

III. KERANGKA TEORITIS

3.1 Kerangka Pemikiran

Persaingan bisnis saat ini diindikasikan oleh adanya perkembangan teknologi yang cepat siklus hidup produk yang pendek, dan makin intensifnya kompetisi global. Kemajuan dalam berbagai aspek dibidang perdagangan berakibat pada tingkat persaingan dalam dunia perdagangan menjadi semakin ketat. Kondisi persaingan yang seperti ini mendorong perusahaan untuk mencari cara baru dalam mencapai keunggulan kompetitif karena keunggulan kompetitif perusahaan sangat bergantung pada efisiensi dan produktivitas antar fungsional dalam perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus menentukan strategi bisnis yang optimal agar dapat terus berkembang dan untuk lebih responsif terhadap kebutuhan konsumen serta permintaan pasar. Perusahaan tidak hanya memerlukan strategi pengiriman yang cepat dan kualitas produk tinggi, tetapi perusahaan juga memerlukan integrasi dalam rantai pasokannya. Integrasi rantai pasokan menciptakan hubungan antara perusahaan dengan konsumen, pemasok, dan anggota distribusi lainnya.

Manajemen rantai pasokan merupakan strategi alternatif yang memberikan solusi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu strategi yang telah diikuti oleh banyak perusahaan diberbagai belahan dunia adalah meningkatkan kerjasama dengan para pemasok untuk mendapatkan kualitas bahan baku yang baik dan meningkatkan kinerja pemasok. Begitu juga halnya dengan perusahaan-perusahaan penggilingan beras, agar produksi beras yang dihasilkan sesuai dengan keinginan perusahaan maka perusahaan penggilingan beras sebaiknya juga meningkatkan kerjasama dengan para pemasok gabah. Meningkatkan kerjasama dengan para pemasok gabah adalah salah satu kunci untuk para produsen beras agar perusahaannya dapat terus memenuhi kebutuhan beras masyarakat.

UD Tanang Mas adalah usaha dagang atau usaha perseorangan yang ada di Desa Kanigoro, Kabupaten Pasuruan. UD Tanang Mas bergerak di bidang industri penggilingan padi. UD Tanang Mas pertama kali didirikan pada tahun 1988 dan resmi berdiri pada tahun 2006. UD Tanang Mas memiliki 7 orang karyawan tetap

dan 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 setiap satu kali produksi.

Persaingan bisnis yang terjadi di banyak perusahaan penggilingan beras membuat para pelaku bisnis ini menggunakan berbagai strategi bisnis yang optimal yaitu meningkatkan hubungan kerjasama dengan para pemasok agar yang realitanya perusahaan penggilingan beras UD Tanang Mas kurang optimal dalam persaingannya, akan menjadikan persaingan yang optimal bagi perusahaan. UD Tanang Mas selalu berupaya memenuhi kebutuhan atau permintaan akan beras di pasaran. Oleh karena itu, UD Tanang Mas menggunakan beberapa pemasok gabah. UD Tanang Mas memiliki mitra bisnis untuk memenuhi pasokan gabah yang akan digiling menjadi beras. Mitra bisnis UD Tanang Mas berasal dari beberapa pemasok, yaitu 4 pemasok besar, 5 pemasok menengah, 15 pemasok kecil. Penelitian ini hanya meneliti pemasok besar yang berjumlah 4 pemasok karena menurut UD Tanang Mas pemasok besar sangat mempengaruhi produktifitas beras disana.

Pemasok memiliki peranan penting bagi semua perusahaan yang berkaitan. Setelah mengevaluasi kinerja pemasok terbaik, perusahaan dapat melakukan pemilihan pemasok yang terbaik untuk dijadikan prioritas. Didunia pangan, pemilihan pemasok merupakan salah satu aktivitas yang sangat kritis. Apabila perusahaan salah dalam memilih pemasok akan berakibat biaya yang dikeluarkan perusahaan menjadi besar, stabilitas perusahaan akan terganggu, serta tentunya akan merugikan perusahaan. Oleh karena itu pemilihan pemasok perlu dilakukan oleh perusahaan untuk menentukan siapa saja pemasok terbaik yang dapat memasok bahan baku bagi para produsen.

