

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam melakukan penelitian, diperlukan beberapa langkah pendahuluan yang harus dilakukan. Pada bab ini berisikan hal-hal yang menjadi awal dalam melaksanakan penelitian, yaitu latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan batasan masalah.

1.1 Latar Belakang

Di tengah persaingan industri yang semakin variatif dan kompetitif, manajemen persediaan sudah menjadi salah satu aktivitas yang sangat penting dalam menjalankan suatu perusahaan. Menurut Schroeder (2001), manajemen persediaan merupakan fungsi manajemen operasi yang terpenting sebab persediaan membutuhkan modal yang sangat besar dan mempengaruhi pengiriman barang kepada pelanggan. Manajemen persediaan memiliki dampak pada semua fungsi bisnis seperti keuangan, operasi dan pemasaran. Berkaitan dengan persediaan ini terdapat konflik kepentingan di antara ketiga fungsi bisnis tersebut. Keuangan menghendaki tingkat persediaan yang rendah, sedangkan pemasaran dan operasi menginginkan tingkat persediaan yang tinggi agar kebutuhan konsumen dan kebutuhan produksi dapat dipenuhi. Ketika persediaan tersebut tidak dapat mencukupi permintaan yang ada, perusahaan akan mengalami kerugian. Untuk menjaga agar persediaan bahan baku tetap optimal, jadwal pembelian bahan baku dan hubungan kerjasama yang baik dengan pihak *supplier* perlu diperhatikan. Pemilihan *supplier* yang efektif dapat membantu perusahaan mencapai hasil produksi yang diinginkan. Perusahaan pada umumnya memiliki persyaratan yang berbeda-beda dalam pemilihan *supplier*. Sehingga perusahaan perlu melakukan evaluasi secara periodik untuk menjamin bahwa bahan baku dan pengadaannya sesuai standar yang ditentukan perusahaan.

PT Cakra Guna Cipta merupakan salah satu perusahaan swasta yang bergerak di bidang produksi rokok dimana rokok yang diproduksi adalah sigaret keretek tangan (SKT) dan sigaret keretek mesin (SKM). Dalam memproduksi rokok, bahan baku yang digunakan terdiri dari dua jenis bahan baku yaitu bahan baku utama dan bahan baku penolong. Bahan baku utama terdiri dari cengkeh, tembakau dan saos. Sedangkan bahan baku penolong terdiri dari ambri, etiket, opipi, filter, slop, ball dan carton box. Salah satu perbedaan bahan baku

utama dengan bahan baku penolong yaitu perlakuan yang diberikan kepada bahan baku tersebut dalam melakukan pengendalian persediaan. Persediaan bahan baku utama dilakukan dengan menyimpan bahan baku dalam jumlah yang banyak untuk digunakan dalam kurun waktu tahunan khususnya untuk bahan baku tembakau dan cengkeh saja. Hal ini dikarenakan sifat bahan baku utama yang semakin lama disimpan maka semakin bagus kualitas bahan baku tersebut. Sedangkan pengadaan persediaan bahan baku penolong dilakukan dalam kurun waktu mingguan.

Pemenuhan kebutuhan bahan baku utama dan penolong rokok pada PT Cakra Guna Cipta ini dipasok oleh lebih dari satu *supplier*. Oleh karena itu, kesalahan dalam pemilihan *supplier* bahan baku akan berdampak pada penurunan produktivitas perusahaan. Hal ini dikarenakan bahan baku merupakan salah satu faktor penting dalam kegiatan proses produksi karena berpengaruh langsung terhadap kualitas dan jumlah produk yang mampu dihasilkan. Jika *supplier* kurang tanggap terhadap permintaan perusahaan maka akan berakibat pada terhentinya kegiatan proses produksi. Hal ini yang telah terjadi pada PT Cakra Guna Cipta pada periode tahun 2013 - 2014. Diketahui jumlah target produksi yang telah ditentukan oleh perusahaan sebelumnya tidak dapat tercapai oleh bagian produksi salah satunya dikarenakan adanya keterlambatan bahan baku khususnya pada bahan baku penolong. Sedangkan pada bahan baku utama, perusahaan tidak pernah mengalami masalah karena bahan baku utama khususnya tembakau dan cengkeh disimpan di dalam gudang bahan baku dalam jumlah yang banyak dan kurun waktu yang cukup panjang. Selain itu, kinerja dari *supplier* yang memasok bahan baku utama tidak pernah menghambat jalannya proses produksi dilihat dari sisi ketepatan waktu dan jumlah bahan baku yang dikirim.

Keterlambatan pengiriman bahan baku khususnya pada bahan baku penolong ini bisa disebabkan oleh kinerja *supplier* yang kurang baik sehingga akan merugikan perusahaan. Berikut merupakan data yang diperoleh dari perusahaan mengenai sejarah keterlambatan pengiriman bahan baku penolong oleh beberapa *supplier* PT Cakra Guna Cipta pada tahun 2014 yang dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Selain karena kinerja *suppliernya* yang kurang konsisten, sistem pemilihan *supplier* yang diterapkan oleh perusahaan yaitu hanya dengan mempertimbangkan dua kriteria pemilihan saja yaitu kualitas bahan baku yang dikirim oleh *suuplier* dan harga yang ditawarkan. Oleh karena itu perusahaan jarang memperoleh *supplier* yang benar-benar mampu memenuhi kebutuhan perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan permasalahan yang timbul karena faktor *supplier* ini, maka perlu diadakannya suatu evaluasi terhadap seluruh *supplier* yang ikut ambil bagian dalam aktivitas produksi perusahaan. Pelaksanaan

evaluasi kinerja terhadap *supplier* PT Cakra Guna Cipta dilakukan dengan menggunakan sejumlah kriteria penilaian kinerja yang saling memiliki keterkaitan antar kriteria evaluasi dimana kriteria - kriteria tersebut kemudian dibobotkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk itu, diperlukan suatu metode *Multi Criteria Decision Making* (MCDM) yang dapat mengidentifikasi kriteria yang diperlukan serta mampu mengakomodasi terjadinya keterkaitan antar kriteria serta mengetahui bobot dari masing-masing kriteria yang ada.

Tabel 1.1 Sejarah Keterlambatan Pengiriman Bahan Baku Penolong Perusahaan Tahun 2014

| No. | Bahan Baku | Supplier | Waktu Pengiriman | | Keterlambatan |
|-----|---------------|----------|------------------|-------------|---------------|
| | | | Rencana | Realisasi | |
| 1. | Ambri | PT CWB | 10 Februari | 20 Februari | 10 hari |
| 2. | Filter | PT PB | 7 April | 19 April | 12 hari |
| 3. | Etiket | CV SMS | 2 Januari | 10 Januari | 8 hari |
| 4. | Plastik Opipi | PT IJP | 1 Maret | 10 Maret | 9 hari |
| 5. | Slop | PT SSS | 15 Februari | 25 Februari | 10 hari |
| 6. | Carton Box | PT BSM | 3 Maret | 8 Maret | 5 hari |
| 7. | Ball | CV CKG | 5 Februari | 9 Februari | 4 hari |

Metode MCDM yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan pada evaluasi kinerja *supplier* ini adalah dengan menggunakan integrasi antara metode *Delphi* dan *Analytic Network Process* (ANP). Metode *Delphi* dapat digunakan untuk menghasilkan suatu konsensus (keputusan bersama) dari suatu panelis ahli mengenai kriteria apa saja yang diperlukan oleh perusahaan dalam melakukan evaluasi *supplier*. Sedangkan ANP dapat digunakan untuk menentukan keterkaitan yang terjadi antar kriteria evaluasi kinerja *supplier* yang ditunjukkan melalui *network* yang dihasilkan pada ANP dimana keterkaitan yang ditunjukkan yaitu keterkaitan dalam satu set elemen (*inner dependence*) dan keterkaitan antar elemen yang berbeda (*outer dependence*). Selain itu, dengan metode ANP juga akan diperoleh bobot pada seluruh kriteria yang digunakan dalam evaluasi kinerja *supplier*. Hasil dari pembobotan tersebut dapat digunakan sebagai input dalam tahap penilaian akhir pada seluruh alternatif *supplier* berdasarkan pada kriteria yang telah teridentifikasi. Tahap penilaian akhir atau *scoring system* dilakukan dengan pendekatan *Traffic Light System* (TLS). Pendekatan dengan metode ini diberikan untuk mengetahui kinerja *supplier* yang ditunjukkan dengan suatu nilai pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan melalui 3 warna yaitu merah, kuning dan hijau. Dengan adanya sistem evaluasi kinerja terhadap seluruh *supplier* bahan baku penolong perusahaan, akan mengurangi resiko kerugian yang dialami oleh perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, identifikasi permasalahan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Adanya keterlambatan pengiriman bahan baku penolong yang dibutuhkan perusahaan oleh *supplier*, menyebabkan target produksi perusahaan tidak tercapai pada periode 2 tahun terakhir.
2. Pemilihan *supplier* dilakukan dengan hanya mempertimbangkan kriteria kualitas bahan baku yang dikirim dan harga yang ditawarkan saja sehingga menyebabkan perusahaan jarang memperoleh *supplier* yang kinerjanya sesuai harapan.

1.3 Perumusan Masalah

Rumusan masalah yang diambil pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apa saja kriteria - kriteria yang diperlukan untuk mendapatkan *supplier* bahan baku penolong yang sesuai dengan kebutuhan PT Cakra Guna Cipta ?
2. Bagaimana bobot dan keterkaitannya dari masing - masing kriteria *supplier* bahan baku penolong tersebut ?
3. Bagaimana hasil evaluasi *supplier* bahan baku penolong yang terlibat di PT Cakra Guna Cipta ?

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah yang diberikan pada penelitian ini adalah:

1. Evaluasi *supplier* bahan baku penolong dilakukan berdasarkan kinerja pada satu tahun terakhir yaitu tahun 2014.

1.5 Asumsi Masalah

Asumsi yang diberikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penilaian seluruh responden terhadap kinerja seluruh *supplier* bersifat objektif tanpa ada maksud memenangkan suatu *supplier*.

1.6 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

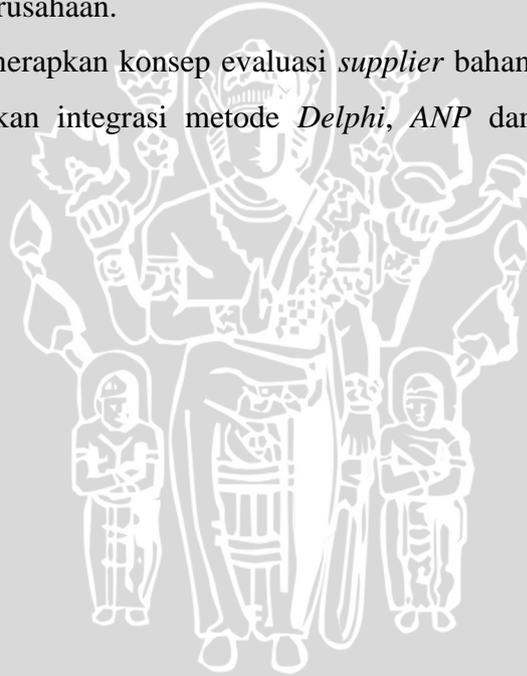
1. Mengidentifikasi kriteria - kriteria *supplier* bahan baku penolong yang sesuai dengan kebutuhan PT Cakra Guna Cipta.

2. Menentukan bobot dan keterkaitannya dari masing - masing kriteria *supplier* bahan baku penolong pada PT Cakra Guna Cipta.
3. Mengevaluasi *supplier - supplier* bahan baku penolong yang ada di PT Cakra Guna Cipta dengan mengaplikasikan kriteria evaluasi terpilih dengan masing - masing bobotnya.

1.7 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah:

1. Perusahaan mampu memperoleh *supplier* bahan baku penolong yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria yang digunakan di perusahaan beserta bobotnya masing-masing.
2. Perusahaan mengetahui bagaimana kinerja seluruh *supplier* bahan baku penolong yang bekerja sama dengan perusahaan.
3. Perusahaan mampu menerapkan konsep evaluasi *supplier* bahan baku penolong yang ada dengan menggunakan integrasi metode *Delphi*, *ANP* dan *TLS* untuk periode selanjutnya.



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

