

**KINERJA UPSTREAM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DAN  
KAITANNYA DENGAN KINERJA PERUSAHAAN PEMBELI (*BUYER  
PERFORMANCE*) PADA PRODUK BUAH IMPOR  
(Studi Kasus di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah, Kota Malang)**

Oleh

**NAWANG SAPTO WULAN PUSPITA SARI**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS PERTANIAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI  
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
MALANG  
2009**

**KINERJA UPSTREAM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DAN  
KAITANNYA DENGAN KINERJA PERUSAHAAN PEMBELI (*BUYER  
PERFORMANCE*) PADA PRODUK BUAH IMPOR  
(Studi Kasus di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah, Kota Malang)**

Oleh

**NAWANG SAPTO WULAN PUSPITA SARI  
0510440034-44**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
Pertanian Strata Satu (S-1)**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS PERTANIAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI  
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
MALANG  
2009**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Juli 2009

Nawang S W P S  
0510440034-44

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul : **KINERJA *UPSTREAM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* DAN KAITANNYA DENGAN KINERJA PERUSAHAAN PEMBELI (*BUYER PERFORMANCE*) PADA PRODUK BUAH IMPOR, (Studi Kasus di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah, Kota Malang)**

Nama : NAWANG SAPTO WULAN PUSPITA SARI

Nim : 0510440034 - 44

Jurusan : SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

Program studi : AGRIBISNIS

Menyetujui : Dosen pembimbing

Utama,

Pendamping,

**Ir. Ratya Anindita, MS, PhD**  
NIP. 131 574 870

**Sujarwo, SP, MP**  
NIP. 132 311 745

Mengetahui  
Ketua Jurusan  
Sosial Ekonomi Pertanian

**Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS**  
NIP. 130 936 227

Tanggal Persetujuan:

**LEMBAR PENGESAHAN**

Mengesahkan

**MAJELIS PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

Ir. Ratya Anindita, MS, PhD  
NIP. 131 574 870

Sujarwo, SP, MP  
NIP. 132 311 745

Penguji III

Penguji IV

Fitria Dina Riana, SP, MP  
NIP. 132 304 287

Rahman Hartono, SP, MP  
NIP. 132 157 732

**Tanggal lulus:**



*Skripsi Ini Kupersembahkan Untuk  
Kedua Orang Tua dan Kedua Adikku Tersayang  
Terima Kasih Banyak Untuk Doa dan Dukungannya*

## RINGKASAN

**Nawang Sapto Wulan Puspita Sari (0510440034-44): Kinerja *Upstream Supply Chain Management* dan Kaitannya dengan Kinerja Perusahaan Pembeli (*Buyer Performance*) Pada Produk Buah Impor (Studi Kasus Di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah, Kota Malang). Dibawah bimbingan : Ir. Ratya Anindita, MS, PhD dan Sujarwo, SP, MP**

---

---

Pelaksanaan *upstream supply chain management* di supermarket yang menjual buah impor dapat dijadikan salah satu cara untuk menciptakan keunggulan kompetitif agar supermarket tersebut dapat tetap *survive* di tengah persaingan. *Upstream supply chain management* dapat meningkatkan kinerja perusahaan pemasok dan pembeli, mengurangi persediaan yang membuat biaya menjadi lebih efisien, dan meningkatkan produktivitas. Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Menganalisis hubungan antara tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* buah impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah, Kota Malang dengan kinerja *upstream supply chain management*. (2) Menganalisis hubungan antara kinerja *upstream supply chain management* dengan kinerja persediaan produk buah impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah, Kota Malang.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang berkaitan dengan tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* dan data sekunder yaitu data yang berkaitan dengan kinerja *upstream supply chain management* dan kinerja persediaan pada Bulan Maret 2009 di Hero Sarinah dan Lai Lai market. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menggunakan rating scale dan menghitung persentase data yang diperoleh pada saat penelitian dari skor maksimalnya sehingga dapat dilakukan perbandingan tingkat pengaplikasian dan kinerja *upstream supply chain management* serta kinerja persediaan di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hero Sarinah sebagai perusahaan yang tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management*-nya lebih tinggi memiliki kinerja *upstream supply chain management* yang lebih baik daripada Lai Lai Market. Tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* di Hero Sarinah adalah 74,68% (tinggi) dan di Lai Lai Market Buah adalah 56,18% (sedang). Sedangkan kinerja *upstream supply chain management* yang lebih baik di suatu perusahaan ditunjukkan oleh *on time delivery performance* yang lebih tinggi, kepuasan perusahaan pembeli terhadap produk dan layanan dari perusahaan pemasok yang lebih tinggi dan kerjasama antara perusahaan pemasok dan perusahaan pembeli yang lebih lama. Di Hero Sarinah, *on time delivery performance*-nya adalah 100%, kepuasan terhadap layanan dan produk dari pemasok adalah 100% dan lama kerjasamanya 10 tahun dengan adanya kontrak kerja. Sedangkan di Lai Lai Market Buah, *on time delivery performance*-nya adalah 81,21%, kepuasan terhadap layanan dan produk dari pemasok adalah 88,89% dan lama kerjasamanya 2 tahun tanpa kontrak kerja.

Kinerja *upstream supply chain management* di Hero Sarinah lebih baik daripada di Lai Lai Market Buah, tetapi kinerja persediaan di Lai Lai Market lebih baik daripada di Hero Sarinah. Hal ini ditunjukkan oleh persentase produk tidak terjual untuk buah impor di Lai Lai Market lebih rendah daripada di Hero Sarinah. Persentase produk buah impor yang tidak terjual di Lai Lai Market Buah lebih adalah 2,67 %, dan di Hero Sarinah adalah 3,26 %. Hal tersebut dikarenakan data produk tidak terjual yang diperoleh dalam penelitian ini berbentuk persentase sehingga tidak diketahui jumlah produk secara nyata dan produk tidak terjual hanya menggambarkan tingkat ketepatan Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah dalam menentukan jumlah persediaannya. Selain itu, produk tidak terjual tidak hanya dipengaruhi oleh *upstream supply chain management*, tetapi juga dipengaruhi oleh *internal supply chain management* dimana Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah memiliki strategi tersendiri. Penjualan di supermarket juga dipengaruhi oleh *downstream supply chain management* yang meliputi semua aktivitas yang melibatkan penyampaian produk kepada pelanggan akhir. Salah satu penyebab produk buah impor yang tidak terjual di Lai Lai Market Buah lebih rendah daripada di Hero Sarinah adalah karena walaupun keduanya terletak di daerah yang relatif strategis untuk market buah tetapi persaingan penjualan buah impor di tempat Hero Sarinah didirikan lebih ketat daripada di tempat Lai Lai Market Buah dan harga yang ditetapkan di Lai Lai Market juga cenderung lebih rendah.



## SUMMARY

**Nawang Spto Wulan Puspita Sari (0510440034-44): Upstream Supply Chain Management Performance And Its Relation With The Buyer Company's Performance In Import Fruits Products (a Case Study In Hero Sarinah and Lai Lai Market Buah, Malang City). Under guidance by: Ir. Ratya Anindita, MS, PhD dan Sujarwo, SP, MP**

---

---

The implementation of upstream supply chain management in supermarket that sells import fruits can be used as one way to create competitive superiority in order to make the supermarket to be survived in the middle of competition. Upstream supply chain management can increase supplier company and buyer performances, decrease inventory that will make the cost to be efficient, and increase productivity.

The objectives of this research are: (1) analyze the relationship between the application level in import fruits in Hero Sarinah and Lai Lai Market Buah with the performance of upstream supply chain management, (2) analyze the relationship between the performance of upstream supply chain management and inventory performance in import fruits in Hero Sarinah and Lai Lai Market Buah.

The data used in this research are primary data that is concerned with application level of upstream supply chain management and secondary data that is concerned with performance of upstream supply chain management and inventory performance on March 2009 in Hero Sarinah and Lai Lai Market Buah. Data analysis method that is used in this research are rating scale and counting data percentage from the research from maximal so that comparison between application level and performance of upstream supply chain management, also inventory performance in Hero Sarinah and Lai Lai Market buah can be done.

The result of this research shows that Hero Sarinah with higher application level of upstream supply chain management has better performance of upstream supply chain management than Lai Lai Market Buah. The application level of upstream supply chain management in Hero Sarinah is 74.68% (high) and in Lai Lai Market Buah is 56.18% (medium). The best performance of upstream supply chain management in the supermarket is shown by higher on time delivery performance, higher satisfaction to the buyer company's products and services from the suppliers and longer cooperation between companies and suppliers. In Hero Sarinah, on time delivery performance is 100%, satisfaction with the services and products from the supplier is 100% and 10 years cooperation with the contract. Meanwhile, in the Lai Lai Fruit Market, on time delivery performance is 81.21%, satisfaction with the services and products from the supplier is 88.89% and 2 years cooperation without the contract with supplier.

Upstream supply chain performance management in Sarinah Hero better than Lai Lai Market Buah, but the inventory performance in Lai Lai Market Buah better than Hero Sarinah. This is shown by the percentage of unsold products in Lai Lai which is lower than in the Hero Sarinah. The percentage of unsold imported fruit products in Lai Lai Market Buah is 2,67% and in Hero Sarinah is

3.26%. It caused unsold products of this research is described by percentage so they do not know the real number of products and unsold products describe the level and accuracy of the Hero Sarinah Lai Lai Market Buah in determining the amount of inventory. Besides, unsold products is not only influenced by the upstream supply chain management, but also influenced by the internal supply chain management where Hero Sarinah and Lai Lai Market Buah has a distinctive strategy. Sales in supermarkets also influenced by the downstream supply chain management that includes all activities that involve the delivery of products to last customers. One of the causes of unsold products in Lai Lai Market Buah lower than in Hero Sarinah is the fruit import sales competition in Hero Sarinah is tighter than in Lai Lai Market Buah although both are located in a relatively strategic for tehe fruits market. Prices defined in the Lai Lai Market Buah are also lower.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat, taufik serta hidayah-Nya dan juga sholawat serta salam yang senantiasa tercurah pada junjungan Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Kinerja *Upstream Supply Chain Management* dan Kaitannya dengan Kinerja Perusahaan Pembeli (*Buyer Performance*) pada Produk Buah Impor (Studi Kasus di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah, Kota Malang)”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pertanian di Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Segala kekurangan dalam penyusunan tugas akhir ini adalah semata-mata karena kekhilafan penulis dan kelebihan yang ada hanya berasal dari-Nya.

Atas terselesaikannya laporan skripsi ini, penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Ir. Ratya Anindita, MS, PhD selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan saran, arahan, dukungan dan nasihat selama proses penyusunan skripsi.
2. Bapak Sujarwo, SP, MP selaku dosen pembimbing pendamping yang telah memberikan saran, arahan, dukungan dan nasihat selama proses penyusunan skripsi.
3. Ibu Fitria Dina Riana, SP, MP dan Bapak Rahman Hartono, SP, MP selaku dosen penguji atas kritik dan saran dalam penyempurnaan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS selaku Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Brawijaya Malang.
5. Seluruh dosen beserta staf di lingkungan Fakultas Pertanian Brawijaya Malang.
6. Manajer Hero Sarinah beserta karyawan, Manajer Lai Lai Market Buah beserta karyawan, dan pihak dari perusahaan pemasok buah impor di kedua supermarket tersebut yang telah meluangkan waktu, memberikan informasi, dan saran dalam penyusunan skripsi ini.
7. Semua pihak yang telah memberikan dorongan dan bantuan sehingga dapat tersusunnya laporan skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap semoga karya tulis ini bermanfaat dan dapat memberikan informasi bagi semua pihak yang berminat dan memerlukan.

Malang, Juli 2009

Penulis

## RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Nawang Spto Wulan Puspita Sari, lahir di Serang pada tanggal 22 Juli 1987. Merupakan anak pertama dari 3 bersaudara dari pasangan Bapak Arif Suwardi dan Ibu Julaiha.

Penulis memulai pendidikan formal di TK YPWKS II Cilegon pada tahun 1992. Kemudian pada tahun 1993, penulis masuk jenjang pendidikan dasar di SD YPWKS I Cilegon dan lulus pada tahun 1999. Pada tahun yang sama, penulis melanjutkan ke SLTP Negeri I Cilegon dan lulus pada tahun 2002. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan formal di SMU Negeri I Tuban dan lulus pada tahun 2005. Pada tahun 2005, penulis diterima di program studi Agribisnis, Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya melalui jalur Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru (SPMB).

Selama menjadi mahasiswa di Universitas Brawijaya, penulis pernah aktif di beberapa organisasi mahasiswa yang antara lain adalah BEM Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya sebagai anggota Divisi Media dan Informasi pada kepengurusan 2006 – 2007, PERMASETA (Perhimpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian) Universitas Brawijaya sebagai ketua Divisi Profesi, Departemen Keprofesian pada kepengurusan 2007-2008 dan KSR (Korps Sukarela) Universitas Brawijaya sebagai Sie Penerbitan dan Penerangan pada kepengurusan 2007-2008. Selain itu, penulis juga pernah melakukan kuliah kerja profesi di CV Riawan Tani, Blitar, Jawa Timur pada bulan Juli sampai September 2008.

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>RINGKASAN</b> .....	i
<b>SUMMARY</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>DAFTAR SKEMA</b> .....	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xii
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Kegunaan Penelitian .....	5
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Telaah Penelitian Terdahulu .....	7
2.2. Konsep <i>Supply Chain Management</i> .....	8
2.3. Konsep Kinerja Persediaan .....	15
<b>III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Pemikiran .....	17
3.2. Hipotesis .....	19
3.3. Batasan Masalah .....	20
<b>IV. METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Metode Penentuan Lokasi .....	21
4.2. Metode Penentuan Responden .....	21
4.3. Metode Pengumpulan Data .....	22
4.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	24
4.5. Metode Analisis Data .....	29
<b>V. PEMBAHASAN</b>	
5.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	35
5.2. Pengaplikasian <i>Upstream Supply Chain Management</i> Pada Perusahaan ....	36
5.3. Tingkat Pengaplikasian <i>Upstream Supply Chain Management</i> pada Hero Sarinah dan Lai Lai Market .....	40
5.4. Kinerja <i>Upstream Supply Chain Management</i> di Hero Sarinah dan Lai Lai Market .....	42
5.5. Kinerja Persediaan di Hero Sarinah dan Lai Lai Market .....	45

5.6. Hubungan Tingkat Pengaplikasian <i>Upstream Supply Chain Management</i> dengan Kinerja <i>Upstream Supply Chain Management</i> di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah.....	46
5.7. Hubungan Kinerja <i>Upstream Supply Chain Management</i> dengan Kinerja Persediaan Di Hero Sarinah Dan Lai Lai Market Buah.....	47
5.8. Hubungan Tingkat Pengaplikasian <i>Upstream Supply Chain Management</i> dengan Kinerja <i>Upstream Supply Chain Management</i> serta Kaitannya dengan Kinerja Persediaan Di Hero Sarinah Dan Lai Lai Market Buah .....	50

**VI. KESIMPULAN DAN SARAN**

6.1. Kesimpulan .....	53
6.2. Saran.....	54

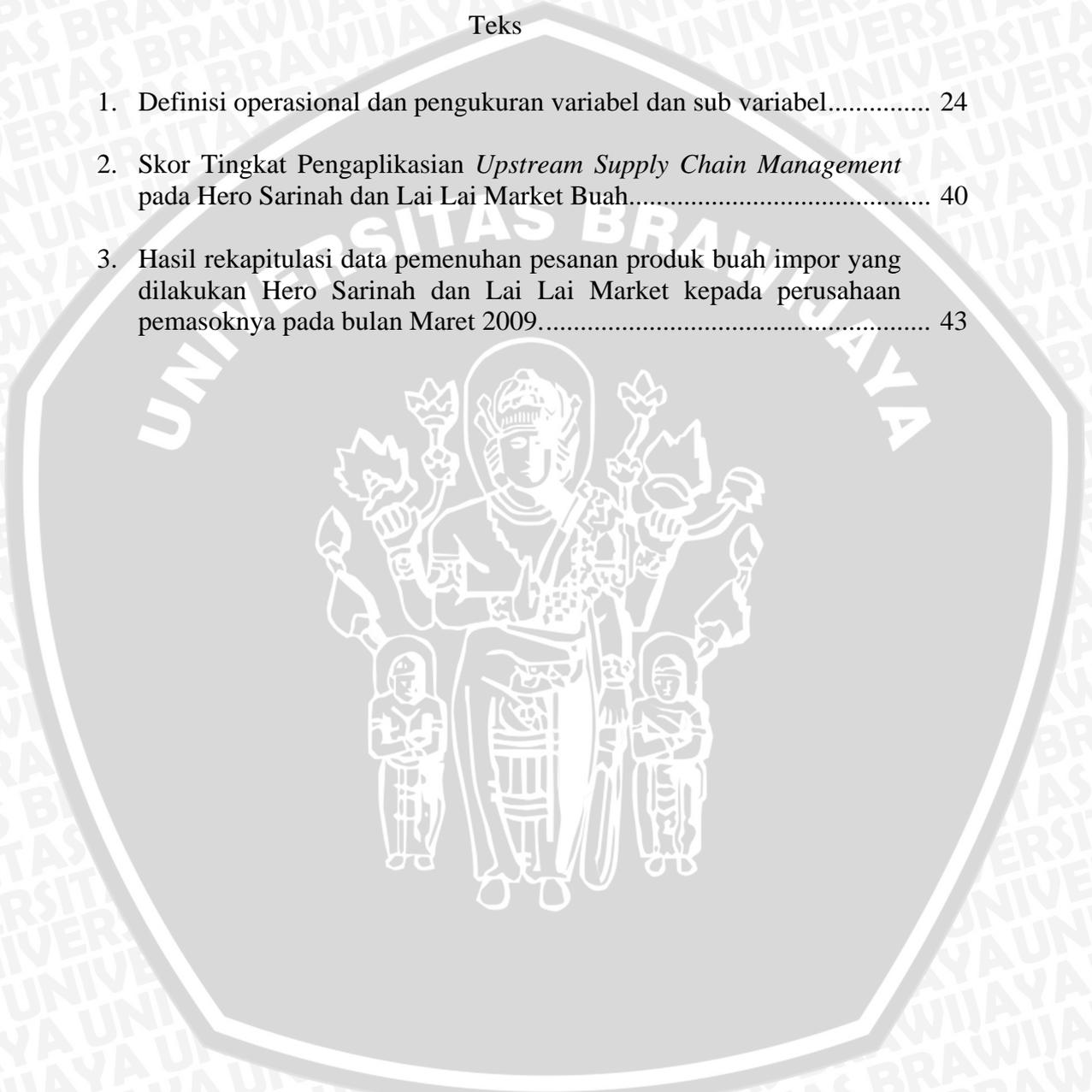
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	55
-----------------------------	----

**LAMPIRAN**



DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Definisi operasional dan pengukuran variabel dan sub variabel.....	24
2.	Skor Tingkat Pengaplikasian <i>Upstream Supply Chain Management</i> pada Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah.....	40
3.	Hasil rekapitulasi data pemenuhan pesanan produk buah impor yang dilakukan Hero Sarinah dan Lai Lai Market kepada perusahaan pemasoknya pada bulan Maret 2009.....	43



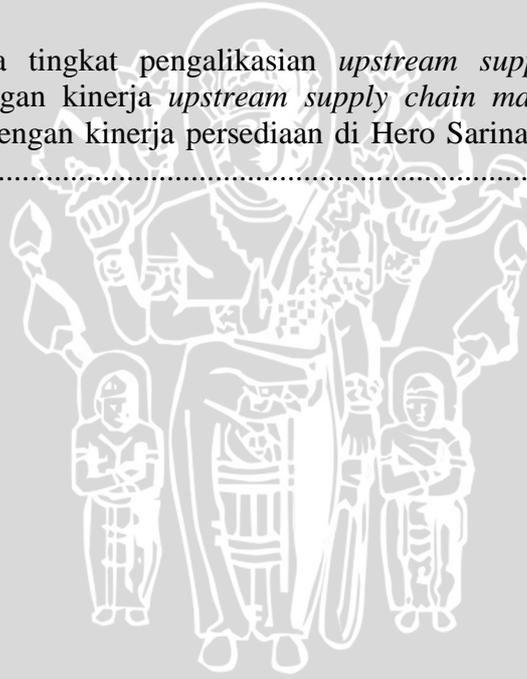
## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Tahap-Tahap Pengembangan Manajemen Logistik Ke Manajemen <i>Supply Chain</i> .....	10
2.	Rantai Pasokan Pada Hero Sarinah .....	37
3.	Rantai Pasokan Pada Lai Lai Market Buah .....	38
4.	Diagram tingkat pengaplikasian <i>upstream supply chain management</i> di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah .....	41
5.	Grafik Harga Produk Buah Impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah .....	49



DAFTAR SKEMA

Nomor	Teks	Halaman
1	Komponen <i>Supply Chain</i> .....	9
2	Aliran Informasi Penjadwalan, Arus Kas, Arus Pesanan, Arus Kredit dan Arus Bahan Baku dalam Rantai Pasokan .....	13
3	Kaitan antara tingkat pengaplikasian <i>upstream supply chain management</i> dengan kinerja persediaan di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah .....	19
4	Hubungan antara tingkat pengaplikasian <i>upstream supply chain management</i> dengan kinerja <i>upstream supply chain management</i> serta kaitannya dengan kinerja persediaan di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah .....	50



## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1	Data Tingkat Pengaplikasian <i>Upstream Supply Chain Management</i> pada HERO Sarinah dan Lai Lai Market Buah .....	58
2	Pemenuhan Pesanan ( <i>Order</i> ) Buah Impor yang Dilakukan Lai Lai Market dan HERO Sarinah kepada Perusahaan Pemasoknya pada bulan Maret 2009 .....	60
3	Dokumentasi penataan produk buah impor di Lai Lai Market Buah.....	62
4	Dokumentasi penataan produk buah impor di Hero Sarinah.....	63
5	Daftar Harga dan Produk Buah Impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market.....	64
6	Persentase Produk Buah Impor yang Tidak Terjual pada HERO Sarinah dan Lai Lai Market Buah pada Bulan Maret 2009 .....	65
7	Kinerja <i>Upstream Supply Chain Management</i> Pemasok Buah Impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah.....	66

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Persaingan dalam perdagangan buah-buahan di Indonesia saat ini semakin ketat. Hal ini dikarenakan permintaan konsumen terhadap produk buah-buahan tersebut yang juga mengalami peningkatan sehingga menjual buah dianggap sebagai usaha yang memiliki prospek yang baik dan semakin banyak orang yang melakukan usaha di bidang penjualan buah. Permintaan konsumen terhadap buah-buahan tidak hanya mengalami peningkatan dari segi kuantitas dan kualitas saja. Tetapi lebih dari itu, konsumen juga menginginkan jenis buah yang lebih variatif. Karena itu, perdagangan antar negara pun terjadi untuk memenuhi permintaan masyarakat. Indonesia melakukan impor buah dari beberapa negara untuk dapat memenuhi permintaan konsumen.