Pada UD Tanang Mas, kinerja pemasok gabah tidak selalu baik. Kendalanya ada pada jumlah barang yang dibutuhkan oleh UD Tanang Mas 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 sulit didapatkan. 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. Untuk itu, dari sekian banyak pemasok di UD Tanang Mas, perlu dilakukan analisis evaluasi kinerja pemasok agar produktifitas beras di UD Tanang Mas dapat memenuhi permintaan pasar serta meminimalisir biaya produksi.

Menurut Demirtas, Ezgi. A, Ustun, Ozden (2008) bahan baku dan komponen dapat mencapai 70 % dari biaya produk dalam industri manufaktur. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor penting dalam pemilihan pemasok dan membentuk kerjasama antara pemasok dengan perusahaan. Bottani dan Rizzi (2008) melakukan penelitian pada pemilihan pemasok dimana perusahaan memiliki banyak alternatif pemasok dan memiliki variasi kebutuhan suplai material yang banyak. Menjalin hubungan kerjasama dengan lebih dari satu pemasok ini digunakan untuk mencegah terjadinya kekurangan *stock* gabah karena produksi gabah sangat dipengaruhi oleh musim panen, faktor cuaca dan permintaan yang fluktuatif.

Pemilihan pemasok merupakan permasalahan yang multi kriteria sehingga dalam pemilihan pemasok tidak hanya menggunakan satu kriteria tertentu (Setiawan *et al.* 2009). Pada penelitian ini, evaluasi kinerja pemasok dilakukan untuk mendapatkan pemasok terbaik. Evaluasi kinerja pemasok penting dilakukan

secara berkala oleh perusahaan agar para pemasok dengan karakteristiknya yang berbeda-beda senantiasa termotivasi untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik bagi perusahaan.

Menurut Pujawan (2005) mengatakan 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. Memilih pemasok merupakan kegiatan strategis terutama apabila pemasok tersebut akan memasok item yang kritis atau digunakan dalam jangka panjang sebagai pemasok penting. Kriteria yang digunakan tentunya harus mencerminkan *strategi supply chain* maupun karakteristik dari item yang akan dipasok.

