000m²) menjual 20.001 s.d. 30.000 SKU, dan terdapat 40,74 persen menjual lebih besar dari 30.000 SKU. Dari persentase di atas jelas menunjukkan bahwa besar kecilnya luas lantai ritel berkaitan dengan besar kecilnya SKU yang dijual di ritel.



Gambar 4.4. Kaitan Luas Lantai Ritel dengan Jumlah SKU.

Karakteristik Peritel Modern Berdasarkan Luas Lantai Ritel dengan Rata-rata Penjualan per hari

Hasil survai yang ditunjukkan pada Gambar 4.5. dapat dijelaskan bahwa 84,48 persen Minimarket (luas lantai 25m² s.d. 200m²) memiliki omset penjualan per hari lebih kecil sama dengan Rp.10 juta, dan terdapat 15,52 persen memiliki omset penjualan per hari antara Rp.10 juta s.d. Rp.100 juta. Sementara 42,19 persen Supermarket (luas lantai 201m² s.d. 4000m²) memiliki omset penjualan per hari antara Rp.10 juta s.d. Rp.100 juta, dan terdapat 57,81 persen memiliki omset penjualan per hari antara Rp.100 juta s.d. Rp.500 juta. Sedangkan 29,63 persen Hipermarket (luas lantai 40001m² s.d. 8000m²) memiliki omset penjualan per hari antara Rp.100 juta s.d. Rp.500 juta, dan 59,26 persen memiliki omset penjualan per hari antara Rp.500 juta s.d. Rp.1 miliar, dan terdapat pula 11,11 persen memiliki omset penjualan per hari lebih besar dari Rp.1 miliar.

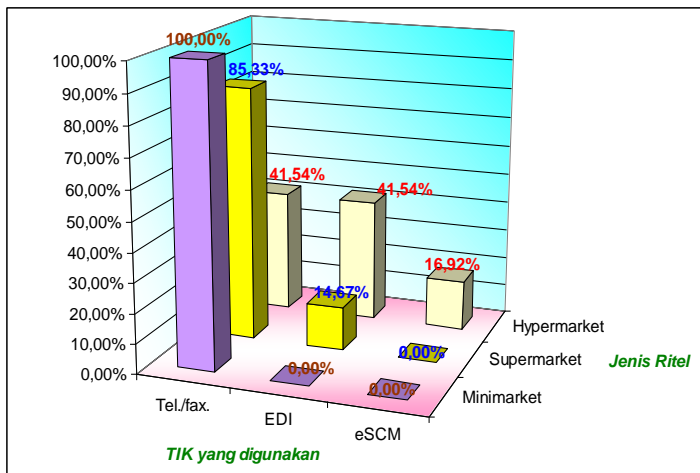


Gambar 4.5. Kaitan Luas Lantai Ritel dengan Rata-rata Penjualan/hari.

Berdasarkan persentase terbesar di atas dapat dijelaskan bahwa rata-rata omset penjualan per hari Minimarket adalah Rp.50.000,-/m² luas lantai, sementara Supermarket omset penjualan per harinya adalah Rp.125.000,-/m² luas lantai, sedangkan Hipermarket omset penjualan per harinya adalah Rp. 167.000,-/m² luas lantai.

Karakteristik Peritel Modern Berdasarkan Teknologi Informasi & Komunikasi yang digunakan untuk Berkolaborasi dengan Pemasok Kunci

Hasil survai yang ditunjukkan pada Gambar 4.6. dapat dijelaskan 100 persen Minimarket menggunakan Telepon/faksimili untuk bertukar informasi dan berkomunikasi dalam berkolaborasi dengan Pemasok Kuncinya.



Gambar 4.6. Kaitan Jenis Ritel dengan Teknologi Informasi & Komunikasi yang digunakan.

Sementara Supermarket yang menggunakan secara bersamaan Telepon/faksimili (85,33 persen) dan *Electronic Data Interchange*/EDI (14,67 persen) untuk bertukar informasi dan

berkomunikasi dalam berkolaborasi dengan Pemasok Kuncinya. Sedangkan Hipermarket yang menggunakan secara bersamaan Telepon/faximile (41,54 persen), *Electronic Data Interchange/EDI* (41,54 persen), dan *eSupply Chain Management/eSCM* (16,92 persen) untuk bertukar informasi dan berkomunikasi dalam berkolaborasi dengan Pemasok Kuncinya. Dengan demikian, EDI telah diterapkan di sebagian kecil Supermarket dan sebagian besar Hipermarket, sedangkan eSCM baru diterapkan di sebagian kecil Hipermarket.

Karakteristik Peritel Modern Berdasarkan urutan prioritas manfaat Kolaborasi yang telah Dibangun dengan Pemasok Kunci

Hasil survai yang ditunjukkan pada Gambar 4.7. dapat dijelaskan bahwa urutan prioritas manfaat Kolaborasi yang telah dibangun Peritel dengan Pemasok Kunci, yaitu pertama: Meningkatkan Ketepatan Respon (20,77 persen), kedua: Menurunkan Biaya Simpan (15,94 persen).



Gambar 4.7. Urutan Prioritas Manfaat Peritel Modern Berkolaborasi yang telah dibangun.

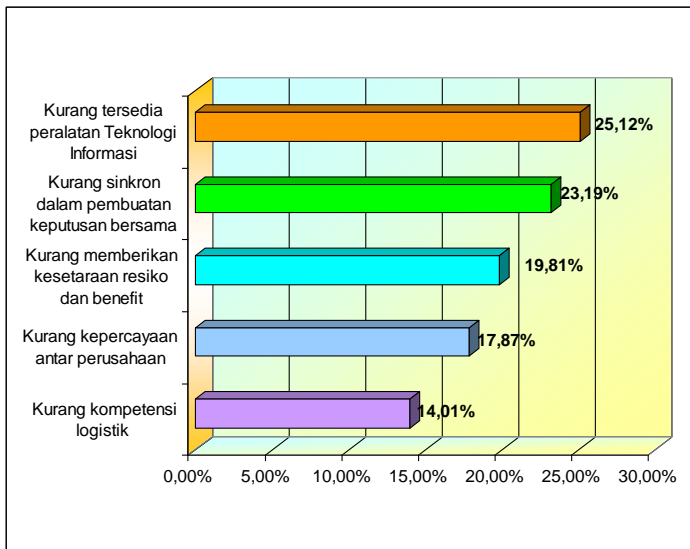
Manfaat ketiga: Menurunkan *Lost sales* (14,98 persen), keempat: Meningkatkan Ketersediaan & Keakuratan Informasi (12,56 persen), kelima: Menurunkan *Stockouts* (11,59 persen), keenam: Meningkatkan Perputaran Persediaan (11,11 persen), ketujuh: Menurunkan Biaya Kerusakan Barang (7,25 persen), dan kedelapan: Menurunkan keluhan Pelanggan (5,80 persen). Mengacu pada prioritas manfaat di atas, maka Peritel mengutamakan Ketepatan Respons yang berupa tepat waktu, tepat kualitas, tepat kuantitas, tepat harga, dan tepat tempat yang diberikan oleh Pemasok Kunci terhadap Peritel, maupun yang Peritel berikan kepada pelanggannya.

Karakteristik Peritel Modern Berdasarkan urutan Kendala Berkolaborasi dengan Pemasok Kunci

Kendala-kendala umum dalam melakukan kolaborasi yaitu kendala insentif, kendala pemrosesan informasi, kendala operasional, kendala penetapan harga, dan kendala perilaku. Kendala insentif terjadi bila tidak terdapat keseimbangan manfaat dan risiko antara pihak-pihak yang berkolaborasi. Kendala pemrosesan informasi berupa distorsi informasi di antara mitra rantai pasokan, sehingga mengakibatkan peningkatan variabilitas pesanan di dalam rantai pasokan. Kendala operasional berupa *lead time* pemesanan yang tidak pasti dan jumlah lot pemesanan yang lebih besar dari permintaan. Kendala penetapan harga berkaitan dengan pengambilan keputusan dalam penetapan harga produk atau jasa berdasarkan biaya produksi, keuntungan, dan biaya lainnya. Kendala perilaku berupa ketidakpercayaan antarmitra rantai pasokan, kesenjangan komunikasi antarorganisasi, kesenjangan teknologi informasi yang digunakan, dan kesenjangan kompetensi.

Hasil survai yang ditunjukkan pada Gambar 4.8. dapat dijelaskan bahwa urutan Kendala Peritel Berkolaborasi dengan Pemasok Kunci, yaitu pertama: Kurang tersedianya peralatan

Teknologi Informasi (25,12 persen), kedua: Kurang sinkron dalam pembuatan keputusan bersama (23,19 persen), ketiga: Kurang memberikan kesetaraan risiko dan benefit (19,81 persen), keempat: Kurang kepercayaan antar perusahaan (17,87), dan kelima: Kurang kompetensi logistik (14,01 persen). Berdasarkan urutan kendala di atas maka kurang tersedianya peralatan Teknologi Informasi menempati urutan pertama dalam kendala berkolaborasi dengan pemasok. Hal ini bersesuaian dengan uraian di atas tentang Teknologi Informasi & Komunikasi yang digunakan Peritel untuk Berkolaborasi dengan Pemasok Kunci, yaitu sebagian besar masih menggunakan telepon/faksimili.



Gambar 4.8. Urutan Kendala Peritel Modern Berkolaborasi dengan Pemasok Kunci.

2. Kolaborasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci

Persepsi Peritel Modern dan Pemasok Kunci di DKI Jakarta dan Kota Bandung dapat dijelaskan berdasarkan bagaimana Peritel dan Pemasok Kunci melakukan : Kolaborasi : Informasi, Sinkronisasi Keputusan, Kesejajaran Insentif, dan Organisasi, dan bagaimana tentang Kinerja Rantai Pasokan Peritel.

Tingkat Kolaborasi Peritel Modern dan Pemasok Kunci didasarkan pada hasil survai yang dibandingkan dengan kategori tingkat kolaborasi pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Kriteria Kategori Tingkat Kolaborasi berdasarkan Interval Skor.

Interval Skor	Kategori
$0\% \leq \text{Interval Skor} < 21\%$	Sangat Rendah
$21\% \leq \text{Interval Skor} < 41\%$	Rendah
$41\% \leq \text{Interval Skor} < 61\%$	Sedang
$61\% \leq \text{Interval Skor} < 81\%$	Tinggi
$81\% \leq \text{Interval Skor} \leq 100\%$	Sangat Tinggi

Tingkat Kolaborasi Informasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci

Kolaborasi Informasi pada penelitian ini menjelaskan Persepsi Peritel dan Pemasok Kunci tentang kerja sama antara Peritel dengan Pemasok Kunci dalam hal pengumpulan dan penyebaran informasi yang relevan dan tepat waktu dengan menggunakan sumber daya secara bersama untuk pembuatan keputusan pada perencanaan dan operasi Rantai Pasokan. Indikator yang digunakan untuk mengukur Tingkat Kolaborasi Informasi yaitu : Peramalan Permintaan, Administrasi Penjualan, Tingkat Persediaan, Rencana Promosi, Jadwal Penyerahan, dan Penggunaan Teknologi Informasi.

Sharing informasi di antara mitra rantai pasokan merupakan prasyarat penting untuk melakukan kolaborasi dan akan berdampak besar terhadap kinerja rantai pasokan. Alasan utamanya adalah *sharing* informasi di antara mitra rantai pasokan dapat mengurangi berbagai macam ketidakpastian yang menyebabkan biaya menjadi lebih tinggi.

Hasil survai diringkaskan pada Tabel 4.3. dengan kesimpulan bahwa Tingkat Kolaborasi Informasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan sedang.

Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi dan Skor Tanggapan Peritel dan Pemasok Kunci Terhadap Variabel Kolaborasi Informasi.

No	Indikator	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Kategori Indikator
		1	2	3	4	5		
1	Tingkat Ketepatan Informasi Peramalan Permintaan	0	87	97	16	7	207	Cukup Tepat
2	Tingkat Keakuratan Informasi Administrasi Penjualan	0	85	103	14	5	207	Cukup Akurat
3	Tingkat Ketersediaan Informasi Persediaan	0	0	108	59	40	207	Cukup Tersedia
4	Tingkat Ketepatan Informasi Rencana Promosi	0	0	76	127	4	207	Tepat
5	Tingkat Ketepatan Informasi Jadwal Penyerahan	0	128	53	17	9	207	Kurang Tepat
6	Tingkat Keefektifan Penggunaan Teknologi Informasi	0	137	51	12	7	207	Kurang Efektif
Jumlah frekuensi x skor		0	874	1464	980	360		
Bobot		3678						
Bobot Ideal		6210						
Skor Kolaborasi Informasi		59,23%						
Kategori Skor Kolaborasi Informasi		Sedang						

Selanjutnya analisis Persepsi Peritel dan Pemasok Kunci mengenai setiap indikator dari Kolaborasi Informasi diuraikan sebagai berikut :

a) Peramalan Permintaan

Kolaborasi Informasi dapat membantu membuat Peramalan Permintaan lebih baik guna memfasilitasi kejelasan permintaan, kemudahan pemrosesan permintaan, dan pencapaian kinerja rantai pasokan. Teknik yang digunakan oleh Peritel untuk melakukan peramalan permintaan yaitu kolaborasi perencanaan, peramalan, dan pengisian kembali persediaan (*Collaborative planning, forecasting, and replenishment /CPFR*), merupakan *sharing* hasil peramalan permintaan dan informasi bisnis yang terkait serta kolaborasi perencanaan antara peritel dengan pemasok untuk meningkatkan efisiensi rantai pasokan dan pengisian kembali persediaan produk.

Hasil survei pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang bagaimana tingkat ketepatan informasi peramalan permintaan untuk produk yang berasal dari pemasok kunci, maka sebesar 42,03 menyatakan Kurang Tepat persen, sebesar 30,44 persen menyatakan Cukup Tepat, sebesar 7,73 persen menyatakan Tepat, dan sebesar 3,38 persen menyatakan Sangat Tepat.

Hasil survei ini menunjukkan bahwa sebagian besar Peritel dan Pemasok Kunci dan Pemasok Kunci menyatakan bahwa Kolaborasi Informasi belum memberikan manfaat berupa ketepatan meramalkan permintaan produk yang berasal dari Pemasok Kunci. Ketepatan ramalan permintaan ini berguna untuk menyediakan barang dalam jumlah yang cukup (tidak kurang maupun berlebih) sehingga dapat menurunkan biaya persediaan barang dan meningkatkan *service level* ke pelanggan.

b) Administrasi Penjualan

Kolaborasi Informasi dapat memberikan pengelolaan administrasi Penjualan lebih baik sehingga dapat memberikan keakuratan informasi penjualan barang dari toko dan permintaan pelanggan sehingga dapat digunakan sebagai

pemicu untuk merespons permintaan mulai dari pembeli dan perencana, pusat distribusi, dan pemasok yang dirancang untuk menjamin barang dagangan selalu tersedia di toko pada saat dibutuhkan oleh pelanggan.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang sejauhmana tingkat keakuratan informasi administrasi penjualan untuk data pelanggan, maka sebesar 41,06 persen menyatakan Kurang Akurat, sebesar 49,76 persen menyatakan Cukup Akurat, sebesar 6,76 persen menyatakan Akurat, dan sebesar 2,42 persen menyatakan Sangat Akurat. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Peritel dan Pemasok Kunci dan Pemasok Kunci menyatakan bahwa dengan adanya Kolaborasi Informasi telah memberikan manfaat berupa cukup akuratnya informasi administrasi penjualan untuk data pelanggan. Keakuratan informasi ini dikarenakan Peritel telah menerapkan EDI dan eSCM dalam *me-maintenance* data pelanggan.

Manfaat keakuratan informasi administrasi penjualan bagi Peritel dikemukakan adalah sebagai berikut :

- Dapat mengidentifikasi secara cepat dan tepat barang yang lakunya cepat (*fast moving*) sehingga bisa segera melakukan pemesanan kembali (*re-order*) barang ke Pemasok untuk mengimbangi tingkat permintaan barang oleh konsumen.
- Mampu mengetahui barang yang lakunya lambat (*slow moving*) sehingga mencegah pemesanan barang yang tidak bergerak dan menguntungkan bagi aliran dana (*cash flow*) perusahaan.
- Pergerakan penjualan produk dapat dimonitor dari kecepatan perputarannya serta tingkat profitabilitasnya dan memungkinkan untuk produk tersebut mendapat ruang yang bagus untuk dipajang.
- Dapat digunakan untuk memprediksi loncatan penjualan musiman.

c) Tingkat Persediaan

Kolaborasi Informasi dapat memberikan informasi tingkat persediaan dengan baik yang mencakup tingkat atau kecepatan penjualan barang, ramalan permintaan, ketersediaan persediaan, jumlah pemesanan ke pemasok, persediaan cadangan yang dibutuhkan, pengukuran kinerja seperti perputaran persediaan, dan keputusan pemesanan yang tepat untuk setiap SKU.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang bagaimana tingkat ketersediaan informasi persediaan produk yang berasal dari pemasok kunci, maka sebesar 52,17 persen menyatakan Cukup Tersedia, sebesar 28,50 persen menyatakan Tersedia, dan sebesar 19,32 persen menyatakan Sangat Tersedia. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Peritel dan Pemasok Kunci menyatakan bahwa dengan adanya Kolaborasi Informasi telah memberikan manfaat berupa cukup ketersediaan informasi persediaan produk yang berasal dari pemasok kunci.

Menurut penjelasan Kepala Gerai Carrefour, bahwa mereka menggunakan aplikasi ternama khusus untuk rantai pasokan dan sekaligus mampu menjalankan *data warehouse management*, yakni InfoLog. Dengan InfoLog, semua proses dalam rantai pasokan bisa diintegrasikan, sehingga informasi persediaan produk yang berasal dari pemasok kunci bisa dimonitor secara *real time*.

d) Rencana Promosi

Kolaborasi Informasi dapat memberikan informasi rencana promosi dengan lebih baik untuk menetapkan rencana penciptaan *brand image* perusahaan atau ritel dan penetapan anggaran program promosi.

Metode komunikasi promosi yang digunakan oleh peritel dapat diklasifikasikan yaitu :

- 1) Komunikasi nonpersonal yang dibayar, dapat berupa iklan, promosi penjualan, situs web, dan kontes.
- 2) Komunikasi personal yang dibayar, yaitu menggunakan para tenaga penjual yang membantu pelanggan memenuhi kebutuhan mereka melalui pertukaran informasi secara tatap muka ataupun menggunakan internet.
- 3) Komunikasi nonpersonal tanpa bayar, yaitu publisitas melalui presentasi signifikan tanpa bayar tentang ritel dalam bentuk berita dalam media nonpersonal.
- 4) Komunikasi personal tanpa bayar, yaitu melalui mekanisme dari mulut ke mulut (*word of mouth*), berupa komunikasi antarorang mengenai suatu ritel

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang bagaimana tingkat ketepatan informasi rencana promosi kepada pelanggan untuk produk yang berasal dari pemasok kunci, maka sebesar 36,71 persen menyatakan Cukup Tepat, sebesar 61,35 persen menyatakan Tepat, dan sebesar 1,93 persen menyatakan Sangat Tepat. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Peritel dan Pemasok Kunci menyatakan bahwa dengan adanya Kolaborasi Informasi telah memberikan manfaat berupa ketepatan informasi rencana promosi kepada pelanggan untuk produk yang berasal dari pemasok kunci. Informasi promosi ini, secara teratur disampaikan Peritel ke pelanggan melalui media brosur, seperti adanya promosi hadiah, memberikan diskon, even khusus, program kupon, program undian berhadiah, dan lain-lain.

Tahapan yang dilakukan peritel dalam mengembangkan dan mengimplementasikan program rencana komunikasi ritel yaitu : (1) tentukan tujuan program komunikasi (misalnya menciptakan *brand image* ritel); (2) tetapkan anggaran program komunikasi; (3) alokasikan anggaran promosi; dan (4) implementasikan dan evaluasi program komunikasi.

e) **Jadwal Penyerahan**

Kolaborasi Informasi dapat memberikan informasi Jadwal Penyerahan produk lebih tepat sehingga perusahaan dapat mempersiapkan fasilitas gudang dan merencanakan dengan baik kegiatan operasinya. Kepastian jadwal penyerahan barang memungkinkan pemasok untuk menjadwalkan pengiriman barang dengan moda transportasi yang efisien dengan bantuan program komputer yang akan mengatur beban muatan dan rute perjalanan terpendek.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang bagaimana tingkat ketepatan informasi jadwal penyerahan produk dari pemasok kunci, ternyata sebesar 61,84 persen menyatakan Kurang Tepat, sebesar 25,60 persen menyatakan Cukup Tepat, sebesar 8,21 persen menyatakan Tepat, dan sebesar 4,35 persen menyatakan Sangat Tepat. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Peritel dan Pemasok Kunci menyatakan bahwa Kolaborasi Informasi belum maksimal memberikan manfaat dalam hal tingkat ketepatan informasi jadwal penyerahan produk dari pemasok kunci.

Namun sebagian kecil Peritel telah merasakan manfaat yang tinggi dari kolaborasi ini, hal ini seperti yang diutarakan Kepala Gerai Carrefour, bahwa mereka menggunakan software aplikasi untuk rantai pasokan dan sekaligus mampu menjalankan data *warehouse management*, yakni InfoLog. Sistem ini memudahkan kolaborasi Carrefour dengan para pemasok kuncinya terutama untuk menjadwalkan penyerahan produk dari Pemasok.

f) **Penggunaan Teknologi Informasi**

Penggunaan teknologi informasi yang terdiri dari perangkat keras dan lunak merupakan hal yang krusial dalam rantai pasokan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi sehingga dapat membantu manajer rantai pasokan untuk membuat keputusan dengan cepat dan tepat sehingga

berdampak signifikan terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan. Informasi yang dibutuhkan pada setiap tahapan di rantai pasokan, yaitu :

- (1) Informasi pemasok : produk apa yang tersedia untuk dijual, pada harga berapa, dengan *lead time* penyampaian berapa lama, dan ke mana mereka bisa mengirimkannya. Juga meliputi informasi : status pesanan, modifikasi, dan rencana pembayaran.
- (2) Informasi pabrikan : produk apa yang akan dibuat, berapa banyak, dengan fasilitas apa, dengan *lead time* berapa lama, dengan optimasi bagaimana, berapa biaya produksi, dan berapa ukuran *batch* produksi.
- (3) Informasi distribusi dan ritel : ke mana akan dikirim, dalam jumlah berapa, dengan moda angkutan apa, pada harga berapa, berapa banyak disimpan di setiap lokasi ritel, dan dengan *lead time* berapa lama.
- (4) Informasi permintaan : siapa yang membeli barang apa, pada harga berapa, di mana, dan jumlahnya berapa.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang bagaimana tingkat keefektifan penggunaan teknologi informasi dalam menyediakan informasi baik bagi peritel maupun bagi pemasok kunci, maka sebesar 66,18 persen menyatakan Kurang Efektif, sebesar 24,64 persen menyatakan Cukup Efektif, sebesar 5,80 persen menyatakan Efektif, dan sebesar 3,38 persen menyatakan Sangat Efektif. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Peritel dan Pemasok Kunci menyatakan bahwa Kolaborasi Informasi belum memberikan manfaat maksimal dalam hal tingkat keefektifan penggunaan teknologi informasi dalam menyediakan informasi baik bagi peritel maupun bagi pemasok kunci.

Penggunaan teknologi yang efektif di ritel akan memberikan dua manfaat yang besar bagi pelanggan berupa mereduksi *stockout* barang dagangan dan tersedianya barang dagangan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan di setiap

ritel. Manfaat bagi pelanggan ini memberikan dampak terhadap ritel berupa meningkatnya penjualan, biaya yang rendah (biaya komunikasi dengan pemasok, biaya salah kirim barang, biaya *reverse logistic*, biaya persediaan, dan biaya pergudangan), meningkatnya perputaran persediaan, dan meningkatkan *return on investment*.

Tingkat Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan Peritel Modern dengan Pemasok Kunci

Sinkronisasi Keputusan mengacu pada pengambilan keputusan bersama berdasarkan penyesuaian terhadap suatu standar pada konteks perencanaan dan operasional rantai pasokan. Keputusan bersama ini digunakan untuk memandu proses logistik di setiap mitra rantai pasokan. Dalam konteks integrasi perencanaan, keputusan yang dibuat berupa perencanaan dalam hal pemilihan target pasar, penentuan barang dagangan, tingkatan pelayanan pelanggan, promosi, dan peramalan. Sedangkan dalam konteks integrasi operasional berupa penanganan pesanan dan proses penyerahan barang sesuai jadwal pengirimana dan pengisian kembali barang ke toko-toko ritel.

Sinkronisasi Keputusan mendorong mitra rantai pasokan untuk mempunyai suatu rasa memiliki di mana semua keputusan mengacu kepada suatu tujuan bersama yaitu melayani pelanggan akhir. Hal ini akan mengurangi kesenjangan antara permintaan pelanggan dengan aktual penyerahan barang, dengan demikian akan meningkatkan persepsi pelanggan mengenai kinerja pemenuhan permintaan pelanggan. Selain itu, Sinkronisasi Keputusan memberikan kontribusi terhadap reputasi perusahaan dalam penyerahan tepat waktu dan konsistensi ketersediaan produk, sehingga pelanggan dapat membeli produk yang diinginkannya pada waktu dan tempat yang tepat.

Sinkronisasi Keputusan menjelaskan persepsi peritel dan Pemasok Kunci tentang kerja sama antara Peritel dengan Pemasok Kunci dalam hal pengambilan keputusan berdasarkan penyesuaian terhadap suatu standar pada perencanaan dan operasi Rantai Pasokan. Indikator yang digunakan untuk mengukur Tingkat Sinkronisasi Keputusan yaitu : Pembelian, Pemilihan Target Pasar, Kebijakan Harga, dan Pemenuhan Pelayanan.

Hasil survai diringkas pada Tabel 4.4. dengan kesimpulan bahwa Tingkat Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan tinggi.

Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi dan Skor Tanggapan Peritel dan Pemasok Terhadap Variabel Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan.

No	Indikator	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Kategori Indikator
		1	2	3	4	5		
1	Tingkat Ketepatan Pembelian	0	0	70	99	38	207	Tepat
2	Tingkat Ketepatan Pemilihan Target Pasar	0	0	53	118	36	207	Tepat
3	Tingkat Ketepatan Penetapan Harga	0	0	47	124	36	207	Tepat
4	Tingkat Ketepatan Pemenuhan Pelayanan	0	87	54	39	27	207	Kurang Tepat
Jumlah frekuensi x skor		0	174	672	1520	685		
Bobot		3051						
Bobot Ideal		4140						
Skor Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan		73,70%						
Kategori Skor Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan		Tinggi						

Selanjutnya analisis Persepsi Peritel dan Pemasok Kunci mengenai setiap indikator dari Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan diuraikan sebagai berikut :

a) Pembelian

Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan akan menjamin Pembelian yang dilakukan oleh peritel akan memperoleh barang secara benar baik harga, kuantitas dan kualitas yang dituangkan dalam kontrak pembelian.

Pembelian adalah aktivitas untuk menjamin perolehan secara benar barang (material, barang pendukung, barang setengah jadi, produk jadi, jasa-jasa) pada harga, kuantitas dan kualitas yang tepat, dari pemasok yang tepat dengan tepat kontrak dan tepat waktu. Untuk menjamin perolehan barang secara benar maka peritel melakukan proses seleksi pemasok, sehingga dengan demikian sejak dari awal telah dibangun kolaborasi antara peritel dengan pemasok yang dituangkan dalam kontrak pembelian.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang sejauhmana tingkat ketepatan pembelian (kuantitas dan kualitas) barang yang didasarkan pengambilan keputusan bersama dengan pemasok kunci, maka sebesar 33,82 persen menyatakan Cukup Tepat, sebesar 47,83 persen menyatakan Tepat, dan sebesar 18,36 persen menyatakan Sangat Tepat. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Peritel dan Pemasok Kunci menyatakan bahwa dengan adanya Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan telah memberikan manfaat berupa ketepatan pembelian (kuantitas dan kualitas) barang yang didasarkan pengambilan keputusan bersama.

Pengambilan keputusan bersama dalam pembelian di ritel dilakukan pada proses negosiasi antara peritel dengan pemasok. Keputusan bersama dalam negosiasi berkaitan dengan : (1) harga dan keuntungan; (2) manfaat tambahan; (3) periode

pembayaran; (4) jadwal pengiriman; (5) program promosi; (6) moda dan biaya transportasi.

b) Pemilihan Target Pasar

Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan dapat membantu pemilihan target pasar dengan baik untuk menetapkan segmen pasar tertentu dari berbagai segmen yang ada di masyarakat sebagai sasaran program pemasaran peritel. Konsep ritel adalah orientasi manajemen yang memfokuskan ritel dalam menentukan kebutuhan target pasar serta memenuhi kebutuhannya dengan lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaingnya.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang sejauhmana tingkat ketepatan pemilihan target pasar yang didasarkan pengambilan keputusan bersama dengan pemasok kunci, maka sebesar 25,60 persen menyatakan Cukup Tepat, sebesar 57,00 persen menyatakan Tepat, dan sebesar 17,39 persen menyatakan Sangat Tepat. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Peritel dan Pemasok Kunci menyatakan bahwa dengan adanya Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan telah memberikan manfaat berupa ketepatan pemilihan target pasar yang didasarkan pengambilan keputusan bersama.

Format ritel yang direncanakan akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan target pasar adalah gabungan yang didasarkan pada sifat atau ciri barang dan jasa yang ditawarkan, kebijakan penentuan harga, pemasangan iklan dan program promosi, desain toko, dan lokasi khusus. Dengan demikian penentuan format ritel ini sangat erat kaitannya dengan Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan antara Peritel dengan Pemasok Kuncinya. Dengan adanya penetapan target pasar yang baik, maka diharapkan Peritel akan memperoleh keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan dan keuntungan dari persaingan yang dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

c) Kebijakan Harga

Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan penetapan Kebijakan Harga dengan baik karena pelanggan cenderung mencari nilai (*value*) ketika membeli barang atau jasa. Nilai adalah rasio antara apa yang diperoleh pelanggan (barang dan jasa) dengan apa yang harus dia bayar untuk mendapatkan manfaat barang tersebut. Ritel merespons kebutuhan pelanggan dengan format yang menekankan harga rendah sebagai sarana untuk menciptakan keunggulan diferensiasi.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang sejauhmana tingkat ketepatan penetapan harga yang didasarkan pengambilan keputusan bersama dengan pemasok kunci, maka sebesar 22,71 persen menyatakan Cukup Tepat, sebesar 59,90 persen menyatakan Tepat, dan sebesar 17,39 persen menyatakan Sangat Tepat. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Peritel dan Pemasok Kunci menyatakan bahwa dengan adanya Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan telah memberikan manfaat berupa ketepatan penetapan harga yang didasarkan pengambilan keputusan bersama.

Para peritel biasanya menggenjot penjualan barang merek sendiri (*private label*) dengan strategi harga yang lebih kompetitif. Barang ini diperoleh dari beberapa Pemasok Kunci mereka dan dengan kesepakatan dengan pemasok, kemudian barang tersebut diberikan *private label* oleh peritel. Penetapan harga lainnya, berdasarkan kesepakatan Pemasok Kunci dilakukan oleh PT Matahari Putra Prima Tbk. yang mengoperasikan 38 gerai Hypermart dengan kebijakan harga yang fleksibel untuk mengimbangi strategi pesaingnya.

Strategi penetapan harga di pasar ritel mengacu terhadap dua hal sebagai berikut :

- (1) Penetapan harga rendah tiap hari (*everyday low pricing-EDLP*) yang menekankan kontinuitas harga ritel pada level antara nonobral regular dan harga obral diskon besar pesaing ritel (tidak selalu berarti murah). Manfaatnya

adalah berkurangnya perang harga, berkurangnya iklan, dan berkurangnya kelebihan persediaan.

- (2) Penetapan harga tinggi atau rendah (*high/low pricing-HLP*), di mana ritel kadang-kadang menawarkan harga di atas EDLP pesaing, dengan memakai iklan untuk mempromosikan obral dalam frekuensi yang cukup tinggi. Manfaatnya adalah barang dagang yang sama memikat berbagai pasar, obral menciptakan kegairahan belanja, obral menggerakkan barang dagangan, dan penekanan terhadap kualitas barang dagangan.

Sedangkan pendekatan dalam penetapan harga dalam ritel, yaitu :

- (1) Metode penetapan harga jual impas, yaitu harga yang berorientasi biaya (harga ditentukan dengan penambahan persentase tetap kepada biaya atau harga barang dagangan).
- (2) Metode penetapan harga yang berorientasi pada permintaan, yaitu harga yang didasarkan pada perkiraan kemauan pelanggan untuk membayar.
- (3) Metode penetapan harga yang berorientasi pada persaingan, yaitu harga dapat ditetapkan di bawah, di atas, ataupun sama dengan pesaing.

d) Pemenuhan Pelayanan

Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan dapat membantu Pemenuhan Pelayanan kepada pelanggan dilakukan dengan baik untuk menciptakan pengalaman berbelanja dan lebih bersifat memberikan penghargaan kepada pelanggan serta meningkatkan nilai penerimaan pelanggan. Beberapa pelayanan yang diberikan oleh ritel kepada pelanggan yaitu : penerimaan kartu kredit, terminal ATM, cek harga, fasilitas jaga anak, kredit, pengantaran barang ke rumah atau kantor, barang demo, ruang ganti pakaian, waktu buka yang lebih panjang, parkir, bantuan pemilihan barang, area bermain anak, pelayanan perbaikan, toilet, garansi, kartu belanja, dll.

Hasil survei pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang sejauhmana tingkat ketepatan pemenuhan pelayanan kepada pelanggan yang didasarkan pengambilan keputusan bersama dengan pemasok kunci, maka sebesar 42,03 persen menyatakan Kurang Tepat, sebesar 26,09 persen menyatakan Cukup Tepat, sebesar 18,84 persen menyatakan Tepat, dan sebesar 13,04 persen menyatakan Sangat Tepat. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Peritel dan Pemasok Kunci menyatakan bahwa Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan belum memberikan manfaat maksimal dalam hal pemenuhan tingkat pelayanan kepada pelanggan yang didasarkan pengambilan keputusan bersama masih kurang tepat.

Namun beberapa Kepala Gerai Hipermarket menjelaskan tentang manfaat kolaborasi Sinkronisasi Keputusan, bahwa mereka mengambil salah satu contoh tentang keberhasilan peningkatan *service level* untuk produk es krim Campina, karena adanya kolaborasi peritel dengan pemasok es krim Campina. Uraianya adalah sebagai berikut, sebelumnya peritel dan pemasok es krim Campina mengalami kesulitan dalam memonitor persediaan es krim Campina dengan 50 varian produk karena mesti melihat ketersediaan ruang di alat pendinginnya (*Freezer*). Fungsi *inventory control* sangat penting karena selalu berkaitan dengan suhu atau ketahanan dan ketersediaan produk es krim Campina. Dengan demikian manajemen Campina jelas tidak bisa secara sembarang menyetok es krim dengan cara memproduksi sebanyak-banyaknya, karena harus memperhatikan ketersediaan ruang di tempat penyimpanan (*Freezer*) di setiap ritel. Jika produksi berlebih maka hasil produksi sia-sia belaka dan merugikan, jika produksi kurang maka pelanggan akan kecewa karena es krim Campina tidak tersedia di ritel. Karenanya, kegiatan produksi sangat berkiblat pada permintaan di tingkat eceran (ritel). Solusinya, Manajemen Campina menggunakan sistem *Enterprise Resource Planning*

(ERP) terintegrasi dengan peritel. Dalam hal ini, aplikasi yang sudah diterapkan Campina antara lain modul Penjualan & Distribusi, Pemeliharaan Gedung (pabrik), Manajemen Materi dan Manajemen Aset (Manajemen *Freezer*). Terkait dengan manajemen aset, kini tim manajemen persediaan di kantor pusat Campina juga sangat mudah dalam memonitor kondisi semua *cold storage* yang tersebar di berbagai wilayah. Baik di *freezer* di ritel, di gudang, di mobil kanvas maupun kantor perwakilan, telah dipasang semacam alat kontrol sensor yang menunjukkan suhu yang tengah berlaku, sehingga jika terjadi perubahan suhu mendadak, bisa segera diketahui petugasnya. Secara periodik data suhu dan status persediaan masing-masing varian es krim Campina di-*upload* oleh pegawai di ritel untuk dimasukkan ke sistem *database* Campina. Dengan baiknya arus pengelolaan informasi saat ini, *service level* perusahaan Campina dan Ritel meningkat hingga 15 persen dibanding sebelumnya.