Dengan adanya impor buah, permintaan konsumen terhadap jenis buah yang lebih variatif dapat terpenuhi. Tetapi di sisi lain, kebijakan tersebut mengakibatkan semakin tergesernya produk buah lokal di pasaran. Saat ini, buah yang mayoritas dijual di supermarket adalah buah impor. Bukan hanya itu, buah impor juga semakin marak dijual di pasar tradisional. Keadaan ini cukup mengancam keberadaan buah lokal di Indonesia yang akan berdampak secara langsung atau tidak langsung terhadap kelangsungan hidup petani buah lokal di Indonesia.

Impor buah-buahan ke Indonesia mengalami peningkatan tajam dari tahun ke tahun. Data dari Badan Pusat Statistik, menunjukkan bahwa pada tahun 2001, volume impor buah-buahan di Indonesia adalah 250.624 ton. Jumlah tersebut mengalami peningkatan pada tahun 2002 menjadi 274.783 ton. Dan begitu juga selanjutnya pada tahun 2003 dan 2004, volume impor buah meningkat dari 228.648 ton menjadi 393.353 ton.

Peningkatan jumlah impor yang terjadi, menunjukkan bahwa permintaan masyarakat terhadap buah impor cukup tinggi. Hal ini menyebabkan semakin banyak para penjual atau distributor buah-buahan menjual buah impor karena prospeknya yang baik. Sehingga pada saat ini, buah impor yang dulu hanya bisa

ditemui di pasar swalayan atau supermarket, dapat begitu mudah didapatkan di sejumlah pasar tradisional dan pedagang buah di pinggir jalan.

Fenomena tersebut menyebabkan persaingan perdagangan buah impor di Indonesia yang semakin ketat. Para pedagang buah impor harus memiliki strategi khusus untuk dapat tetap *survive* dalam persaingan tersebut. Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2005), untuk dapat tetap hidup dan berkembang dan tetap mempertahankan pangsa pasarnya, perusahaan berlomba-lomba memenuhi kehendak para konsumen karena memang *the name of game* haruslah berorientasi pada *customers*, yaitu dalam 3 hal pokok yaitu harga, mutu dan layanan. Dengan begitu, pedagang atau distributor buah impor tersebut dapat tetap hidup dan tetap mempertahankan pangsa pasar mereka.

Keunggulan-keunggulan kompetitif tersebut dapat dicapai melalui berbagai jalan, dan salah satunya adalah melalui manajemen *supply chain*. Hal tersebut sudah dibuktikan oleh Scannel et al (2000) pada penelitian yang dilakukannya dengan judul *Upstream Supply Chain Management And Competitive Perfomance In The Automotive Supply Industri*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *upstream supply chain management* dapat meningkatkan kinerja perusahaan pemasok dan pembeli khususnya perusahaan pembeli yang menekankan *quality* dan *delivery* sebagai daya saing. Selain itu, penelitian lain yang menunjukkan bahwa manajemen *supply chain* dapat menciptakan keunggulan di perusahaan adalah penelitian yang dilakukan oleh Hendrarini (2007) dan Kristanto (2007), yang menunjukkan bahwa penerapan *supply chain* di suatu perusahaan dapat mengurangi persediaan yang membuat biaya menjadi lebih efisien dan meningkatkan produktivitas.

*Supply chain* pada hakikatnya adalah jaringan 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*). Konsep ini adalah perpanjangan dari konsep logistik. Hanya manajemen logistik lebih terfokus pada pengaturan aliran barang di dalam satu perusahaan, sedangkan manajemen *supply chain* menganggap bahwa *internal integration* tidaklah cukup. *Supply chain* lebih

terfokus pada pengaturan aliran barang antar perusahaan terkait, dari hulu sampai dengan yang paling hilir (R. E. Indrajit dan R. Djokopranoto, 2002). Menurut Anindita (2009), *supply chain* adalah jaringan organisasi yang menciptakan *design*, produksi dan distribusi dari awal produksi hingga konsumsi di akhir konsumen. Sedangkan *supply chain management* adalah koordinasi dan kontrol dari seluruh aktivitas dalam *supply chain* dengan tujuan memaksimalkan kepuasan konsumen.

Salah satu komponen penting dari *supply chain management* adalah *upstream supply chain management* yaitu serangkaian pendekatan yang diterapkan untuk mengintegrasikan pemasok dan perusahaan sehingga produk bisa dihasilkan dan didistribusikan dengan kuantitas yang tepat, lokasi yang tepat, dan waktu yang tepat untuk meminimumkan biaya dan memuaskan kebutuhan pelanggan (Simchi-Levi, 2003). Menurut Scannel et al (2000), untuk meningkatkan kinerja *supply chain management* antara pembeli dengan pemasok secara kontinyu dibutuhkan suatu pelaksanaan *upstream supply chain management* yang sesuai dengan aktivitas utamanya yaitu *supplier development*, *supplier partnering* dan *JIT purchasing (just in time purchasing)*.

Supermarket buah sebagai salah satu distributor buah impor yang menjual langsung pada konsumen disamping pedagang buah lain penting untuk diteliti bagaimana tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* dan kinerja persediaannya karena sebagai suatu bentuk pasar modern yang menjual buah, dalam operasionalnya pasti melakukan pesanan pada pemasok buah impor dengan kuantitas yang lebih banyak dibandingkan pedagang buah lainnya. Selain itu, konsumen market buah kebanyakan adalah masyarakat dengan tingkat ekonomi menengah ke atas yang cenderung sangat memperhatikan kualitas dan pelayanannya yang salah satunya adalah ketersediaan barang sebagai salah satu indikator tingkat kepuasan konsumen. Ketersediaan barang dalam hal ini berkaitan erat dengan kinerja *upstream supply chain management* dan persediaan pada market tersebut.

Manajemen *upstream supply chain* yang diterapkan di supermarket buah tersebut dimaksudkan untuk dapat mengelola hubungan yang baik dan saling

menguntungkan antara market dengan pihak pemasoknya. Untuk dapat meningkatkan kinerja *supply chain management* yang baik antara pemasok dan perusahaan yang dipasoknya secara kontinyu dibutuhkan suatu pelaksanaan *upstream supply chain management* yang sesuai dengan pengendalian terhadap aktivitas utamanya yaitu *supplier development*, *supplier partnering* dan *JIT purchasing (just in time purchasing)*. Dengan mengetahui pelaksanaan *upstream supply chain management* yang dilakukan, perusahaan *supplier* dan *buyer* dalam suatu rantai pasokan dapat melakukan perbaikan dan atau peningkatan di beberapa aktivitas yang belum optimal.

Dalam kasus ini akan dibahas dimana Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah sebagai konsumen dari pemasok produknya. Dalam rantai suatu pasokan, badan usaha atau perseorangan yang bertindak sebagai pemasok harus dapat memberikan yang terbaik bagi konsumennya dan begitu juga sebaliknya. Manajemen *supply chain* yang diterapkan akan mempengaruhi kinerja perusahaan pemasok dan perusahaan pembeli dalam rantai tersebut. Pada penelitian ini yang akan dibahas adalah bagaimana hubungan antara tingkat pengaplikasian dan kinerja *upstream supply chain management* dan kaitannya terhadap kinerja persediaan perusahaan pembeli di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diketahui bahwa di tengah persaingan perdagangan buah impor yang semakin ketat, setiap penjual buah impor harus memiliki keunggulan kompetitif agar tetap dapat mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasarnya. Hal tersebut perlu dilakukan agar usahanya dapat tetap *survive* di tengah persaingan. Salah satu cara untuk menciptakan keunggulan kompetitif tersebut adalah dengan penerapan *upstream supply chain management* yang baik.

Dalam penelitian ini, yang akan dibahas adalah kaitan antara tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* dengan kinerja *upstream supply chain management* serta hubungannya dengan kinerja persediaan pada produk buah impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah. Dengan

mengetahui hubungan antara variabel-variabel tersebut diharapkan dapat dijadikan bahan evaluasi bagi perusahaan yang menjadi objek penelitian sehingga perusahaan mengetahui dan mengevaluasi kembali variabel-variabel yang penerapannya belum optimal. Bagi pengusaha lain yang bergerak di bidang yang sama, diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu masukan untuk pengembangan usahanya.

Berdasarkan uraian di atas, masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana hubungan antara tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* buah impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah, Kota Malang dengan kinerja *upstream supply chain management*?
2. Bagaimana hubungan antara kinerja *upstream supply chain management* dengan kinerja persediaan produk buah impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah, Kota Malang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis hubungan antara tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* buah impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah, Kota Malang dengan kinerja *upstream supply chain management*.
2. Menganalisis hubungan antara kinerja *upstream supply chain management* dengan kinerja persediaan produk buah impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah, Kota Malang.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

1. Sebagai bahan informasi bagi perusahaan sejenis untuk dapat mengaplikasikan *upstream supply chain management* sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaannya.
2. Sebagai masukan dan bahan pertimbangan dalam melakukan pengelolaan dan rencana pengembangan di perusahaan sejenis.

3. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pihak – pihak lain yang berkaitan dengan penelitian ini untuk penelitian lebih lanjut.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan Scannel et al (2000), yang berjudul *Upstream Supply Chain Management And Competitive Performance In The Automotive Supply Industri*, pengujian dampak *supply management orientation* (SMO) terhadap kinerja perusahaan pemasok/*supplier performance* (SP) dan kinerja perusahaan pembeli/*buyer performance* (BP). *Supply management orientation* sebagai variabel laten exogenous terdiri dari hubungan jangka panjang dengan pemasok, keterlibatan pemasok dalam proses pengembangan produk, pengurangan jumlah pemasok dan adanya kinerja kualitas yang merupakan salah satu prioritas dalam pemilihan pemasok. *Supplier performance* dan *buyer performance* merupakan 2 variabel laten endogenous. Dalam penelitian ini, *supplier performance* diukur berdasarkan variabel *lead time*, *on time delivery*, *deliver reliability*, *quality*, dan *cost*. Sedangkan *Buyer performance* diukur dengan menggunakan variabel daya saing yang meliputi 4 kategori utama, yaitu *quality*, *delivery*, *cost* dan *flexibility*.

Penelitian yang dilakukan oleh Scannel et al (2000) tersebut, mengidentifikasi 4 kategori utama tersebut untuk menghasilkan SMO. Dampak pengukuran terhadap kinerja perusahaan pemasok dan pembeli diuji dengan menggunakan *conformatory structural equation modeling approach*. Kesimpulan dari penelitian tersebut secara umum adalah bahwa SMO meningkatkan kinerja perusahaan pemasok dan pembeli khususnya perusahaan pembeli yang menekankan *quality* dan *delivery* sebagai daya saing.

Penelitian lain yang berkaitan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Amelia et al (1999) yang berjudul *Strategically Managed Buyer-Supplier Relationship and Performance Outcomes*. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah bahwa hubungan kerjasama jangka panjang dengan pemasok utama memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa frekuensi pertemuan *face to face* dan

komunikasi yang tinggi memberikan manfaat bagi perusahaan pembeli (*buying firm*) dalam jangka waktu panjang.

Penelitian lain tentang kaitan *supply chain* dengan kinerja persediaan adalah penelitian yang dilakukan Kristanto (2007). Pada penelitian yang dilakukan pada PT Nestle Indonesia, Kejayan, Pasuruan tersebut diketahui bahwa dengan pelaksanaan metode dan strategi-strategi *supply chain management*, maka biaya persediaan dapat dikurangi hingga 14,4% dari harga barang. Dengan demikian pelaksanaan *supply chain management* mampu meningkatkan produktivitas perusahaan sehingga dengan sendirinya perusahaan mampu dan dapat memenangkan persaingan dalam dunia industri.

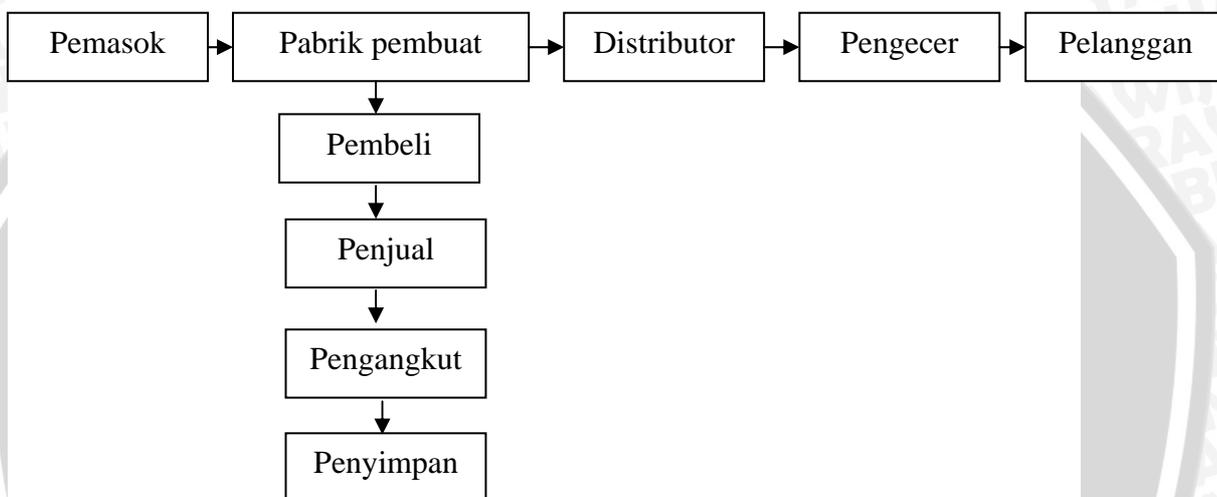
Selain itu adapun penelitian lain yang dilakukan Hendrarini (2007) di PT CGC Malang menyimpulkan bahwa penerapan *supply chain* dapat mengurangi persediaan yang berlebih di *warehousing* maupun *storage*. Penerapan *supply chain management* dapat menurunkan biaya persediaan rokok di *warehousing* dan biaya persediaan tembakau di *storage*.

Dalam penelitian-penelitian terdahulu diatas disebutkan bahwa penerapan *supply chain* disuatu perusahaan dapat mengurangi persediaan, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kinerja pemasok. Akan tetapi penelitian tersebut tidak menjelaskan apakah tingkat penerapan *supply chain management* yang berbeda di dua perusahaan akan menyebabkan perbedaan kinerjanya. Oleh karena itu penelitian tentang Kinerja *Upstream Supply Chain Management* dan Kaitannya dengan Kinerja Perusahaan Pembeli (*Buyer Performance*) pada Produk Buah Impor ini dilakukan untuk mengetahui apakah tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* yang berbeda di dua perusahaan membuat kinerja *upstream supply chain management* dan kinerja perusahaan pembelinya juga berbeda.

## 2.2 Konsep Supply Chain Management

Menurut Indrajit et al (2005), *supply* adalah sejumlah material yang disimpan dan dirawat menurut aturan tertentu dalam tempat persediaan agar selalu dalam keadaan siap pakai dan ditatausahakan dalam buku perusahaan dan *supply*

*chain* adalah suatu tempat sistem organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Sedangkan pengertian *supply chain* menurut Schroeder adalah sebuah proses bisnis dan informasi yang berulang yang menyediakan produk atau layanan dari pemasok. Rantai ini merupakan jaringan dari berbagai organisasi yang saling berhubungan dan mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan atau penyalur barang tersebut. Hubungan mata rantai dalam *supply chain* menurut Indrajit et al (2005) dapat digambarkan seperti pada Skema 1.



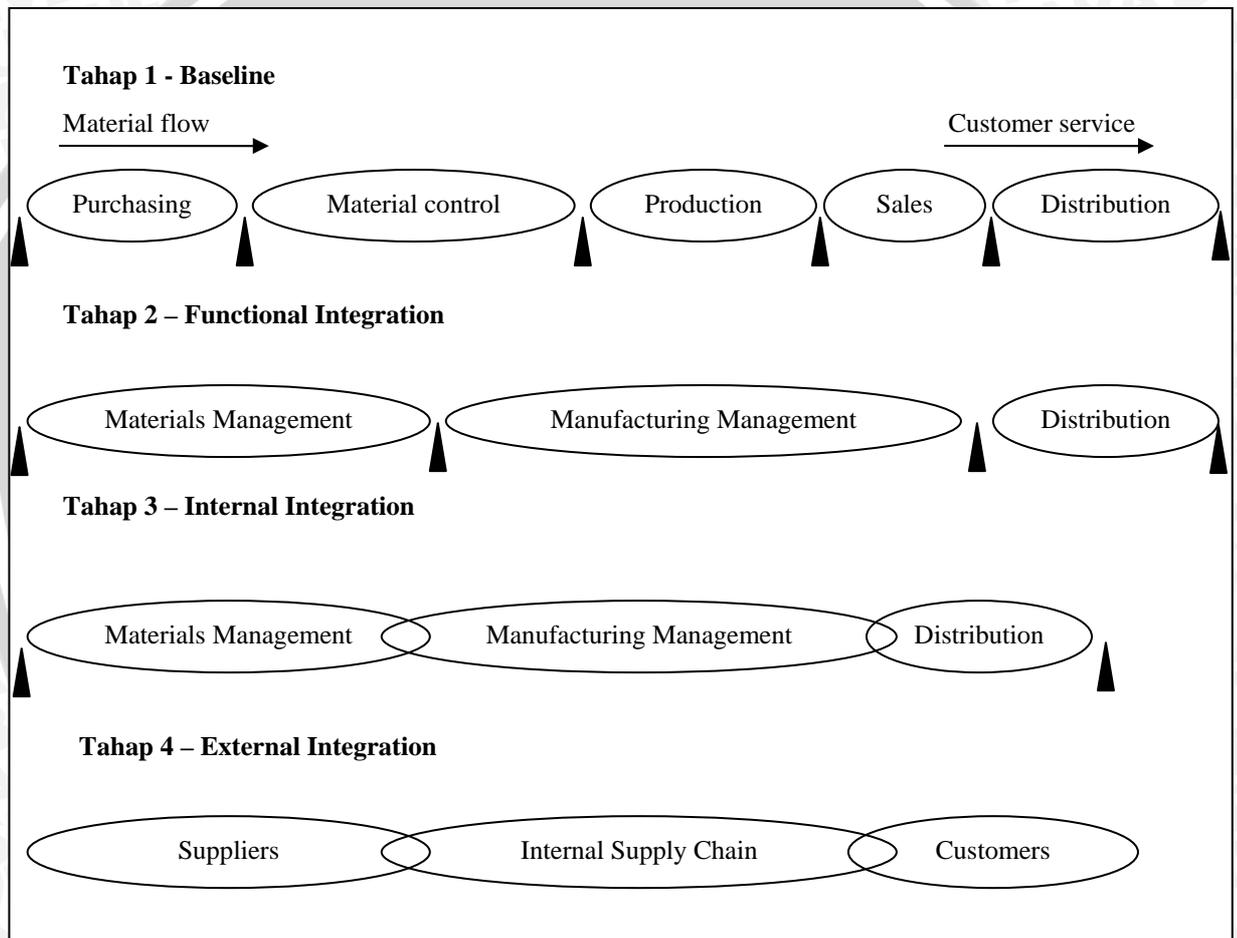
Skema 1. Komponen *Supply Chain* (Indrajit et al, 2005)

Menurut Pujawan (2002), pada suatu *supply chain* terdapat 3 aliran yang harus dikelola. Ketiga aliran tersebut adalah:

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

Pengertian *Supply Chain Management* menurut Schroeder (2000) (*supply chain management* (SCM) adalah perancangan, desain, dan kontrol arus material dan informasi sepanjang rantai pasokan dengan tujuan kepuasan konsumen sekarang dan di masa depan. Menurut Simchi et al (2003), SCM adalah suatu pendekatan dalam mengintegrasikan berbagai organisasi yang menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang, yaitu *supplier*, *manufacturer*, *warehouse* dan *stores* sehingga barang-barang tersebut dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dan biaya yang seminimal mungkin.

Menurut Indrajit et al (2002), konsep *supply chain management* adalah perpanjangan dari konsep logistik. Hanya manajemen logistik lebih terfokus pada pengaturan aliran barang di dalam suatu perusahaan sedangkan manajemen *supply chain* menganggap integrasi harus dicapai untuk seluruh mata rantai pengadaan barang, mulai dari yang hulu sampai dengan yang paling hilir. Dalam perkembangannya, terjadi 4 tahap seperti digambarkan pada Gambar 1 berikut ini.



**Gambar 1. Tahap-tahap pengembangan manajemen logistik ke manajemen *supply chain* (Indrajit dan Djokoparanoto, 2002)**

Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa tahap-tahap pengembangan manajemen logistik ke manajemen *supply chain* adalah:

### 1. Tahap 1

Dalam tahap ini, ada semacam kesendirian dan ketidak-saling-tergantungan fungsi. Mereka menjalankan program-program sendiri yang terlepas satu sama lain.

### 2. Tahap 2

Dalam tahap ini, 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.

### 3. Tahap 3

Dalam tahap ini terdapat integrasi perencanaan dan pengawasan atas semua fungsi yang terkait dalam satu perusahaan (*internal integration*).

### 4. Tahap 4

Tahap ini menggambarkan tahap sebenarnya dari *supply chain integration*, yaitu integrasi total dalam konsep, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (manajemen) yang telah dicapai dalam tahap 3 dan diteruskan ke *upstream*, yaitu *suppliers* dan *downstreams*, sampai ke pelanggan.

Terdapat 7 prinsip dasar dalam SCM menurut Anderson et al (2006), yaitu:

1. Segmentasi pelanggan berdasarkan kebutuhannya.
2. Menyesuaikan jaringan logistik untuk melayani kebutuhan pelanggan yang berbeda.
3. Mendengarkan sinyal pasar dan menjadikan sinyal tersebut sebagai dasar dalam perencanaan kebutuhan sehingga bisa menghasilkan ramalan yang konsisten dan alokasi sumber daya yang optimal.
4. Diferensiasi produk pada titik yang lebih dekat dengan konsumen dan mempercepat konversinya di sepanjang rantai supply chain.
5. Mengelola sumber-sumber *supply* secara strategis untuk mengurangi ongkos kepemilikan material maupun produk.
6. Mengembangkan strategi teknologi untuk keseluruhan *supply chain* yang mendukung pengambilan keputusan berhirarki serta memberikan gambaran yang jelas tentang aliran produk, jasa, maupun informasi.

7. Mengadopsi pengukuran kinerja untuk sebuah *supply chain* secara keseluruhan dengan maksud untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen akhir.

Menurut Turban et al (2004), terdapat 3 macam komponen rantai suplai, yaitu:

1. Rantai Suplai Hulu/*Upstream Supply Chain*

Bagian *upstream* (hulu) *supply chain* meliputi aktivitas dari suatu perusahaan manufaktur dengan para penyalurannya (yang mana dapat manufaktur, *assembler*, atau kedua-duanya) dan koneksi mereka kepada para penyalur mereka (para penyalur *second-trier*). Hubungan para penyalur dapat diperluas kepada beberapa strata, semua jalan dari asal material (contohnya bijih tambang, pertumbuhan tanaman). Di dalam *upstream supply chain*, aktivitas yang utama adalah pengadaan.

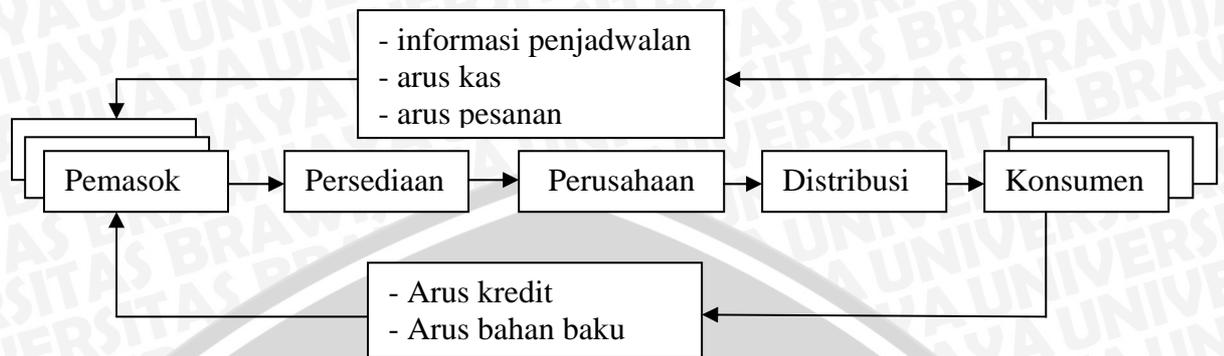
2. Manajemen Internal Suplai Rantai/*Internal supply chain management*

Bagian dari *internal supply chain* meliputi semua proses pemasukan barang ke gudang yang digunakan dalam mentransformasikan masukan dari para penyalur ke dalam keluaran organisasi itu. Hal ini meluas dari waktu masukan masuk ke dalam organisasi. Di dalam rantai suplai internal, perhatian yang utama adalah manajemen produksi, pabrikasi, dan pengendalian persediaan.

3. Segmen Rantai Suplai Hilir/*Downstream supply chain segment*

*Downstream* (arah muara) *supply chain* meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. Di dalam *downstream supply chain*, perhatian diarahkan pada distribusi, pergudangan, transportasi, dan *after-sales-service*.

Dalam suatu rantai pasokan terdapat informasi penjadwalan, arus kas, arus pesanan, arus kredit dan arus bahan baku yang digambarkan pada Skema 2 berikut:



Skema 2: Aliran Informasi Penjadwalan, Arus Kas, Arus Pesanan, Arus Kredit dan Arus Bahan Baku dalam Rantai Pasokan (Siagian, 2005)

Keuntungan menerapkan *supply chain* menurut Indrajit et al (2005) adalah:

1. Mengurangi inventori barang. Inventori merupakan aset perusahaan yang berkisar antara 30%-40% sedangkan biaya penyimpanan barang berkisar 20%-40% dari nilai barang yang disimpan.
2. Menjamin kelancaran arus barang. Rangkaian perjalanan dari bahan baku sampai menjadi barang jadi dan diterima oleh pemakai/pelanggan merupakan suatu mata rantai yang panjang (*chain*) yang perlu dikelola dengan baik.
3. Menjamin mutu. Jaminan mutu juga merupakan serangkaian mata rantai panjang yang harus dikelola dengan baik karena mutu barang jadi ditentukan tidak hanya oleh proses produksi tetapi juga oleh mutu bahan mentahnya dan mutu keamanan dalam pengirimannya.

Tujuan utama SCM adalah mengurangi atau bahkan menghilangkan persediaan *buffer* yang terlibat antara beberapa bagian / departemen dalam satu rantai dengan cara saling membagi informasi mengenai permintaan dan persediaan barang. *Ouput* dari proses *supply chain* adalah terkait dengan konsep pemasaran, dimana manajemen pemasaran diarahkan kepada pencapaian tujuan secara organisasi yang bergantung kepada kebutuhan dan keinginan target pasar serta pemberian rasa puas kepada konsumennya (Priyono, 2008).

### 2.2.1. Konsep *Upstream Supply Chain Management*

*Upstream* SCM adalah serangkaian pendekatan yang diterapkan untuk mengintegrasikan pemasok dan perusahaan sehingga produk bisa dihasilkan dan didistribusikan dengan kuantitas yang tepat, lokasi yang tepat, dan waktu yang tepat untuk meminimumkan biaya dan memuaskan kebutuhan pelanggan (Simchi-Levi, 2003). Menurut Scannel et al (2000), untuk meningkatkan kinerja SCM antara pembeli dengan pemasok secara kontinyu dibutuhkan suatu pelaksanaan *upstream* SCM yang sesuai dengan aktivitas utamanya yaitu *supplier development*, *supplier partnering* dan *JIT purchasing* (*just in time purchasing*). Penjelasan tentang ketiga aktivitas utama tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. *Supplier Development*

*Supplier development* adalah suatu usaha perusahaan pembeli dalam ruang lingkup kerjasama jangka panjang antara perusahaan pembeli dan perusahaan pemasok untuk meningkatkan kemampuan pemasok. Usaha-usaha ini meliputi *purchasing policies*, *direct investment* dan *supplier evaluation* (Scannel, Vickery dan Druge, 2000).

#### 2. *Supplier Partnering*

Dalam *businessdictionary.com* disebutkan bahwa pengertian *supplier partnering* adalah perluasan hubungan antara penjual dan pembeli berdasarkan kepercayaan, kredibilitas dan manfaat timbal balik antara keduanya. Pengertian lain dari *supplier partnering* yaitu persekutuan kerjasama antara perusahaan pembeli dan pemasoknya dimana hubungan itu berkelanjutan dan secara timbal balik, meliputi *long term contract*, *joint improvement efforts*, *high level of trust* dan *benefit and risk sharing* (Scannel et al, 2000).

#### 3. *JIT purchasing*

*JIT purchasing* merupakan usaha perusahaan pembeli dan pemasok untuk menciptakan pembelian dan pengantaran material dalam waktu dan jumlah yang tepat sesuai dengan permintaan ( Scannel et al, 2000). Menurut Indrajit et al (2002) , inti pembelian JIT adalah mengurangi pemborosan, dengan cara mengembangkan metode pembelian yang agak berbeda dengan cara-cara konvensional. Cara-cara tipikal pembelian JIT antara lain sebagai berikut:

- a. Pembelian (maksudnya: penyerahan) dilakukan dalam jumlah kecil-kecil.
- b. Dengan frekuensi tinggi, tepat saat diperlukan.
- c. Pemasok tunggal untuk setiap barang/komponen/suku cadang.
- d. Dipasok dari tempat dekat dengan kontrak jangka panjang.
- e. Penyerahan setiap barang tanpa cacat.

Berikut beberapa manfaat dari penerapan JIT :

- a. Keunggulan bersaing untuk organisasi sebagai hasil dari orientasi pasar dan kegiatan efisiensi dan efektifitas dari operasional.
- b. Kegunaan waktu dan tempat yang lebih optimal.
- c. Pergerakan ke konsumen yang efisien.
- d. Peningkatan image perusahaan

### 2.3 Konsep Kinerja Persediaan

Dalam suatu perusahaan dagang, persediaan merupakan barang-barang yang dibeli oleh perusahaan dengan tujuan untuk dijual kembali dengan tanpa mengubah bentuk dan kualitas barang, atau dapat dikatakan tidak ada proses produksi sejak barang dibeli sampai dijual kembali oleh perusahaan. Menurut Imam (2000), persediaan (*inventory*) adalah salah satu aset yang sangat mahal dalam suatu perusahaan (biasanya sekitar 40% dari total investasi). Pada satu sisi, manajemen menghendaki biaya yang tertanam pada persediaan itu minimum, namun di lain pihak seringkali konsumen mengeluh karena kehabisan persediaan.

Persediaan berhubungan dengan bermacam-macam seperti:

1. Mencari perimbangan antara jumlah stok yang benar tetapi tidak terlalu banyak.
2. Meningkatkan turnover persediaan tanpa mengorbankan tingkat pelayanan.
3. Menjaga stok terendah tetapi tidak membahayakan kinerja.
4. Memelihara bermacam-macam stok yang sangat luas tetapi tidak menghabiskan dengan cepat sehingga menipis.
5. Mempunyai persediaan yang mencukupi tanpa item-item yang usang atau tidak terpakai.

6. Selalu mempunyai stok yang diinginkan tetapi tidak item yang lambat.

Ketika persediaan tidak dikelola dengan benar dan menjadi tidak dipercaya, tidak efisien dan mahal, tidak hanya item yang disimpan, pajak asuransi dan juga biaya yang ada dalam *inventory*. Maka dari itu, perlu dalam suatu perusahaan perlu melakukan penentuan kuantitas *inventory* yang tepat untuk dapat memperoleh laba yang optimum. Menurut Siagian (2005), persediaan yang ideal harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Peningkatan layanan terhadap pelanggan, melalui pemberian layanan berupa penyediaan bahan atau barang yang dibutuhkan pelanggan (*service availability*).
2. Penekanan biaya. Persediaan tidak hanya sekedar menyediakan bahan atau barang sesuai kebutuhan saja, tetapi harus mempertimbangkan hal-hal lain seperti ketepatan waktu, ketepatan mutu, biaya yang ekonomis, dan ketepatan jumlah. Biaya-biaya dalam persediaan akan menjadi pertimbangan dalam menentukan jumlah persediaan.

Pengukuran kinerja dalam persediaan digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi. Pengukuran kinerja *supply chain* dapat dilakukan melalui kinerja persediaan (Pujawan, 2005). Kinerja persediaan tersebut berorientasi pada efisiensi operasi di satu pihak dan pelayanan terhadap pelanggan (*service level*) di pihak lain.

Menurut Pujawan (2005), manfaat pengukuran kinerja fungsi persediaan dalam suatu manajemen rantai pasokan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan monitoring dan pengendalian.
2. Mengkomunikasikan tujuan organisasi ke fungsi-fungsi pada *supply chain*.
3. Mengetahui dimana posisi suatu organisasi relatif terhadap pesaing maupun terhadap tujuan yang hendak dicapai.
4. Menentukan arah perbaikan untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing.

### III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN

#### 3.1. Kerangka Pemikiran

Persaingan yang ketat pada perdagangan buah impor di Indonesia membuat setiap penjual buah impor harus memiliki keunggulan kompetitif agar tetap dapat *survive*. Salah satu cara untuk meraih keunggulan kompetitif tersebut adalah dengan pengembangan manajemen *supply chain*. Hal tersebut sudah dibuktikan oleh Scannel et al (2000) pada penelitian yang dilakukannya dengan judul *Upstream Supply Chain Management And Competitive Perfomance In The Automotive Supply Industri*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *upstream supply chain management* dapat meningkatkan kinerja perusahaan pemasok dan pembeli khususnya perusahaan pembeli yang menekankan *quality* dan *delivery* sebagai daya saing. Selain itu, penelitian lain yang menunjukkan bahwa manajemen *supply chain* dapat menciptakan keunggulan di perusahaan adalah penelitian yang dilakukan oleh Hendrarini (2007) dan Kristanto (2007), yang menunjukkan bahwa penerapan *supply chain* di suatu perusahaan dapat mengurangi persediaan yang membuat biaya menjadi lebih efisien dan meningkatkan produktivitas.

Menurut Indrajit et al (2002), konsep *supply chain management* adalah perpanjangan dari konsep logistik. Hanya manajemen logistik lebih terfokus pada pengaturan aliran barang di dalam suatu perusahaan sedangkan manajemen *supply chain* menganggap integrasi harus dicapai untuk seluruh mata rantai pengadaan barang, mulai dari yang hulu sampai dengan yang paling hilir. Dengan manajemen *supply chain* yang baik dalam suatu usaha, diharapkan perusahaan dapat memberikan kepuasan kepada konsumen terkait ketersediaan, kualitas dan harga produk sehingga memiliki daya saing yang tinggi.

Kepuasan konsumen terhadap suatu market seperti Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah, dipengaruhi oleh harga, mutu produk, ketersediaan produk dan layanan yang diberikan (kemudahan, kecepatan, dan sebagainya). Berkaitan dengan harga, mutu produk, dan ketersediaan produk, kinerja persediaan di perusahaan memegang peranan penting. Menurut Kamarul Imam (2000), dilema

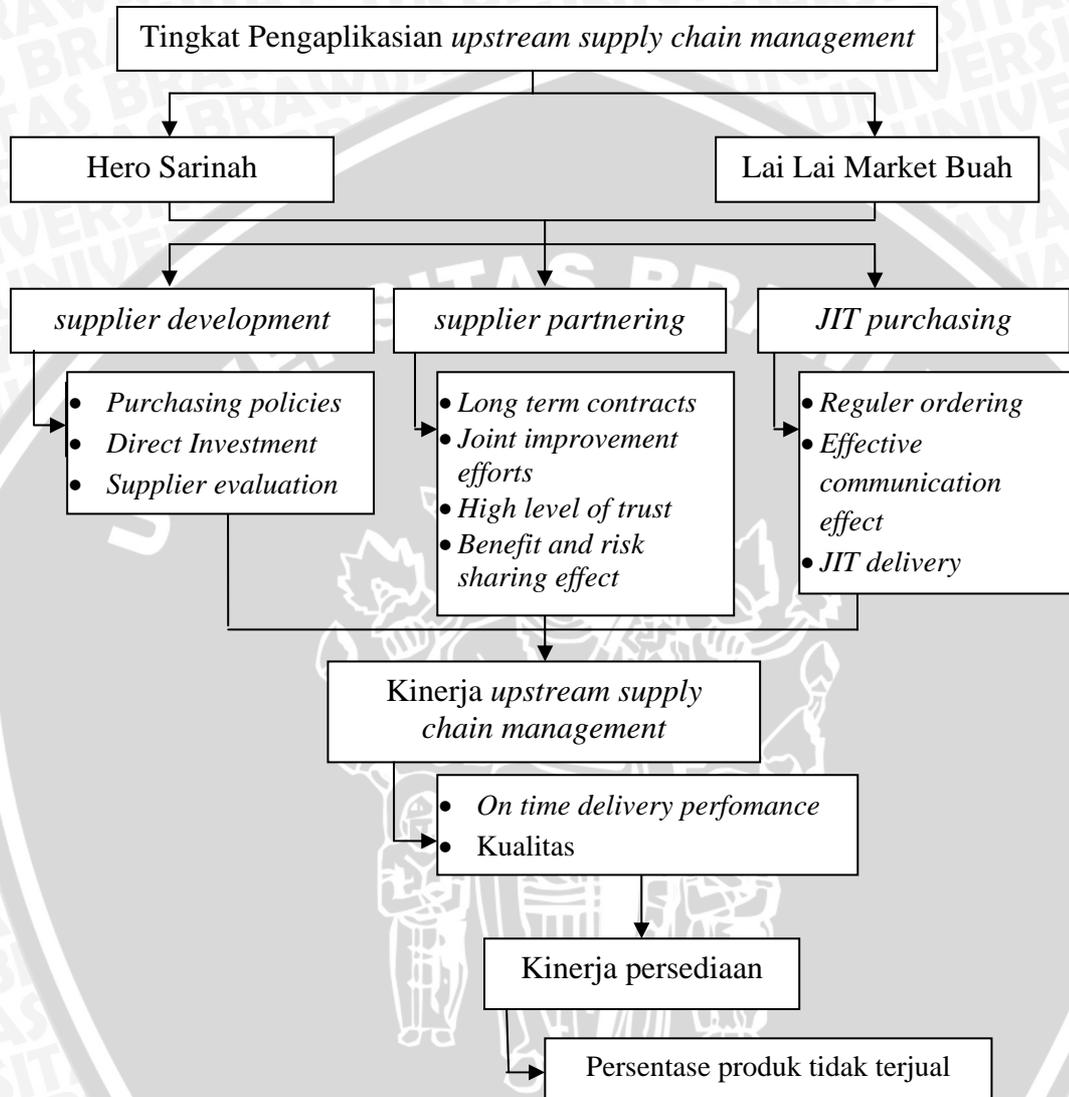
yang terjadi pada kinerja ini adalah dimana pada satu sisi, manajemen menghendaki biaya yang tertanam pada persediaan itu minimum, namun di lain pihak seringkali konsumen mengeluh karena kehabisan persediaan. Terlebih mengingat produk buah yang bersifat cepat mengalami kerusakan, persediaan yang berlebihan dapat mengakibatkan produk tersebut layu dan busuk sehingga menimbulkan kerugian yang signifikan.

Salah satu cara untuk menangani hal tersebut adalah dengan pelaksanaan *upstream supply chain management* yaitu serangkaian pendekatan yang diterapkan untuk mengintegrasikan pemasok dan perusahaan sehingga produk bisa dihasilkan dan didistribusikan dengan kuantitas yang tepat, lokasi yang tepat, dan waktu yang tepat untuk meminimumkan biaya dan memuaskan kebutuhan pelanggan (Simchi-Levi, 2003).

Pada penelitian yang dilakukan terhadap produk buah impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah ini, pelaksanaan *upstream supply chain management* akan diukur berdasarkan pengaplikasian aktivitas utamanya yaitu *supplier development*, *supplier partnering* dan *JIT purchasing (just in time purchasing)*. Kemudian pengukuran kinerja *upstream supply chain management* dilakukan dengan melihat *on time delivery performance* dan kualitas dalam rantai pasokan (Anonymous, 2008). Sedangkan untuk melihat pengaruh kinerja *upstream supply chain management* terhadap kinerja perusahaan pembeli (*buyer performance*) yang akan dijadikan indikator kinerja pada perusahaan pembeli adalah melalui kinerja persediaan (Pujawan, 2005). Hal tersebut dikarenakan persediaan merupakan tempat aliran informasi penjadwalan, arus kas, arus pesanan, arus kredit dan arus bahan baku dalam rantai pasokan yang berada setelah pemasok (Siagian, 2005).

Berikut ini adalah skema kerangka kaitan antara antara pelaksanaan *upstream supply chain management* dengan kinerja fungsi persediaan:

Skema 3. Kaitan antara tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* dengan kinerja persediaan di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah.



### 3.1 Hipotesis

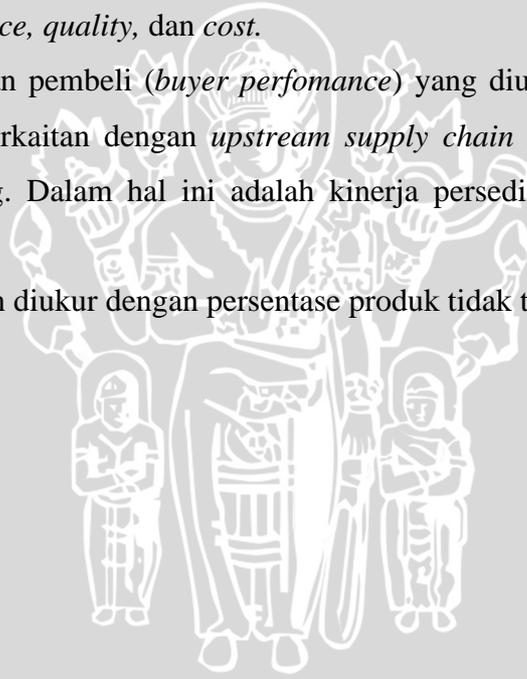
Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga perusahaan yang tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management*nya lebih tinggi memiliki kinerja *upstream supply chain management* yang lebih tinggi.
2. Diduga perusahaan yang memiliki kinerja *upstream supply chain management* yang lebih tinggi memiliki kinerja persediaan yang lebih tinggi.

### 3.2 Batasan Masalah

Untuk menghindari perluasan dari faktor-faktor yang ada dalam penelitian, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Pelaksanaan *upstream supply chain management* pada produk buah impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah akan diukur berdasarkan pelaksanaan *supplier development, supplier partnering* dan *JIT purchasing*.
2. Dalam penelitian ini, bagian hulu dalam rantai pasokan adalah importir yang melakukan impor buah dan bagian hilir dalam rantai pasokan adalah konsumen di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah, Kota Malang.
3. Kinerja *upstream supply chain management* diukur berdasarkan *on time delivery performance, quality*, dan *cost*.
4. Kinerja perusahaan pembeli (*buyer performance*) yang diukur adalah kinerja yang langsung berkaitan dengan *upstream supply chain management* yaitu pengadaan barang. Dalam hal ini adalah kinerja persediaan di perusahaan pembeli.
5. Kinerja persediaan diukur dengan persentase produk tidak terjual.



## IV. METODE PENELITIAN

### 4.1 Metode Penentuan Lokasi

Penelitian ini dilaksanakan di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah yang berada di Kota Malang. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*). Kedua tempat tersebut dipilih karena keduanya merupakan market yang menjual buah impor. Sebagai penjual buah impor, untuk dapat tetap bertahan dalam persaingan yang semakin ketat, market buah ini perlu menerapkan manajemen *supply chain* yang baik untuk dapat mencapai kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen tersebut menjadi hal yang penting dalam persaingan karena kepuasan konsumen yang tinggi akan menciptakan kelekatan emosional terhadap merek tertentu (Kotler, 1997).

Pertimbangan lain terkait penentuan lokasi tersebut adalah karena Lai Lai Market Buah adalah supermarket yang menjual buah impor dan merupakan usaha perseorangan sedangkan Hero Sarinah merupakan supermarket yang juga menjual buah impor dan berdiri dibawah naungan Hero Group. Hero Group adalah gabungan group ritel yang dimiliki oleh beberapa orang dan perusahaan dengan sistem kepemilikan saham. Dengan dua keadaan yang berbeda tersebut dimungkinkan terdapat perbedaan manajemen yang salah satunya adalah manajemen *supply chain* yang diterapkan dikedua tempat ini.

### 4.2 Metode Penentuan Responden

Responden untuk pengukuran pengaplikasian *upstream supply chain management* adalah perusahaan pemasok yang memasok buah-buahan impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah yang ditentukan dengan metode sensus. Dengan begitu yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah seluruh pemasok buah impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah. Sedangkan responden untuk pengukuran kinerja persediaan ditentukan secara *purposive* atau secara sengaja, yaitu manajer di Lai Lai Market Buah dan Hero Sarinah karena

dianggap memahami manajemen yang diterapkan di perusahaannya dan memiliki data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

### 4.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data dilakukan dengan:

#### 1. Teknik Wawancara

Menurut Singarimbun (2006), wawancara adalah salah satu metode pengumpulan data dimana peneliti mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden. Wawancara adalah salah satu bagian yang terpenting dari setiap survai. Metode pengumpulan data ini dilakukan dengan melakukan tanya jawab dengan pihak yang berkompeten dan berhubungan dengan obyek penelitian, khususnya pada bagian manajemen perusahaan.

#### 2. Kuesioner (Angket)

Menurut Sugiyono (2006), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Teknik ini merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

#### 3. Dokumentasi

Metode ini dilakukan melalui pencarian terhadap data yang berupa catatan yang berkaitan dengan kegiatan persediaan yang dilakukan perusahaan.

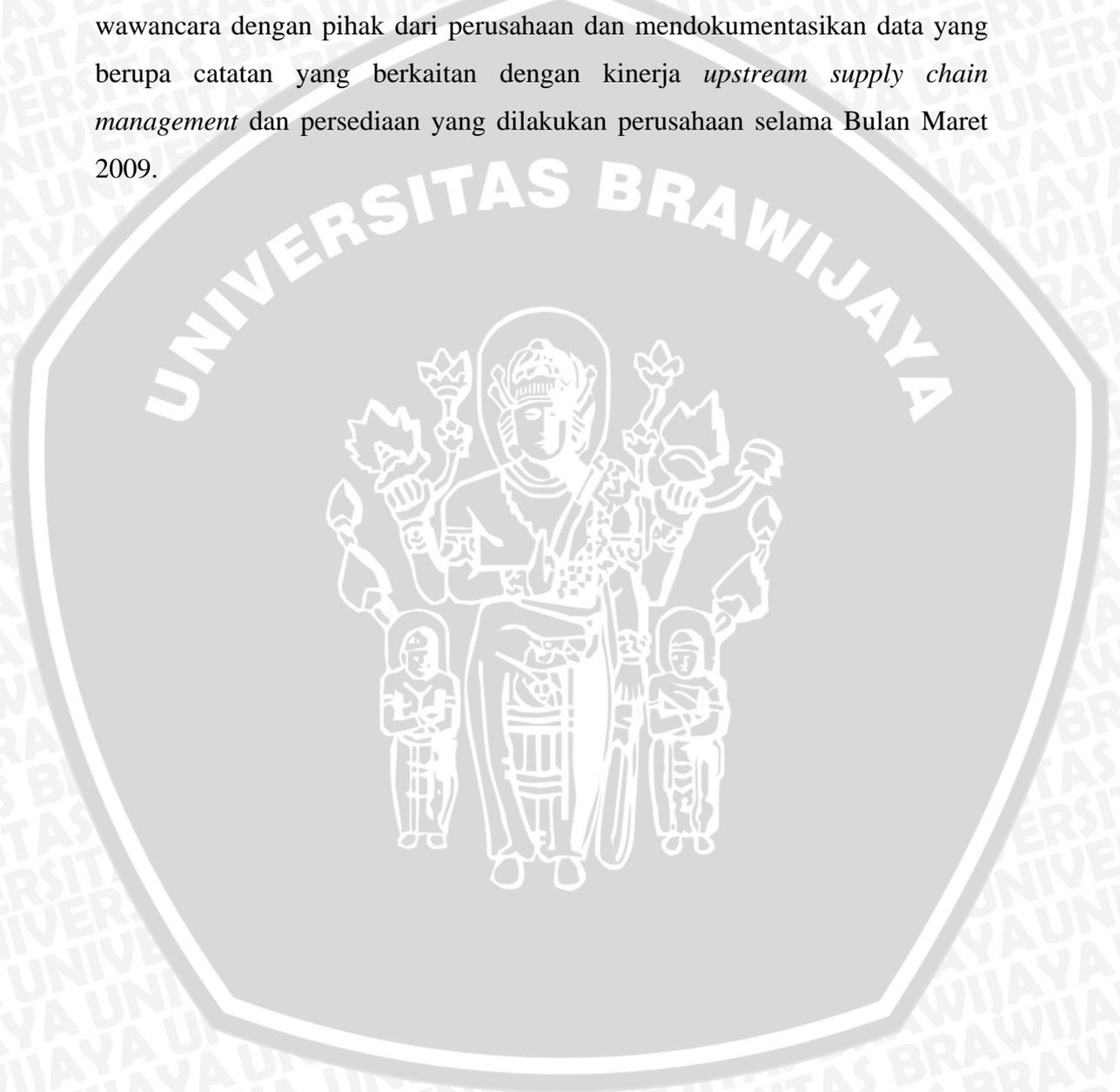
Ketiga metode tersebut diatas digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian. Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah:

##### a. Data primer

Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan pengaplikasian dan kinerja *upstream supply chain management* pada produk buah impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan survei dengan menggunakan angket (kuesioner).

b. Data sekunder

Data sekunder yang dibutuhkan antara lain adalah data yang berkaitan dengan kinerja *upstream supply chain management* serta data kinerja persediaan pada perusahaan. Pengumpulan data ini akan dilakukan dengan wawancara dengan pihak dari perusahaan dan mendokumentasikan data yang berupa catatan yang berkaitan dengan kinerja *upstream supply chain management* dan persediaan yang dilakukan perusahaan selama Bulan Maret 2009.



#### 4.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel dan Sub Variabel

Komponen	Variabel	Sub Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Pengaplikasian <i>upstream supply chain management</i> (Scannel et al, 2000)	<i>Supplier development</i> (Scannel et al, 2000) Definisi: usaha perusahaan pembeli untuk mengembangkan perusahaan pemasoknya	<i>Purchasing policies</i> (Fearon et al, 1993)	Suatu kebijaksanaan di bidang pembelian yang merupakan bagian dari kebijakan strategis perusahaan yang menjadi pedoman dasar dalam pengadaan barang yang dibutuhkan oleh Hero Sarinah dan Lai Lai Market.	Pedoman pembelian ( <i>purchasing manual</i> ) dari Hero Sarinah dan Lai Lai Market dalam pengadaan material secara formal yang ditujukan kepada perusahaan anda	a) Ada dan secara formal. b) Ada tetapi tidak secara formal. c) Tidak ada.
				Sosialisasi pedoman pembelian ( <i>purchasing manual</i> ) oleh Hero Sarinah dan Lai Lai Market terhadap pemasok	a) Ada dan secara formal. b) Ada tetapi tidak secara formal. c) Tidak ada.
				Kesesuaian pedoman pembelian ( <i>purchasing manual</i> ) Hero Sarinah dan Lai Lai Market dengan kebijakan pemasok	a) Sangat sesuai. b) Sebagian sesuai. c) Tidak sesuai.
		<i>Direct Investment</i> (Krause et al, 1997)	Investasi secara langsung Hero Sarinah dan Lai Lai Market ke dalam perusahaan <i>supplier</i> untuk mengembangkan kinerja pemasoknya meliputi investasi dalam fasilitas pemasok dan pelatihan terhadap kualitas.	Hero Sarinah dan Lai Lai Market melakukan investasi terhadap fasilitas pemasok.	a) Dilakukan lebih dari 1 kali. b) Dilakukan hanya sekali. c) Tidak pernah dilakukan.
				Pelatihan pemasok di bidang kualitas produk dari Hero Sarinah dan Lai Lai Market.	a) Ada dan dilakukan secara kontinyu. b) Ada, tetapi tidak dilakukan secara kontinyu. c) Tidak ada.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel dan Sub Variabel .....(Lanjutan)

Komponen	Variabel	Sub Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
		<i>Supplier evaluation</i> (Norasimhan et al,2001)	Penilaian terhadap kinerja pemasok yang dilakukan oleh Hero Sarinah dan Lai Lai Market meliputi <i>routine evaluation</i> , dan <i>supplier audit</i> .	Penilaian formal yang dilaksanakan secara rutin tiap tahun dari Hero Sarinah dan Lai Lai Market.	a) Ada dan dilakukan secara rutin. b) Ada, tetapi tidak dilakukan secara rutin. c) Tidak ada.
				Audit oleh Hero Sarinah dan Lai Lai Market terhadap fasilitas operasional perusahaan pemasok.	a) Ada dan dilakukan secara rutin. b) Ada, tetapi tidak dilakukan secara rutin. c) Tidak ada.
	<i>Supplier partnering</i> Definisi: kerjasama antara perusahaan pembeli dengan pemasok dimana hubungannya secara berkelanjutan dan terdapat timbal balik.	<i>Long term contracts</i> (Indrajit et al, 2002)	Perjanjian kontrak kerjasama secara formal dalam pengadaan material antara perusahaan Hero Sarinah dan Lai Lai Market dengan pemasok dalam jangka waktu 1 sampai 5 tahun.	Rentang waktu kontrak berkisar antara 1-5 tahun antara perusahaan pemasok dengan Hero Sarinah dan Lai Lai Market.	a) Ada kontrak dalam jangka waktu 1 tahun ke atas. b) Ada kontrak dalam jangka waktu 1 tahun ke bawah. c) Tidak ada kontrak.
		<i>Joint improvement effects</i> (Indrajit et al, 2002)	Kebersamaan perusahaan pemasok dengan Hero Sarinah dan Lai Lai Market dalam usaha perbaikan yang terus menerus dalam kualitas dan biaya produk.	Hero Sarinah dan Lai Lai Market dengan pemasok terlibat secara bersama-sama dalam hal kelangsungan ketersediaan produk.	a) Sangat terlibat. b) Terlibat dalam skala kecil. c) Tidak terlibat .

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel dan Sub Variabel .....(Lanjutan)

Komponen	Variabel	Sub Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
		<i>High level of trust</i> (Indrajit et al, 2002)	Sikap saling percaya dan terbuka antara perusahaan pemasok dengan Hero Sarinah dan Lai Lai Market.	Ketepatan waktu pembayaran oleh Hero Sarinah dan Lai Lai Market terhadap jadwal pembayaran yang telah disepakati.	a) Selalu tepat waktu. b) Pernah tepat waktu dan pernah tidak tepat waktu. c) Tidak pernah tepat waktu.
				Ketepatan pemenuhan komitmen bisnis yang telah disepakati bersama oleh Hero Sarinah dan Lai Lai Market dengan pemasok	a) Selalu memenuhi komitmen. b) Pernah memenuhi komitmen dan pernah tidak memenuhi komitmen. c) Tidak pernah memenuhi komitmen.
		<i>Benefit and risk sharing</i> (Indrajit et al, 2002)	Penanganan terhadap keuntungan dan resiko yang mungkin terjadi terkait buah impor yang dipasok perusahaan pemasok kepada Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah.	Penentuan harga produk berdasar keseimbangan pertimbangan evaluasi total biaya di perusahaan Hero Sarinah dan Lai Lai Market dan pemasok.	a) Selalu dilakukan. b) Pernah dilakukan dan pernah tidak dilakukan. c) Tidak pernah dilakukan.
				Penentuan dan pembebanan biaya klaim terhadap kerugian karena cacat produk atau keterlambatan pengiriman diputuskan secara bersama.	a) Selalu dilakukan. b) Pernah dilakukan dan pernah tidak dilakukan. c) Tidak pernah dilakukan.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel dan Sub Variabel .....(Lanjutan)

Komponen	Variabel	Sub Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
	<i>JIT purchasing</i> Definisi: Usaha perusahaan pembeli dan pemasok untuk menciptakan pembelian dan penghantaran material dalam waktu dan jumlah yang tepat sesuai dengan permintaan konsumen.	<i>Reguler ordering</i> (Supriyanto et al, 1997)	Penempatan order pembelian/pesanan yang dilakukan Hero Sarinah dan Lai Lai Market secara periodik dan reguler kepada pemasok.	Waktu penempatan order pesanan oleh pembeli terhadap pemasok secara reguler dan periodik	a) Penempatan order dilakukan secara reguler dan periodik. b) Penempatan order dilakukan secara reguler atau periodik saja. c) Penempatan order tidak dilakukan secara reguler dan periodik.
		<i>Effective communication</i> (Indrajit et al, 2002)	Komunikasi timbal balik antara Hero Sarinah dan Lai Lai Market dengan pemasok yang dilakukan secara rutin, aktif dan terbuka.	Pertemuan rutin face to face antara Hero Sarinah dan Lai Lai Market dengan perusahaan pemasok buah impornya.	a) Dilakukan secara rutin. b) Dilakukan hanya pada saat tertentu. c) Tidak pernah dilakukan.
				Frekuensi komunikasi antara Hero Sarinah dan Lai Lai Market dengan perusahaan pemasok buah impornya.	a) Dilakukan secara rutin. b) Dilakukan hanya pada saat tertentu. c) Tidak pernah dilakukan.
			Penggunaan teknologi informasi seperti internet, email, dll dalam berhubungan dengan Hero Sarinah dan Lai Lai Market.	a) Selalu digunakan dalam berkomunikasi. b) Digunakan pada kondisi tertentu. c) Tidak pernah digunakan.	

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel dan Sub Variabel .....(Lanjutan)

Komponen	Variabel	Sub Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
		<i>JIT delivery</i> (Indrajit et al, 2002)	Ketepatan waktu pengiriman dan penyerahan material oleh pemasok sesuai dengan kebutuhan Hero Sarinah dan Lai Lai Market.	Ketepatan waktu pengiriman produk buah impor oleh pemasok kepada Hero Sarinah dan Lai Lai Market.	a) Selalu tepat waktu. b) Pernah tepat waktu dan pernah tidak tepat waktu. c) Tidak pernah tepat waktu
Kinerja <i>upstream supply chain management</i> (Anonymous, 2008)	<i>On time delivery performance</i>	-	Persentase order yang dapat terkirim dengan sempurna sesuai dengan waktu yang telah disepakati oleh pemasok dengan Hero Sarinah dan Lai Lai Market.	Persentase order yang dapat terkirim dengan sempurna dan sesuai dengan waktu yang telah disepakati dari total order yang dilakukan Hero Sarinah dan Lai Lai Market kepada perusahaan pemasok.	Diukur dalam satuan persen.
	<i>Quality</i>	Kepuasan konsumen	Kepuasan Hero Sarinah dan Lai Lai Market akan layanan, barang yang diterima dari pemasok.	Tingkat kepuasan Hero Sarinah dan Lai Lai Market terhadap produk dan layanan dari perusahaan pemasok	(A)Tinggi (B)Sedang (C)Rendah
		Loyalitas konsumen	Kesetiaan Hero Sarinah dan Lai Lai Market untuk tetap berada dalam rantai pasokan yang ada.	Lama hubungan kerjasama antara Hero Sarinah dan Lai Lai Market dengan pemasok.	Diukur dalam satuan tahun.
Kinerja Persediaan (Nasution, 1999)	Persentase produk yang tidak terjual	-	Persentase produk buah impor yang tidak terjual di Hero Sarinah dan Lai Lai Market	Persentase jumlah produk buah impor yang tidak terjual di persediaan Hero Sarinah dan Lai Lai Market.	Diukur dalam satuan persen.

## 4.5. Metode Analisis Data

### 4.5.1. Analisis Deskriptif

Menurut Malhotra (1996) analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan sesuatu seperti karakteristik pasar ataupun fungsionalnya. Dalam penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan pengaplikasian *upstream supply chain management* di Hero Sarinah dan Lai Lai Market.

### 4.5.2. Analisis Kuantitatif

#### 4.5.2.1. Tingkat Pengaplikasian *Upstream Supply Chain Management*

Analisis yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* adalah dengan menjumlahkan nilai tiap variabel dan dari nilai tersebut dicari rata-rata untuk mendapatkan hasil akhir nilai dari variabel *supplier development*, *supplier partnering* dan *JIT purchasing* dengan membaginya dengan jumlah pemasok di masing-masing perusahaan. Setelah itu, untuk mengetahui sejauh mana tingkat pengaplikasian masing-masing aktivitas utama dalam *upstream supply chain management* tersebut, dilakukan perhitungan persentase pengaplikasian terhadap skor maksimalnya. Secara matematis rumusnya adalah:

1. Skor Tiap Sub Variabel =  $\sum$  Skor Indikator
2. Skor Tiap Variabel =  $\sum$  Skor Sub Variabel
3. Skor Tingkat Pengaplikasian =  $\frac{\text{Skor Tiap Variabel}}{\text{Jumlah Pemasok}}$
4. Tingkat pengaplikasian =  $\frac{\text{Skor Tingkat Pengaplikasian}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\%$

Untuk mengetahui tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* pada Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah berdasarkan aktivitas utamanya yaitu *supplier development*, *supplier partnering*, dan *JIT purchasing* digunakan *rating scale*. *Rating scale* lebih fleksibel dalam pengukurannya, tidak terbatas untuk pengukuran sikap saja tetapi dapat juga digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap fenomena lainnya, seperti skala untuk mengukur

status sosial ekonomi, kelembagaan, pengetahuan, kemampuan, proses kegiatan dan lain-lain (Sugiyono, 2006). Dalam penelitian ini, *rating scale* digunakan untuk mendapatkan data interval. Tahap-tahap dalam penggunaan *rating scale* adalah:

### 1. Menentukan banyaknya selang kelas

Penentuan *rating scale* untuk variabel pelaksanaan *upstream supply chain management* dalam penelitian ini dibuat dalam skala 1 sampai 3 dengan kriteria seperti berikut:

- Jawaban point (a) adalah diaplikasikan, skornya 3.
- Jawaban point (b) adalah sebagian diaplikasikan, skornya 2.
- Jawaban point (c) adalah tidak diaplikasikan, skornya 1.

### 2. Menentukan kisaran

Kisaran adalah selisih nilai pengamatan tertinggi dengan nilai pengamatan terendah. Rumusnya adalah:

$$R = X_t - X_r$$

Dimana: R = Kisaran

$X_t$  = Nilai pengamatan tertinggi

$X_r$  = Nilai pengamatan terendah

Dari rumus tersebut, maka dalam penelitian ini:

- Kisaran atau rentang data untuk pengaplikasian *supplier development* adalah:

$$\begin{aligned} R &= (7 \times 3) - (7 \times 1) \\ &= 14 \end{aligned}$$

- Kisaran atau rentang data untuk pengaplikasian *supplier partnering* adalah:

$$\begin{aligned} R &= (6 \times 3) - (6 \times 1) \\ &= 12 \end{aligned}$$

- Kisaran atau rentang data untuk pengaplikasian *JIT purchasing* adalah:

$$\begin{aligned} R &= (5 \times 3) - (5 \times 1) \\ &= 10 \end{aligned}$$

- d. Kisaran atau rentang data untuk pengaplikasian *upstream supply chain management* adalah:

$$\begin{aligned} R &= (18 \times 3) - (18 \times 1) \\ &= 36 \end{aligned}$$

### 3. Pembuatan selang kelas

Secara matematis, rumus untuk menentukan selang dalam kelas adalah sebagai berikut:

$$I = R/K$$

Dimana: I = Selang kelas

R = Kisaran

K = Nilai pengamatan tertinggi

Dari rumus tersebut, maka selang kelas untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

- a. Selang kelas untuk variabel *supplier development* adalah:

$$\begin{aligned} I &= 14/3 \\ &= 4,67 \end{aligned}$$

- b. Selang kelas untuk variabel *supplier partnering* adalah:

$$\begin{aligned} I &= 12/3 \\ &= 4 \end{aligned}$$

- c. Selang kelas untuk variabel *JIT purchasing* adalah:

$$\begin{aligned} I &= 10/3 \\ &= 3,33 \end{aligned}$$

- d. Selang kelas untuk variabel *upstream supply chain management* adalah:

$$\begin{aligned} I &= 36/3 \\ &= 12 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas, dapat diketahui kisaran nilai adalah sebagai berikut:

1. Variabel *supplier development*

Rendah : 7 – 11,67 atau 33,33% - 55,57%

Sedang : 11,68 – 16,35 atau 55,58% - 66,67%

Tinggi : 16,35 – 21 atau 66,68% - 100%

2. Variabel *supplier partnering*

Rendah : 6 – 10,00 atau 33,33% - 55,57%

Sedang : 10,01 – 14,01 atau 55,58% - 66,67%

Tinggi : 14,02 – 18 atau 66,68% - 100%

3. Variabel *JIT purchasing*

Rendah : 5 – 8,33 atau 33,33% - 55,57%

Sedang : 8,34 – 11,67 atau 55,58% - 66,67%

Tinggi : 11,68 – 15

4. Variabel *upstream supply chain management*

Rendah : 18 – 30 atau 33,33% - 55,57%

Sedang : 30,01 – 42,01 atau 55,58% - 66,67%

Tinggi : 42,02 – 54 atau 66,68% - 100%

#### 4.5.2.2. Kinerja *Upstream Supply Chain Management*

Kinerja *upstream supply chain management* dalam penelitian ini diukur dengan variabel sebagai berikut:

##### 1. *On-Time Delivery Performance (OT-DP)*

*On-Time Delivery Performance* adalah persentase order yang dapat terkirim dengan sempurna sesuai dengan waktu yang telah disepakati dengan *customer* dibagi dengan total order yang diterima. Secara matematis adalah:

$$\text{OT-DP} = \frac{\sum \text{Order yang terkirim sempurna dan tepat waktu}}{\sum \text{Seluruh order}} \times 100\%$$

##### 2. *Kualitas (Quality)*

Kualitas dalam *upstream supply chain management* diukur dengan:

- a. Kepuasan customer akan layanan dan barang yang diterima dari perusahaan pemasoknya. Rumus untuk menentukan kepuasan Hero Sarinah dan Lai Lai Market terhadap produk dan layanan dari perusahaan pemasok buah impornya adalah:

$$K = \frac{\sum \text{Skor}}{\sum \text{Pemasok}}$$

Dimana:

$K$  = Kepuasan Hero Sarinah atau Lai Lai Market terhadap produk dan layanan dari perusahaan pemasok.

$\Sigma$  Skor = Jumlah skor kepuasan dari seluruh pemasok di Hero Sarinah atau Lai Lai Market.

$\Sigma$  Pemasok = Jumlah pemasok di Hero Sarinah atau Lai Lai Market.

Penggunaan *rating scale* dalam variabel tersebut, tahap-tahapnya adalah sebagai berikut:

1. Menentukan banyaknya selang kelas

Penentuan *rating scale* untuk variabel kepuasan Hero Sarinah atau Lai Lai Market terhadap produk dan layanan dari perusahaan pemasok buah impornya dalam penelitian ini dibuat dalam skala 1 sampai 3 dengan kriteria seperti berikut:

- Jawaban point A adalah tingkat kepuasan tinggi, skornya 3
- Jawaban point B adalah tingkat kepuasan sedang, skornya 2
- Jawaban point C adalah tingkat kepuasan rendah, skornya 1

2. Menentukan kisaran

Kisaran atau rentang data untuk kepuasan Hero Sarinah atau Lai Lai Market terhadap produk dan layanan dari perusahaan pemasok buah impornya adalah:

$$R = X_t - X_r$$

$$R = (1 \times 3) - (1 \times 1)$$

$$= 2$$

3. Pembuatan selang kelas

Selang kelas untuk variabel kepuasan Hero Sarinah atau Lai Lai Market terhadap produk dan layanan dari perusahaan pemasok buah impornya adalah:

$$I = R/K$$

$$I = 2/3$$

$$= 0,67$$

Dari perhitungan di atas, dapat diketahui kisaran nilai adalah sebagai berikut:

Rendah : 1 – 1,67 atau 33,33% - 55,57%

Sedang : 1,68 – 2,35 atau 55,58% - 66,67%

Tinggi : 2,36 – 3 atau 66,68% - 100%

- b. Kesetiaan perusahaan untuk tetap berada dalam rantai pasokan yang ada. Kesetiaan diukur melalui lama kerjasama antara Hero Sarinah atau Lai Lai Market dengan perusahaan pemasok dalam satuan tahun.

Kinerja *upstream supply chain management* yang lebih baik di suatu perusahaan ditunjukkan oleh *on time delivery performance* yang lebih tinggi, kepuasan perusahaan pembeli terhadap produk dan layanan dari perusahaan pemasok yang lebih tinggi dan kerjasama antara perusahaan pemasok dan perusahaan pembeli yang lebih lama.

#### 4.5.2.3. Kinerja Persediaan

Kinerja persediaan diukur berdasarkan persentase produk buah impor yang tidak terjual di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah. Kinerja persediaan yang lebih baik di suatu perusahaan diindikasikan dengan persentase produk tidak terjual yang lebih rendah. Hal tersebut dikarenakan persentase produk tidak terjual yang lebih rendah menunjukkan bahwa ketepatan perusahaan dalam menentukan jumlah produk yang harus dibeli dari perusahaan pemasok semakin baik sehingga dapat meminimalisasi biaya yang harus dikeluarkan perusahaan.



## V. PEMBAHASAN

### 5.1. Gambaran Umum Perusahaan

#### 5.1.1. Gambaran Umum Hero

Hero didirikan oleh almarhum Saleh Kurnia. Perseroan didirikan di Jakarta pada tanggal 5 Oktober 1971. Pada awal perkembangan Hero, di Jakarta pada saat itu, dikenal beberapa supermarket lokal seperti Gelael, Kem Chick dan Graser. Strategi awal Hero untuk merebut pasar adalah agresifitas dalam penyebaran flyer promosi (dengan iming-iming harga), penekanan pada kualitas dan kenyamanan berbelanja.

Hero melakukan IPO (*Initial Public Offering*) pada tanggal 21 Agustus 1989. Komposisi pemegang saham per tanggal 25 Juli 2001 adalah sebagai berikut : PT Hero Pusaka Sejati 50,10%, PT Matahari Putra Prima Tbk 10,42%, SSV Netherland BV 10,20%, Mulgrave Corp. BV 7,63%, dan masyarakat 21,65%. Kepemilikan saham langsung Hero oleh Dairy Farm diperkirakan sebesar 7,63%, yaitu melalui Mulgrave Corp. BV. Selain itu Dairy Farm melalui Mulgrave Corp. BV juga memiliki obligasi konversi sebesar 24,55%. Dengan demikian total kepemilikan Dairy Farm atas saham Hero adalah 32,18%.

Saat ini Hero Group merupakan suatu group ritel yang memiliki berbagai format sebagai berikut:

1. Hero (*supermarket*)
2. Giant (*hypermarket*)
3. Guardian (*drug store*)
4. Starmart Dan Mitra (*convenience*)

Hero Sarinah merupakan salah satu supermarket yang merupakan gerai dari Hero Group. Supermarket ini terletak di Plaza Sarinah sebelah utara alun-alun Kota Malang, Jawa Timur dan berdiri pada tahun 1999. Tempat supermarket ini berdiri terbilang cukup strategis karena berada di pusat kota. Tetapi persaingannya juga cukup ketat karena bersebelahan dengan Ramayana, Malang Plaza, Mitra dan Mall Gajahmada yang didalamnya juga terdapat supermarket

yang menjual buah impor sehingga untuk dapat tetap bertahan dalam persaingan, supermarket ini harus memiliki keunggulan yang dapat menarik konsumen.

Saat ini, Hero Sarinah dipimpin oleh seorang manajer yang dibantu oleh seorang asisten manajer. Manajer tersebut membawahi 23 orang karyawan yang jam kerjanya dibagi menjadi 2 shift, yaitu shift pagi dan shift sore. Sedangkan setiap keputusan yang berkaitan dengan kegiatan usaha yang dilakukan oleh supermarket ditetapkan oleh pimpinan pusat dari Hero Group.

### 5.1.2. Gambaran Umum Lai Lai Market

Lai Lai market buah adalah market buah yang didirikan pada bulan Januari 2007 di Jalan Arjuno, Kota Malang dengan pematangan konsep sebelumnya yang dilakukan selama 1 tahun. Supermarket ini dipimpin oleh seorang manajer dan memiliki 22 orang karyawan. Karyawan tersebut terdiri dari bagian pencatatan, kasir, satpam dan pelayan. Pada awal berdirinya, market buah ini lebih memfokuskan usahanya untuk menjual buah-buahan impor atau buah lokal yang jarang ada di pasaran. Tetapi pada perkembangannya, minimarket tersebut juga menjual barang barang kebutuhan lainnya. Hal ini dikarenakan adanya permintaan dari konsumen terhadap barang-barang tersebut.

Visi dan misinya adalah untuk memenuhi kebutuhan akan makanan sehat masyarakat Kota Malang pada umumnya yang dirasa sebelumnya kurang tersedia, serta secara jangka panjang memberikan edukasi, pengenalan serta pengetahuan pada masyarakat luas akan makanan dan barang konsumsi sehat lainnya. Target pasarnya adalah seluruh kalangan masyarakat, khususnya di Kota Malang.

### 5.2. Pengaplikasian *Upstream Supply Chain Management* Pada Perusahaan

Pada penelitian ini, pengaplikasian uspteram supply chain management diukur berdasarkan 3 aktivitas utamanya, yaitu *supplier development*, *supplier partnering* dan *JIT purchasing* (Scannel et al, 2000). *Supplier development* terdiri dari 3 sub variabel, yaitu *purchasing policies*, *direct investment*, dan *supplier evaluation*. *Supplier partnering* terdiri dari 4 sub variabel yaitu *long term contracts*, *joint improvement effects*, *high level of trust*, dan *benefit and risk*

*sharing*. *JIT purchasing* terdiri dari 3 sub variabel, yaitu *reguler ordering*, *effective communication*, dan *JIT delivery*.

### 5.2.1. Pengaplikasian *Upstream Supply Chain Management* Pada Hero Sarinah

Seperti halnya pada Lai Lai Market Buah, Hero Sarinah juga menjual buah impor dan membeli produk dari perusahaan pemasoknya untuk kemudian dijual kembali kepada konsumen akhir. Terdapat 3 perusahaan pemasok yang memasok produk buah impor ke Hero Sarinah. Dan ketiga perusahaan tersebut merupakan perusahaan pemasok sekaligus importir sehingga rantai pasokannya adalah sebagai berikut:



Gambar 2 : Rantai pasokan pada Hero Sarinah

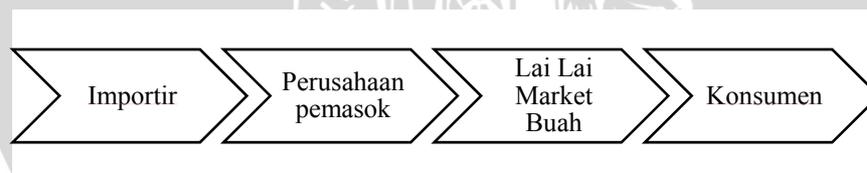
Dari bagan tersebut dapat diketahui bahwa Hero Sarinah merupakan lembaga pemasaran kedua setelah pemasoknya yang kemudian menyampaikan barang kepada konsumen akhir. Market tersebut memberikan perlakuan berupa pengemasan untuk produk tertentu, penyortiran, pengelapan, pendinginan dan penataan produk di tempat *display* produk sesuai dengan rak masing-masing pada buah impor.

Hero Sarinah memiliki pedoman pembelian yang formal untuk melakukan pembelian kepada pemasoknya. Pedoman pembelian tersebut berisi jumlah pembelian minimum dan maksimum yang harus dilakukan oleh pihak perusahaan pembeli dan disediakan oleh perusahaan pemasok dan tata cara pembayarannya. Apabila perusahaan pemasok tidak dapat memenuhi pesanan, maka akan ada sejumlah pinalti yang harus dibayarkan kepada pihak perusahaan pembeli. Sejauh ini, pedoman pembelian yang ditentukan oleh Hero Sarinah selalu sesuai dengan kebijakan perusahaan pemasok sehingga kerjasama dapat berlangsung dengan baik.

Kerjasama antara Hero Sarinah dengan pemasoknya sudah berlangsung sejak Hero Sarinah didirikan sampai saat ini dengan kontrak kerja yang selalu diperbaharui setiap tahunnya. Pembaharuan kontrak kerja tersebut disesuaikan dengan kondisi pasar dan perusahaan baik pemasok maupun pembeli karena keadaanya yang cenderung selalu mengalami perubahan. Dengan bentuk kerjasama yang demikian, perusahaan pemasok selalu dapat memenuhi permintaan dari perusahaan pembeli yang dalam kasus ini adalah Hero Sarinah. Selain itu, Hero Sarinah juga mendapatkan investasi langsung berupa beberapa tempat *display* untuk produk buah impor dari perusahaan pemasoknya.

### 5.2.2. Pengaplikasian *Upstream Supply Chain Management* Pada Lai Lai Market

Buah impor merupakan salah satu produk yang dijual di Lai Lai Market. Untuk mendapatkan buah impor yang kemudian dijual kembali kepada konsumen akhir, perusahaan ini melakukan pembelian kepada 6 perusahaan yang menjual buah impor secara grosir. Keenam perusahaan tersebut terletak di Kota Surabaya, Jawa Timur. Tiap perusahaan pemasok memasok komoditas buah yang berbeda sesuai dengan permintaan dari Lai Lai Market Buah dan ketersediaan produk di perusahaan pemasok. Rantai pasokan buah impor di Lai Lai Market Buah adalah:



Gambar 3: Rantai pasokan pada Lai Lai Market Buah

Dari bagan diatas dapat diketahui bahwa Lai Lai Market Buah merupakan lembaga pemasaran yang terletak pada urutan ketiga untuk produk buah impor setelah importir buah dan perusahaan pemasok buah impornya.

Dalam melakukan pembeliannya, Lai Lai Market Buah mempunyai pedoman pembelian yang disampaikan kepada perusahaan pemasok secara tidak formal, yaitu disampaikan secara lisan saja, tidak secara tertulis. Pedoman pembelian tersebut meliputi cara pembayaran, standar kualitas produk, jenis produk yang dibutuhkan, pengiriman produk dan penanganan terhadap adanya

produk cacat. Pedoman pembelian yang ditetapkan oleh Lai Lai Market tidak semuanya sesuai dengan kebijakan pemasok sehingga perlu dilakukan beberapa negosiasi untuk mencapai kesepakatan dalam melakukan pembelian.

Perusahaan pemasok tidak memiliki ikatan kontrak dengan Lai Lai Market Buah. Biasanya pada saat Lai Lai Market membutuhkan produk, perusahaan tersebut langsung melakukan pemesanan kepada perusahaan pemasoknya. Setelah ada kesepakatan harga, jumlah dan jenis produk yang dipesan, perusahaan pemasok melakukan pengiriman kepada Lai Lai Market. Pemesanan produk dilakukan setiap hari kepada perusahaan pemasok yang berbeda untuk komoditas buah impor yang berbeda.

Dengan kondisi kerjasama antara Lai Lai Market Buah dan perusahaan pemasoknya yang demikian, perusahaan pemasok tidak selalu dapat memenuhi permintaan dari Lai Lai Market Buah. Jika perusahaan pemasok tidak dapat memenuhi permintaan, Lai Lai Market Buah akan melakukan pembelian kepada perusahaan pemasok lainnya. Namun adakalanya kesemua perusahaan pemasoknya tidak dapat memenuhi permintaan sehingga kekosongan produk tidak dapat terhindarkan.

Dari waktu ke waktu, jenis buah impor yang tersedia di market tersebut tidak selalu sama. Hal tersebut dikarenakan beberapa jenis produk yang hanya tersedia dan memiliki kualitas yang baik pada musim tertentu saja. Produk buah impor yang tersedia pada saat dilakukan penelitian di Lai Lai Market terdapat 23 macam yaitu golden melon super, anggur red globe-Peru, apel USA jumbo, sweet pear, pear shandong, jeruk ponkam, asem Thailand, apel fuji, jeruk navel, apel USA red delicious, apel pacifik New Zealand, jeruk shantang, tomat cherry Holand, jeruk lokam, anggur golden, pear xiang lie, apel fuji GY, melon sky roket, ubi jepang, pepaya Mexico, pepaya Thailand, pisang cavendish dan jeruk lemon (dokumentasi penataan produk di supermarket terdapat pada lampiran 3).

### 5.3. Tingkat Pengaplikasian *Upstream Supply Chain Management* pada Hero Sarinah dan Lai Lai Market.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa tingkat pengaplikasian variabel-variabel dalam *upstream supply chain management* pada masing-masing perusahaan, dimana terdapat 6 pemasok buah impor pada Lai Lai Market Buah dan 3 pemasok buah impor pada Hero Sarinah, didapatkan data yang tersaji dalam tabel sebagai berikut (pengolahan data kuesioner terdapat pada lampiran 1):

Tabel 2. Skor Tingkat Pengaplikasian *Upstream Supply Chain Management* pada Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah.

Pengaplikasian	Skor Tingkat Pengaplikasian						Skor maksimal
	Hero Sarinah			Lai Lai Market			
Variabel	$\bar{x}$	%	Kategori	$\bar{x}$	%	Kategori	
<i>Supplier development</i>	13,00	61,90	Sedang	10,67	50,81	Rendah	21
<i>Supplier partnering</i>	15,00	83,33	Tinggi	10,50	58,39	Sedang	18
<i>JIT purchasing</i>	12,33	82,20	Tinggi	9,17	61,13	Sedang	15
<i>Upstream Supply Chain Management</i>	40,33	74,68	Tinggi	30,34	56,18	Sedang	54

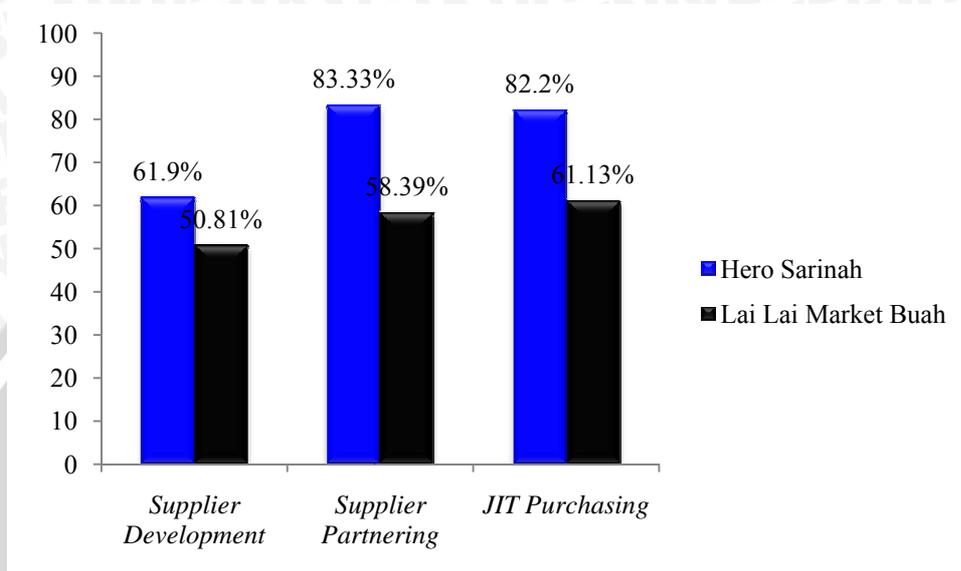
Ket:  $\bar{x}$  = rata-rata skor tingkat pengaplikasian

% = persentase skor tingkat pengaplikasian terhadap skor maksimal

Sumber: Analisis Data Primer, 2009

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* berdasarkan aktivitas utamanya yaitu *supplier development*, *supplier partnering* dan *JIT purchasing* di Hero Sarinah lebih tinggi daripada di Lai Lai Market. Pada Hero Sarinah pengaplikasian tertinggi adalah pada *supplier partnering* yaitu 83,33% dari skor pengaplikasian maksimal dan yang masuk dalam kategori tinggi. Sedangkan pengaplikasian terendah adalah pada *supplier development* yaitu 61,90% dari skor maksimal dan termasuk dalam kategori sedang. Pada Lai Lai Market buah, pengaplikasian tertinggi adalah pada *JIT purchasing* yaitu 61,13% dari skor tertinggi dan yang terendah adalah *supplier development* yaitu 50,81% dari skor maksimalnya. Secara keseluruhan, tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* di Lai Lai adalah 56,18% dari skor pengaplikasian tertinggi, sedangkan pada Hero Sarinah adalah 74,68% dari skor pengaplikasian tertingginya.

Secara lebih jelas, tingkat pengaplikasian ketiga aktivitas utama dalam *upstream supply chain management* di Lai Lai Market buah dan Hero Sarinah digambarkan dalam diagram berikut ini (Gambar 4) :



Gambar 4: Diagram tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah

Pada diagram tersebut terlihat bahwa *supplier development* adalah aktivitas utama *upstream supply chain management* yang tingkat pengaplikasiannya paling rendah di kedua perusahaan pembeli yang diteliti dalam kasus ini. Hal ini dikarenakan perusahaan pemasok adalah perusahaan yang lebih besar daripada dari perusahaan pembeli. Dengan demikian investasi ke perusahaan pemasok tidak perlu dilakukan. Bahkan, pada Hero Sarinah, sebaliknya, perusahaan pemasok melakukan investasi di perusahaan pembeli berupa tempat *display* untuk produk buah impor.

*Supplier partnering* adalah kerjasama antara perusahaan pembeli dengan pemasok dimana hubungannya secara berkelanjutan dan terdapat timbal balik. Aktivitas ini merupakan aktivitas *upstream supply chain management* tertinggi yang diterapkan di Hero Sarinah. Pada Hero Sarinah, kerjasama tersebut dilakukan dengan adanya kontrak kerja antara supermarket dengan perusahaan pemasoknya. Kontrak kerja dan pemilihan pemasok di supermarket ini diatur oleh manajemen di Hero Group yang merupakan perusahaan yang menaungi Hero

Sarinah. Setiap satu tahun, diadakan pembaharuan dan evaluasi terhadap kerjasama yang telah berlangsung dan kemudian diputuskan apakah kerjasama akan dilanjutkan atau tidak. Sampai saat ini, ketiga perusahaan pemasok buah impor di Hero Sarinah sudah bekerja sama untuk memasok buah impor selama 10 tahun.

Berbeda dengan kerjasama yang dilakukan oleh Hero Sarinah, Lai Lai Market Buah tidak memiliki kontrak kerjasama dengan perusahaan pemasok buah impor di supermarketnya. Hubungan antara keduanya hanya sebatas penjual dan pembeli secara lepas, tanpa kontrak kerja. Keadaan tersebut dikarenakan Lai Lai Market Buah adalah supermarket yang relatif baru didirikan yaitu pada tahun 2007 dan tidak berada di bawah naungan perseroan terbatas yang manajemennya sudah sangat teratur seperti Hero Sarinah sehingga market ini masih mencari perusahaan pemasok terbaik yang sesuai dengan strategi usaha yang dijalkannya.

#### **5.4. Kinerja *upstream supply chain management* di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah**

Kinerja *upstream supply chain management* dalam penelitian ini diukur dengan melihat *on time delivery performance*, dan *quality* yang terdiri dari kepuasan dan loyalitas konsumen (Anonymous, 2008).

##### **5.4.1. On Time Delivery Performance**

*On time delivery performance* merupakan persentase order yang dapat terkirim dengan sempurna sesuai dengan waktu yang telah disepakati dengan *customer* dibagi dengan total order yang diterima. Hasil rekapitulasi data yang berkaitan dengan on time delivery service di Hero Sarinah dan Lai lai Market Buah terdapat pada tabel berikut (data terperinci terdapat pada lampiran 2).

Tabel 3: Hasil rekapitulasi data pemenuhan pesanan produk buah impor yang dilakukan Hero Sarinah dan Lai Lai Market kepada perusahaan pemasoknya pada bulan Maret 2009.

Pembeli	Hero Sarinah			$\Sigma$	Lai Lai Market Buah						$\Sigma$
	A	B	C		A	B	C	D	E	F	
Pesanan yang dapat terpenuhi dan tepat waktu	31	31	31	93	16	15	21	26	24	19	121
Pesanan yang dapat terpenuhi sebagian tetapi tepat waktu atau pesanan yang terpenuhi seluruhnya tetapi tidak tepat waktu.	-	-	-	-	11	9	2	-	1	1	24
Pesanan yang tidak terpenuhi	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Jumlah pesanan kpd tiap pemasok	31	31	31	-	31	24	23	26	25	20	-
Jumlah pesanan seluruhnya	93				149						

Sumber: Analisis Data Primer, 2009

Dari data yang terdapat pada tabel di atas maka *on time delivery performance* (OT-DP) di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah dapat dihitung sebagai berikut:

1. Hero Sarinah

$$\begin{aligned} \text{OT-DP} &= \frac{\text{Jumlah Pesanan yang Dapat Terpenuhi dan Tepat Waktu}}{\text{Jumlah Seluruh Pesanan}} \\ &= \frac{93}{93} \times 100\% = \underline{100\%} \end{aligned}$$

2. Lai Lai Market Buah

$$\begin{aligned} \text{OT-DP} &= \frac{\text{Jumlah Pesanan yang Dapat Terpenuhi dan Tepat Waktu}}{\text{Jumlah Seluruh Pesanan}} \\ &= \frac{121}{149} \times 100\% = \underline{81.21\%} \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa *on time delivery performance* di Hero Sarinah lebih tinggi daripada Lai Lai Market Buah. OT-DP pada Hero Sarinah adalah 100% sedangkan pada Lai Lai Market Buah adalah 81.21 %. *On time delivery performance* yang lebih tinggi menunjukkan kinerja *upstream supply chain management* yang lebih baik.

Dengan kemampuan perusahaan pemasok yang lebih tinggi untuk memasok produk yang dibutuhkan perusahaan pembeli maka persediaan produk

yang dibutuhkan oleh perusahaan pembeli akan lebih terpenuhi baik dari segi kuantitas maupun segi kelengkapan produknya. Hal tersebut akan sangat mempengaruhi kepuasan konsumen terhadap produk yang tersedia di supermarket.

#### 5.4.2. Kualitas (*Quality*)

Kualitas (*quality*) dalam *upstream supply chain management* dapat diukur dengan tingkat kepuasan perusahaan pembeli terhadap layanan dan produk yang dibeli dari perusahaan pemasok dan loyalitas perusahaan pemasok dengan perusahaan pembeli untuk tetap ada dalam suatu rantai pasokan (Anonymous, 2008). Tingkat loyalitas perusahaan pembeli dan perusahaan pemasok dapat diketahui melalui lama kerjasama antara keduanya.

Berkaitan dengan hal diatas, Hero Sarinah memiliki 3 perusahaan pemasok yang sudah bekerjasama untuk menyuplai produk buah impor sejak supermarket ini didirikan yaitu pada tahun 1999. Dengan begitu, ketiga perusahaan pemasok ini telah selama 10 tahun berada dalam rantai pasokan produk buah impor di Hero Sarinah. Sedangkan terkait dengan tingkat kepuasan perusahaan pembeli, berdasarkan hasil wawancara dengan manajer Hero Sarinah, perusahaan pembeli tingkat kepuasan Hero Sarinah terhadap produk maupun layanan dari ketiga perusahaan pemasoknya adalah tinggi yaitu dengan skor 3,00.

Berbeda dengan Hero Sarinah, saat ini Lai Lai Market Buah memiliki pemasok yang jumlahnya lebih banyak yaitu 6 perusahaan. Sejak berdirinya yaitu pada tahun 2007, pemasok buah impor di supermarket ini berganti-ganti. Tidak ada kontrak yang mengikat keduanya. Lai Lai Market Buah hanya menghubungi pemasok pada saat akan melakukan pemesanan produk. Sejauh ini, tingkat kepuasan perusahaan terhadap kualitas produk dan layanan dari perusahaan pemasoknya adalah tinggi dengan skor 2,67. Dengan tingkat pemenuhan pesanan kepada pemasok tidak 100% dan tidak ada kontrak antara keduanya, sejauh ini Lai Lai selalu berusaha memilih buah dari perusahaan pemasok yang memiliki kualitas dan harga terbaik agar kepuasan konsumen dapat tercapai.

### 5.5. Kinerja Persediaan di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah

Dalam penelitian ini, kinerja persediaan di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah sebagai perusahaan pembeli dari perusahaan pemasoknya diukur melalui persentase produk tidak terjual. Persentase produk tidak terjual berkaitan dengan ketepatan jumlah persediaan di perusahaan. Persediaan yang tidak dikelola dengan benar akan menyebabkan ketidakefisienan, tidak hanya karena item yang disimpan dapat mengalami kerusakan jika didisimpan terlalu lama, tetapi juga dapat memperbesar pajak asuransi dan juga yang ada dalam *inventory*. Maka dari itu, dalam suatu perusahaan perlu melakukan penentuan kuantitas *inventory* yang tepat untuk dapat memperoleh laba yang optimum (Pujawan, 2005). Berdasarkan penjelasan diatas, maka kinerja persediaan yang baik dapat diindikasikan dengan persentase jumlah produk tidak terjual yang lebih sedikit.

Data terperinci persentase produk tidak terjual di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah selama bulan Maret 2009 terdapat pada lampiran 6 di tabel Persentase Produk Buah Impor yang Tidak Terjual pada HERO Sarinah dan Lai Lai Market Buah pada Bulan Maret 2009. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata persentase produk tidak terjual di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah pada Bulan Maret 2009 adalah 3,2 % dan 2,67 %. Nilai tersebut menunjukkan bahwa persentase produk buah impor yang tidak terjual di Lai Lai Market Buah lebih sedikit jika dibandingkan dengan Hero Sarinah. Hal ini dapat dijadikan salah satu indikator bahwa kinerja persediaan di Lai Lai Market lebih baik daripada di Hero Sarinah karena produk tidak terjual yang lebih banyak dapat menjadikan kerugian yang dialami perusahaan juga menjadi lebih besar. Selain itu, produk tidak terjual yang lebih banyak juga menunjukkan bahwa terjadi kelebihan produk di persediaan yang lebih banyak dan akan membuat biaya persediaan menjadi lebih tidak efisien.

### 5.6. Hubungan Tingkat Pengaplikasian *Upstream Supply Chain Management* dengan Kinerja *Upstream Supply Chain Management* di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah.

Berdasarkan keseluruhan uraian diatas, maka dapat diketahui bahwa tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* di Hero Sarinah lebih tinggi daripada Lai Lai Market Buah. Tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* berdasarkan 3 aktivitas utamanya di Lai Lai Market Buah adalah 50,81% untuk *supplier development*; 58,39% untuk *supplier partnering*; dan 61,13% untuk *JIT purchasing* dari skor maksimal. Sedangkan skor tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* di Hero Sarinah adalah 61,90 untuk *supplier development*; 83,33% untuk *supplier partnering*; dan 82,20% untuk *JIT purchasing* dari skor maksimal. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata skor pengaplikasian *upstream supply chain management* di Lai Lai Market Buah adalah 56,18% dan di Hero Sarinah adalah 74,68% dari skor maksimal.

Dengan tingkat pengaplikasian seperti yang diuraikan diatas, kinerja *upstream supply chain management* pada buah impor di Hero Sarinah lebih baik daripada di Lai Lai Market Buah. Hal ini ditunjukkan dengan *on time delivery performance* (OT-DP) di Hero Sarinah yang lebih besar daripada Lai Lai Market Buah. OT-DP di Hero sarinah adalah 100%, sedangkan di Lai Lai Market Buah adalah 81,21 %. Selain itu, loyalitas perusahaan pemasok dan perusahaan pembeli untuk tetap berada dalam suatu rantai pasokan di Hero Sarinah lebih tinggi daripada di Lai Lai market buah. Sejak berdirinya yaitu pada tahun 1999, Hero Sarinah bekerjasama dengan 3 perusahaan pemasok yang sama sampai saat ini, sedangkan di Lai Lai Market buah, 2 tahun terakhir sejak berdirinya yaitu tahun 2007, masih berganti-ganti perusahaan pemasok buah impor untuk mendapatkan kualitas produk dan harga buah impor terbaik sehingga dapat memuaskan konsumennya.

Dengan demikian terdapat kesesuaian antara hipotesis yang pertama dengan hasil penelitian. Hipotesis yang pertama adalah diduga perusahaan yang tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management*nya lebih tinggi

memiliki kinerja *upstream supply chain management* yang lebih baik. Hasil penelitian yang dilakukan adalah Hero Sarinah sebagai perusahaan yang memiliki tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* yang lebih tinggi daripada yang diaplikasikan di Lai Lai Market Buah memiliki kinerja *upstream supply chain management* yang lebih baik.

### **5.7. Hubungan Kinerja *Upstream Supply Chain Management* dengan Kinerja Persediaan di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah.**

Berdasarkan uraian diatas, kinerja *upstream supply chain management* di Hero Sarinah lebih baik daripada di Lai lai Market Buah. Dengan kondisi tersebut, rata-rata persentase produk buah impor yang tidak terjual di Lai Lai Market Buah lebih rendah, yaitu 2,67 %, dibandingkan dengan di Hero Sarinah yang mencapai 3,26 %.

Hasil penelitian tersebut tidak sesuai dengan hipotesis yang kedua, yaitu diduga perusahaan yang memiliki kinerja *upstream supply chain management* yang lebih baik memiliki kinerja persediaan yang lebih baik. Dalam hal ini memiliki persentase produk tidak terjual yang lebih rendah. Menurut hasil penelitian, Hero Sarinah sebagai perusahaan yang memiliki kinerja *upstream supply chain management* yang lebih baik, memiliki persentase jumlah produk tidak terjual yang lebih tinggi.

Terdapat beberapa alasan yang menyebabkan adanya ketidaksesuaian tersebut. Salah satunya adalah karena data produk tidak terjual yang diperoleh dalam penelitian ini berbentuk persentase sehingga tidak diketahui jumlah produk secara nyata. Hal ini menyebabkan jumlah kerugian yang dialami oleh perusahaan karena produk yang tidak terjual tidak dapat diketahui dengan jelas. Pada penelitian ini, persentase produk tidak terjual hanya menggambarkan tingkat ketepatan Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah dalam menentukan jumlah persediaannya, dimana semakin sedikit persentase produk tidak terjual di perusahaan menunjukkan bahwa ketepatan penentuan jumlah persediaan semakin tinggi.

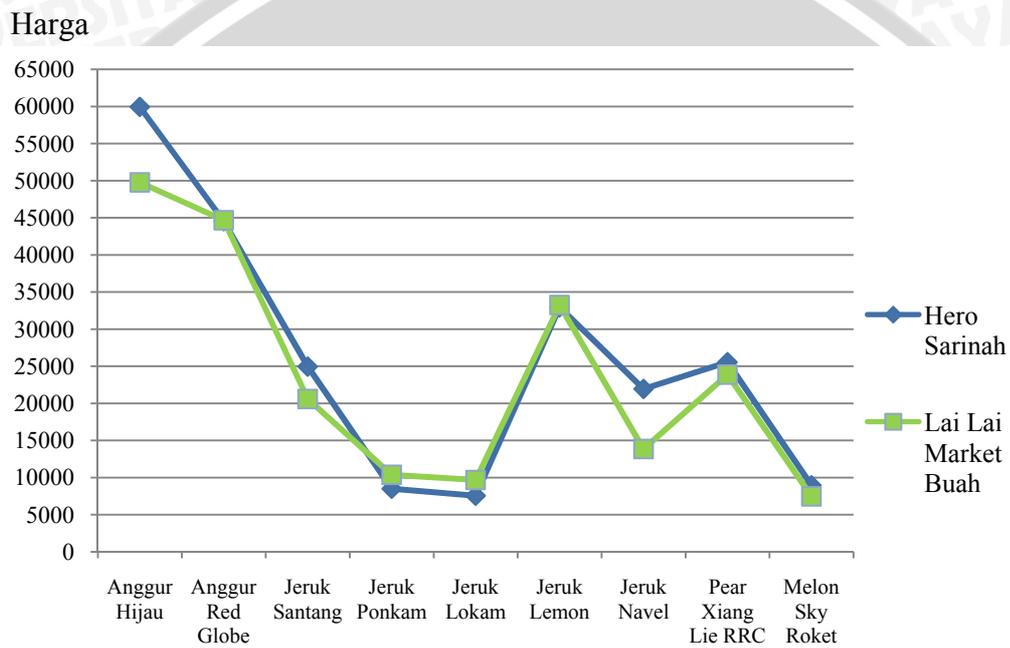
Selain itu, produk tidak terjual tidak hanya berhubungan dengan *upstream supply chain management*, tetapi juga berhubungan dengan *internal supply chain management* dan *downstream supply chain management* yang meliputi penanganan produk dalam perusahaan dan semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. Dalam suatu rantai pasokan, kelancaran arus barang tidak hanya berhubungan dengan penyampaian produk dari perusahaan pemasok kepada perusahaan pembeli tetapi juga berhubungan dengan penyampaian produk kepada konsumen akhir.

Terkait hal tersebut, salah satu penyebab jumlah produk buah impor yang tidak terjual di Lai Lai Market Buah lebih rendah daripada di Hero Sarinah adalah karena adanya perbedaan karakteristik letak Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah. Hero Sarinah terletak di dalam Plaza Sarinah lantai 2 yang di sekitarnya terdapat beberapa Mall yang di dalamnya juga terdapat supermarket yang menjual buah impor dan berdekatan dengan pasar tradisional yang juga di dalamnya terdapat penjual buah yang menjual buah impor. Oleh karena itu tempat ini dapat dikatakan strategis karena cenderung banyak dikunjungi orang. Akan tetapi persaingan perdagangan buah impor di tempat ini juga menjadi cukup ketat. Sedangkan Lai Lai Market terletak di Jalan Arjuno yang di sekitarnya hanya terdapat satu market yang menjual buah impor yaitu Millenium Buah sehingga persaingannya penjualan buah impor di tempat ini tidak terlalu ketat seperti di Hero Sarinah. Selain itu, Lai Lai Market Buah juga berdekatan dengan Jalan Ijen, Malang yang merupakan kawasan *elite* dimana masyarakatnya adalah kelas ekonomi menengah ke atas yang cenderung lebih memperhatikan gaya hidup sehat dengan mengkonsumsi buah. Biasanya masyarakat kelas ekonomi menengah ke atas lebih memilih membeli buah impor di supermarket karena kenyamanan berbelanja yang lebih terjamin sehingga tempat ini dapat dikatakan strategis dan persaingan penjualan buah impornya tidak seketat di Hero Sarinah. Hal tersebut dapat menyebabkan tingkat penjualan di Lai Lai Market Buah lebih tinggi sehingga persentase produk tidak terjualnya menjadi lebih rendah.

Selain itu, kebijakan harga yang ditetapkan di Lai Lai Market juga cenderung lebih rendah sehingga konsumen cenderung memilih berbelanja buah

di Lai Lai Market (data harga terdapat pada lampiran 5). Dalam Gambar 5 dapat diketahui perbandingan harga yang ditetapkan oleh Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah terhadap jenis buah impor yang sama disediakan di kedua supermarket tersebut.

Gambar 5: Grafik Harga Produk Buah Impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah

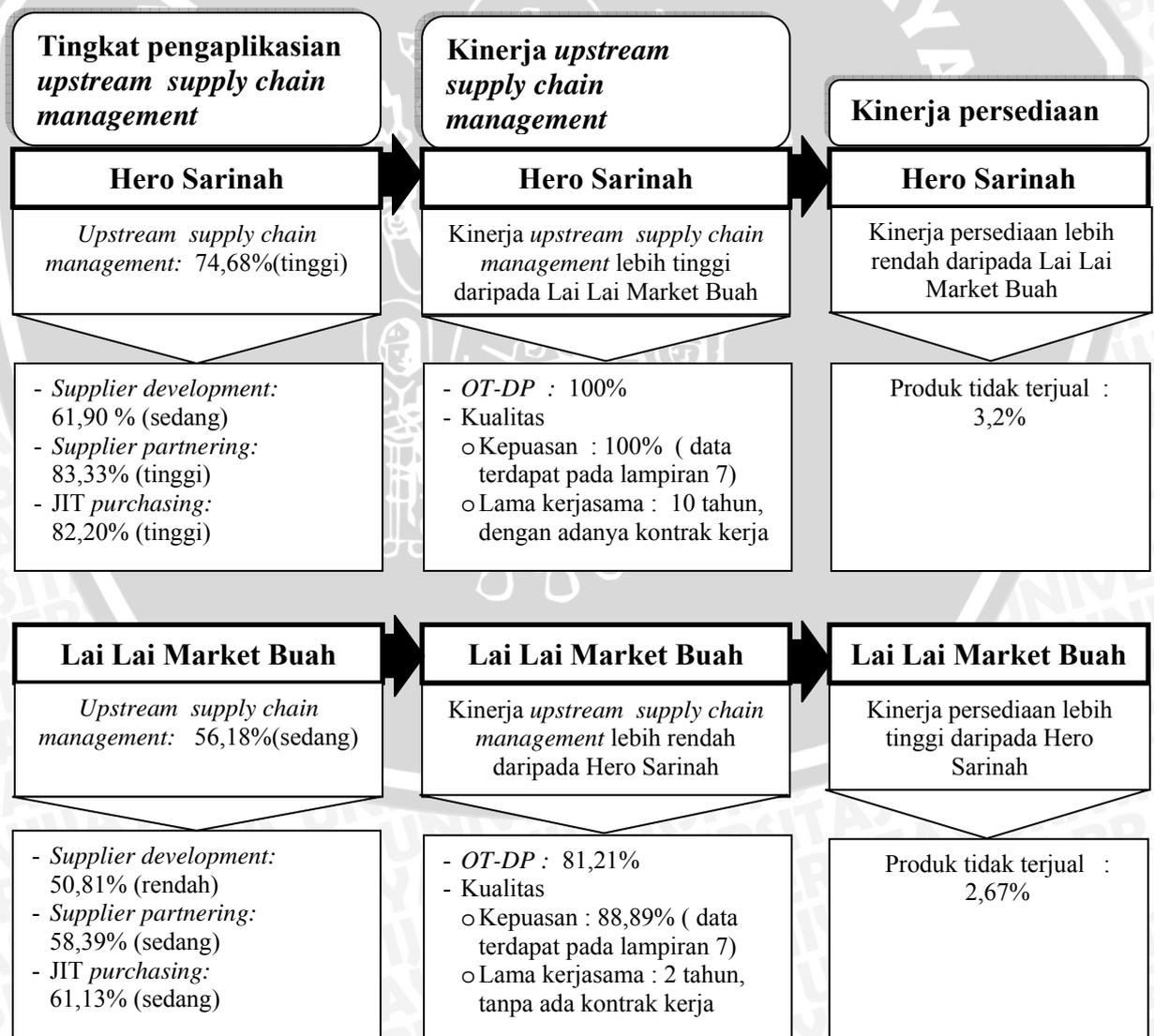


Melalui grafik di atas dapat diketahui bahwa beberapa jenis produk yang harganya lebih rendah di Lai Lai Market Buah memiliki selisih harga yang lebih banyak dibandingkan dengan beberapa produk yang harganya lebih rendah di Hero Sarinah. Berdasarkan data harga normal pada Bulan Maret 2009, untuk jenis buah impor yang sama-sama dijual di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah terdapat 3 jenis produk yang harganya lebih rendah di Hero Sarinah dan terdapat 6 jenis produk yang harganya lebih rendah di Lai Lai Market Buah. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penetapan harga normal di Lai Lai Market Buah cenderung lebih rendah daripada di Hero Sarinah. Akan tetapi setiap hari Sabtu dan Minggu terdapat program promosi yang dilakukan Hero Sarinah dengan menurunkan harga produknya.

### 5.8. Hubungan Tingkat Pengaplikasian *Upstream Supply Chain Management* dengan Kinerja *Upstream Supply Chain Management* serta Kaitannya dengan Kinerja Persediaan Di Hero Sarinah Dan Lai Lai Market Buah

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada produk buah impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah, maka dihasilkan bagan yang menunjukkan hubungan antara tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* dengan kinerja *upstream supply chain management* serta kaitannya dengan kinerja persediaan pada Skema 4.

Skema 4: Hubungan antara tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* dengan kinerja *upstream supply chain management* serta kaitannya dengan kinerja persediaan di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah.



Dari skema diatas dapat diketahui bahwa supermarket yang memiliki tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* yang lebih tinggi yaitu Hero Sarinah memiliki kinerja *upstream supply chain management* yang lebih baik. Akan tetapi persentase produk tidak terjual di Hero Sarinah lebih tinggi. Hal ini dikarenakan data produk tidak terjual yang diperoleh dalam penelitian ini berbentuk persentase sehingga tidak diketahui jumlah produk secara nyata. Dengan begitu, jumlah kerugian yang dialami oleh perusahaan karena produk yang tidak terjual tidak dapat diketahui dengan jelas. Pada penelitian ini, persentase produk tidak terjual hanya menggambarkan tingkat ketepatan Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah dalam menentukan jumlah persediaannya, dimana semakin sedikit persentase produk tidak terjual di perusahaan menunjukkan bahwa ketepatan penentuan jumlah persediaan semakin tinggi.

Selain itu produk tidak terjual tidak hanya dipengaruhi oleh *upstream supply chain management*, tetapi juga dipengaruhi oleh *internal supply chain management* yaitu penanganan produk di dalam perusahaan. Penanganan produk di dalam perusahaan akan mempengaruhi jumlah produk tidak terjual karena sifat produk buah yang mudah mengalami kerusakan, sehingga penanganan di dalam persediaan sangat mempengaruhi kualitas produk. Selain itu jumlah pembelian kepada pemasok juga harus disesuaikan dengan tingkat penjualannya sehingga produk tidak terlalu lama ada di persediaan. Terkait hal tersebut, Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah memiliki strategi tersendiri.

Penjualan di supermarket juga dipengaruhi oleh *downstream supply chain management* yang meliputi semua aktivitas yang melibatkan penyampaian produk kepada pelanggan akhir. Salah satu penyebab jumlah produk buah impor yang tidak terjual di Lai Lai Market Buah yang lebih rendah daripada di Hero Sarinah adalah karena walaupun keduanya terletak di daerah yang relatif strategis untuk market buah tetapi persaingan penjualan buah impor di tempat Hero Sarinah didirikan lebih ketat daripada di tempat Lai Lai Market Buah sehingga mempengaruhi tingkat penjualan di kedua supermarket tersebut. Selain itu, kebijakan harga yang ditetapkan di Lai Lai Market juga cenderung lebih rendah sehingga konsumen cenderung memilih berbelanja buah di Lai Lai Market (data

harga terdapat pada lampiran 5 dan diagram perbandingan harga terdapat pada Gambar 5). Hal ini menyebabkan penjualan buah impor di Lai Lai Market Buah juga menjadi lebih tinggi dan persentase produk tidak terjualnya menjadi lebih rendah.



## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan Kinerja *Upstream Supply Chain Management* dan Kaitannya dengan Kinerja Perusahaan Pembeli (*Buyer Performance*) pada Produk Buah Impor (Studi Kasus di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah, Kota Malang), dapat disimpulkan bahwa:

1. Pada penelitian yang dilakukan di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah ini, diketahui bahwa dengan tingkat pengaplikasian *upstream supply chain management* di Hero Sarinah yang lebih tinggi daripada di Lai Lai Market Buah, kinerja *upstream supply chain management* di Hero Sarinah lebih baik daripada di Lai Lai Market. Kinerja yang lebih baik di Hero Sarinah ditunjukkan oleh *on time delivery performance*-nya yang lebih tinggi, kepuasan terhadap layanan dan produk dari pemasok yang lebih tinggi, dan kerjasama dengan perusahaan pemasok yang lebih lama dengan adanya kontrak.
2. Kinerja *upstream supply chain management* di Hero Sarinah lebih baik daripada di Lai Lai Market Buah, tetapi kinerja persediaan di Lai Lai Market lebih baik daripada di Hero Sarinah. Hal ini ditunjukkan oleh persentase produk tidak terjual untuk buah impor di Lai Lai Market lebih rendah daripada di Hero Sarinah. Hal tersebut dikarenakan data produk tidak terjual yang diperoleh dalam penelitian ini berbentuk persentase sehingga tidak diketahui jumlah produk secara nyata dan produk tidak terjual hanya menggambarkan tingkat ketepatan Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah dalam menentukan jumlah persediaannya. Selain itu, produk tidak terjual tidak hanya dipengaruhi oleh *upstream supply chain management*, tetapi juga dipengaruhi oleh *internal supply chain management* dimana Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah memiliki strategi tersendiri. Penjualan di supermarket juga dipengaruhi oleh *downstream supply chain management* yang meliputi semua aktivitas yang melibatkan penyampaian produk kepada pelanggan akhir. Berkaitan dengan hal tersebut, produk buah impor yang tidak terjual di Lai Lai Market Buah lebih rendah daripada di Hero Sarinah karena walaupun keduanya terletak di daerah

yang relatif strategis untuk market buah tetapi persaingan penjualan buah impor di tempat Hero Sarinah didirikan lebih ketat daripada di tempat Lai Lai Market Buah dan harga yang ditetapkan di Lai Lai Market juga cenderung lebih rendah.

## 6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dikemukakan saran sebagai berikut :

1. Untuk Lai Lai Market Buah, disarankan untuk melakukan kontrak kerja dengan perusahaan pemasok buah impornya sehingga pasokan buah yang dibutuhkan selalu dapat terpenuhi dan tidak terjadi kekosongan persediaan.
2. Untuk Hero Sarinah, disarankan untuk memperhatikan perilaku harga dari kompetitor-kompetitornya untuk meningkatkan volume penjualan.
3. Untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *supply chain management* pada buah impor, disarankan untuk melakukan pendekatan untuk mendapatkan data berupa jumlah produk secara lebih riil dan biaya dalam rantai pasokan yang tidak didapatkan dalam penelitian ini.

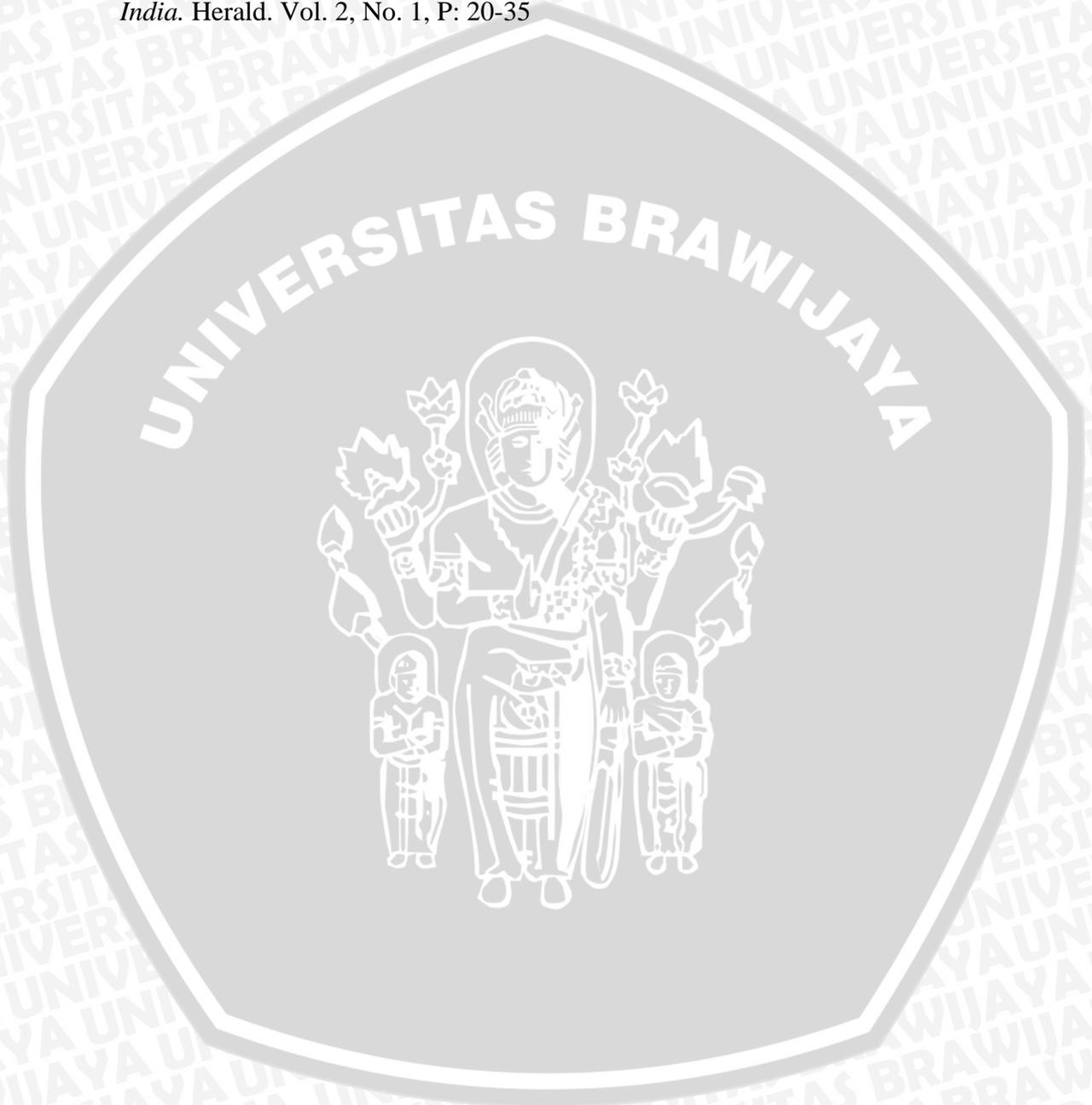
## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Byorn, Tom Fagerhaug Dan Stine Randmael. 2006. *Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices*. Jurgen Schuldmaier, Protactor, Steyr. Austria
- Anindita, Ratya. 2009. *Agribisnis*. Bahan Persentasi pada Pelatihan Agribisnis di Kupang.
- Anonymous. 2008. *Manajemen Rantai Pasok Industri Padi Sebelum Panen (MRP IP-SP) dan Industri Beras Pasca Panen(MRP IP-PP)*. Available at <http://mediabelajarkoe.files.wordpress.com/2008/10/manajemen-rantai-pasok-mrp.doc>. (verified 1 Desember 2008)
- Anonymous. *Buah*. Available at <http://www.wikipedia.com/wiki/buah> (verified 1 Desember 2008)
- Desrosier, Norman W. 1988. *Teknologi Pengawetan Pangan*. UI. Jakarta.
- Chopra, Sunil, And Peter Meindl. 2001. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, And Operation*. Prentice-Hal.Inc. New Jersey
- Fearon, Harold E, Donald W, Doblerd And Kenneth H Killen. 1992. *The Purchasing Handbook*. The Mc Graw-Hill Companies, Inc. New York.
- Harry, M., and Schroeder, R. 2000. *Six Sigma*. New York. Currency.
- Hendrarini, Hana Marina. 2007. *Penerapan Supply Chain Management Terhadap Pengendalian Persediaan Tembakau di PT CGC Malang*. Skripsi. Fakultas Teknik Universitas Brawijaya. Malang.
- Imam, Kamarul. 2000. *Manajemen Persediaan*. Available at [elearning.unej.ac.id/courses/EKM21/document/AGGREGATE\\_PLANNING\\_G.pdf?cidReq=EKM21](http://elearning.unej.ac.id/courses/EKM21/document/AGGREGATE_PLANNING_G.pdf?cidReq=EKM21) (verified 1 Desember 2008)
- Indrajit, Richardus Eko, Dan Richardus Djokopranoto. 2002. *Konsep Manajemen Supply Chain: Cara Baru Memandang Mata Rantai Penyediaan Barang*. Pt Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Strategi Manajemen Pembelian Dan Supply Chain*. PT Grasindo. Jakarta.
- Krause, Daniel R, Robert B, Handfield And Thomas V, Scannel. 1998. *An Empirical Investigation Of Supplier Development: Reactive And Strategic Process*. Journal Of Operations Management. Vol 17: 39-58.
- Kotler, Philip, and Kevil L Keller. 2007. *Manajemen Pemasaran, Edisi 12*. Indeks. Jakarta.
- Krawjeswski, Lee. J. and Larry P. Ritzman. 2003. *Operation Management: Strategy and Analysis, Sixth Edition*. Prentice-Hall Companies, Inc. New Jersey.

