



**SKRIPSI**

**PENILAIAN KESIAPAN SUPPLY CHAIN PARTNERSHIP  
DI PT KENARIE**

**LEO ARDI CANAVARO**

**NRP. 09111640000061**

**DOSEN PEMBIMBING:**

**IMAM BAIHAQI, S.T., M.Sc., Ph.D.**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2020**





**SKRIPSI**

**PENILAIAN KESIAPAN SUPPLY CHAIN PARTNERSHIP  
DI PT KENARIE**

**LEO ARDI CANAVARO**

**NRP. 09111640000061**

**DOSEN PEMBIMBING:**

**IMAM BAIHAQI, S.T., M.Sc., Ph.D.**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2020**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



***UNDERGRADUATE THESIS***

***ASSESSMENT OF SUPPLY CHAIN PARTNERSHIP READINESS AT PT  
KENARIE***

***LEO ARDI CANAVARO***

***NRP. 09111640000061***

***SUPERVISOR:***

***IMAM BAIHAQI, S.T., M.Sc., Ph.D.***

***DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT***

***FACULTY OF CREATIVE DESIGN AND DIGITAL BUSINESS***

***INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER***

***SURABAYA***

***2020***

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENILAIAN KESIAPAN SUPPLY CHAIN PARTNERSHIP DI PT KENARIE

Oleh:

Leo Ardi Canavaro  
NRP 0911164000061

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat  
memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Bisnis

Pada

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis  
Departemen Manajemen Bisnis  
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Tanggal Ujian: 24 Juli 2020



Disetujui Oleh: Dosen Pembimbing Skripsi

Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D.  
NIP. 197007211997021001

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

**PENILAIAN KESIAPAN *SUPPLY CHAIN PARTNERSHIP* DI PT  
KENARIE  
ABSTRAK**

Keunggulan kompetitif memungkinkan suatu perusahaan atau sekelompok bisnis dalam suatu industri untuk mencapai kinerja bisnis yang unggul. Dalam lingkungan bisnis, keunggulan kompetitif menjadi modal perusahaan untuk memenangkan persaingan pasar. Salah satu upaya perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif adalah dengan cara melakukan hubungan kemitraan (*partnership*) dengan pemasoknya. Konsep *supply chain partnership* adalah sebuah rencana strategis yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan *supply network* yang aman melalui *partnership* dengan pemasok. Akan tetapi, apabila perusahaan tidak menangani *partnership* dengan langkah yang tepat maka *network* tersebut tidak pernah akan terbentuk. Oleh karena itu, penulis merumuskan sebuah *framework* pengukuran kesiapan *supply chain partnership model* yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu *Information readiness*, *Decision Synchronization*, dan *Incentive alignment*. Dalam proses perumusannya, penulis menggunakan kunci keberhasilan *partnership* yaitu, *trust*, *commitment*, *communication*, *information readiness*, dan *coordination* untuk menentukan spesifikasi dalam setiap indikator. *Framework* ini akan diaplikasikan di PT Kenarie Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kesiapan PT Kenarie dalam melakukan *partnership*. Penelitian ini menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan skala prioritas perusahaan dalam *partnership* dan *Likert Summated Ratings* (LSR) untuk melakukan penilaian kesiapan perusahaan dalam melakukan *partnership*. Identifikasi indikator yang sesuai dengan PT Kenarie dilakukan dengan cara studi literatur. Indikator kesiapan *partnership* yang teridentifikasi sebanyak 3 indikator dan 25 sub indikator. Hasil penilaian kesiapan *supply chain partnership* PT Kenarie menunjukkan kesiapan pada tingkat dua. Pada penelitian ini juga akan diberikan rekomendasi untuk meningkatkan *partnership* pada PT Kenarie.

**Kata Kunci:** Evaluasi Kesiapan, *Supply chain management*, *Partnership*, *Supply Chain Collaboration*, *Analytic Hierarchy Process*, *Likert Summated Ratings*.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

***ASSESSMENT OF SUPPLY CHAIN PARTNERSHIP READINESS AT  
PT KENARIE***

***ABSTRACT***

*The competitive advantage of a company or group of businesses in an industry is to improve and achieve superior business. In the business environment, competitive advantage becomes the company's capital to win market competition. One of the company's efforts to achieve competitive advantage is by establishing a partnership with its suppliers. The concept of supply chain partnership is a strategic plan undertaken by companies to create a secure supply network through partnerships with suppliers. However, it is important that the company to take the right steps to build this, otherwise this network will never be formed. Therefore, the authors formulated a framework for measuring the readiness of the supply chain partnership model consisting of three dimensions, namely information readiness, decision Synchronization, and alignment of incentives. In the process of its formulation, the authors use the key to partnership success, namely, trust, commitment, communication, information readiness, and coordination to determine the specifications in each indicator. This framework will be applied at PT Kenarie. This research aims to measure the readiness of PT Kenarie in conducting partnerships. This study uses the Analytic Hierarchy Process (AHP) method to determine the priority scale of companies in partnerships and Likert Summated Ratings (LSR) to discuss the readiness of companies in conducting partnerships. The identification of indicators that are appropriate for PT Kenarie is carried out by means of a literature study. Indicators of partnership readiness identified were 8 indicators and 40 sub-indicators. Status review the readiness of PT Kenarie's supply chain partnerships, showing readiness at level two. In this study, recommendations will also be given to improve partnerships with PT Kenarie.*

***Keyword:*** *Readiness Evaluation, Supply chain management, Partnership, Supply Chain Collaboration, Analytic Hierarchy Process, Likert Summated Ratings.*

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Atas limpahan berkah dan rahmat Tuhan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penilaian Kesiapan *Supply Chain Partnership* di PT Kenarie”.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan dukungan dalam berbagai bentuk, masukan, semangat, dan bantuan selama pelaksanaan dan penyelesaian laporan skripsi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih atas segala bentuk dukungan yang diberikan. Adapun pihak-pihak yang membantu dalam penyelesaian skripsi ini antara lain sebagai berikut.

1. Ibu Dr.oec.HSG. Syarifa Hanoum, S.T., M.T selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS.
2. Bapak Berto Mulia Wibawa, S.Pi., M.M. selaku Sekretaris Departemen dan Kepala Program Studi S1 Manajemen Bisnis ITS.
3. Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang selalu membimbing, membantu, memberikan semangat, dan arahan yang bermanfaat dalam pengerjaan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen tim pengajar dan seluruh staf karyawan Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak berjasa dalam membantu penulis selama pembelajaran dan aktivitas perkuliahan;
5. Bapak, Ibu, dan Adik serta orang-orang yang selalu memberikan dukungan dan doa serta semangat;
6. Teman seperjuangan penulis, Bagaspati Atribata C, Mayshel Yolanda S, dan Muthiah Aulia yang telah banyak membantu dan menyemangati selama proses pengerjaan skripsi ini;
7. Semua teman-teman dan sahabat penulis yang telah banyak memberikan motivasi dan dukungan tiada henti kepada penulis.

8. Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis ITS, khususnya Umbra, yang telah banyak membantu penulis, memberikan masukan, dan menemani dari masa awal perkuliahan hingga lulus dari Departemen Manajemen Bisnis.
9. PT Kenarie yang telah mengizinkan saya untuk melakukan penelitian di perusahaan.
10. Seluruh responden penelitian yang telah membantu penulis untuk meluangkan waktu dan pikirannya dalam mengisi kuisisioner skripsi ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas segala bantuan dan doanya kepada penulis selama pengerjaan skripsi ini.

Besar harapan penulis semoga penelitian ini dapat bermanfaat untuk banyak pihak baik bagi akademisi, manajer operasional, *supplier*, pembaca, mahasiswa, maupun untuk penelitian selanjutnya.

Surabaya, 24 Juli 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KATA PENGANTAR .....	xiii
DAFTAR ISI .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xviii
DAFTAR TABEL .....	xix
BAB I .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	6
1.5.1 Batasan.....	6
1.5.2 Asumsi.....	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II.....	8
2.1 Manajemen Rantai Pasok .....	8
2.1.1 Definisi Manajemen Rantai Pasok .....	8
2.1.2 Prinsip Dasar Manajemen Rantai Pasok.....	9
2.1.3 Area Cakupan Manajemen Rantai Pasok .....	10
2.1.4 Kriteria Sukses Manajemen Rantai Pasok.....	11
2.2 Kolaborasi Rantai Pasok.....	12
2.2.1 Information Sharing .....	12
2.2.2 Decision Synchronization.....	13
2.2.3 Incentive Alignment.....	13
2.3 Indikator Kesiapan Kerjasama.....	13
2.4 Dimensi Pengukuran Kinerja Operasional .....	15
2.5 Pembobotan Indikator Penilaian pada Indeks Kolaborasi.....	18
2.5.1 <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP).....	18
2.5.2 Langkah AHP.....	19
2.6 Penilaian Kesiapan Kolaborasi .....	21
2.6.1 <i>Likert Summated Rating</i> (LSR).....	21

2.6.2 Skala LSR .....	22
2.7 Penelitian Terdahulu .....	23
2.8 <i>Research Gap</i> .....	29
BAB III.....	30
3.1 Desain Penelitian.....	30
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	30
3.3 Langkah-Langkah Penelitian .....	31
3.3.1 Studi Lapangan ke PT Kenarie .....	32
3.3.2 Identifikasi Indikator Penilaian Kesiapan Kolaborasi Rantai Pasok.....	32
3.3.3 Verifikasi Indikator Penilaian Kesiapan Kolaborasi Rantai Pasok.....	32
3.3.4 Pembobotan Indikator Penilaian Kesiapan Kolaborasi dengan Metode AHP .....	33
3.3.5 Penilaian Kesiapan Kolaborasi PT. Kenarie dengan LSR.....	33
3.3.6 Analisis dan Rekomendasi Perbaikan Kondisi Kolaborasi Rantai Pasok pada PT. Kenarie.....	34
3.3.7 Kesimpulan dan Saran.....	34
BAB IV .....	36
4.1 Gambaran Umum PT Kenarie .....	36
4.1.1 Produk PT Kenarie .....	37
4.1.2 <i>Partnership</i> di PT Kenarie.....	37
4.1.3 Proses Bisnis PT Kenarie.....	38
4.1.4 Proses Produksi PT Kenarie .....	38
4.1.5 Proses Pengadaan PT Kenarie .....	39
4.2 Hasil Verifikasi Kriteria dan Sub-Kriteria Kesiapan <i>Partnership</i> .....	41
4.3 Identifikasi Kriteria dan Sub kriteria Kesiapan <i>Partnership</i> .....	44
4.4 Model Hierarki AHP .....	47
4.5 Perhitungan Bobot Kriteria <i>Supply Chain Partnership</i> .....	49
4.6 Analisis Kriteria <i>Supply Chain Partnership</i> .....	50
4.6.1. Analisis Kriteria <i>Information Sharing</i> atau Berbagi Informasi .....	51
4.6.2. Analisis Kriteria <i>Decision Synchronization</i> atau Sinkronisasi Keputusan .....	51
4.6.3. Analisis Kriteria <i>Incentive Alignment</i> atau Keselarasan Insentif.....	52
4.7 Kunci Keberhasilan <i>Supply Chain Partnership</i> .....	52
4.8 <i>Supply Chain Partnership Model</i> .....	53

4.9 Penilaian LSR <i>Supply Chain Partnership Model</i> .....	63
4.10 Rekomendasi Peningkatan Tingkat Kesiapan <i>Supply Chain Partnership</i> di PT Kenarie .....	65
BAB IV .....	68
5.1 Kesimpulan .....	68
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	69
5.3 Saran .....	69
DAFTAR PUSTAKA .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur .....	2
Gambar 2. 1 Hirarki AHP (Saaty, 1990).....	18
Gambar 2. 2 Langkah AHP .....	21
Gambar 2. 3 Dimensi Keberhasilan Partnership (Mohr & Spekman, 1994).....	26
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian .....	31
Gambar 4. 1 Produk Unggulan PT Kenarie .....	37
Gambar 4. 2 Proses Bisnis PT Kenarie .....	38
Gambar 4. 3 Model Hierarki AHP.....	49
Gambar 4. 4 Diagram Laba-laba Supply Chain Partnership.....	54
Gambar 4. 5 Diagram Laba-laba Rata-rata Kesiapan Supply Chain Partnership PT Kenarie .....	65

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Area Cakupan Manajemen Rantai Pasok .....	10
Tabel 2. 2 Indikator Indeks Kolaborasi Simatupang (2005) .....	14
Tabel 2. 3 Sub Indikator Indeks Kolaborasi Simatupang (2005) .....	14
Tabel 2. 4 Indikator Pengukuran Kinerja Operasional .....	16
Tabel 2. 5 Sub Indikator Kinerja Operasional.....	17
Tabel 2. 6 Saaty's Nine-point (Saaty, 1990) .....	19
Tabel 2. 7 Matriks Pendapat Individu (Saaty, 1990) .....	20
Tabel 2. 8 Skala Penilaian (Gliem, 2003) .....	22
Tabel 2. 9 Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 4. 1 Kriteria dan Sub kriteria Kesiapan Supply Chain Partnership.....	42
Tabel 4. 2 Konsistensi Supply Chain Partnership .....	50
Tabel 4. 3 Bobot Kriteria Supply Chain Partnership .....	50
Tabel 4. 4 Kunci Keberhasilan Supply Chain Partnership.....	52
Tabel 4. 5 Supply Chain Partnership Model .....	55
Tabel 4. 6 Supply Chain Partnership Model Pada PT Kenarie .....	63
Tabel 4. 7 Rata-rata Tingkat Kesiapan Supply Chain Partnership PT Kenarie ....	64
Tabel 4. 8 Rata-rata Bobot Tingkat Kesiapan Supply Chain Partnership PT Kenarie .....	64

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

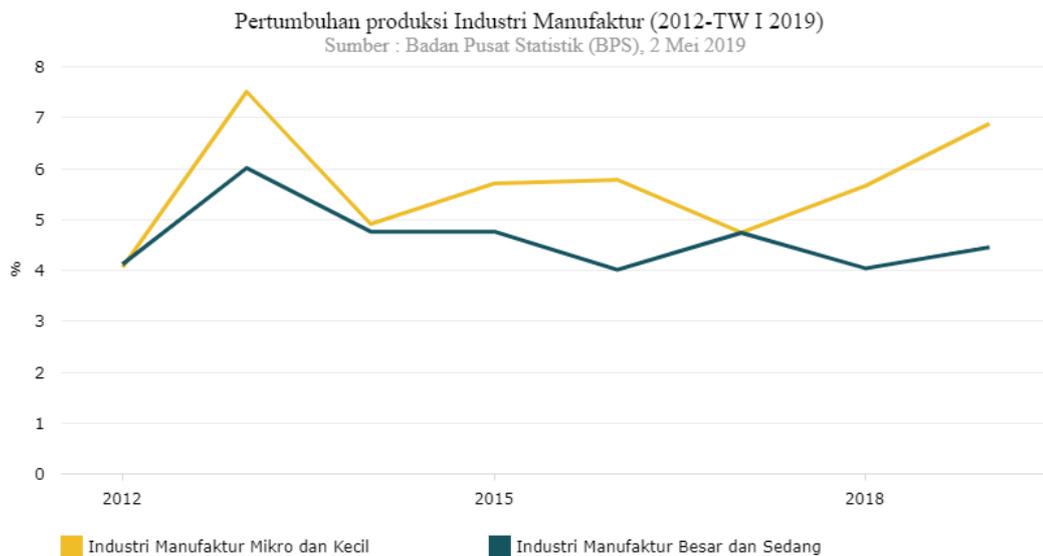
Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah berdasarkan latar belakang yang telah disediakan, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian yang berisi batasan dan asumsi, serta sistematika penulisan untuk menjelaskan keseluruhan laporan penelitian ini.

### **1.1 Latar Belakang**

Industri manufaktur memegang peranan penting terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia. Menurut BPS Indonesia, nilai kontribusi industri manufaktur terhadap PDB nasional pada tahun 2019 mencapai angka 20%. Sebagai penyumbang PDB (produk domestik bruto) terbesar, industri manufaktur memiliki peranan yang besar untuk pertumbuhan perekonomian Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) produksi industri manufaktur tetap tumbuh, meskipun melambat dibanding capaian tertingginya pada 2013 seperti terlihat pada Gambar 1.1. Produksi industri manufaktur mikro dan kecil di tahun 2019 tumbuh di angka 6,88%, lebih tinggi dari tahun 2018 yang hanya mencapai 5,66%. Kenaikan ini juga terjadi pada produksi industri manufaktur besar dan sedang hingga di angka 4,45%, yang juga lebih tinggi dari tahun 2018 yang hanya mencapai 4,04%. Akan tetapi berdasarkan Berita Resmi Statistik No. 17/04/Th. XXIV, 5 Februari 2020, terjadi penurunan pertumbuhan PDB di tahun 2019 sebesar 0,15% dari tahun 2018. Menurut Bisnis.com, turunnya kinerja sektor industri pengolahan menjadi salah satu faktor yang membuat pertumbuhan ekonomi Indonesia hanya tumbuh 5,02 persen sepanjang 2019. Hal ini kemudian didukung oleh pernyataan Kepala BPS Suhariyanto, performa industri manufaktur di Indonesia mengalami penurunan dikarenakan turunnya jumlah bahan baku impor yang masuk di Indonesia.

Dalam industri manufaktur, ketersediaan bahan baku adalah komponen penting dalam produksi. Jumlah persediaan yang ideal adalah persediaan yang tidak “kekurangan” atau “berlebihan”, berikut menurut Konsultan Senior, Budi Setiawan. Selain itu, tujuan utama dari perusahaan menyiapkan persediaan adalah untuk mempermudah atau memperlancar operasional perusahaan baik produksi

maupun penjualan. Menurut Cox, (1996), sebaiknya perusahaan tidak reaktif, melainkan lebih proaktif dan prediktif dalam mengelola persediaan. Sehingga dapat dikatakan efek langsung dari penurunan jumlah bahan baku pada persediaan adalah penurunan keuntungan, baik dari jumlah penjualan maupun potensial. Hal ini dikarenakan kemampuan operasional perusahaan dalam memproduksi produk berkurang. Sebaliknya, keunggulan kompetitif akan diraih perusahaan apabila perusahaan dapat mengelola persediaan mereka dengan lancar.



katadata.co.id

databoks

Gambar 1. 1 Grafik Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur

Sumber: <https://databoks.katadata.co.id/>

Keunggulan kompetitif memungkinkan suatu perusahaan atau sekelompok bisnis dalam suatu industri untuk mencapai kinerja bisnis yang unggul (Wright et al., 1995). Dalam lingkungan bisnis, keunggulan kompetitif menjadi modal perusahaan untuk memenangkan persaingan pasar. Menurut Ballou (2007), SCM (*supply chain management*) adalah dasar dari keunggulan kompetitif perusahaan dan hasil dari pemanfaatan strategi rantai pasok dapat menjadi sumber pendapatan dan kekuatan bagi perusahaan. Salah satu upaya perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif adalah dengan melakukan hubungan kemitraan (*partnership*) dengan pemasoknya. Hubungan kemitraan ini dinamakan hubungan

kolaborasi. Kolaborasi antara perusahaan dengan pemasok adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan performa operasional perusahaan (Simatupang & Sridharan, 2005). Keuntungan dilakukannya kolaborasi diantaranya adalah peningkatan pendapatan, pengurangan biaya operasional, dan kemampuan untuk menangani risiko pasar.

Praktik kolaborasi perusahaan dengan pemasok adalah strategi operasional yang telah banyak digunakan oleh perusahaan multinasional seperti Chatime dan Starbuck. Perusahaan multinasional ini memiliki hubungan kolaborasi dengan pemasoknya adalah untuk memiliki keunggulan kompetitif dipasar global. Menurut Min, et al. (2005), mengatakan bahwa kolaborasi merupakan kekuatan penggerak di balik manajemen rantai pasok yang efektif sebab perusahaan tidak dapat berhasil bersaing di pasar global jika bekerja sendiri. Selain itu, kolaborasi rantai pasok juga dapat menghilangkan risiko-risiko operasional seperti kenaikan harga bahan baku, kelangkaan, dan perubahan mutu. Hal ini didukung oleh pernyataan Humphreys, Shiu, & Lo (2003), yakni hubungan kolaborasi adalah hubungan yang didasari oleh kepercayaan dan komitmen untuk kerja sama jangka panjang bersama dengan kemauan untuk berbagi risiko antara kedua belah pihak. Sedangkan menurut Chicksand (2015), agar kemitraan berhasil, harus ada pembagian risiko dan imbalan yang setara, dan kondisi ini akan tercapai apabila kedua belah pihak memiliki rasa ketergantungan atas keuntungan yang diperoleh.

Beberapa penelitian yang membahas mengenai kolaborasi rantai pasok, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Simatupang & Sridharan, (2005), yang membuat indeks pengukuran untuk mengukur tingkat kolaborasi perusahaan dengan pemasok. Konsep kolaborasi rantai pasok Simatupang, terdiri dari tiga dimensi yang saling terkait yakni *information sharing*, *decision synchronization*, dan *incentive alignment* (Simatupang & Sridharan, 2005). Konsep ini menggunakan tiga indikator operasional, yaitu *fulfilment*, *inventory*, dan *responsiveness*. Responden terkait penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan di New Zealand. Hasil dari penelitian ini adalah indeks pengukuran yang diusulkan telah teruji dan benar. Selain itu, ketiga indikator operasional yang digunakan memiliki pengaruh positif terhadap kolaborasi rantai pasok yang diusulkan.

Penelitian selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan Panahifar et al. (2018), yang membahas hubungan *information sharing* dan *trust* perusahaan dalam melakukan kemitraan dapat mempengaruhi kinerja kolaborasi. Penelitian ini menggunakan pemodelan persamaan struktural melalui *Partial Least Squares* (PLS) untuk mempelajari hubungan antara empat faktor yaitu, kepercayaan, kesiapan informasi, keakuratan informasi dan keamanan informasi terhadap tingkat keberhasilan kolaborasi. Hasil dari penelitian ini adalah *information sharing* dan *trust* memiliki pengaruh positif terhadap kolaborasi dan terbukti efektif dalam peningkatan kinerja perusahaan dalam melakukan keberhasilan kolaborasi.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Stefani & Sunardi, (2014), yang membahas hubungan faktor psikologi sosial dapat mempengaruhi hubungan kolaboratif dalam rantai pasok, khususnya pada usaha pengolahan makanan skala menengah. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan wawancara 20 responden dengan Penelitian ini menggunakan pemodelan persamaan struktural melalui *Partial Least Squares* (PLS) untuk mengkonseptualisasi dan mengukur pengaruh dari ketergantungan, komitmen, kepercayaan dan komunikasi pada kolaborasi rantai pasok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketergantungan berpengaruh signifikan terhadap kolaborasi, namun menurut *expert view* akan lebih baik jika perusahaan tidak bergantung hanya pada satu pemasok.

Penelitian yang dilakukan Simatupang (2005), menghasilkan indeks penilaian *supply chain partnership*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Panahifar et al. (2018) dan Stefani & Sunardi (2014), kedua penelitian ini lebih membahas kepada faktor-faktor yang mempengaruhi aktifitas kolaborasi perusahaan. Namun penelitian-penelitian ini memiliki kesamaan yaitu, penelitian ini memiliki indikator-indikator yang dipengaruhi oleh performa operasional perusahaan. Sehingga dapat dikatakan, apabila perusahaan memiliki performa operasional yang tepat, perusahaan tersebut telah memiliki kualifikasi atau kesiapan dalam melakukan kolaborasi rantai pasok. Hal ini menjadi salah satu alasan mengapa penelitian tentang penilaian kesiapan kemitraan pada kolaborasi rantai pasok PT Kenarie perlu dilakukan. Karena hingga saat ini, belum banyak penelitian yang dipublikasikan melakukan penilaian langsung terhadap kesiapan kemitraan perusahaan.

PT Kenarie adalah perusahaan manufaktur di Surabaya yang memproduksi kecap manis dengan varian raja rasa. Dalam memproduksi produknya, PT Kenarie telah menjalin kolaborasi dengan para petani-petani lokal dan beberapa perusahaan selama lebih dari sepuluh tahun. Namun apakah dalam proses kolaborasi berjalan sesuai harapan PT Kenarie dan apakah kolaborasi yang dilakukan PT Kenarie telah membawa keuntungan sebaik mungkin untuk perusahaan. Oleh karena itu penelitian ini perlu dilakukan. Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi tingkat keefektifan kemitraan yang dilakukan oleh PT Kenarie terhadap kinerja aktifitas kolaborasi rantai pasok. Sehingga dapat mengoptimalkan performa perusahaan dengan rekomendasi yang selanjutnya akan dirumuskan.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, adapun perumusan masalah yang diangkat pada penelitian ini adalah “Bagaimana tingkat kesiapan PT. Kenari dalam melakukan *supply chain partnership*?”.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Merumuskan indeks pengukuran kesiapan kemitraan perusahaan pada kolaborasi rantai pasok.
2. Menganalisis praktik kolaborasi rantai pasok pada perusahaan Kecap PT. Kenari dengan melakukan penilaian menggunakan pengukuran index kesiapan kolaborasi.
3. Memberikan rekomendasi peningkatan performa perusahaan dalam melakukan kolaborasi rantai pasok di PT Kenarie

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan Kecap PT. Kenari, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman terkait pengaruh kesiapan perusahaan terhadap kolaborasi rantai pasok dapat mempengaruhi operasional bisnis sehingga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan untuk mengimprovisasi faktor-faktor yang mempengaruhi kolaborasi dan kinerja. Serta, menjadi bahan untuk mendesain strategi kolaborasi yang

efektif guna menghadapi perubahan permintaan dan fluktuasi harga bahan baku.

2. Bagi umum, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tambahan terkait pentingnya kesiapan perusahaan dalam melakukan kolaborasi rantai pasok dengan pemasok terhadap kinerja operasional.
3. Bagi keilmuan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan perspektif baru terhadap kontribusi pada keilmuan kolaborasi rantai pasok.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup yang digunakan dalam penelitian ini kemudian akan dijelaskan lebih rinci dengan menggunakan batasan dan asumsi yang berlaku.

#### **1.5.1 Batasan**

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pengambilan data dilakukan selama 4 bulan, yaitu bulan Februari 2020 hingga Juni 2020.
2. Objek penelitian terbatas pada perusahaan PT. Kenari, Surabaya.

#### **1.5.2 Asumsi**

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Responden penelitian dianggap telah mahir dan mampu mengetahui seluruh kegiatan operasional PT Kenari, Surabaya.
2. Responden memiliki pemahaman yang sama terkait kolaborasi rantai pasok.
3. Wawasan responden terkait kinerja operasional perusahaan dianggap memenuhi kebutuhan data.
4. Rekomendasi yang dirumuskan dapat memberikan solusi sesuai kemampuan penulis ketika merumuskan.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisi tentang latar belakang penulis terkait penelitian ini. Dari latar belakang, penulis merumuskan permasalahan, kemudian tujuan dari penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan yang digunakan pada penelitian ini.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini berisikan teori-teori yang digunakan penulis sebagai landasan yang berasal dari studi literatur dari penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bagian ini akan menjelaskan mengenai desain penelitian, waktu dan lokasi penelitian, data penelitian, teknik pengukuran dan variabel penelitian, serta teknik analisis data yang digunakan.

## **BAB IV ANALISA DAN DISKUSI**

Pada tahap ini, penulis menjelaskan terkait proses pengumpulan dan hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan. Serta memberikan penjelasan lebih mendalam terkait hasil analisis pengolahan data dan memberikan penjelasan terkait implikasi manajerial dari hasil penelitian yang dilakukan.

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dijelaskan hasil dari keseluruhan rangkaian penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan penelitian serta saran untuk penelitian-penelitian kedepannya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai teori-teori yang digunakan penulis sebagai landasan yang berasal dari studi literatur dari penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini. Studi literatur dilakukan dengan mencari referensi dari berbagai sumber diantaranya *textbook*, jurnal, tesis, serta internet.

#### **2.1 Manajemen Rantai Pasok**

##### **2.1.1 Definisi Manajemen Rantai Pasok**

Cooper, Lambert, & Pagh (1997), mendefinisikan manajemen rantai pasok sebagai sinkronisasi dari suatu rangkaian kegiatan yang memiliki peran dan fungsi masing-masing. Aktivitas yang termasuk dalam manajemen rantai pasok adalah unik dan saling memberikan pengaruh satu sama lain. Rangkaian dari seluruh kegiatan ini adalah proses yang diperlukan perusahaan untuk memenuhi permintaan konsumen (Mentzer, et al., 2001). Dengan kata lain, manajemen rantai pasok adalah sinkronisasi dari mekanisme yang menghubungkan semua pihak yang bersangkutan dan kegiatan yang terlibat dalam mengkonversikan bahan mentah menjadi barang jadi. Langley Jr & Holcomb (1992), mengemukakan bahwa tujuan manajemen rantai pasok harus menjadi sinkronisasi dari semua kegiatan rantai pasokan untuk menciptakan nilai tambah untuk pelanggan. Secara terperinci, yang termasuk dalam manajemen rantai pasok adalah serangkaian kegiatan yang meliputi koordinasi, penjadwalan dan pengendalian terhadap pengadaan, produksi, persediaan dan pengiriman produk ataupun layanan jasa kepada pelanggan yang mencakup administrasi harian, operasi, logistik dan pengolahan informasi mulai dari pelanggan hingga ke pemasok.

Pujawan & Mahendrawathi (2010), menjelaskan perbedaan definisi antara rantai pasok dan manajemen rantai pasok. Rantai pasok didefinisikan sebagai jaringan fisik yakni perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam proses memasok, memproduksi, maupun mendistribusikan barang ke konsumen akhir. Sedangkan manajemen rantai pasok didefinisikan sebagai pendekatan untuk mengelola rantai pasok dengan metode yang terintegrasi. Dapat dikatakan, manajemen rantai pasok

adalah sebuah konsep yang mengintegrasikan efisiensi antara pemasok, perusahaan manufaktur, gudang, dan toko ritel, membuat barang yang dibeli dan dibeli ke pelanggan memiliki kualitas yang sesuai dan tepat guna guna meminimalkan biaya-biaya serta mencari kenyamanan pelayanan.

Dari definisi-definisi di atas menunjukkan bahwa konsep dari manajemen rantai pasok adalah sebuah rangkaian kegiatan yang menjadi satu yang terintegrasi penuh dan tersinkronisasi dengan tujuan untuk memenuhi permintaan konsumen. Langley Jr & Holcomb (1992), menyimpulkan dari definisi-definisi yang berkembang bahwa manajemen rantai pasok merupakan proses penciptaan nilai tambah dari suatu barang dan jasa yang berfokus pada efisiensi dalam pengelolaan serangkaian aktivitas seperti persediaan, aliran kas, dan aliran informasi dengan metode yang terintegrasi guna memperoleh kepuasan konsumen. Selain itu, tujuan dari manajemen rantai pasok adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan memanfaatkan biaya seefisien dan sesedikit mungkin (Mentzer, et al., 2001).

### **2.1.2 Prinsip Dasar Manajemen Rantai Pasok**

Serangkaian aktivitas rantai pasok meliputi pengelolaan informasi, barang, jasa antar pelaku dengan pendekatan sistem yang terintegrasi dan mengutamakan efisiensi dan efektivitas. Berdasarkan pengertian tersebut, Sukati et al. (2011), menyatakan prinsip dasar manajemen rantai pasok yakni meliputi lima hal, antara lain:

#### **1. Prinsip Integrasi**

Prinsip ini menjelaskan bahwa semua elemen yang terlibat dalam rangkaian rantai pasok berada dalam satu kesatuan yang kompak. Serta, semua elemen yang terlibat menyadari adanya rasa saling ketergantungan antara satu sama lain.

#### **2. Prinsip Jejaring**

Prinsip ini menjelaskan bahwa semua elemen yang terlibat dalam rangkaian rantai pasok berada dalam hubungan kerjasama yang selaras dan saling terkait satu sama lain.

#### **3. Prinsip Ujung ke Ujung**

Prinsip ini menjelaskan bahwa proses operasi rantai pasok dimulai dari hulu ke hilir, yang mana mencakup elemen pemasok yang berada di bagian paling hulu jaringan sampai ke konsumen yang berada di bagian paling hilir jaringan.

#### 4. Prinsip Ketergantungan

Prinsip ini menjelaskan setiap elemen dalam rantai pasok menyadari bahwa untuk mencapai manfaat dalam bersaing diperlukan kerjasama yang saling menguntungkan antara elemen yang terlibat.

#### 5. Prinsip Komunikasi

Prinsip ini menjelaskan bahwa keakuratan data menjadi hal yang paling penting dalam jaringan rantai pasok sehingga meningkatkan ketepatan informasi dan material data yang dibutuhkan.

### 2.1.3 Area Cakupan Manajemen Rantai Pasok

Menurut Pujawan & Mahendrawathi (2010), kegiatan-kegiatan utama yang masuk ke dalam area manajemen rantai pasok yakni bagian pengembangan produk, bagian pengadaan, bagian perencanaan dan pengendalian, bagian produksi, bagian pengiriman dan distribusi. Cakupan kegiatan-kegiatan tersebut ditampilkan pada tabel 2.1. Pada bagian pengembangan produk, cakupan kegiatan manajemen rantai pasok meliputi riset pasar dan perancangan produk baru. Sedangkan pada bagian pengadaan, cakupan kegiatan manajemen rantai pasok cukup banyak diantaranya melakukan pembelian bahan baku, memilih dan mengevaluasi kinerja pemasok, serta membina dan memelihara hubungan dengan pemasok. Pada bagian perencanaan dan pengendalian, area cakupan manajemen rantai pasok meliputi perencanaan kebutuhan dan peramalan permintaan.

Tabel 2. 1 Area Cakupan Manajemen Rantai Pasok

<b>Bagian</b>	<b>Cakupan Kegiatan</b>
Pengembangan Produk	Riset Pasar Perancangan produk baru
Pengadaan	Memilih dan mengevaluasi kinerja pemasok Melakukan pembelian bahan baku dan komponen Memonitor risiko pasokan Membina dan memelihara hubungan dengan pemasok

Perencanaan dan Pengendalian	Perencanaan kebutuhan Peramalan permintaan Perencanaan kapasitas Perencanaan produksi dan persediaan
Produksi	Eksekusi produksi Pengendalian kualitas
Pengiriman dan Distribusi	Perencanaan jaringan distribusi Penjadwalan pengiriman Memonitor tingkat pelayanan di pusat distribusi

#### 2.1.4 Kriteria Sukses Manajemen Rantai Pasok

Menurut (Cohen & Roussel, 2005), terdapat empat kriteria sukses dalam manajemen rantai pasok yakni sesuai dengan strategi bisnis perusahaan, mampu memenuhi keinginan konsumen, mampu memahami posisi dalam jaringan rantai pasok, serta adaptif. Berikut lima prinsip yang harus diterapkan guna kesuksesan implementasi manajemen rantai pasok, yakni:

1. *View supply chain management as a strategic asset*, manajemen rantai pasok harus diposisikan sebagai alat bersaing strategic bagi perusahaan sehingga sangat penting untuk diperhatikan oleh seluruh anggota organisasi serta perlu dirancang seirama dengan bisnis organisasi.
2. *Effective end-to-end process architecture*, manajemen rantai pasok dirancang secara terintegrasi dari hulu ke hilir, mulai dari pemasok terujung hingga ke konsumen akhir dengan memperhatikan efisiensi dan efektivitas jaringan.
3. *Powerful organization*, struktur organisasi manajemen rantai pasok harus terintegrasi secara keseluruhan dengan jaringan rantai pasok sehingga peran dan tanggung jawab masing-masing elemen di dalam jaringan jelas.
4. *Right collaborative model*, manajemen rantai pasok merupakan jaringan yang pasti melibatkan pihak luar, maka perusahaan perlu untuk membangun pola-pola kerjasama yang bersifat jangka panjang.
5. *Metrics to manage performance*, guna memastikan tercapainya sasaran manajemen rantai pasok yang sudah dirancang, maka diperlukan alat pantau yang bisa mengukur kinerja keseluruhan jaringan rantai pasok.

## **2.2 Kolaborasi Rantai Pasok**

Kolaborasi adalah bentuk kerjasama, interaksi, kompromi beberapa elemen yang terkait baik individu, lembaga dan atau pihak-pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung yang menerima akibat dan manfaat. Mohr & Spekman (1994), mendefinisikan kolaborasi sebagai hubungan strategis antara perusahaan-perusahaan yang memiliki kepentingan atau tujuan yang sama. Hubungan ini memungkinkan kedua belah pihak untuk saling diuntungkan. Sedangkan kolaborasi rantai pasok didefinisikan sebagai hubungan jangka panjang antar perusahaan, di mana para pelaku secara umum melakukan hubungan kerja bisnis bersama-sama (Simatupang & Sridharan, 2005). Kolaborasi rantai pasok adalah hubungan khusus yang dibangun atas dasar rasa percaya dan komitmen dengan mitra perusahaan, bersama-sama dengan kerelaan untuk berbagi risiko bersama (Humphreys, Shiu, & Lo, 2003). Hal ini didukung oleh pernyataan Chicksand (2015), yakni agar kemitraan berhasil, harus ada pembagian risiko dan imbalan yang setara, dan kondisi ini akan tercapai apabila kedua belah pihak memiliki rasa ketergantungan atas keuntungan yang diperoleh. Praktik kolaborasi rantai pasok adalah strategi umum yang telah banyak digunakan oleh para manajer operasional guna meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Peningkatan dari segi efisiensi biaya bahan baku hingga penanganan risiko yang mungkin terjadi adalah hasil dari kolaborasi rantai pasok.

Simatupang & Sridharan (2005), mendefinisikan konsep kolaborasi rantai pasok menjadi tiga dimensi yang saling terkait yakni *information sharing*, *decision synchronization*, dan *incentive alignment*. Dimensi-dimensi ini mencerminkan hubungan dari kegiatan operasional perusahaan antar perusahaan. Dalam manajemen rantai pasok, yang termasuk area kolaborasi rantai pasok secara langsung adalah perencanaan, pengadaan, dan produksi. Sedangkan area manajemen rantai pasok seperti distribusi memiliki pengaruh tidak langsung.

### **2.2.1 Information Sharing**

Dimensi ini berperan sebagai faktor yang memperlambat elemen-elemen kolaborasi secara keseluruhan. Simatupang & Sridharan (2005), menjelaskan dimensi ini adalah sebagai intensitas dan kapasitas perusahaan dalam berinteraksi untuk saling berbagi informasi kepada mitranya terkait strategi-strategi bisnis yang

dilaksanakan. Dimensi ini memungkinkan elemen-elemen rantai pasok untuk saling mendapatkan, menjaga, serta menyampaikan informasi yang dibutuhkan untuk memastikan efisiensi dan efektivitas proses pengambilan keputusan. Informasi yang dibagi dapat berupa informasi terkait ramalan permintaan dari konsumen, agenda-agenda yang akan dilakukan oleh perusahaan, informasi perubahan harga jual, informasi terkait perubahan biaya persediaan, maupun jadwal pengiriman.

### **2.2.2 Decision Synchronization**

Menurut Simatupang & Sridharan (2005), dimensi ini didefinisikan sebagai sikap untuk memfasilitasi koordinasi pada perencanaan dan eksekusi keputusan antar anggota rantai pasok. Bentuk sinkronisasi pengambilan keputusan yang dilakukan antara perusahaan dengan pemasok diantaranya pengambilan keputusan terkait perencanaan jangka panjang perusahaan, terkait ramalan permintaan dan agenda promosi, serta kebijakan harga.

### **2.2.3 Incentive Alignment**

Dimensi ini didefinisikan sebagai sikap dalam menghadapi permasalahan dalam memotivasi anggota yang berpartisipasi dalam menciptakan keuntungan bagi seluruh anggota. Simatupang & Sridharan (2005), menjelaskan aktivitas-aktivitas ini meliputi aktivitas seperti berbagi biaya, risiko, serta keuntungan antara anggota rantai pasok terkait. Aktivitas ini bertujuan untuk menyetarakan antara keuntungan dan beban bersama bagi seluruh elemen yang muncul dalam proses rantai pasok. Bentuknya meliputi kesepakatan atas perubahan kebijakan pesanan dikarenakan terjadi hal yang tidak diinginkan, sehingga kedua belah pihak mendapatkan keuntungan dan beban yang setara. Serta pembagian kerugian dan keuntungan yang diakibatkan oleh meningkatnya atau menurunnya biaya persediaan yang dikeluarkan.

## **2.3 Indikator Kesiapan Kerjasama**

Indikator kesiapan kolaborasi perusahaan menggunakan indeks kolaborasi milik Simatupang (2005), sebagai acuan dalam menilai faktor kolaborasi. Menurut Simatupang, (2005), ada tiga indikator dalam melakukan kolaborasi, antara lain *information sharing*, *decision synchronization*, dan *incentive alignment*. Indeks kolaborasi ini digunakan karena masih sedikit *framework* terkait kolaborasi. Indikator kesiapan kolaborasi dapat dilihat pada tabel 2.2.

Tabel 2. 2 Indikator Indeks Kolaborasi Simatupang (2005)

No.	Dimensi	Definisi	Referensi
<b>Collaboration Index (Simatupang &amp; Sridharan, 2005)</b>			
X	Information Sharing	Faktor yang menunjukkan intensitas dan kapasitas untuk saling berbagi informasi kepada pemasok	(Simatupang & Sridharan, 2005)
Y	Decision Synchronization	Faktor yang menunjukkan tingkat sinkronisasi pengambilan keputusan	
Z	Incentive Alignment	Faktor yang menunjukkan tingkat kesetaraan dalam berbagi risiko, kerugian dan keuntungan	

Indikator-indikator ini memiliki sub indikator dengan jumlah 10 untuk *information sharing*, 9 untuk *decision synchronization* dan 6 untuk *incentive alignment*. Berdasarkan studi literatur, sub indikator ini kemudian didefinisikan dan dijelaskan. Sub indikator kesiapan kerjasama dapat dilihat pada tabel 2.3.

Tabel 2. 3 Sub Indikator Indeks Kolaborasi Simatupang (2005)

No.	Dimensi Kolaborasi	Definisi Indikator
<b>1</b>	<b>Information Sharing</b>	
1.1	<i>Promotional events</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait rencana promosi yang akan dilakukan perusahaan.
1.2	<i>Demand forecast</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait hasil ramalan permintaan.
1.3	<i>Point-of-sale (POS) data</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait data penjualan.
1.4	<i>Price changes</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait perubahan harga yang dilakukan perusahaan.
1.5	<i>Inventory-holding cost</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait biaya operasional persediaan.
1.6	<i>On-hand inventory levels</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait kapasitas persediaan perusahaan.
1.7	<i>Inventory policy</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait <i>inventory policy</i> perusahaan.
1.8	<i>Supply disruption</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait keluhan yang terjadi terhadap masalah pasokan.
1.9	<i>Order status tracking</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait <i>order status tracking</i> .
1.10	<i>Delivery schedule</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait jadwal pengiriman distribusi yang dilakukan perusahaan.
<b>2</b>	<b>Decision Synchronization</b>	
2.1	<i>Joint plan on product assortment</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam pemilihan produk.
2.2	<i>Joint plan on promotional events</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> merencanakan kegiatan promosi.
2.3	<i>Joint development of demand forecast</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam meramalkan jumlah permintaan.

2.4	<i>Joint resolution on forecast exceptions</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam menyikapi batasan peramalan.
2.5	<i>Consultation on pricing policy</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam kebijakan harga.
2.6	<i>Joint decision on availability level</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam menentukan jumlah barang yang tersedia untuk dijual.
2.7	<i>Joint decision on inventory requirements</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam menentukan jumlah persediaan produk.
2.8	<i>Joint decision on optimal order quantity</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam menentukan jumlah pesanan yang optimal.
2.9	<i>Joint resolution on order exceptions</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam menyikapi permasalahan pesanan.
<b>3</b>	<b><i>Incentive Alignment</i></b>	
3.1	<i>Joint frequent shopper programs</i>	Bentuk kerjasama terkait intensitas pembelian yang dilakukan perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .
3.2	<i>Shared saving on reduced inventory costs</i>	Bentuk kerjasama terkait peningkatan efisiensi biaya persediaan perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .
3.3	<i>Delivery guarantee for a peak demand</i>	Bentuk kerjasama terkait kepastian dalam pemenuhan kontrak kerjasama perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .
3.4	<i>Allowance for product defects</i>	Bentuk kerjasama terkait ketersediaan pengembalian produk cacat dalam melakukan transaksi perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .
3.5	<i>Subsidies for retail price markdowns</i>	Bentuk kerjasama terkait subsidi harga dalam melakukan transaksi perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .
3.6	<i>Agreements on order changes</i>	Bentuk kerjasama terkait perubahan dalam transaksi perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .

## 2.4 Dimensi Pengukuran Kinerja Operasional

Mohr & Spekman (1994), menjelaskan bahwa aktivitas kolaborasi antar bisnis atau organisasi menunjukkan adanya suatu karakteristik perilaku yang membedakan hubungan relasional dengan hubungan bisnis konvensional pada umumnya. Karakteristik perilaku yang dimaksud adalah bentuk hubungan perusahaan dengan mitranya. Perilaku ini adalah sikap perusahaan dalam melakukan kolaborasi. Menurut Panahifar et al. (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi sikap perusahaan adalah kemampuan perusahaan. Kemampuan perusahaan yang mempengaruhi kolaborasi adalah operasional perusahaan.

Banyak dari penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas faktor-faktor yang mendukung keberhasilan kolaborasi. Faktor kolaborasi menurut Akintoye et al (2000) adalah *trust*, *reliability of supply*, *top management support*, *mutual interest* dan *free flow of information*. Sedangkan faktor kolaborasi menurut

Panahifar et. al (2018), adalah *trust*, *information readiness*, dan *secure sharing of information*. Faktor-faktor ini mempengaruhi tingkat, bentuk, dan hasil kolaborasi perusahaan dengan mitranya. Bagaimanapun, faktor-faktor ini adalah cerminan dari sikap dan kemampuan operasional perusahaan dalam melakukan kolaborasi. Hal ini didukung oleh pernyataan Simatupang (2005), yakni performa operasional perusahaan dalam menyikapi kolaborasi sangat mempengaruhi hasil kolaborasi.

Berdasarkan studi literatur dari penelitian terdahulu, ditemukan kesamaan dan perbedaan pada beberapa faktor kolaborasi (Panahifar et al., 2018; Akintoye et al., 2000; Stefani & Sunardi, 2014; Mohr & Spekman, 1994) dan performa operasional (Simatupang & Sridharan, 2005). Faktor-faktor keberhasilan ini kemudian dirumuskan sebagai faktor yang dipengaruhi oleh performa operasional perusahaan yang selanjutnya menjadi indikator untuk menilai kesiapan kolaborasi dari perspektif kemampuan internal perusahaan. Indikator pengukuran kinerja operasional dapat dilihat pada tabel 2.4.

Tabel 2. 4 Indikator Pengukuran Kinerja Operasional

No.	Dimensi	Definisi	Referensi
1	<i>Trust</i>	Nilai keterbukaan perusahaan dalam melakukan tindakan kolaborasi yang terefleksi dari aktivitas-aktivitas kerjasama perusahaan dengan mitra kolaborasi.	(Akintoye, McIntosh, & Fitzgerald, 2000) (Simatupang & Sridharan, 2005)
2	<i>Commitment</i>	Kemampuan perusahaan dalam menjalankan kolaborasi, khususnya terkait pemenuhan kontrak dan keuntungan bersama.	(Stefani & Sunardi, 2014) (Mohr & Spekman, 1994)
3	<i>Communication</i>	Kemampuan perusahaan dalam bekerjasama dan memberikan informasi terkait kerjasama kolaborasi.	(Panahifar, Byrne, Salam, & Heavey, 2018)
4	<i>Information Readiness</i>	Kemampuan perusahaan dalam memberikan informasi yang dipengaruhi oleh ketepatan dan keterbukaan nilai informasi.	(Panahifar, Byrne, Salam, & Heavey, 2018) (Mohr & Spekman, 1994)
5	<i>Coordination &amp; Responsiveness</i>	Kemampuan perusahaan dalam menangani kejadian-kejadian tidak terduga terkait kolaborasi.	(Simatupang & Sridharan, 2005) (Mohr & Spekman, 1994)

Indikator-indikator ini kemudian diurai menjadi beberapa sub indikator untuk menjelaskan cakupan dari masing-masing indikator. Perumusan sub indikator ini dilakukan dengan cara melakukan studi literatur terhadap penelitian terdahulu. Sub indikator kinerja operasional dapat dilihat pada tabel 2.5.

Tabel 2. 5 Sub Indikator Kinerja Operasional

No.	Sub Indikator	Definisi Sub Indikator
<b>Trust</b>		
1	Tingkat pemenuhan janji	Tingkat keberhasilan transaksi perusahaan dengan mitra <i>supplier</i> .
2	Tingkat kepercayaan	Tingkat kepercayaan perusahaan dengan mitra <i>supplier</i> .
3	Mempertimbangkan kepentingan bersama	Tingkat kesetaraan perusahaan dengan mitra <i>supplier</i> .
<b>Fulfilment</b>		
1	Tingkat pemenuhan kontrak	Sikap perusahaan dalam memenuhi kontrak kerjasama dengan mitra <i>supplier</i> .
2	Tingkat konsistensi produk	Sikap perusahaan dalam menjaga konsistensi produk.
3	Tingkat komitmen manajemen	Sikap manajemen atas terkait kerjasama perusahaan dengan mitra <i>supplier</i> .
<b>Information Readiness</b>		
1	Tingkat keakuratan informasi	Tingkat kesiapan perusahaan dalam memberikan informasi yang akurat.
2	Tingkat keinginan perusahaan dalam berbagi informasi	Tingkat keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi.
3	Keamanan informasi	Tingkat kepercayaan perusahaan dalam memberikan informasi.
<b>Inventory Performance</b>		
1	Kemampuan mengelola perputaran persediaan	Kemampuan operasional perusahaan dalam melakukan pemenuhan permintaan dalam hal pengelolaan persediaan.
2	Kemampuan mengurangi jumlah <i>outstock</i>	Kemampuan operasional perusahaan dalam melakukan pemenuhan permintaan dalam mengurangi jumlah <i>outstock</i> .
3	Kemampuan memperpendek waktu tunggu penerimaan barang dari <i>supplier</i>	Kemampuan operasional perusahaan dalam melakukan pemenuhan permintaan dalam mengatasi <i>lead time</i> .
<b>Coordination &amp; Responsiveness</b>		
1	Kesediaan untuk membantu <i>supplier</i>	Sikap perusahaan terhadap <i>supplier</i> dalam pemenuhan permintaan sebagai bentuk kerjasama perusahaan.
2	Keinginan untuk bekerjasama dengan <i>supplier</i>	Sikap perusahaan terhadap <i>supplier</i> dalam melakukan transaksi sebagai bentuk kerjasama perusahaan.
3	Kemampuan menangkap dan	Sikap perusahaan terhadap <i>supplier</i> dalam pemenuhan ketidakpastian permintaan sebagai bentuk kerjasama perusahaan.

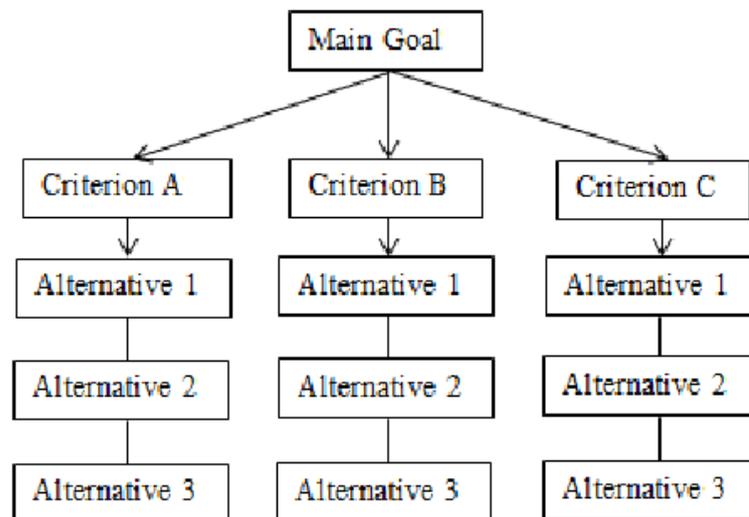
	mengakomodasi permintaan	
--	--------------------------	--

## 2.5 Pembobotan Indikator Penilaian pada Indeks Kolaborasi

### 2.5.1 Analytic Hierarchy Process (AHP)

Dalam melakukan penilaian kesiapan kolaborasi rantai pasok, ada dua faktor yang harus dipertimbangkan diantaranya faktor internal dan faktor kolaborasi. Kedua faktor ini memiliki indikator dan sub-indikator masing-masing sehingga diperlukan metode *Multi Criteria Decision Making* (MCDM). Salah satu metode MCDM adalah *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

AHP adalah metode pengambilan keputusan dengan melakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antara dua atau lebih indikator yang berbeda (Saaty, 2008). Permasalahan dalam pengambilan keputusan dengan AHP umumnya dikomposisikan menjadi kriteria dan pilihan alternatif. Metode ini mengandalkan penilaian dari para ahli untuk memperoleh skala prioritas. Sehingga AHP memungkinkan para pengambil keputusan melakukan evaluasi dan menilai pada beberapa pilihan alternatif yang kemudian akan menghasilkan nilai prioritas. Berikut bentuk dasar dari hirarki AHP (Saaty, 1990) pada Gambar 2.1.



Gambar 2. 1 Hirarki AHP (Saaty, 1990)

Posisi paling atas adalah tujuan atau *goal* untuk menyelesaikan masalah keputusan. Selanjutnya dibawahnya ada kriteria-kriteria (*criterion*) yang segaris

dengan pilihan-pilihan alternatif dalam satu kriteria. Jumlah kriteria maupun pilihan alternatif tidak terbatas.

### 2.5.2 Langkah AHP

Langkah melakukan perhitungan menggunakan metode AHP adalah sebagai berikut (Saaty, 2008):

1. Identifikasi permasalahan secara detail termasuk tujuan, faktor dan subfactor, target pelaku atau responden dan tujuan responden.
2. Membuat struktur model hirarki yaitu dengan mengubah permasalahan menjadi tujuan, kriteria, dan pilihan alternatif.
3. Mengumpulkan data untuk menentukan kriteria dan subkriteria beserta nilai prioritasnya. Caranya dengan melakukan perbandingan berpasangan yang mencakup keseluruhan kriteria dan sub kriteria. Selanjutnya, dilakukan penilaian pada masing-masing kriteria dan sub kriteria yang telah dipasangkan. Nilai numerik pada AHP menggunakan skala prioritas *Saaty's Nine-point*. Berikut tabel 2.6 menjelaskan mengenai skala prioritas *Saaty's Nine-point*.

Tabel 2. 6 Saaty's Nine-point (Saaty, 1990)

Nilai Kepentingan	Pengertian	Keterangan
1	Sama penting	Kedua elemen sama penting
3	Sedikit lebih penting	Elemen yang satu lebih sedikit penting daripada elemen yang lainnya.
5	Cukup penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan prioritas atas satu elemen lebih dari yang lain.
7	Lebih penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan prioritas yang kuat atas satu elemen lebih dari yang lain
9	Mutlak lebih penting	Satu elemen mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya, pada tingkat keyakinan tinggi.
2, 4, 6, 8	Nilai antara	Nilai-nilai antara dua pertimbangan yang berdekatan.

<i>Reciprocal</i>	Kebalikan	Jika untuk elemen -i mempunyai nilai 1 sampai 9 apabila dibandingkan dengan elemen -j, maka mempunyai nilai kebalikan dari -i.
-------------------	-----------	--

4. Menentukan prioritas keseluruhan (sintesis model). Berikut tahapannya:

a. Matriks pendapat individu memiliki jumlah sesuai dengan jumlah faktor yang akan dibandingkan (n x n).

A = elemen;

W = vector bobot numerik.

Tabel 2. 7 Matriks Pendapat Individu (Saaty, 1990)

	A1	A2	...	An
A1	W1/W1	W1/W2	...	W1/Wn
A2	W2/W1	W2/W2	...	W2/Wn
...	...	...	...	...
An	Wn/W1	Wn/W2	...	Wn/Wn

Matriks pendapat individu memiliki bentuk *reciprocal*.

b. n adalah *eigenvalue* dan W adalah *eigenvecotr* dari A. *Eigenvector* menunjukkan skala (vektor) prioritas, yang merupakan perkalian vektor dengan matrik (n x n) atau vector dikalikan dengan *eigenvalue*. Maka, perbandingan berpasangan dari reciprocal matriks (A=W1/W2) selanjutnya dihitung dengan persamaan:

$$A^p W^p = \lambda \max x W^p$$

$A^p$  = matriks pendapat individu

$\lambda_{\max}$  = *eigenvalue* utama, dari

matriks  $W^p$  = *eigenvector*

5. Menghitung *consistency ratio* (CR) untuk mengukur nilai konsistensi tiap responden. Konsistensi penting dilakukan untuk menghilangkan kemungkinan pembobotan yang tidak konsisten akibat

dari perbedaan kemampuan dari tiap responden. Penilaian yang berlebihan dan tidak teliti oleh responden akan menyebabkan hasil yang buruk dan tidak akurat. Nilai CR berkisar antara 0 (0% *inconsistency*) hingga 1.0 (100% *inconsistency*). *Consistency index* (CI) dicari terlebih dahulu sebelum menghitung CR dengan rumus CI adalah:

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - n)}{n - 1}$$

Selanjutnya CR dihitung dengan persamaan:

$$CR = CI/IR$$

CR = *Consistency Ratio*

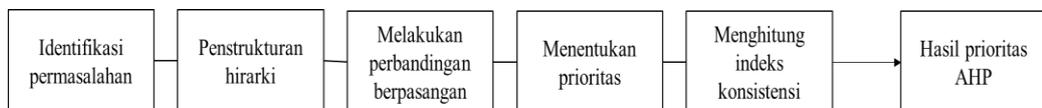
CI = *Consistency Index*

IR = *Index Random Consistency*

IR merupakan indeks konsistensi rata-rata acak yang dihitung untuk  $n \leq 10$  untuk sampel yang sangat besar. IR didapat dari pembuatan matriks *reciprocal* secara acak menggunakan skala 1/9, 1/8, ..., 1/4, 1/2, ..., 7, 8, 9 dan perhitungan rata-rata *eigenvalue* mereka. Angka IR dapat dilihat pada tabel 2.5

CR harus kurang dari atau sama dengan 0,10 atau 10%. Jika ada nilai elemen yang lebih besar, maka elemen perlu dihilangkan dan dilakukan perhitungan kembali. Adanya inkonsistensi untuk melihat adanya penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan nilai konsistensi dari perbandingan berpasangan.

Berikut langkah AHP yang diringkas pada gambar 2.2



Gambar 2. 2 Langkah AHP

## 2.6 Penilaian Kesiapan Kolaborasi

### 2.6.1 *Likert Summated Rating (LSR)*

Menurut Gliem (2003), relevansi informasi yang diberikan responden dipengaruhi oleh sikap, pendapat dan pengetahuan yang dimiliki oleh responden. Informasi yang didasari oleh persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap

suatu fenomena sosial cenderung berbeda dan terkadang tidak relevan (Downey & King, 1998). Untuk mengatasi permasalahan ini Likert (1931), merumuskan metode *Likert Summated Rating* (LSR) sebagai upaya untuk menghilangkan komponen yang berbeda terhadap fenomena sosial. LSR merupakan skala yang menyatakan tingkat persetujuan individu terhadap suatu pernyataan. Setiap pernyataan memiliki skala yang menggambarkan pendapat responden terhadap fenomena sosial. Skala ini umum digunakan dalam penelitian yang menggunakan pendekatan melalui kuesioner.

### 2.6.2 Skala LSR

Skala Likert adalah skala psikometrik yang umum digunakan dalam kuisisioner penelitian. Skala Likert biasanya dinyatakan dengan format 1 sampai 5, dimana pilihan dengan format 1 sebagai skala yang sangat rendah dan format 5 sebagai skala yang sangat tinggi, seperti contoh pada tabel 2.8. Selain pilihan dengan lima skala, skala Likert juga dapat digunakan dengan tujuh hingga sembilan pilihan. Empat skala pilihan juga kadang digunakan, tujuannya adalah untuk memaksa responden untuk tidak memilih pilihan dengan format 3 atau netral. Dalam penggunaan Skala Likert, skala 1 sampai 5 adalah skala Likert yang paling optimal, karena merepresentasikan penilaian secara merata (20%) dan termasuk netral (skala 3). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan skala Likert 1-5.

Tabel 2. 8 Skala Penilaian (Gliem, 2003)

Item	Strongly Disagree		Strongly Agree		
1. My advisor is knowledgeable about my program	1	2	3	4	5
2. It is easy to get an appointment with my advisor	1	2	3	4	5
3. My advisor cares about me as a person	1	2	3	4	5
4. My advisor considers me a professional	1	2	3	4	5
5. The course requirement for my major are appropriate	1	2	3	4	5
6. The course requirements for my major will help me get a job in my discipline	1	2	3	4	5
7. My graduate program allows me adequate flexibility	1	2	3	4	5
8. Upon graduation, I anticipate I will not have any problems finding a position in my discipline	1	2	3	4	5
9. My graduate program needs to be updated	1	2	3	4	5
10. The quality of the courses required in my major is adequate	1	2	3	4	5

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk membangun dasar pemikiran serta sebagai acuan bagi penelitian penulis. Berdasarkan penelitian terdahulu, peneliti banyak membahas tentang faktor-faktor yang mendukung keberhasilan kolaborasi. Penelitian-penelitian tersebut lebih fokus pada identifikasi faktor pendukung kolaborasi. Metode yang digunakan peneliti adalah survei pada beberapa atau banyak perusahaan. Dikarenakan penelitian mengenai penilaian kolaborasi pada perusahaan masih belum ditemukan oleh penulis, maka penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan adalah *framework* kolaborasi dan faktor keberhasilan kolaborasi. Penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.9.

### 2.7.1. *The collaboration index: a measure for supply chain collaboration* (Simatupang & Sridharan, 2005)

Penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan sebuah instrumen pengukuran guna mengevaluasi level kolaborasi rantai pasok antara supplier dan retailer terhadap 76 perusahaan retailer dan supplier di New Zealand. Penelitian dilakukan dengan metode survey menggunakan *mail questionnaire* terhadap 400 potensial responden, yang terdiri dari 200 perusahaan retailer dan 200 perusahaan supplier, dari beberapa database seperti *The New Zealand Business Directory* dan *The New Zealand Business Who's Who*. Teknik analisis data yang digunakan yakni dengan melakukan *statistical test* untuk mengonfirmasi reliabilitas dan validitas dari pengukuran. Selain itu, dilakukan juga *sensitivity test* dan *correlation analysis* guna mengonfirmasi bahwa index kolaborasi yang diusulkan mampu mewakili dan menggambarkan kinerja operasional serta untuk mengetahui korelasi antara kolaborasi dan kinerja operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa instrumen index kolaborasi yang diajukan yakni *information sharing*, *decision synchronization*, serta *incentive alignment* memiliki reliabilitas yang tinggi dan validitas yang moderate. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga instrumen mampu mewakili pengukuran kolaborasi. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara kolaborasi dengan kinerja operasional, dimana anggota rantai pasok sengaja membangun hubungan kolaboratif dengan harapan

untuk meningkatkan kinerja operasional secara keseluruhan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketiga index kolaborasi secara signifikan mempengaruhi *Fulfillment* dan *Inventory performance*, meskipun index information sharing hanya memiliki pengaruh yang moderate terhadap *Responsiveness*.

#### 2.7.2. *Supply chain collaboration and firm's performance* (Panahifar et al., 2018)

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menilai keterkaitan antara berbagai karakteristik berbagi informasi dan kepercayaan dan kekritisannya untuk inisiatif kolaborasi rantai pasok yang berpusat pada informasi yang efektif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor pendukung kolaborasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Trust*, *information readiness*, *information accuracy* dan *secure sharing of information*. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah survei yang menarget 189 manajer operasional dari perusahaan yang berbeda-beda. Model *partial least squares-path modeling* (PLS-SEM) digunakan untuk mengkonseptualisasi dan mengukur hubungan empat indikator (*Trust*, *information readiness*, *information accuracy* dan *secure sharing of information*) terhadap kesuksesan kolaborasi, dan dua hasil yaitu peningkatan penjualan dan keseluruhan performa operasional. Hasil dari penelitian ini adalah tiga dari empat indikator berpengaruh positif terhadap kesuksesan kolaborasi, ketiga faktor tersebut diantaranya *Trust*, *information readiness*, dan *secure sharing of information*. Dari ketiga indikator ini, *secure sharing of information* menjadi faktor paling dominan dalam melakukan kolaborasi.

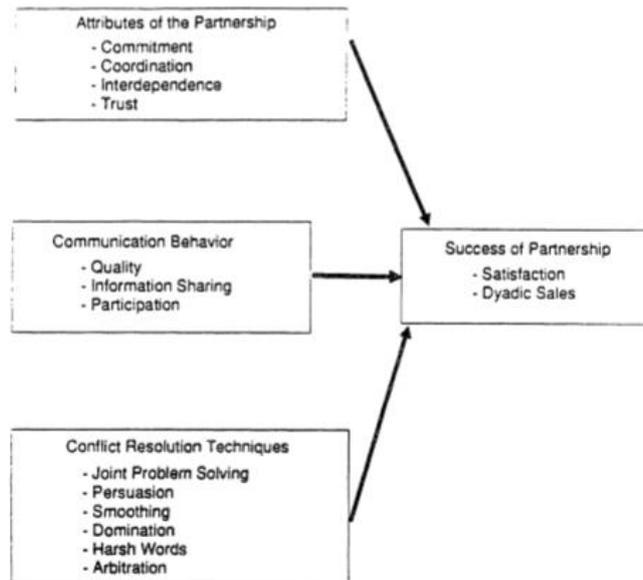
#### 2.7.3. Peran *dependency*, *commitment*, *trust*, dan *communication* terhadap Kolaborasi Rantai Pasok dan Kinerja Perusahaan: Studi Pendahuluan (Stefani & Sunardi, 2014)

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor psikologi sosial yang dapat mempengaruhi hubungan kolaboratif dalam suatu rantai pasok, khususnya pada usaha pengolahan makanan skala menengah. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner offline dan wawancara

kepada 20 responden. Strategi penelitian ini menggunakan metode kombinasi survey dalam studi kasus, hal ini dikarenakan penelitian dilakukan pada satu perusahaan yang merupakan bentuk *single case study*, namun investigasi konsep mengandalkan teknik kuantitatif survei. Pengisian kuesioner diwakili oleh perwakilan perusahaan, tidak ada batasan jabatan karena penelitian ini menggunakan multiple participant dengan ketentuan harus memenuhi kriteria yakni memiliki hubungan komunikasi atau koordinasi dengan supplier, baik secara langsung maupun tidak langsung. Model *partial least squares-path modeling* (PLS-SEM) diajukan untuk mengkonseptualisasi dan mengukur pengaruh dari ketergantungan, komitmen, kepercayaan dan komunikasi pada kolaborasi rantai pasok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketergantungan berpengaruh signifikan terhadap kolaborasi, namun berdasarkan *expert view* akan lebih baik jika perusahaan tidak bergantung hanya pada satu supplier. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan tidak mempengaruhi komitmen, hal ini bertolak belakang dengan pernyataan bahwa komitmen muncul dari rasa saling percaya, terutama dalam konteks usaha kecil dan menengah. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kolaborasi. Hal ini dikarenakan komunikasi langsung perusahaan kepada supplier terbatas pada bagian tertentu.

#### 2.7.4. *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques* (Mohr & Spekman, 1994)

Tujuan dari penelitian ini adalah membahas tentang keberhasilan *supply chain partnership* dan indikator-indikator strategis. Dalam penelitian ini, Mohr & Spekman mendefinisikan tiga indikator utama yang mendukung keberhasilan *partnership* diantaranya *attributes of the partnership*, *communication behavior*, dan *conflict resolution techniques*. Indikator-indikator ini kemudian menjadi dimensi yang saling berpengaruh dalam menunjang aktifitas keberhasilan kolaborasi. Gambar 2.3, adalah dimensi indikator dan aspek-aspek yang berpengaruh didalamnya.



Gambar 2. 3 Dimensi Keberhasilan *Partnership* (Mohr & Spekman, 1994)

2.7.5. *A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry* (Akintoye, McIntosh & Fitzgerald, 2000)

Penelitian ini bertujuan untuk menilai faktor-faktor yang berperan pada *supply chain partnership* dalam bidang konstruksi. Penelitian ini dilakukan di United Kingdom, dengan menggunakan 100 perusahaan yang termasuk kedalam bidang konstruksi sebagai objek penelitian. Metode kuantitatif dengan melakukan *statistical test* yaitu SPSS dan ANOVA. Hasil dari penelitian ini adalah *trust, reliability of supply, top management support, mutual interest* dan *free flow of information* terbukti sebagai kunci keberhasilan kolaborasi. Kurangnya komitmen manajer, kurangnya pemahaman terkait kolaborasi menjadi penyebab kegagalan kolaborasi.

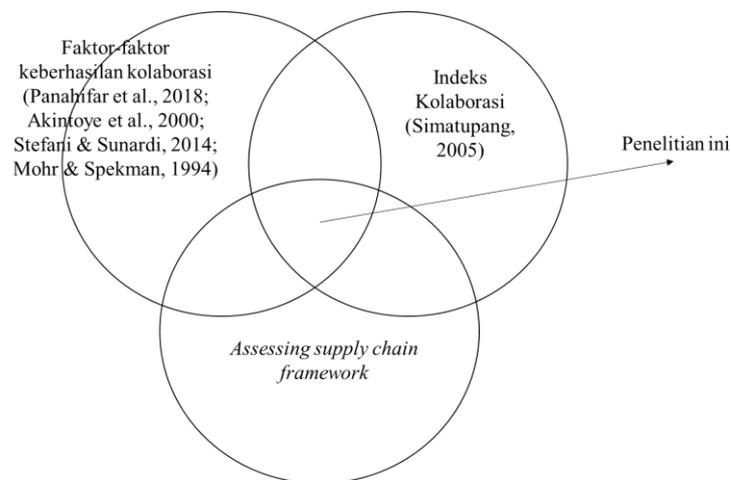
Tabel 2. 9 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Sampel	Hasil
1	Simatupang & Sridharan (2005)	<i>The collaboration index: a measure for supply chain collaboration</i>	Metode kuantitatif dengan melakukan <i>statistical test</i> untuk mengkonfirmasi reliabilitas dan validitas.	Manajer penjualan, pengadaan dan logistic dengan jumlah sebanyak 76 perusahaan retailer dan distributor di New Zealand.	<i>Information sharing, decision synchronization</i> dan <i>incentive alignment</i> secara konsisten mempengaruhi kinerja operasional
2	Panahifar et al (2018)	<i>Supply chain collaboration and firm's performance</i>	Metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan PLS-SEM	Sejumlah 189 manajer dari perusahaan retailer dan distributor	<i>Trust, information readiness</i> , dan <i>secure sharing of information</i> secara konsisten menjadi kunci performa dalam kolaborasi perusahaan.
3	Stefani & Sunardi (2014)	Peran <i>dependency, commitment, trust</i> , dan <i>communication</i> terhadap Kolaborasi Rantai Pasok dan Kinerja Perusahaan: Studi Pendahuluan	Metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan PLS-SEM	20 karyawan meliputi manajer, staf administrasi, supervisor pada perusahaan pengolahan makanan skala menengah	Kepercayaan dan komitmen merupakan faktor utama yang mendukung kolaborasi yang efektif. Ketergantungan yang berlebihan berdampak negatif pada kolaborasi.

4	Mohr & Spekman (1994)	<i>Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques</i>	Metode kuantitatif dengan melakukan <i>statistical test</i> untuk mengkonfirmasi reliabilitas dan validitas.	Sejumlah 102 perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang elektronik.	<i>Trust, the willingness to coordinate activities, dan ability to convey a sense of commitment</i> adalah kunci keberhasilan kolaborasi. Selain itu komunikasi dan kualitas informasi juga mempengaruhi.
5	Akintoye, McIntosh & Fitzgerald (2000)	<i>A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry</i>	Metode kuantitatif dengan melakukan <i>statistical test</i> yaitu SPSS dan ANOVA.	Sejumlah 100 perusahaan konstruksi di United Kingdom	<i>Trust, reliability of supply, top management support, mutual interest dan free flow of information</i> terbukti sebagai kunci keberhasilan kolaborasi. Kurangnya komitmen manajer, kurangnya pemahaman terkait kolaborasi menjadi penyebab kegagalan kolaborasi.

## 2.8 Research Gap

Kesiapan perusahaan dalam melakukan kolaborasi dengan mitra *supplier*, dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan dari performa operasional. Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian ini lebih kepada implementasi indeks kolaborasi (Simatupang, 2005) dan beberapa faktor keberhasilan kolaborasi (Panahifar et al., 2018; Akintoye et al., 2000; Stefani & Sunardi, 2014; Mohr & Spekman, 1994). Penulis menggambarkan penelitian ini pada Gambar 2.8.



Gambar 3. 1 Research Gap

Faktor-faktor keberhasilan kolaborasi dirumuskan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang selanjutnya dikaitkan dengan performa operasional untuk menilai sikap perusahaan terhadap kolaborasi. Perbedaan yang paling signifikan adalah pada objek penelitian. Penelitian ini lebih kepada melakukan penilaian pada satu perusahaan, dan memberikan evaluasi terkait praktik kolaborasi yang dilakukan perusahaan.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai metode dan langkah-langkah yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya yaitu desain penelitian, lokasi dan waktu penelitian, serta langkah-langkah penelitian.

### **3.1 Desain Penelitian**

Desain penelitian merupakan sebuah rancangan dalam penelitian yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan penelitian (Kasiram, 2010). Desain penelitian ini akan menjelaskan prosedur dalam mengumpulkan informasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penelitian serta menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya. Berdasarkan permasalahan yang diangkat, jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, karena penelitian ini dilakukan pada kondisi alamiah dan bersifat penemuan dimana peneliti sebagai instrumen pokok, sehingga peneliti harus memiliki bekal teori yang luas untuk dapat melakukan wawancara serta melakukan analisis pada objek penelitian (Siyoto & Sodik, 2015). Selain itu, disebut jenis penelitian kualitatif karena melibatkan *expert judgement* dalam pelaksanaan penelitian.

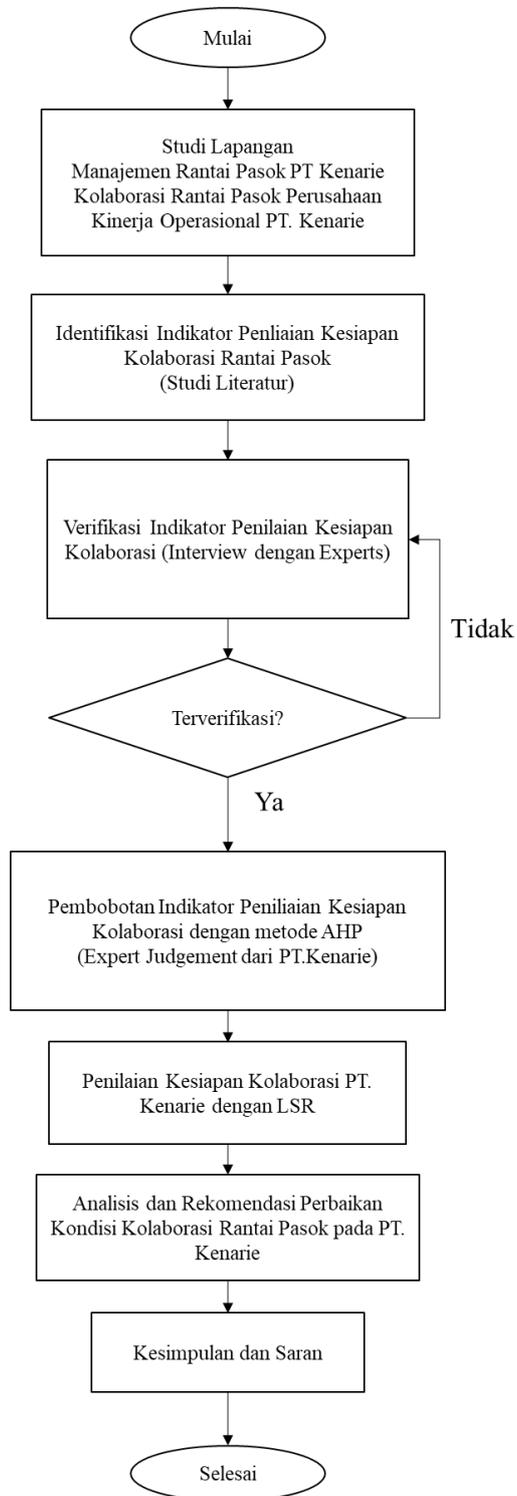
Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Likert Summated Rating* (LSR). Metode AHP digunakan untuk memberikan bobot pada indikator penilaian kesiapan kolaborasi rantai pasok, sehingga penulis dapat mengetahui prioritas perusahaan pada proses pelaksanaan kolaborasi. Sedangkan, metode LSR digunakan untuk mengetahui bagaimana kesiapan perusahaan saat ini dalam melaksanakan kolaborasi rantai pasok.

### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Studi kasus dalam penelitian ini diimplementasikan pada salah satu perusahaan dalam industri kecap yaitu PT. Kenarie yang berlokasi di Jalan Donokerto XI/14-16, Surabaya. Penelitian ini berlangsung dari bulan Februari 2020 hingga Juni 2020. Studi lapangan terkait pemenuhan kebutuhan data mengenai informasi kolaborasi PT. Kenarie dimulai pada bulan April.

### 3.3 Langkah-Langkah Penelitian

Langkah-langkah penelitian ini dapat dilihat pada diagram alir penelitian yang digambarkan pada Gambar 3.1



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

### **3.3.1 Studi Lapangan ke PT Kenarie**

Langkah pertama pada penelitian ini adalah melakukan studi lapangan. Studi lapangan dilakukan sebelumnya untuk mengetahui kondisi PT Kenarie saat ini yang berkaitan dengan proses bisnis, proses produksi, manajemen rantai pasok, dan kolaborasi rantai pasok perusahaan. Hasil dari studi lapangan adalah PT Kenarie masih belum pernah melakukan penilaian kesiapan kolaborasi. Kolaborasi sebagian besar masih berfokus pada pemenuhan kontrak dan tidak lebih.

### **3.3.2 Identifikasi Indikator Penilaian Kesiapan Kolaborasi Rantai Pasok**

Langkah berikutnya adalah studi literatur. Studi literatur dilakukan untuk mencari indikator penilaian kesiapan kolaborasi di PT Kenarie. Studi literatur yang ditelusuri terkait definisi kolaborasi, cara pengukuran kolaborasi, dan faktor-faktor penting dalam kolaborasi. Indikator penilaian kesiapan kolaborasi mengadopsi dari indeks kolaborasi yang dirumuskan oleh Simatupang & Sridharan (2005) dan ditambahkan dengan indeks keberhasilan kolaborasi dari penelitian-penelitian sebelumnya (Panahifar et al., 2018; Akintoye et al., 2000; Stefani & Sunardi, 2014; Mohr & Spekman, 1994). Indeks kolaborasi milik Simatupang digunakan sebagai indikator penilaian utama karena indeks ini terbukti *valid* dan dapat digunakan untuk mengukur *supply chain partnership*. Indikator penilaian kolaborasi Simatupang (2005) yang digunakan pada tahap verifikasi sebanyak 3 kriteria dan 25 sub-kriteria. Kriteria dan sub-kriteria dapat dilihat pada tabel 2.2 dan 2.3.

Selain indeks kolaborasi utama, indeks keberhasilan kolaborasi yang didefinisikan sebagai indeks yang berasal dari performa operasional juga digunakan. Indikator penilaian kolaborasi yang berasal dari indeks keberhasilan kolaborasi yang akan digunakan pada tahap verifikasi sebanyak 5 kriteria dan 15 sub-kriteria. Kriteria dan sub-kriteria dapat dilihat pada tabel 2.4 dan 2.5.

### **3.3.3 Verifikasi Indikator Penilaian Kesiapan Kolaborasi Rantai Pasok**

Mitchell (2016) mendefinisikan verifikasi model sebagai serangkaian proses dan kegiatan yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa model yang telah dirumuskan sesuai dengan tujuan awal, apa yang diharapkan, serta sesuai dengan kondisi di lapangan. Verifikasi model ini juga mengidentifikasi potensi keterbatasan dan asumsi, serta menilai kemungkinan dampak apa saja yang akan

mereka dapatkan. Dalam penelitian ini, penilaian kesiapan kolaborasi rantai pasok yang telah dirumuskan pada sub bab sebelumnya selanjutnya akan divalidasi oleh dosen akademisi, apakah model yang telah dibangun telah sesuai dan relevan dengan teori yang ada dan mencakup faktor-faktor penting dalam kesiapan kolaborasi rantai pasok.

Kriteria dan sub-kriteria tersebut memiliki kemungkinan untuk dihilangkan, diganti, dilebur, dan ditambahkan pada proses verifikasi. Proses verifikasi selanjutnya dilakukan dengan cara melakukan wawancara terstruktur dengan para ahli di perusahaan PT. Kenarie. Kelima ahli tersebut yaitu Manajer Operasi, Manajer Marketing, Kepala Bagian Produksi, Kepala Bagian Pengadaan, dan Kepala Bagian Pergudangan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan kriteria dan sub-kriteria penilaian kesiapan kolaborasi yang sesuai dengan kebutuhan PT Kenarie.

#### **3.3.4 Pembobotan Indikator Penilaian Kesiapan Kolaborasi dengan Metode AHP**

Proses selanjutnya adalah pembobotan indikator dan sub indikator penilaian kesiapan kolaborasi dengan metode AHP. Proses pembobotan dilakukan dilakukan oleh para ahli yang memenuhi kriteria. Pembobotan dilakukan dengan cara mengisi kuesioner perbandingan berpasangan (AHP). Pembobotan tersebut dilakukan oleh kelima ahli yang sama seperti pada proses verifikasi, dengan cara mengisi kuesioner *pairwise comparison* (AHP) secara online menggunakan Google Form. Data hasil pembobotan kemudian diolah dengan menggunakan software Excel. Hasil akhir pembobotan kemudian dilakukan uji konsistensi untuk menilai kemungkinan *inconsistency* akibat dari perbedaan kemampuan dari tiap ahli yang terlibat. Setelah dilakukan uji konsistensi, data pembobotan yang akurat dapat dihasilkan sesuai kriteria perusahaan. Tujuan dari dilakukannya pembobotan pada setiap indikator adalah untuk mengetahui dan mengidentifikasi preferensi dari setiap tindakan perusahaan terkait *partnership* yang terdefinisi dalam indikator.

#### **3.3.5 Penilaian Kesiapan Kolaborasi PT. Kenarie dengan LSR**

Pada bagian ini dilakukan penilaian dengan melakukan *Focus Group Discussion* dengan ahli yang sama pada tahap verifikasi dan pembobotan AHP.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan *likert summated rating*, dengan skala satu sampai lima. Penilaian ini dilakukan untuk melakukan evaluasi kesiapan PT Kenarie dalam melakukan kolaborasi rantai pasok dengan mitranya. Untuk mempermudah dalam melakukan penilaian, maka akan dibuat definisi dari nilai dalam skala *Likert* pada masing-masing indikator penilaian kesiapan kolaborasi. Setelah diberikan penilaian pada masing-masing indikator, selanjutnya nilai tersebut akan dikalikan dengan bobot dari masing-masing indikator. Sehingga, didapatkan nilai akhir dari kesiapan kolaborasi rantai pasok PT Kenarie.

### **3.3.6 Analisis dan Rekomendasi Perbaikan Kondisi Kolaborasi Rantai Pasok pada PT. Kenarie**

Pada bagian ini akan dilakukan analisis terkait hasil penilaian kesiapan kolaborasi rantai pasok pada PT. Kenarie, serta merumuskan rekomendasi perbaikan jika ada. Data yang dibutuhkan pada tahap ini adalah data hasil *Focus Group Discussion* dengan *expert* perusahaan yang telah diterjemahkan kedalam bentuk teks wawancara. Selanjutnya, hasil dari wawancara tersebut akan dianalisis dengan mengacu pada indeks kesiapan kolaborasi. Perumusan rekomendasi akan dilakukan jika ada nilai dari indikator penilaian kesiapan kolaborasi dibawah nilai ekspektasi jumlah rata-rata. Selain itu, rekomendasi khusus sesuai dengan posisi perusahaan dari hasil penilaian kolaborasi akan diberikan untuk meningkatkan cakupan kolaborasi perusahaan. Hasil analisis dapat dijadikan acuan untuk memberikan implikasi manajerial kepada PT Kenarie, dalam melakukan kolaborasi rantai pasok.

### **3.3.7 Kesimpulan dan Saran**

Hasil penelitian kemudian diringkas pada bagian ini. Hasil dari penelitian ini diterangkan untuk menjawab tujuan penelitian atas penyelesaian masalah yang telah dirumuskan sebelumnya. Kesimpulan dilengkapi dengan saran, untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN DISKUSI**

Pada bab ini akan menjelaskan tentang perumusan *framework supply chain partnership model* dan melakukan penilaian kesiapan *partnership* dalam PT. Kenarie. Pada awal bab ini akan membahas terkait dengan profil PT Kenarie. Kemudian perumusan *framework supply chain partnership model* dimulai dari verifikasi kriteria dan sub kriteria kesiapan *supply chain partnership* dan identifikasi kriteria dan sub kriteria. Selanjutnya, *model* akan dilakukan pembobotan dengan metode AHP oleh PT Kenarie, dan diakhiri dengan penilaian kesiapan *supply chain partnership* PT Kenarie yang disertai analisis dan rekomendasi untuk PT Kenarie.

#### **4.1 Gambaran Umum PT Kenarie**

Pengumpulan data dan informasi pada studi lapangan dilakukan untuk mengetahui kegiatan usaha atau bisnis yang dilakukan oleh PT Kenarie. Tujuannya untuk mengetahui kepentingan penelitian dalam melakukan penelitian kesiapan *partnership*, mengetahui proses bisnis PT Kenarie, serta mengetahui rancangan proses beserta prinsip umum *partnership* dalam PT Kenarie. Data dan informasi pada studi lapangan didapatkan melalui perusahaan dengan wawancara. Pandangan PT Kenarie terhadap *partnership* didapatkan dari wawancara manajer operasional dan manajer keuangan PT Kenarie. Proses bisnis, proses produksi, dan pengadaan didapatkan dari wawancara kepada manajer operasional PT Kenarie.

PT Kenarie didirikan pada tahun 2002 di Surabaya, Indonesia. Pada awalnya PT Kenarie hanya memproduksi bumbu makanan pelengkap kecap asin dan kecap raja rasa. Namun kini bisnis PT Kenarie telah berkembang dengan bertambahnya variasi bahan makanan pelengkap yang diproduksi seperti kecap manis dan minyak wijen. Produk utama PT Kenarie adalah bumbu dapur kecap raja rasa, produk PT Kenarie masuk kedalam skala nasional karena jangkauan pasarnya selain di pulau Jawa juga menjangkau pasar Kalimantan dan Sumatra. Penelitian di PT Kenarie dibimbing langsung oleh manajer operasional PT Kenarie yang bertanggung jawab dalam keseluruhan urusan operasional di PT Kenarie.

#### 4.1.1 Produk PT Kenarie

Dalam perkembangannya, PT Kenarie telah melakukan inovasi produk dan pengembangan pabrik. Produk yang dihasilkan PT Kenarie terdiri dari produk bahan makanan pelengkap kecap dan minyak. Produk utama mereka yaitu bahan makanan pelengkap raja rasa (Gambar 4.1). Selain itu, PT Kenarie juga menciptakan produk inovasi bahan makanan pelengkap dengan bahan *custom* yang dapat disesuaikan dengan permintaan pelanggan. Semua produk PT Kenarie telah bersertifikasi halal.



Gambar 4. 1 Produk Unggulan PT Kenarie

#### 4.1.2 *Partnership* di PT Kenarie

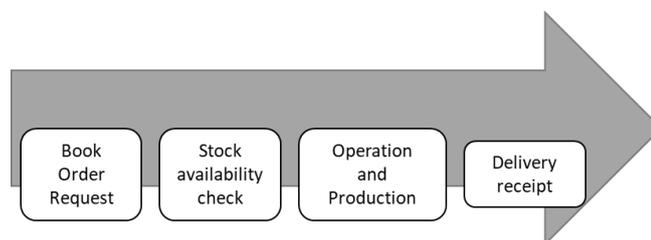
PT Kenarie memandang *partnership* sebagai hubungan yang menguntungkan. Dalam sejarah perkembangan PT Kenarie, banyak keuntungan-keuntungan yang didapat dari *partnership* hingga saat ini. Keuntungan seperti peningkatan penjualan, peningkatan performa operasional dan pengenalan produk PT Kenari ke pasar nasional. *Partnership* yang terjadi di PT Kenarie dapat digolongkan menjadi tiga kelompok, yaitu; (1) kelompok konsumen, (2) kelompok produsen, dan (3) kelompok bisnis. Kelompok konsumen adalah *partnership* yang dilakukan PT Kenarie khusus dalam menjangkau pelanggan, didalamnya termasuk kolaborasi dengan distributor, rumah makan, dan toko. Tujuan dari kelompok ini adalah untuk memperluas jangkauan produk dan peningkatan penjualan. Selanjutnya adalah kelompok produsen yaitu kolaborasi dengan kelompok pemasok PT Kenarie. Tujuan dari kelompok ini adalah peningkatan performa operasional dan pemenuhan permintaan konsumen. Kelompok yang terakhir adalah kelompok bisnis, kolaborasi yang terjadi adalah PT Kenarie dengan perusahaan lain

yang menginginkan kerjasama. Bentuk kerjasama yang dilakukan seperti produksi produk *custom*, dan lomba.

Konsep *partnership* adalah konsep kerjasama strategis yang dilakukan perusahaan dengan pihak eksternal, yang tujuannya adalah untuk berkembang bersama-sama. Dalam menjalankan *partnership*, PT Kenarie memiliki pengalaman dan sejarah. Oleh karena itu penilaian kesiapan *partnership* bagi PT Kenarie merupakan kegiatan yang perlu diperlukan untuk mengukur kemampuan PT Kenarie dalam melakukan *partnership*, karena keuntungan dan kemajuan yang diperoleh perusahaan dari konsep *partnership* tidak terbatas dan nilainya tergantung dari perusahaan.

#### 4.1.3 Proses Bisnis PT Kenarie

Proses bisnis yang diterapkan PT Kenarie terdiri dari empat tahapan aktivitas. Tahap pertama adalah *book order request* dimana pada tahap ini perusahaan akan menerima permintaan pesanan dari pelaku bisnis. Divisi pemasaran akan menerima permintaan pesanan dan pesanan akan masuk kedalam *queue list*. Proses selanjutnya adalah *stock availability check* dimana divisi pemasaran akan mengecek kesesuaian permintaan dengan jumlah produk yang ada di persediaan perusahaan. Apabila tidak terpenuhi maka tahap ketiga yaitu *operation and production* dilakukan, sehingga perusahaan dapat melakukan pemenuhan permintaan. Tahapan aktivitas tersebut akan didukung oleh empat divisi yaitu keuangan, penjualan, operasional dan sumber daya manusia. Berikut gambar 4.2 yang menggambarkan proses bisnis dari PT Kenarie.



Gambar 4. 2 Proses Bisnis PT Kenarie

#### 4.1.4 Proses Produksi PT Kenarie

Pada proses produksi bahan makanan pelengkap kecap dimulai dengan proses persiapan hingga pengumpulan bahan baku, proses *mixing*, memasak

campuran, pengemasan produk, dan diakhiri dengan pelabelan produk serta pengepakan produk dalam kuantitas besar. Bahan baku utama pembuatan pelengkap kecap adalah kedelai yang sebelum diproduksi akan digiling terlebih dahulu sebelum dimasak. Kedelai yang sudah masak kemudian masuk kedalam proses *mixing* yaitu proses pencampuran dengan bahan pelengkap. Proses memasak dari awal hingga akhir dilakukan secara manual dengan menggunakan tungku berukuran besar. Setelah bahan campuran selesai dimasak, bahan dimasukkan kedalam mesin pengemas. Proses pemindahan kecap dilakukan secara manual, kecap dimasukkan kedalam wadah besar yang steril sebelum dimasukkan kedalam mesin pengemas otomatis. Mesin pengemas otomatis akan menghasilkan kecap dalam kemasan yang selanjutnya akan dilabel secara manual. Terakhir kecap siap jual akan dipak kedalam kemasan siap kirim.

Dalam setiap proses yang telah disebutkan di atas, akan dilakukan *quality control* pada setiap proses untuk menjaga kualitas produk kecap yang akan dihasilkan. Produk yang dihasilkan PT Kenarie adalah produk yang dikonsumsi oleh manusia sehingga akan merusak nama baik perusahaan apabila kualitas tidak terjaga. Oleh karena itu PT Kenarie sangat berhati-hati dan teliti dalam proses *quality control*.

#### **4.1.5 Proses Pengadaan PT Kenarie**

Proses pengadaan barang difokuskan menjadi lima proses yaitu penerimaan dan penanganan bahan baku, penyimpanan dan penyerahan bahan baku, pengukuran jumlah bahan baku di daftar persediaan, penyusunan anggaran pengadaan bahan baku, dan pembuatan permintaan pengadaan bahan baku. Pada proses pertama yaitu penerimaan dan penanganan bahan baku dimulai dengan bagian pengadaan menerima surat atau dokumen berita berupa rencana kedatangan truk bahan baku utama, dan bahan lainnya. Selanjutnya bagian pengadaan akan membuat surat atau memo rencana atau jadwal kedatangan bahan baku dan didistribusikan kepada tim operasional terkait yang selanjutnya akan menyiapkan tatanan kerja. Setelah menyiapkan tatanan kerja, selanjutnya dilakukan pembongkaran bahan baku dan bagian pengadaan mengambil sampel acak untuk dilakukan proses *quality control* sebelum diserahkan dan disimpan kedalam gudang persediaan.

Proses yang kedua yaitu penyimpanan dan penyerahan bahan baku. Proses ini diawali dengan bagian gudang persediaan, penanggung jawab gudang menerima surat/ memo penyerahan jumlah bahan baku yang telah dibongkar dan akan disimpan. Selanjutnya bagian gudang menerbitkan formuli terima barang dan laporan terkait kelebihan dan kerusakan barang. Selanjutnya melakukan penyerahan bahan baku kepada unit produksi dan melakukan pemantauan persediaan fisik bahan baku. Kemudian pada bagian gudang persediaan, penanggung jawab membuat catatan penerimaan dan penyerahan bahan baku. Proses yang terakhir yaitu bagian persediaan, penanggung jawab gudang akan menerima hasil analisa *quality control*.

Proses yang ketiga yaitu pengukuran jumlah bahan baku di daftar persediaan. Proses ini dimulai saat berita kedatangan bahan baku diterima. Selanjutnya bagian gudang persediaan akan menyiapkan gudang untuk penerimaan bahan baku sebelum proses pembongkaran bahan baku ke gudang. Setelah pembongkaran selesai, maka akan dilakukan pengukuran jumlah bahan baku, yang kemudian disesuaikan dengan kebutuhan produksi perusahaan.

Proses selanjutnya adalah penyusunan anggaran pengadaan bahan baku dimulai dengan bagian penjualan mengajukan rencana kebutuhan produksi untuk pemenuhan permintaan disetujui oleh Manajer Operasional dan bagian keuangan. Anggaran kemudian akan dilakukan evaluasi ulang untuk opsi kompilasi akhir anggaran pengadaan bahan baku oleh Manajer Operasional sebelum diproses menjadi tatanan kerja. Kemudian tatanan kerja ini akan dikirimkan kepada bagian produksi untuk dipakai sebagai pedoman kerja.

Proses yang terakhir yaitu pembuatan permintaan pengadaan bahan baku. Pada proses ini dimulai dengan bagian penjualan melakukan konfirmasi rencana pemenuhan permintaan yang disesuaikan dengan stok produk yang tersedia kepada Manajer Operasional guna mendapatkan persetujuan mengenai kepastian pengadaan bahan baku. Pengadaan bahan baku ini diputuskan melalui rapat tim operasional yang secara rutin dilakukan setiap bulannya. Selanjutnya bagian penjualan mengirim surat rencana pengadaan bahan baku ke bagian pengadaan untuk diproses.

#### **4.2 Hasil Verifikasi Kriteria dan Sub-Kriteria Kesiapan *Partnership***

Hasil dari verifikasi didapat 3 kriteria dan 23 sub kriteria. Rangkuman hasil verifikasi kriteria dan sub kriteria kesiapan *partnership* dapat dilihat pada bab lampiran. Kriteria pada penelitian terdahulu menurut ahli memiliki kesesuaian dengan penilaian kesiapan *partnership* yang dibutuhkan oleh PT Kenarie. Kriteria kesiapan *partnership* tersebut meliputi *information sharing*, *decision synchronization*, *incentive alignment*.

Kriteria *information sharing* atau berbagi informasi sebelum dilakukan verifikasi memiliki sepuluh sub kriteria. Setelah dilakukan verifikasi, terdapat 1 sub kriteria yang dihilangkan yaitu *inventory-holding cost* atau informasi terkait biaya penyimpanan inventaris. Alasannya adalah sub kriteria tersebut menurut PT Kenarie tidak terlalu berpengaruh terhadap penentuan keputusan perusahaan ataupun *partner* apabila mendapat informasi terkait biaya penyimpanan inventaris. Hasil verifikasi pada kriteria *information sharing* didapatkan sembilan sub kriteria yang sesuai dengan kebutuhan PT Kenarie. Sub kriteria tersebut adalah event promosi, ramalan permintaan, data penjualan, perubahan harga, jumlah inventaris yang tersedia, kebijakan inventaris, gangguan dalam perolehan pasokan, status pemesanan, dan jadwal pengiriman.

Kriteria *decision synchronization* atau sinkronisasi keputusan sebelum dilakukan verifikasi memiliki sembilan sub kriteria. Setelah dilakukan verifikasi terdapat 1 sub kriteria yang dihilangkan yaitu *consultation on pricing policy* atau konsultasi tentang kebijakan penetapan harga. Alasannya adalah sub kriteria tersebut menurut PT Kenarie adalah sub kriteria yang tidak relevan, kebijakan harga yang ditetapkan seharusnya sepenuhnya berada diatur oleh perusahaan dan tidak diputuskan secara bersama-sama. Hasil verifikasi pada kriteria *decision synchronization* didapatkan delapan sub kriteria yang sesuai dengan kebutuhan PT Kenarie. Sub kriteria tersebut adalah kolaborasi perusahaan bersama partner dalam merencanakan aneka produk, kolaborasi perusahaan bersama partner dalam merencanakan event promosi, kolaborasi perusahaan bersama partner dalam perencanaan untuk ramalan permintaan, resolusi perusahaan bersama partner atas deviasi ramalan, kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menentukan tingkat ketersediaan barang, kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menentukan

kebutuhan inventaris, kolaborasi perusahaan bersama partner dalam optimalisasi jumlah pesanan, dan resolusi perusahaan bersama partner atas deviasi pesanan.

Kriteria *incentive alignment* atau keselarasan insentif dilakukan verifikasi memiliki enam sub kriteria. Setelah dilakukan verifikasi, tidak ada sub kriteria yang dihilangkan. Alasannya adalah semua sub kriteria selaras dengan kriteria dan PT Kenarie menyetujui adanya pengaruh signifikan pada setiap sub kriteria yang termasuk kedalam kriteria ini. Sub kriteria tersebut adalah kolaborasi perusahaan bersama partner dalam program promosi, kolaborasi perusahaan bersama partner dalam upaya mengurangi biaya inventaris, kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menyediakan jaminan pengiriman untuk permintaan puncak, kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menangani produk cacat, kolaborasi perusahaan bersama partner dalam subsidi pengurangan harga eceran, dan kolaborasi perusahaan bersama partner dalam kesepakatan tentang perubahan pesanan.

Identifikasi kriteria dan sub-kriteria kesiapan *partnership* yang telah dilakukan dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut.

Tabel 4. 1 Kriteria dan Sub kriteria Kesiapan Supply Chain Partnership

<b>Kriteria <i>information sharing</i>/ Berbagi informasi</b>	
Kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan menumbuhkan rasa percaya dalam <i>partnership</i> , dan juga sebuah cara untuk membuka diri untuk menerima perubahan dan perbaikan dalam proses kolaborasi.	
Sub kriteria	<i>Promotional events</i> / Event promosi.
	<i>Demand forecast</i> / Ramalan permintaan.
	<i>Point-of-sale (POS) data</i> / Data penjualan.
	<i>Price changes</i> / Perubahan harga.
	<i>On-hand inventory levels</i> / Jumlah inventaris.
	<i>Inventory policy</i> / Kebijakan inventaris.
	<i>Supply disruption</i> / Gangguan dalam perolehan pasokan.
	<i>Order status tracking</i> / Status pemesanan.
	<i>Delivery schedule</i> / Jadwal pengiriman.
<b>Kriteria <i>decision synchronization</i>/ Sinkronisasi keputusan</b>	
Bentuk-bentuk kolaborasi yang dilakukan perusahaan dengan partner untuk kemajuan bersama.	

Sub kriteria	<i>Joint plan on product assortment/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam merencanakan aneka produk.
	<i>Joint plan on promotional event/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam merencanakan event promosi.
	<i>Joint development of demand forecast/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam perencanaan untuk ramalan permintaan
	<i>Joint resolution on forecast exceptions/</i> Resolusi perusahaan bersama partner atas deviasi ramalan.
	<i>Joint decision on availability level/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menentukan tingkat ketersediaan barang.
	<i>Joint decision on inventory requirements/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menentukan kebutuhan inventaris.
	<i>Joint decision on optimal order quantity/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam optimalisasi jumlah pesanan.
	<i>Joint resolution on order exceptions/</i> Resolusi perusahaan bersama partner atas deviasi pesanan.
<b>Kriteria incentive alignment/ Keselarasan insentif</b>	
Kebutuhan dalam bentuk keuntungan dan sebagai pendorong perusahaan dalam melakukan <i>partnership</i> .	
Sub kriteria	<i>Joint frequent shopper programs/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam program promosi.
	<i>Shared saving on reduced inventory costs/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam upaya mengurangi biaya inventaris.
	<i>Delivery guarantee for a peak demand/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menyediakan jaminan pengiriman untuk permintaan puncak.
	<i>Allowance for product defects/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menangani produk cacat.
	<i>Subsidies for retail price markdowns/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam subsidi untuk pengurangan harga eceran.
	<i>Agreements on order changes/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam kesepakatan tentang perubahan pesanan.

### 4.3 Identifikasi Kriteria dan Sub kriteria Kesiapan *Partnership*

Berikut penjelasan dari setiap sub kriteria kesiapan *partnership* yang telah dilakukan verifikasi kepada ahli:

a. Kriteria *Information Sharing* atau Berbagi Informasi

1. *Promotional events/* Event promosi.

Informasi terkait rencana event promosi yang akan dilakukan perusahaan kedepannya. Adanya sub kriteria ini adalah untuk membuka peluang partner dalam kolaborasi untuk ikut serta dalam event promosi kedepannya.

2. *Demand forecast/* Ramalan permintaan.

Informasi terkait hasil ramalan permintaan. Adanya sub kriteria ini adalah untuk membantu partner pemasok dalam memenuhi permintaan perusahaan.

3. *Point-of-sale (POS) data/* Data penjualan.

Informasi terkait data penjualan. Adanya sub kriteria ini adalah untuk memberikan pemahaman kepada partner terkait tren yang terjadi di perusahaan.

4. *Price changes/* Perubahan harga.

Informasi terkait terjadinya perubahan harga. Adanya sub kriteria ini adalah untuk memberikan pemahaman partner terkait kebijakan harga dan perubahannya.

5. *On-hand inventory levels/* Jumlah inventaris.

Informasi terkait jumlah inventaris yang ada. Adanya sub kriteria ini adalah untuk memudahkan partner pemasok dalam memprediksi dan menentukan *reorder*.

6. *Inventory policy/* Kebijakan inventaris.

Informasi terkait kebijakan inventaris. Adanya sub kriteria ini adalah untuk memberikan pemahaman partner terkait kebijakan inventaris perusahaan.

7. *Supply disruption/* Gangguan dalam perolehan pasokan.

Informasi terkait gangguan dalam perolehan pasokan. Adanya sub kriteria ini adalah untuk memberikan peringatan atas risiko yang terjadi dalam proses pengiriman.

8. *Order status tracking/* Status pemesanan.

Informasi terkait status pemesanan. Adanya sub kriteria ini adalah untuk melacak pesanan sehingga apabila terjadi kejadian tidak terduga perusahaan dapat menanganinya dengan cepat.

9. *Delivery schedule/* Jadwal pengiriman.

Informasi terkait jadwal pengiriman. Adanya sub kriteria ini adalah untuk membantu perusahaan dan partner dalam merencanakan proses pengadaan dan produksi.

b. Kriteria *Decision Synchronization* atau Sinkronisasi Keputusan

1. *Joint plan on product assortment/* Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam merencanakan aneka produk.

Bentuk kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menentukan perencanaan aneka produk. Adanya sub kriteria ini adalah untuk membantu perusahaan dalam menentukan produk dan membuka peluang baru untuk pemasok.

2. *Joint plan on promotional event/* Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam merencanakan event promosi.

Bentuk kolaborasi perusahaan bersama partner dalam perencanaan event promosi. Adanya sub kriteria ini adalah untuk membantu perusahaan dalam meringankan event promosi dalam hal *human resource* ataupun *capital resource*.

3. *Joint development of demand forecast/* Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam perencanaan untuk ramalan permintaan

Bentuk kolaborasi perusahaan bersama partner dalam merencanakan strategi untuk ramalan permintaan. Adanya sub kriteria ini adalah untuk memudahkan perusahaan dan partner dalam proses perencanaan produksi.

4. *Joint resolution on forecast exceptions/* Resolusi perusahaan bersama partner atas deviasi ramalan.

Bentuk kolaborasi perusahaan bersama partner dalam bentuk kesepakatan bersama atas deviasi ramalan. Adanya sub kriteria ini adalah untuk meringankan beban bersama dalam kolaborasi.

5. *Joint decision on availability level/* Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menentukan tingkat ketersediaan barang.

Bentuk kolaborasi perusahaan bersama partner dalam penentuan tingkat ketersediaan barang. Adanya sub kriteria ini adalah untuk menyesuaikan kemampuan optimal perusahaan ataupun pemasok.

6. *Joint decision on inventory requirements/* Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menentukan kebutuhan inventaris.

Bentuk kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menentukan kebutuhan inventaris perusahaan seperti *safe stock* dan *reorder level*. Adanya sub kriteria ini adalah untuk mengukur kemampuan operasional perusahaan untuk perbaikan dan penyesuaian performa yang efektif dan efisien.

7. *Joint decision on optimal order quantity/* Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam optimalisasi jumlah pesanan.

Bentuk kolaborasi perusahaan bersama partner dalam penentuan jumlah pesanan optimal dalam setiap permintaan. Adanya sub kriteria ini adalah untuk membantu perusahaan dalam proses pengadaan.

8. *Joint resolution on order exceptions/* Resolusi perusahaan bersama partner atas deviasi pesanan.

Bentuk kolaborasi perusahaan bersama partner dalam bentuk kesepakatan bersama atas deviasi pesanan. Adanya sub kriteria ini adalah untuk membagi dan meringankan beban dalam *partnership*.

c. Kriteria *Incentive Alignment* atau Keselarasan Insentif

1. *Joint frequent shopper programs/* Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam program promosi.

Peningkatan insentif dalam promosi yang terwujud dari kolaborasi perusahaan bersama partner. Adanya sub kriteria ini adalah untuk

mengetahui dan menilai nilai kolaborasi yang terjadi pada bagian pemasaran.

2. *Shared saving on reduced inventory costs/* Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam upaya mengurangi biaya inventaris.

Berkurangnya biaya inventaris atas hasil kolaborasi perusahaan bersama partner. Adanya sub kriteria ini adalah untuk mengetahui dan menilai nilai kolaborasi yang terjadi pada bagian pengadaan.

3. *Delivery guarantee for a peak demand/* Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menyediakan jaminan pengiriman untuk permintaan puncak.

Jaminan performa optimal dari partner pemasok untuk perusahaan pada situasi puncak. Adanya sub kriteria ini adalah untuk mengetahui dan menilai nilai kolaborasi yang terjadi pada bagian produksi.

4. *Allowance for product defects/* Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menangani produk cacat.

Penanganan produk cacat. Adanya sub kriteria ini adalah untuk mengetahui dan menilai nilai kolaborasi yang terjadi pada bagian pengadaan.

5. *Subsidies for retail price markdowns/* Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam subsidi untuk pengurangan harga eceran.

Pemberian subsidi harga ecer oleh partner pemasok untuk perusahaan. Adanya sub kriteria ini adalah untuk mengetahui dan menilai nilai kolaborasi yang terjadi pada bagian pengadaan.

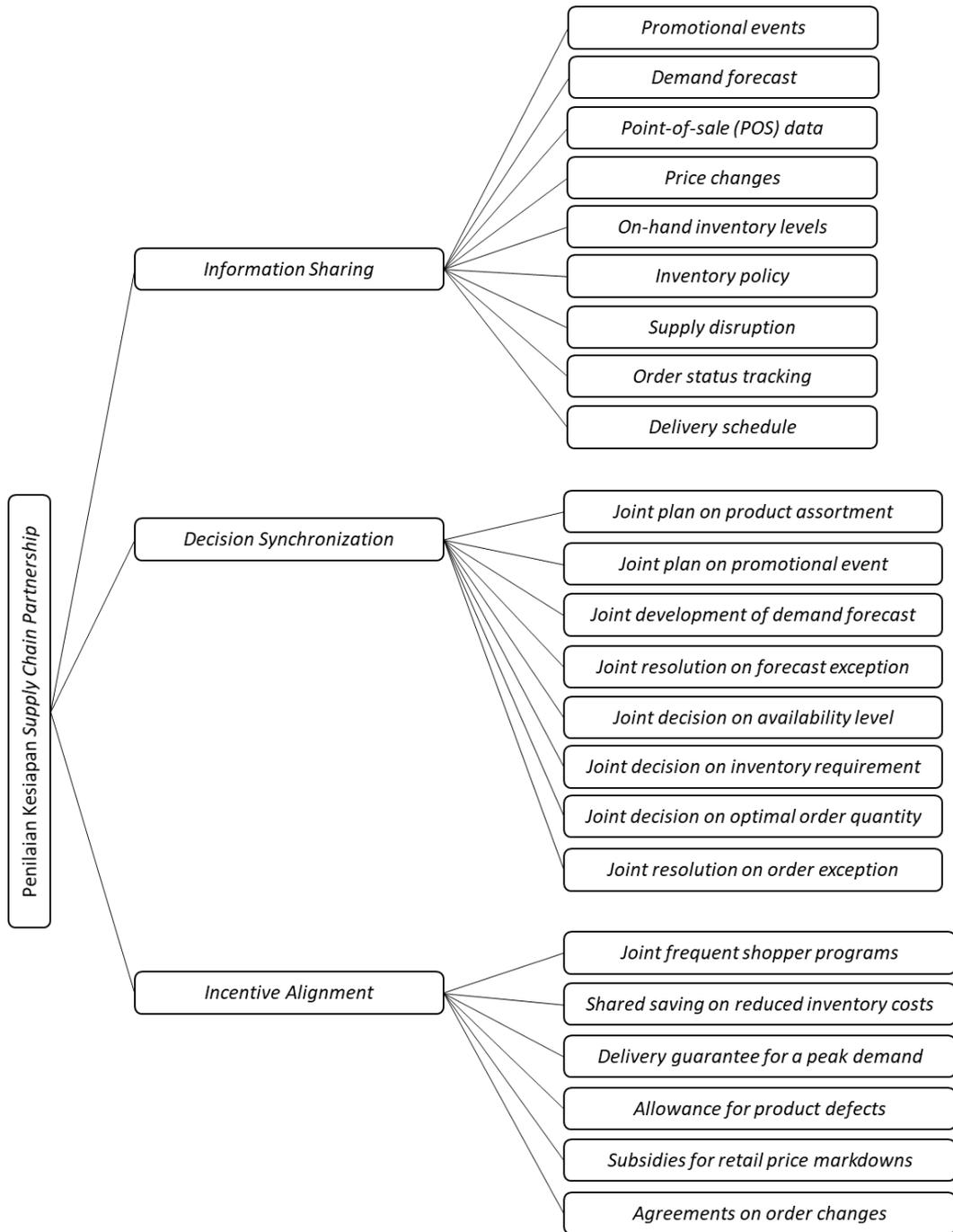
6. *Agreements on order changes/* Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam kesepakatan tentang perubahan pesanan.

Kemudahan dalam mengganti pesanan. Adanya sub kriteria ini adalah untuk mengetahui dan menilai nilai kolaborasi yang terjadi pada bagian pengadaan.

#### **4.4 Model Hierarki AHP**

Hasil verifikasi kriteria dan sub kriteria digunakan untuk membangun model hierarki AHP. Model hierarki AHP menggambarkan tujuan penelitian dan kriteria

beserta sub kriteria yang mendukung ketercapaian tujuan. Hierarki AHP pada penelitian yang dilakukan memiliki tiga tingkat. Tingkat pertama adalah tujuan dari penelitian atau masalah yang ingin diselesaikan. Tujuan penelitian adalah penilaian kesiapan *supply chain partnership* pada PT Kenarie. Tingkat kedua adalah kriteria *supply chain partnership* yang digunakan. Tingkat ketiga adalah sub kriteria yang mendukung kriteria *supply chain partnership*. Dari hasil verifikasi didapat tiga kriteria dan 23 sub kriteria yang digunakan dalam penilaian kesiapan *supply chain partnership*. Berikut model hierarki AHP (Gambar 4.3) penilaian kesiapan *supply chain partnership*.



Gambar 4. 3 Model Hierarki AHP

#### 4.5 Perhitungan Bobot Kriteria *Supply Chain Partnership*

Hasil dari kuesioner AHP yang telah diberikan kepada responden akan didapat penilaian perbandingan berpasangan pada setiap kriteria *supply chain partnership*. Selanjutnya, nilai kepentingan pada kuesioner akan diolah menggunakan *software Excel*. Penggunaan *Excel* bertujuan untuk mendapatkan

hasil berupa bobot kriteria penilaian kesiapan *supply chain partnership*. Nilai kepentingan pada kuesioner akan dimasukkan dalam *software Excel*. Perhitungan pada *Excel* menggunakan rumus “=PRODUCT(Xx:Xx)^n” untuk menghitung nilai Eigen, “=Eigen(x1)/ Eigen(x1+x2+..+xn)” untuk menghitung bobot, “CI=(λmaks-n)/n-1” untuk menghitung indeks konsistensi, dan “CR=CI/IR” untuk menghitung rasio konsistensi. Nilai IR adalah ‘0.58’ untuk tiga variabel dan di samping pojok kiri tabel diberi tanda “#” untuk membedakan responden. Setelah mendapatkan bobot dari tiap kriteria *supply chain partnership*, data pembobotan responden rata-rata dikumpulkan. Lampiran menyajikan hasil kumpulan bobot individu. Hasil pembobotan tersebut akan dikatakan konsisten dan dapat diandalkan jika tingkat *inconsistency* kurang dari atau sama dengan 10% (Saat, 1990). Pembobotan dilakukan dengan asumsi bahwa setiap indikator penelitian independen. Berikut adalah hasil pembobotan rasio konsistensi PT Kenarie (Tabel 4.2).

Tabel 4. 2 Konsistensi *Supply Chain Partnership*

Responden	Rasio Konsistensi	Keterangan
Ahli 1	0.0568	Konsisten
Ahli 2	0.0380	Konsisten
<b>Keseluruhan</b>	0.0434	Konsisten

Sub indikator pada setiap indikator tidak dilakukan pembobotan menggunakan AHP karena masing-masing sub indikator memiliki kesamaan dan ketergantungan antar sub indikator yang tergolong pada indikator yang sama. Hasil bobot kriteria *supply chain partnership* dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut.

Tabel 4. 3 Bobot Kriteria *Supply Chain Partnership*

Kriteria	Bobot	Peringkat
Information Sharing	0.2860	3
Decision Synchronization	0.2875	2
Incentive Alignment	0.4264	1

#### 4.6 Analisis Kriteria *Supply Chain Partnership*

Penilaian kesiapan *supply chain partnership* pada PT Kenarie akan memperhatikan tiga kriteria, yaitu *information sharing*, *decision synchronization*,

dan *incentive alignment*. Setiap kriteria *supply chain partnership* memiliki tingkat kepentingan masing-masing yang dapat dilihat pada peringkat bobot (Tabel 4.3). Kriteria dengan peringkat bobot tertinggi pertama didapat oleh *incentive alignment* atau keselarasan insentif dengan bobot 0,4624. Kriteria dengan peringkat bobot tertinggi kedua didapat oleh *decision synchronization* atau sinkronisasi keputusan dengan bobot 0,2875. Terakhir, kriteria dengan peringkat bobot ketiga didapat oleh *information sharing* atau berbagi informasi dengan bobot 0,2860.

#### **4.6.1. Analisis Kriteria *Information Sharing* atau Berbagi Informasi**

*Information sharing* atau berbagi informasi merupakan kriteria dengan peringkat bobot terendah yaitu 0,2860. Berbagi informasi adalah bentuk dasar dalam melakukan kolaborasi. Kriteria ini digunakan sebagai alat untuk membangun rasa percaya *partner* dengan cara membuka diri untuk perbaikan yang datang dari proses kolaborasi. Kriteria berbagi informasi digunakan oleh PT Kenarie untuk memperoleh dan bertukar informasi dengan *partner* yang nantinya akan digunakan dalam memutuskan rencana strategis. Menurut PT Kenarie, informasi adalah aspek yang penting dalam bisnis dan bisa menjadi peluang perusahaan untuk berkembang apabila dimanfaatkan dengan strategis. Namun dalam praktik *partnership*, PT Kenarie masih belum melakukan bentuk komunikasi dua arah. Meskipun PT Kenarie memahami pentingnya dan manfaat sebuah informasi, bentuk berbagi informasi dengan *partner* masih sedikit sekali terjadi.

#### **4.6.2. Analisis Kriteria *Decision Synchronization* atau Sinkronisasi Keputusan**

*Decision synchronization* atau sinkronisasi keputusan merupakan kriteria dengan peringkat bobot kedua yaitu 0,2875. Sinkronisasi keputusan adalah bentuk dasar yang kedua dalam melakukan kolaborasi. Kriteria ini digunakan sebagai alat untuk memahami *partner* dan menguji komunikasi, komitmen, dan koordinasi perusahaan dalam kolaborasi. Kriteria sinkronisasi keputusan digunakan oleh PT Kenarie untuk memutuskan transaksi-transaksi pembelian, penjualan, dan proyek. Menurut PT Kenarie, sinkronisasi keputusan dalam sebuah transaksi bisnis adalah hal yang harus dicapai untuk mendapatkan 'deal'. Sehingga dapat diketahui bahwa konsep *partnership* PT Kenarie terkait sinkronisasi keputusan berbeda dan lebih ke arah yang umum dan tidak strategis.

#### 4.6.3. Analisis Kriteria *Incentive Alignment* atau Keselarasan Insentif

*Incentive alignment* atau keselarasan insentif merupakan kriteria dengan peringkat bobot tertinggi yaitu 0,4624. Keselarasan insentif adalah bentuk perubahan dalam melakukan *partnership*. Kriteria ini adalah hasil dari kolaborasi yang dialami perusahaan yang sebagian besar adalah perubahan ke arah yang lebih baik. Kriteria keselarasan insentif adalah kriteria yang paling mudah dimengerti dan dirasakan perusahaan. Menurut PT Kenarie, perubahan yang signifikan dalam operasional perusahaan benar terjadi setelah dilakukannya *partnership*. Pada dasarnya kriteria ini berisi hak istimewa yang diperoleh dalam proses kolaborasi sehingga kriteria ini dapat dengan mudah dirasakan PT Kenarie. Meskipun PT Kenarie memiliki cara yang berbeda terkait penanganan *partnership* namun perubahan dalam bentuk keuntungan telah dirasakan.

#### 4.7 Kunci Keberhasilan *Supply Chain Partnership*

Dalam penelitian ini, penulis merangkum dan merumuskan kunci keberhasilan dari penelitian-penelitian terdahulu untuk mendukung dan merumuskan *supply chain partnership model*. Kunci keberhasilan tersebut adalah *trust* atau rasa percaya, *commitment* atau komitmen, *communication* atau komunikasi, *information readiness* atau kesiapan informasi dan *coordination* atau koordinasi. Dimensi kunci keberhasilan *supply chain partnership* memiliki peranan sebagai dasar dan syarat yang harus dimiliki perusahaan dalam melakukan *partnership*. *Trust* dan *Commitment* dibutuhkan untuk membangun *long-term business*, sedangkan *communication*, *information readiness*, dan *coordination* dibutuhkan untuk mencapai situasi *partnership* yang ideal. Kunci keberhasilan *supply chain partnership* dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut.

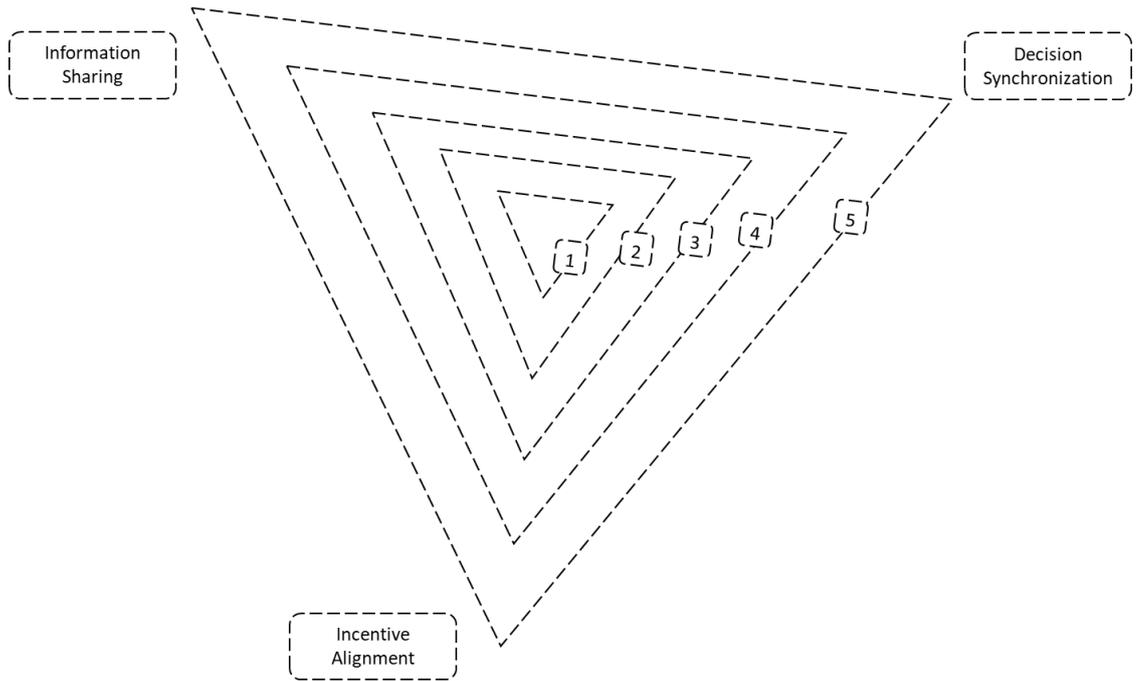
Tabel 4. 4 Kunci Keberhasilan *Supply Chain Partnership*

No.	Dimensi	Definisi	Referensi
1	<i>Trust</i>	Nilai keterbukaan perusahaan dalam melakukan tindakan kolaborasi yang terefleksi dari aktivitas-aktivitas kerjasama perusahaan dengan mitra kolaborasi.	(Akintoye, McIntosh, & Fitzgerald, 2000)
2	<i>Commitment</i>	Kemampuan perusahaan dalam menjalankan kolaborasi, khususnya terkait pemenuhan kontrak dan keuntungan bersama.	(Simatupang & Sridharan, 2005) (Stefani & Sunardi, 2014) (Mohr &

3	<i>Communication</i>	Kemampuan perusahaan dalam bekerjasama dan memberikan informasi terkait kerjasama kolaborasi.	Spekman, 1994) (Panahifar, Byrne, Salam, & Heavey, 2018)
4	<i>Information Readiness</i>	Kemampuan perusahaan dalam memberikan informasi yang dipengaruhi oleh ketepatan dan keterbukaan nilai informasi.	(Panahifar, Byrne, Salam, & Heavey, 2018) (Mohr & Spekman, 1994)
5	<i>Coordination &amp; Responsiveness</i>	Kemampuan perusahaan dalam menangani kejadian-kejadian tidak terduga terkait kolaborasi.	(Simatupang & Sridharan, 2005) (Mohr & Spekman, 1994)

#### ***4.8 Supply Chain Partnership Model***

Pada bagian ini akan dirumuskan *supply chain partnership model* berdasarkan dimensi kolaborasi (Simatupang, 2005), untuk menilai bagaimana kondisi kesiapan *partnership* di perusahaan. *Supply chain partnership model* adalah model yang dirumuskan dari dimensi kolaborasi Simatupang sebagai dimensi utamanya (*Information sharing, Decision Synchronization, Incentive Alignment*). Dimensi kolaborasi Simatupang selanjutnya dirumuskan, dipecah, dan didefinisikan dengan skala *likert* dengan acuan kunci keberhasilan dalam melakukan *partnership* (*Trust, Commitment, Communication, Information Readiness, Coordination & Responsiveness*). Kriteria dan sub kriteria dimodelkan dengan pengukuran satu (1) sebagai tidak sama sekali atau kecil nilainya hingga lima (5) sebagai nilai tertinggi atau terbaik. *Supply chain partnership model* dapat dilihat pada Tabel 4.5. Setelah melakukan pengukuran dengan metode wawancara dan kuesioner, selanjutnya akan dianalisis hasil pengukurannya untuk mengetahui nilai kesiapan *partnership* pada perusahaan. Hasil analisis tersebut kemudian dimasukkan kedalam diagram laba-laba seperti pada Gambar 4.4.



Gambar 4. 4 Diagram Laba-laba *Supply Chain Partnership*

Tabel 4. 5 *Supply Chain Partnership Model*

<i>Dimensi Supply Chain Partnership</i>	<i>State Level</i>				
	<i>1 (Basic)</i>	<i>2 (Developed)</i>	<i>3 (Embedded)</i>	<i>4 (Optimized)</i>	<i>5 (Innovative)</i>
<i>1.Information Sharing</i>	-	-	-	-	-
<i>1.1. Promotional events/ Event promosi.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan sama sekali tidak membuka informasi terkait event promosi. (0%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sedikit informasi dalam menyediakan informasi terkait event promosi. (&lt;25%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sebagian informasi dalam menyediakan informasi terkait event promosi. (25-60%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait event promosi. (60-90%, termasuk rencana masa depan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait event promosi dan perusahaan menyediakan informasi dalam platform online yang dapat diakses bersama. (90-100%)</li> </ul>
<i>1.2. Demand forecast/ Ramalan permintaan.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan sama sekali tidak membuka informasi terkait ramalan permintaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sedikit informasi dalam menyediakan informasi terkait ramalan permintaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sebagian informasi dalam menyediakan informasi terkait ramalan permintaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait ramalan permintaan. (60-90%, termasuk rencana masa depan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait ramalan permintaan dan perusahaan menyediakan informasi dalam platform online yang dapat diakses bersama.</li> </ul>
<i>1.3. Point-of-sale (POS) data/ Data penjualan.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan sama sekali tidak membuka informasi terkait data penjualan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sedikit informasi dalam menyediakan informasi terkait data penjualan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sebagian informasi dalam menyediakan informasi terkait data penjualan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait data penjualan. (60-90%, termasuk rencana masa depan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait data penjualan dan perusahaan menyediakan informasi tersedia dalam platform online yang dapat diakses bersama.</li> </ul>
<i>1.4. Price changes/ Perubahan harga.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan sama sekali tidak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sedikit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sebagian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan</li> </ul>

	membuka informasi terkait perubahan harga.	informasi dalam menyediakan informasi terkait perubahan harga.	informasi dalam menyediakan informasi terkait perubahan harga.	menyediakan informasi terkait perubahan harga. (60-90%, termasuk rencana masa depan)	informasi terkait perubahan harga dan perusahaan menyediakan informasi dalam platform online yang dapat diakses bersama.
<i>1.5. On-hand inventory levels/ Jumlah inventaris.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan sama sekali tidak membuka informasi terkait jumlah inventaris.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sedikit informasi dalam menyediakan informasi terkait jumlah inventaris.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sebagian informasi dalam menyediakan informasi terkait jumlah inventaris.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait jumlah inventaris. (60-90%, termasuk rencana masa depan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait jumlah inventaris dan perusahaan menyediakan informasi dalam platform online yang dapat diakses bersama.</li> </ul>
<i>1.6. Inventory policy/ Kebijakan inventaris.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan sama sekali tidak membuka informasi terkait kebijakan inventaris yang diterapkan di perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sedikit informasi dalam menyediakan informasi terkait kebijakan inventaris yang diterapkan di perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sebagian informasi dalam menyediakan informasi terkait kebijakan inventaris yang diterapkan di perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait kebijakan inventaris yang diterapkan di perusahaan. (60-90%, termasuk rencana masa depan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait kebijakan inventaris di perusahaan dan perusahaan menyediakan informasi dalam platform online yang dapat diakses bersama.</li> </ul>
<i>1.7. Supply disruption/ Gangguan dalam perolehan pasokan.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan sama sekali tidak membuka informasi terkait gangguan dalam perolehan pasokan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sedikit informasi dalam menyediakan informasi terkait gangguan dalam perolehan pasokan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sebagian informasi dalam menyediakan informasi terkait gangguan dalam perolehan pasokan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait gangguan dalam perolehan pasokan. (60-90%, termasuk rencana masa depan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait gangguan dalam perolehan pasokan dan perusahaan menyediakan informasi dalam platform online yang dapat diakses bersama.</li> </ul>

1.8. <i>Order status tracking/ Status pemesanan.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan sama sekali tidak membuka informasi terkait status pemesanan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sedikit informasi dalam menyediakan informasi terkait status pemesanan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sebagian informasi dalam menyediakan informasi terkait status pemesanan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait status pemesanan. (60-90%, termasuk rencana masa depan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait status pemesanan dan perusahaan menyediakan informasi dalam platform online yang dapat diakses bersama.</li> </ul>
1.9. <i>Delivery schedule/ Jadwal pengiriman.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan sama sekali tidak membuka informasi terkait jadwal pengiriman.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sedikit informasi dalam menyediakan informasi terkait jadwal pengiriman.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan membuka sebagian informasi dalam menyediakan informasi terkait jadwal pengiriman.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait jadwal pengiriman. (60-90%, termasuk rencana masa depan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan terbuka secara penuh dalam menyediakan informasi terkait jadwal pengiriman dan perusahaan menyediakan informasi dalam platform online yang dapat diakses bersama.</li> </ul>
<b>2. Decision synchronization</b>	-	-	-	-	-
2.1. <i>Joint plan on product assortment/ Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam merencanakan aneka produk.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan tidak melakukan kerjasama ataupun komunikasi dengan partner dan mengambil keputusan secara sepihak dalam proses perencanaan aneka produk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai mempertimbangkan keterlibatan partner dalam proses pengambilan keputusan terkait perencanaan aneka produk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai melibatkan partner dalam proses pengambilan keputusan terkait perencanaan aneka produk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan perusahaan mulai mempertimbangkan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait perencanaan aneka produk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan selalu bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan selalu mendahulukan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait perencanaan aneka produk.</li> </ul>
2.2. <i>Joint plan on promotional event/ Kolaborasi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan tidak melakukan kerjasama ataupun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai mempertimbangkan keterlibatan partner dalam proses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai melibatkan partner dalam proses pengambilan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan selalu bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan selalu</li> </ul>

perusahaan bersama partner dalam merencanakan event promosi.	komunikasi dengan partner dan mengambil keputusan secara sepihak dalam proses perencanaan event promosi.	pengambilan keputusan terkait perencanaan event promosi.	keputusan terkait perencanaan event promosi.	perusahaan mulai mempertimbangkan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait perencanaan event promosi.	mendahulukan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait perencanaan event promosi.
2.3. <i>Joint development of demand forecast/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam perencanaan untuk ramalan permintaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan tidak melakukan kerjasama ataupun komunikasi dengan partner dan mengambil keputusan secara sepihak dalam rencana pengembangan untuk ramalan permintaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai mempertimbangkan keterlibatan partner dalam proses pengambilan keputusan dalam rencana pengembangan untuk ramalan permintaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai melibatkan partner dalam proses pengambilan keputusan terkait rencana pengembangan untuk ramalan permintaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan perusahaan mulai mempertimbangkan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait rencana pengembangan untuk ramalan permintaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan selalu bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan selalu mendahulukan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait rencana pengembangan untuk ramalan permintaan.</li> </ul>
2.4. <i>Joint resolution on forecast exceptions/</i> Resolusi perusahaan bersama partner atas deviasi ramalan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan tidak melakukan kerjasama ataupun komunikasi dengan partner dan mengambil keputusan secara sepihak dalam mengatasi deviasi ramalan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai mempertimbangkan keterlibatan partner dalam proses pengambilan keputusan dalam mengatasi deviasi ramalan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai melibatkan partner dalam proses pengambilan keputusan terkait resolusi untuk mengatasi deviasi ramalan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan perusahaan mulai mempertimbangkan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait resolusi untuk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan selalu bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan selalu mendahulukan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait resolusi untuk mengatasi deviasi ramalan.</li> </ul>

						mengatasi deviasi ramalan.
2.5. <i>Joint decision on availability level/ Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menentukan tingkat ketersediaan barang.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan tidak melakukan kerjasama ataupun komunikasi dengan partner dan mengambil keputusan secara sepihak dalam menentukan tingkat ketersediaan barang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai mempertimbangkan keterlibatan partner dalam proses pengambilan keputusan dalam menentukan tingkat ketersediaan barang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai melibatkan partner dalam proses pengambilan keputusan terkait penentuan tingkat ketersediaan barang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan perusahaan mulai mempertimbangkan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait penentuan tingkat ketersediaan barang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan selalu bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan selalu mendahulukan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait penentuan tingkat ketersediaan barang.</li> </ul>	
2.6. <i>Joint decision on inventory requirements/ Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menentukan kebutuhan inventaris.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan tidak melakukan kerjasama ataupun komunikasi dengan partner dan mengambil keputusan secara sepihak dalam menentukan kebutuhan inventaris.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai mempertimbangkan keterlibatan partner dalam proses pengambilan keputusan dalam menentukan kebutuhan inventaris.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai melibatkan partner dalam proses pengambilan keputusan terkait penentuan kebutuhan inventaris.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan perusahaan mulai mempertimbangkan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait penentuan kebutuhan inventaris.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan selalu bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan selalu mendahulukan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait penentuan kebutuhan inventaris.</li> </ul>	
2.7. <i>Joint decision on optimal order quantity/</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan tidak melakukan kerjasama ataupun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai mempertimbangkan keterlibatan partner dalam proses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai melibatkan partner dalam proses pengambilan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan selalu bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan selalu</li> </ul>	

Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam optimalisasi jumlah pesanan.	komunikasi dengan partner dan mengambil keputusan secara sepihak dalam optimalisasi jumlah pesanan.	pengambilan keputusan dalam optimalisasi jumlah pesanan.	keputusan terkait optimalisasi jumlah pesanan.	perusahaan mulai mempertimbangkan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait optimalisasi jumlah pesanan.	mendahulukan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait optimalisasi jumlah pesanan.
2.8. <i>Joint resolution on order exceptions/</i> Resolusi perusahaan bersama partner atas deviasi pesanan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan tidak melakukan kerjasama ataupun komunikasi dengan partner dan mengambil keputusan secara sepihak dalam mengatasi deviasi pesanan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai mempertimbangkan keterlibatan partner dalam proses pengambilan keputusan dalam mengatasi deviasi pesanan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai melibatkan partner dalam proses pengambilan keputusan terkait resolusi untuk mengatasi deviasi pesanan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan perusahaan mulai mempertimbangkan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait resolusi untuk mengatasi deviasi pesanan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan selalu bekerjasama dan berkomunikasi dengan partner dan selalu mendahulukan kepentingan bersama dalam proses pengambilan keputusan terkait resolusi untuk mengatasi deviasi pesanan.</li> </ul>
<b>3. Incentive Alignment</b>	-	-	-	-	-
3.1. <i>Joint frequent shopper programs/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam program promosi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan sama sekali tidak memiliki program insentif bersama dalam menjalankan aktivitas promosi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai mempertimbangkan program insentif bersama dalam menjalankan aktivitas promosi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan memiliki program insentif bersama dan mulai melibatkan partner dalam menjalankan program insentif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan selalu melibatkan partner dalam menjalankan program insentif bersama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan selalu melibatkan partner dalam menjalankan program insentif bersama dan program akan dievaluasi secara berkala untuk meningkatkan performa dan perbaikan.</li> </ul>
3.2. <i>Shared saving on reduced inventory</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan tidak memperoleh keuntungan dalam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai mempertimbangkan skenario-skenario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan bekerjasama dan berkomunikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan bekerjasama dan berkomunikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan selalu bekerjasama dan berkomunikasi dengan</li> </ul>

<i>costs/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam upaya mengurangi biaya inventaris.	pengurangan biaya inventaris dari partner.	kerjasama seperti pengurangan waktu lead pemasok dengan partner dalam upaya mengurangi biaya inventaris.	dengan partner pada sebagian aktivitas operasional dalam upaya mengurangi biaya inventaris	dengan partner dalam menjalankan aktivitas operasional yang berhubungan dengan inventaris sebagai upaya mengurangi biaya inventaris.	partner sebelum menjalankan aktivitas operasional menyeluruh yang berhubungan dengan inventaris sebagai upaya mengurangi biaya inventaris.
3.3. <i>Delivery guarantee for a peak demand/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menyediakan jaminan pengiriman untuk permintaan puncak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan tidak memiliki jaminan dari partner atas pemenuhan permintaan untuk operasional perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai mempertimbangkan adanya jaminan dari partner dalam setiap pemenuhan permintaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan telah mendapatkan jaminan terbatas dari partner atas pemenuhan permintaan dengan harga khusus dari partner (Pemenuhan kepentingan partner).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan telah mendapatkan jaminan penuh dari partner atas pemenuhan permintaan dengan harga khusus dari partner (Pemenuhan kepentingan partner).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mendapatkan jaminan penuh dari partner atas pemenuhan permintaan dan kesepakatan terjadi atas dasar kepentingan bersama.</li> </ul>
3.4. <i>Allowance for product defects/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam menangani produk cacat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan tidak memiliki kebijakan terkait penanganan produk cacat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan mulai mempertimbangkan adanya kebijakan terkait penanganan produk cacat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan telah memiliki kebijakan terkait penanganan produk cacat dan mulai mempertimbangkan kepentingan partner atas risiko yang tidak terkontrol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan telah memiliki kebijakan terkait penanganan produk cacat yang telah disesuaikan dengan kepentingan perusahaan sebelum kepentingan partner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan telah memiliki kebijakan terkait penanganan produk cacat yang telah disesuaikan atas kepentingan bersama.</li> </ul>

<p>3.5. <i>Subsidies for retail price markdowns/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam subsidi untuk pengurangan harga eceran.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan tidak memperoleh subsidi penurunan harga dari partner untuk pemesanan dalam jumlah besar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan mulai berkomunikasi dengan partner terkait perolehan subsidi penurunan harga untuk pemesanan dalam jumlah besar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan telah mendapatkan subsidi penurunan harga dari partner untuk pemesanan dalam jumlah besar dengan harga khusus dari partner (Pemenuhan kepentingan partner).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan telah mendapatkan subsidi penurunan harga khusus dari partner untuk pemesanan dalam jumlah besar dengan harga khusus dari partner (Pemenuhan kepentingan partner).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan mendapatkan subsidi penurunan harga khusus dari partner untuk pemesanan dalam jumlah besar dan kesepakatan terjadi atas dasar kepentingan bersama.</li> </ul>
<p>3.6. <i>Agreements on order changes/</i> Kolaborasi perusahaan bersama partner dalam kesepakatan tentang perubahan pesanan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan tidak memiliki kesepakatan dengan partner terkait perubahan yang terjadi pada pesanan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan mulai mempertimbangkan adanya kesepakatan dengan partner terkait perubahan yang terjadi pada pesanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan memiliki kesepakatan dengan partner terkait perubahan yang terjadi pada pesanan dengan risiko sebagian besar ditanggung oleh perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan memiliki kesepakatan dengan partner terkait perubahan yang terjadi pada pesanan dengan risiko sebagian kecil ditanggung oleh perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan memiliki kesepakatan dengan partner terkait perubahan yang terjadi pada pesanan dengan risiko secara adil dibagi bersama dengan partner.</li> </ul>

#### 4.9 Penilaian LSR *Supply Chain Partnership Model*

Setelah dilakukan wawancara dan menerima hasil kuesioner perusahaan, selanjutnya penulis menganalisis hasil kuesioner dan wawancara. Hasil ringkasan wawancara tersebut kemudian dipetakan kembali kedalam *supply chain partnership model* yang telah dirumuskan (Tabel 4.5) untuk mengetahui kondisi kesiapan *supply chain partnership* terkini di PT Kenarie (Tabel 4.6).

Tabel 4. 6 *Supply Chain Partnership Model* Pada PT Kenarie

No	Dimensi	Tingkat Kesiapan				
		1	2	3	4	5
<b>1. Information Sharing</b>						
1.1	<i>Promotional events</i>			√		
1.2	<i>Demand forecast</i>		√			
1.3	<i>Point-of-sale (POS) data</i>		√			
1.4	<i>Price changes</i>	√				
1.5	<i>On-hand inventory levels</i>			√		
1.6	<i>Inventory policy</i>	√				
1.7	<i>Supply disruption</i>		√			
1.8	<i>Order status tracking</i>			√		
1.9	<i>Delivery schedule</i>			√		
<b>2. Decision synchronization</b>						
2.1	<i>Joint plan on product assortment</i>	√				
2.2	<i>Joint plan on promotional event</i>			√		
2.3	<i>Joint development of demand forecast</i>		√			
2.4	<i>Joint resolution on forecast exceptions</i>	√				
2.5	<i>Joint decision on availability level</i>	√				
2.6	<i>Joint decision on inventory requirements</i>	√				
2.7	<i>Joint decision on optimal order quantity</i>		√			
2.8	<i>Joint resolution on order exceptions</i>		√			
<b>3. Incentive Alignment</b>						
3.1	<i>Joint frequent shopper programs</i>			√		
3.2	<i>Shared saving on reduced inventory costs</i>		√			
3.3	<i>Delivery guarantee for a peak demand</i>	√				
3.4	<i>Allowance for product defects</i>			√		
3.5	<i>Subsidies for retail price markdowns</i>				√	
3.6	<i>Agreements on order changes</i>			√		

Selanjutnya setelah kuesioner dan hasil wawancara terpetakan ke dalam *supply chain partnership model* dan mendapatkan nilai kesiapan *partnership* pada setiap indikator dimensinya (Tabel 4.7), kemudian penulis menghitung nilai kesiapan dengan bobot kepentingan PT Kenarie (Tabel 4.3).

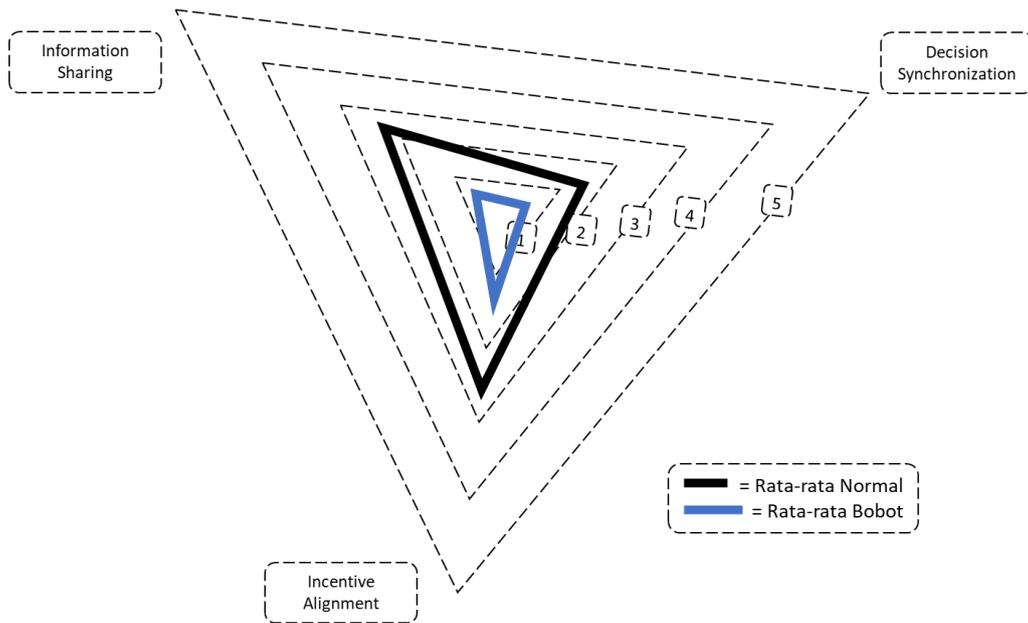
Tabel 4. 7 Rata-rata Tingkat Kesiapan *Supply Chain Partnership* PT Kenarie

No	Dimensi	Tingkat Kesiapan
1.	<i>Information Sharing</i>	2.22
2.	<i>Decision Synchronization</i>	1.625
3.	<i>Incentive Alignment</i>	2.667
<b>Rata-rata Normal Tingkat Kesiapan Keseluruhan</b>		<b>2.171</b>

Tabel 4. 8 Rata-rata Bobot Tingkat Kesiapan *Supply Chain Partnership* PT Kenarie

No	Dimensi	Tingkat Kesiapan
1.	<i>Information Sharing</i>	$2.22 * 0.2860 = 0.6349$
2.	<i>Decision Synchronization</i>	$1.625 * 0.2875 = 0.4672$
3.	<i>Incentive Alignment</i>	$2.667 * 0.4264 = 1,1372$
<b>Rata-rata Bobot Tingkat Kesiapan Keseluruhan</b>		<b><math>2.171 * 1 = 2.171</math></b>

Berdasarkan hasil rata-rata tingkat kematangan dimensi tersebut, kemudian tingkat kematangan tiap dimensi dimasukkan ke dalam diagram laba-laba *supply chain partnership model* (Gambar 4.5). Warna hitam menggambarkan situasi rata-rata normal sedangkan warna biru akan menggambarkan rata-rata bobot. Dapat dilihat bahwa dimensi dengan nilai kesiapan paling rendah adalah *decision synchronization* dan dimensi dengan nilai kematangan paling tinggi adalah dimensi *incentive alignment*. Namun, berdasarkan hasil bobot yang menjadi fokus perusahaan dalam melakukan *partnership* dapat dilihat bahwa meskipun *information sharing* menjadi fokus peringkat terakhir, tingkat kesiapannya masih berada pada level *developed* dengan hasil diatas nilai rata-rata yaitu 2,22.



Gambar 4. 5 Diagram Laba-laba Rata-rata Kesiapan *Supply Chain Partnership* PT Kenarie

#### 4.10 Rekomendasi Peningkatan Tingkat Kesiapan *Supply Chain Partnership* di PT Kenarie

Rata-rata kesiapan *supply chain partnership* pada PT Kenarie tergolong masih belum terimplementasi dengan matang, yaitu kondisi tingkat kematangannya rata-rata secara keseluruhan masih terdapat pada tingkat 2. Oleh karena itu, pada bagian ini akan diberikan beberapa rekomendasi untuk meningkatkan tingkat kesiapan *supply chain partnership* di PT Kenarie berdasarkan hasil *literature review* yang telah disesuaikan dengan kendala *supply chain partnership* perusahaan saat ini. Berikut merupakan rekomendasi yang penulis berikan pada setiap dimensi *supply chain partnership* yang dapat dijadikan pertimbangan dalam penerapan bisnis pada PT Kenarie.

##### 1. Rekomendasi pada Dimensi *Information Sharing*

Dimensi *information sharing* atau berbagi informasi adalah sebuah konsep strategis yang harus dipahami perusahaan. Dengan membuka informasi, perusahaan secara sengaja mengajak *partner* untuk ikut berpartisipasi dalam bisnis perusahaan. Meskipun opini perusahaan memandang informasi sebagai faktor yang penting dalam bisnis. Akan tetapi dalam praktik *partnership* yang terjadi,

kolaborasi dalam berbagi informasi masih kurang dan belum maksimal. Alasan utamanya adalah perusahaan masih belum menganggap berbagi informasi dengan *partnership* adalah aktivitas yang wajib dilakukan meskipun perusahaan tidak menutup-nutupi informasi pada *partner*. Perusahaan masih pasif dalam menjangkau *partner*. Oleh karena alasan ini, perusahaan masih berada pada tingkat dua dalam melakukan *partnership*. Adapun rekomendasi yang penulis berikan diantaranya adalah perusahaan harus terlebih dahulu memahami kembali pentingnya informasi dalam bisnis khususnya informasi-informasi terkait *partnership* seperti event promosi, peramalan permintaan, dan produksi. Informasi tersebut berperan penting dalam proses bisnis kolaborasi. Setelah itu perusahaan dapat menyusun rencana terkait bagaimana membangun jaringan komunikasi informasi dengan *partner* yang sesuai dengan *goal* perusahaan. Selain itu, seleksi informasi pada masing-masing *partner* perlu dilakukan analisis oleh perusahaan untuk menyamakan kepentingan. Setelah rencana strategis telah tersusun, tidak lupa perusahaan dalam melakukan eksekusi harus menyusun kelompok yang didalamnya mengandung setiap elemen (produksi, pengadaan, logistic, pemasaran) untuk implementasi *partnership*.

## 2. Rekomendasi pada Dimensi *Decision Synchronization*

Dimensi *decision synchronization* atau sinkronisasi keputusan adalah dimensi yang berfokus pada keterikatan para pemegang keputusan dalam *partnership*. Selain itu, akan sangat direkomendasikan dalam proses *partnership* apabila terjadi hubungan langsung dengan jadwal yang rutin dan telah disepakati sebelumnya. Kondisi perusahaan saat ini pemegang keputusan diperusahaan kurang terhubung dengan pemegang keputusan *partner*. Kontak sebagian besar masih dilakukan secara tidak langsung melalui Whatsapp dan telepon. Sebagian besar dalam memutuskan keputusan terkait *partnership*, pemegang keputusan perusahaan terhubung melalui pihak ketiga. Dalam melakukan

partnership penting untuk pemegang keputusan bertemu dan berhubungan langsung dengan pemegang keputusan partner.

Selain itu partnership yang terjadi sebagian besar masih sebatas sebuah 'deal' antara perusahaan dengan partner. Masih sedikit dan kurang aktivitas-aktivitas yang mengembangkan bisnis secara bersama-sama. Secara keseluruhan, improvisasi dari *partnership* sebagian besar meningkatkan proses pengadaan dan pemasaran. Perusahaan masih perlu improvisasi dalam proses produksi. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan menyusun kelompok yang didalamnya terdapat setiap pemangku kepentingan pada setiap elemen perusahaan (produksi, pengadaan, logistic, pemasaran) untuk memudahkan perusahaan melakukan pengambilan keputusan bersama.

### 3. Rekomendasi pada Dimensi *Incentive Alignment*

Dimensi *incentive alignment* atau keselarasan insentif adalah dimensi yang menerjemahkan perubahan dan eksklusivitas opsi tambahan saat atau dan setelah melakukan *partnership*. Saat ini PT Kenarie merasakan dampak positif dan sangat mengerti terkait dimensi ini. Akan tetapi, untuk mendapatkan dampak yang lebih akan lebih baik bahwa perusahaan lebih berfokus pada dimensi-dimensi dasar dan masa depan *partnership*. Karena dimensi ini dipengaruhi oleh dua dimensi sebelumnya dan dalam praktik *partnership*, dimensi ini akan secara otomatis ada membawa dampak positif pada perusahaan. Selain itu, perusahaan harus lebih memahami konsep *supply chain* partnership terlebih dahulu dan menentukan tujuan dari *partnership*.

## **BAB IV**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dijelaskan terkait dengan kesimpulan penelitian yang menjawab tujuan penelitian yang telah dilakukan beserta saran untuk penelitian selanjutnya.

#### **5.1 Kesimpulan**

Konsep *supply chain partnership* adalah sebuah rencana strategis yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan *supply network* yang aman melalui *partnership* dengan pemasok. Akan tetapi, apabila perusahaan tidak menangani *partnership* dengan langkah yang tepat maka *network* tersebut tidak pernah akan terbentuk. Oleh karena itu, penulis merumuskan sebuah *framework* pengukuran kesiapan *supply chain partnership model* yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu *Information readiness*, *Decision Synchronization*, dan *Incentive alignment*. Dalam proses perumusannya, penulis menggunakan kunci keberhasilan *partnership* yaitu, *trust*, *commitment*, *communication*, *information readiness*, dan *coordination* untuk menentukan spesifikasi dalam setiap indikator.

Pengukuran kesiapan *supply chain partnership* pada PT Kenarie dilakukan dengan metode kuesioner dan wawancara dengan pemegang keputusan perusahaan. Berdasarkan hasil pengukuran, didapatkan bahwa rata-rata tingkat kesiapan *supply chain partnership* pada PT Kenarie berada pada tingkat dua. Dengan dimensi *incentive alignment* yang memperoleh nilai tertinggi, dilanjutkan dengan *information readiness*, dan *decision synchronization*. Namun setelah dibandingkan dengan rata-rata bobot, perkembangan dimensi *partnership* dengan nilai tertinggi diperoleh oleh *information readiness* dan *decision synchronization*. Hal ini sejalan dengan konsep *partnership* bahwa dimensi *incentive alignment* adalah dimensi yang dipengaruhi oleh dimensi *information readiness* dan *decision synchronization*. Sehingga dalam melakukan *partnership*, perusahaan secara tidak sengaja memenuhi dimensi *information readiness* dan *decision synchronization* meskipun fokus kepentingan perusahaan yang diperoleh dari pembobotan AHP tertinggi adalah *incentive alignment*. Oleh karena itu, rekomendasi peningkatan

kesiapan *supply chain partnership* yang diberikan oleh penulis yang telah disesuaikan dengan kondisi di lapangan, diantaranya yaitu:

1. Perusahaan harus mengubah pola pikir terkait *partnership* dan lebih memahami konsep *supply chain partnership* terlebih dahulu dan menentukan tujuan dari *partnership*.
2. Perusahaan harus lebih aktif dalam melakukan komunikasi terkait bisnis dengan partner dan akan lebih baik apabila perusahaan mampu menciptakan media bersama khusus *partner*.
3. Dalam melakukan bisnis *partnership* akan lebih baik apabila pemegang keputusan yang bertemu langsung dengan pihak partner agar komunikasi dan keputusan dapat sejalan. Selain itu, akan lebih baik apabila sebuah rapat *partnership* dijadwalkan untuk dilakukan secara rutin setiap bulannya.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan pada penelitian ini yaitu pada keterbatasan interaksi dengan para ahli di PT Kenarie, karena ada larangan untuk menyikapi kondisi pandemic di Indonesia, proses pengambilan data tidak bisa dilakukan secara mendalam. Selain itu penelitian ini terbatas pada jumlah ahli atau *expert* yang diijinkan perusahaan.

## **5.3 Saran**

Terdapat saran yang dapat diterapkan untuk perusahaan dan juga untuk penelitian selanjutnya diantaranya yaitu bagi perusahaan, apabila ada rekomendasi yang diterima dan akan dilakukan perubahan dalam perusahaan, beberapa bulan setelah dilakukan perubahan sebaiknya perusahaan melakukan penilaian kesiapan *supply chain partnership* secara mandiri untuk mengetahui tingkat kemajuan perusahaan. Kemudian, bagi penelitian selanjutnya dapat menggunakan dasar *framework supply chain partnership model* yang telah dibangun pada perusahaan dalam industri yang berbeda, selain itu dalam membangun model kedepannya dapat menggunakan metode ANP untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akintoye, A., McIntosh, G., & Fitzgerald, E. (2000). A survey of supply chain collaboration and management in the UK. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 6, 159-168.
- Awa, H., Awara, N., & Emecheta, B. (2010). Collaborative supply chain in the digital age: A case study of its extent of adoption by indigenous organizations in building inter-and intra-firm alignments. *Computer and Information Science*, 128-138
- Ayers, J. (2004). *Supply Chain Project Management: A Structured Collaborative and Measureable Approach*. Boca Raton: CRC Press.
- Ballou, R. H. (2007). The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management. *European Business Review*, Vol. 19, No. 4, 332-348.
- Carter, C. R., & Liane, E. (2011). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International journal of physical distribution & logistics management*, 42-62
- Chicksand, D. (2015). Partnership: The role that power plays in shaping collaborative buyer-supplier exchanges. *Industrial Marketing Management*.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2015). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (6th ed.). Pearson
- Cohen, S., & Roussel, J. (2005). *Strategic supply chain management: the five disciplines for top performance*. McGraw: Hill.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The international journal of logistics management*, 8(1), 1-14.
- Cox, A. (1996). Relational competence and strategic procurement management. *European Journal of Purchasing & Supply Management* Vol. 2, No. 1, 57-70.
- Downey, R. G., & King, C. V. (1998). Missing data in Likert ratings: A comparison of replacement methods. *The Journal of general psychology*, 125(2), 175-191.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*.

- Humphreys, P., Shiu, W., & Lo, V. (2003). Buyer-supplier relationship; perspectives between Hong Kong and United Kingdom. *Journal of Materials Processing Technology* 138, 236-242.
- Kasiram, M. (2010). *Metodologi penelitian: Kualitatif–kuantitatif*.
- Langley Jr, C. J., & Holcomb, M. C. (1992). Creating logistics customer value. *Journal of business logistics*, 13(2), 1.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.
- Min, S., Daugherty, P. J., Roath, A. S., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Richey, R. G. (2005). Supply Chain Collaboration: What's Happening? *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 237-256.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.
- Panahifar, F., Byrne, P. J., Salam, M. A., & Heavey, C. (2018). Supply chain collaborative and firm's performance. *Journal of Enterprise Information*, 31(3), 358-379.
- Pujawan, I. N., & Mahendrawathi, E. R. (2010). *Supply chain management*. Surabaya: Guna Widya.
- Saaty, T. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International journal of services sciences*, 1(1), 83-98.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2005). The collaboration index: a measure for supply chain collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44-62.
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar metodologi penelitian*. Literasi Media Publishing.
- Stefani, V., & Sunardi, O. (2014). Peran dependency, commitment, trust, dan communication terhadap Kolaborasi Rantai Pasok dan Kinerja Perusahaan: Studi Pendahuluan. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 13(3), 322-333.
- Sukati, I., Hamid, A. B., Baharun, R., Tat, H. H., & Said, F. (2011). A study of supply chain management practices: An empirical investigation on consumer goods industry in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 166-176.
- Wright, P., Kroll, M., Pray, B., & Lado, A. (1995). Strategic orientations, competitive advantage, and business performance. *Journal of Business Research*, 33(2), 143-151.



## LAMPIRAN

### KUESIONER 1

#### PEDOMAN WAWANCARA VERIFIKASI KRITERIA DAN SUB KRITERIA *SUPPLY CHAIN PARTNERSHIP*

##### A. PENDAHULUAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kriteria dan sub kriteria *supply chain partnership* beserta peringkatnya sehingga di masa depan perusahaan mampu memanfaatkan hubungan *partnership* dengan *supplier* sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kuesioner ini merupakan salah satu tahapan yang bertujuan untuk menetapkan kriteria dan sub-kriteria *supply chain partnership* yang sesuai kebutuhan perusahaan melalui persetujuan oleh pihak ahli atau berwenang pada bidang yang secara langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan *supply chain partnership*. Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan terkait penelitian termasuk pengisian kuesioner ini, silahkan menghubungi peneliti pada e-mail [leo.ardicanavarooo@gmail.com](mailto:leo.ardicanavarooo@gmail.com) atau nomor telepon dan WhatsApp 081230837897. Terima kasih atas kesediaan waktu Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian.

Hormat saya,

**Leo Ardi Canavaro**

##### B. IDENTITAS RESPONDEN

Bapak/Ibu diharapkan melengkapi identitas responden di bawah ini untuk memudahkan peneliti dalam pengolahan data dan menghubungi kembali jika diperlukan.

1. Nama : .....
2. Pekerjaan : .....
3. Jabatan : .....
4. Lama bekerja : .....

### C. PETUNJUK PENGISIAN

Bapak atau Ibu diharapkan untuk memberi pendapat mengenai kriteria dan sub kriteria *supply chain partnership* pada tabel di bawah. Apakah Bapak/Ibu menyetujui bahwa sub-kriteria pada tabel merupakan sub-kriteria yang sesuai dengan penilaian *supply chain partnership* di perusahaan? Jika setuju, beri tanda (√) pada kolom ‘Ya’. Jika tidak setuju, beri tanda centang (√) pada kolom ‘Tidak’. Berikut contoh pengisian kuesioner: Apabila Bapak/Ibu menyetujui sub-faktor *Promotional event* untuk digunakan dalam penilaian *supply chain partnership*, maka beri tanda (√) pada kolom ‘Ya’. Apabila Bapak/Ibu tidak menyetujui sub-faktor *Demand forecast* sebagai sub faktor untuk digunakan dalam penilaian *supply chain partnership*, maka beri tanda centang (√) pada kolom ‘Tidak’.

No.	Kriteria dan Sub Kriteria	Sesuai	
		Ya	Tidak
<b><i>Information Sharing</i></b>			
1	<b><i>Promotional events</i></b>	(√)	
	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait rencana promosi yang akan dilakukan perusahaan.		
2	<b><i>Demand forecast</i></b>		(√)
	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait hasil ramalan permintaan		

### D. VERIFIKASI SUB KRITERIA SUPPLY CHAIN PARTNERSHIP

Apakah Bapak/Ibu menyetujui bahwa sub faktor pada tabel merupakan sub faktor yang sesuai dengan penilaian *supply chain partnership* di perusahaan? Jika setuju, beri tanda centang (√) pada kolom ‘Ya’. Jika tidak setuju, beri tanda centang (√) pada kolom ‘Tidak’.

No.	Kriteria dan Sub Kriteria	Sesuai	
		Ya	Tidak
<b><i>Information Sharing</i></b>			
1	<b><i>Promotional events</i></b>		

	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait rencana promosi yang akan dilakukan perusahaan.		
2	<b><i>Demand forecast</i></b>		
	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait hasil ramalan permintaan		
3	<b><i>Point-of-sale (POS) data</i></b>		
	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait data penjualan.		
4	<b><i>Price changes</i></b>		
	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait perubahan harga yang dilakukan perusahaan.		
5	<b><i>Inventory-holding cost</i></b>		
	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait biaya operasional persediaan.		
6	<b><i>On-hand inventory levels</i></b>		
	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait kapasitas persediaan perusahaan.		
7	<b><i>Inventory policy</i></b>		
	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait <i>inventory policy</i> perusahaan.		
8	<b><i>Supply disruption</i></b>		
	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait keluhan yang terjadi terhadap masalah pasokan.		
9	<b><i>Order status tracking</i></b>		
	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait <i>order status tracking</i> .		
10	<b><i>Delivery schedule</i></b>		

	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait jadwal pengiriman distribusi yang dilakukan perusahaan.		
--	---	--	--

**Jika terdapat keterangan tambahan untuk faktor maupun sub faktor dari tabel di atas, mohon untuk mengisikannya pada tabel di bawah ini.**

Kriteria/Sub Kriteria	Keterangan

No.	Kriteria dan Sub Kriteria	Sesuai	
		Ya	Tidak
<b><i>Decision Synchronization</i></b>			
1	<b><i>Joint plan on product assortment</i></b>		
	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam pemilihan produk.		
2	<b><i>Joint plan on promotional events</i></b>		
	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> merencanakan kegiatan promosi.		
3	<b><i>Joint development of demand forecast</i></b>		
	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam meramalkan jumlah permintaan.		
4	<b><i>Joint resolution on forecast exceptions</i></b>		
	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam menyikapi batasan peramalan.		
5	<b><i>Consultation on pricing policy</i></b>		

	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam kebijakan harga.		
6	<b><i>Joint decision on availability level</i></b>		
	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam menentukan jumlah barang yang tersedia untuk dijual.		
7	<b><i>Joint decision on inventory requirements</i></b>		
	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam menentukan jumlah persediaan produk.		
8	<b><i>Joint decision on optimal order quantity</i></b>		
	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam menentukan jumlah pesanan yang optimal.		
9	<b><i>Joint resolution on order exceptions</i></b>		
	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam menyikapi permasalahan pesanan.		

**Jika terdapat keterangan tambahan untuk faktor maupun sub faktor dari tabel di atas, mohon untuk mengisikannya pada tabel di bawah ini.**

Kriteria/Sub Kriteria	Keterangan

No.	Kriteria dan Sub Kriteria	Sesuai	
		Ya	Tidak
<b><i>Incentive Alignment</i></b>			
1	<b><i>Joint frequent shopper programs</i></b>		

	Bentuk kerjasama terkait intensitas pembelian yang dilakukan perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .		
2	<b><i>Shared saving on reduced inventory costs</i></b> Bentuk kerjasama terkait peningkatan efisiensi biaya persediaan perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .		
3	<b><i>Delivery guarantee for a peak demand</i></b> Bentuk kerjasama terkait kepastian dalam pemenuhan kontrak kerjasama perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .		
4	<b><i>Allowance for product defects</i></b> Bentuk kerjasama terkait ketersediaan pengembalian produk cacat dalam melakukan transaksi perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .		
5	<b><i>Subsidies for retail price markdowns</i></b> Bentuk kerjasama terkait subsidi harga dalam melakukan transaksi perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .		
6	<b><i>Agreements on order changes</i></b> Bentuk kerjasama terkait perubahan dalam transaksi perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .		

**Jika terdapat keterangan tambahan untuk faktor maupun sub faktor dari tabel di atas, mohon untuk mengisikannya pada tabel di bawah ini.**

Kriteria/Sub Kriteria	Keterangan

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk melakukan pengisian kuesioner verifikasi ini.

## KUESIONER 2

### PEDOMAN WAWANCARA PEMBOBOTAN NILAI PRIORITAS KRITERIA DAN SUB KRITERIA *SUPPLY CHAIN PARTNERSHIP*

#### A. PENDAHULUAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kriteria dan sub kriteria *supply chain partnership* beserta peringkatnya sehingga di masa depan perusahaan mampu memanfaatkan hubungan *partnership* dengan *supplier* sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kuesioner ini merupakan salah satu tahapan yang bertujuan untuk menetapkan prioritas kriteria dan sub-kriteria *supply chain partnership* yang sesuai kebutuhan perusahaan melalui persetujuan oleh pihak ahli atau berwenang pada bidang yang secara langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan *supply chain partnership*. Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan terkait penelitian termasuk pengisian kuesioner ini, silahkan menghubungi peneliti pada e-mail [leo.ardicanavarooo@gmail.com](mailto:leo.ardicanavarooo@gmail.com) atau nomor telepon dan WhatsApp 081230837897. Terima kasih atas kesediaan waktu Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian.

Hormat saya,

**Leo Ardi Canavaro**

#### B. IDENTITAS RESPONDEN

Bapak/Ibu diharapkan melengkapi identitas responden di bawah ini untuk memudahkan peneliti dalam pengolahan data dan menghubungi kembali jika diperlukan.

1. Nama : .....
2. Pekerjaan : .....
3. Jabatan : .....
4. Lama bekerja : .....
- 5.

### C. PETUNJUK PENGISIAN

Bapak atau Ibu diharapkan untuk melakukan pengisian kuesioner berdasarkan tingkat kepentingan atau prioritas dari kriteria dan sub kriteria *supply chain partnership* dengan memberi tanda centang (√) pada kolom di bawah menggunakan *Saaty's Nine Point* atau Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan. Berikut keterangan skala yang digunakan:

Nilai Kepentingan	Pengertian	Keterangan
1	Sama penting	Kedua elemen sama penting
3	Sedikit lebih penting	Elemen yang satu lebih sedikit penting daripada elemen yang lainnya.
5	Cukup penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan prioritas atas satu elemen lebih dari yang lain.
7	Lebih penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan prioritas yang kuat atas satu elemen lebih dari yang lain
9	Mutlak lebih penting	Satu elemen mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya, pada tingkat keyakinan tinggi.
2, 4, 6, 8	Nilai antara	Nilai-nilai antara dua pertimbangan yang berdekatan.

Berikut contoh pengisian kuesioner: Penentuan seberapa penting kriteria *information sharing* jika dibandingkan dengan kriteria *decision synchronization* pada *supply chain partnership* yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Kriteria A	Skala																Kriteria B	
Informasi Sharing	9	√	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Decision Synchronization

Jika Bapak/Ibu memberi tanda centang (√) pada skala 8 di yang lebih dekat ke arah kolom kriteria A atau seperti pada contoh di atas, maka artinya kriteria A dalam contoh yaitu *information sharing* lebih penting dibandingkan

dengan kriteria B *decision synchronization*. Namun jika Bapak/Ibu melakukan pengisian seperti pada contoh di bawah atau lebih mendekati ke arah kolom kriteria B, maka Bapak/Ibu memilih kriteria B *decision synchronization* lebih penting dibandingkan dengan kriteria A *information sharing*.

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
Informasi Sharing	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	√	9	Decision Synchronization

#### D. PENILAIAN PRIORITAS KRITERIA DAN SUB KRITERIA *SUPPLY CHAIN PARTNERSHIP*

Berikut kriteria dan sub kriteria *supply chain partnership* yang disertai keterangan.

No.	Dimensi Partnership	Definisi Indikator
<b>1</b>	<b><i>Information Sharing</i></b>	
1.1	<i>Promotional events</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait rencana promosi yang akan dilakukan perusahaan.
1.2	<i>Demand forecast</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait hasil ramalan permintaan.
1.3	<i>Point-of-sale (POS) data</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait data penjualan.
1.4	<i>Price changes</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait perubahan harga yang dilakukan perusahaan.
1.5	<i>Inventory-holding cost</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait biaya operasional persediaan.
1.6	<i>On-hand inventory levels</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait kapasitas persediaan perusahaan.
1.7	<i>Inventory policy</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait <i>inventory policy</i> perusahaan.
1.8	<i>Supply disruption</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait keluhan yang terjadi terhadap masalah pasokan.
1.9	<i>Order status tracking</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait <i>order status tracking</i> .
1.10	<i>Delivery schedule</i>	Keterbukaan perusahaan dalam memberikan informasi terkait jadwal pengiriman distribusi yang dilakukan perusahaan.
<b>2</b>	<b><i>Decision Synchronization</i></b>	
2.1	<i>Joint plan on product assortment</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam pemilihan produk.
2.2	<i>Joint plan on promotional events</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> merencanakan kegiatan promosi.

2.3	<i>Joint development of demand forecast</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam meramalkan jumlah permintaan.
2.4	<i>Joint resolution on forecast exceptions</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam menyikapi batasan peramalan.
2.5	<i>Consultation on pricing policy</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam kebijakan harga.
2.6	<i>Joint decision on availability level</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam menentukan jumlah barang yang tersedia untuk dijual.
2.7	<i>Joint decision on inventory requirements</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam menentukan jumlah persediaan produk.
2.8	<i>Joint decision on optimal order quantity</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam menentukan jumlah pesanan yang optimal.
2.9	<i>Joint resolution on order exceptions</i>	Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan melibatkan mitra <i>partnership</i> dalam menyikapi permasalahan pesanan.
<b>3</b>	<b><i>Incentive Alignment</i></b>	
3.1	<i>Joint frequent shopper programs</i>	Bentuk kerjasama terkait intensitas pembelian yang dilakukan perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .
3.2	<i>Shared saving on reduced inventory costs</i>	Bentuk kerjasama terkait peningkatan efisiensi biaya persediaan perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .
3.3	<i>Delivery guarantee for a peak demand</i>	Bentuk kerjasama terkait kepastian dalam pemenuhan kontrak kerjasama perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .
3.4	<i>Allowance for product defects</i>	Bentuk kerjasama terkait ketersediaan pengembalian produk cacat dalam melakukan transaksi perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .
3.5	<i>Subsidies for retail price markdowns</i>	Bentuk kerjasama terkait subsidi harga dalam melakukan transaksi perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .
3.6	<i>Agreements on order changes</i>	Bentuk kerjasama terkait perubahan dalam transaksi perusahaan dengan mitra <i>partnership</i> .

Berikut adalah pertimbangan kriteria *supply chain partnership* untuk perusahaan, bagaimana tingkat kepentingan kriteria ini menurut Bapak/Ibu?

Kriteria A	Skala																		Kriteria B
Informati on Sharing	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Decision Synchronizati on	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Incentive Alignment	

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
Decision Synchronizati on	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Incentive Alignment

**Jika terdapat keterangan tambahan untuk faktor maupun sub faktor dari tabel di atas, mohon untuk mengisikannya pada tabel di bawah ini.**

Kriteria/Sub Kriteria	Keterangan

Berikut adalah pertimbangan sub kriteria dari kriteria *information sharing* pada *supply chain partnership* untuk perusahaan, bagaimana tingkat kepentingan kriteria ini menurut Bapak/Ibu?

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>Promotional events</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Demand forecast</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Point-of-sale (POS) data</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Price changes</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Inventory -holding cost</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>On-hand inventory levels</i>

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Inventory policy</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Supply disruption</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Order status tracking</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Delivery schedule</i>

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>Demand forecast</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Point-of-sale (POS) data</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Price changes</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Inventory-holding cost</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>On-hand inventory levels</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Inventory policy</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Supply disruption</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Order status tracking</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Delivery schedule</i>

Kriteria A	Skala																		Kriteria B
<i>Point of Sale (POS) data</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Price changes</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Inventory-holding cost</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>On-hand inventory levels</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Inventory policy</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Supply disruption</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Order status tracking</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Delivery schedule</i>	

Kriteria A	Skala																		Kriteria B
<i>Price changes</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Inventory-holding cost</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>On-hand inventory levels</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Inventory policy</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Supply disruption</i>	

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Order status tracking</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Delivery schedule</i>

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>Inventory holding cost</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>On-hand inventory levels</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Inventory policy</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Supply disruption</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Order status tracking</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Delivery schedule</i>

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>On hand inventory level</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Inventory policy</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Supply disruption</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Order status tracking</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Delivery schedule</i>

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
------------	-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------

<i>Inventory policy</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Supply disruption</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Order status tracking</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Delivery schedule</i>

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>Supply disruption</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Order status tracking</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Delivery schedule</i>

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>Order status tracking</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Delivery schedule</i>

Berikut adalah pertimbangan sub kriteria dari kriteria *decision synchronziation* pada *supply chain partnership* untuk perusahaan, bagaimana tingkat kepentingan kriteria ini menurut Bapak/Ibu?

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>Joint plan on product assortment</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint plan on promotional events</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint developmen</i>

																			<i>t of demand forecast</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint resolution on forecast exceptions</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Consultation on pricing policy</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on availability level</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on inventory requirements</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on optimal order quantity</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint resolution on order exceptions</i>	

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>Joint plan on promotional events</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint development of demand forecast</i>

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint resolution on forecast exceptions</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Consultation on pricing policy</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on availability level</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on inventory requirements</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on optimal order quantity</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint resolution on order exceptions</i>

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>Joint development of demand forecast</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint resolution on forecast exceptions</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Consultation on</i>

																			<i>pricing policy</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on availability level</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on inventory requirements</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on optimal order quantity</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint resolution on order exceptions</i>	

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>Joint resolution on forecast exceptions</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Consultation on pricing policy</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on availability level</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on inventory requirements</i>

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on optimal order quantity</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint resolution on order exceptions</i>

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>Consultation on pricing policy</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on availability level</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on inventory requirements</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on optimal order quantity</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint resolution on order exceptions</i>

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>Joint decision on</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on inventory</i>

<i>availability level</i>																				<i>requirements</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on optimal order quantity</i>		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint resolution on order exceptions</i>		

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>Joint decision on inventory requirements</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint decision on optimal order quantity</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint resolution on order exceptions</i>

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>Joint decision on optimal order quantity</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Joint resolution on order exceptions</i>

**Jika terdapat keterangan tambahan untuk faktor maupun sub faktor dari tabel di atas, mohon untuk mengisikannya pada tabel di bawah ini.**

Kriteria/Sub Kriteria	Keterangan

Berikut adalah pertimbangan sub kriteria dari kriteria *incentive alignment* pada *supply chain partnership* untuk perusahaan, bagaimana tingkat kepentingan kriteria ini menurut Bapak/Ibu?

Kriteria A	Skala																		Kriteria B
<i>Joint frequent shopper programs</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Shared saving on reduced inventory costs</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Delivery guarantee for a peak demand</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Allowance for product defects</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Subsidies for retail price markdowns</i>	

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Agreements on order changes</i>
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------------

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>Shared saving on reduced inventory costs</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Delivery guarantee for a peak demand</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Allowance for product defects</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Subsidies for retail price markdowns</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Agreements on order changes</i>

Kriteria A	Skala																	Kriteria B
<i>Delivery guarantee for a peak demand</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Allowance for product defects</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Subsidies for retail price markdowns</i>
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Agreements on order changes</i>

Kriteria A	Skala																		Kriteria B
<i>Allowance for product defects</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Subsidies for retail price markdowns</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Agreements on order changes</i>	

Kriteria A	Skala																		Kriteria B
<i>Subsidies for retail price markdowns</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Agreements on order changes</i>	

**Jika terdapat keterangan tambahan untuk faktor maupun sub faktor dari tabel di atas, mohon untuk mengisikannya pada tabel di bawah ini.**

Kriteria/Sub Kriteria	Keterangan

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk melakukan pengisian kuesioner verifikasi ini.

### KUESIONER 3

#### PEDOMAN WAWANCARA PENILAIAN KRITERIA DAN SUB KRITERIA *SUPPLY CHAIN PARTNERSHIP*

##### A. PENDAHULUAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kriteria dan sub kriteria *supply chain partnership* beserta peringkatnya sehingga di masa depan perusahaan mampu memanfaatkan hubungan *partnership* dengan *supplier* sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kuesioner ini merupakan salah satu tahapan yang bertujuan untuk menetapkan kriteria dan sub-kriteria *supply chain partnership* yang sesuai kebutuhan perusahaan melalui persetujuan oleh pihak ahli atau berwenang pada bidang yang secara langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan *supply chain partnership*. Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan terkait penelitian termasuk pengisian kuesioner ini, silahkan menghubungi peneliti pada e-mail [leo.ardicanavarooo@gmail.com](mailto:leo.ardicanavarooo@gmail.com) atau nomor telepon dan WhatsApp 081230837897. Terima kasih atas kesediaan waktu Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian.

Hormat saya,

**Leo Ardi Canavaro**

##### B. IDENTITAS RESPONDEN

Bapak/Ibu diharapkan melengkapi identitas responden di bawah ini untuk memudahkan peneliti dalam pengolahan data dan menghubungi kembali jika diperlukan.

1. Nama : .....
2. Pekerjaan : .....
3. Jabatan : .....
4. Lama bekerja : .....
- 5.

### C. PETUNJUK PENGISIAN

Bapak atau Ibu diharapkan untuk memberi pendapat mengenai kriteria dan sub kriteria *supply chain partnership* pada tabel di bawah. Apakah Bapak/Ibu menyetujui bahwa sub-kriteria sesuai dengan kondisi perusahaan dan memenuhi syarat model *supply chain partnership*.

No	Dimensi	Tingkat Kesiapan				
		1	2	3	4	5
<b>1. Information Sharing</b>						
1.1	<i>Promotional events</i>					
1.2	<i>Demand forecast</i>					
1.3	<i>Point-of-sale (POS) data</i>					
1.4	<i>Price changes</i>					
1.5	<i>On-hand inventory levels</i>					
1.6	<i>Inventory policy</i>					
1.7	<i>Supply disruption</i>					
1.8	<i>Order status tracking</i>					
1.9	<i>Delivery schedule</i>					
<b>2. Decision synchronization</b>						
2.1	<i>Joint plan on product assortment</i>					
2.2	<i>Joint plan on promotional event</i>					
2.3	<i>Joint development of demand forecast</i>					
2.4	<i>Joint resolution on forecast exceptions</i>					
2.5	<i>Joint decision on availability level</i>					
2.6	<i>Joint decision on inventory requirements</i>					
2.7	<i>Joint decision on optimal order quantity</i>					
2.8	<i>Joint resolution on order exceptions</i>					
<b>3. Incentive Alignment</b>						
3.1	<i>Joint frequent shopper programs</i>					
3.2	<i>Shared saving on reduced inventory costs</i>					
3.3	<i>Delivery guarantee for a peak demand</i>					
3.4	<i>Allowance for product defects</i>					
3.5	<i>Subsidies for retail price markdowns</i>					
3.6	<i>Agreements on order changes</i>					



## Dokumentasi



## BIODATA PENULIS



Leo Ardi Canavaro, lahir di Surabaya pada tanggal 05 Agustus 1998. Penulis telah menempuh pendidikan di SDN Ketabang 5 Surabaya, SMPN 1 Surabaya, dan SMAN 5 Surabaya. Setelah lulus pendidikan SMA pada tahun 2016, penulis melanjutkan pendidikannya di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama masa perkuliahan, penulis mengikuti berbagai kegiatan baik di Universitas maupun diluar Universitas. Pada tahun pertama penulis mengikuti pelatihan yang ada di ITS seperti LKMM Pra TD, LKMW TD, dan PKTI TD. Pada tahun pertama selain mengikuti kegiatan wajib penulis lebih fokus pada studi. Pada tahun kedua, penulis mulai aktif dalam kegiatan untuk menjadi staff volunteer kegiatan di Universitas dan diluar Universitas. Organisasi di luar Universitas yang pertama kali penulis ikuti adalah IYE. Tahun ketiga penulis mulai aktif dalam kegiatan organisasi di fakultas dan menjabat sebagai Staff BEM FBMT. Pada tahun yang sama penulis memulai kerja praktek pada bagian pengadaan dan perencanaan barang dan jasa di PT Petrokimia Gresik. Penulis memiliki ketertarikan pada bidang operasional perusahaan dan *supply chain management* ketika aktif menjadi mahasiswa dan berharap nantinya dapat melanjutkan studi S2 dalam bidang tersebut. Apabila ingin berdiskusi lebih lanjut, dapat menghubungi melalui [leo.ardicanavarooo@gmail.com](mailto:leo.ardicanavarooo@gmail.com)