Tingkat Kolaborasi Kesejajaran Insentif Peritel Modern dengan Pemasok Kunci

Kolaborasi kesejajaran insentif mengacu pada tingkat kerja sama antara mitra rantai pasokan dalam berbagi biaya-biaya, risiko, dan benefit. Biaya administrasi dan biaya penggunaan teknologi perlu untuk ditanggung bersama secara adil di antara mitra rantai pasokan untuk memelihara komitmen kolaborasi. Mitra rantai pasokan akan mempertahankan kolaborasi jika mereka merasakan manfaat untuk survival di masa depan. Sedangkan manfaat kolaborasi kesejajaran insentif meliputi keuntungan komersial – seperti peningkatan penjualan dan peningkatan kinerja rantai pasokan – seperti penurunan biaya persediaan, serta dapat berbagi risiko dalam penanganan permintaan, persediaan, dan ketidakpastian harga.

Kolaborasi Kesejajaran Insentif menjelaskan Persepsi peritel dan pemasok Kunci tentang kerja sama antara peritel

dengan Pemasok Kunci dalam hal pengaturan kesetaraan risiko dan benefit yang terjadi akibat perencanaan dan operasi Rantai Pasokan. Indikator yang digunakan untuk mengukur Kolaborasi Kesejajaran Insentif yaitu : Program Promosi, Penelitian & Pengembangan, Manajemen Persediaan, dan Garansi Produk Rusak.

Hasil survai diringkas pada Tabel 4.5. dengan kesimpulan bahwa Tingkat Kolaborasi Kesejajaran Insentif Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan sedang.

Tabel 4.5. Distribusi Frekuensi dan Skor Tanggapan Peritel dan Pemasok Kunci Terhadap Variabel Kolaborasi Kesejajaran Insentif.

No	Indikator	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Kategori Indikator
		1	2	3	4	5		
1	Tingkat Keberhasilan Program Promosi	0	0	94	69	44	207	Cukup Berhasil
2	Tingkat Keberhasilan Penelitian & Pengembangan	0	128	62	13	4	207	Kurang Berhasil
3	Tingkat Keberhasilan Optimasi Persediaan	0	113	71	15	8	207	Kurang Berhasil
4	Tingkat Garansi Produk Rusak	0	72	94	34	7	207	Cukup Berhasil
Jumlah frekuensi x skor		0	626	963	524	315		
Bobot		2428						
Bobot Ideal		4140						
Skor Kolaborasi Kesejajaran Insentif		58,65%						
Kategori Skor Kolaborasi Kesejajaran Insentif		Sedang						

Selanjutnya analisis Persepsi Peritel dan Pemasok Kunci mengenai setiap indikator dari Kolaborasi Kesejajaran Insentif diuraikan sebagai berikut :

a) Program Promosi

Kolaborasi Kesejajaran Insentif membantu Program Promosi dapat dilakukan dengan baik untuk mendorong terjadinya penjualan atau untuk meningkatkan penjualan. Promosi penjualan yang dijalankan peritel dengan beberapa tujuan, antara lain mempertahankan minat pelanggan untuk tetap berbelanja pada ritel tersebut, mengenalkan produk baru atau gerai baru, menyaingi program para pesaing yang mengadakan program promosi penjualan, memancing konsumen potensial yang belum pernah berbelanja pada ritel tersebut, memanfaatkan musim atau kecenderungan pola perilaku belanja pelanggan misalnya masa persiapan awal tahun ajaran baru, maupun merangsang minat pelanggan untuk beralih merek.

Program promosi yang dilakukan oleh peritel merupakan kombinasi dari berbagai jenis promosi sebagai berikut :

- (1) Titik penjualan, yaitu dengan memajang produk di *counter* dan lantai untuk mengingatkan para pelanggan dan sekaligus merangsang pola belanja implusif.
- (2) Kontes, yaitu dengan menyelenggarakan suatu acara yang bersifat kompetisi untuk memperebutkan hadiah yang disiapkan dengan bekerja sama dengan pemasok.
- (3) Kupon, yaitu tanda yang ditujukan pada pelanggan untuk mendapatkan diskon khusus saat berbelanja.
- (4) Sampel produk, yaitu contoh yang diberikan secara cuma-cuma yang tujuannya memberikan gambaran baik dalam manfaat maupun tampilan dari produk yang dipromosikan.
- (5) Demonstrasi, yaitu memberikan gambaran atau contoh produk yang dijual.
- (6) Program pelanggan setia, yaitu para pelanggan diberikan poin atau diskon berdasarkan banyaknya jumlah belanja yang dilakukan.

- (7) Hadiah langsung, jumlah belanja menjadi faktor untuk memperoleh hadiah.
- (8) Hadiah untuk rujukan, yaitu hadiah yang diberikan kepada pelanggan jika mereka membawa calon pelanggan baru.
- (9) Suvenir, yaitu barang suvenir yang diberikan yang menunjukkan nama dan logo ritel.
- (10) Acara-acara khusus, adalah alat promosi penjualan yang berupa peragaan busana, penandatanganan buku oleh pengarangnya, pameran seni, dan kegiatan dalam liburan.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang sejauh mana tingkat keberhasilan program promosi yang dirancang bersama pemasok kunci bisa memberikan manfaat bersama, sebesar 45,41 persen menyatakan Cukup Berhasil, sebesar 33,33 persen menyatakan Berhasil, dan sebesar 21,26 persen menyatakan Sangat Berhasil. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Peritel dan Pemasok Kunci menyatakan bahwa dengan adanya Kolaborasi Kesejajaran Insentif memberikan manfaat bersama berupa cukup berhasilnya program promosi yang dirancang bersama pemasok kunci.

Menurut penjelasan beberapa Kepala Gerai hipermarket, bahwa mereka menerapkan program promosi dengan nama "Harga Heboh" yang merupakan implementasi program promosi penjualan yang menekankan harga jual sangat rendah terhadap item promosi. 'Harga heboh' merupakan strategi penetapan harga yang umum dikenal sebagai *Leader Pricing* yang didefinisikan sebagai harga yang bertujuan memancing konsumen untuk mendatangi gerai ritel dan meningkatkan pembelian tanpa rencana. Harga Heboh bertujuan meningkatkan lalu lintas konsumen dan mendorong penjualan barang pelengkap. Harga tersebut sangat fantastis bagi konsumen bahkan bagi pedagang pasar karena biasanya lebih rendah dari harga beli bersih yang diperolehnya dari pemasok.

Ketika konsumen tertarik dengan harga item target yang sangat fantastis dan mengunjungi gerai ritel, konsumen akan dipancing untuk membeli produk lain yang tersedia di dalam gerai. Semakin banyak produk lain yang dibeli tanpa direncanakan sebelumnya oleh konsumen, dan program promosi yang dilancarkan manajemen ritel melalui 'Harga Heboh' berhasil mencapai tujuannya. Istilah yang digunakan manajemen pasar modern dalam '*Leader Pricing*' berbeda-beda. Carrefour menggunakan 'Harga Heboh', Giant 'Murah Abis', Hypermart 'Cek Harga', Yogya 'Harga Heran' dan lain-lain. Walaupun istilah yang digunakan berbeda pada dasarnya memiliki tujuan yang sama. Program promosi ritel memiliki sasaran jangka pendek dan jangka panjang. Sasaran jangka pendek dari program promosi ritel adalah bertujuan meningkatkan lalulintas konsumen untuk meningkatkan penjualan dan lebih ditujukan sebagai usaha pencapaian kinerja operasional dalam suatu periode waktu tertentu. Sasaran jangka panjang tentunya adalah untuk membangun image gerai ritel di benak konsumen agar berbeda dengan pesaingnya.

Program promosi lain yang dirancang khusus bersama dengan Pemasok Kunci yaitu strategi *Everyday Low Prices* (EDLP) yang biasa diaplikasikan peritel dengan biaya operasional rendah dan pelayanan minimum. EDLP berguna memperluas cakupan segmen pasar yang bisa dijangkau dan memungkinkan peritel hipermarket untuk menjangkau konsumen hampir dari seluruh strata sosial yang ada di masyarakat. Strategi ini sangat efektif diaplikasikan di Indonesia, yang mayoritas konsumennya berasal dari kalangan menengah-bawah dan umumnya sangat peduli pada harga (*price sensitive*). Lewat strategi ini, sangatlah wajar jika banyak konsumen pasar tradisional kemudian beralih menjadi pelanggan hipermarket.

Penetapan harga rendah tiap hari (*everyday low pricing*-EDLP) yang menekankan kontinuitas harga ritel pada level

antara nonobral regular dan harga obral diskon besar pesaing ritel (tidak selalu berarti murah). Manfaatnya adalah berkurangnya perang harga, berkurangnya iklan, dan berkurangnya kelebihan persediaan, dan memperluas cakupan segmen pasar.

b) Penelitian & Pengembangan

Kolaborasi Kesejajaran Insentif dapat membantu Penelitian & Pengembangan dilakukan dengan lebih baik untuk menghadapi tantangan dalam mempercepat waktu untuk menjual produk baru ke pasar, mengurangi biaya, meningkatkan mutu, meningkatkan keandalan, dan fokus pada peningkatan kebutuhan pelanggan. Kemajuan teknologi komputer dan internet telah memungkinkan untuk menciptakan kolaborasi peneliti di antara perusahaan, dan sebagai hasilnya muncullah paradigma baru yang disebut kolaborasi teknik, kolaborasi pengembangan produk dan kolaborasi perusahaan. Kolaborasi penelitian dan pengembangan dengan pemasok kunci memerlukan usaha bersama dalam proses penelitian dan pengembangan yang baik, metode komunikasi yang lancar, kompetensi teknologi yang setara, dan hubungan saling percaya. Daya penggerak di belakang manajemen rantai pasokan yang efektif adalah kolaborasi. Kolaborasi penelitian dan pengembangan dengan pemasok kunci dilakukan dalam pertukaran dan pengintegrasian informasi, dan keterlibatan pengambilan keputusan taktis dalam bidang perencanaan, peramalan, distribusi, dan disain produk atau jasa baru.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang sejauhmana tingkat keberhasilan penelitian & pengembangan yang dirancang bersama pemasok kunci bisa memberikan manfaat bersama, ternyata sebesar 61,84 persen menyatakan Kurang Berhasil, sebesar 29,95 persen menyatakan Cukup Berhasil, sebesar 6,28 persen menyatakan Berhasil, dan sebesar 1,93 persen menyatakan Sangat Berhasil.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar peritel dan Pemasok Kunci menyatakan bahwa Kolaborasi Kesejajaran Insentif belum memberikan manfaat maksimal dalam hal kurang berhasil dalam penelitian & pengembangan yang dirancang bersama pemasok kunci.

Menurut penjelasan beberapa Kepala Toko/Gerai, bahwa Penelitian dan Pengembangan (Litbang) yang kurang berjalan baik terutama terhadap penggunaan teknologi informasi untuk transaksi bisnis antara peritel dengan pemasok Kunci. Litbang ini bertujuan untuk lebih proaktif dalam merencanakan, melakukan, dan pengambilan keputusan serta analisis bisnis ritel. Namun untuk Litbang yang dilakukan untuk program diskon dan program pengembangan pemasok untuk aspek kualitas produk, harga dan *delivery* sudah cukup berhasil dilakukan.

c) Manajemen Persediaan

Kolaborasi Kesejajaran Insentif dapat membantu Manajemen Persediaan dilakukan dengan lebih baik untuk memperoleh dan memelihara berbagai macam barang dagangan yang akan dijual mulai dari pemesanan, pengiriman, penanganan di gudang (*handling*), dan biaya terkait dengan pemeriksaan barang. Persediaan adalah barang perusahaan berupa bahan baku, barang setengah jadi, produk jadi, produk sampingan (*waste*), barang suplai yang akan diproses lebih lanjut atau belum dijual. Sedangkan dalam konteks ritel, persediaan adalah barang dagangan yang tersedia untuk dijual.

Persediaan merupakan salah satu asset yang paling mahal di banyak perusahaan, mencerminkan sebanyak 40 persen dari modal yang diinvestasikan. Perusahaan dapat mengurangi biaya persediaan dengan cara menurunkan tingkat persediaan yang dimiliki (*on hand inventory*), namun pelanggan merasa tidak puas bila suatu produk stoknya habis. Oleh karena itu, perusahaan harus mencapai keseimbangan

(optimasi) antara investasi persediaan dengan tingkat pelayanan konsumen.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang sejauh mana tingkat keberhasilan optimasi persediaan yang dirancang bersama pemasok kunci bisa memberikan manfaat bersama, sebesar 54,59 persen menyatakan Kurang Berhasil, sebesar 34,30 persen menyatakan Cukup Berhasil, sebesar 7,25 persen menyatakan Berhasil, dan sebesar 3,86 persen menyatakan Sangat Berhasil. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar peritel dan pemasok Kunci menyatakan bahwa Kolaborasi Kesejajaran Insentif belum berhasil memberikan manfaat maksimal dalam hal tingkat keberhasilan optimasi persediaan produk.

Namun untuk Hipermarket, optimasi persediaan telah berhasil dilakukan dengan baik, hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan beberapa Kepala Gerai Carrefour. Mereka menjelaskan, bahwa Rantai Pasokan yang dibangun Carrefour bersama Pemasok Kunci berdasarkan perhitungan tingkat optimasi dari pabrik atau pemasok sampai ke rak (*shelf*) gerai. Hal ini membutuhkan analisis dari setiap jenis produk dan rantai pasokan pemasok. Metode yang dipakai Carrefour untuk Manajemen Rantai Pasokan ini dengan menerapkan proses *Just-In-Time* (JIT) di pusat distribusi (*Distribution Center/DC*), yang disebut *Cross Dock*. Tujuannya untuk mengefisienkan proses sehingga tidak diperlukan adanya stok di pusat distribusi. Jadi ketika pemasok mengirim barang hari ini ke DC Carrefour di Pondok Ungu dan Lebak Bulus, keesokan harinya barang itu sudah terkirim ke gerai-gerai. Singkatnya, metode *Cross Dock* memungkinkan prosesnya lebih transparan dalam distribusi produk karena tidak ada produk yang terdegradasi (tertinggal) di gudang.

Pusat distribusi melaksanakan berbagai fungsi untuk mengoordinasikan berbagai aktivitas yang terkait dengan barang dagangan yang meliputi transportasi, penerimaan

barang, pemeriksaan barang, penyimpanan, dan *crossdocking* (proses bongkar muat barang dagangan di area pusat distribusi dari truk pemasok langsung ke truk ritel untuk dikirim ke toko-toko ritel), sampai barang dagangan siap dipajang maupun untuk memenuhi pesanan.

d) Garansi Produk Rusak

Kolaborasi Kesejajaran Insentif dapat memberikan Garansi Produk Rusak dengan lebih baik untuk menjamin kepuasan pelanggan. Garansi produk antara pemasok dengan ritel terdiri dari empat tipe :

- (1) Garansi ekspres (langsung), yang meliputi perjanjian kontrak, spesifikasi, sampel, dan deskripsi mutu produk sesuai negosiasi.
- (2) Garansi tersirat untuk barang dagangan, yang dikaitkan dengan standar mutu perdagangan seperti spesifikasi barang sesuai untuk pengiriman dengan kontainer atau penggunaan label untuk pemeriksaan mutu.
- (3) Garansi tersirat untuk tujuan tertentu, yang dikaitkan dengan keahlian pemasok untuk instalasi barang.
- (4) Garansi paten, yang dikaitkan bahwa barang tidak melanggar paten atau hak cipta.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang sejauh mana tingkat garansi produk rusak dari pemasok kunci di mana biaya dan risiko ditanggung bersama, sebesar 34,78 persen menyatakan Kurang Baik, sebesar 45,41 persen menyatakan Cukup Baik, sebesar 16,43 persen menyatakan Baik, dan sebesar 3,38 persen menyatakan Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Peritel dan Pemasok Kunci menyatakan bahwa dengan adanya Kolaborasi Kesejajaran Insentif telah cukup baik memberikan manfaat berupa garansi produk rusak dari pemasok kunci yang biaya dan risiko ditanggung bersama.

Menurut penjelasan Kepala Gerai Carrefour, bahwa barang yang perlu garansi ke pelanggan adalah barang elektronik. Belanja barang elektronik di gerai modern memang meningkat, pada tahun 2008 besarnya omset penjualan barang elektronik adalah Rp. 12 triliun. Kejadian barang elektronik yang rusak setelah dibeli oleh konsumen, menimpa salah seorang konsumen Carrefour. Konsumen tersebut membeli televisi LG di Carrefour, belakangan tv tersebut rusak. Merasa membeli produk resmi, dia pun membawa televisi tersebut ke service center milik LG. Setelah diperiksa oleh teknisi LG, baru ketahuan bahwa televisi yang dibelinya bukan jenis yang didistribusikan secara resmi oleh distributor resminya di Indonesia atau istilah disebut barang *black market*. Berdasarkan pengalaman tersebut pihak Carrefour kini menerapkan standar untuk barang elektronik harus dari Pemasok distributor resmi, sehingga ada garansi untuk produk rusak.

Tingkat Kolaborasi Organisasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci

Kolaborasi organisasi di rantai pasokan seharusnya menjamin sukses bisnis jangka panjang dengan adanya saling *benchmarking* dan pertukaran kompetensi inti. Agar kolaborasi organisasi bisa efektif, maka mitra rantai pasokan harus membangun jaringan yang lebih kukuh dan membangun rasa memiliki serta saling melengkapi keahlian dan sumber daya. Bila hal ini dapat diwujudkan, maka setiap mitra rantai pasokan akan memperoleh nilai berupa efisiensi atau benefit baik berupa penurunan biaya transaksi maupun memperoleh posisi strategis. Tujuan dari kolaborasi organisasi selain dapat menyelesaikan konflik yang timbul juga dapat mencegah konflik antara mitra rantai pasokan di masa depan.

Kolaborasi Organisasi menjelaskan Persepsi Peritel dan Pemasok Kunci tentang kerja sama pengorganisasian dan pemanfaatan tim lintas fungsi perusahaan pada perencanaan

dan operasi Rantai Pasokan. Indikator yang digunakan untuk mengukur Kolaborasi Organisasi yaitu : Implementasi Teknologi Informasi, Perancangan Rantai Pasokan, dan Pengukuran Kepuasan Pelanggan.

Hasil survai diringkas pada Tabel 4.6. dengan kesimpulan bahwa Tingkat Kolaborasi Organisasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan sedang.

Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi dan Skor Tanggapan Peritel dan Pemasok Kunci Terhadap Variabel Kolaborasi Organisasi

No	Indikator	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Kategori Indikator
		1	2	3	4	5		
1	Tingkat Kerja sama Implementasi Teknologi Informasi	0	35	147	17	8	207	Cukup Baik
2	Tingkat Kerja sama Perancangan Rantai Pasokan	0	129	55	16	7	207	Kurang Baik
3	Tingkat Kerja sama Pengukuran Kepuasan Pelanggan	0	54	82	45	26	207	Cukup Baik
Jumlah frekuensi x skor		0	436	852	312	205		
Bobot		1805						
Bobot Ideal		3105						
Skor Kolaborasi Organisasi		58,13%						
Kategori Skor Kolaborasi Organisasi		Sedang						

Selanjutnya analisis Persepsi Peritel dan Pemasok Kunci mengenai setiap indikator dari Kolaborasi Organisasi diuraikan sebagai berikut :

a) Implementasi Teknologi Informasi

Kolaborasi Organisasi dapat membantu Implementasi Teknologi Informasi dilakukan dengan lebih baik untuk *sharing* informasi, perencanaan dan operasi rantai pasokan dalam membangun sistem transaksi berupa manajemen pemesanan, manajemen persediaan, seleksi pesanan, pengiriman, *pricing* dan *invoicing*, serta pelayanan pelanggan. Kerja sama implementasi teknologi informasi dengan pemasok

bisa berupa penggunaan teknologi : pertukaran data elektronik (EDI), eSCM, radio frekuensi, image, bar coding, dan scanner.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang bagaimana tingkat kerja sama implementasi teknologi informasi dikaitkan dengan pengorganisasian dan pemanfaatan tim lintas perusahaan dengan pemasok kunci, sebesar 16,91 persen menyatakan Kurang Baik, sebesar 71,01 persen menyatakan Cukup Baik, sebesar 8,21 persen menyatakan Baik, dan sebesar 3,86 persen menyatakan Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar peritel dan pemasok Kunci menyatakan bahwa dengan adanya Kolaborasi Organisasi telah memberikan manfaat berupa tingkat kerja sama yang cukup baik dalam implementasi teknologi informasi dikaitkan dengan pengorganisasian dan pemanfaatan tim lintas perusahaan.

Menurut penjelasan beberapa Kepala Toko/Gerai, bahwa Peritel membutuhkan semacam *blue print* yang sering disebut sebagai *IT Master Plan* sebagai dasar perusahaan dalam melakukan implementasi Teknologi Informasi. *IT Master Plan* pada intinya berisi rencana strategis perusahaan dalam mengimplementasikan dan membangun sistem informasi di Perusahaan. Di dalamnya berisi pedoman kebutuhan sistem informasi seperti apa yang diperlukan ritel dan pemasok, karena itu dalam perencanaannya dibutuhkan masukan-masukan dari para pemasok kunci. Implementasi Teknologi Informasi ini memerlukan kerja sama tim lintas perusahaan ritel dengan Pemasok Kunci agar terjadi kesesuaian teknologi informasi yang digunakan untuk transaksi bisnis.

Rencana strategis implementasi sistem informasi merupakan tingkatan terakhir dari sistem informasi rantai pasokan, di mana data transaksi yang telah diorganisasi dan disintesis pada tingkatan sebelumnya (tingkatan sistem transaksi, tingkatan manajemen kontrol, dan tingkatan analisis keputusan) digunakan dalam perencanaan bisnis dan model-

model pengambilan keputusan untuk mengevaluasi berbagai kemungkinan strategi rantai pasokan perusahaan.

b) Perancangan Rantai Pasokan

Kolaborasi Informasi dapat membantu Perancangan Rantai Pasokan dengan lebih baik untuk perancangan jaringan transportasi berupa penjadwalan dan rute peralatan transportasi, pergudangan, dan teknologi informasi, ditujukan untuk mendukung pembuatan keputusan operasional logistik yang hasilnya akan memengaruhi kinerja rantai pasokan. Perancangan rantai pasokan dengan para pemasok akan memungkinkan mitra rantai pasokan memperoleh biaya total logistik yang rendah.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang bagaimana tingkat kerja sama perancangan rantai pasokan (seperti : jaringan transportasi, pergudangan, even promosi, teknologi informasi, transaksi pembayaran, harga, *private labeling*) dikaitkan dengan pengorganisasian dan pemanfaatan tim lintas perusahaan dengan pemasok kunci, sebesar 62,32 persen menyatakan Kurang Baik, sebesar 26,57 persen menyatakan Cukup Baik, sebesar 7,73 persen menyatakan Baik, dan sebesar 3,38 persen menyatakan Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar peritel dan pemasok Kunci menyatakan bahwa Kolaborasi Organisasi belum memberikan manfaat maksimal berupa tingkat kerja sama dalam perancangan rantai pasokan dikaitkan dengan pengorganisasian dan pemanfaatan tim lintas perusahaan yang masih kurang baik.

Menurut penjelasan beberapa Kepala Toko/Gerai, bahwa hal terpenting dari konsep Rantai Pasokan Ritel Modern adalah *collaborative planning and action*, dan adanya kesamaan persepsi atas kepentingan masing-masing di antara Pemasok dengan peritel. Kerja sama perencanaan dan aksi termaksud adalah kerja sama proaktif dan inovatif dalam bentuk aktifitas

nyata yang ditujukan untuk mendapatkan peningkatan volume penjualan dan margin. Bentuk kerja sama perencanaan dan aksi bisa berupa even promosi, kerja sama logistik (pergudangan /cross docking), *first pricing*, dan atau *private labeling*.

Rantai pasokan ritel modern menempatkan ritel sebagai suatu titik atau mata rantai dalam lini distribusi. Konsep ini menjembatani kepentingan pemasok dan peritel dalam sudut pandang yang sama, yaitu sebagai bagian dari proses menyeluruh arus barang dari hulu ke hilir sampai kepada konsumen akhir. Arus informasi permintaan pelanggan bergerak dari hilir ke hulu sebagai umpan balik atas pergerakan arus barang. Informasi *sales turn-over* dan historis penjualan dari *check out counter (cashier lines retailer)* menjadi dasar perhitungan bagi proses produksi, dan kuato distribusi dalam arus suplai barang, yang dimungkinkan dengan adanya kerja sama aktif dan sistem informasi yang memadai dan menghubungkan setiap titik dalam proses. Perancangan Rantai Pasokan ini dilakukan bersama antara peritel dengan pemasok bertujuan untuk efisiensi total ongkos logistik dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.

c) Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Kolaborasi Organisasi dapat membantu Pengukuran Kepuasan Pelanggan dilakukan dengan lebih baik untuk mengetahui persepsi pelanggan dari pelayanan yang diterima dengan ekspektasi pelanggan terhadap pelayanan tersebut. Pelanggan akan merasa puas jika pelayanan yang diterima sesuai atau melebihi ekspektasi mereka. Sebaliknya pelanggan akan tidak puas jika pelayanan yang diterima lebih rendah dari ekspektasi mereka. Kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli setelah alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil sama atau melampaui harapan pelanggan. Kepuasan pelanggan menggambarkan juga tingkat perasaan

seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dibanding harapannya.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang bagaimana tingkat kerja sama pengukuran kepuasan pelanggan dikaitkan dengan pengorganisasian dan pemanfaatan tim lintas perusahaan, sebesar 26,09 persen menyatakan Kurang Baik, sebesar 39,61 persen menyatakan Cukup Baik, sebesar 21,74 persen menyatakan Baik, dan sebesar 12,56 persen menyatakan Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar peritel dan pemasok Kunci menyatakan bahwa dengan adanya Kolaborasi Organisasi telah memberikan manfaat berupa tingkat kerja sama yang Cukup Baik dalam pengukuran kepuasan pelanggan dikaitkan dengan pengorganisasian dan pemanfaatan tim lintas perusahaan.

Menurut penjelasan beberapa Kepala Toko/Gerai, bahwa pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan cara survai. Survai ini bertujuan mengetahui indeks kepuasan pelanggan dari sebuah produk atau layanan tertentu. Semakin tinggi indeks kepuasan yang didapatkan oleh ritel semakin baik penilaian terhadap ritel dalam hal *customer centric*.

Survai kepuasan pelanggan sangat penting dilakukan karena kepuasan sering dihubungkan dengan kinerja keuangan perusahaan di masa datang. Tentu hal ini didasarkan oleh berbagai kajian yang bersifat longitudinal. Kajian ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan berhasil memuaskan pelanggan maka di masa datang perusahaan akan mendapatkan manfaat seperti menurunnya biaya transaksi, pelanggan yang lebih toleran terhadap harga, *cross buying*, *positive referral*, keuntungan finansial, dan *share holder value*, sehingga banyak pendapat yang mengatakan bahwa kepuasan adalah sebuah ukuran keberhasilan peritel pada masa datang dari sisi kinerja keuangan. Pengukuran kepuasan pelanggan melibatkan produk dari pemasok atau layanan tertentu dari peritel, sehingga pengukuran ini juga melibatkan para Pemasok Kunci.

Tingkat Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern

Kinerja perusahaan adalah ukuran yang digunakan untuk menilai keefektifan pencapaian yang progresif, spesifik dan dari tujuan perusahaan. Sedangkan Kinerja Rantai Pasokan adalah ukuran (*metric*) keefektifan sistem untuk menilai pencapaian tujuan operasional Rantai Pasokan. Pengukuran Kinerja Rantai Pasokan menggunakan 6 indikator yaitu : Biaya Simpan, Ketepatan Respon, *Stockouts*, Ketersediaan & Keakuratan Informasi, *Lost sales*, dan Perputaran Persediaan.

Hasil survai diringkas pada Tabel 4.7. dengan kesimpulan bahwa Tingkat Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan sedang.

Tabel 4.5. Distribusi Frekuensi dan Skor Tanggapan Peritel dan Pemasok Kunci Terhadap Variabel Kinerja Rantai Pasokan.

No	Indikator	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Kategori Indikator
		1	2	3	4	5		
1	Tingkat Biaya Simpan	0	97	79	21	10	207	Kurang Rendah
2	Tingkat Ketepatan Respon	0	83	96	19	9	207	Cukup Baik
3	Tingkat <i>Stockouts</i> Barang	0	78	104	17	8	207	Cukup Rendah
4	Tingkat Ketersediaan & Keakuratan Informasi	0	133	48	18	8	207	Kurang Baik
5	Tingkat <i>Lost Sale</i>	0	32	77	35	63	207	Cukup Rendah
6	Tingkat Perputaran Persediaan	0	64	67	56	20	207	Cukup Tinggi
Jumlah frekuensi x skor		0	974	1413	664	590		
Bobot		3641						
Bobot Ideal		6210						
Skor Kinerja Rantai Pasokan		58,63%						
Kategori Skor Kinerja Rantai Pasokan		Sedang						

Selanjutnya analisis Persepsi Peritel dan Pemasok Kunci mengenai setiap indikator dari Kinerja Rantai Pasokan diuraikan sebagai berikut :

a) Biaya Simpan

Biaya simpan merupakan salah satu metrik (ukuran) kinerja rantai pasokan pada dimensi biaya manajemen (*cost management*). Biaya simpan (*holding cost / carrying cost*) adalah biaya yang berhubungan dengan investasi persediaan dan pemeliharaan persediaan di gudang, yang terdiri dari biaya : modal, pajak, asuransi, pemindahan barang, penyimpanan, kedaluwarsa, kerusakan, dan kehilangan (*shrinkage*). Pada umumnya besarnya biaya simpan per unit barang adalah 20 persen - 40 persen dari harga per unit barang.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang bagaimana tingkat Biaya Simpan barang dagangan (*merchandise*) dengan adanya kolaborasi dengan pemasok kunci, sebesar 46,86 persen menyatakan Kurang Rendah, sebesar 38,16 persen menyatakan Cukup Rendah, sebesar 10,14 persen menyatakan Rendah, sebesar 4,83 persen menyatakan Sangat Rendah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar peritel dan pemasok Kunci menyatakan bahwa Kinerja Rantai Pasokannya berupa tingkat biaya simpan barang dagangan (*merchandise*) dikategorikan kurang rendah.

Menurut penjelasan beberapa Kepala Toko/Gerai, bahwa isu utama dalam manajemen penyimpanan barang dagangan adalah mengurangi biaya kehilangan barang dagangan yang disebabkan pencurian oleh pegawai, pencurian barang dagangan yang dipajang di rak oleh pelanggan (*shoplifting*), kekeliruan penempatan, ketidakakuratan pencatatan, dan kesalahan pemasok (*shrinkage cost*). Penyebab dari *shrinkage cost* adalah pencurian pegawai, *shoplifting*, kekeliruan dan ketidakakuratan pencatatan, dan kesalahan pemasok. Kolaborasi peritel dengan pemasok yang dilakukan untuk menekan *shrinkage cost* yaitu dengan menempatkan Sales Promotion Girl (SPG) dari pemasok dan memasang CCTV (untuk mengurangi pencurian), serta integrasi sistem informasi

(untuk mengurangi ketidakakuratan pencatatan, dan kesalahan pemasok).

b) Ketepatan Respons

Tingkat ketepatan respons (tepat waktu, tepat kualitas, tepat kuantitas, tepat harga, dan tepat tempat) merupakan salah satu metrik (ukuran) dari kinerja rantai pasokan yang penting dalam dimensi pelayanan pelanggan. Ketepatan respons ini akan menjamin kepuasan pelanggan dan membuat pelanggan menjadi loyal.

Hasil survei pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang bagaimana tingkat ketepatan respons (tepat waktu, tepat kualitas, tepat kuantitas, tepat harga, dan tepat tempat) baik yang diberikan ritel ke pelanggan maupun dari pemasok kunci dengan adanya kolaborasi, sebesar 40,10 persen menyatakan Kurang Baik, sebesar 46,38 persen menyatakan Cukup Baik, sebesar 9,18 persen menyatakan Baik, sebesar 4,35 persen menyatakan Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar peritel dan pemasok Kunci menyatakan bahwa Kinerja Rantai Pasokannya berupa tingkat ketepatan respons yang diberikan peritel ke pelanggan maupun ke Pemasok Kunci dikategorikan cukup baik.

c) *Stockout*

Stockout adalah probabilitas kehabisan persediaan suatu SKU yang diminta oleh pelanggan. *Stockout* merupakan salah satu metrik (ukuran) kinerja rantai pasokan pada dimensi pelayanan pelanggan.

Hasil survei pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang bagaimana tingkat *stockout* dengan adanya kolaborasi, sebesar 37,68 persen menyatakan Kurang Rendah, sebesar 50,24 persen menyatakan Cukup Rendah, sebesar 8,21 persen menyatakan Rendah, sebesar 3,86 persen menyatakan Sangat Rendah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar peritel

dan pemasok Kunci menyatakan bahwa Kinerja Rantai Pasokannya berupa tingkat *stockouts* barang dagangan dikategorikan cukup rendah

d) Ketersediaan dan Keakuratan Informasi

Ketersediaan dan keakuratan informasi merupakan salah satu metrik (ukuran) kinerja rantai pasokan dalam dimensi mutu. Sebagai contoh yaitu ketersediaan informasi setiap SKU dan keakuratan informasi antara status persediaan SKU di database dengan hasil perhitungan *stock opname*, demikian pula ketersediaan informasi harga setiap SKU dan informasi even-even promosi untuk pelanggan.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang bagaimana tingkat ketersediaan & keakuratan informasi (*online* dan/atau *offline*), baik yang diberikan ke pelanggan maupun ke pemasok kunci dengan adanya kolaborasi, sebesar 64,25 persen menyatakan Kurang Baik, sebesar 23,19 persen menyatakan Cukup Baik, sebesar 8,70 persen menyatakan Baik, sebesar 3,86 persen menyatakan Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar peritel dan pemasok Kunci menyatakan bahwa Kinerja Rantai Pasokannya berupa tingkat ketersediaan & keakuratan informasi (*online* dan/atau *offline*) baik yang diberikan ke pelanggan maupun ke pemasok kunci dikategorikan kurang baik.

