

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan manajemen rantai pasok menjadi bahan acuan dan pembanding bagi peneliti ini. Penelitian terdahulu mampu menunjang jalannya penelitian. Berikut adalah penelitian terdahulu yang menunjang sebagai berikut:

Penelitian manajemen rantai pasokan yang dilakukan oleh Rudiyanto (2012) yang berjudul *Analisis Supply Chain Management* Gethuk Pisang di Agroindustri “Pemuda Dua” Kediri memiliki tujuan menganalisis kepercayaan, komitmen, ketergantungan, kepuasan serta komunikasi antara agroindustri dengan pemasok pisang, dan menganalisis tingkat performansi pemasok pada *Supply Chain Management* untuk pisang yang dipasok ke agroindustri “Pemuda Dua”. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, *Delivery Performance* dan skala likert. Hasil dari penelitian agroindustri merasa percaya, memiliki komitmen baik, komunikasi yang sering, merasa puas dan memiliki ketergantungan terhadap pemasoknya. Hasil dari tingkat performansi berdasarkan presentasi nilai SOCR dan DPRD pemasok memiliki tingkat performansi yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Damayanti (2009) yang berjudul *Analisis Supply Chain Management* Brokoli di Perusahaan RODEO, Kecamatan Lawang, Kabupaten Malang memiliki tujuan untuk menganalisis kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan dan ketergantungan antara perusahaan RODEO dengan pemasok serta menganalisis tingkat performansi pemasok terhadap kinerja *Supply Chain Management* untuk komoditas brokoli. Analisis yang digunakan adalah analisis Deskriptif, skala likert, serta SOCR dan DPRD. Hasil dari penelitian ini perusahaan RODEO merasa percaya, memiliki komitmen yang baik, komunikasi yang sering, merasa puas dan memiliki ketergantungan sedangkan untuk tingkat performansi berdasarkan hasil DPRD dan SOCR pemasok memiliki hasil yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2013) dengan judul *Analisis Supply Chain Management* pada Tingkat Performansi Kinerja Pemasok Bahan Baku Wingko di UD. Bintang Jaya Kecamatan Babadan, Kabupaten Lamongan

memiliki tujuan untuk menganalisis kepercayaan, komitmen, komunikasi, ketergantungan serta kepuasan dan menganalisis tingkat performansi pemasok untuk bahan baku kelapa, ketan dan gula yang dipasok ke UD. Bintang Jaya. Analisis yang digunakan menggunakan analisis deskriptif, skala likert serta *Delivery Performance*. Hasil dari penelitian menyatakan UD. Bintang Jaya menyatakan sangat percaya, komitmen sangat baik, komunikasi yang jarang, merasa puas dan memiliki ketergantungan. Hasil untuk tingkat performansi yang paling baik adalah pemasok kelapa C.

Penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati (2013) dengan judul Analisis *Supply Chain Management* Pakcoy Hijau di Komunitas Organik Brenjok Desa Trawas, Mojokerto, Jawa Timur memiliki tujuan tingkat performansi petani pakcoy dan menganalisis kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan dan ketergantungan antara komunitas organik dengan petani pemasok. Analisis yang digunakan adalah dengan analisis tingkat performansi dan skala likert. Hasil dari penelitian ini berdasarkan nilai rata-rata SOCR dan DPRD adalah pemasok I, serta komunitas merasa percaya, memiliki komitmen yang baik, komunikasi yang sering, merasa puas dan memiliki ketergantungan dengan para pemasoknya.

Penelitian kepuasan konsumen oleh Wulandari (2014) dalam skripsi yang berjudul Analisis Kepuasan Pelanggan Terhadap Produk Air Mata Kucing studi kasus di Royal Plaza dan City of *Tomorrow* Surabaya. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis atribut-atribut pada produk Air Mata Kucing yang menjadi prioritas utama untuk diperbaiki dan menganalisis kepuasan pelanggan terhadap produk Air Mata Kucing di Royal Plaza dan City of *Tomorrow* Surabaya. Pada penelitian ini digunakan enam dimensi dan lima belas atribut, yang meliputi: *performance* (rasa, variasi rasa, aroma, kesesuaian harga dan keterjangkauan harga), *feature* (kebersihan minuman dan manfaat minuman), *durability* (daya tahan produk), *perceived quality (brand image)*, *conformance to specification* (karakteristik desain kemasan produk dan ukuran volume produk), *serviceability* (ketersediaan layanan informasi, keramahan dan kesopanan serta kecepatan dalam penyajian). Alat analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji validitas, uji reabilitas, *Importance Performance Analysis (IPA)*, serta *Customer Satisfaction Index (CSI)*. Hasil dari penelitian ini adalah atribut-

atribut yang menjadi prioritas utama untuk diperbaiki dan ditingkatkan kinerjanya adalah atribut yang berada di kuadran A yaitu keramahan dan kesopanan karyawan, serta kecepatan dalam menyajikan minuman, dan di kuadran B yaitu rasa, variasi rasa produk, kebersihan minuman, dan manfaat yang dirasakan. Kuadran C menunjukkan atribut yang dirasa kurang begitu penting bagi pelanggan seperti aroma produk, ketersediaan layanan informasi, daya tahan produk, *brand image* produk, karakteristik desain kemasan produk, dan ukuran volume produk. Berbeda dengan atribut di kuadran D seperti kesesuaian harga produk dan keterjangkauan harga yang dirasa menunjukkan kinerja yang berlebihan. Secara keseluruhan pelanggan merasa puas dengan produk Air Mata Kucing dengan nilai CSI yang ditunjukkan sebesar 76,49% dengan index kepuasan berada pada rentang 0,66-0,80.

Kelima penelitian di atas merupakan penelitian untuk mengukur kinerja pemasok, hubungan jangka panjang serta kepuasan konsumen. Kesamaan dari penelitian diatas adalah menggunakan 5 variabel untuk mengukur kinerja yaitu kepercayaan, komitmen, komunikasi, kepuasan dan ketergantungan, mengukur tingkat performasi dari masing-masing pemasok serta kepuasan konsumen buah belimbing. Penelitian dengan judul Analisis Manajemen Rantai Pasokan Pada Buah Belimbing studi kasus di UD. Wikasari, Kelurahan Karang Sari, Kecamatan Sukorejo, Kota Blitar ini mempunyai perbedaan serta keunggulan dari penelitian terdahulu seperti penggunaan buah belimbing sebagai produk menganalisis Kinerja pelaku bisnis serta menilai kepuasan konsumen buah belimbing.

2.2. Manajemen Rantai Pasokan

2.2.1. Pengertian Manajemen

Menurut Herujito (2001) manajemen adalah pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan cara menggunakan orang lain untuk bekerja. Menurut G.R Terry (1977) dalam Herujito (2001) manajemen adalah suatu proses yang berbeda terdiri dari *Planing, Organizing, Actualing, dan Controlling* yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kesimpulan dari manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur sumberdaya agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.2. Pengertian Rantai Pasokan

Rantai Pasokan adalah jaringan perusahaan yang bekerja secara bersama-sama untuk menghantarkan produk ke tangan pemakai akhir. Melalui rantai pasokan perusahaan dapat membangun kerjasama melalui penciptaan jaringan kerja (*network*) yang terkoordinasi dalam penyediaan barang maupun jasa bagi konsumen secara efisien (Pujawan, 2005). D'amours et al. (1999) dalam Anatan dan Elitan (2008), Rantai pasokan diatur oleh persahaan-perusahaan dalam suatu rantai nilai yang dilatar belakangi oleh dua alasan penting. Pertama, perusahaan ingin mendekatkan diri dengan konsumen dan memberikan kepastian adanya kesinambungan dengan pasar. Kedua, semua perusahaan yang terkoordinir dalam suatu rantai pasokan mengkoordinir sebuah tujuan bersama sebagai pedoman dalam aktivitas bisnis mereka.

Konsep rantai pasokan tidak hanya memiliki konsep mendistribusikan barang dari pemasok ke konsumen tetapi lebih dari itu yaitu perusahaan pemasok, transportasi, gudang, *retailer* dan konsumen. Manajemen rantai pasokan memiliki 3 aliran yang harus dicermati yaitu aliran barang, aliran uang, dan aliran informasi (Pujawan, 2005). Seperti contoh, konsumen akan menghubungi untuk memesan suatu barang yang diinginkan lalu ia mengirimkan ke perusahaan tersebut, jika perusahaan tersebut kekurangan pasokan maka perusahaan akan menghubungi pemasok. Setelah itu perusahaan akan mengirimkan uang ke pemasok setelah barang diterima.

2.2.3. Pengertian Manajemen Rantai Pasokan

Williamson (2004) dalam Anatan dan Ellitan (2008) mendefinisikan manajemen rantai pasokan sebagai pengaturan atau manajemen organisasi yang saling terintegrasi dan saling berhubungan satu sama lain baik dengan konsumen maupun pemasok dalam suatu proses untuk menghasilkan nilai produk dan jasa bagi konsumen. Manajemen rantai pasokan sebagai integrasi proses bisnis dari pengguna akhir melalui pemasok yang memberikan produk, jasa, dan informasi dan bahkan peningkatan nilai untuk konsumen dan karyawan (Lee dan Whang, 2000) dalam Anatan dan Elitan (2008). Manajemen rantai pasokan adalah pengelolaan barang dan jasa mulai dari pemasok paling awal sampai dengan

konsumen akhir dengan menggunakan sistem yang terintegrasi untuk mencapai tujuan yang sama yaitu pemuasan konsumen. Lalu ada 5 komponen dasar manajemen rantai pasokan menurut Worthen dan Waligum (2008) dalam Juniardi (2014) yaitu:

1. **Plan:** Awal kesuksesan manajemen rantai pasokan adalah pada proses penentuan strategi manajemen rantai pasokan. Tujuan yang ingin dicapai pada penentuan strategi adalah agar tercapainya produk ke tangan konsumen dengan biaya yang rendah serta efektif dan efisien.
2. **Source:** Perusahaan sebagai tempat produksi harus bisa memilih *supplier* yang tepat untuk mendukung kegiatan produksi yang dijalankan. Manager manajemen rantai pasokan harus bisa menetapkan harga bahan baku, mengelolanya dengan efektif dan efisien serta meningkatkan hubungan mitra kerja terhadap *supplier*. Pentingnya menjaga hubungan dengan *supplier* agar hubungan kerja sama tetap berjalan.
3. **Make:** Komponen ini adalah tahap *manufacturing* yaitu tahap transformasi barang. Manager manajemen rantai pasokan harus bisa menjadwalkan tahap-tahap dari produksi sebuah produk sampai ke tahap pengiriman. Tahap ini merupakan tahap yang paling penting dalam manajemen rantai pasokan. Perusahaan juga harus mampu melakukan pengukuran kualitas output, produksi, dan produktivitas pekerja.
4. **Deliver:** Perusahaan berusaha untuk memenuhi permintaan konsumen, mengelola gudang penyimpanan serta memilih distributor sebagai penyalur barang ke konsumen. Pendistribusian barang dari pemasok sampai konsumen harus dilakukan dengan cepat untuk mengantisipasi keadaan-keadaan yang tidak diinginkan seperti tercemarnya produk oleh hama gudang maupun pembusukan pada produk pertanian. Distributor selaku pendistribusi produk dari perusahaan akan mendistribusikan ke *retailer* agar sampai ke tangan konsumen.
5. **Return:** Perencana manajemen rantai pasokan harus membuat jaringan yang fleksibel dan responsif untuk produk cacat yang diperoleh konsumen dan membentuk layanan pengaduan konsumen yang memiliki permasalahan dengan produk yang dikirimkan. Konsumen akan kecewa apabila pengaduannya tidak direspon oleh perusahaan terkait. Perusahaan selalu membuat laporan performansi

bisnis yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan awal dari manajemen rantai pasokan yang telah ditetapkan.

Tujuan-tujuan strategis dalam manajemen rantai pasokan perlu dicapai untuk membuat rantai pasokan unggul atau setidaknya bertahan dalam persaingan pasar maka rantai pasok harus bisa menyediakan produk yang murah, berkualitas, tepat waktu, dan bervariasi. Keempat tujuan strategis tersebut sangat penting dimata pelanggan. Namun perlu disadari bahwa tingkat kepentingan untuk masing-masing tujuan di atas berbeda-beda untuk tiga jenis produk dan segmen pelanggan, ada pelanggan yang membeli produk dengan mempertimbangkan kualitas sebagai yang utama, berbeda dari yang lainnya, dan juga murah. Fungsi utama dari manajemen rantai pasokan adalah pengembangan produk, pengadaan bahan baku serta menjalin kerjasama dengan *supplier*, perencanaan dan pengendalian, operasi atau kegiatan produksi, pengiriman serta distribusi seperti yang dijelaskan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Fungsi-fungsi Utama *Supply Chain*

Bagian	Cakupan kegiatan
Pengembangan produk	membuat produk baru, mengajak kerjasama dengan <i>supplier</i> dalam pembuatan produk baru
Pengadaan	pemilihan <i>supplier</i> , mengevaluasi <i>supplier</i> , pembelian bahan baku dan komponen, membina dan memelihara hubungan <i>supplier</i>
Perencanaan dan pengendalian	<i>Demand planning</i> , perencanaan kapasitas, perencanaan produksi, dan persediaan
Operasi atau produksi	Eksekusi produksi, pengendalian kualitas
Pengiriman atau distribusi	Perencanaan jaringan distribusi, penjadwalan pengiriman, mencari dan memelihara hubungan dengan jasa pengiriman

Sumber: Pujawan (2005)

Menurut Indrajit dan Djokopranto (2002) ada beberapa pemain utama dalam *Supply Chain* yang mempunyai kepentingan yang sama yaitu:

1. *Suppliers*
2. *Manufactures*

3. *Distribution*
4. *Retail outlet*
5. *Customers*

2.3 Hubungan Jangka Panjang (*Long Term Relationship*)

Perusahaan membangun hubungan dengan *supplier* dengan tujuan agar manajemen rantai pasokan dapat menjadi efektif dan efisien (Anderson, 1991 dalam Batt, 2003). Membangun hubungan jangka panjang dengan *supplier*, pembeli dan penjual dapat mencapai penghematan biaya melalui:

1. Pengurangan biaya pencarian (*search cost*) dan biaya evaluasi (*evaluation cost*)
2. Pengurangan biaya transaksi
3. Pengaruh pengetahuan dan hubungan skala ekonomi luas

Penghematan pabrik dalam melakukan operasionalnya dapat tercermin dengan adanya hubungan jangka panjang dengan *supplier*. Kerjasama jangka panjang dengan *supplier* pabrik mampu mengurangi biaya pencarian *supplier*, karena *supplier* sudah menandatangani kontrak berdurasi dan jumlah pasokan dalam tiap waktunya. Kedua, dapat mengurangi biaya transaksi karena ketika pabrik membeli bahan baku dalam jumlah banyak dari *supplier*, diberikan potongan harga dalam kaitannya dengan pekerjaan pabrik yang dimudahkan dan pabrik mengambil pasokan dari *supplier* tersebut secara berkepanjangan. Terakhir pabrik dapat mendapatkan penghematan melalui pencarian pengetahuan dan mempunyai hubungan mitra ekonomi yang luas.

Membangun hubungan pemasaran dapat membuat perusahaan menjadi lebih kuat dan lebih lama sehingga membuat kompetitor sulit untuk memasuki pasar. Pembeli menjadi lebih sensitif terhadap harga barang persaingan dan *supplier* bisa mendapat harga yang lebih tinggi (Kalwani dan Narayandas, 1995 dalam Batt, 2003). Pemenuhan pasar dari suatu perusahaan dapat dilakukan lewat hubungan kerjasama jangka panjang. Dimensi hubungan jangka panjang tersebut terdiri dari kepercayaan, komunikasi, komitmen, kepuasan, dan ketergantungan yang meduduki peran penting (Fornell dalam Rudiyanto, 2012). Kerjasama jangka panjang membuat rantai pasokan berjalan dengan lancar. Penggunaan variabel kepercayaan, komunikasi, komitmen, kepuasan, dan ketergantungan dapat membuat perusahaan memilih *supplier* yang bermutu.

2.3.1 Kepercayaan

Morgan dan Hunt (1994) yang menyatakan bahwa kepercayaan dapat timbul sebagai hasil dari kecakapan dan integritas seorang mitra yang ditunjukkan melalui berbagai sikap seperti konsistensi, kompeten, adil, tanggung jawab, suka menolong dan memiliki kepedulian. Hubungan perusahaan dengan para *retailer* harus memiliki kepercayaan, kepercayaan para *retailer* akan muncul ketika pihak perusahaan membuktikan keahlian dan keandalannya. Sako dalam Batt (2003) menyebutkan ada tiga tingkatan kepercayaan yaitu:

1. *Contractual Trust*, adalah sebuah pengharapan dari seorang rekan dalam pertukaran akan tetap karena kewajiban secara tertulis atau lisan mereka akan bertindak berdasarkan praktek bisnis yang dapat diterima pada umumnya.
2. *Competence Trust*, adalah kepercayaan yang diperoleh dari pemikiran bahwa perusahaan yang telah dipercaya akan menjalankan tugasnya secara profesional dan dapat dipercaya.
3. *Godwill Trust*, kedua belah pihak menginginkan harapan yang saling menguntungkan dimana pihak lain akan melakukan tugas lebih dari yang pada umumnya.

Kepercayaan dapat dilihat dari komponen yang berharga dalam menjalin hubungan dan dijadikan indikator setiap hubungan jangka panjang. Kepercayaan juga dapat meningkatkan konsumen karena mendapat rekomendasi dari orang lain yang telah memakai. Kepercayaan akan menjadi indikator penting dalam menjalin hubungan kerjasama

2.3.2 Komitmen

Komitmen merupakan ketegasan dari sebuah hubungan. Menurut Morgan dan Hunt (1994) komitmen menjadi indikator penilaian yang penting dalam menentukan kesuksesan hubungan. Motivasi untuk memelihara hubungan tinggi maka ada kemungkinan dimana kualitas hubungan juga tinggi. Hubungan yang harmonis menunjukkan sebuah kepastian dari tingkat komitmen antara penjual dan pembeli. Komitmen berfungsi untuk mengikat pelaku manajemen rantai pasok satu sama lain.

Menurut Taylor dalam Wulandari (2006) bentuk komitmen dibedakan atas *continuance*, *normative comitment* dan *affective*. *Continuance comitment* adalah tumbuhnya sebuah komitmen karena konsumen terikat pada suatu perusahaan, membutuhkan biaya dan waktu apabila konsumen tersebut pindah ke perusahaan lain. *Normative comitment* adalah tumbuhnya sebuah komitmen karena konsumen merasa bahwa kewajiban menjalankan suatu usaha bisnis perusahaan tertentu. Sedangkan *affective comitment* merupakan tumbuhnya sebuah komitmen karena masing-masing pihak yang berhubungan merasa yakin bahwa diantara pihak yang terlibat terdapat nilai-nilai yang sejalan dan timbulnya komitmen ini berdasarkan kesepakatan bahwa hubungan yang saling menguntungkan ini perlu dilanjutkan. Lalu komitmen juga terdiri dari beberapa tingkatan, yaitu:

1. *Interest in alternatives*, yaitu tumbuhnya sebuah komitmen karena merasa tidak ada pilihan lain. Terkadang konsumen pindah ke tempat lain karena alasan-alasan yang sangat sederhana. Misalnya konsumen pindah ke pesaing lain karena kenaikan harga atau potongan diskon. Komitmen ini tergolong komitmen yang paling rendah.
2. *Acquiescence*, adalah suatu perjanjian yang diambil kedua belah pihak yang berhubungan bahwa pihak tersebut akan menerima setiap persyaratan dan kebijaksanaan yang telah disepakati.
3. *Cooperation*, adalah tingkat komitmen yang menggambarkan keadaan dimana pihak-pihak yang mengadakan hubungan kerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Dari contoh ini kedua belah pihak menginginkan tercapainya usaha tersebut.
4. *Enhancement*, merupakan komitmen dari pihak-pihak yang menjalin hubungan untuk mengadakan sebuah ikatan secara sadar untuk memberikan kontribusi yang saling menguntungkan. Misalnya, konsumen yang ikut memasarkan produk dari perusahaan atau perusahaan yang memberikan pelayanan lebih terhadap konsumennya. Hubungan yang baik terlihat saat keduanya sebagai sebuah tim.

5. *Identity*, merupakan suatu identitas dari kuatnya hubungan perusahaan dengan konsumen yang terlihat dari masing masing sikap dan bersedia bekerjasama dalam sebuah tim.
6. *Advocacy*, komitmen berkaitan dengan keinginan dari mitra untuk menyampaikan hal-hal yang baik mengenai rekan kerjanya, misalnya konsumen yang ikut dalam mempromosikan produk dari perusahaannya kepada pihak lain mengenai kelebihan-kelebihan perusahaan, bahkan membela perusahaan apabila ada hal-hal yang berpengaruh negatif pada perusahaan.
7. *Ownership*, merupakan komitmen yang merasa memiliki secara emosional bagi pihak-pihak yang mengadakan hubungan. Konsumen merasa bahwa ikatannya begitu kuat dengan perusahaan sehingga konsumen merasa bahwa ia juga memiliki perusahaan. Jenis komitmen ini adalah komitmen yang paling tinggi.

2.3.3 Kepuasan

Kotler (1997) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa dari seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap suatu produk dan harapannya. Jika konsumen mendapat kepuasan dari sebuah perusahaan secara langsung itu akan memberikan dampak yang positif terhadap hubungan keduanya. Day dalam Tjiptono dan Chandra (2005) menjelaskan bahwa kepuasan konsumen adalah respon konsumen terhadap ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan sesuai pemakaiannya. Kepuasan konsumen dapat dilihat apabila konsumen tersebut sebelumnya pernah menggunakan sebuah produk lama akan tetapi setelah dia mencoba menggunakan produk lainnya dia lebih cenderung membeli yang produk baru dikarenakan kepuasannya terhadap produk baru tadi.

Pengertian di atas memberikan gambaran pada perusahaan yang sudah semestinya memberikan pelayanan yang terbaik agar konsumen merasa puas. Diharapkan kepuasan itu tidak bersifat sementara, akan tetapi berkesinambungan karena memang pembelian produk oleh konsumen tidak setiap hari dilakukan. Maka dari itu perusahaan dituntut untuk secara konsisten menjaga kualitas produknya.

2.3.4 Ketergantungan

Ketergantungan dari sebuah perusahaan dan pemasok merupakan hubungan saluran pemasaran agar tujuan yang diinginkan tercapai. Teori sumber ketergantungan menyatakan bahwa perusahaan menggunakan ketergantungan pada pertukaran karena membutuhkan sumber daya dari perusahaan lain (Batt, 2003). Ketergantungan relatif menentukan tingkat dimana perusahaan akan mempengaruhi rekannya, dengan bergantungnya perusahaan, maka eksploitasi akan mengurangi kepuasan dalam hubungan dengan perusahaan lain. Sementara perusahaan yang lebih kuat dapat menggunakan kekuatan dengan memaksa untuk mencapai pemenuhan dengan segera. Selanjutnya perusahaan yang lebih lemah, lebih suka kepercayaan rekan dagang ketika kekuatannya lebih berguna untuk meningkatkan keuntungan bersama (Batt, 2003). Ketergantungan pada perusahaan adalah tujuan yang ingin dicapai oleh pemasok karena dengan ketergantungan maka perusahaan terkait sulit untuk berpindah ke persaingan karena memang ketergantungan membuat perusahaan tidak beroperasi.

2.3.5 Komunikasi

Menurut Rumanti (2002) keefektifan sebuah komunikasi terjadi apabila maksud atau inti pesan dengan pemahaman dan interpretasi komunikan dapat disampaikan. Pesan yang disampaikan paling tidak harus menghasilkan 5 hal, yaitu:

1. Terjadinya sebuah pengertian
2. Menghasilkan kesenangan
3. Komunikasi sikap
4. Menghasilkan hubungan sosial yang lebih baik
5. Menghasilkan tindakan nyata

2.4. Tingkat Performasi

Pengertian dari performasi adalah penilaian hasil kerja seseorang. Performasi dapat diterapkan untuk menilai kinerja individu maupun perusahaan yang membantu dalam jalannya proses produksi. Salah satu cara menilai tingkat performasinya setiap pemasok dapat dilihat dari *delivery performance* masing-

masing pemasok, *Delivery performance* dalam manajemen rantai pasokan terbagi dua, yaitu:

1. *Scheduled Orders to Customer Request* (SOCR), adalah jumlah pesanan yang dapat dikirim sesuai dengan permintaan pelanggan yang telah dijadwalkan. Persentase jumlah pesanan yang dapat dikirim sesuai dengan permintaan pelanggan yang telah dijadwalkan. Untuk menghitung SOCR dapat menggunakan rumus (Supply Chain Council, 2015):

$$SOCR = \frac{OSCRD}{TOS \text{ (kg)}} \times 100\%$$

Dimana:

SOCR = *Scheduled Orders to Customer Request* atau jumlah pesanan yang dapat dikirim sesuai dengan permintaan yang telah dijadwalkan

OSCRD = *Orders Scheduled To The Customers Request Delivery Date* atau jumlah pesanan yang dikirim sesuai pesanan

TOS = *Total Scheduled Ordered* (Kg) atau jumlah pesanan yang terjadwal (kg)

2. *Delivery Performance to Request Date* (DPRD) atau jumlah pesanan yang terpenuhi sesuai dengan tanggal yang diminta. Persentase jumlah pesanan yang terpenuhi sesuai dengan tanggal yang diminta pelanggan atau sebelum tanggal yang diminta pelanggan baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk menghitung DPRD ini dapat menggunakan rumus sebagai berikut (Supply Chain Council, 2015):

$$DPRD = \frac{OFO}{TNO} \times 100\%$$

Dimana:

DPRD = *Delivery Performance to Request Date* atau jumlah pesanan yang terpenuhi sesuai dengan tanggal yang diminta

OFO = *Number of Orders that are Fulfilled on Time* atau jumlah order yang dapat dipenuhi (kg)

TNO = *Total Number of Orders* atau total pemesanan

2.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan menurut Suharno (2004) adalah kualitas produk, pelayanan dalam kegiatan penjualan, pelayanan setelah penjualan, dan nilai atau citra tempat penjualan. Kepuasan konsumen dalam mengkonsumsi produk ditentukan oleh kualitas produk. Handy Irawan dalam Umar (2000) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah kualitas produk, harga, kualitas pelayanan, faktor emosional, dan kemudahan akses. Kualitas produk menjadi hal yang terpenting karena dengan kualitas konsumen akan loyal terhadap sebuah produk. Keunggulan perusahaan dibanding pesaing salah satunya adalah dengan meningkatkan kualitas dari produk. Lima faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan menurut Lupyoadi (2001) yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah:

1. Kualitas produk
2. Kualitas pelayanan atau jasa
3. Emosi
4. Harga
5. Biaya

2.5.1 Metode Pengukuran Kepuasan

Perusahaan jasa atau perusahaan produksi memiliki sebuah tujuan yang sama yaitu untuk membuat konsumen merasa puas dengan apa yang diciptakan. Karena dengan adanya kepuasan, perusahaan berharap konsumen akan setia. Empat metode yang dapat digunakan dalam mengukur tingkat kepuasan menurut Kotler dalam Tjiptono dan Chandra (2005) adalah:

1. Sistem Keluhan dan Saran

Sistem keluhan dan saran sangat dibutuhkan oleh sebuah perusahaan yang memproduksi barang atau jasa guna meningkatkan kualitas atau kinerjanya. Sistem keluhan dan saran ini perlu disediakan agar pelanggan dapat dengan mudah memberikan saran, kritik, maupun pendapat mereka.

2. *Ghost Shopping*

Ghost shopper adalah orang-orang yang tanpa berpura-pura menjadi pembeli atau pelanggan potensial di perusahaan pesaing. Hal ini dapat digunakan sebagai salah satu cara dalam memperoleh informasi mengenai kepuasan pelanggan di perusahaan pesaing tersebut.

3. *Lost Customer Analysis*

Perusahaan berusaha untuk menghubungi kembali konsumen yang tidak lagi membeli produk suatu perusahaan. Mencari tahu alasan konsumen untuk berhenti mengkonsumsi produk atau berpindah ke perusahaan lain merupakan hal yang terbaik untuk dilakukan.

4. Survei Kepuasan Pelanggan

Survey kepuasan pelanggan adalah cara yang paling efektif untuk mengukur kepuasan pelanggan. Menggunakan kuisioner atau langsung dengan wawancara dapat menentukan kepuasan pelanggan.

2.6. Kualitas Produk

2.6.1 Definisi Kualitas Produk

Menurut Prawirosentono (2007), kualitas produk adalah “keadaan fisik, fungsi, dan sifat suatu produk yang bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai dengan nilai uang yang telah dikeluarkan”. Kualitas produk merupakan aspek penting dalam pemasaran karena dengan kualitas, konsumen dapat membandingkan produk sebelum digunakan dan yang setelah digunakan.

2.6.2 Dimensi Kualitas Produk

Stevenson (2005) berpendapat bahwa terdapat delapan dimensi kualitas produk. Dimensi tersebut berpengaruh terhadap menilai kualitas dari sebuah produk.

1. *Performance* (Performansi), merupakan karakteristik dasar dari sebuah produk.
2. *Features* (Keistimewaan tambahan), merupakan aspek yang ditambahkan pada fungsi dasar dalam pengembangan produk tersebut.

3. *Reliability* (Kehandalan), merupakan suatu kemungkinan bahwa produk akan berhasil menjalankan fungsinya dan memberikan kepuasan atau tidak.
4. *Durability* (Daya tahan), merupakan ketahanan produk atau masa pakai.
5. *Serviceability* (Kemampuan pelayanan), menunjukkan kemudahan akses maupun kemudahan dalam perbaikan/servis.
6. *Aesthetics* (Estetika), merupakan karakteristik produk yang bersifat subyektif seperti rasa, aroma, dan tampilan.
7. *Perceived quality* (Kualitas yang dirasakan), merupakan mutu atau kualitas yang dirasakan oleh konsumen.
8. *Conformance* (Konformasi), merupakan kesesuaian antara kinerja atau mutu produk dengan harapan pelanggan.

2.7. Alat Analisis yang Digunakan

2.7.1. *Importance Performance Analysis (IPA)*

Importance Performance Analysis (IPA) merupakan alat analisis yang digunakan untuk menilai tingkat kepentingan dan kinerja berbagai atribut dalam perusahaan perusahaan. Analisis IPA terdiri dari kuadran. Analisis kuadran adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui respon konsumen atas berbagai atribut yang digunakan dengan berdasar pada tingkat kepentingan dan juga kinerjanya (Ulfah, 2013). Langkah pertama dalam analisis IPA adalah menghitung rata-rata tingkat kepentingan dan kinerja untuk setiap atribut. Selanjutnya adalah menghitung rata-rata tingkat kepentingan dan kinerja untuk seluruh atribut.

$$\bar{X}_i = \frac{\sum_{p=1}^n X_i}{n} \qquad \bar{Y}_i = \frac{\sum_{p=1}^n Y_i}{n} \qquad \text{(langkah 1)}$$

$$\bar{\bar{X}}_i = \frac{\sum_{t=1}^k \bar{X}_i}{k} \qquad \bar{\bar{Y}}_i = \frac{\sum_{t=1}^k \bar{Y}_i}{k} \qquad \text{(langkah 2)}$$

Langkah selanjutnya adalah memplotkan nilai-nilai yang didapat ke dalam diagram kartesius, seperti yang ditunjukkan pada gambar 2 di bawah ini.

<i>Importance</i> (Y)	Kuadran I Prioritas utama	Kuadran II Pertahankan prestasi
	Kuadran III Prioritas rendah	Kuadran IV Berlebihan
<i>Performance (X)</i>		

Gambar 2. Pembagian Kuadran IPA
Sumber: Rangkuti, 2002

Diagram di atas dapat menunjukkan tingkat kepentingan suatu atribut yang dirasakan oleh pelanggan. Diagram kuadran dapat membantu sebuah perusahaan untuk meningkatkan kepentingan atribut yang memiliki nilai rendah. Atribut dari kinerja yang memiliki nilai tinggi tetap harus dipertahankan agar tidak mengalami penurunan nilai atribut. Berikut adalah strategi yang dapat digunakan untuk menempatkan posisi masing-masing variabel:

1. Kuadran I (*Concentrate These*)

Kuadran 1 memiliki nilai kepentingan yang tinggi tetapi kinerjanya rendah. Variabel yang menjadi prioritas harus dipertahankan oleh perusahaan agar mendapatkan tanggapan yang baik dari konsumen. Sehingga konsumen akan terus membeli produk di perusahaan tersebut.

2. Kuadran II (*Keep Up The Good Work*)

Kuadran II berisi variabel-variabel yang dianggap penting oleh pelanggan. Variabel tersebut telah memberikan kepuasan maksimal kepada pelanggan. Namun kinerja dari variabel-variabel tersebut tetap harus mendapat perhatian agar tidak menurun kualitasnya. Variabel-variabel pada kuadran dua ini merupakan variabel yang menjadi unggulan perusahaan.

3. Kuadran III (*Low Priority*)

Variabel-variabel yang terdapat pada kuadran tiga adalah variabel yang dianggap kurang penting dan kinerja tidak terlalu bagus. Perbaikan pada variabel di kuadran ini harus dipertimbangkan lagi mengingat kurang memberi manfaat bagi pelanggan. Kuadran tidak akan memberikan pengaruh besar terhadap pembelian produk.

4. Kuadran IV (*Possible Overkill*)

Variabel-variabel pada kuadran empat merupakan variabel yang kurang penting dan dirasa berlebihan oleh pelanggan. Pengurangan variabel di kuadran ini sangat dianjurkan demi menghemat biaya. Karena kuadran ini tidak akan berpengaruh terhadap pembelian.

Pengukuran tingkat kepuasan dapat dilakukan dengan membagi skor evaluasi dengan skor penilaian. Menghitung tingkat kepuasan dapat digunakan rumus sebagai berikut (Rangkuti, 2002):

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

Dimana: Tki = tingkat kesesuaian

Xi = skor evaluasi atau penilaian tingkat kinerja pada atribut i

Yi = skor penilaian tingkat kepentingan terhadap atribut i

i = atribut 1, atribut 2, atribut 3, ..., atribut n

Perhitungan di atas dapat diketahui bahwa apabila nilai Tki berada di atas rata-rata (>100%). Konsumen merasa sangat puas, apabila nilai Tki sesuai dengan rata-rata (100%) maka konsumen akan merasa puas, dan apabila nilai Tki berada di bawah rata-rata (<100%) maka konsumen belum merasa puas.

2.7.2. *Customer Satisfaction Index (CSI)*

Perhitungan CSI digunakan untuk membantu menetapkan target atau sasaran perusahaan di tahun-tahun mendatang (Irawan, 2003). Tahap-tahap pengukuran CSI menurut Sofian (2006) dalam Buchori (2006) adalah sebagai berikut:

1. Menghitung *Weighting Factor (WF)*, untuk mendapatkan WF total 100% maka harus dilakukan perubahan nilai rata-rata kepentingan menjadi angka prosentase dari total rata-rata tingkat kepentingan seluruh atribut yang diuji.
2. Menghitung *Weighting Score (WS)*, WS dapat diperoleh dari mengkalikan nilai rata-rata kepuasan (tingkat kinerja) pada masing-masing atribut dengan WF masing-masing atribut.
3. Menghitung *Weighting Total (WT)*, WT dapat diperoleh dari menjumlahkan nilai WS dari semua atribut.

4. Menghitung *Satisfaction Index*, *Satisfaction index* dapat diperoleh dari nilai WT yang dibagi dengan skala maksimal (yang digunakan dalam penelitian), kemudian dikali 100%.

Setelah mengetahui kriteria-kriteria diatas maka dapat di golongan. Kriteria yang akan didapatkan setelah melakukan beberapa tahapan perhitungan CSI adalah sebagai berikut:

0,00 – 0,34	= Tidak Puas
0,35 – 0,50	= Kurang Puas
0,51 – 0,65	= Cukup Puas
0,66 – 0,80	= Puas
0,81 – 1,00	= Sangat Puas

2.8. Tinjauan Umum Belimbing Karangsari

Buah belimbing Karangsari merupakan varietas asli hasil pengembangan petani yang diberi nama Belimbing Karangsari Merah. Belimbing ini memiliki perbedaan dari buah belimbing lainnya, ukurannya yang besar serta manis. Berikut adalah klasifikasai buah belimbing menurut Rukmana, 2013.

Kingdom	: <i>Plantae</i> (tumbuh-tumbuhan)
Divisi	: <i>Spermatphyta</i> (tumbuhan berbiji)
Subdivisi	: <i>Angiospermae</i> (berbiji tertutup)
Kelas	: <i>Dicotyledonae</i> (biji berkeping dua)
Ordo	: <i>Oxalidales</i>
Famili	: <i>Oxalidaceae</i>
Genus	: <i>Averrhoa</i>
Spesies	: <i>Averrhoa carambola</i> L.

Pertumbuhan buah belimbing dibutuhkan angin dengan keadaan yang tidak terlalu kencang dan curah hujan yang sedang karena dapat menyebabkan gugurnya bunga atau buah sehingga produksinya akan rendah. Tempat tanamnya terbuka dan mendapat sinar matahari secara memadai dengan intensitas penyinaran 45-50%. Namun juga toleran terhadap naungan. Suhu kelembaban ataupun iklimnya termasuk tipe A (amat basah), tipe B (agak basah), dan tipe C

(basah), dengan waktu 6-12 bulan basah dan 0-6 bulan kering, namun paling baik di daerah yang mempunyai 7,5 bulan basah dan 4,5 bulan kering. Ketinggian tempat yang cocok tanaman belimbing yaitu di datran rendah sampai ketinggian 500 mdpl. Semua jenis tanah yang digunakan untuk pertanian cocok pula untuk tanaman belimbing. Tanahnya subur, gembur, banyak mengandung bahan organik, aerasi dan drainasenya baik. Derajat keasaman tanah untuk tanaman belimbing yaitu memiliki Ph 5,5-7,5. Kandungan air dalam tanah atau kedalaman air tanah antara 50-200 cm dibawah permukaan tanah (Basuno, 2011).