- Kristanto, Toni. 2007. *Optimasi Produktivitas Pada Proses Pembuatan Dancow Inst Growth Plus 26% Fat VP Bulk Dengan Menggunakan Metode Supply Chain Management : Studi kasus pada PT Nestle Indonesia, Kejayan, Pasuruan*. Skripsi. Fakultas Teknik Universitas Brawijaya. Malang.
- Malhotra, Naresk. 1992. *Marketing Research and Applied Oriented. Second Edition*. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey.
- Narasimhan, Ram, Srinives Talliri, And David Mendez. 2001. *Supplier Evaluation And Rationalization Via Data Envelopment Analysis: An Empirical Examination*. The Journal Of Supply Chain Management: 28-37.
- Nasution, Arman Hakim. 1999. *Perencanaan Dan Pengendalian Produksi*. PT Candimas Metropole. Jakarta.
- Pearson, John N., Carr, Amelia S. 1999. *Strategically Managed Buyer-Supplier Relationships And Performance Outcomes*. Journal of Operations Management.
- Pujawan, Nyoman. 2002. *Pengukuran Kinerja Supply Chain: Pengembangan Kerangka Dan Studi Kasus Prosiding Seminar Nasional Teknik Industri Dan Manajemen Produksi*. Surabaya.
- . . 2005. *Supply Chain Management*. Guna Widya. Surabaya
- Scannel, Thomas V, Shawnee K, Vickery, And Cornelia L. Druge. 2000. *Upstream Supply Chain Management And Competitive Perfomance In The Automotive Supply Industri*, Journal Of Bussiness Logistics. Vol 21, No. 1, P: 23-48.
- Siagian, Yolanda M, . 2005. *Aplikasi Supply Chain Management Dalam Dunia Bisnis*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Simchi-Levi, David, Philip Kaminsky, And Edith Simchi-Levi. 2003. *Designing And Managing The Supply Chain: Concepts, Strategies, And Case Studies*. The Mcgraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Singarimbun, Masri, Dan Sofian Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survai*. Lembaga Penelitian, Pendidikan, dan Penerangan Ekonomi dan Sosial. Jakarta.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta. Bandung.
- Supranto, J. *Metode Riset: Apikasi Dalam Pemasaran*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Supriyanto, Agus, dan Ida Masruchah. 2000. *Manajemen Purchasing: Strategi Pengadaan Dan Pengelolaan Material Untuk Perusahaan Manufaktur*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Turban et al. 2004. *Information technology for management 4<sup>th</sup> edition*, John Wiley & Sons, Inc.

Umar, Husein. 1997. *Metodologi Penelitian: Aplikasi Dalam Pemasaran*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Vijayaraghavan, T A S, and S B Raju. 2008. *Supply Management Orientation And Supplier/Buyers Performance: Some Insights from Automobile Industry in India*. Herald. Vol. 2, No. 1, P: 20-35



Lampiran 1. Data Tingkat Pengaplikasian *Upstream Supply Chain Management* pada HERO Sarinah dan Lai Lai Market Buah

Perusahaan	Hero Sarinah								Lai Lai Market Buah										
Pemasok	A	B	C	$\sum x$	$\sum x sv$	$\sum x v$	$\bar{x}$	Skor $\bar{x}$ maksimal	A	B	C	D	E	F	$\sum x$	$\sum x sv$	$\sum x v$	$\bar{x}$	Skor $\bar{x}$ maksimal
Pertanyaan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	3	2	3	8	20	39	1,00	21	2	2	2	2	2	2	12	35	64	10,67	21
2	1	1	1	3					2	2	2	2	2	1	11				
3	3	3	3	9					2	2	2	2	2	2	12				
4	1	1	2	4	7	39	1,00	21	2	1	1	1	1	1	7	13	64	10,67	21
5	1	1	1	3					1	1	1	1	1	6					
6	3	3	3	9	12	39	1,00	21	1	2	2	2	1	2	10	16	64	10,67	21
7	1	1	1	3					1	1	1	1	1	6					
8	2	2	3	7	17	45	15,00	18	1	1	1	1	1	1	6	36	63	10,50	18
9	3	3	3	9					2	1	1	1	1	7	7				
10	3	3	3	9					3	3	3	3	3	18					
11	3	2	3	8	12	45	15,00	18	3	3	3	3	3	3	18	14	63	10,50	18
12	1	1	1	3					1	1	1	1	1	6					
13	3	3	3	9	5	37	12,33	15	2	2	1	1	1	1	8	36	55	9,17	15
14	2	2	1	5					1	1	1	1	1	6	6				
15	2	2	2	6					2	2	2	2	2	12					
16	3	3	2	8	23	37	12,33	15	3	2	2	2	2	2	13	36	55	9,17	15
17	3	3	3	9					2	1	2	2	2	11					
18	3	3	3	9	9	37	12,33	15	2	3	2	2	2	2	13	13	55	9,17	15

Keterangan:

- Pertanyaan 1 sampai 3 berkaitan dengan pedoman pembelian (*purchasing manual*).

- Pertanyaan 4 sampai 5 berkaitan dengan *direct investment*.
- Pertanyaan 6 sampai 7 berkaitan dengan *supplier evaluation*.
- Pertanyaan 8 berkaitan dengan *long term contracts*.
- Pertanyaan 9 berkaitan dengan *joint improvement effects*.
- Pertanyaan 10 sampai 11 berkaitan dengan *high level of trust*.
- Pertanyaan 12 sampai 13 berkaitan dengan *benefit and risk sharing*.
- Pertanyaan 14 berkaitan dengan *reguler ordering*.
- Pertanyaan 15 sampai 17 berkaitan dengan *effective communication*.
- Pertanyaan 18 berkaitan dengan *JIT delivery*.
- $\sum x$  = Jumlah skor tiap pertanyaan dalam kuesioner terkait pengaplikasian *upstream supply chain management* di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah.
- $\sum x_{sv}$  = Jumlah skor sub variabel dalam pengaplikasian *upstream supply chain management* di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah.
- $\sum x_v$  = Jumlah skor variabel dalam pengaplikasian *upstream supply chain management* di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah.
- $\bar{x}$  = Rata-rata skor variabel dalam pengaplikasian *upstream supply chain management* di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah.

**Lampiran 2. Pemenuhan Pesanan (*Order*) Buah Impor yang Dilakukan Lai Lai Market dan HERO Sarinah kepada Perusahaan Pemasoknya pada bulan Maret 2009**

Tanggal	HERO Sarinah			$\Sigma P$	Lai Lai Market Buah						$\Sigma P$
	A	B	C		A	B	C	D	E	F	
1	+++	+++	+++	3	++	-	+++	+++	+++	+++	5
2	+++	+++	+++	3	+++	++	-	-	+++	+++	4
3	+++	+++	+++	3	++	+++	+++	+++	++	++	6
4	+++	+++	+++	3	+++	++	+++	+++	-	-	4
5	+++	+++	+++	3	+	+++	-	+++	-	-	3
6	+++	+++	+++	3	++	+++	+++	-	+++	-	4
7	+++	+++	+++	3	+++	-	-	+++	-	-	2
8	+++	+++	+++	3	+	+++	+++	+++	-	+++	5
9	+++	+++	+++	3	+++	++	+++	+++	+++	-	5
10	+++	+++	+++	3	+++	-	+++	+++	+++	+++	5
11	+++	+++	+++	3	+	+++	-	+++	+++	+++	5
12	+++	+++	+++	3	++	+++	++	+++	+++	-	5
13	+++	+++	+++	3	+++	++	++	+++	+++	+++	6
14	+++	+++	+++	3	+	-	-	+++	+++	+++	4
15	+++	+++	+++	3	+++	++	+++	+++	+++	-	5
16	+++	+++	+++	3	++	++	+++	+++	+++	-	5
17	+++	+++	+++	3	++	++	-	-	+++	-	3
18	+++	+++	+++	3	+++	++	+++	+++	+++	+++	6
19	+++	+++	+++	3	+++	-	+++	+++	+++	+++	5
20	+++	+++	+++	3	+++	+++	+++	+++	+++	+++	6
21	+++	+++	+++	3	+++	+++	-	+++	-	+++	4
22	+++	+++	+++	3	+++	+++	+++	+++	+++	-	5
23	+++	+++	+++	3	++	-	+++	+++	+++	+++	5
24	+++	+++	+++	3	++	++	+++	-	+++	+++	5
25	+++	+++	+++	3	+++	+++	+++	+++	+++	+++	6
26	+++	+++	+++	3	++	+++	-	+++	+++	-	4
27	+++	+++	+++	3	+++	+++	+++	+++	+++	+++	6
28	+++	+++	+++	3	+++	-	+++	+++	+++	+++	5
29	+++	+++	+++	3	+++	+++	+++	+++	+++	+++	6
30	+++	+++	+++	3	+++	+++	+++	+++	+++	+++	6
31	+++	+++	+++	3	++	+++	+++	-	-	+++	4
$\Sigma Ps$	31	31	31		31	24	23	26	25	20	

Keterangan:

+++ = Pesanan yang dapat terpenuhi dan tepat waktu

++ = Pesanan yang dapat terpenuhi sebagian tetapi tepat waktu atau pesanan yang

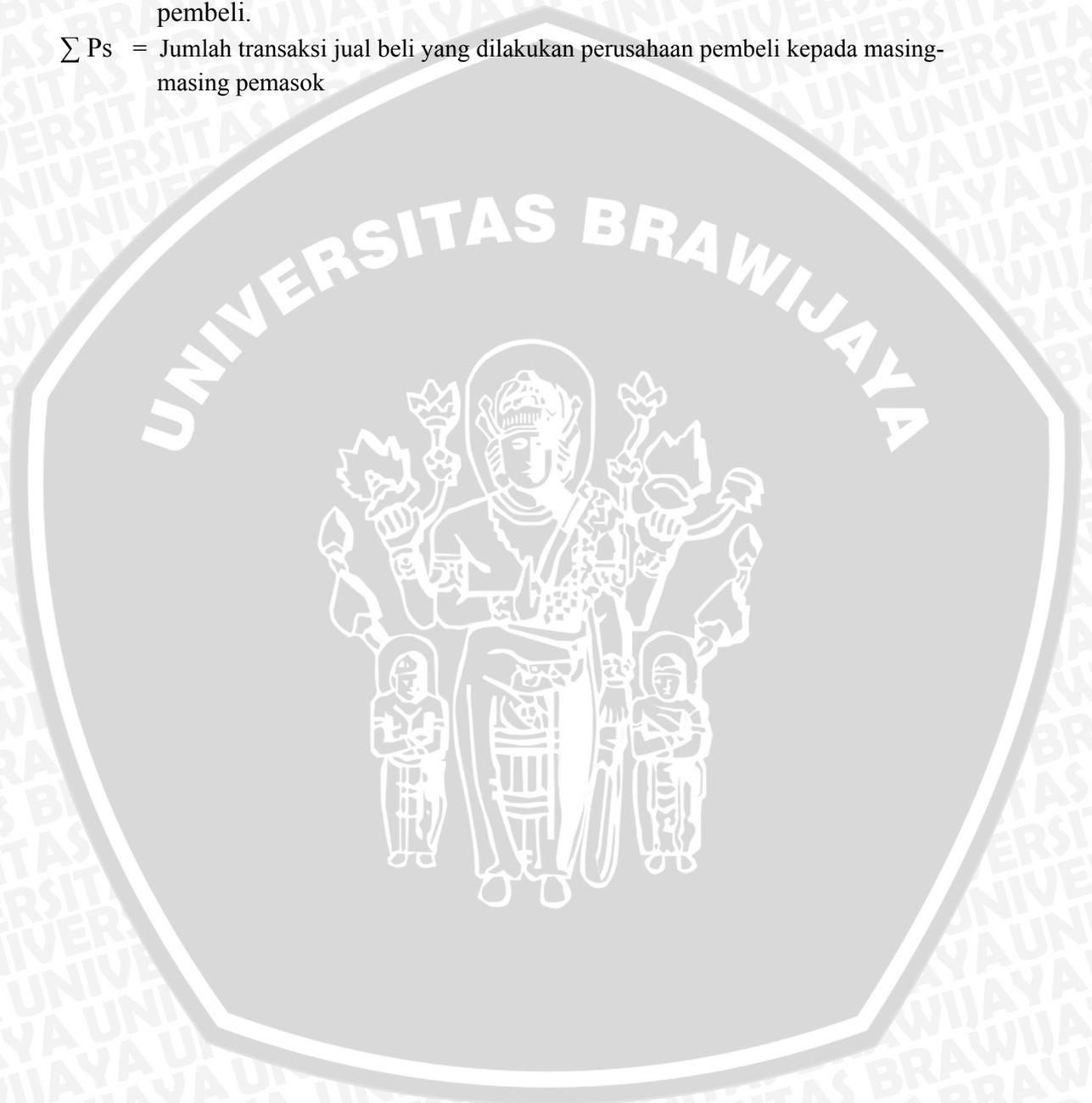
terpenuhi seluruhnya tetapi tidak tepat waktu.

+ = Pesanan yang tidak dapat terpenuhi.

- = Perusahaan pembeli tidak melakukan pemesanan terhadap pemasok.

$\sum P$  = Jumlah pemasok yang melakukan transaksi jual beli dengan perusahaan pembeli.

$\sum Ps$  = Jumlah transaksi jual beli yang dilakukan perusahaan pembeli kepada masing-masing pemasok



Lampiran 3. Dokumentasi penataan produk buah impor di Lai Lai Market Buah



Lampiran 4. Dokumentasi penataan produk buah impor di Hero Sarinah



**Lampiran 5. Daftar Harga dan Produk Buah Impor di Hero Sarinah dan  
Lai Lai Market**

No	Hero Sarinah		No	Lai Lai Market Buah	
	Komoditas	Harga/Kg		Komoditas	Harga/Kg
1	Anggur Hijau	Rp 59950	1	Anggur Golden	Rp 49770
2	Anggur Red Globe	Rp 44550	2	Anggur Red Globe	Rp 44670
3	Apel Fuji RRC	Rp 12950	3	Apel Fuji GY	Rp 13880
4	Apel Fuji Super	Rp 24950	4	Apel Fuji	Rp 23770
5	Jeruk Santang	Rp 24950	5	Jeruk Shantang	Rp 20590
6	Jeruk Ponkam	Rp 8500	6	Jeruk Ponkam	Rp 10380
7	Jeruk Lokam	Rp 7550	7	Jeruk Lokam	Rp 9680
8	Jeruk Lemon	Rp 32950	8	Jeruk Lemon	Rp 33250
9	Jeruk Navel	Rp 21950	9	Jeruk Navel	Rp 13860
10	Pear Singo RRC	Rp 18550	10	Pear Singo Korea	Rp 27780
11	Pear Xiang Lie RRC	Rp 25550	11	Pear Xiang Lie	Rp 23880
12	Melon Sky Raket	Rp 8950	12	Melon Sky Raket	Rp 7470
13	Apel Granny Smith	Rp 24940	13	Apel USA Red Delicious	Rp 21850
14	Apel Royal Gala N2	Rp 26950	14	Apel New Zealand	Rp 25780
15	Apel Merah Jumbo	Rp 24950	15	Apel USA Jumbo	Rp 23480
16	Jeruk Baby	Rp 17950	16	Asem Thailand	Rp 18500
17	Jeruk Valencia	Rp 15450	17	Golden Melon Super	Rp 22850
18	Pear Packham	Rp 32950	18	Pear Shandong	Rp 11480
19	Pear Golden	Rp 17250	19	Pepaya Mexico	Rp 2880
20	Pear Khung Lie	Rp 15500	20	Pepaya Thailand	Rp 4980
21	Pear Ya Lie	Rp 8450	21	Semangka Sweet Honey	Rp 11780
22	Rock Melon	Rp 10550	22	Sweet Pear	Rp 13230
23	Pepaya Bangkok	Rp 3950	23	Tomat Cherry Holand	Rp 13800
24	Pepaya Hawaii	Rp 3950	24	Ubi Jepang	Rp 7400
25	Pisang Cavendish	Rp 10850			
26	Strawberry Holland	Rp 16500			

**Lampiran 6. Persentase Produk Buah Impor yang Tidak Terjual pada HERO Sarinah dan Lai Lai Market Buah pada Bulan Maret 2009**

Tanggal	Presentase buah impor yang tidak terjual	
	HERO Sarinah	Lai Lai Market Buah
1	3.50%	3.00%
2	2.00%	2.00%
3	2.50%	2.00%
4	3.50%	2.00%
5	3.00%	3.00%
6	2.00%	0.30%
7	5.00%	6.00%
8	4.00%	2.00%
9	3.00%	5.00%
10	4.00%	2.00%
11	3.50%	3.00%
12	2.00%	2.00%
13	5.00%	5.00%
14	3.50%	0.50%
15	4.00%	1.00%
16	3.50%	3.00%
17	1.50%	2.00%
18	4.00%	3.00%
19	3.50%	2.00%
20	2.50%	2.00%
21	4.50%	2.00%
22	3.00%	3.00%
23	2.50%	3.00%
24	3.50%	5.00%
25	4.00%	2.00%
26	3.50%	2.00%
27	2.50%	2.00%
28	4.00%	4.00%
29	3.50%	3.00%
30	4.00%	2.00%
31	2.50%	4.00%
Rata-rata	<b>3.20%</b>	<b>2.67%</b>

Lampiran 7. Kinerja *Upstream Supply Chain Management* Pemasok Buah Impor di Hero Sarinah dan Lai Lai Market Buah

No	Pemasok	OT-DP (%)	Lama Kerjasama (Tahun)	*Kepuasan	Biaya Pengiriman (Kali Pengiriman)
1	HA	100.00	10	3.00	31.00
2	HB	100.00	10	3.00	31.00
3	HC	100.00	10	3.00	31.00
4	LA	51.61	2	2.00	27.00
5	LB	62.50	2	2.00	24.00
6	LC	91.30	2	3.00	23.00
7	LD	100.00	2	3.00	26.00
8	LE	96.00	2	3.00	25.00
9	LF	95.00	2	3.00	20.00
	<b>Rata-rata HA-HC</b>	100.00	10	3.00	-
	<b>Rata-rata LA-LF</b>	82.73	2	2.67	-

Keterangan:

**HA** = Pemasok A pada Hero Sarinah  
**HB** = Pemasok B pada Hero Sarinah  
**HC** = Pemasok C pada Hero Sarinah  
**LA** = Pemasok A pada Lai Lai Market Buah  
**LB** = Pemasok B pada Lai Lai Market Buah  
**LC** = Pemasok C pada Lai Lai Market Buah  
**LD** = Pemasok D pada Lai Lai Market Buah

**LE** = Pemasok E pada Lai Lai Market Buah  
**LF** = Pemasok F pada Lai Lai Market Buah  
 \* = Skala likert yang digunakan untuk tingkat kepuasan adalah:  
 - Tinggi dengan skor 3.  
 - Sedang dengan skor 2.  
 - Rendah dengan skor 1.