Menurut penjelasan beberapa Kepala Toko/Gerai, bahwa penerapan teknologi informasi pada rantai pasokan ritel dapat meningkatkan daya saing. Dengan menghubungkan setiap cabang dalam *retail networking*, minimal ada dua hal penting yang dapat ditinjau. Pertama pada kecepatan dan keakuratan informasi untuk pelayanan kepada konsumen, dan yang kedua pengendalian *stock*. Penerapan teknologi informasi tersebut menggunakan metode pengolahan data terdistribusi. Yakni pengolahan data yang memberi kewenangan kepada setiap

cabangnya untuk mengolah data, terutama data lokal dan sebagian lainnya dikirim ke pusat. Dalam perkembangannya, ternyata teknologi informasi tidak sekadar memberikan manfaat efisiensi semata, namun lebih jauh lagi menawarkan beragam jenis “*value*” yang lain, seperti: peningkatan efektivitas, perbaikan kontrol internal, penciptaan keunggulan kompetitif, pembentukan citra atau “*image*” usaha, pemutakhiran proses kerja, percepatan pengambilan keputusan, penghapusan kesalahan operasional, dan lain sebagainya.

e) *Lost sales*

Kehilangan penjualan (*lost sales*) merupakan salah satu metrik (ukuran) kinerja rantai pasokan dalam dimensi fleksibilitas (kemampuan merespons perubahan lingkungan persaingan yang tidak pasti). *Lost sales* adalah kehilangan penjualan dikarenakan barang yang diinginkan pelanggan tidak tersedia di ritel dan pelanggan tidak mau menunggu sampai dengan barang tersebut disediakan kembali oleh ritel. Istilah *Lost sales* juga disebut sebagai penundaan pesanan pelanggan (*back order*) yang merupakan ukuran kinerja rantai pasokan pada dimensi pelayanan pelanggan. Dengan demikian Manajemen Persediaan menjadi penting karena persediaan yang terlalu banyak menjadikan kelebihan *working capital* karena *over-stock*. *Over-stock* tersebut lama kelamaan akan menjadi *dead-stock* karena usang, kedaluwarsa, perubahan selera, atau sebab lainnya. Sementara persediaan yang terlalu sedikit justru mengakibatkan *stockout* atau *lost sales*.

Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang bagaimana tingkat *lost sales* (kehilangan penjualan), dengan adanya kolaborasi, sebesar 15,46 persen menyatakan Kurang Rendah, sebesar 37,20 persen menyatakan Cukup Rendah, sebesar 16,91 persen menyatakan Rendah, sebesar 30,43 persen menyatakan Sangat Rendah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Peritel dan Pemasok Kunci

menyatakan bahwa Kinerja Rantai Pasokannya berupa tingkat *lost sales* dikategorikan cukup rendah.

Supermarket kehilangan penjualan (*lost sales*) sebesar 43 persen dikarenakan barang dagangan tidak tersedia/habis (*out of stock*), di mana 37 persen pembeli pergi ke toko lainnya dan menceritakan pengalaman jelek tersebut ke teman-temannya. Oleh karena itu, sangat penting sekali untuk mengoptimasi persediaan dengan berkolaborasi dengan para pemasok kunci sehingga peritel tidak kehilangan penjualannya.

f) Perputaran Persediaan

Perputaran persediaan (*inventory turn over/ITO*) merupakan ukuran kinerja rantai pasokan pada dimensi manajemen aset. Perhitungan ITO melibatkan perhitungan harga pokok penjualan (*cost of goods sold/COGS*) atau *cost of sales* yaitu segala biaya yang timbul dalam rangka membuat suatu produk menjadi siap untuk dijual, atau biaya yang terlibat dalam proses pembuatan barang atau yang bisa dihubungkan langsung dengan proses yang membawa barang dagangan siap untuk dijual. Struktur biaya ini meliputi Persediaan (*Inventory*), Tenaga Kerja Langsung (*Direct Labor Cost*), dan *Overhead Cost*.

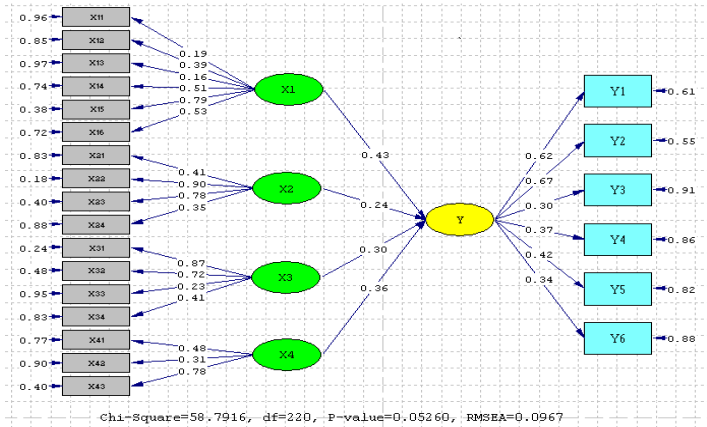
Hasil survai pada Kepala Gerai/Toko dan Pemasok Kunci tentang bagaimana tingkat perputaran persediaan (harga pokok penjualan dibagi dengan rata-rata persediaan dalam satu tahun) dengan adanya kolaborasi, sebesar 30,92 persen menyatakan Kurang Tinggi, sebesar 32,37 persen menyatakan Cukup Tinggi, sebesar 27,05 persen menyatakan Tinggi, sebesar 9,66 persen menyatakan Sangat Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar peritel dan pemasok Kunci menyatakan bahwa Kinerja Rantai Pasokannya berupa tingkat perputaran persediaan dikategorikan cukup tinggi.

Persediaan barang adalah elemen utama dari modal kerja peritel yang digolongkan ke dalam kelompok aktiva

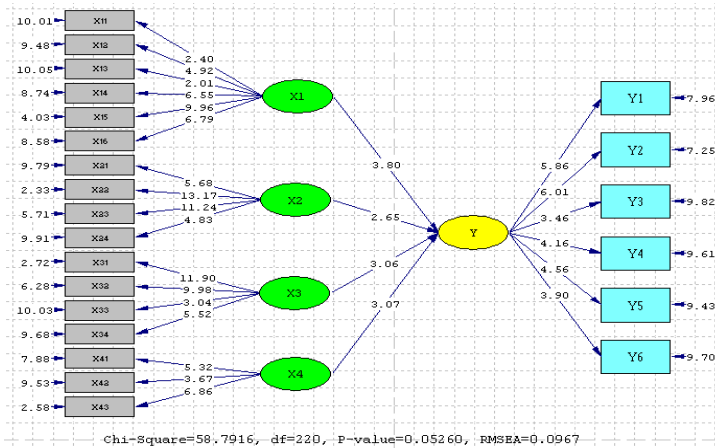
lancar yang selalu dalam keadaan berputar, di mana persediaan barang secara terus-menerus mengalami perubahan. Pada ritel terdapat satu jenis persediaan yaitu persediaan barang dagang “*Merchandise Inventory*” yang mempunyai perputaran yang sama yang selalu dibeli dan dijual tanpa mengalami proses lebih lanjut. Perputaran persediaan merupakan ukuran produktivitas dari persediaan. Makin tinggi tingkat perputaran persediaan semakin efisien ritel, sebaliknya jika semakin rendah ini pertanda semakin tidak efisiennya ritel karena sebagian persediaannya hanya mengendap di gudang (di rak pajangan). Benefit dari perputaran persediaan yang tinggi yaitu dapat meningkatkan volume penjualan, meningkatkan moral tenaga penjual, menurunkan risiko barang dagangan kedaluwarsa, dan memiliki barang dagangan yang selalu baru. Tingkat perputaran barang dagang (*merchandise / inventory turnover*) pada periode tertentu dapat dihitung dengan membagi penjualan bersih dengan persediaan rata-rata dalam harga jual; ataupun harga pokok penjualan dibagi dengan rata-rata persediaan dalam satu tahun.

3. Analisis Hasil Pengujian Model Kolaborasi Rantai Pasokan

Hasil komputasi Model Persamaan Struktural (SEM) untuk penelitian ini berupa Diagram Jalur Lengkap *Standardized Solution* disajikan pada Gambar 4.9. dan untuk Diagram Jalur Lengkap *T-Value* Gambar 4.10.



Gambar 4.9. Diagram Jalur Lengkap *Standardized Solution* Pengaruh Kolaborasi Terhadap Kinerja Rantai Pasokan.



Gambar 4.10. Diagram Jalur Lengkap *T-Value* Pengaruh Kolaborasi Terhadap Kinerja Rantai Pasokan.

Penjelasan simbol-simbol yang digunakan adalah sebagai berikut :

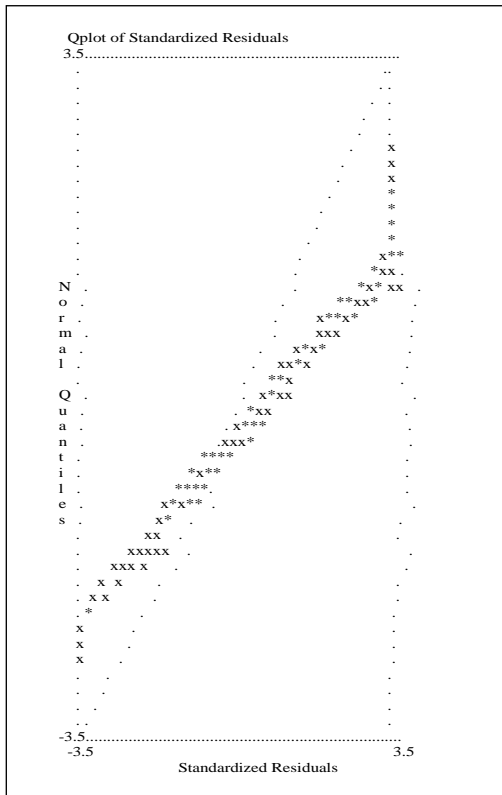
X_1 = Variabel laten eksogen Kolaborasi Informasi.

- X_2 = Variabel laten eksogen Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan.
- X_3 = Variabel laten eksogen Kolaborasi Kesejajaran Insentif.
- X_4 = Variabel laten eksogen Kolaborasi Organisasi.
- X_{11} = Variabel eksogen Peramalan Permintaan.
- X_{12} = Variabel eksogen Administrasi Penjualan.
- X_{13} = Variabel eksogen Tingkat Persediaan.
- X_{14} = Variabel eksogen Rencana Promosi.
- X_{15} = Variabel eksogen Jadwal Penyerahan.
- X_{16} = Variabel eksogen Penggunaan Teknologi Informasi.
- X_{21} = Variabel eksogen Pembelian.
- X_{22} = Variabel eksogen Pemilihan Target Pasar.
- X_{23} = Variabel eksogen Kebijakan Harga.
- X_{24} = Variabel eksogen Pemenuhan Pelayanan.
- X_{31} = Variabel eksogen Program Promosi.
- X_{32} = Variabel eksogen Penelitian dan Pengembangan.
- X_{33} = Variabel eksogen Manajemen Persediaan.
- X_{34} = Variabel eksogen Garansi Produk Rusak.
- X_{41} = Variabel eksogen Implementasi Teknologi Informasi.
- X_{42} = Variabel eksogen Perancangan Rantai Pasokan.
- X_{43} = Variabel eksogen Pengukuran Kepuasan Pelanggan.
- Y = Variabel laten endogen Kinerja Rantai Pasokan.
- Y_1 = Variabel endogen Biaya Persediaan.
- Y_2 = Variabel endogen Ketepatan Respons.
- Y_3 = Variabel endogen *Stockouts*.
- Y_4 = Variabel endogen Ketersediaan & Keakuratan Informasi.
- Y_5 = Variabel endogen *Lost Sale*.
- Y_6 = Variabel endogen Perputaran Persediaan.

Penggunaan SEM harus dilandasi lima asumsi sebagai berikut :

- 1) Data mengikuti distribusi normal;
- 2) Semua hubungan antarvariabel bersifat linier;
Untuk mengidentifikasi bahwa Data mengikuti distribusi normal dan semua hubungan antarvariabel penelitian

bersifat linier digunakan *Qplot of Standardized Residuals* yang meragakan sebaran nilai *Standardized Residuals* sepanjang garis distribusi normalnya. Data berdistribusi normal dan hubungan antarvariabel diindikasikan bersifat linier jika pola sebaran *Standardized Residuals* mendekati sebuah garis lurus diagonal di sekitar garis normalnya. Gambar *Qplot of Standardized Residuals* disajikan pada Gambar 4.11.



Gambar 4.11. *Qplot of Standardized Residuals*.

Pengaruh Kolaborasi Terhadap Kinerja Rantai Pasokan Berdasarkan Gambar 4.11. tersebut, mengindikasikan bahwa asumsi normalitas dan linieritas terpenuhi, karena sebaran *Standardized Residuals* cenderung mengikuti garis diagonalnya.

- 3) Tidak ada multikolinieritas sempurna (korelasi yang sempurna; $R^2 = 1$) di antara variabel laten dengan variabel eksogen. Dampak dari adanya multikolinieritas sempurna yaitu penaksir lewat kuadrat terkecil menjadi tak tertentu (koefisien regresi tidak dapat ditentukan) dan variasi serta standar deviasinya menjadi tak terdefiniskan (tak hingga).

Dari hasil pengolahan data dalam bentuk OUT diperoleh persamaan hubungan variabel Kinerja Rantai Pasokan dengan keempat variabel kolaborasi sebagai berikut :

$$Y = 0.43 X_1 + 0.24 X_2 + 0.30 X_3 + 0.36 X_4$$

$$\text{Errorvar.} = 0.38, R^2 = 0.62$$

$$(0.11) \quad (0.090) \quad (0.099) \quad (0.12)$$

$$3.80 \quad 2.65 \quad 3.06 \quad 3.07$$

Karena nilai $R^2 = 0.62$, maka tidak ada multikolinieritas sempurna.

- 4) Tidak ada *outlier*, yaitu data yang memiliki nilai ekstrem bila dibandingkan dengan nilai yang lainnya; Berdasarkan Ploting Nilai Data Ordinal yang disajikan pada Lampiran 7 : Ploting data Nilai Ordinal, maka tidak terdapat satu pun data yang memiliki nilai ekstrem bila dibandingkan dengan nilai yang lainnya.
- 5) Ukuran sampel minimal adalah 100 atau 5 sampai 10 responden untuk setiap parameter yang akan diestimasi.

Jumlah sampel penelitian ini adalah 207 sampel, sehingga telah memenuhi syarat minimal ukuran sampel.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini telah memenuhi seluruh persyaratan asumsi yang melandasi penggunaan SEM, sehingga bisa dilanjutkan pada

tahap berikutnya yaitu pengujian Model Persamaan Struktural (SEM).

Guna menjawab hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya, maka Model Persamaan Struktural (SEM) diuji melalui 3 (tiga) tahap pengujian yaitu : (1) Uji Kesesuaian Model, (2) Uji Model Pengukuran, dan (3) Uji Model Struktural, dengan uraian sebagai berikut :

(1) Uji Kesesuaian Model

Dalam analisis SEM, suatu model (model pengukuran dan model struktural) dikatakan *fit* atau sesuai dengan data apabila matriks kovarian sampel tidak berbeda dengan estimasi matriks kovarian populasi yang dihasilkan. (Kusnendi, 2004 : 26). Sesuai dengan itu, maka hipotesis statistik untuk uji kesesuaian model dalam SEM dirumuskan sebagai berikut :

H_0 : Tidak ada perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi.

H_1 : Ada perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi.

Konsistensi dengan penjelasan di atas, hasil uji kesesuaian model diharapkan dapat menerima hipotesis nol. Dalam metode analisis SEM, statistik yang diestimasi diuji secara individual dengan menggunakan uji t. Melalui keluaran diagram jalur (PTH) statistik *T-value*, LISREL mengkonfirmasi hasil uji t secara lengkap dengan tingkat kesalahan uji ditetapkan (*default*) sebesar 0,05. Jika hasil uji menunjukkan nonsignifikan, LISREL akan mencetak keluaran tersebut dengan garis diagram jalur berwarna merah.

Di samping secara individual, SEM juga menguji model yang diusulkan (*proposed*) secara keseluruhan (*overall model fit test*). Uji kesesuaian tersebut dilakukan dengan menggunakan beberapa ukuran kesesuaian model (*Goodness-of-Fit-test*, GOF), hasilnya diringkas pada Tabel 4.6. berikut ini :

Tabel 4.6. Ringkasan Hasil Uji Kesesuaian Model Pengaruh Kolaborasi Terhadap Kinerja Rantai Pasokan.

Ukuran GOF	Estimasi	Batas Penerimaan Ho	Hasil Uji
Nilai P	0.0526	$P > 0,05$: model <i>fit</i>	Model Sesuai (<i>Fit</i>) dengan data
RMSEA	0.0967	RMSEA $< 0,8$: model <i>fit</i>	
GFI	0.9710	GFI $> 0,9$: model <i>fit</i>	
AGFI	0.9876	AGFI $> 0,9$: model <i>fit</i>	
NFI	0.9763	NFI $> 0,9$: model <i>fit</i>	
NNFI	0.9725	NNFI $> 0,9$: model <i>fit</i>	

(2) Uji Model Pengukuran

Uji model pengukuran dilakukan berdasarkan keluaran LISREL 8.30 baik yang berupa Diagram Jalur Lengkap *Standardized Solution*, dan Diagram Jalur Lengkap *T-Value*, maupun keluaran dalam bentuk OUT yang hasilnya diringkaskan dalam Tabel 4.7. sebagai berikut :

Tabel 4.7. Ringkasan Pengujian Model Pengukuran Pengaruh Kolaborasi Terhadap Kinerja Rantai Pasokan.

Model Pengukuran		Koefisien Bobot Faktor (Standardized)	Standard Error (SE)	Nilai t Hitung	Hasil Uji ($t_{0,05} = 1,65$)	Construct Reliability (R^2)
Variabel Laten	Variabel Manifes					
(X ₁)	Peramalan Permintaan (X ₁₁)	0,19	0,073	2,4	Signifikan	0.037
	Administrasi Penjualan (X ₁₂)	0,39	0.069	4,92	Signifikan	0.15
	Tingkat Persediaan (X ₁₃)	0,16	0,074	2,01	Signifikan	0.026

Tabel 4.7. (Lanjutan) Ringkasan Pengujian Model Pengukuran Pengaruh Kolaborasi Terhadap Kinerja Rantai Pasokan.

Model Pengukuran		Koefisien Bobot Faktor (Standardized)	Standard Error (SE)	Nilai t Hitung	Hasil Uji ($t_{0,05} = 1,65$)	Construct Reliability (R2)
Variabel Laten	Variabel Manifes					
	Rencana Promosi (X14)	0,51	0,066	6,55	Signifikan	0.26
	Jadwal Penyerahan (X15)	0,79	0,067	9,96	Signifikan	0.62
	Penggunaan Teknologi Informasi (X16)	0,53	0,064	6,79	Signifikan	0.28
Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan (X2)	Pembelian (X21)	0,41	0,068	5,68	Signifikan	0.17
	Pemilihan Target Pasar (X22)	0,9	0,063	13,17	Signifikan	0.82
	Kebijakan Harga (X23)	0,78	0,062	11,24	Signifikan	0.60
	Pemenuhan Pelayanan (X24)	0,35	0,066	4,83	Signifikan	0.12
Kolaborasi Kesejahteraan Insentif (X3)	Program Promosi (X31)	0,87	0,069	11,9	Signifikan	0.76
	Penelitian & Pengembangan (X32)	0,72	0,063	9,98	Signifikan	0.52
	Manajemen Persediaan (X33)	0,23	0,067	3,04	Signifikan	0.053

Tabel 4.7. (Lanjutan) Ringkasan Pengujian Model Pengukuran Pengaruh Kolaborasi Terhadap Kinerja Rantai Pasokan.

Model Pengukuran		Koefisien Bobot Faktor (Standardized)	Standard Error (SE)	Nilai t Hitung	Hasil Uji ($t_{0,05} = 1,65$)	Construct Reliability (R2)
Variabel Laten	Variabel Manifes					
	Garansi Produk Rusak (X_{34})	0,41	0,067	5,52	Signifikan	0.17
Kolaborasi Organisasi (X_4)	Implementasi Teknologi Informasi (X_{41})	0,48	0,082	5,32	Signifikan	0.23
	Perencanaan Rantai Pasokan (X_{42})	0,31	0,074	3,67	Signifikan	0.098
	Pengukuran Kepuasan Pelanggan (X_{43})	0,78	0,1	6,86	Signifikan	0.60
Kinerja Rantai Pasokan (Y)	Biaya Simpan (Y_1)	0,62	0,097	5,86	Signifikan	0.39
	Ketepatan Respon (Y_2)	0,67	0,1	6,01	Signifikan	0.45
	<i>Stockouts</i> (Y_3)	0,3	0,078	3,46	Signifikan	0.089
	Ketersediaan & Keakuratan Informasi (Y_4)	0,37	0,08	4,16	Signifikan	0.14
	<i>Lost sales</i> (Y_5)	0,42	0,083	4,56	Signifikan	0.18
	Perputaran Perseediaan (Y_6)	0,34	0,076	3,9	Signifikan	0.12

Berdasarkan Tabel 4.7., dapat disimpulkan bahwa Koefisien Bobot Faktor (*Standardized*) Model Pengukuran pada penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan, artinya semua indikator dapat menjelaskan dengan baik masing-masing variabelnya. Uraian untuk setiap variabel kolaborasi, adalah sebagai berikut :

- a) Variabel Kolaborasi Informasi yang diukur melalui indikator : Peramalan Permintaan, Administrasi Penjualan, Tingkat Persediaan, Rencana Promosi, Jadwal Penyerahan, dan Penggunaan Teknologi Informasi adalah tepat, hal ini dibuktikan dengan hasil uji yang signifikan.
- b) Variabel Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan yang diukur melalui indikator : Pembelian, Pemilihan Target Pasar, Kebijakan Harga, dan Pemenuhan Pelayanan adalah tepat, hal ini dibuktikan dengan hasil uji yang signifikan.
- c) Variabel Kolaborasi Kesejajaran Insentif yang diukur melalui indikator : Program Promosi, Penelitian & Pengembangan, Manajemen Persediaan, dan Garansi Produk Rusak adalah tepat, hal ini dibuktikan dengan hasil uji yang signifikan.
- d) Variabel Kolaborasi Organisasi yang diukur melalui indikator : Implementasi Teknologi Informasi, Perancangan Rantai Pasokan, dan Pengukuran Kepuasan Pelanggan adalah tepat, hal ini dibuktikan dengan hasil uji yang signifikan.
- e) Variabel endogen Kinerja Rantai Pasokan yang diukur melalui indikator : Biaya Simpan, Ketepatan Respons, *Stockouts*, Ketersediaan & Keakuratan Informasi, *Lost sales*, dan Perputaran Persediaan adalah tepat, hal ini dibuktikan dengan hasil uji yang signifikan.

(3) Uji Model Struktural

Uji model struktural dilakukan berdasarkan keluaran LISREL 8.30 baik yang berupa Diagram Jalur Lengkap

Standardized Solution, dan Diagram Jalur Lengkap *T-Value*, maupun keluaran dalam bentuk OUT yang hasilnya diringkas dalam Tabel 4.8. sebagai berikut :

Tabel 4.8. Ringkasan Pengujian Model Struktural Pengaruh Kolaborasi Terhadap Kinerja Rantai Pasokan.

Persamaan Struktural		Koefisien Jalur (Standardized)	Standard Error (SE)	Nilai t Hitung	Hasil Uji (t 0,05 = 1,65)	Construct Reliability (R2)
Variabel Laten Endogen	Variabel laten Eksogen					
Kinerja Rantai Pasokan (Y)	Kolaborasi Informasi (X1)	0,43	0,11	3,8	Signifikan	0.62
	Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan (X2)	0,24	0,09	2,65	Signifikan	
	Kolaborasi Kesejajaran Insentif (X3)	0,3	0,099	3,06	Signifikan	
	Kolaborasi Organisasi (X4)	0,36	0,12	3,07	Signifikan	

Berdasarkan Tabel 4.8. dan Gambar 4.10. Diagram Jalur Lengkap *T-Value* di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Kolaborasi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan. Hal ini dapat dijelaskan secara deskriptif bahwa Kolaborasi Informasi yang terdiri dari Peramalan Permintaan, Administrasi Penjualan, Tingkat Persediaan, Rencana Promosi, Jadwal Penyerahan, dan Penggunaan Teknologi Informasi sudah diterapkan dan dimanfaatkan serta didayagunakan secara baik oleh Peritel Modern di DKI Jakarta dan Kota Bandung dengan para Pemasok Kuncinya. Dengan Kolaborasi Informasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern berupa : Biaya Simpan yang rendah, Ketepatan Respons, *Stockouts* yang rendah,

Ketersediaan & Keakuratan Informasi, *Lost sales* yang rendah, dan Perputaran Persediaan yang tinggi.

Hasil pengujian hipotesis 3.a. ini mendukung hasil penelitian yang bersesuaian sebelumnya, yaitu :

- a. Shapiro (1984); Scott & Westbrook (1991); Byrne & Javad (1992); Cooper (1993); Ellram & Cooper (1993); Gustin et al. (1994); Lee et al. (1997); Christopher (1998); dan Christiansee & Kumar (2000); Whipple et al. (2002), yang menyatakan bahwa Kolaborasi Informasi di Rantai Pasokan secara substansial dapat meningkatkan kinerja mitra Rantai Pasokan menjadi lebih baik berupa tingginya perputaran persediaan, jaminan ketersediaan dan keakuratan informasi, menurunnya biaya simpan, dan rendahnya kehilangan penjualan.
- b. Fisher (1997), yang menyatakan Kolaborasi Informasi di rantai Rantai Pasokan membantu ke arah pemfokusan pasar secara kohesif, lebih meningkatkan koordinasi penjualan dan pemenuhan permintaan, serta meminimasi risiko berhubungan dengan ketidakpastian permintaan.
- c. Lee dan Whang (2000), yang menyatakan bahwa Kolaborasi Informasi berdampak terhadap kejelasan tentang permintaan, proses pemenuhan persediaan (*stockout* yang rendah) sehingga secara umum dapat meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan.
- d. Covington (2000); Lee dan Whang (2001), yang menyatakan bahwa pada tingkatan strategis, kolaborasi informasi untuk sasaran bisnis perusahaan memungkinkan para manajer untuk mencapai saling pengertian dalam mencapai keunggulan bersaing. Di tingkatan yang taktis, pengintegrasian informasi membantu mitra Rantai Pasokan untuk memperbaiki kinerja dalam mengurangi ketidakpastian permintaan

dan mengatasi kompleksitas pengambilan keputusan pada tingkatan horison perencanaan dan dalam organisasi yang berbeda.

- e. Togar dan Sridharan (2002), yang menyatakan bahwa kolaborasi informasi yang dilakukan oleh mitra Rantai Pasokan dalam *sharing* informasi bisa meningkatkan pengetahuan, dan pengetahuan itu kemudian bisa digunakan untuk merancang dan melakukan operasi lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja rantai pasokan menjadi lebih sempurna.
- 2) Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan. Hal ini dapat dijelaskan secara deskriptif bahwa Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan yang terdiri dari : Pembelian, Pemilihan Target Pasar, Kebijakan Harga, dan Pemenuhan Pelayanan sudah diterapkan dan dimanfaatkan serta didayagunakan secara baik oleh Peritel Modern di DKI Jakarta dan Kota Bandung dengan para Pemasok Kuncinya. Dengan Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan yang baik diharapkan dapat meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern berupa : Biaya Simpan yang rendah, Ketepatan Respons, *Stockouts* yang rendah, Ketersediaan & Keakuratan Informasi, *Lost sales* yang rendah, dan Perputaran Persediaan yang tinggi.

Hasil pengujian hipotesis 3.b. ini mendukung hasil penelitian yang bersesuaian sebelumnya, yaitu :

- a. Parks (1999); Togar dan Sridharan (2002); Bagchi & Skjoett-Larsen (2005), menyatakan bahwa Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan yang dilakukan oleh peritel dalam perencanaan permintaan dan manajemen persediaan dengan para penyalur utamanya telah berhasil meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan dalam hal peningkatan perputaran persediaan, mengurangi biaya persediaan, mengurangi biaya pergudangan dan

- transportasi, kecepatan respons pelanggan, kemudahan akses informasi dan meningkatkan penjualan ritelnya.
- b. Ramdas dan Spekman (2000), menyatakan bahwa Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan memberikan tanggung jawab bersama pada mitra Rantai Pasokan untuk mencapai tujuan pelayanan kepada pelanggan, hal ini akan mengurangi gap antara kebutuhan penyerahan dan penyerahan nyata (*Stockouts* yang rendah), dengan demikian dapat meningkatkan kinerja rantai pasokan dari persepsi pemenuhan kebutuhan pelanggan.
 - c. Bowersox et al. (2000), menyatakan bahwa Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan karena memperoleh produk yang cocok untuk pilihan mereka pada waktu yang tepat dan harga yang tepat, sehingga dengan demikian dapat berperan untuk meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan yang berupa reputasi penyerahan tepat waktu dan ketersediaan produk secara konsisten.
 - d. King et al. (2002), menyatakan bahwa kolaborasi di Rantai Pasokan Peritel dengan adopsi tingkat teknologi informasi dan Sinkronisasi Keputusan penting, dapat mendorong kinerja keuangan yang lebih baik (meningkatkan persentase laba bruto terhadap penjualan) dan meningkatkan kinerja operasional perusahaan (menurunkan persentase pembayaran gaji terhadap penjualan).
- 3) Kolaborasi Kesejajaran Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan. Hal ini dapat dijelaskan secara deskriptif bahwa Kolaborasi Kesejajaran Insentif yang terdiri dari : Program Promosi, Penelitian & Pengembangan, Manajemen Persediaan, dan Garansi Produk Rusak sudah diterapkan dan dimanfaatkan serta didayagunakan secara baik oleh Peritel Modern di DKI Jakarta dan Kota Bandung dengan para Pemasok Kuncinya.

Dengan Kolaborasi Kesejajaran Insentif yang baik diharapkan dapat meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern berupa : Biaya Simpan yang rendah, Ketepatan Respons, *Stockouts* yang rendah, Ketersediaan & Keakuratan Informasi, *Lost sales* yang rendah, dan Perputaran Persediaan yang tinggi.

Hasil pengujian hipotesis 3.c. ini mendukung hasil penelitian-penelitian yang bersesuaian sebelumnya, yaitu :

- a. Lambert et al. (1997), menyatakan bahwa derajat hubungan antar mitra Rantai Pasokan yang tinggi dalam berbagi risiko dan penghargaan (Kolaborasi Kesejajaran Insentif) berdampak terhadap kinerja Rantai Pasokan yang lebih tinggi berupa kehilangan penjualan yang rendah, ketepatan respons yang tinggi, dan biaya-biaya logistik yang rendah, dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukan kolaborasi di Rantai Pasokan.
- b. Fisher (1997), menyatakan bahwa Kolaborasi Kesejajaran Insentif berupa berbagi risiko di antara mitra rantai pasok dalam mengelola permintaan, persediaan, dan ketidakpastian harga dapat meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan berupa Tingkat Perputaran Persediaan yang tinggi, dan Biaya Simpan yang rendah.
- c. Corbett et al. (1999); Bagchi & Skjoett-Larsen (2005), menyatakan bahwa Kolaborasi risiko, biaya dan manfaat (Kolaborasi Kesejajaran Insentif) dapat memberikan keuntungan komersil berupa peningkatan penjualan dan peningkatan kinerja berupa penurunan biaya persediaan.
- d. Kaplan dan Narayanan (2001), menyatakan bahwa kolaborasi risiko dan manfaat pada mitra Rantai Pasokan dapat berperan untuk Kinerja Rantai Pasokan berupa survival masa depan mereka.

- e. Togar dan Sridharan (2002), Kolaborasi Kesejajaran Insentif yang tepat, seperti penurunan biaya-biaya dan manfaat respons cepat terhadap pelanggan dapat memotivasi mitra Rantai Pasokan untuk mengambil keputusan yang tepat sehingga meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan berupa prestasi profitabilitas di Rantai Pasokan.
- 4) Kolaborasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan. Hal ini dapat dijelaskan secara deskriptif bahwa Kolaborasi Organisasi yang terdiri dari : Implementasi Teknologi Informasi, Perancangan Rantai Pasokan, dan Pengukuran Kepuasan Pelanggan sudah diterapkan dan dimanfaatkan serta didayagunakan secara baik oleh Peritel Modern di DKI Jakarta dan Kota Bandung dengan para Pemasok Kuncinya. Dengan Kolaborasi Organisasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern berupa : Biaya Simpan yang rendah, Ketepatan Respons, *Stockouts* yang rendah, Ketersediaan & Keakuratan Informasi, *Lost sales* yang rendah, dan Perputaran Persediaan yang tinggi.

Hasil pengujian hipotesis 3.d. ini mendukung hasil penelitian yang bersesuaian sebelumnya, yaitu :

- a. Ruekert & Walker (1987); Griffin & Hauser (1992); Céspedes (1994), Rho et al. (1994); Liedtka (1996) ; Parente et al. (2002); Bagchi & Skjoett-Larsen (2005), menyatakan bahwa Kolaborasi Organisasi yang merupakan proses pengorganisasian dan pemanfaatan tim lintasperusahaan untuk memperoleh pengintegrasian antar fungsi dan organisasi berdampak yang signifikan terhadap Kinerja mitra Rantai Pasokan dalam hal peningkatan penjualan, riset dan pengembangan, ketepatan respons, biaya persediaan yang rendah,

- ketersediaan & keakuratan informasi, serta tingginya tingkat perputaran persediaan.
- b. Kolaborasi Organisasi di dalam Rantai Pasokan dapat mendorong ke arah manfaat operasional berupa inovasi yang lebih besar (Dyer dan Nobeoka, 2000), kecepatan memasuki pasar (Dyer, 1996) dan kinerja keuangan menjadi lebih baik (Carr dan Pearson, 1999).
 - c. Dyer (1997), menyatakan bahwa pengembangan kolaborasi antar organisasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja rantai pasokan pada pabrikan permobilan Jepang.
- 5) Kolaborasi : Informasi, Sinkronisasi Keputusan, Kesejajaran Insentif, dan Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan. Hal ini dapat dijelaskan secara deskriptif bahwa Kolaborasi : Informasi, Sinkronisasi Keputusan, Kesejajaran Insentif, dan Organisasi sudah diterapkan dan dimanfaatkan serta didayagunakan secara baik oleh Peritel Modern di DKI Jakarta dan Kota Bandung dengan para Pemasok Kuncinya. Dengan Kolaborasi : Informasi, Sinkronisasi Keputusan, Kesejajaran Insentif, dan Organisasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern berupa : Biaya Simpan yang rendah, Ketepatan Respons, *Stockouts* yang rendah, Ketersediaan & Keakuratan Informasi, *Lost sales* yang rendah, dan Perputaran Persediaan yang tinggi. Hasil pengujian hipotesis deduktif 3.e. ini mendukung hasil penelitian yang bersesuaian sebelumnya seperti yang dipaparkan di atas.

