

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap tahun jumlah angka kelahiran di Indonesia semakin meningkat. Seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk, kebutuhan akan beras akan terus meningkat. Berdasarkan data jumlah penduduk tahun 2010 oleh Kementerian Pertanian jumlah penduduk Indonesia sebesar 237.556.363 jiwa dengan laju pertumbuhan penduduk rata-rata 1,49 % pada tahun 2011, maka pada tahun 2014 jumlah penduduk Indonesia adalah sebesar 252.034.317 jiwa. Konsumsi beras per kapita per tahun 139,15 kg pada tahun 2010 dan dengan laju penurunan konsumsi beras per kapita per tahun sebesar 1,5 % maka kebutuhan beras pada tahun 2014 sebesar 33.013.214 ton, dengan kebutuhan beras sebesar 33 juta ton pada tahun 2014, maka apabila harus ada surplus 10 juta ton, berarti harus ada produksi beras minimal 43 juta ton atau setara dengan 76,57 juta ton Gabah Kering Giling (GKG) apabila konversi GKG ke beras sebesar 56,22 %.

Cara mencapai produksi Gabah Kering Giling 76,57 juta ton pada tahun 2014 dengan capaian produksi GKG 66.469.394 ton (angka tetap/ATAP 2010) maka dalam kurun 5 tahun (2010-2014) harus dicapai peningkatan produksi GKG sebesar 3,04 % per tahun dengan kenaikan per tahun masing-masing sebagai berikut: 3,22 % pada tahun 2010 dibandingkan tahun 2009; (1,10 %) kenaikan pada tahun 2011 dibandingkan tahun 2010; 3,17 % kenaikan pada tahun 2012 dibandingkan tahun 2011; 6,25 % kenaikan pada tahun 2013 dibandingkan tahun 2012; dan 6,25 % kenaikan pada tahun 2014 dibandingkan tahun 2013.

Menurut Badan Pusat Statistik No. 45/07/ Th. XVI, produksi padi pada tahun 2012 (angka tetap/ATAP) sebesar 69,06 juta ton Gabah Kering Giling (GKG) atau mengalami kenaikan sebesar 3,30 juta ton (5,02 %) dibandingkan tahun 2011. Adanya hal tersebut membuat perusahaan-perusahaan penggilingan padi berlomba bersaing untuk dapat memenuhi kebutuhan padi di pasaran.

Salah satu cara untuk mencapai keunggulan bersaing adalah dengan meningkatkan kinerja perusahaan melalui manajemen rantai pasok, karena di dalam rantai pasok terdapat hubungan antara pemasok dengan perusahaan yang bersangkutan. Selain itu, perusahaan dapat mengefisiensikan sumber-sumber

secara maksimal dan mengelola rantai kegiatan dari mulai hulu sampai pelanggan akhir dengan baik. Permasalahan nyata dilapang yang berkaitan dengan rantai pasokan sering terjadi dalam perusahaan penggilingan padi seperti kualitas gabah yang dibeli tidak sama, kandungan air dan jumlah biji kosong yang ada di dalam setiap karung gabah sangat mempengaruhi produk beras yang dihasilkan perusahaan. Selain itu, terkadang jumlah gabah yang diminta berkurang atau tidak sesuai dengan permintaan perusahaan, sehingga terjadi kesulitan untuk memenuhi permintaan beras di pasar yang selalu meningkat. Pengiriman atau distribusi gabah yang dibeli oleh perusahaan kadang kala terhambat akibat pemasok membutuhkan waktu beberapa hari untuk mengirim gabah yang diminta perusahaan, selain itu pemasok terkendala waktu yang ditentukan perusahaan harus sesuai dengan jumlah gabah yang diminta perusahaan.

Harga gabah juga terkadang berbeda karena gabah adalah komoditas yang sangat dipengaruhi oleh musim, sehingga apabila jumlah persediaan gabah di pemasok lebih sedikit daripada permintaan gabah oleh perusahaan, maka harga gabah akan cenderung naik. Harga akan meningkat lagi apabila perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk pengiriman gabah yang lokasinya jauh dari perusahaan. Sistem pembayaran akan mempengaruhi ketersediaan gabah pada perusahaan, karena ketersediaan gabah yang terkadang lebih sedikit dari permintaannya akan membuat perusahaan-perusahaan bersaing untuk mendapatkan gabah terlebih dahulu. Oleh karena itu, manajemen rantai pasokan menjadi salah satu hal penting dalam perusahaan penggilingan padi.

Manajemen rantai pasokan adalah integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan yang mencakup aktivitas pembelian dan pengalihdayaan, ditambah fungsi lain yang penting bagi hubungan antara pemasok dengan distributor (Heizer *et al.* 2010). Rantai pasokan dapat membangun kerjasama melalui penciptaan jaringan kerja yang terkoordinasi dalam penyediaan barang maupun jasa bagi konsumen secara efisien (D'Amours *et al.*, dalam Annatan dan Ellitan, 2008).

Tujuan dari manajemen rantai pasokan ini adalah melakukan koordinasi yang baik atas berbagai aktivitas yang berbeda atau menghubungkan semua mata rantai sehingga produk dapat mengalir dengan mulus dan tepat waktu, sejak dari pembekal sampai ke pelanggan, dan menjamin kelancaran distribusi dari perusahaan kepada para distributor, kemudian ke penyalur hingga produk tiba ke tangan konsumen (Haming *et al.* 2007).

Pemasok merupakan salah satu bagian rantai pasok yang sangat penting. Pemasok atau *supplier* adalah individu atau organisasi bisnis (perusahaan) yang menyediakan barang atau jasa kepada vendor dengan imbalan yang telah disepakati berdasarkan kompensasi yang telah disepakati pula. Menurut Pujawan (2005) pemilihan pemasok merupakan kegiatan strategis, terutama apabila pemasok tersebut akan memasok barang yang kritis dan akan digunakan dalam jangka panjang sebagai pemasok penting. Oleh karena itu, kinerja pemasoklah yang nantinya akan menentukan kualitas dari suatu perusahaan.

Sebuah perusahaan khususnya perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan barang, akan bekerja sama dengan pemasok untuk menjamin ketersediaan barang yang dijual. Beberapa perusahaan dihadapkan pada lebih dari satu alternatif pemasok, di mana beberapa pemasok tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Sehingga terjadi proses evaluasi atau penilaian pemasok sebagai akibat adanya beberapa alternatif pemasok. Evaluasi pemasok merupakan masalah pengambilan keputusan yang cukup penting karena evaluasi pemasok yang tepat dapat menurunkan biaya pembelian dan meningkatkan daya saing perusahaan.

Oleh karena itu, melakukan evaluasi kinerja terhadap pemasok akan memberikan gambaran tentang kinerja pemasok (*performace supplier*), serta dapat mengetahui pemasok mana yang memberikan kontribusi terbaik dan efektif bagi perusahaan. Kriteria evaluasi pemasok adalah salah satu hal penting dalam evaluasi pemasok. Kriteria evaluasi pemasok penting untuk dipertimbangkan sebagai acuan dalam mengevaluasi dan menyeleksi pemasok. Kriteria yang digunakan harus mencerminkan strategi rantai pasokan maupun karakteristik dari produk yang akan dipasok.

Mengevaluasi kinerja pemasok ialah langkah awal untuk mendapatkan bahan baku yang berkualitas. Bahan baku yang berkualitas akan menghasilkan produk yang berkualitas pula, sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan kualitas perusahaan, memberikan efisiensi bagi perusahaan, dan meningkatkan permintaan di pasaran. Oleh karena itu, bagian pengadaan pada suatu perusahaan memegang peranan cukup penting karena bagian ini ikut menentukan daya saing perusahaan.

UD Tanang Mas merupakan usaha dagang perseorangan yang mempunyai beberapa pemasok gabah untuk menunjang produktivitas beras pada perusahaan tersebut. Pemilihan UD Tanang Mas sebagai tempat penelitian dikarenakan pada perusahaan ini mempunyai semua jenis pemasok gabah berdasarkan tingkat jumlah gabah yang dipasok pada UD Tanang Mas ini. Pemasok dibagi menjadi tiga jenis, yaitu pemasok besar, pemasok menengah, dan pemasok kecil dengan jumlah 4 orang pemasok besar, 5 orang pemasok menengah, dan 15 orang pemasok kecil. Penelitian ini hanya menganalisis kinerja pemasok besar saja karena menurut pemilik UD Tanang Mas pemasok besar yang mempunyai pengaruh yang besar terhadap produktivitas beras di perusahaan tersebut.

