

**MENENTUKAN DETERMINAN FLEKSIBILITAS
PASOKAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA
PASOKAN
(Sebuah Pendekatan Konseptual)**

Gerry Ganika

gega@untirta.ac.id

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Jl. Raya Jkt Km 4, 42124

Kota Serang, Provinsi Banten

Indonesia

Received Date : 05.05.2020

Revised Date : 09.06.2020

Accepted Date : 18.06.2020

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA
BANDUNG

ABSTRACT

In a variety of operations management literature, supply flexibility is interpreted as the company's response to supply uncertainty. Although its not a new issue, supply flexibility is still a strategic aspect on operations management, especially in dealing with supply uncertainty in the era of the digital industry (industry 4.0) with its various disruptive effects. The purpose of this study is to unveil various determinants that strengthen supply flexibility and its effect on supply performance. The research method uses qualitative methods with a deductive reasoning approach. This study generate 9 propositions concerning the relationship between supply flexibility and supply performance. The outcome of this study, hopefully can provide a conceptual basis for upcoming empirical studies.

Keywords: Supply Flexibility; Supply Chain Management; Supply Performance; Relational Characteristics

ABSTRAK

Fleksibilitas pasokan dalam berbagai literatur Manajemen Operasi dipahami sebagai respon perusahaan terhadap ketidakpastian pasokan. Walau bukan isu baru, fleksibilitas pasokan masih menjadi isu strategis, khususnya dalam menghadapi ketidakpastian pasokan di era industri digital (industri 4.0) dengan berbagai efek disrupsi. Tujuan penelitian ini adalah ingin mengungkap berbagai determinan yang memperkuat fleksibilitas pasokan serta pengaruhnya terhadap kinerja rantai pasokan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deductive reasoning. Penelitian ini menghasilkan 9 proposisi mengenai hubungan antara fleksibilitas pasokan dan kinerja pasokan. Hasil penelitian ini dapat memberikan landasan konseptual bagi penelitian-penelitian empiris berikutnya.

Kata Kunci: Fleksibilitas Pasokan; Manajemen Rantai Pasokan; Kinerja Pasokan; Karakteristik Relasional

PENDAHULUAN

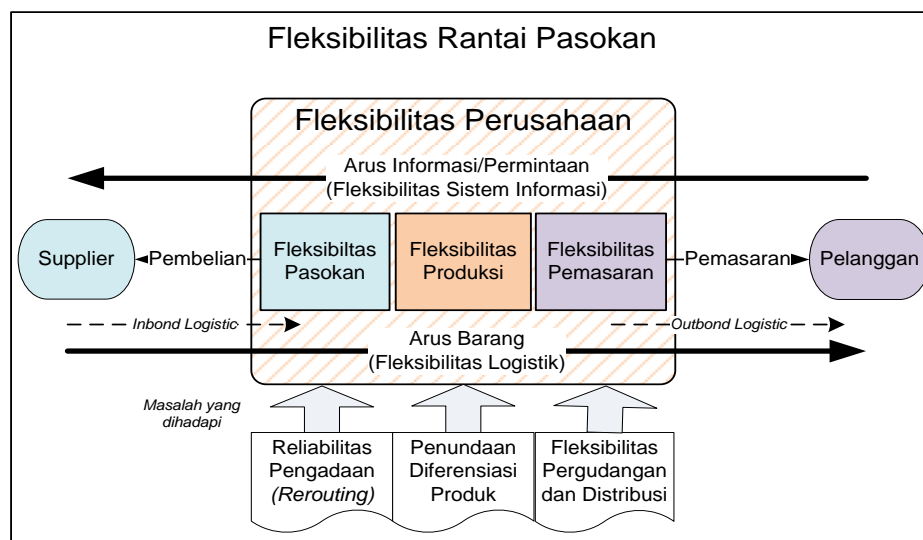
Walau bukan isu baru dalam manajemen operasi, Fleksibilitas merupakan isu yang strategis bagi perusahaan dan masih terus berkembang sampai saat ini. Fleksibilitas menjadi isu strategis karena mempengaruhi kinerja perusahaan dan turut membentuk keunggulan bersaing perusahaan (Gunasekaran, 1999; Govindarajulu dan Daily, 2009). Perusahaan dituntut untuk dapat melakukan penyesuaian terhadap variasi dan perubahan permintaan konsumen yang semakin dinamis, sehingga fleksibilitas menjadi tujuan dari operasi perusahaan manufaktur (Slack, 1983). Fleksibilitas mencerminkan kemampuan perusahaan mengadaptasi perubahan permintaan konsumen, memberi perusahaan kemampuan untuk menghadapi tekanan kompetisi yang semakin kuat serta menjadikan perusahaan lebih dekat dengan pasar.

Fleksibilitas merupakan konsep yang sangat kontekstual, artinya fleksibilitas tidak bisa dilihat sebagai sebuah konstruk tanpa dikaitkan dengan konteks atau area dimana fleksibilitas tersebut dilaksanakan. Dalam manajemen operasi, terminologi fleksibilitas lebih dikenal dengan fleksibilitas manufaktur. Diawal perkembangannya, fleksibilitas manufaktur lebih berorientasi pada kemampuan produksi untuk memenuhi permintaan pasar (*demand side*). Oleh karenanya, definisi awal dari fleksibilitas selalu dikaitkan dengan sistem manufaktur atau kemampuan produksi sebuah perusahaan untuk memenuhi permintaan pasar. Beberapa definisi awal mengenai fleksibilitas memiliki perbedaan sudut pandang, misalnya Mascarenhas (1981) dan Slack (1983) menyatakan bahwa Fleksibilitas merupakan kemampuan suatu sistem manufaktur untuk mengatasi variasi lingkungan dengan tetap memperhatikan biaya serta waktu yang diperlukan untuk berpindah dari satu keadaan ke keadaan ke lainnya. Secara lebih tegas Cox (1989) memberikan pengertian bahwa fleksibilitas merupakan kemampuan perusahaan untuk memberikan reaksi secara cepat terhadap variasi kondisi pasar.