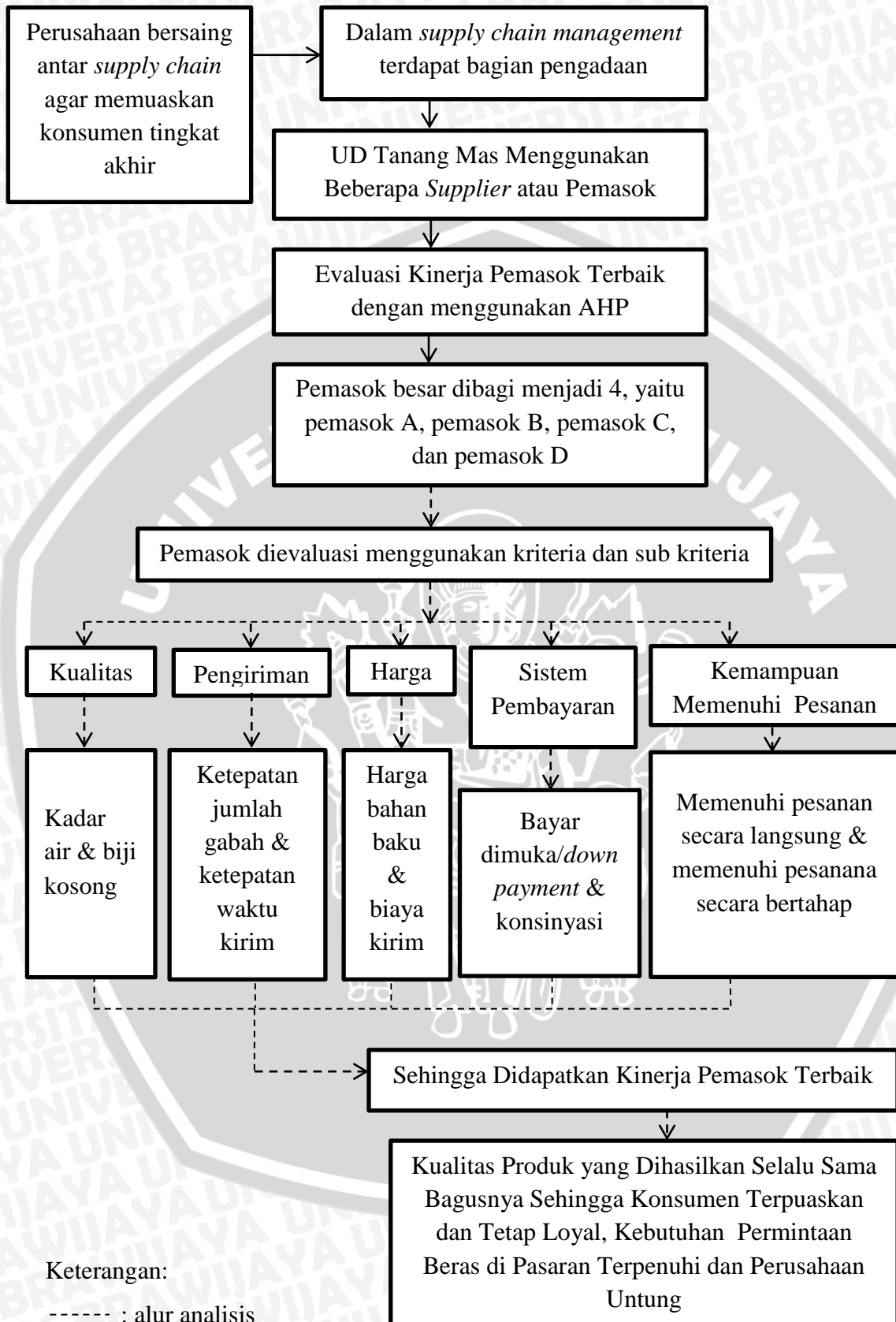
Secara umum banyak perusahaan yang menggunakan kriteria-kriteria dasar seperti kualitas barang yang ditawarkan, harga, dan ketepatan waktu pengiriman. Namun terkadang pemilihan pemasok membutuhkan berbagai kriteria lain yang dianggap penting oleh perusahaan. Sehingga didapatkan kriteria yang dijadikan pertimbangan untuk menganalisis kinerja pemasok pada penelitian ini adalah harga, kualitas, pengiriman, kemampuan memenuhi pesanan, dan sistem pembayaran. Setiap kriteria memiliki masing-masing dua sub kriteria didalamnya. Sub kriteria tersebut adalah kadar biji air dan kadar biji kosong untuk kriteria kualitas, ketepatan jumlah gabah yang dikirim dan ketepatan waktu kirim gabah untuk kriteria pengiriman, harga bahan baku dan biaya kirim untuk kriteria harga, bayar dimuka atau *down payment* (DP) dan konsinyasi untuk kriteria sistem pembayaran, memenuhi pesanan secara langsung dan memenuhi pesanan secara bertahap untuk kriteria kemampuan memenuhi pesanan.

Mengevaluasi kinerja pemasok perlu dilakukan dengan menggunakan metode yang tepat dan indikator kinerja sesuai dengan standar perusahaan. Maka dari itu, perusahaan dapat mengukur keseluruhan kinerja para pemasok dan memberikan masukan (*feedback*) kepada para pemasok untuk perbaikan kinerjanya di masa yang akan datang. Dikarenakan peranannya yang sangat penting maka pemilihan pemasok sangat berperan dalam membangun sistem rantai pasok yang efektif.

UD Tanang Mas memilih 4 pemasok besar yang terdiri dari pemasok A, pemasok B, pemasok C, dan pemasok D akan dievaluasi untuk mengetahui kinerja pemasok mana yang paling baik berdasarkan kriteria seperti yang disebutkan diatas. Untuk mengakomodasi kriteria pemilihan yang tidak saling berkaitan, maka diperlukan metode yang bisa mengakomodasi kondisi tersebut. AHP sesuai digunakan pada pemilihan pemasok dengan kriteria yang tidak saling berkaitan.

Konsep dasar dari AHP adalah penggunaan *pairwise comparison matrix* (matriks perbandingan berpasangan) untuk menghasilkan bobot relatif antar kriteria maupun alternatif. Suatu kriteria akan dibandingkan dengan kriteria lainnya dalam hal seberapa penting terhadap pencapaian tujuan di atasnya yang dapat dilihat pada skema 2. Struktur Hierarki Pemilihan Pemasok pada lampiran 1.6. Model AHP ini menggunakan persepsi manusia yang dianggap ahli sebagai input utamanya atau lebih mengacu pada orang yang mengerti benar terhadap permasalahan yang diajukan dan mempunyai kepentingan terhadap permasalahan tersebut. Karena menggunakan input yang kualitatif (persepsi manusia), model ini dapat mengolah hal-hal yang kualitatif disamping hal-hal yang kuantitatif (Permadi, 1992 dalam Susila. R *et al.*, 2007).

Setelah mengevaluasi kinerja terbaik keempat pemasok, UD tanang Mas dapat mengetahui pemasok mana yang memiliki kinerja terbaik berdasarkan kriteria yang dipergunakan. UD Tanang Mas dapat meningkatkan hubungan kerjasama dengan pemasok terbaik tersebut agar pasokan gabah yang digunakan sebagai bahan baku beras diperusahaan tersebut selalu terpenuhi sehingga tujuan perusahaan akan mendapatkan keuntungan. Berdasarkan uraian singkat diatas, dapat disimpulkan dengan skema berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

3.2 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga bahwa kriteria utama dari kinerja pemasok gabah adalah harga, kualitas, ketepatan waktu pengiriman, pelayanan, dan sistem pembayaran.
2. Diduga bahwa urutan prioritas pemasok yang memiliki kinerja terbaik menurut kriteria utama adalah pemasok besar A, pemasok besar B, pemasok besar C, dan pemasok besar D.

3.3 Batasan Masalah

1. Penelitian ini meneliti bagian dari manajemen rantai pasok yaitu mengenai analisis kinerja pemasok (*supplier*) pada UD Tanang Mas yang mencakup hubungan para pemasok dan UD Tanang Mas.
2. Penelitian tidak melibatkan hubungan distributor, retail maupun konsumen. Penelitian hanya dilakukan antara UD Tanang Mas dengan para pemasok (*supplier*).
3. Pemasok yang diteliti hanya pemasok besar dan tidak meneliti pemasok menengah dan kecil dikarenakan pemasok besar yang sangat mempengaruhi produktifitas perusahaan dan merupakan pemasok prioritas perusahaan.
4. Analisis kinerja pemasok didasarkan pada hasil kerja nyata pemasok besar periode Januari-Desember 2013.
5. Kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pemasok di UD Tanang Mas adalah kualitas, pengiriman, harga, sistem pembayaran, dan kemampuan memenuhi pesanan.
6. Sub kriteria yang digunakan adalah kadar biji air dan kadar biji kosong untuk kriteria kualitas, ketepatan jumlah gabah yang dikirim dan ketepatan waktu kirim gabah untuk kriteria pengiriman, harga bahan baku dan biaya kirim untuk kriteria harga, bayar dimuka atau *down payment* (DP) dan konsinyasi untuk kriteria sistem pembayaran, memenuhi pesanan secara langsung dan memenuhi pesanan secara bertahap untuk kriteria kemampuan memenuhi pesanan.

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. 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. Pemasok pada UD Tanang Mas terdiri dari 4 pemasok besar yang bertugas untuk menyediakan bahan baku gabah di UD. Tanang Mas.
2. Penilaian kinerja di UD Tanang Mas yaitu melakukan penilaian kinerja pada pemasok guna mengetahui dari 4 pemasok besar yang memiliki kinerja terbaik untuk lebih dijadikan prioritas dalam memenuhi kebutuhan bahan baku gabah sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh UD Tanang Mas.
3. Kriteria evaluasi pemasok pada UD Tanang Mas adalah faktor-faktor yang dijadikan pertimbangan sebagai acuan dalam mengevaluasi dan menyeleksi pemasok (*supplier*). Diantaranya adalah kualitas, pengiriman, harga, sistem pembayaran, dan kemampuan memenuhi pesanan. Sedangkan sub kriteria adalah faktor-faktor yang ada didalam kriteria. Sub kriteria yang digunakan adalah kadar biji air dan kadar biji kosong untuk kriteria kualitas, ketepatan jumlah gabah yang dikirim dan ketepatan waktu kirim gabah untuk kriteria pengiriman, harga bahan baku dan biaya kirim untuk kriteria harga, bayar dimuka atau *down payment* (DP) dan konsinyasi untuk kriteria sistem pembayaran, memenuhi pesanan secara langsung dan memenuhi pesanan secara bertahap untuk kriteria kemampuan memenuhi pesanan.
4. *Pairwise comparison matrix* (matriks perbandingan berpasangan) adalah pengukuran yang untuk menghasilkan bobot relatif antar kriteria maupun alternatif. Suatu kriteria akan dibandingkan dengan kriteria lainnya dalam hal seberapa penting terhadap pencapaian tujuan di atasnya yang akan digunakan untuk mengetahui bobot antar kriteria yang digunakan untuk menilai pemasok di UD. Tanang Mas.
5. *Analityc hierarchy process* (AHP) adalah salah satu bentuk model pengambilan keputusan yang pada dasarnya berusaha menutupi semua kekurangan dari model-model sebelumnya. Perbedaan mencolok antara model AHP dengan model pengambilan keputusan lainnya terletak pada jenis inputnya. Model AHP memakai persepsi manusia yang dianggap ahli sebagai input utamanya.

Kriteria ahli disini bukan berarti orang tersebut harus jenius, pintar, bergelar doktor dan sebagainya tetapi lebih mengacu pada orang yang mengerti benar permasalahan yang diajukan, atau punya kepentingan terhadap masalah tersebut yang nantinya kuesioner akan diisi oleh yang bersangkutan tentang kinerja 4 pemasok besar pada UD. Tanang Mas. Tahapan AHP dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan. Dalam tahap ini kita berusaha menentukan masalah yang akan kita pecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada kita coba tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya kita kembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya.
- b. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama. Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hirarki yang berada di bawahnya yaitu kriteria-kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif yang kita berikan dan menentukan alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda-beda. Hirarki dilanjutkan dengan subkriteria (jika mungkin diperlukan).
- c. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Matriks yang digunakan bersifat sederhana, memiliki kedudukan kuat untuk kerangka konsistensi, mendapatkan informasi lain yang mungkin dibutuhkan dengan semua perbandingan yang mungkin dan mampu menganalisis kepekaan prioritas secara keseluruhan untuk perubahan pertimbangan. Pendekatan dengan matriks mencerminkan aspek ganda dalam prioritas yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan judgment dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan dipilih sebuah kriteria dari level paling atas hirarki misalnya K dan kemudian dari level di bawahnya diambil elemen yang akan dibandingkan misalnya E1, E2, E3, E4, E5.

- d. Mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan. Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen. Apabila suatu elemen dalam matriks dibandingkan dengan dirinya sendiri maka hasil perbandingan diberi nilai 1. Skala 9 telah terbukti dapat diterima dan bisa membedakan intensitas antar elemen. Hasil perbandingan tersebut diisikan pada sel yang bersesuaian dengan elemen yang dibandingkan. Skala perbandingan perbandingan berpasangan dan maknanya yang diperkenalkan oleh Saaty seperti berikut:

Skala perbandingan yang digunakan dalam AHP

- 1 = Kedua elemen sama pentingnya, dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar.
- 3 = Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya, pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen yang lainnya.
- 5 = Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya, pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen yang lainnya.
- 7 = Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya, satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek.
- 9 = Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya, bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan.
- 2,4,6,8 = Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan, nilai ini diberikan bila ada dua kompromi di antara 2 pilihan.
- Kebalikan = Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka dibanding dengan aktivitas j , maka j mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan i .
- Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya. Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.

- e. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
- f. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan lewat cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.
- g. Memeriksa konsistensi hirarki. Dalam AHP pengukuran yang dilakukan adalah rasio konsistensi dengan melihat indeks konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid. Walaupun sulit untuk mencapai yang sempurna, rasio konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10 %.

Adapun tabel definisi operasional dan pengukuran variabel dapat dilihat pada Tabel 1.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Kinerja Pemasok Terbaik UD Tanang Mas sebagai berikut:

