

## EVALUASI SUPPLY CHAIN QUALITY MANAGEMENT PADA CV. X

Stephanie Victoria Wijaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31411248@john.petra.ac.id

**Abstrak-** Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi performa *supply chain quality management* pada CV. X dengan melihat keterkaitannya antara *firm level* dan *supply chain quality practices*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data menggunakan wawancara semi terstruktur sedangkan narasumber dipilih menggunakan metode *purposive sampling*. Pengujian kredibilitas data menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan *firm level* dan *supply chain level quality practices* pada CV. X memiliki performa yang baik dan saling terkait antara keduanya. Keterkaitan pertama dapat dilihat pada perbaikan *supply chain level* yang baik akan berdampak positif pada *firm level quality practices* dan begitu juga sebaliknya. Selain itu, perbaikan pada *firm level* dan *supply chain level* juga mampu meningkatkan performa dan menambah *competitive advantage* perusahaan.

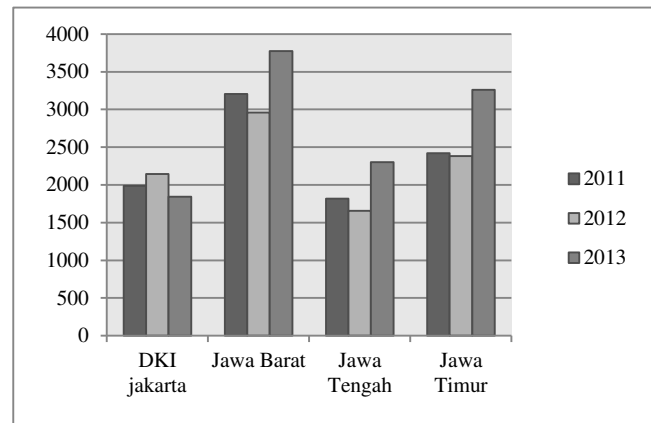
**Kata kunci :** *supply chain quality management, firm level quality practices, supply chain level quality practices*

### I. PENDAHULUAN

Persaingan di dunia bisnis saat ini tidaklah mudah, banyak pemain baru yang bermunculan. Agar mampu bersaing sebuah perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas dan performa dari produk atau jasa yang ditawarkan. Akan lebih baik jika perusahaan mampu menghasilkan produk atau jasa yang melebihi harapan konsumen. Perusahaan juga harus dengan cepat merespon permintaan pasar yang sering berubah-ubah. Salah satu faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam menghasilkan dan menyediakan produk atau jasa adalah *supply chain*. Menurut Chopra dan Meindl (2004), *supply chain* melibatkan seluruh pihak yang ada dalam rantai bisnis baik secara langsung maupun tidak langsung dalam memenuhi permintaan konsumen. Mungkin banyak orang mengira *supply chain* hanya proses perputaran produk atau jasa dari *supplier* ke produsen hingga sampai ke tangan konsumen. Padahal *supply chain* sendiri melibatkan banyak pihak seperti transportasi, pergudangan, retailer dan konsumen itu sendiri. Manajemen *supply chain* yang baik dapat meningkatkan performa perusahaan dalam merespon kebutuhan pasar.

Salah satu sektor industri yang mengalami perkembangan adalah industri farmasi. Pertumbuhan industri farmasi tidak hanya terjadi pada produsen obat-obatan, tetapi juga berdampak pada PBF (pedagang besar farmasi), apotek dan toko obat. Jawa Timur termasuk salah satu provinsi dengan jumlah apotek terbesar kedua setelah Jawa Barat.

Surabaya sebagai ibukota provinsi memiliki jumlah apotek yang tidak bisa dibilang sedikit. Tercatat pada tahun 2013



Gambar 1 Rekapitulasi Apotek di Pulau Jawa

Sumber: binfar.kemkes.go.id (2013)

terdapat 869 apotek yang ada di Surabaya (dinkes.surabaya.go.id). Jumlah tersebut mengindikasikan ketatnya persaingan yang dihadapi para pebisnis apotek ini. Ditambah lagi munculnya apotek waralaba dengan konsep modern yang turut berkompetisi dalam bisnis ini. Apotek tradisional pun dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif agar mampu bertahan dan bersaing dengan para kompetitornya. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan manajemen *supply chain* yang baik agar perusahaan tetap bertahan di tengah ketatnya persaingan bisnis.

Banyaknya kompetitor dalam dunia bisnis, membuat produsen harus memiliki keunggulan kompetitif pada produk atau jasa yang dihasilkan. Tan *et al.* (1998, 1999) menyatakan keunggulan kompetitif dapat tercipta ketika kualitas dan praktek *supply chain* dapat diimplementasikan secara bersamaan (dalam Parast, 2013). Salah satu contohnya ada kualitas dari *supplier* sebuah perusahaan. Jika sebuah perusahaan memiliki sedikit *supplier* namun berkualitas baik, akan berdampak signifikan terhadap peningkatan performa perusahaan. Untuk itu sangat penting bagi perusahaan untuk mengelola kualitas dalam *supply chain*. Menurut Sila *et al.* (2007), manajemen *supply chain* yang efektif membutuhkan level yang tinggi dalam implementasi manajemen kualitas di tiap perusahaan dan komunikasi yang efisien antar anggota *supply chain* (dalam Parast, 2013).

Manajemen *supply chain* dalam sebuah perusahaan perlu untuk terus dikembangkan dan dievaluasi secara terus-menerus agar perusahaan mampu mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimilikinya. Evaluasi adalah salah satu cara untuk mengetahui seberapa baik kualitas

manajemen *supply chain* yang dimiliki oleh perusahaan.

Pada penelitian ini, penulis mengambil metode *knowledge-base-view (KBV) of competitive advantage* yang telah dimodifikasi dalam jurnal Mahour Mellat Parast untuk mengevaluasi kualitas manajemen *supply chain* suatu perusahaan. Mengacu pada *buyer-supplier model*, ditemukan dua praktek kualitas yang terkait dengan kualitas manajemen *supply chain*, yaitu *firm level quality practices* dan *supply chain level quality practices*. *Firm level* merupakan sebuah proses pembelajaran pada manajemen kualitas sebuah perusahaan (seperti *top management support*, *employee involvement* dan *customer satisfaction*). Sedangkan *supply chain level* lebih mengutamakan proses pembelajaran pada hubungan antar organisasi dan *buyer-supplier*.

Salah satu apotek yang ikut berkompetisi dengan ketatnya persaingan bisnis ini di Surabaya adalah CV. X. Perusahaan ini telah beroperasi selama 11 tahun, tepatnya sejak tahun 2004, dan saat ini memiliki 10 orang karyawan. Penelitian ini akan memfokuskan pada evaluasi *supply chain quality management* pada CV. X sehingga dapat diketahui keunggulan kompetitif yang telah ada dan perlu untuk dikembangkan oleh perusahaan ini agar mampu bersaing dengan kompetitor lainnya. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pemahaman tentang *supply chain quality management* dengan cara melakukan kajian empiris pada CV. X dengan menggunakan model konseptual dari Mahour Mellat-Parast

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini sangat tepat digunakan untuk meneliti masalah-masalah yang membutuhkan studi mendalam (Bungin, 2007).

### Subjek dan Objek Penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah pemilik, karyawan tetap, konsumen dan supplier dari CV. X. Sedangkan yang menjadi objek pada penelitian ini adalah *supply chain quality management* pada CV.X dengan melihat keterkaitannya antara *firm level practices* dan *supply chain level practices*.

### Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini merupakan sumber data primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui wawancara dengan narasumber, sedangkan data sekunder penelitian ini adalah profil perusahaan dan berbagai informasi yang terkait dengan perusahaan.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Wawancara ini bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dengan meminta pendapat dan ide-ide dari narasumber (Sugiyono, 2012)

### Teknik Penentuan Narasumber

Teknik yang digunakan untuk menentukan narasumber dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *purposive sampling*.

### Uji Validitas Data

Dalam penelitian ini digunakan triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh. Setelah mendapatkan data dari wawancara beberapa narasumber, data tersebut selanjutnya

dideskripsikan, dikategorisasikan untuk kemudian dibandingkan dengan data dari narasumber lainnya (Sugiyono, 2012).

### Teknik Analisa Data

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga tahap, yaitu:

#### 1. *Data reduction*

Proses memilih hal-hal yang pokok, merangkul, memfokuskan pada hal-hal yang penting dan mencari tema serta pola.

#### 2. *Data display*

Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Hal ini bertujuan agar data yang disajikan akan lebih mudah dipahami (Sugiyono, 2012)

#### 3. *Conclusion Drawing/verification*

Jika kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal sudah didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten pada saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel (Sugiyono, 2012)

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. *Analisa Firm Level Quality Practices*

Analisa *firm level quality practices* pada CV. X dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### 1. *Top management support*

Bagian ini membahas tentang posisi *top management* yang dapat menjadi pendorong dalam proses *supply chain* dalam sebuah perusahaan. Selain itu juga kemampuan *top management* dalam memisahkan fungsi permintaan dan *supply*. Untuk mendapatkan informasi terkait dengan *top management support*, wawancara dilakukan pada *General Manager*, *General Affair* dan Staf Penjualan. Dari hasil wawancara yang dilakukan pada ketiga narasumber tersebut ditemukan bahwa *top management* merencanakan besarnya persediaan barang (*supply*) melalui informasi yang didapatkan dari bagian penjualan dan rutin melakukan pengecekan faktur penjualan yang tujuannya untuk mengetahui jenis obat apa yang banyak dibeli oleh konsumen. Persediaan juga dapat diperkirakan jika adanya kenaikan harga obat, *General Manager* mengatakan akan melakukan pembelian sebelum adanya kenaikan harga. Dengan cara yang hampir sama, *General Manager* merencanakan besarnya permintaan konsumen berdasarkan faktur/nota penjualan, laporan penjualan, kuantitas pembelian konsumen per hari atau per bulannya. Dari situ *General Manager* dapat memperkirakan seberapa besar kebutuhan konsumen untuk periode berikutnya.

Hasil wawancara terhadap tiga orang narasumber menyebutkan bahwa secara umum pengawasan dalam pertukaran informasi dilakukan oleh *General Affair* namun tetap dibutuhkan pengawasan lebih lanjut dari *General Manager*. Hanya saja untuk beberapa permasalahan tertentu seperti pemberian diskon pada konsumen, *General Manager* tetap terlibat.

#### 2. *Information systems*

*Information systems* merupakan sebuah sistem yang dibentuk untuk tujuan merubah data menjadi sebuah informasi yang nantinya dapat berguna bagi perusahaan atau organisasi. Dalam mendapatkan informasi tentang *information systems* yang ada pada CV. X dilakukan wawancara dengan *General Manager*, *General Affair* dan

Staf Penjualan. Ketiga narasumber menyebutkan data-data yang diperlukan oleh perusahaan antara lain berupa faktur pembelian, faktur penjualan, diskon harga, data konsumen dan bukti transfer pembayaran. *information systems* bertujuan untuk merubah data menjadi informasi, untuk itu data yang masuk dan keluar di perusahaan harus dikelola menjadi sebuah informasi. Diketahui dari ketiga narasumber, CV. X sudah sejak lama menggunakan program yang dirancang khusus oleh perusahaan dengan bantuan seorang programmer. Data-data yang masuk dan keluar perusahaan diinput terlebih dahulu ke dalam program tersebut. Dengan program ini data-data yang masuk nantinya dapat dikelola menjadi sebuah informasi yang berguna untuk keperluan perusahaan. Program tersebut dapat merubah data menjadi informasi seperti laporan penjualan, laporan pembelian, persediaan barang, harga barang, laporan keuangan, data konsumen dan supplier. CV. X menggunakan program dan pembukuan manual sebagai metode pencatatan atau penyimpanan data dan informasi. Meskipun telah memiliki berkas di komputer, CV. X merasa masih perlu untuk melakukan pembukuan sebagai arsip perusahaan atau berjaga-jaga ketika terjadi pemadaman listrik.

### 3. *Employee involvement*

Poin ini akan membahas mengenai seberapa besar tingkat partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan pada sebuah organisasi atau perusahaan. Keterlibatan karyawan di sini dapat berupa pembagian informasi, pengetahuan, penghargaan dan kekuasaan dalam sebuah organisasi. Pada bagian ini, wawancara dilakukan dengan karyawan dari CV. X, yaitu *General Affair*, Staf Penjualan dan Staf Akuntansi dan Administrasi. Dari hasil wawancara diketahui bahwa *General Manager* sebagai pemimpin tertinggi memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan pada CV. X. Meskipun begitu, diakui oleh ketiga narasumber tentang adanya peran dan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan disesuaikan dengan keperluan pekerjaan mereka. Salah satu contoh bentuk keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah di mana kurir diperbolehkan untuk memutuskan sendiri rute dan pesanan yang diinginkan, hal ini dilakukan agar memudahkan pekerjaan mereka dan mengurangi pemborosan biaya transportasi. Keterlibatan karyawan pada CV. X dapat dikelompokkan dalam bentuk *participative management*, di mana karyawan diperbolehkan memasukkan tingkat kepentingan dalam pengambilan keputusan dengan atasan langsung mereka.

### 4. *Process improvement*

Tujuan sebuah perusahaan melakukan *process improvement* adalah untuk merancang kembali proses yang sudah ada menjadi lebih efisien, efektif dan fleksibel. *Process improvement* memungkinkan perusahaan untuk mencegah terjadinya kesalahan lebih awal dan mengurangi pengeluaran biaya. Pada bagian ini narasumber yang dipilih untuk memberikan informasi mengenai *process improvement* pada CV. X adalah *General Manager*, *General Affair* dan Staf Penjualan.

Dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber, diketahui ada beberapa pemborosan yang terjadi pada proses internal perusahaan. Proses internal yang akan dibahas di sini adalah mengenai pembelian (*purchasing*) dan penjualan (*selling*), di mana kedua proses tersebut berperan penting dalam jalannya perusahaan. Pemborosan yang terjadi pada

proses pembelian adalah berlebihnya stock persediaan perusahaan. Hal ini disebabkan oleh perencanaan persediaan yang meleset dari perkiraan *General Manager*, pasar yang sulit ditebak dan sering berubah. Stock persediaan yang berlebih ini membuat uang perusahaan berhenti dan *cashflow* pun menjadi lambat. Untuk itu perusahaan meningkatkan kemampuannya dalam membaca perubahan pasar yang terjadi dan mengurangi pembelian obat yang mudah didapatkan di supplier. Sedangkan bentuk pemborosan yang terjadi pada proses penjualan adalah pada pengiriman. Pemborosan ini disebabkan kesalahan karyawan dalam memberi obat pada konsumen dan jumlah kurir yang tidak sesuai dengan banyaknya permintaan. Dari permasalahan tersebut diambil solusi untuk menambah jumlah kurir yang sebelumnya hanya 1 orang menjadi 3 orang dan karyawan diharuskan untuk meningkatkan ketelitian saat mempersiapkan pesanan.

Pada tahap akhir *process improvement* dilakukan pengukuran pada efek *process improvement* terhadap performa perusahaan dalam penghematan biaya. Hasilnya terjadi perubahan pada penurunan jumlah barang persediaan berlebih dan *cashflow* yang semakin lancar, sedangkan perubahan yang terjadi pada proses penjualan setelah adanya perbaikan adalah pengiriman yang semakin cepat dan meningkatnya jumlah konsumen yang dapat dijangkau.

### 5. *Product/service design*

Sebuah layanan harus dirancang untuk menjadi sebuah layanan yang tidak hanya berguna dan diinginkan oleh konsumen, tetapi juga harus efisien, efektif dan berbeda bagi produsen. Untuk membahas bagian ini dilakukan wawancara dengan *General Manager*, *General Affair* dan Staf Penjualan dari CV. X. Layanan yang diberikan pada konsumen tidak langsung berupa pengiriman gratis untuk seluruh wilayah Surabaya, sedangkan untuk konsumen yang datang langsung layanan berupa pelayanan yang ramah dan informatif. Karyawan dituntut untuk selalu ramah dalam menghadapi konsumen dan mampu memberikan informasi mengenai produk yaitu obat-obatan. Informasi tersebut meliputi jenis obat yang disarankan, efek samping pemakaian dan jangka waktu pemakaian obat. Menurut ketiga narasumber layanan pengiriman mampu memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan. Karena tidak banyak apotek yang memberikan layanan pengiriman seperti CV. X yaitu pengiriman untuk seluruh wilayah Surabaya dan mengutamakan konsumen yang membutuhkan obat cepat, hal ini yang membedakan CV. X dengan apotek lainnya. Untuk layanan pada konsumen langsung dirasa belum mampu memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan karena layanan tersebut merupakan hal yang umum dan sudah seharusnya dilakukan oleh apotek. Desain produk harus bisa menambah nilai pada suatu produk. Dari hasil wawancara diketahui bahwa CV. X tidak memberikan desain produk pada produk yang dijualnya. Produk yang dijual merupakan barang yang diproduksi secara massal, selain itu obat-obatan sendiri sebaiknya tidak diberikan tambahan desain atau atribut agar tidak mengurangi khasiat dan manfaatnya. Sehingga CV. X menjual produk yang didapatkan dari supplier tanpa disertai desain produk yang bertujuan untuk menambah nilai.

### 6. *Customer satisfaction*

Kepuasan merupakan salah satu bentuk evaluasi tentang seberapa besar seller mampu memenuhi atau bahkan melebihi ekspektasi konsumen. Pada bagian ini, wawancara

dilakukan pada *General Manager, General Manager* dan Staf Penjualan.

Menurut narasumber, tolak ukur kepuasan konsumen menurut narasumber adalah jika konsumen merekomendasikan CV. X kepada saudara atau temannya, selain itu kepuasan konsumen dapat dilihat jika konsumen kembali dan terus-menerus bertransaksi di CV. X.

Selain melakukan wawancara dengan pemilik dan karyawan, wawancara juga dilakukan dengan konsumen untuk mengetahui kepuasan mereka terhadap performa CV. X. Ketiga konsumen yang diwawancarai merupakan konsumen yang sudah berlangganan di CV. X selama lebih dari 3 tahun dan bahkan lebih dari 5 tahun. Dari hasil wawancara dengan ketiga konsumen bahwa layanan yang diberikan oleh CV. X sudah sesuai dan memenuhi ekspektasi konsumen. Meskipun terkadang terjadi kesalahan, konsumen masih menganggap hal tersebut dapat dimaklumi karena cukup jarang terjadi. Merangkum dari wawancara dengan ketiga konsumen, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan mereka antara lain harga yang bersaing, adanya layanan pengiriman gratis, kelengkapan obat, pelayanan yang ramah dan adanya angsuran pembayaran.

## **B. Analisa Supply Chain Level Quality Practices**

Analisa *supply chain level quality practices* pada CV. X dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Trust**

Bagian ini membahas tentang kepercayaan yang dibangun antar anggota supply chain sebagai kunci utama dalam memperkuat hubungan jangka panjang. Wawancara dilakukan pada konsumen, supplier dan CV. X sendiri. Konsumen dan supplier yang dipilih merupakan partner yang telah bekerja sama dengan CV. X selama kurang lebih 5 tahun.

Untuk membangun kepercayaan supplier terhadap perusahaan adalah dengan berusaha membayar tagihan tepat waktu, agar pihak supplier tidak ragu dalam bertransaksi. Begitu juga saat CV. X membangun kepercayaan kepada konsumen melalui ketepatan waktu pembayaran. CV. X mengharuskan konsumen baru untuk membayar tunai atau transfer terlebih dahulu, setelah pembayaran diterima barulah barang pesanan dikirimkan. Kemudian CV. X akan melakukan evaluasi terhadap waktu pembayaran konsumen tersebut. Jika selama bertransaksi konsumen selalu tepat waktu dalam hal pembayaran, maka CV. X akan memberikan keringanan dalam pembayaran berupa kredit.

PT. I selaku supplier CV. X membangun kepercayaan dengan mengecek kelengkapan syarat administrasi konsumennya, seperti Surat Ijin Apoteker, surat order, surat jalan dan lain-lain. Jika CV. X sudah memenuhi syarat tersebut, barulah dilihat bagaimana pembayarannya. Apotek G telah lebih dari 5 tahun menjadi konsumen CV. X. Menurutnya, kepercayaan terhadap CV. X muncul karena kedua pihak percaya kalau tidak ada pihak yang akan berbuat curang, ditambah lagi melihat performa perusahaan yang selalu baik dalam bertransaksi. Hal ini membangun kepercayaan konsumen dan dari kepercayaan tersebut tercipta hubungan baik antar kedua pihak. Sangat penting untuk menjaga hubungan baik yang sudah ada supaya kepercayaan tidak hilang.

### **2. Governance**

Poin ini membahas tentang peran pemimpin dalam meningkatkan keefektifan kerjasama *supply chain*. Tata

kelola perusahaan yang baik mampu memperkuat hubungan sebuah perusahaan dengan suppliernya. Untuk mengetahui informasi tentang Governance dilakukan wawancara pada karyawan CV. X. Tata kelola perusahaan yang baik dapat dinilai melalui 5 indikator yaitu *transparency, accountability, responsibility, independency* dan *fairness* (TARIF).

Transparansi pada CV. X dirasa sudah baik karena pemimpin bersifat terbuka dalam membagi informasi yang berkaitan dengan jalannya perusahaan kepada para karyawan baik secara langsung maupun melalui *General Affair*. Akuntabilitas perusahaan yaitu struktur perusahaan masih belum berjalan dengan baik karena karyawan masih mengerjakan pekerjaan di luar tugasnya. Salah satu cara perusahaan untuk memastikan sistem yang sudah berjalan baik adalah evaluasi rutin setiap 3-4 bulan sekali yaitu *stock opname*. Ini berfungsi untuk mengevaluasi dan mencocokkan data fisik dengan data pada program, sehingga perusahaan dapat memantau perkembangan perusahaan. Pertanggungjawaban CV. X terhadap perundangan yang berlaku sudah baik dengan memenuhi persyaratan administrasi yang berlaku. Kemandirian perusahaan dalam mengelola perusahaan sudah baik, ditunjukkan dengan tidak adanya kepentingan atau intervensi pihak luar dalam menjalankan perusahaan.. Dan yang terakhir adalah perlakuan adil, selama ini pemimpin sudah bersikap cukup adil terhadap seluruh karyawan.

### **3. Information integration**

Aliran informasi dalam sebuah perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan integrasi. Pada bagian ini terdapat tiga narasumber yang diwawancarai, yaitu General Manager, General Affair dan Staf Penjualan. *Information sharing* yang dilakukan oleh CV. X dengan konsumen adalah ketersediaan produk dan besarnya diskon yang diberikan. konsumen juga berbagi informasi mengenai adanya obat baru yang didapatkan saat melakukan pemeriksaan dan harga produk yang ditawarkan oleh apotek lain. bentuk *information sharing* supplier dengan CV. X adalah tentang adanya kenaikan harga, adanya produk baru, promo yang sedang berlangsung dan jadwal *stock opname*.

Dimensi penting dalam mengukur *information quality* adalah akurat, tepat waktu, dapat diandalkan, lengkap, terkini dan berisin konten yang sesuai CV. X menilai *information quality* yang masuk dengan memastikan kebenaran informasi kepada sumbernya. Selain itu perusahaan juga memastikan kebenaran promo-promo yang diinformasikan sales, langsung pada supplier. CV. X menggunakan beberapa teknologi untuk berbagi informasi dengan konsumen dan supplier. Teknologi yang digunakan antara lain telepon, sms, *e-mail*, fax dan *blackberry messenger*. Teknologi yang digunakan CV. X mampu mengurangi pemborosan biaya. Dengan adanya teknologi, resep obat dari konsumen cukup difoto kemudian dikirimkan ke salah satu karyawan CV. X. Selain hemat biaya, penggunaan teknologi juga menghemat waktu, order barang menjadi semakin mudah dan cepat.

### **4. Process integration**

Integrasi proses membantu perusahaan dalam mengurangi pemborosan dan meningkatkan efektivitas sebuah proses. Pada bagian ini dilakukan wawancara dengan 3 orang narasumber yaitu *General Manager, General Affair* dan konsumen.

Untuk mengurangi pemborosan antara CV. X dan konsumen baik pasien perseorangan maupun apotek,

layanan pengiriman dikelompokkan sesuai dengan lokasi yang sudah ditentukan dan dilakukan sejalan sehingga pengiriman yang dilakukan efisien dan efektif bagi perusahaan

Selama ini belum ada bentuk *process integration* antara CV. X dengan supplier. Dari data supplier yang diberikan oleh CV. X terdapat sembilan perusahaan yang menjadi supplier penting bagi perusahaan. Delapan perusahaan diantaranya merupakan perusahaan besar yang sudah berdiri puluhan tahun dengan jangkauan pasar hingga seluruh Indonesia, sisanya merupakan supplier dengan jangkauan wilayah Jawa Timur. Komunikasi dengan para supplier hanya dilakukan saat pemesanan barang melalui telepon dan sales yang sering datang ke apotek. Karena itulah perusahaan tidak bisa membentuk suatu integrasi dengan supplier untuk mengurangi pemborosan.

### 5. *Cooperative learning*

Dalam poin ini akan dibahas mengenai kemampuan anggota *supply chain* dalam berbagi pengetahuan, informasi dan sumber daya. *Cooperative learning* menekankan pada kerjasama dalam jaringan perusahaan. Pada bagian ini dilakukan wawancara dengan supplier, konsumen dan pemilik CV. X.

Menurut General Manager, konsumen membagi informasi tentang harga produk yang dijual dengan harga apotek lain. Sedangkan supplier berbagi informasi mengenai adanya promo yang dapat diikuti oleh CV. X dan adanya stock opname. Sehingga perusahaan dapat memesan barang sebelum supplier melakukan stock opname.