Menggunakan beberapa pemasok dapat menjadi hal yang positif bagi perusahaan. Akan tetapi, banyaknya pemasok juga menuntut perusahaan untuk dapat menganalisa pemasok mana yang layak diprioritaskan untuk dijadikan mitra bisnis perusahaan yang utama. Mengevaluasi untuk memilih pemasok yang tepat secara signifikan akan mengurangi biaya pembelian material dan meningkatkan daya saing perusahaan (Xia *et al.* 2007). Sedangkan memilih pemasok yang salah dapat memperburuk posisi seluruh rantai suplai, keuangan dan operasional (Araz *et al.* 2007). Hal itu yang menyebabkan banyak ahli percaya bahwa seleksi pemasok adalah aktivitas yang paling penting dari sebuah departemen pembelian (Xia *et a.* 2007).

Menurut I Nyoman Pujawan (2005) memilih atau mengevaluasi pemasok merupakan kegiatan strategis terutama apabila pemasok tersebut akan memasok item yang kritis atau digunakan dalam jangka panjang sebagai pemasok penting. Kriteria pemilihan adalah salah satu hal penting dalam pemilihan pemasok. Kriteria yang digunakan tentunya harus mencerminkan *strategi supply chain*

maupun karakteristik dari item yang akan dipasok. Secara umum banyak perusahaan yang menggunakan kriteria-kriteria dasar seperti kualitas barang yang ditawarkan, harga, dan ketepatan waktu pengiriman. Namun terkadang pemilihan pemasok membutuhkan berbagai kriteria lain yang dianggap penting oleh perusahaan. Sehingga pada penelitian ini menggunakan kriteria sebagai berikut, yaitu kualitas, pengiriman, harga, sistem pembayaran, dan kemampuan memenuhi pesanan.

Banyaknya pemasok dapat menjadi hal positif bagi perusahaan, karena apabila pasokan dari salah satu pemasok tidak terpenuhi maka akan diganti oleh pemasok lainnya. Namun apabila pemasok kurang bertanggungjawab terhadap perjanjian dengan perusahaan ataupun kurang merespon baik terhadap pemenuhan permintaan maka akan menimbulkan masalah bagi produksi perusahaan tersebut. Selain itu, masalah lain yang ditemui oleh industri manufaktur adalah kelancaran pasokan bahan baku dari pemasok sehingga mempengaruhi kinerja dan kelancaran produksi.

Masalah-masalah tersebut merupakan suatu kondisi yang berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan yang memiliki banyak alternatif pemasok seperti UD Tanang Mas harus selektif dalam mengevaluasi kinerja pemasoknya sehingga dapat memilih pemasok mana yang mempunyai kinerja terbaik dan layak dijadikan prioritas. Pemilihan pemasok perlu dilakukan untuk mendapatkan pemasok yang benar-benar berpotensi untuk memenuhi kebutuhan suatu perusahaan.

Evaluasi pemasok berdasarkan dari analisis kerjanya dapat dilakukan dengan beberapa cara, salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang kompleks di mana aspek atau kriteria yang diambil cukup banyak (Kadarsyah *et al.*, 1998:131).

Menurut Saaty (1993), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level di mana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Melalui penyusunan

hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis.

Tujuan dari penelitian mengenai evaluasi kinerja pemasok gabah adalah untuk mengetahui kriteria apa saja yang dipakai dalam menentukan pemasok yang baik di UD Tanang Mas. Setelah didapatkan pemasok yang paling baik maka perusahaan akan terus dapat mendapatkan pasokan gabah sehingga dapat memenuhi kebutuhan beras di pasaran, mengefisiensikan biaya yang digunakan untuk memproduksi beras, dan tentunya akan memberikan keuntungan bagi UD Tanang Mas.

1.2 Rumusan Masalah

UD Tanang Mas adalah usaha dagang atau usaha perseorangan yang ada di Kabupaten Pasuruan. UD Tanang Mas bergerak di bidang industri penggilingan padi. UD Tanang Mas resmi berdiri pada tahun 2006 dan memiliki 7 orang karyawan tetap serta 15 orang pekerja tidak tetap atau kuli. UD Tanang Mas dapat memproduksi kurang lebih 1000 ton gabah kering yang nantinya akan menjadi kurang lebih 630 ton beras dalam satu kali produksi.

Adanya permintaan beras yang selalu meningkat setiap tahunnya membuat permintaan gabah sebagai bahan baku beras meningkat pula. UD Tanang Mas berupaya untuk terus dapat memenuhi permintaan yang ada. Mitra bisnis merupakan tombak dari keberhasilan setiap perusahaan untuk selalu dapat menerima pasokan bahan baku yang dibutuhkan. Salah satu mitra bisnis perusahaan adalah pemasok. Pemasok adalah perusahaan atau individu yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan para pesaing untuk memproduksi barang dan jasa tertentu. Pemenuhan pasokan gabah di UD Tanang Mas sendiri dipenuhi oleh beberapa pemasok.

Pemasok pada usaha dagang ini dibedakan menjadi 3, yaitu 4 pemasok besar, 5 pemasok menengah, dan 15 pemasok kecil. Penggolongan ini didasarkan dari jumlah berapa banyak bahan baku gabah yang dapat dipenuhi oleh masing-masing pemasok. Dari penggolongan tersebut, pada penelitian ini menggunakan 4

pemasok besar dikarenakan pemasok besar yang paling utama peranannya dalam memenuhi permintaan pasokan gabah pada UD Tanang Mas.

Namun, kinerja pemasok gabah untuk UD Tanang Mas tidak selalu baik. Kendalanya ada pada jumlah barang yang dibutuhkan terkadang tidak sesuai atau kurang, sulit mempertahankan mutu dari gabah itu sendiri, serta dikarenakan faktor cuaca dan lahan yang semakin lama semakin berkurang membuat pasokan gabah susah didapatkan. Oleh karena itu, dari beberapa pemasok di UD Tanang Mas, perlu dilakukan analisis evaluasi kinerja pemasok agar produktivitas beras di UD Tanang Mas selalu dapat memenuhi permintaan pasar.

Evaluasi kinerja adalah suatu metode, proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang, sekelompok orang, atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja maupun tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Andrew E. Sikula yang dikutip Mangkunegara (2000:69) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu (barang).

Pemasok yang digunakan dalam penelitian ini adalah 4 pemasok besar melalui menilai kinerja pemasok sesuai dengan kriteria dan sub kriteria yang telah ditentukan pada kuesioner yang akan diberikan kepada karyawan di UD Tanang Mas atau pihak-pihak yang bersangkutan dengan penelitian. Karyawan yang dipilih untuk mengisi kuesioner merupakan karyawan yang sudah berpengalaman dalam menilai kinerja setiap pemasok.

Menurut Pujawan (2005) mengatakan memilih atau mengevaluasi pemasok merupakan kegiatan strategis terutama apabila pemasok tersebut akan memasok *item* yang kritis atau akan digunakan dalam jangka panjang sebagai pemasok penting. Kriteria yang digunakan harusnya mencerminkan karakteristik dari *item* yang dipasok. Selain itu, keunggulan perusahaan didukung dari pemasok yang mempunyai kemampuan untuk mengirimkan barang dalam jangka waktu yang lebih pendek tanpa mengorbankan kualitas barang juga biaya pengiriman, dan berdasarkan keadaan perusahaan.

Sehingga didapatkan kriteria yang dijadikan pertimbangan untuk menganalisis kinerja pemasok UD Tanang Mas adalah kualitas gabah, ketepatan pengiriman, harga gabah, sistem pembayaran, dan kemampuan pemasok memenuhi permintaan UD Tanang Mas. Tujuan menganalisis kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan serta untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga tujuan perusahaan berupa dapat memenuhi kebutuhan beras di pasaran, mengefisiensikan biaya untuk produksi beras, dan mendapatkan keuntungan dapat tercapai.

Dari uraian singkat diatas, maka didapatkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apa saja yang menjadi kriteria utama untuk mengevaluasi kinerja pemasok gabah pada UD Tanang Mas?
2. Pemasok manakah yang memiliki kinerja terbaik untuk memasok gabah pada UD Tanang Mas berdasarkan skala prioritas?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis kriteria utama dalam mengevaluasi kinerja pemasok gabah pada UD Tanang Mas.
2. Menganalisis pemasok gabah terbaik pada UD Tanang Mas berdasarkan skala prioritas.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Sebagai bahan informasi bagi para pengusaha khususnya pihak-pihak yang terlibat dalam rantai pasokan penggilingan gabah dalam mengembangkan usahanya.
2. Memberikan informasi dan masukan bagi penelitian selanjutnya sehingga dapat dilakukan perbaikan dan pengembangan ilmu.