4. Temuan Penelitian

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikembangkan beberapa temuan empirik dan teoretik penelitian ini sebagai berikut :

Temuan Empirik

- 1) Hipotesis Induktif Kolaborasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci :
 - a. Tingkat Kolaborasi Informasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan sedang. Temuan ini didasarkan pada hasil pengujian Hipotesis Induktif 1.a. Kategori setiap indikatornya adalah : tingkat ketepatan Informasi Peramalan Permintaan dikategorikan cukup tepat, tingkat keakuratan Informasi Administrasi Penjualan dikategorikan cukup akurat, tingkat ketersediaan Informasi Persediaan dikategorikan cukup tersedia, tingkat ketepatan Informasi Rencana Promosi dikategorikan tepat, tingkat ketepatan Informasi Jadwal Penyerahan dikategorikan kurang tepat (rendah), dan tingkat keefektivan Penggunaan Teknologi Informasi dikategorikan kurang efektif (rendah). Temuan ini didasarkan pada hasil analisis Persepsi Peritel dan Pemasok Kunci mengenai setiap indikator dari Variabel Kolaborasi Informasi.
 - b. Tingkat Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan tinggi. Temuan ini didasarkan pada hasil pengujian Hipotesis Induktif 1.b. Kategori setiap indikatornya adalah : tingkat ketepatan Pembelian dikategorikan tepat, tingkat ketepatan Pemilihan Target Pasar dikategorikan tepat, tingkat ketepatan Kebijakan Harga dikategorikan tepat, dan tingkat ketepatan Pemenuhan Pelayanan dikategorikan kurang tepat (rendah). Temuan ini didasarkan pada hasil analisis Persepsi Peritel dan Pemasok Kunci mengenai setiap indikator dari Variabel Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan.
 - c. Tingkat Kolaborasi Kesejajaran Insentif Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan sedang. Temuan ini didasarkan pada hasil pengujian Hipotesis Induktif

- 1.c. Kategori setiap indikatornya adalah : tingkat keberhasilan Program Promosi dikategorikan cukup berhasil, tingkat keberhasilan Penelitian & Pengembangan dikategorikan kurang berhasil (rendah), tingkat keberhasilan Optimasi Persediaan dikategorikan kurang berhasil (rendah), dan tingkat Garansi Produk Rusak dikategorikan cukup berhasil. Temuan ini didasarkan pada hasil analisis Persepsi Peritel dan Pemasok Kunci mengenai setiap indikator dari Variabel Kolaborasi Kesejajaran Insentif yang diuraikan.
- d. Tingkat Kolaborasi Organisasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan sedang. Temuan ini didasarkan pada hasil pengujian Hipotesis Induktif 1.d. Kategori setiap indikatornya adalah : tingkat kerja sama Implementasi Teknologi Informasi dikategorikan cukup baik, tingkat kerja sama Perancangan Rantai Pasokan dikategorikan kurang baik (rendah), dan tingkat kerja sama Pengukuran Kepuasan Pelanggan dikategorikan cukup baik. Temuan ini didasarkan pada hasil analisis Persepsi Peritel dan Pemasok Kunci mengenai setiap indikator dari Variabel Kolaborasi Organisasi.
- 2) Hipotesis Induktif Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern : Tingkat Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern dikategorikan sedang. Temuan ini didasarkan pada hasil pengujian Hipotesis Induktif 2. Kategori setiap indikatornya adalah : tingkat Biaya Simpan dikategorikan kurang rendah (tinggi), tingkat Respons dikategorikan cukup baik, tingkat *Stockouts* dikategorikan cukup rendah, tingkat Ketersediaan & Keakuratan Informasi dikategorikan kurang baik (rendah), tingkat *Lost sales* dikategorikan cukup rendah, dan tingkat Perputaran Persediaan dikategorikan cukup tinggi. Temuan ini didasarkan pada hasil analisis Persepsi Peritel dan Pemasok Kunci mengenai

setiap indikator dari Variabel Kinerja Rantai Pasokan yang diuraikan.

- 3) Hasil uji hipotesis Induktif 1.b. menolak hipotesis awal, sehingga disimpulkan tingkat Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan tinggi. Dalam hal ini peneliti berargumen, dari observasi awal yang dilakukan peneliti hanya 40 persen peritel modern menyetujui adanya keluhan dari pelanggan tentang tingkat kinerja rantai pasokan, sedangkan 60 persen peritel modern tidak mendapatkan keluhan. Selain itu observasi awal belum bisa mengungkap secara jelas tentang tingkat kolaborasi yang dibangun peritel dengan pemasok kunci, karena fenomena yang ditangkap di lapangan adalah tingkat kinerja, bukan tingkat kolaborasi. Dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa pemasok, memang telah ada peningkatan kolaborasi terutama Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan menjadi lebih baik dengan Peritel Modern, terutama dengan terbitnya Perpres No. 112/2007 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, BIII Pemasokan Barang Kepada Toko Modern – yang menjamin hak-hak para pemasok serta kerja sama yang lebih adil dengan Peritel Modern, serta pengawasan yang baik dari Komisi Pengawasan Persaingan Usaha (KPPU) terhadap aktivitas bisnis Peritel Modern. Selain itu menurut pemasok, kendala utama berkolaborasi dengan peritel adalah *bergaining power* peritel modern yang lebih besar, sehingga kurang memberikan kesetaraan risiko dan benefit.
- 4) Hipotesis Deduktif Kolaborasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci :
 - a. Kolaborasi Informasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern. Temuan ini didasarkan pada hasil pengujian Hipotesis Deduktif 3.a.

- b. Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan Peritel Modern dengan Pemasok Kunci berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern. Temuan ini didasarkan pada hasil pengujian Hipotesis Deduktif 3.b.
- c. Kolaborasi Kesejajaran Insentif Peritel Modern dengan Pemasok Kunci berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern. Temuan ini didasarkan pada hasil pengujian Hipotesis Deduktif 3.c.
- d. Kolaborasi Organisasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern. Temuan ini didasarkan pada hasil pengujian Hipotesis Deduktif 3.d.
- e. Secara simultan Kolaborasi : Informasi, Sinkronisasi Keputusan, Kesejajaran Insentif, dan Organisasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern. Temuan ini didasarkan pada hasil pengujian Hipotesis Deduktif 3.e.

Temuan Teoretik

- 1) Variabel Kolaborasi Informasi yang diukur melalui indikator : Peramalan Permintaan, Administrasi Penjualan, Tingkat Persediaan, Rencana Promosi, Jadwal Penyerahan, dan Penggunaan Teknologi Informasi adalah tepat. Temuan ini didukung dengan uji model pengukuran yang membuktikan bahwa dalam lingkungan Peritel Modern (Hipermarket, Supermarket, Minimarket) di DKI Jakarta dan Kota Bandung yang melakukan aktivitas Kolaborasi dengan pemasok kuncinya, variabel Kolaborasi Informasi dengan indikator : Peramalan Permintaan, Administrasi Penjualan, Tingkat Persediaan, Rencana Promosi, Jadwal

- Penyerahan, dan Penggunaan Teknologi Informasi terbukti signifikan.
- 2) Variabel Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan yang diukur melalui indikator : Pembelian, Pemilihan Target Pasar, Kebijakan Harga, dan Pemenuhan Pelayanan adalah tepat. Temuan ini didukung dengan uji model pengukuran yang membuktikan bahwa dalam lingkungan Peritel Modern (Hipermarket, Supermarket, Minimarket) di DKI Jakarta dan Kota Bandung yang melakukan aktivitas Kolaborasi dengan pemasok kuncinya, variabel Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan dengan indikator : Pembelian, Pemilihan Target Pasar, Kebijakan Harga, dan Pemenuhan Pelayanan terbukti signifikan.
 - 3) Variabel Kolaborasi Kesejajaran Insentif yang diukur melalui indikator : Program Promosi, Penelitian & Pengembangan, Manajemen Persediaan, dan Garansi Produk Rusak adalah tepat. Temuan ini didukung dengan uji model pengukuran yang membuktikan bahwa dalam lingkungan Peritel Modern (Hipermarket, Supermarket, Minimarket) di DKI Jakarta dan Kota Bandung yang melakukan aktivitas Kolaborasi dengan pemasok kuncinya, variabel Kolaborasi Kesejajaran Insentif dengan indikator : Program Promosi, Penelitian & Pengembangan, Manajemen Persediaan, dan Garansi Produk Rusak terbukti signifikan.
 - 4) Variabel Kolaborasi Organisasi yang diukur melalui indikator : Implementasi Teknologi Informasi, Perancangan Rantai Pasokan, dan Pengukuran Kepuasan Pelanggan adalah tepat. Temuan ini didukung dengan uji model pengukuran yang membuktikan bahwa dalam lingkungan Peritel Modern (Hipermarket, Supermarket, Minimarket) di DKI Jakarta dan Kota Bandung yang melakukan aktivitas Kolaborasi dengan pemasok kuncinya, variabel Kolaborasi Organisasi dengan indikator : Implementasi Teknologi

- Informasi, Perancangan Rantai Pasokan, dan Pengukuran Kepuasan Pelanggan terbukti signifikan.
- 5) Variabel Kinerja Rantai Pasokan yang diukur melalui indikator : Biaya Simpan, Ketepatan Respons, *Stockouts*, Ketersediaan & Keakuratan Informasi, *Lost sales*, dan Perputaran Persediaan adalah tepat. Temuan ini didukung dengan uji model pengukuran yang membuktikan bahwa dalam lingkungan Peritel Modern (Hipermarket, Supermarket, Minimarket) di DKI Jakarta dan Kota Bandung yang melakukan aktivitas Kolaborasi dengan pemasok kuncinya, variabel Kinerja Rantai Pasokan dengan indikator : Biaya Simpan, Ketepatan Respons, *Stockouts*, Ketersediaan & Keakuratan Informasi, *Lost sales*, dan Perputaran Persediaan terbukti signifikan.
 - 6) Menghasilkan model kausalitas pengaruh secara parsial maupun simultan antara Kolaborasi : Informasi, Sinkronisasi Keputusan, Kesejajaran Insentif, dan Organisasi terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern. Hal ini berarti, pada variabel Kolaborasi : Informasi, Sinkronisasi Keputusan, Kesejajaran Insentif, dan Organisasi yang diukur dengan indikatornya telah dapat mendukung terciptanya peningkatan Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern. Temuan ini didukung dengan uji model struktural yang menyimpulkan semua hasil uji adalah signifikan serta dikuatkan dengan hasil uji hipotesis. Temuan ini menunjukkan bahwa model yang dibangun peneliti telah mengukuhkan teori yang ada dilihat dari korelasi dan kausalitas kelima variabel penelitian. Sedangkan indikator yang digunakan yaitu Rencana Promosi, Pemilihan Target Pasar, Kebijakan Harga, Penelitian & Pengembangan, Perancangan Rantai Pasokan, dan Ketepatan Respons, setelah dielaborasi baik secara korelasi maupun kausalitas merupakan teori baru bagi

model Kolaborasi di sektor ritel modern ke arah *backward* (input atau pemasok).

5. Kesimpulan Penelitian dan Saran

Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif, verifikatif dan prediktif, maka kesimpulan dari hasil temuan yang diperoleh serta saran-saran baik untuk aspek pengembangan ilmu maupun aspek akademis dan praktis yang akan dapat memperjelas penelitian ini.

Kesimpulan Penelitian

Kesimpulan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. a. Tingkat Kolaborasi Informasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan cenderung sedang. Kategori setiap indikatornya adalah : tingkat ketepatan Informasi Peramalan Permintaan dikategorikan cukup tepat, tingkat keakuratan Informasi Administrasi Penjualan dikategorikan cukup akurat, tingkat ketersediaan Informasi Persediaan dikategorikan cukup tersedia, tingkat ketepatan Informasi Rencana Promosi dikategorikan tepat, tingkat ketepatan Informasi Jadwal Penyerahan dikategorikan kurang tepat (rendah), dan tingkat keefektivan Penggunaan Teknologi Informasi dikategorikan kurang efektif (rendah).
- b. Tingkat Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan cenderung tinggi. Kategori setiap indikatornya adalah : tingkat ketepatan Pembelian dikategorikan tepat, tingkat ketepatan Pemilihan Target Pasar dikategorikan tepat, tingkat ketepatan Kebijakan Harga dikategorikan tepat, dan tingkat ketepatan Pemenuhan Pelayanan dikategorikan kurang tepat (rendah).
- c. Tingkat Kolaborasi Kesejajaran Insentif Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan cenderung

- sedang. Kategori setiap indikatornya adalah : tingkat keberhasilan Program Promosi dikategorikan cukup berhasil, tingkat keberhasilan Penelitian & Pengembangan dikategorikan kurang berhasil (rendah), tingkat keberhasilan Optimasi Persediaan dikategorikan kurang berhasil (rendah), dan tingkat Garansi Produk Rusak dikategorikan cukup berhasil.
- d. Tingkat Kolaborasi Organisasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci dikategorikan cenderung sedang. Kategori setiap indikatornya adalah : tingkat kerja sama Implementasi Teknologi Informasi dikategorikan cukup baik, tingkat kerja sama Perancangan Rantai Pasokan dikategorikan kurang baik (rendah), dan tingkat kerja sama Pengukuran Kepuasan Pelanggan dikategorikan cukup baik.
2. Tingkat Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern dikategorikan cenderung sedang. Kategori setiap indikatornya adalah : tingkat Biaya Simpan dikategorikan kurang rendah (tinggi), tingkat Respons dikategorikan cukup baik, tingkat *Stockouts* dikategorikan cukup rendah, tingkat Ketersediaan & Keakuratan Informasi dikategorikan kurang baik (rendah), tingkat *Lost sales* dikategorikan cukup rendah, dan tingkat Perputaran Persediaan dikategorikan cukup tinggi.
 3.
 - a. Kolaborasi Informasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern.
 - b. Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan Peritel Modern dengan Pemasok Kunci berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern.
 - c. Kolaborasi Kesejajaran Insentif Peritel Modern dengan Pemasok Kunci berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern.

- d. Kolaborasi Organisasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern.
- e. Secara simultan Kolaborasi : Informasi, Sinkronisasi Keputusan, Kesejajaran Insentif, dan Organisasi Peritel Modern dengan Pemasok Kunci berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan Peritel Modern.

Saran

Berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh peneliti dari hasil pengujian hipotesis, saran untuk aspek akademik guna pengembangan ilmu Manajemen Rantai Pasokan dan saran untuk aspek praktis atau operasional bagi pengambil keputusan pada Peritel Modern di DKI Jakarta dan kota Bandung adalah sebagai berikut :

Saran Pengembangan Ilmu

- a. Pengembangan bidang Ilmu Manajemen Rantai Pasokan:
 - 1) Pengayaan materi ajar di bidang Manajemen Rantai Pasokan tentang konsep kolaborasi, kinerja rantai pasokan dan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut.
 - 2) Pembuatan diktat atau buku mengenai Kolaborasi Rantai Pasokan Peritel.
- b. Informasi untuk pengembangan penelitian:
 - 1) Dari sisi tipe integrasi, dapat diteliti Kolaborasi antara Peritel Modern dengan Peritel Tradisional (Integrasi Horizontal).
 - 2) Dari sisi variabel kolaborasi, dapat ditambah jenis variabel kolaborasi lainnya.

- 3) Dari sisi variabel laten endogen, dapat ditambah misalnya variabel *Sustainable Competitive Advantage*.
- 4) Pada sisi unit analisis, dapat dikembangkan pada *Health & Beauty Stores, Drugstores, Hardline, Book Stores, Department stores, Factory outlets*, dll.
- 5) Pada sisi lokus penelitian, dapat diteliti kota-kota besar lainnya di luar Pulau Jawa.
- 6) Dari sisi indikator, dapat digunakan indikator yang berbeda dan atau penambahan jumlah indikator.
- 7) Dari sisi teknik analisis data, dapat dikembangkan dengan teknik simulasi untuk mempelajari perilaku sistem rantai pasokan.
- 8) Dari sisi responden, melibatkan juga pelanggan.
- 9) Dari sisi pelaku kolaborasi, melibatkan juga selain pemasok kunci.

Saran Praktis atau Operasional

- a. Saran praktis untuk Pimpinan Peritel Modern :
 - 1) Untuk meningkatkan Kolaborasi Informasi, lebih memperhatikan ketersediaan peralatan Teknologi Informasi yaitu *Electronic Data Interchange (EDI)*.
 - 2) Untuk meningkatkan Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan, perlu ditetapkan target tingkat pelayanan untuk setiap jenis produk, kemudian target tersebut secara periodik dievaluasi tingkat keberhasilannya.
 - 3) Untuk meningkatkan Kolaborasi Kesejajaran Insentif, lebih memfokuskan pada penelitian dan pengembangan penggunaan teknologi informasi yang setara dengan Pemasok Kunci, sehingga lebih memperlancar integrasi informasi.
 - 4) Untuk meningkatkan Kolaborasi Organisasi, lebih memfokuskan pada Perancangan Rantai Pasokan berupa penjadwalan bersama untuk kedatangan truk

dari para Pemasok Kunci ke gudang pusat peritel, agar efisien dalam bongkar muat barang.

- 5) Untuk meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan, lebih memfokuskan pada manajemen penyimpanan barang dagangan dalam hal mengurangi biaya kehilangan barang dagangan yang disebabkan oleh pencurian oleh pegawai dengan cara memasang kamera CCTV di tempat-tempat strategis dan penerapan sanksi yang berat bagi pegawai yang terbukti mencuri barang dagangan, serta mempertimbangkan untuk mengadopsi teknologi pengidentifikasi otomatis yaitu *radio frequency identification* (RFID).
- b. Saran praktis untuk Pengelola Pasar/Peritel Tradisional :
 - 1) Perbaiki fisik bangunan, prasarana pendukung dan sistem pengelolaan pasar dengan melakukan *benchmarking* ke ritel modern dan Pasar Modern BSD City Marketplace.
 - 2) Mengadopsi konsep kolaborasi dengan para pemasok seperti yang telah dilakukan oleh Peritel Modern, dengan prioritas kolaborasi :
 - (a) Kolaborasi Kesejajaran Insentif, dengan fokus utama yaitu memperlancar integrasi informasi, program promosi, tingkat persediaan, dan garansi produk rusak.
 - (b) Kolaborasi Sinkronisasi Keputusan, dengan fokus utama yaitu penetapan target tingkat pelayanan untuk barang yang *fast moving*, kemudian target tersebut secara periodik dievaluasi tingkat keberhasilannya. Harapannya adalah reputasi Peritel Tradisional akan meningkat dalam penyerahan tepat waktu dan ketersediaan produk.

- (c) Kolaborasi Organisasi, dengan fokus utama yaitu pada Perancangan Rantai Pasokan berupa penjadwalan bersama untuk kedatangan truk dari para pemasok ke toko peritel tradisional, agar efisien dalam bongkar muat dan penyimpanan barang sehingga ketersediaan barang di toko peritel dapat dijamin lebih baik.
- (d) Kolaborasi Informasi dengan para pemasok, dengan fokus utama lebih memperhatikan ketersediaan peralatan Teknologi Informasi yaitu saluran telepon dan *facsimile* serta koneksi internet.

DAFTAR PUSTAKA

- A.C. Nielsen. 2007. Nielsen News Edisi 37 Agustus 2007. Melalui
<<http://www.nielsenmedia.com.au/indonesia/en/pdf/mri/36/Nielsen%20News%20Aug%2007.pdf> > [22/04/2008].
- _____. Asia Pacific Retail and Shopper Trends 2007. Melalui
<<http://www.acnielsen.de/pubs/documents/RetailandShopperTrendsAsia2007.pdf> > [22/04/ 2008].
- Ayers, J. B. and Odegaard, M. A. 2008. *Retail Supply Chain Management*. Boca Raton : Taylor & Francis Group Publications.
- Bagchi, P. K. and Skjoett-Larsen,T. 2005. Supply Chain Integration: a European Survey. *International Journal of Logistics Management* 16(2), 275-294.
- Ballou, R. H. 1999. *Business Logistics Management*. 4th ed., New Jersey : Prentice-Hall.
- Barratt, M. 2004. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management : An international journal*, 9 (1), 30-42.
- Beamon, Benita M. 1996. Performance Measures in Supply Chain Management., *Proceedings of the 1996 Conference on Agile and Intelligent Manufacturing Systems*, Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York, October 2-3.
- _____. 1999. Measuring Supply Chain Performance. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 275-292.
- Bensaou, M. 1997. Interorganizational cooperation: The role of information technology, an empirical comparison of

-
- U.S. and Japanese supplier relations. *Information Systems Research*, Vol. 8, No. 2, pp. 107-124.
- Berman, B. and Evans, Y.R. 2007. *Retail Management : A Strategic Approach*. 10th ed. New Jersey : Pearson Prentice.
- Bowersox et al. 2002. *Supply Chain Logistics Management*. Boston : McGraw-Hill.
- Bytheway, Andy. 1995a. Information in the Supply Chain : Measuring Supply Chain Performance. *Cranfield School of Management Working Paper Series SWP1\95*, March.
- _____. 1995b. A Review of Current Logistics Practice. *Cranfield School of Management Working Paper Series SWP10\95*, March.
- Camp, R.C. 1989. Benchmarking--The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. *ASQS Quality Press*, Milwaukee, WI.
- Campbell, J. and Sankaran, J. 2005. An inductive framework for enhancing supply chain integration. *International Journal of Production Research*, Vol. 43, No. 16, pp. 3321-3351.
- Carr, A.S. and J.N. Pearson. 1999. Strategically Managed Buyer-Supplier Relationships and Performance Outcomes. *Journal of Operations Management*, 17 (5), 497-519.
- Cespedes, F.V. 1994. Industrial Marketing: Managing new requirements. *Sloan Management Review*, Vol 52 No 3, pp. 45-60.
- Chandra, Charu and Grabis, Janis. 2007. *Supply Chain Configuration : Concepts, Solutions, and Applications*. New York : Springer Science

- Childerhouse, P. & Towill, D. R. 2003. Simplified material flow holds the key to supply chain integration. *Omega*, vol. 31, pp. 17-27.
- Chopra, S., and Meindl, P. 2001. *Supply Chain Management : Strategy, Planning, and Operation*. New Jersey : Prentice Hall.
- Christiansee, E. & Kumar, K. 2000. ICT-enabled coordination of dynamic supply webs. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*; Vol.30 no.3/4; pages 268-285.
- Christopher, M. 1998. *Logistics and Supply Chain Management : Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. 2nd ed. London : Prentice Hall.
- Cilliers (2003). Principles of Successful Collaboration. *Melalui* <[http://www/etd.rau.ac.za/.../etd-02122004-094625/restricted/Principles of Successful Colaboration](http://www/etd.rau.ac.za/.../etd-02122004-094625/restricted/Principles_of_Successful_Colaboration)> [26/05/2008].
- Clemons, E. K. and Row, M. C. 1992. Information technology and industrial cooperation: The changing economics of coordination and ownership. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, No. 2, pp. 9-28.
- Cooper, M.C. 1993. International Supply Chain Management: Implications for the bottom line. *Proceedings of the Society of Logistics Engineers*; Hyattsville, MD: Society of Logistics Engineers.
- Corbett, C.J., Blackburn, J.D. and van Wassenhove, L.N. 1999. Partnerships to improve supply chains. *Sloan Management Review*, Vol. 40 No. 4, pp. 71-82.

Council of Supply Chain Management Professionals. January 2005. Terms and Glossary. *Melalui*

-
- <<http://www.cscmp.org/Downloads/Resources/glossary03.pdf>, (2005)> [26 April 2008].
- Covington, John W. 2000. *Tough Fabric: The Domestic Apparel and Textile Chain Regain Market Share*. Severna Park, MD: Chesapeake Consulting.
- Davis, J. M. et al. 2004. Collaborative Engineering for Research and Development. 13th *International Conference on Management of Technology*.
- Dobler, D. W. et al. 1990. *Purchasing And Materials Management : Text and Cases*. Singapore : McGraw-Hill
- Dooley, Frank and King, Robert P. 2004. Efficient Consumer Response and the Importance of Collaboration for Supermarkets. *Selected Paper prepared for presentation at the American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Denver, Colorado*.
- Dyer, J. H. 1996. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. *Strategic Management Journal* 17(4), 271-291.
- _____. 1997. Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize firm value. *Strategic Management J.* 18 535–556.
- _____. and Singh, H. 1998. The Relational View: Collaborative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review* 23(4), 660-679.
- _____. and K. Nobeoka. 2000. Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 345-67.

- Engel JF. Blackwell et al. (1995). *Customer Behavior*. Eighth Edition. The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- Ellram, L. M. 1991. Supply Chain Management : The Industrial Organisation Perspective. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21 : 13-22.
- _____. & Cooper, M.C. 1993. The relationship between supply chain management and Keiretsu. *The International Journal of Logistics Management*; Vol.4 no.1; pages 1-12.
- Elofson, Greg and Robinson, W.N. 2007. Collective customer collaboration impacts on supply-chain performance. *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 11, 1 June 2007, 2567–2594
- Enos, Darryl D. 2000. *Performance Improvement : Making It Happen*. London : CRC Press LLC.
- Ferguson, M. and Ketzenberg, M. E. 2004. Information Sharing to Improve Retail Product Freshness of Perishables. *European Journal of Operational Research*, 92, pp. 239-253.
- Fisher, M.L. 1997. What is the right supply chain for your product?. *Harvard Business Review*, Vol. 75 No. 2, pp. 105-16.
- Frazelle, E. 2002. *Supply Chain Strategy : The Logistics of Supply Chain Management*. New York : McGraw-Hill.
- Frohlich, M. T. and Westbrook, R. 2001. Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies. *Journal of Operations Management* 19(2), 185-200.

-
- Giménez, C. & Ventura, E. 2005. Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, no. 1, pp. 20-38.
- Griffin, A. & Hauser, J.R. 1992. Patterns of communication among marketing, engineering and manufacturing – A comparison between two product teams. *Management Science*, Vol. 38 No 3, pp. 360-373.
- Griffith, D. A. and. Myers, M. B. 2005. The Performance Implications of Strategic Fit of Relational Norm Governance Strategies in Global Supply Chain Relationships, *Journal of International Business Studies* 36(3), 254-269.
- Groves, G. & Valsamakis, V. 1998. Supplier-customer relationships and company Performance. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9 No 2, pp. 51-63.
- Gustin, C.M.; Stank, T.P. & Daugherty, P.J. 1994. Computerization: Supporting integration. *The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*; Vol.24 no.1; pages 11-16.
- Handfield, R. B., and Nichols Jr. E. L. 2002. *Supply Chain Redesign – Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*. London : Prentice-Hall.
- Ida Bagus Permana. 2007. *Laporan Deputy Informasi Kependudukan dan Pemandu Kebijakan BKKBN Pusat tahun 2007*. Melalui <<http://www.antara.co.id>> [24/04/2008].
- Jauch, L.R., and Glueck, W.F. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi ketiga. Terjemahan Murad & Henry Sitanggang. Jakarta : Erlangga.

- Kaplan, R. and Narayanan, V.G. 2001. Measuring and managing customer profitability. *Journal of Cost Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 5-15.
- King, Robert P., Elaine M. Jacobson, and Jonathan M. Seltzer. 2002. The 2002 Supermarket Panel Annual Report. *The Food Industry Center*, University of Minnesota.
- Kusnendi. 2004. *Konsep dan Aplikasi Model Persamaan Struktural (SEM) Dengan Program Lisrel 8*. Bandung : Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Lambert, D.M., Margaret A. Emmelhainz and John T. Gardner. 1999. Building Successful Partnerships. *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, pp. 165-181.
- Lamming, Richard. 1996. Squaring Lean Supply with Supply Chain Management. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 183-196.
- Lee, H. L., Padmanabhan, V. and Whang, S. 1997. The bullwhip effect in supply chains. *Sloan Management Review*, Vol. 38 No. 3, pp. 93-102.
- _____. 2000. Creating Value through Supply Chain Integration. *Supply Chain Management Review* 4(4) 30-36 .
- _____. and Whang, S. 2000. Information sharing in a supply chain. *International Journal of Technology Management*, Vol. 20 Nos 3/4, pp. 373-87.
- _____. 2001. Winning the Last Mile of E-commerce. *Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 54-62.
- Levy , M., and Weitz, B.A. 2007. *Retailing Management*. 6th ed. Boston : Irwin Mc Graw-Hill.
- Leenders, M. R. et al. 2002. *Purchasing & Supply Management*. 12th ed. New York : McGraw-Hill.

-
- Liedtka, J.M. 1996). Collaborating across lines of business for competitive advantage. *Academy of Marketing Executive*, Vol. 10 No 2, pp. 20-37.
- Maskell, Brian H. 1991. *Performance Measurement for World Class Manufacturing*, Portland : Productivity Press.
- Mentzer, J. T., et al. 2001. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Muhammad Iqbal. 2007. Position Paper : Rancangan Peraturan Presiden Tentang Penataan dan Pembinaan Usaha Pasar Modern dan Usaha Toko Modern. Melalui <http://www.kppu.go.id/docs/Positioning_Paper/ritel.pdf> [22/04/2008].
- Narasimhan, R. and Kim, S. W. 2002. Effect of Supply Chain Integration on the Relationship between Diversification and Performance: Evidence from Japanese and Korean Firms. *Journal of Operations Management* 20(3), 303-323.
- New, Stephen J. 1996. A Framework for Analysing Supply Chain Improvement. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 19-34.
- Neely, A. et al. 1995. Performance Measurement System Design. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116.
- Nix, Nancy. 2004. *Keys to Effective Supply Chain Collaboration: A Special Report from the Collaborative Practices Research Program*. Executive Summary, Supply and Value Chain Center The M. J. Neeley School of Business TCU.
- Oliver, R. K., and Webber, M. D. 1982. *Supply Chain Management : Logistics Catches up Strategy*. London : Chapman and Hall.

- Parente, D.H.; Pegels, C.C. & Suresh, N. 2002. An exploratory study of the sales-production relationship and customer satisfaction. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No 9, pp. 997-1013.
- Parks, L. 1999. CRP investment pays off in many ways. *Drug Store News*, Vol. 21 No. 2, pp. 26.
- Patnayakuni, R. & Patnayakuni, N. 2002. Towards a Theoretical Framework of Digital Supply Chain Integration. *Journal ECIS*, Vol. 11 N0. 3, pp. 1014-1028.
- Perpres No. 112/2007 tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern. Melalui <<http://www.appbi.or.id/id/archive/Perpres112-2007.pdf>> [17/06/2008].
- Ragatz, G. L., Handfield, R. B., and Scannell, T. V. 1997. Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development. *Journal of Production Innovation Management* 14: 190-202.
- Perda Propinsi khusus Ibukota Jakarta No. 2 Tahun 2002 tentang Perpasaran Swasta. Melalui <<http://www.aprindo.org/>> [21/04/2008]
- Ramdas, K. and Spekman, R.E. 2000. Chain or shackles: understanding what drives supply-chain performance. *Interfaces*, Vol. 30 No. 4, pp. 3-21.
- Raphael, M. 1996. Manufacturers and Retailers “Partner” to Increase Sales, *Direct Marketing*, 59 (3), 58-61
- Render, B. and Heizer J. 2001. *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi*. Terjemahan Kresnohadi Ariyoto. Jakarta : Salemba Empat.
- Retail Asia. 2007. The 2007 Retail Asia Pasific (RAP) Top 500 Ranking & Awards. Melalui <<http://www.retailasiaonline.com>> [22/04/2008].

-
- Rho, B.; Hahm, Y. & Yu, Y. 1994. Improving interface congruence between manufacturing and marketing in industrial-product manufacturers. *International Journal of Production Economics*, Vol. 37 No 1, pp. 27-40.
- Ruekert, R.W. & Walker, O.C. 1987. Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 51 No 1, pp. 1-19.
- Scott, C. & Westbrook, R. 1991. New strategic tools for supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*; Vol.21 no.1; pages 23-33.
- Shapiro, R.D. 1984. Get leverage from logistics. *Harvard Business Review*; Vol.62 no.3; pages 119-126.
- Simchi-Levi, D., et al. 2000. *Designing and Managing the Supply Chain : Concepts, Strategies, and Case Studies*. Boston : Irwin Mc Graw-Hill.
- Stank, T.P.; Crum, M. & Arango, M. 1999. Benefits of inter-firm coordination in food industry supply chains. *Journal of Business Logistics*, Vol. 20 No 2, pp. 21-41.
- Stock, J. R. and Lambert, D. M. 2001. *Strategic Logistics Management*. 4th ed., Boston : Irwin Mc Graw-Hill.
- Strickland, Thompson. 1996. *Strategic Management : Concepts & Cases*. 9th Edition, Boston : Irwin Mc Graw-Hill.
- Stevenson, W.J. 2007. *Operations Management*. 9th ed. Boston : McGraw-Hill.
- The Free Dictionary by Farlex.
<<http://www.thefreedictionary.com/>> [28/04/2008].
- Tersine, R. J. 1994. *Principles Of Inventory And Materials Management*. 4th ed. New Jersey : Prentice-Hall.

- Togar, M.S. and Sridharan, R. 2002. The collaborative supply chain. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 15-30.
-
- _____. 2002. The collaborative supply chain : A Scheme for Information Sharing ang Incentive Aligmnet. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 15-30.
-
- _____. 2004. Benchmarking supply chain collaboration. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 No. 5, pp. 484-503.
- Tyndall, G., Gopal, C., Partsch, W. and Kamauff, J. 1998. *Supercharging supply chains: New ways to increase valuethrough global operational excellence*. Bosston : John Wiley and Sons, Inc.
- Vachon, Stephan, and Klassen, R. D. 2005. Environmental Management and Manufacturing Performance:The Role of Collaboration in the Supply Chain. *Journal of Operations Management*, Vol. 18 No 7, pp. 41-61.
- Van der Vaart, J. T. & Van Donk, D. P. 2007. Supply Chain Integration and Performance : The Impact of Business Conditions. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, no. 1, pp. 473-482.
- Vickery, S. K., Jayaram, & J., Droge. 2003. The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, vol. 21, pp. 523-539.
- Waters-Fuller, Niall. 1995. JIT Purchasing and Supply: A Review of the Literature. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15 No. 9, pp. 220-236.

- Whipple, J.M., Frankel, R. and Daugherty, P.J. 2002. Information support for alliances : performance implications. *Journal of Business Logistics*, Vol. 23 No. 2, pp. 67-81.
- Xu, K. and Y. Dong. 2004 . Information gaming in demand collaboration and supply performance. *Journal of Business Logistics*, 25 (1).
- Yu, Z., H. Yan and T. C. Cheng. 2001. Benefits of information sharing with supply chain partnerships. *Industrial management & data systems*, 101 (3), pp. 114-19.



Agus Purnomo, lahir di Dabo

Singkep, 18 Agustus 1964, adalah Dosen Tetap pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Pasundan (UNPAS). Gelar sarjananya (S-1) dari UNPAS Jurusan Teknik Industri (1989) dan Magisternya (S-2) dari Program Pascasarjana ITB Jurusan Teknik dan Manajemen Industri (1998), serta Dokornya (S-3) dengan predikat

Cum Laude (IPK : 3,92) dari Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran (UNPAD) Ilmu Ekonomi-Manajemen (2009). Selain mengajar pada beberapa mata kuliah seperti Supply Chain Mangement, Warehouse Management, Inventory Mangement, Logistics, Operations Reserach, Statistics, Management, baik pada tingkat S-1 dan S-2, ia pernah memegang jabatan struktural antara lain sebagai Ketua Jurusan Logistik Bisnis Politeknik Pos Indonesia (2002-2005) dan Pembantu Dekan I Fakultas Teknik UNPAS (2007-2011).

Publikasi Ilmiah yang telah dilakukannya, berupa tulisan pada : media masa, jurnal ilmiah nasional dan internasional, majalah ilmiah, prosiding seminar nasional dan internasional. Berbagai pekerjaan Penelitian telah ia lakukan yang bekerja sama : antara LAPI-ITB dengan PT Pos Indonesia, LAPI-ITB dengan Departemen Parpostel, Dirjen Pendidikan Tinggi, Kementerian Perhubungan, dan Kementerian Perdagangan. Sedangkan Pengabdian Masyarakat yang telah ia lakukan, berupa Instruktur berbagai Pelatihan yang berkaitan dengan bidang logistik dan Supply Chain Management pada : PT Pos Indonesia, PT INTI, PT MBT, Forum Eksekutif Indonesia, PTBA Tanjung Enim, Amred Cross Aceh. Organisasi sosial yang ia geluti yaitu : Asosiasi Logistik Indonesia (ALI), Indonesian Production and Operations Management Society (IPOMS), dan Pengurus Yayasan Pembina Lembaga Pendidikan Perguruan Tinggi (YPLP PT) Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) Propinsi Jawa Barat.