Agar pengiriman barang tidak memakan banyak waktu dan biaya maka pengiriman dikelompokkan sesuai wilayah. Sehingga konsumen harus mau bekerja sama dalam hal ini, dengan cara bersedia mengikuti rute pengiriman yang telah ditentukan. Berdasarkan keterangan supplier, kerjasama dilakukan dengan CV. X dalam hal pembayaran. CV. X telah cukup lama berlangganan maka supplier memberikan kelonggaran pembayaran yaitu jatuh tempo selama 30 hari. Bentuk kerjasama konsumen dengan CV. X hampir sama dengan integrasi proses yang dilakukan kedua pihak untuk mengurangi pemborosan. Konsumen memanfaatkan adanya teknologi *blackberry messenger* dalam hal pengiriman resep, teknologi tersebut mampu mempermudah CV. X dalam mendapatkan resep dan mengurangi biaya dan waktu

### C. Keterkaitan antara *Firm Level Quality Practices* dan *Supply Chain Level Quality Practices*

Dari hasil analisa *firm level quality practices* dan *supply chain level quality practices* yang ada pada CV. X diketahui bahwa:

- a. Perbaikan pada *firm level quality practices* yang dilakukan oleh CV. X bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan pada konsumen. Perbaikan dilakukan pada manajemen kualitas perusahaan, seperti pada perencanaan permintaan dan *supply*, pengelolaan data, proses internal dan pelayanan konsumen. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan konsumen dan kerjasama antara anggota *supply chain*. Kepuasan konsumen terhadap performa CV. X dapat menimbulkan kepercayaan antara kedua pihak, begitu juga dengan hubungan CV. X dan suppliernya. Selain itu perbaikan pada manajemen dapat meningkatkan kerjasama dan integrasi antara perusahaan, konsumen dan supplier.
- b. Hasil analisa *supply chain quality practices* menunjukkan bahwa tata kelola pada CV. X yang baik

dapat mempermudah proses perbaikan berkelanjutan pada manajemen kualitas perusahaan. Selain itu adanya kepercayaan, kerjasama, integrasi informasi maupun proses dan kemauan untuk berbagi informasi antar anggota *supply chain* dapat membantu mengoptimalkan manajemen kualitas dan proses internal perusahaan.

Berdasarkan analisa di atas dapat disimpulkan bahwa perbaikan yang dilakukan CV. X untuk meningkatkan manajemen kualitas berdampak pada meningkatnya hubungan antar anggota *supply chain*. Hal yang sama juga berlaku pada perbaikan *supply chain level quality practices* berupa pengembangan hubungan dan proses pembelajaran. Hubungan dan kerjasama yang baik antara CV. X dengan *buyer-supplier* dapat meningkatkan proses internal dan performa perusahaan.

### D. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada model konseptual dari Mellat-Parast (2013), terdapat aspek penting tentang hubungan antara *firm level* dan *supply chain quality practices*. Pemahaman inilah yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian pada CV. X. Hasilnya, perbaikan yang dilakukan pada *supply chain level* seperti membangun kepercayaan, tata kelola yang baik, integrasi dan kemauan untuk berbagi informasi antar anggota *supply chain* turut meningkatkan performa *firm level* perusahaan. Hal ini ditunjukkan melalui adanya kepercayaan antar anggota *supply chain*, tata kelola perusahaan yang berjalan cukup baik dan kerjasama antar anggota *supply chain* mampu meningkatkan performa layanan kepada konsumen. Kepercayaan dan kerjasama konsumen maupun supplier dengan CV. X mampu meningkatkan layanan pengiriman dan mengurangi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pemberian layanan tersebut. Perbaikan yang dilakukan pada *firm level* juga berpengaruh pada hubungan antar anggota *supply chain*. Perbaikan pada manajemen kualitas seperti proses internal, support dari *top management*, sistem informasi yang baik dan layanan yang efektif dan efisien mampu meningkatkan performa perusahaan sehingga terjalin kepercayaan dan kerjasama antara CV. X dengan konsumen dan suppliernya.

Dari penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa evaluasi *supply chain quality management* pada sebuah perusahaan dapat dilihat melalui keterkaitan antara *firm level* dan *supply chain level quality practices*. Hanya saja dalam penelitian tersebut belum dilakukan pengujian pada penggunaan model konseptual tersebut. Jadi penelitian tentang evaluasi *supply chain quality management* pada salah satu apotek di Surabaya ini berkontribusi pada pengujian model konseptual dari Mellat-Parast (2013).

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa terhadap *supply chain quality management* pada CV. X dilihat dari keterkaitan antara *firm level quality practices* dan *supply chain level quality practices* dapat ditarik kesimpulan:

*Firm level quality practices* pada CV. X memiliki performa dan penilaian yang cukup baik, hal ini nampak pada indikator sebagai berikut:

1. *General Manager* dan *General Affair* sebagai *top management* mampu memberikan support pada fungsi permintaan dan *supply*, serta ikut terlibat dan bertanggung jawab pada pertukaran informasi perusahaan.