Perkembangan konsep fleksibilitas dapat terlihat dari pengertiannya yang mulai mengakomodasi prinsip-prinsip rantai pasokan. Lummus (2003) menyatakan fleksibilitas pada rantai pasokan mencerminkan kemampuan perusahaan mencapai ketepatan serta derajat penyesuaian dalam rantai pasoknya terhadap kecepatan, tujuan dan volume agar sejalan dengan perubahan permintaan konsumen. Kumar (2006; 2008) menjelaskan bahwa fleksibilitas dalam rantai pasokan merupakan kemampuan mitra pasokan untuk melakukan restrukturisasi operasi mereka, menyelaraskan strategi mereka, dan berbagi tanggung jawab untuk memberikan reaksi cepat terhadap permintaan pelanggan di setiap mata rantai pasokan, dan mampu menghasilkan berbagai produk berkualitas serta biaya yang diharapkan oleh pelanggan, dengan tetap memelihara kinerja yang tinggi.

Fisher (1997) menunjukkan terdapat hubungan antara ketidakpastian permintaan dan cara untuk mengahadapinya. Pertama, ketidakpastian permintaan

sebagai sesuatu yang logis dan faktual terjadi dalam kehidupan, ketidakpastian permintaan muncul karena kejenuhan pasar, perkembangan teknologi dan inovasi yang dinamis. Ketidakpastian permintaan tersebut menciptakan persaingan, bukan hanya persaingan antar perusahaan secara individual tetapi persaingan antar rantai pasokan. Kedua, rantai pasokan yang responsif merupakan sebuah metode untuk menghadapi ketidakpastian permintaan atau bahkan sebagai alat untuk menghindarinya. Responsivitas dalam terminologi Fisher tersebut mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengadopsi atau merespon perubahan secara efektif (Vickery et al., 1999) dan menjadi dasar dalam konsep fleksibilitas rantai pasokan (Pujawan, 2004).



Diadaptasi dari: Duclos et al., (2003); Barrat, (2004); Swafford et al., (2006a); Kumar et al., (2008)

Gambar 1
Hirarki Fleksibilitas dalam perspektif Manajemen Rantai Pasokan

Hubungan dengan pemasok yang efektif merupakan determinan dari fleksibilitas pasokan dan kinerja pasokan. Sebagai contoh, Narasimhan dan Das (1999) mengemukakan bahwa strategi manajemen pemasok merepresentasikan kecakapan perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan pemasok. Fleksibilitas pasokan akan mempengaruhi kemampuan organisasi dalam meningkatkan responsivitas pengadaan untuk mengubah kebutuhan bahan baku dan dapat meningkatkan kepuasan konsumen (Narasimhan et al., 2001). Dengan demikian, fleksibilitas pasokan menjadi fokus dalam meningkatkan fleksibilitas produksi dan fleksibilitas distribusi perusahaan.

Mengingat sifat strategis dari fleksibilitas pasokan, Tachizawa dan Gimenez (2009) meneliti faktor-faktor yang menjadi determinan fleksibilitas pasokan. Faktor yang diteliti Tachizawa dan Gimenez berdasar pada pemahaman

sumber fleksibilitas, yaitu berupa tindakan spesifik dalam menghasilkan fleksibilitas (Jack dan Raturi, 2002). Secara spesifik Tachizawa dan Gimenez mendefinisikan sumber fleksibilitas pasokan sebagai praktek dari fungsi pembelian atau kemampuan untuk mengembangkan fleksibilitas pasokan. Sedangkan Govindarajulu (2009) membedakan *flexibility-driver* menjadi dua, yaitu *externally-driver flexibility* dan *internally-driver flexibility* dan hanya menguji mengenai *externally-driver flexibility* saja. Kedua penelitian tersebut tidak berfokus pada karakter kerjasama vertikal pada manajemen rantai pasok, dan tidak memasukan dimensi budaya serta karakter informasi yang menjadi bagian yang integral dalam aktivitas kolaborasi dalam rantai pasokan (Mentzer et al., 2001, Barrat, 2004; Shidharan dan Simatupang, 2009).

Berbeda dari dua penelitian tersebut, penelitian ini berfokus pada anteseden fleksibilitas pasokan dari perspektif pembeli. Anteseden fleksibilitas pasokan adalah faktor-faktor yang mendukung atau menghambat implementasi dari aktivitas fleksibilitas pasokan. Sedangkan fleksibilitas pasokan merupakan bagian dari aktivitas kolaborasi antar perusahaan dalam manajemen rantai pasokan. Dalam studi mengenai aktivitas manajemen rantai pasokan, terdapat tiga grup anteseden aktivitas kolaborasi dan aktivitas lain dalam rantai pasokan (Mentzer et al., 2001; Guimaraes et al. 2002; Lee et al., 2010), yaitu: 1) karakteristik Relasional, 2) karakteristik organisasional, 3) karakteristik informasi/teknologi. Mengingat pengaruh ketiga karakteristik ini terhadap aktivitas manajemen rantai pasokan, beberapa perusahaan memperlakukan ketiganya sebagai prasyarat untuk mencapai kesuksesan kolaborasi antar perusahaan (Lee et al, 2010). Namun, studi yang berkaitan dengan pengaruh ketiga grup anteseden terhadap fleksibilitas pasokan belum konklusif. Fleksibilitas pasokan memiliki fungsi yang strategis dalam mempengaruhi fleksibilitas produksi dan distribusi, serta turut menjadi faktor penentu keunggulan bersaing bagi perusahaan. Oleh karenanya, perlu diidentifikasi faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi fleksibilitas pasokan tersebut dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja pasokannya. Selain itu, ditemukan kesenjangan dalam pengukuran kinerja pasokan yang terkadang tumpang tindih dengan pengukuran fleksibilitas sebagai sebuah aktivitas dalam manajemen rantai pasokan.

BATASAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN

Mengingat luasnya konsep fleksibilitas dan konsep manajemen rantai pasokan, maka penelitian ini dibatasi hanya pada fleksibilitas kerjasama perusahaan dengan pemasok (fleksibilitas pasokan) yang diukur dari persepsi perusahaan sebagai pembeli.

Model penelitian ini pun hanya terbatas pada hubungan antar konstruk yang dibentuk berdasarkan pada rerangka teoritis manajemen rantai pasokan mengenai hubungan antara *antecedent* → *activities* → *consequence*. Sehingga

batasan konseptual penelitian ini hanya untuk 1) mengidentifikasi determinan (*antecedent*) dari fleksibilitas pasokan, 2) menentukan item pengukuran dari masing-masing anteseden fleksibilitas pasokan (*activities*) yang menggambarkan hubungan kerjasama vertical dalam industri, 3) mencari variabel dependen dari fleksibilitas pasokan (*consequence*) yang secara spesifik mempengaruhi proses pengadaan/pembelian.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan *deductive reasoning*. Metode kualitatif digunakan untuk membangun kerangka konseptual yang logis tentang hubungan antar variabel penelitian. Sedangkan pendekatan *deductive reasoning* digunakan untuk mengevaluasi argumen-argumen (premis) yang bersifat umum untuk ditarik simpulan yang bersifat khusus. Syarat utama dari pendekatan ini adalah argumen-argumen yang digunakan harus terbukti kebenarannya (*valid*), sehingga simpulan yang dihasilkan juga akan mendekati kebenaran secara logis. Untuk memastikan kebenaran atau validitas dari premis, maka premis pada penelitian ini dibangun berdasarkan hasil-hasil penelitian empiris terdahulu, kemudian dibentuk proposisi kondisional yang mencerminkan pembenaran suatu kondisi jika kondisi lain terpenuhi. Hasil penelitian kualitatif ini dilengkapi dengan indikator variabel atau item pengukuran yang bersumber dari berbagai penelitian terdahulu, sehingga diharapkan akan mendorong penelitian-penelitian empiris berikutnya.

PEMBAHASAN

Anteseden, Aktivitas, Konsekuen dalam Studi Manajemen Rantai Pasokan

Kajian manajemen rantai pasok memiliki tiga kategori pembahasan yaitu pada isu anteseden – aktivitas – konsekuen dari hubungan antar perusahaan (Mentzer et al., 2001). Anteseden dalam manajemen rantai pasokan adalah faktor-faktor yang mendukung atau menghambat implementasi aktivitas manajemen rantai pasokan (Lee et al., 2010).

Dari beberapa hasil studi yang berbasiskan logistik, pemasaran dan perilaku organisasi, mengungkapkan terdapat tiga grup anteseden dari aktivitas dalam manajemen rantai pasokan (Mentzer et al., 2001; Guimaraes et al. 2002; Lee et al., 2010), yaitu: 1) karakteristik relasional, 2) karakteristik organisasional, 3) karakteristik informasi/teknologi. Ketiga grup anteseden ini menjadi prasyarat dalam kesuksesan implementasi aktivitas kolaborasi antara perusahaan dengan pemasok dan konsumennya. Fleksibilitas pasokan merupakan bagian dari aktivitas manajemen rantai pasokan yang mencerminkan kolaborasi antar perusahaan dengan pemasoknya, aktivitas manajemen rantai pasok merupakan serangkaian tindakan (*act*) atau perilaku (*behavior*) yang konsisten dengan nilai-nilai filosofi dari manajemen rantai pasok. Dalam konteks ini, karakter relasional, organisasi dan informasi mendukung serangkaian implementasi atau aktivitas yang mencerminkan kesadaran terhadap fungsi strategis fleksibilitas pasokan itu

sendiri.

Fleksibilitas pasokan merupakan aktivitas yang ditunjukkan untuk mencapai kinerja pasokan, kinerja ini mencerminkan efektifitas dan efisiensi kerjasama antara perusahaan dan pemasok dalam proses pengadaan barang (bahan baku). Sehingga kinerja pasokan merupakan konsekuensi/akibat dari fleksibilitas pasokan. Kinerja pasokan diperlukan untuk mengukur aktivitas fleksibilitas dari sisi pemasok dalam mencapai keunggulan bersaing perusahaan (Lee et al., 2010).

Hubungan Karakter Relasional terhadap Fleksibilitas Pasokan

a) Kepercayaan (trust)

Kepercayaan merupakan salah satu elemen penting dalam hubungan pertukaran social (*social exchange*) (Hallen et al. dalam Mello dan Stank, 2005), kepercayaan didefinisikan sebagai persepsi keyakinan akan keandalan dan integritas mitra transaksi (Morgan dan Hunt, 1994). Kepercayaan penting dalam fleksibilitas pasokan karena merupakan penentu hubungan kerjasama antar perusahaan, sangat penting untuk proses transfer informasi dan pencapaian tujuan bersama, serta untuk mengatasi kesulitan antar-perusahaan (Mentzer et al., 2001; Min et al., 2004; 2007; Patnayakuni et al., 2006).

Dalam penelitian ini, kepercayaan diartikan sebagai persepsi bagian pengadaan/pembelian terhadap itikad baik pemasok dalam memenuhi tanggung jawab mereka. Perusahaan akan melakukan fleksibilitas pasokan didasarkan pada keyakinan bahwa pemasok tidak akan berperilaku opportunistik yang dapat merugikan. Sejumlah studi menunjukkan bahwa kepercayaan juga merupakan pendahuluan atau anteseden dari kolaborasi antar-perusahaan (Monczka et al., 1998; Kwon dan Suh 2004; Morton et al., 2006). Sedangkan fleksibilitas pasokan merupakan wujud dari kolaborasi antar perusahaan. Maka dari itu, dapat disusun sebuah proposisi, (P1) jika kepercayaan dalam hubungan rantai pasok meningkat, maka dapat meningkatkan fleksibilitas pasokan

b) Komitmen

Morgan dan Hunt (1994) menyatakan komitmen sebagai keyakinan mitra transaksi terhadap arti strategis dari hubungan kerjasama yang sedang berlangsung, sehingga memerlukan upaya yang maksimal untuk mempertahankan hubungan tersebut. Hal ini dipandang perlu untuk membangun hubungan jangka panjang dan kunci keberhasilan dalam kerjasama antar-perusahaan (Min dan Mentzer., 2004).

Dalam penelitian ini, komitmen diartikan sebagai persepsi bagian pengadaan/pembelian terhadap keyakinan pemasok mengenai hubungan kerjasama yang terjalin, serta upaya-upaya yang maksimal dari pemasok untuk mempertahankan hubungan kemitraannya (*supplier-buyer*). Komitmen pusat semua kegiatan kolaboratif antar mitra dagang (Moberg et al., 2002; Yeh, 2005).

Komitmen memfasilitasi fleksibilitas pasokan dan membuat fleksibilitas menjadi sebuah investasi yang strategis bagi perusahaan. Komitmen membuat fleksibilitas pasokan menjadi investasi yang sangat berharga bagi perusahaan sehingga membuat pemasok sulit untuk beralih pada perusahaan lainnya. Maka, dapat disusun proposisi, (P2) jika komitmen antar perusahaan dalam rantai pasok ditingkatkan, maka akan meningkatkan fleksibilitas pasokan.

c) Saling Ketergantungan (interdependensi)

Interdependensi didefinisikan sebagai sejauh mana pemasok percaya bahwa hubungan bisnis yang terjalin memang dibutuhkan. Seiring dengan peningkatan interdependensi antar-organisasi, kebutuhan untuk koordinasi dan kolaborasi juga meningkat (Mentzer et al 2001.). Fleksibilitas pasokan memerlukan koordinasi dan kolaborasi untuk memenuhi permintaan pasar, sehingga mencerminkan saling ketergantungan antara pembeli-pemasok. Oleh karenanya, rentang interdependensi antar perusahaan menjadi penentu dalam fleksibilitas pasokan, sehingga dapat disusun proposisi sebagai berikut, (P3) jika interdependensi antar perusahaan dalam rantai pasok ditingkatkan, maka dapat meningkatkan fleksibilitas pasokan.

Hubungan Karakter Organisasional dengan Fleksibilitas pasokan

a) Dukungan Manajemen Puncak

Min et al. (2004) menyatakan bahwa dukungan manajemen puncak memainkan peran penting dalam menentukan arah perusahaan, dan ketiadaan dukungan manajemen puncak dapat menjadi penghalang untuk melaksanakan aktivitas manajemen rantai pasok, khususnya bagi manajer fungsional. Manajer fungsional akan kekurangan guidance dan motivasi untuk membuat keputusan yang menguntungkan bagi semua pihak, sehingga bersifat sangat fungsional dan terbatas pada fungsi operasinya sendiri.

Dalam penelitian ini, dukungan manajemen puncak didefinisikan sebagai derajat/kecenderungan manajer puncak di kedua perusahaan memahami dan mendukung hubungan bisnis yang terjalin antara dua perusahaan. Andraski (1998) berpendapat bahwa kolaborasi dengan mitra bisnis memerlukan dukungan kepemimpinan dari manajemen puncak.

Manajer puncak perlu memahami mitra rantai suplai dan efek dari kolaborasi antar-perusahaan dalam rangka membangun kerjasama yang saling menguntungkan (Mentzer et al 2001.). Oleh karena itu, (P4) jika dukungan manajemen puncak terhadap hubungan antar perusahaan ditingkatkan, maka fleksibilitas pasokan akan meningkat

b) Kesamaan Nilai Budaya

Nilai budaya yang diidentifikasi oleh Mentzer et al. (2001) adalah kompatibilitas organisasi. Bucklin dan Sengupta dalam Mello dan Stank (2005) melihat kompatibilitas organisasi sebagai refleksi dari upaya saling melengkapi

tujuan dan sasaran organisasi, serta kesamaan dalam filosofi operasi dan budaya perusahaan.

Kesamaan budaya didefinisikan sebagai sejauh mana mitra rantai suplai memiliki nilai yang sama, keyakinan, dan praktik manajemen. Budaya organisasi memfasilitasi arus komunikasi baik dalam suatu organisasi dan di antara mitra bisnis dengan menjamin kontinuitas norma (McAfee et al., 2002). Kesamaan budaya juga memfasilitasi kerjasama antar-organisasi (McIvor dan Humphreys 2002). Sehingga (P5) jika kesamaan nilai budaya antar perusahaan ditingkatkan maka dapat meningkatkan fleksibilitas pasokan.

c) **Kompatibilitas Tujuan**

Siguaw et al. (1998) menyatakan bahwa dalam kolaborasi antar perusahaan memerlukan upaya terpadu untuk mencapai tujuan individual dan tujuan bersama serta keberhasilan untuk menahan diri dari tindakan oportunistik. Upaya terpadu akan terbentuk apabila perusahaan memiliki kompatibilitas tujuan, dan saling memahami tujuan mitra pasokannya.

Kompatibilitas tujuan didefinisikan sebagai sejauh mana pemahaman pemasok mengenai tujuan kerjasama (transaksional) yang telah disepakati. Kompatibilitas tujuan memfasilitasi terjalannya integrasi kebijakan (Mentzer et al. 2001). Berbagi tujuan bersama akan memandu kegiatan kerjasama antara mitra dan memfasilitasi integrasi sumber daya dan pemanfaatannya (Wathne dan Heide 2000). Jika pemasok memiliki tujuan yang kompatibel, mereka akan mengerti kegiatan mitra bisnisnya lebih baik dan meningkatkan fleksibilitas pasokannya. Berdasarkan pemahaman ini, maka (P6) jika kompatibilitas antar perusahaan dapat ditingkatkan, maka akan meningkatkan fleksibilitas pasokan.

Hubungan Karakter Informasi dengan Fleksibilitas Pasokan

a) **Kualitas Informasi**

Kualitas informasi didefinisikan sebagai nilai informasi yang dibagi dengan pemasok. Manajer pengadaan/pembelian tidak dapat menggunakan informasi dari pemasok jika mereka tidak memiliki keyakinan terhadap kualitas informasi yang disampaikan, dan lebih dari itu manajer pengadaan/pembelian tidak akan memberikan informasi untuk pemasok.

Mitra rantai pasok harus menerima informasi yang akurat, mutakhir, dan dapat diandalkan dari perusahaan lain untuk memfasilitasi kolaborasi antar perusahaan (Petersen et al. 2005). Oleh karenanya, kualitas informasi akan sangat mempengaruhi fleksibilitas pasokan. Maka (P7) jika kualitas informasi dapat ditingkatkan, maka akan mempengaruhi fleksibilitas pasokan secara positif.

b) **Tingkat perubahan teknologi**

Tingkat perubahan teknologi didefinisikan sebagai laju perubahan teknologi produk-produk dari mitra rantai pasokan. Karena perubahan teknologi tidak dapat ditangani oleh suatu perusahaan individu, perusahaan berusaha

untuk membangun hubungan bisnis yang dekat untuk bersama-sama mengembangkan teknologi baru dan produk-produknya (Mentzer et al., 2000.). Setiap peningkatan perubahan teknologi akan mengarah ke tingkat ketidakpastian lingkungan yang lebih besar (Bensaou, 1997; Guimaraes et al., 2002.). Mendelson dan Pillai (1998) menunjukkan bahwa, semakin dinamis lingkungan bisnis, maka penggunaan teknologi komunikasi internal dan eksternal dan penerapan informasi dapat meningkatkan fokus strategi antar perusahaan. Ketika teknologi berubah dengan cepat, mitra dalam rantai pasokannya akan memfasilitasi proses berbagi informasi dan akan berkolaborasi lebih erat. Bedasar pada pemahaman tersebut maka dapat dirumuskan sebuah proposisi, (P8) jika terjadi perubahan teknologi dalam hubungan rantai pasok, maka fleksibilitas pasokan akan turut meningkat.

Hubungan Fleksibilitas Pasokan dengan Kinerja Pasokan

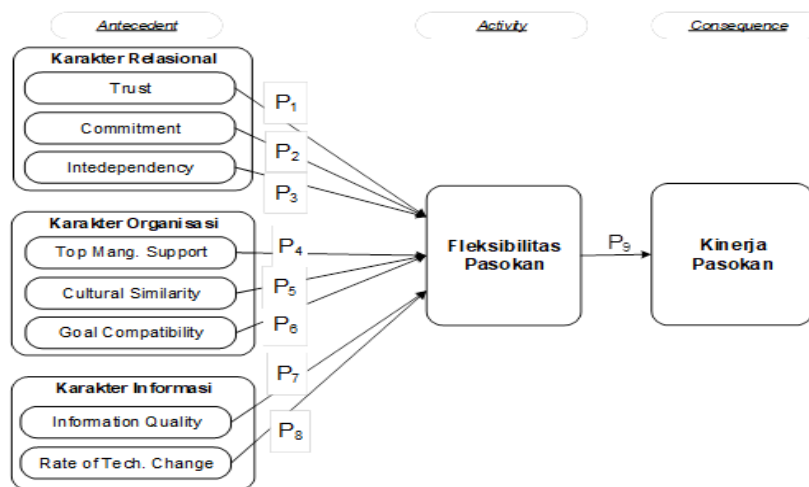
Setiap aktivitas dalam perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai, dan pencapaian tujuan tersebut dapat diukur melalui kinerja. Pengukuran kinerja diartikan sebagai proses kuantifikasi efektivitas dan efisiensi dari sebuah aktivitas (Neely et al., 1995). Fleksibilitas pasokan memiliki tujuan spesifik yang ingin dicapai, sehingga kinerja pasokan perlu diukur berdasarkan fokus kegiatan fleksibilitasnya.

Mengacu pada penelitian Lummus et al., (1998) yang menyatakan bahwa ketika mengembangkan inisiatif kolaborasi rantai pasok, indikator kinerja seharusnya tidak hanya mengacu pada kinerja keuangan perusahaan, namun lebih mengacu pada kinerja proses rantai pasoknya. Oleh karena itu, maka pengukuran kinerja pasokan memerlukan pendekatan lain yang mencerminkan tujuan dan filosofi kerjasama pembeli-pemasok serta fokus terhadap fleksibilitas pasokannya, yaitu efisiensi dan efektifitas pasokan.

Efisiensi didefinisikan sebagai sejauh mana pembeli dapat menghemat sumber dayanya dari kegiatan rantai pasokan dengan penjual. Sedangkan efektivitas diartikan sebagai rentang/sejauh mana pembeli mencapai tujuannya dari aktivitas rantai pasokannya dengan pemasok (Lee et al., 2010). Beberapa penelitian yang menekankan pada efisiensi dalam rantai pasokan seperti Sanders dan Premus (2002), Ross dan Droge (2004), Saeed et al. (2005), merumuskan tujuan dari kolaborasi dalam rantai pasok adalah memaksimalkan hubungan agar tercipta keunggulan bersaing. Sehingga fleksibilitas pasokan sebagai bagian dari aktivitas kolaboratif perlu memiliki tujuan yang dapat terukur, yaitu dengan mengukur efisiensi dan efektifitas sebagai konsekuensi dari aktifitas fleksibilitas pasokan yang telah dilaksanakan. Hal ini menunjukkan bahwa (P9) jika fleksibilitas pasokan antar perusahaan meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja pasokan.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN ISU PENGUKURAN

Sesuai dengan berbagai landasan teori dan empiris, maka dapat dirumuskan bahwa terdapat 8 determinan yang tergabung kedalam 3 karakter anteseden yang mempengaruhi fleksibilitas pasokan. Sedangkan konsekuensi atau akibat dari perubahan Fleksibilitas Pasokan akan berpengaruh kepada kinerja pasokan. Adapun keterkaitan antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Konseptual

Tabel 1. Definisi Operasional dan Item Pengukuran

<i>Dimensi/Definisi</i>	<i>No.</i>	<i>Item pertanyaan</i>
Karakter Relasional		
<i>et al (2010)</i>		
percayaan; gahmana persepsi/keyakinan bagian pengadaan/pembelian terhadap itikad baik pemasok dalam memenuhi tanggung jawab mereka		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami berinteraksi dengan tulus dan saling percaya.</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan membuat kebijakan dengan cara yang saling menguntungkan.</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan bersedia saling membantu satu sama lain.</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami saling menepati janji.</i>
mitmen; gahmana persepsi bagian pengadaan/pembelian terhadap keyakinan pemasok mengenai hubungan kerjasama yang		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami berharap dapat melanjutkan hubungan kerjasama.</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami berharap dapat memperluas kerjasama.</i>

Dimensi/Definisi	No.	Item pertanyaan
terjalin, serta upaya-upaya yang maksimal dari pemasok untuk mempertahankan hubungan kemitraannya		<i>Pemasok dan perusahaan kami menghabiskan banyak waktu untuk membangun kerjasama yang telah terjalin selama ini.</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami berinvestasi sejumlah dana untuk membangun kerjasama kami.</i>
Interdependensi; Persepsi perusahaan mengenai sejauh mana pemasok percaya bahwa hubungan bisnis yang terjalin memang dibutuhkan		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami saling membutuhkan.</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami menemukan kesulitan dalam menghentikan kerjasama dan memulai kerjasama dengan perusahaan yang baru.</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami membutuhkan dana yang sangat besar jika memutuskan hubungan kerjasama dan membangun kerjasama yang baru dengan perusahaan lain.</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami harus mengorbankan waktu yang sangat banyak jika memilih untuk memutuskan hubungan kerjasama dan membangun hubungan yang baru dengan perusahaan lainnya.</i>
Karakter Organisasi	<i>Lee et al (2010)</i>	
Dukungan Manajer Puncak; Persepsi perusahaan mengenai derajat/kecenderungan manajer puncak di kedua perusahaan memahami dan mendukung hubungan bisnis yang terjalin antara dua perusahaan		<i>Manajer puncak (pimpinan) dari pemasok utama dan perusahaan kami tertarik untuk mengembangkan kerjasama pemasokan.</i>
		<i>Manajer puncak pemasok utama dan perusahaan kami menganggap hubungan kerjasama yang terjalin saat ini sangat penting.</i>
		<i>Manajer puncak pemasok utama dan perusahaan kami memberikan dukungan sumber daya yang dibutuhkan dalam menjalin kerjasama ini.</i>
		<i>Manajer puncak pemasok utama dan perusahaan kami memahami keuntungan dan kemungkinan resiko yang dihadapi dalam mengadakan kerjasama.</i>
Kesamaan Budaya; Persepsi perusahaan terhadap pemasok		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami memiliki kultur yang sama.</i>

Dimensi/Definisi	No.	Item pertanyaan
mengenai sejauh mana pemasok memiliki, keyakinan, dan praktik manajemen yang sama dengan perusahaan.		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami tidak menemukan kesulitan dalam saling memahami praktek dan acuan pembelian (trading) yang telah terjalin.</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami memiliki kesamaan dalam proses pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah.</i>
Kompatibilitas Tujuan; Sejauh mana perusahaan menilai pemahaman pemasok mengenai tujuan kerjasama (transaksional) yang telah disepakati		<i>Pemasok utama dan perusahaan membangun tujuan perdagangan (trading) bersama.</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami setuju/sepakat dengan tujuan perdagangan (trading)</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami memahami masing-masing tujuan perdagangan (trading).</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami memahami masing-masing peran dan tanggung jawab dalam perdagangan (trading).</i>
Karakter Informasi		<i>De et al (2010)</i>
Kualitas Informasi; Sejauh mana nilai informasi yang dibagi dengan pemasok.		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami saling menukar informasi yang akurat</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami saling menyediakan informasi yang terbaru/mutakhir.</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami saling menyediakan informasi yang mudah dimengerti.</i>
Tingkat perubahan adopsi teknologi; Sejauh mana laju perubahan teknologi dari produk-produk pemasok.		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami sering merubah model produk.</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami sering merubah desain produk.</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami sering mengganti teknologi produksi (mesin).</i>
		<i>Pemasok utama dan perusahaan kami sering kali harus membeli perlengkapan produksi yang baru.</i>
Kesibilitas Pasokan		<i>Chizawa dan Gimenez 2009</i>
Range; Sejauh mana rentang keadaan		<i>Rentang frekuensi pengiriman barang dari pemasok (harian, mingguan, bulanan)</i>

Dimensi/Definisi	No.	Item pertanyaan
yang berbeda (menunjukkan tingkat, posisi atau rentang pilihan) yang dapat dicapai perusahaan dengan menggunakan sumber daya yang ada		<i>etc)</i>
		<i>Rentang jumlah pemesanan yang mungkin diterima pemasok</i>
		<i>Sejauhmana waktu pemesanan (lead-time)pemasok dapat dipercepat/diubah</i>
		<i>Sejauhmana kapasitas pasokan jangka-pendek dapat dipengaruhi</i>
aptabilitas; sejauh mana kemampuan untuk berubah menyesuaikan dengan keadaan, atau kemampuan merubah dari satu kondisi ke kondisi yg lain sesuai dengan kebutuhan		<i>Merubah kuantitas pesanan kepada pemasok</i>
		<i>Merubah spesifikasi/konfigurasi pesanan kepada pemasok</i>
		<i>Mempengaruhi kemampuan pemasok untuk mengimplementasikan teknik perubahan pesanan.</i>
		<i>Merubah waktu pengiriman pasokan</i>
		<i>mempengaruhi kapasitas jangka-pendek pemasok</i>
enerja Pasokan		<i>e et al (2010)</i>
Efisiensi; sejauh mana pembeli dapat menghemat sumber dayanya dari kegiatan rantai pasokan dengan penjual		<i>Perusahaan kami menjadi lebih mampu menekan persediaan melalui kerjasama dengan pemasok utama.</i>
		<i>Perusahaan kami menjadi lebih mampu menekan biaya melalui kerjasama bisnis dengan pemasok utama</i>
		<i>Our firm was able to reduce cycle time through a business relationship with major suppliers</i> <i>Perusahaan kami dapat mengurangi cycle-time melalui hubungan bisnis dengan pemasok utama</i>
		<i>Perusahaan kami dapat menekan barang rusak (gagal) melalui kerjasama dengan pemasok utama</i>
Efektifitas; sejauh mana pembeli mencapai tujuannya dari aktivitas rantai pasokannya dengan pemasok	44	<i>Pemasok utama dan perusahaan kami menjaga hubungan kerjasama yang produktif</i>
		<i>Perusahaan kami membuat investasi yang bermanfaat (waktu dan biaya) dengan pemasok utama</i>
		<i>Secara keseluruhan, perusahaan kami puas dengan hubungan kerjasama dengan pemasok utama</i>
		<i>Perusahaan kami mencapai tujuan dalam</i>

<i>Dimensi/Definisi</i>	<i>No.</i>	<i>Item pertanyaan</i>
		<i>hubungan bisnis dengan pemasok utama.</i>

KESIMPULAN

Diawal perkembangan konsep fleksibilitas dalam manajemen operasi, fleksibilitas lebih ditunjukkan untuk merespon perubahan serta variasi yang terjadi di pasar. Fleksibilitas tercermin dari kemampuan lingkungan produksi (internal perusahaan) untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan merespon permintaan konsumen, baik dalam bauran produk, volume produksi dan atau desain produksi.

Seiring dengan perkembangan teori manajemen rantai pasok, konsep fleksibilitas diadaptasi kedalam perspektif rantai pasokan. Definisi fleksibilitas dalam perspektif rantai pasokan lebih menekankan pada fleksibilitas hubungan antar perusahaan dalam memenuhi permintaan konsumen. Terminologi fleksibilitas rantai pasokan mulai digunakan setelah Fisher (1997) mengemukakan pentingnya responsivitas dalam rantai pasokan sebagai cara untuk menghadapi ketidakpastian permintaan.

Dengan memperhatikan tiga karakter hubungan kerjasama antar perusahaan yakni karakter relasional, organisasi dan informasi, maka dapat disimpulkan terdapat 8 variabel anteseden dari fleksibilitas pasokan. Maka secara konseptual, didapatkan beberapa variabel antesen yang akan mampu mempengaruhi fleksibilitas pasokan. Berdasarkan karakter relasional pada rantai pasoknya, maka terdapat variabel beberapa anteseden yakni, kepercayaan, komitmen dan ketergantungan. Berdasarkan karakter organisasi, terdiri variabel dukungan manajemen, persamaan budaya, dan keselarasan tujuan. Sedangkan berdasarkan karakter informasi terdiri dari dimensi kualitas informasi dan tingkat perubahan teknologi informasi.

REKOMENDASI

Guna membuktikan pembentukan rerangka konseptual dari anteseden fleksibilitas pasokan, maka diperlukan pembuktian secara empiris. Oleh karenanya, disarankan agar dilakukan penelitian empiris yang mampu menunjukkan keterkaitan antara variabel *antecedent* → *activity* → *consequent* dari model ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Andraski, J.C., (1998), "Leadership in logistics". *Journal of Business Logistics*, 19, 3-11.
- Barrat, Mark., (2004), "Understanding the meaning of collaboration in Supply Chain", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9 No. 1,

pp. 30-42

- Bensaou, M., (1997), "Interorganisational cooperation and the use of IT: an empirical comparison of U.S. and Japanese supplier relations". *Information Systems Research*, 8 (2), pp.107-124.
- Cox Jr., T., (1989). "Toward the measurement of manufacturing flexibility". *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, 68-72.
- Fisher, M., Hammond, J.H., Obermeyer, W.R. dan Raman, A. (1994), "Making supply meet demand in an uncertain world". *Harvard business Review*, pp.37-66 *
- Fisher, M. L. (1997), "What Is the Right Supply Chain for Your Product?", *Harvard Business Review*, 75 (2), 105-116.
- Govindarajulu, Nalini dan Daily, Bonnie F. (2009), "Exploring the Antecedents of Externally- driven Flexibilities", *Journal of Management Research*, Vol. 9, No. 2, August 2009, pp. 83-99
- Guimaraes, T., Cook, D., dan Natarajan, N., (2002). "Exploring the importance of business clockspeed as a moderator for determinants of supplier network performance". *Decision Sciences*, 33 (4), pp. 629-644.
- Gunasekaran, A. (1999), "Agile Manufacturing: A Framework for Research and Development", *International Journal of Production Economics*, 62(1): 87-105.
- Jack, E.P. and Raturi, A., (2002). "Sources of volume flexibility and their impact on performance". *Journal of Operations Management*, 20 (5), 519-548.
- Kumar, V., Fantazy, K.A., dan Kumar, U., (2006). "Implementation and management framework for supply chain flexibility". *Journal of Enterprise Information Management* Vol. 19 No. 3, pp. 303-319
- Kumar, Pravin., Shankar, Ravi, dan Yadav, Surendra S., (2008), "Flexibility in global supply chain: modeling the enablers", *Journal of Modelling in Management* Vol. 3 No. 3, pp. 277-297
- Kwon, I-W. dan Suh, T., (2004). "Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships". *Journal of Supply Chain Management*, 40 (2), pp. 4-14.
- Lee, Byoung-Chan; Kim, Pal-Sul; Hong, Kwan-Soo and Lee, In (2010), "Evaluating antecedents and consequences of supply chain activities: an integrative perspective", *International Journal of Production Research* Vol. 48, No. 3, pp. 657-682
- Lummus, R.R., Duclos, L.K. dan Vokurka, R.J. (2003), "Supply chain flexibility: building a new model", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 4 No. 4, pp. 1-13.
- Lummus, R.R., Vokurka, R.J. and Alber, K.L., (1998), "Strategic Supply Chain Planning", *Production and Inventory Management Journal*, Vol.39 No.3, pp.48 - 58
- Narasimhan, R. dan Das, A. (1999), "An empirical investigation of the contribution

- of strategic sourcing to manufacturing flexibilities and performance”, *Decision Sciences*, Vol. 30 No. 3, pp. 683-718.
- Narasimhan, R., Jayaram, J. dan Carter, J.R. (2001), “An empirical examination of the underlying dimensions of purchasing competence”, *Production and Operations Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-15
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K., (1995), “Performance measurement system design: a literature review and research agenda”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.15 No.4, pp. 80–116
- Mascarenhas, B. (1981). “Planning for Flexibility”. *Long Range Planning*, Vol.14 No.5, pp.74–78.
- McAfee, R.B., Glassman, M., and Honeycutt, Jr., E.D., (2002). “The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy”. *Journal of Business Logistics*, 23 (1), 1–18.
- McIvor, R.T. and Humphreys, P.K., (2002), “Electronic commerce: supporting collaborative buyer–supplier relations?”, *International Journal of Services Technology and Management*, 3 (2), 192–207
- Mello, John E. and Stank, Theodore P., (2005), “Linking firm culture and orientation to supply chain success” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 35 No. 8, pp. 542-554
- Mendelson, H. and Pillai, R., (1998). “Clockspeed and informatison response: evidence from the information technology sector”. *Information Systems Research*, 9 (4), pp. 415–433.
- Mentzer, J.T., Min, S., and Zacharia, Z.G., (2000). “The nature of interfirm partnering in supply chain management”. *Journal of Retailing*, 76 (4), 549–568.
- Mentzer, John T., DeWitt, W., Keebler, James S., (2001), “Defining Supply Chain Management”, *Journal of Business Logistics*, Vol.22 No. 2 pp. 1-25
- Min, S. dan Mentzer, J.T., (2004). “Developing and measuring supply chain management concepts” . *Journal of Business Logistics*, 25 (1), 63–99.
- Min, Soonhong, Mentzer, J.T., Ladd, R. T., (2007), “A market orientation in supply chain management”, *Journal of the Academic Marketing Science*. 35 pp. 507–522 *
- Moberg, C., et al., (2002), “Identifying antecedents of information exchange within supply chains”. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32 (9), 755–770.
- Monczka, R., et al., (1998), “Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective”. *Decision Sciences*, 29 (3), pp. 553–576.
- Morgan, Robert M., and Hunt, Shelby D., (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing* Vol. 58 (July), pp. 20-38
- Morton, S.C., et al., (2006). “Managing relationships to improve performance: a case study in the global aerospace industry”. *International Journal of Production Research*, 44 (16), pp. 3227–3241.

- Patnayakuni, R., Rai, A., dan Seth, N., (2006). "Relational antecedents of information flow integration for supply chain coordination". *Journal of Management Information Systems*, 23 (1), 13–49. *
- Petersen, K.J., Ragatz, G.L., and Monczka, R.M., (2005), "An examination of collaborative planning effectiveness and supply chain performance". *Journal of Supply Chain Management*, 41 (2), 14–25.
- Pujawan, N. (2004), "Assessing supply chain flexibility: a conceptual framework and case study". *Integrated Supply Management Journal*. Vol. 1, No. 1, pp.79-96
- Saeed, K.A., Malhotra, M.K., dan Grover, V., (2005). "Examining the impact of interorganisational systems on process efficiency and sourcing leverage in buyer–supplier dyads". *Decision Sciences*, 36 (3), pp.365–396.
- Sanders, N.R. dan Premus, R., (2002). "IT application in supply chain organisations: a link between competitive priorities and organisation benefits". *Journal of Business Logistics*, 23 (1), pp. 65–83.
- Siguaw, Judy A., Simpson, Penny M., and Baker, Thomas L., (1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 62 (July), pp.99-111
- Slack, N. (1983), "Flexibility as a manufacturing objective", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 3 No. 3.
- Slack, N. (2005), "The flexibility of manufacturing systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 12, pp. 1190-1200
- Shidharan., R dan Simatupang, T.M., (2009), "Managerial views of supply chain Collaboration", *Gadjah Mada International Journal of business*, May-August 2009 Vol 11-No.2, pp.253-273)
- Ross, A.D. dan Droge, C., (2004). "An analysis of operations efficiency in large-scale distribution systems". *Journal of Operations Management*, 21 (6), pp. 673–688.
- Tachizawa, Elcio M. dan Gime´nez, Cristina (2009), "Assessing the effectiveness of supply flexibility sources: an empirical research", *International Journal of Production Research* Vol. 47, No. 20, pp. 5791–5809
- Vickery, S., Calantone, R. dan Droge, C. (1999), "Supply chain flexibility: an empirical study", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 35 No. 3, pp. 16-24.
- Wathne, K.H. and Heide, J.B., (2000), "Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions". *Journal of Marketing*, 64 (4), 36–51.
- Yeh, Y.-P., (2005), "Identification of factors affecting continuity of cooperative electronic supply chain relationships: empirical case of the Taiwanese motor industry". *Supply Chain Management*, 10 (3/4), 327–335.