

**SEGMENTASI PEMASOK TOKO "X"  
BERDASARKAN KEMAMPUAN DAN KESEDIAAN**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat  
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh:  
Margaret Elisa  
2015120094**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018  
BANDUNG  
2018**

# **SUPPLIER SEGMENTATION OF TOKO "X" BASED ON CAPABILITY AND WILLINGNESS**



## **UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete part of the requirements  
for Bachelor's Degree in Economics

**By**  
**Margaret Elisa**  
**2015120094**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
PROGRAM IN MANAGEMENT  
Accredited by National Accreditation Agency  
No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018  
BANDUNG  
2018**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**SEGMENTASI PEMASOK TOKO "X"  
BERDASARKAN KEMAMPUAN DAN KESEDIAAN**

Oleh:

Margaret Elisa

2015120094

Bandung, Desember 2018

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing Skripsi,

Dr. Maria Merry Mariantl, Dra., M.Si.

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Margaret Elisa  
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 17 Oktober 1997  
NPM : 2015120094  
Program studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**Segmentasi Pemasok Toko "X"  
Berdasarkan Kemampuan dan Kesediaan**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan:

**Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si.**

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003:  
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelamya

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal: 10 Desember 2018

Pembuat pernyataan :



(Margaret Elisa)

## ABSTRAK

Toko "X" adalah peritel yang menjual alat-alat kebutuhan rumah tangga dan memiliki 27 pemasok dengan jenis pasokan barang yang berbeda. Dengan jumlah pemasok yang banyak, hal ini berarti toko membutuhkan pengelolaan pemasok yang baik. Setelah melakukan wawancara, beberapa gejala timbul seperti pemasok lupa melakukan pencatatan, menghilangkan catatan pemesanan dan melakukan dua kali pencatatan saat toko memesan barang. Terjadi *loss sales* karena pemasok tidak menyediakan persediaan lebih. Toko "X" sudah memilih pemasok, namun tidak dilakukan satu langkah yang dapat membantu perusahaan mengelola hubungan dengan jumlah pemasok yang banyak yaitu segmentasi pemasok. Segmentasi pemasok diperlukan Toko "X" untuk mengelompokkan para pemasok berdasarkan karakteristik tertentu dan pada akhirnya menemukan cara efektif untuk mengelola hubungannya.

Segmentasi pemasok menggunakan berbagai variabel, salah satunya adalah kemampuan dan kesediaan pemasok. Kemampuan pemasok adalah sekumpulan keterampilan dan pengetahuan yang memungkinkan perusahaan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dan menggunakan asetnya dalam fungsi bisnis berbeda yang penting untuk pembeli. Kesediaan pemasok adalah keyakinan, komitmen dan motivasi untuk menjalin hubungan (bersifat jangka panjang) dengan pembeli. Kemampuan dan kesediaan dinilai berdasarkan beberapa dimensi. Dalam penelitian ini, dimensi kemampuan yang digunakan adalah Harga, Pengiriman, Kualitas Barang, Produksi, Sistem Komunikasi, Inovasi, Penerimaan Pesanan dan Pengiriman Faktur Kepada Pelanggan Menggunakan *Electronic Data Interchange* (EDI), Jaminan dan Klaim. Dimensi kesediaan yang digunakan adalah Kesediaan Komitmen Terhadap Kualitas Barang, Layanan dan Proses Kerja, Komitmen Untuk Melakukan Perbaikan Terus Menerus Pada Produk dan Proses, Keeratan Hubungan, Keterbukaan Terhadap Evaluasi, Bersikap Jujur dan Menghargai Pembeli, Kesediaan Untuk Berbagi Informasi dan Melakukan Penghematan Biaya, Hubungan Jangka Panjang.

Jenis penelitian ini adalah penelitian terapan yang membantu hubungan Toko "X" dengan para pemasok, walaupun tidak memberikan solusi secara langsung yaitu berupa segmentasi pemasok. Untuk mengumpulkan data terkait, dilakukan wawancara dengan pihak manajemen Toko "X", survei menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 27 pemasok pada minggu ketiga sampai minggu keempat bulan Oktober 2018 dan studi literatur.

Hasil penelitian menunjukkan tingkat kemampuan dan kesediaan para pemasok Toko "X" secara rata-rata adalah 4,09 dan 4,46, yang termasuk kategori tinggi. Untuk segmentasi pemasok, didapatkan 25 pemasok di kuadran IV (tingkat kemampuan dan kesediaan yang tinggi), 1 pemasok di kuadran II (tingkat kemampuan tinggi dan kesediaan rendah) dan 1 pemasok di kuadran III (tingkat kemampuan rendah dan kesediaan tinggi). Untuk pemasok yang berada di kuadran IV, Toko "X" sebaiknya menjaga hubungan lebih baik dengan pemasok potensial tersebut. Pemasok yang berada pada kuadran III, Toko "X" sebaiknya melakukan komunikasi secara aktif dengan menghubungi terlebih dahulu, memotivasi dan menyampaikan informasi. Pemasok yang berada pada kuadran II, Toko "X" sebaiknya berusaha meningkatkan kemampuan pemasok dengan berbagi ilmu dan memotivasi agar dengan tingkat kesediaan yang tinggi, dapat mendorong pemasok tersebut untuk mengembangkan kemampuannya.

Kata Kunci: segmentasi pemasok, kemampuan pemasok, kesediaan pemasok

## **ABSTRACT**

Toko "X" is a retail store that sells household appliances and has 27 suppliers with different types of good supply. With a large number of suppliers, this means that Toko "X" needs good supplier management. After the interview, several symptoms arise such as suppliers forget to take notes, omit order notes and double record when the store orders goods. "Loss of sales" occurs because suppliers don't provide more inventory. Toko "X" has chosen a supplier, but no steps have been taken that can help companies to manage relationships with a large number of suppliers, it is called supplier segmentation.

Supplier segmentation is required by Toko "X" to classify suppliers based on certain characteristics and ultimately find the effective way to manage their relationships. Supplier segmentation uses various criteria, one of them is supplier capability and willingness variables. Supplier capability is a set of skills and knowledge that allows companies to coordinate activities and use their assets in different business functions that are important to buyers. The willingness of suppliers is confidence, commitment and motivation to establish a relationship (long-term) with the buyer. Capability and willingness are assessed based on several dimensions. In this study, the dimensions of capability used are Price, Delivery, Quality of Goods, Production, Communication System, Innovation, Supplier's Order Entry and Invoicing System Including EDI, Warranties and Claims. The dimensions of willingness used are Willing Commitment to Quality of Goods, Services and Work Processes, Commitment to Continuous Improvement in Products and Processes, Relationship Closeness, Openness to Site Evaluation, Honest and Respect for Buyers, Willingness to Share Information and Making Cost Savings, Long-term Relationship.

This type of research is applied research that helps Toko "X" manage their relationships with suppliers, although it does not provide a direct solution, it provides supplier segmentation. To collect related data, an interview with Toko "X" management was conducted, surveys using questionnaires that were shared to 27 suppliers in the third week to the fourth week of October 2018 and literature studies.

The results showed that the level of capability and willingness of the suppliers of Toko "X" were 4.09 and 4.46 on average, which categorized as high category. For supplier segmentation, there were 25 suppliers in quadrant IV (high level of capability and willingness), 1 supplier in quadrant II (high level of capability and low level of willingness) and 1 supplier in quadrant III (low level of capability and high level of willingness). For suppliers in quadrant IV, Toko "X" should maintain better relations with these potential suppliers. Suppliers in quadrant III, Toko "X" should actively communicate by contacting first, motivating and delivering information. Suppliers who are in quadrant II, Toko "X" should try to improve the capability of suppliers by sharing knowledge and motivating so with a high level of willingness, it can boost these suppliers to develop their capabilities.

Keywords: supplier segmentation, supplier capability, supplier willingness

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat-Nya, Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya. Skripsi berjudul "**Segmentasi Pemasok Toko "X" Berdasarkan Kemampuan dan Kesiediaan**" ditujukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh Sarjana Ekonomi.

Di dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis telah melibatkan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua, Ertabarlian Gozali dan Lisnawati Kusnadi, yang telah memberikan kasih sayang dan dukungan baik secara finansial dan non-finansial.
2. Kedua kakak kandung, Maria Meliana dan Ignasius Mario, yang telah memberikan dukungan kepada Penulis dalam bentuk apapun.
3. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi yang memperbolehkan penulis menempuh studi untuk menjadi sarjana.
4. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen yang telah memperbolehkan penulis untuk melakukan sidang, dan bimbingannya lewat program mata kuliah atau program lainnya.
5. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si., selaku pembimbing skripsi, yang telah memberi dukungan dan membantu mengarahkan, membimbing serta masukan untuk masa depan Penulis.
6. Ibu Katlea Fitriani, ST., MSM., yang telah membantu Penulis dalam pembuatan berupa dukungan dan masukan proposal seminar sehingga dapat berlanjut saat skripsi.
7. Bapak Vincentius Josef Wisnu Wardhono, Drs., MSIE., selaku dosen wali yang telah memberikan dukungan selama menjalani kuliah dan masukan-masukan untuk masa depan Penulis.
8. Ibu L. Retno Adriani, Dra., M.Si., yang telah memberikan kesempatan untuk penulis mengisi waktu kekosongan dengan menjadi asisten laboratorium MENEFESTO saat sedang menjalani skripsi.
9. Bapak Ivan Prasetya SE., MSM., M.Eng., yang telah memberikan Penulis dukungan dan masukan untuk skripsi dan lomba yang pernah dijalani tim CONY sehingga mendapat ilmu lebih tentang pemasaran.

10. Semua dosen dan staf Fakultas Ekonomi lain yang telah membantu dan membimbing penulis selama menempuh kurang lebih 3 tahun ini.
11. Pihak Toko "X" yang telah mengizinkan Penulis untuk melakukan penulisan dan memberikan data-data yang dibutuhkan untuk melengkapi skripsi ini.
12. Teman-teman seperjuangan, HSS SMO, Cynthia Anastasia dan Ryan Samuel yang telah bersama-sama dari awal seminar sampai ke tahap skripsi, selalu memberi dukungan dan masukan untuk Penulis dalam penyusunan skripsi.
13. Grup CONY, Chindra Puspita dan Sisca Septiana yang menjadi teman seperjuangan selama metodologi penulisan, magang, dan skripsi serta lomba-lomba yang pernah diikuti oleh tim.
14. Grup UNPAR1ST, Chindra Puspita, Vebie Widuanisa, Sagita Gustie, dan Yulien Yusanti yang telah memberikan dukungan dan mengajak Penulis bermain pada waktu kosong.
15. Grup 9404, Sagita Gustie, Mayesta Dewi, Nadelia Rachma, Christian Stefano, Timmy Christopher, Deniel Mayorga, Yusinta Putri, Putri Dinda, Rosaline Dwi, Bella Rizkiantara, dan Silvia yang telah mengisi hari selama pengerjaan skripsi dengan rapat-rapat, pertemuan dan lain sebagainya.
16. Teman-teman kuliah Penulis: Olivia Lauwira, Paskalia Clarita, Jessica Antoro, Vina Christianti, Astari Irviana, Defanya Aphrecita, Yohana Fransiska, Maria Yolanda Alvina, Syenni Linggar, yang telah memberikan semangat kepada penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.
17. Teman-teman SMA: Belinda Marcia, Jessica Nathania, Christie, Belinda Arielle, yang telah memberikan semangat selama pengerjaan skripsi.
18. Pihak-pihak lain yang telah membantu Penulis secara langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan skripsi.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun untuk penulisan selanjutnya.

Bandung, Desember 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

	Hal.
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian .....	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	5
1.4. Kerangka Pemikiran .....	6
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1. Pengecer.....	8
2.2. Manajemen Operasi .....	8
2.2.1. Pentingnya Manajemen Operasi.....	9
2.2.2. Keputusan Dalam Manajemen Operasi .....	9
2.3. Rantai Pasok .....	10
2.3.1. Tujuan Rantai Pasok.....	10
2.3.2. Tahapan Rantai Pasok .....	10
2.3.3. Manajemen Rantai Pasok.....	11
2.3.4. Proses Makro Rantai Pasok .....	12
2.4. Aktivitas Manajemen Hubungan Pemasok.....	13
2.5. Segmentasi Pemasok .....	20
2.5.1. Syarat Pembentukan Segmentasi Pemasok.....	20
2.5.2. Langkah-langkah Pembuatan Segmentasi Pemasok.....	20
2.5.3. Kriteria Segmentasi Pemasok .....	21
2.6. Variabel Kemampuan Pemasok.....	29
2.7. Variabel Ketersediaan Pemasok.....	43
<b>BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN</b> .....	<b>53</b>
3.1. Metode Penelitian .....	53
3.1.1. Jenis Penelitian.....	53

3.1.2. Jenis Data .....	54
3.1.3. Teknik Pengumpulan Data .....	55
3.1.4. Populasi Penelitian .....	56
3.1.5. Operasionalisasi Variabel.....	56
3.1.6. Pengukuran Variabel.....	64
3.1.7. Teknik Analisa Data .....	64
3.2. Objek Penelitian.....	65
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	65
3.2.2. Produk yang dijual .....	65
3.2.3. Pemilihan Pemasok.....	66
3.2.4. Proses Pemesanan dan Penerimaan Barang.....	66
3.2.5. Manajemen Operasi Perusahaan .....	68
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>69</b>
4.1. Kemampuan Para Pemasok Toko “X” .....	69
4.1.1. Dimensi Harga.....	72
4.1.2. Dimensi Pengiriman .....	73
4.1.3. Dimensi Kualitas Barang .....	74
4.1.4. Dimensi Produksi.....	75
4.1.5. Dimensi Sistem Komunikasi.....	76
4.1.6. Dimensi Inovasi.....	78
4.1.7. Dimensi Penerimaan Pesanan dan Pengiriman Faktur Kepada Pelanggan Menggunakan <i>Electronic Data Interchange</i> (EDI) .	79
4.1.8. Dimensi Jaminan dan Klaim.....	80
4.2. Kesiediaan Para Pemasok Toko “X” Untuk Menjalin Hubungan Dengan Pelanggannya .....	81
4.2.1. Dimensi Komitmen Terhadap Kualitas Barang, Layanan dan Proses Kerja .....	84
4.2.2. Dimensi Komitmen Untuk Melakukan Perbaikan Terus Menerus Pada Produk dan Proses.....	85
4.2.3. Dimensi Keeratan Hubungan.....	86
4.2.4. Dimensi Keterbukaan Terhadap Evaluasi.....	86
4.2.5. Dimensi Bersikap Jujur dan Menghargai Pembeli.....	87
4.2.6. Dimensi Kesiediaan Untuk Berbagi Informasi dan Melakukan Penghematan Biaya .....	89
4.2.7. Dimensi Hubungan Jangka Panjang .....	90
4.3. Segmentasi Pemasok Toko “X” Berdasarkan Kemampuan dan Kesiadaannya Menjalin Hubungan Dengan Pelanggannya.....	91

4.3.1. Kuadran IV .....	92
4.3.2. Kuadran III.....	93
4.3.3. Kuadran II.....	94
<b>BAB 5_KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>96</b>
5.1. Kesimpulan .....	96
5.2. Saran .....	98
5.2.1. Saran Untuk Perusahaan .....	98
5.2.2. Saran Akademik.....	99

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

**RIWAYAT HIDUP PENULIS**

## DAFTAR TABEL

		Hal.
Tabel 1.1.	Hasil Studi Pendahuluan 4 Pemasok Toko "X" Berdasarkan Variabel Kemampuan dan Kesiediaan	3
Tabel 2.1.	<i>Variables of Supplier Capabilities For Possible Supplier Segmentation</i>	29
Tabel 2.2.	<i>Variables of Supplier Willingness For Possible Supplier Segmentation</i>	44
Tabel 3.1.	Operasionalisasi Variabel Kemampuan ( <i>Capability</i> )	60
Tabel 3.2.	Operasionalisasi Variabel Kesiediaan ( <i>Willingness</i> )	62
Tabel 3.3.	Ukuran Variabel Tingkat Kemampuan dan Kesiediaan Pemasok	64
Tabel 3.4.	Rentang Skala dan Kategori	65
Tabel 4.1.	Rata-rata Kemampuan Para Pemasok Toko "X"	70
Tabel 4.2.	Urutan Dimensi Variabel Kemampuan	71
Tabel 4.3.	Indikator Dimensi Harga Berdasarkan Urutan	72
Tabel 4.4.	Indikator Dimensi Pengiriman Berdasarkan Urutan	73
Tabel 4.5.	Indikator Dimensi Kualitas Barang Berdasarkan Urutan	74
Tabel 4.6.	Indikator Dimensi Produksi Berdasarkan Urutan	75
Tabel 4.7.	Indikator Dimensi Sistem Komunikasi Berdasarkan Urutan	77
Tabel 4.8.	Indikator Dimensi Inovasi Berdasarkan Urutan	78
Tabel 4.9.	Indikator Dimensi Penerimaan Pesanan dan Pengiriman Faktur Kepada Pelanggan Menggunakan <i>Electronic Data Interchange (EDI)</i> Berdasarkan Urutan	79
Tabel 4.10.	Indikator Dimensi Jaminan dan Klaim Berdasarkan Urutan	81
Tabel 4.11.	Rata-rata Kesiediaan Para Pemasok Toko "X"	82
Tabel 4.12.	Urutan Dimensi Variabel Kesiediaan	83
Tabel 4.13.	Indikator Dimensi Komitmen Terhadap Kualitas Barang, Layanan dan Proses Kerja Berdasarkan Urutan	84
Tabel 4.14.	Indikator Dimensi Komitmen Untuk Melakukan Perbaikan Terus Menerus Pada Produk dan Proses Berdasarkan Urutan	85
Tabel 4.15.	Indikator Dimensi Keeratan Hubungan Berdasarkan Urutan	86
Tabel 4.16.	Indikator Dimensi Keterbukaan Terhadap Evaluasi Berdasarkan Urutan	87
Tabel 4.17.	Indikator Dimensi Bersikap Jujur Dan Menghargai Pembeli Berdasarkan Urutan	88
Tabel 4.18.	Indikator Dimensi Kesiediaan Untuk Berbagi Informasi Dan Melakukan Penghematan Biaya Berdasarkan Urutan	89
Tabel 4.19.	Indikator Dimensi Hubungan Jangka Panjang Berdasarkan Urutan	90
Tabel 4.20.	Tingkat Kesiediaan Pemasok N	93
Tabel 4.21.	Tingkat Kemampuan Pemasok Q	94

## DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 1.1. Dimensi Kemampuan dan Kesiediaan Yang Digunakan Oleh Penulis	7
Gambar 2.1. <i>Supply Chain Stages</i>	11
Gambar 2.2. <i>Supply Chain Macro Processes</i>	12
Gambar 2.3. <i>Continuous Cycle of Supplier Relationship Management Activities</i>	14
Gambar 2.4. <i>Different Criteria Used in Supplier Selection Literature</i>	16
Gambar 2.5. <i>Aggregated Importance Of The Supplier Selection Criteria Across Industries</i>	17
Gambar 2.6. <i>Supplier Selection Criteria and Sub-Criteria (adapted from: Ho et al., 201; Wu and Barnes, 2010)</i>	18
Gambar 2.7. <i>Criteria and Sub-Criteria For The Supplier Selection</i>	19
Gambar 2.8. <i>Supplier Segmentation Criteria</i>	21
Gambar 2.9. <i>Contextual Profile</i>	22
Gambar 2.10. <i>Strategic Supplier Typology</i>	25
Gambar 2.11. <i>A Generic Model Of Supplier Segmentation</i>	26
Gambar 2.12. <i>Supplier Segmentation Based On Supplier Potential</i>	27
Gambar 3.1. Proses Pemesanan dan Penerimaan Barang	66
Gambar 4.1. Segmentasi Para Pemasok Toko "X"	92

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Hasil Observasi Toko “X”
- Lampiran 2. Wawancara Dengan Pihak Manajemen Toko “X”
- Lampiran 3. Daftar Para Pemasok Toko “X”
- Lampiran 4. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 5. Hasil Kuesioner Variabel Kemampuan Pemasok
- Lampiran 6. Hasil Kuesioner Variabel Kesiediaan Pemasok

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Pertumbuhan industri di Indonesia memberikan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional pada triwulan III tahun 2017 mencapai 5,49 persen. Kontribusi sektor perdagangan sebesar 12,98 persen dan berada di urutan ketiga setelah industri pengolahan non-migas dan sektor pertanian, kehutanan dan perikanan. (<http://www.kemenperin.go.id/artikel/18379/Capai-5,49-Persen,-Pertumbuhan-Industri-Kembali-Meroket-di-atas-Perekonomian>)

Menteri Perindustrian Saleh Husin mengatakan perdagangan dapat berkembang apabila didukung dengan produk industri yang berkualitas dan berdaya saing. Kementerian Perindustrian terus menjalankan program dan kebijakan pengembangan industri nasional dalam rangka memperkuat sektor perdagangan (<http://kemenperin.go.id/artikel/14160/Menperin:-Kebijakan-Industri-Perkuat-Sektor-Perdagangan>).

Dalam sektor perdagangan, setiap perusahaan bergantung pada perusahaan lain. Perusahaan tersebut minimal membutuhkan perusahaan lain untuk memasok barang atau jasa yang akan dijualnya. Jika tidak ada pemasok, maka operasional perusahaan akan terhambat. Ketergantungan tersebut biasanya disebut sebagai rantai pasok. Dalam tahapan rantai pasok, akan dihubungkan lewat lima bagian umum yaitu pemasok, pabrik, distributor, perusahaan ritel dan konsumen. Bagian-bagian tersebut harus saling bekerja sama untuk mencapai tujuan akhir yaitu menyampaikan nilai kepada konsumen. Salah satu bagian yang berkontribusi dalam penyampaian nilai langsung kepada konsumen pada rantai tersebut adalah perusahaan ritel. Berbagai perusahaan ritel (peritel) muncul dengan menjual berbagai barang kebutuhan sehari-hari. Jika dilihat dari data Badan Pusat Statistik (BPS) pada 2016, peritel memiliki kontribusi 15,24% terhadap total PDB dan menyerap tenaga kerja sebesar 22,4 juta atau 31,81% dari tenaga kerja non pertanian (<https://ekbis.sindonews.com/read/1202726/34/mendaq-kontribusi-ritel-pada-perekonomian-nasional-makin-besar-1493963949>). Kontribusi peritel yang cukup tinggi menuntut setiap perusahaan terus berkembang dan memenuhi kebutuhan masyarakat sehari-hari. Tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan masyarakat tetapi setiap peritel bergantung pada pemasok untuk mendukung

aktivitas operasionalnya. Peritel harus mampu menjaga hubungannya dengan pemasok yang menjadi pendorong keberlanjutan perusahaan.

Toko "X" adalah salah satu peritel yang menjual alat-alat kebutuhan rumah tangga yang terletak di daerah Jakarta. Toko "X" memiliki jumlah pemasok sebanyak 27 dengan bermacam jenis barang yang berbeda. Dengan jumlah pemasok yang banyak, hal ini membuktikan bahwa toko memerlukan pengelolaan yang baik dengan pemasok. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat berbagai gejala sebagai berikut. Ketika memesan barang, pemasok lupa melakukan pencatatan sehingga toko harus menelepon kembali. Pemasok juga pernah menghilangkan catatan pemesanan dan melakukan dua kali pencatatan, sehingga toko terpaksa harus membayar dua kali pemesanan tersebut. Lalu, pemasok terlambat atau lupa melakukan pengiriman barang. Ketika mendapat pesanan dari pembeli, terjadi *loss sales* karena pemasok tidak menyediakan persediaan lebih. Toko "X" sudah memilih pemasok untuk mendukung aktivitas operasional perusahaannya. Namun, Toko "X" tidak melakukan satu langkah dimana langkah tersebut dapat membantu perusahaan mengelola hubungan dengan para pemasoknya.

Dalam sebuah jurnal dari Rezaei dan Ortt (2011), disebutkan "*Supplier segmentation should be viewed as a step in longitudinal process that includes selecting supplier, segmenting them, managing the relationship with them and actively developing their role over time.*" Hal ini berarti, segmentasi pemasok perlu dilihat sebagai langkah dalam proses jangka panjang termasuk memilih, mensegmentasi, mengelola hubungan, dan secara aktif mengembangkan peran pemasok dari waktu ke waktu. Terjadi kesenjangan antara kenyataan dan teori yang ada, yaitu Toko "X" tidak melakukan segmentasi pemasok. Toko "X" hanya melakukan pemilihan pemasok, lalu mengelola hubungan dengan para pemasoknya.

Segmentasi pemasok adalah salah satu aktivitas bisnis yang penting untuk meningkatkan hasil dari usaha perusahaan, untuk menjaga dan meningkatkan posisi dalam industri, sama halnya dengan segmentasi pelanggan, target pasar dan pemosisian (Svensson, 2004). Segmentasi pemasok bertujuan untuk mengelompokkan para pemasok ke dalam segmen berdasarkan kriteria tertentu. Segmentasi pemasok dibuat berdasarkan 2 variabel yaitu kemampuan (*capability*) dan kesediaan (*willingness*). Kemampuan pemasok adalah sekumpulan keterampilan dan pengetahuan yang memungkinkan perusahaan



mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dan menggunakan asetnya dalam fungsi bisnis berbeda yang penting untuk pembeli. Kesiapan pemasok adalah keyakinan, komitmen dan motivasi untuk menjalin hubungan (bersifat jangka panjang) dengan pembeli (Rezaei & Ortt, 2011).

Selanjutnya dilakukan studi pendahuluan dengan membagikan angket pendahuluan kepada 4 pemasok Toko "X". Angket tersebut terdiri dari 20 pernyataan yang dikelompokkan berdasarkan variabel kemampuan (pernyataan 1-10) dan variabel kesiapan (pernyataan 11-20). Jawaban untuk setiap pernyataan tersebut adalah "Ya" atau "Tidak". Jika dilihat dari Tabel 1.1., mayoritas pemasok Toko "X" menyatakan "Ya" ditunjukkan dengan tanda centang (✓) pada setiap pernyataan yang diajukan dan merupakan hal yang pemasok lakukan.

Tabel 1.1.  
Hasil Studi Pendahuluan 4 Pemasok Toko "X"  
Berdasarkan Variabel Kemampuan dan Kesiapan

No	Pernyataan	Pemasok			
		A	B	C	D
1	Perusahaan Anda meningkatkan kualitas produk secara terus menerus	✓	✓	✓	✓
2	Perusahaan Anda mampu memproduksi, memiliki fasilitas produksi yang memadai dan kapasitas persediaan yang besar	✓	✓	✓	✓
3	Perusahaan Anda memiliki sistem komunikasi yang baik dengan pembeli	✓	✓	✓	✓
4	Perusahaan Anda memberikan jaminan produk dan menerima keluhan dari pembeli	✓	✓	✓	✓
5	Perusahaan Anda melakukan manajemen sumber daya manusia yang baik	✓	✓	✓	✓
6	Perusahaan Anda memiliki pengetahuan yang baik tentang industri	✓	✓	✓	✓
7	Perusahaan Anda memiliki kinerja yang bagus	✓	✓	✓	✓
8	Perusahaan Anda mampu mengelola limbah atau limbah berbahaya yang dihasilkan	✓	x	✓	✓
9	Perusahaan Anda memproduksi barang lebih dari permintaan sebagai cadangan	✓	x	✓	x
10	Perusahaan Anda menjalin hubungan yang erat dengan pembeli	✓	✓	✓	✓
11	Perusahaan Anda berkomitmen pada kualitas produk yang dihasilkan	✓	✓	✓	✓
12	Perusahaan Anda berkomitmen melakukan perbaikan terus menerus pada proses dan produk yang dihasilkan	✓	✓	✓	✓

Tabel dilanjutkan ke halaman berikutnya.

Tabel 1.1. (Lanjutan)

No	Pernyataan	Pemasok			
		A	B	C	D
13	Perusahaan Anda berkomitmen memiliki hubungan lebih dekat dengan pembeli	✓	✓	✓	✓
14	Perusahaan Anda terbuka terhadap evaluasi baik positif atau negatif yang disampaikan pembeli	✓	✓	✓	✓
15	Perusahaan Anda bersikap sesuai dengan prosedur pembelian	✓	✓	✓	✓
16	Perusahaan Anda berbagi informasi, ide, teknologi dan penghematan biaya dengan pembeli	✓	×	✓	×
17	Perusahaan Anda menunjukkan kesan yang kuat bagi pembeli	✓	✓	✓	✓
18	Perusahaan Anda mengurangi limbah yang dihasilkan dari produksi	✓	✓	✓	✓
19	Perusahaan Anda memiliki perjanjian untuk membantu pembeli ketika sedang mengalami musibah	×	×	✓	×
20	Perusahaan Anda menjaga hubungan jangka panjang dengan pembeli	✓	✓	✓	✓

Sumber: Hasil studi pendahuluan dengan 4 pemasok Toko "X".

Berdasarkan dimensi dari Rezaei dan Ortt, 2011 yang telah dimodifikasi penulis

Berdasarkan dimensi kemampuan yaitu kualitas, produksi, manufaktur, fasilitas dan kapasitas; sistem komunikasi; jaminan dan klaim; manajemen sumber daya manusia; penghargaan; dan dekat dengan konsumen, keempat pemasok Toko "X" menyatakan "Ya" (✓) untuk setiap pernyataan. Lalu, dimensi kesediaan yaitu komitmen terhadap kualitas; komitmen untuk perbaikan terus menerus pada produk dan proses, keamatan hubungan, terbuka terhadap evaluasi, sikap kerja, kesan, dan hubungan jangka panjang dengan pembeli, keempat pemasok Toko "X" menyatakan "Ya" (✓) untuk setiap pernyataan.

Namun, dalam pernyataan tersebut ada pemasok yang menjawab "Tidak" ditandai tanda silang (×). Pada pernyataan nomor 16, pemasok B dan D tidak bersedia berbagi informasi, ide, teknologi dan penghematan biaya kepada pembeli, tetapi pemasok B dan D mampu memiliki pengetahuan yang baik tentang industri (lihat pernyataan nomor 6). Pernyataan nomor 18, pemasok B bersedia untuk mengeliminasi limbah yang dihasilkan dari produksi namun tidak memiliki kemampuan untuk mengelola limbah atau limbah berbahaya yang dihasilkan (lihat pernyataan nomor 8). Pada pernyataan nomor 19, 3 dari 4 pemasok tidak bersedia untuk memiliki perjanjian untuk membantu pembeli ketika sedang mengalami musibah. Tetapi, pemasok B dan D juga tidak memiliki kemampuan untuk menyediakan cadangan lebih dari kapasitas yang ada (Lihat

pernyataan nomor 9). Hal ini menunjukkan bahwa para pemasok Toko “X” memiliki 4 karakteristik. Pemasok yang memiliki kemampuan dan kesediaan, pemasok yang memiliki kemampuan namun tidak mempunyai kesediaan, pemasok yang memiliki kesediaan tetapi tidak mempunyai kemampuan dan pemasok yang tidak memiliki kesediaan dan kemampuan.

Hasil di atas menunjukkan adanya perbedaan karakteristik antara tiap pemasok dilihat dari kemampuan dan kesediaan. Segmentasi pemasok diperlukan untuk mengelompokkan para pemasok berdasarkan karakteristik tertentu agar pengelolaan hubungannya dapat dilakukan secara efektif oleh Toko “X”. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Segmentasi Pemasok-Pemasok Toko “X” Berdasarkan Kemampuan dan Kesediaan”**

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis membuat rumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana kemampuan (*capability*) yang dimiliki para pemasok Toko “X”?
2. Bagaimana kesediaan (*willingness*) para pemasok Toko “X” untuk menjalin hubungan dengan pembelinya?
3. Bagaimana segmentasi pemasok Toko “X” berdasarkan kemampuan dan kesediaannya menjalin hubungan dengan pelanggannya?

## **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut.

1. Mengetahui kemampuan (*capability*) yang dimiliki para pemasok Toko “X”
2. Mengetahui kesediaan (*willingness*) para pemasok Toko “X” untuk melayani pembeli
3. Mengetahui segmentasi pemasok Toko “X” berdasarkan kemampuan dan kesediaannya menjalin hubungan dengan pelanggannya

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut.

1. Bagi Penulis

Penulis memperoleh pengetahuan mengenai manajemen hubungan pemasok yang lebih spesifik pada segmentasi pemasok. Diperoleh bahwa segmentasi pemasok merupakan aktivitas jangka panjang yang perlu dilakukan setelah melakukan pemilihan pemasok untuk mengetahui karakteristik pemasok berdasarkan kriteria tertentu. Dengan adanya segmentasi pemasok tersebut diharapkan perusahaan dapat menemukan cara efektif untuk mengelola hubungannya dengan para pemasok dan dapat menjadikan hal tersebut sebagai keunggulan bersaing, terutama perusahaan yang memiliki banyak pemasok.

2. Bagi Pihak Toko "X"

Manajemen Toko "X" dapat memperoleh segmentasi pemasok yang telah dibuat beserta analisis karakteristik para pemasoknya dilihat dari kemampuan dan kesediaan. Dengan mengetahui karakteristik para pemasoknya, diharapkan Toko "X" dapat menemukan cara efektif yang sesuai untuk menangani kelompok karakteristik pemasok yang berbeda.

3. Bagi Pihak-pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang ingin mempelajari segmentasi pemasok dan menerapkannya sehingga berguna untuk aktivitas operasional perusahaan yang lebih efektif dalam mengelola hubungannya dengan pemasok.

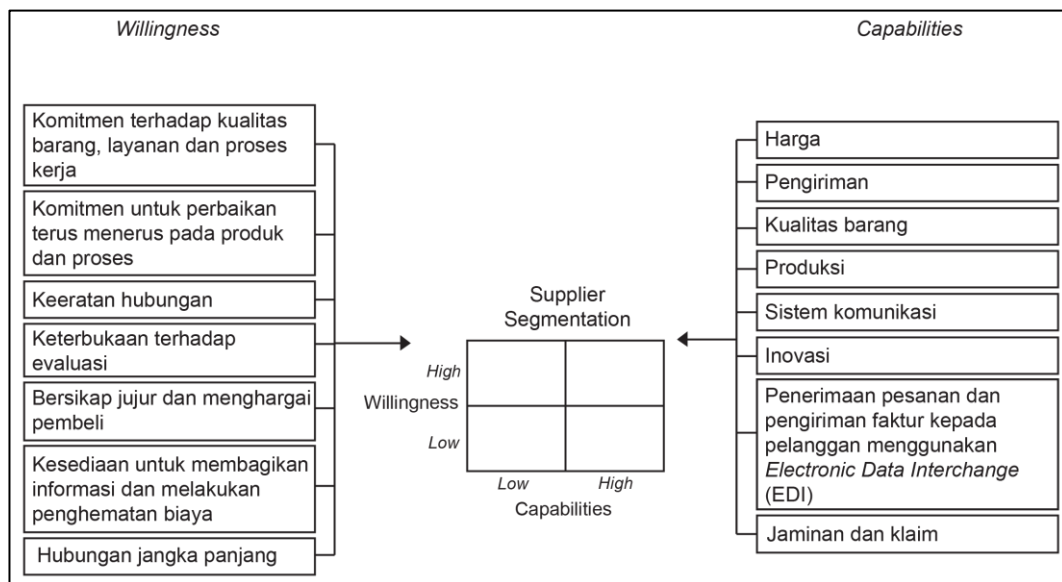
#### **1.4. Kerangka Pemikiran**

Dalam sebuah manajemen rantai pasokan, terdapat salah satu proses makro yaitu manajemen hubungan pemasok. Manajemen hubungan pemasok termasuk mengevaluasi dan memilih pemasok, melakukan negosiasi dan komunikasi mengenai produk baru dan melakukan pemesanan (Chopra & Meindl, 2016, p. 25). Dalam manajemen hubungan pemasok terdapat berbagai aktivitas dan salah satunya adalah memilih pemasok dan melakukan aktivitas pengelompokan. Pengelompokan atau segmentasi pemasok diperlukan untuk mengetahui karakteristik pemasok yang telah dipilih sebelumnya. Dengan membuat segmentasi pemasok, dalam hal operasional perusahaan akan lebih efektif, dan dapat menyusun strategi untuk dapat menjalin hubungan dengan pemasok agar

ke depannya dapat bekerja sama dan saling menguntungkan.

Segmentasi pemasok menggunakan berbagai variabel, salah satunya adalah variabel kemampuan dan kesediaan pemasok. Kemampuan pemasok adalah sekumpulan keterampilan dan pengetahuan yang memungkinkan perusahaan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dan menggunakan asetnya dalam fungsi bisnis berbeda yang penting untuk pembeli. Kesediaan pemasok adalah keyakinan, komitmen dan motivasi untuk menjalin hubungan (bersifat jangka panjang) dengan pembeli (Rezaei & Ortt, 2011). Kemampuan dan kesediaan dinilai berdasarkan banyak dimensi. Dalam jurnal milik Rezaei & Ortt (2011), dituliskan 46 dimensi untuk variabel kemampuan dan 21 dimensi untuk variabel kesediaan. Dalam penelitian ini, penulis akan membatasi penggunaan dimensi berdasarkan hasil studi literatur dan wawancara dengan pihak Toko "X" mengenai kriteria pemilihan pemasok. Penulis akan menggunakan 8 dimensi kemampuan dan 7 dimensi kesediaan (Lihat Gambar 1.1.).

Gambar 1.1.  
Dimensi Kemampuan dan Kesediaan  
Yang Digunakan Oleh Penulis



Sumber: Berdasarkan dimensi kemampuan dan kesediaan Rezaei & Ortt (2011) yang telah dimodifikasi penulis