2. *Information systems* pada CV. X sudah berjalan baik, ditunjukkan oleh penggunaan program yang dibuat khusus oleh perusahaan untuk mengelola data yang masuk ke perusahaan menjadi informasi bermanfaat bagi kinerja perusahaan.
3. Pemimpin memberikan ruang bagi karyawan untuk memasukkan tingkat kepentingan mereka dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
4. Perbaikan yang dilakukan untuk mengatasi pemborosan yang terjadi pada proses pembelian berdampak pada turunnya jumlah persediaan barang yang berlebih, selain itu *cashflow* perusahaan menjadi lebih lancar. Sedangkan perbaikan yang dilakukan pada proses pembelian membuat layanan pengiriman semakin cepat dan mampu menjangkau konsumen baru.
5. Layanan yang diberikan CV. X kepada konsumen langsung masih belum optimal dalam memberikan nilai tambah, sedangkan layanan kepada konsumen langsung dirasa sudah mampu memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan. Dari desain produk tidak dilakukan penambahan desain pada produk sehingga produk tidak memiliki nilai tambah
6. Produk dan layanan yang diberikan CV. X sudah memenuhi ekspektasi dan kepuasan konsumen dan diketahui bahwa kepuasan konsumen dipengaruhi oleh evaluasi konsumen terhadap fitur dari sebuah produk atau layanan.

Proses pembelajaran pada hubungan CV. X dengan anggota *supply chain* dapat dilihat dalam analisa *supply chain level quality practices* berikut:

1. Kepercayaan CV. X dengan anggota *supply chain* muncul dengan adanya hubungan baik dan keyakinan bahwakedua pihak akan bertindak sesuai kesepakatan. Dengan kepercayaan tersebut CV. X, konsumen dan supplier mampu menjaga hubungan selama lebih dari 5 tahun.
2. Peran pemimpin dan tata kelola perusahaan sudah baik, hanya saja *accountability* perusahaan yaitu struktur perusahaan belum berjalan dengan baik.
3. Aliran informasi dalam perusahaan berjalan baik dengan adanya penilaian kualitas informasi dan penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan integrasi CV. X dengan konsumen dan supplier.
4. Baik CV. X dan konsumen mampu bekerjasama untuk meramalkan pembelian dan mengurangi pemborosan seperti biaya pemesanan, transportasi dan administrasi. Sehingga integrasi proses antara CV. X dan konsumen sudah berjalan baik. Sedangkan integrasi proses antara perusahaan dengan supplier masih kurang karena adanya keterbatasan akses komunikasi.

5. CV. X mampu berbagi informasi dengan konsumen dan supplier, begitu juga sebaliknya. Konsumen dan supplier juga bersedia untuk memberikan informasi dan ilmu bagi perusahaan. Dari informasi tersebut didapatkan pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja CV. X

#### B. Saran

Dari kesimpulan yang telah dijelaskan di atas maka saran yang bisa diberikan oleh peneliti adalah:

1. Pelayanan yang diberikan CV. X untuk konsumen yang datang langsung masih belum maksimal dan belum mampu memberikan nilai tambah. Untuk mengatasi hal tersebut sebaiknya CV. X menambah layanan yang ditujukan untuk konsumen langsung, seperti memberikan layanan pengukuran tekanan darah gratis, pengukuran tinggi dan berat badan atau membuka praktek dokter, sehingga pelanggan yang datang tidak hanya melakukan pembelian pada CV. X. Diharapkan juga dari penambahan layanan tersebut mampu menambah *competitive advantage* perusahaan.
2. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya evaluasi *supply chain quality management* dilakukan pada perusahaan yang memproduksi suatu produk atau jasa yang memiliki beberapa supplier dalam mendukung proses produksi. Hal ini untuk mengetahui hubungan dan peran anggota *supply chain* pada kinerja perusahaan secara lebih detail dan mendalam.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, B. (2007). Penelitian Kualitatif. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Chopra, S. & Meindl, P. (2004). Supply Chain Management: Strategy, Planning & Operation. New Jersey: Prentice Hall
- Dinas Kesehatan Kota Surabaya. Jumlah Sarana Pelayanan Kesehatan. Retrieved April 26, 2015. From <http://dinkes.surabaya.go.id/portal/index.php/profil/dkk-dalam-angka/sarana-pelayanan-kesehatan/>
- Direktorat Jenderal Bina Kefarmasian dan Alat Kesehatan – Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Grafik Rekapitulasi Apotek di Indonesia. Retrieved April 26, 2015. From <http://binfar.kemkes.go.id/2013/10/grafik-rekapitulasi-apotek/>
- Mellat-Parast, M. (2013). Supply chain quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(5), 511 – 529
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta