

BAB I

PENDAHULUAN

Bagian pendahuluan ini akan memaparkan hal-hal penting yang digunakan sebagai dasar dalam suatu penelitian. Hal-hal tersebut antara lain latar belakang mengenai penelitian, identifikasi masalah, perumusan masalah, batasan masalah, asumsi yang digunakan, tujuan penelitian, serta manfaat yang dapat diperoleh melalui penelitian ini.

1.1 LATAR BELAKANG

Bisnis ritel mulai berkembang di Indonesia sekitar tahun 1980, dan kini semakin besar jumlahnya di Indonesia. Giant sebagai salah satu dari *hypermarket* terbesar di Indonesia, yang tergabung dalam group PT Hero, senantiasa berupaya untuk menyediakan produk yang berkualitas dan beragam, agar dapat mempertahankan dan meningkatkan posisi bersaingnya. Hal ini dapat tercapai bila didukung dengan adanya kerjasama serta kinerja yang baik dari *supplier* yang memasok produk ke Giant. Giant mengelompokkan produk yang dijual ke dalam tiga divisi yaitu Divisi *Grocery*, *Fresh*, dan *General Merchandise* (GMS).

Divisi *Fresh* merupakan divisi yang paling sering melakukan pemesanan produk, karena produk yang dijual dalam Divisi *Fresh* harus selalu dalam keadaan segar. Umumnya barang yang dijual dalam Divisi *Fresh* berjenis *perishable product*, yakni produk yang mudah rusak karena *lifetime* produk yang pendek. *Lifetime* yang pendek ini, menyebabkan seringnya dilakukan pemesanan terhadap produk yang dijual, sehingga divisi ini merupakan divisi yang paling sering berhubungan dengan *supplier*. Divisi *fresh* membagi produk menjadi enam kategori, yaitu *Produce*, *Seafood*, Daging dan Ayam, *Ready to Eat*, *Bakery*, dan *Dairy and Daily*. Dari keenam kategori produk yang dijual, kategori *Produce* memberikan kontribusi penjualan terbanyak dalam divisi *Fresh* yaitu mencapai 60%. Produk kategori *produce* berupa sayur-sayuran dan buah-buahan. Buah lokal umumnya dipesan sebanyak dua kali dalam satu minggu, yakni pada hari Senin untuk pemenuhan stok selama *weekdays*, dan pada hari Kamis untuk pemenuhan stok *weekend*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala departemen *produce*, buah-buahan lokal

yang paling banyak diminati saat ini yaitu buah semangka. Buah semangka merupakan salah satu jenis buah yang dapat selalu tumbuh di sepanjang tahun (bukan buah musiman). Selanjutnya jeruk siam dan manggis mengikuti di belakang semangka sebagai produk yang paling diminati. Buah semangka memiliki empat *supplier* untuk pemenuhan pasokan di Giant wilayah Malang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Divisi *Fresh*, terdapat beberapa kendala terkait kerjasama dengan *supplier*/pemasok antara lain keterlambatan kedatangan produk, komunikasi dan informasi yang kurang lancar, permintaan yang tidak dipenuhi, hingga kualitas produk yang rendah. Hasil wawancara ini didukung pula dengan data yang terekam oleh pihak internal Giant wilayah Malang. Dimana data-data yang terekam menunjukkan adanya ketidakstabilan kinerja *supplier*. Tabel 1.1 menunjukkan persentase jumlah pengiriman buah semangka yang batal dilakukan terhadap jumlah pengiriman sukses (yang berhasil dilaksanakan pada periode tiga bulan terakhir (April-Juni 2015)).

Tabel 1.1 Tabel aktivitas Pengiriman Semangka

Giant	Bulan	APRIL	MEI	JUNI
GAJAYANA	Sukses	68,18 %	58,62%	85,71%
	Batal	31,82%	41,38%	14,29%
PULOSARI	Sukses	70,29%	61,23%	82,66%
	Batal	29,71%	38,77%	17,34%
DINOYO	Sukses	74,47%	60,16%	83,61%
	Batal	25,53%	39,84%	16,39%
SAWOJAJAR	Sukses	72,54%	62,29%	84,08%
	Batal	27,46%	37,71%	15,92%
ARAYA	Sukses	71,79%	60,37%	86,73%
	Batal	28,21%	39,63%	13,27%
SINGOSARI	Sukses	73,89%	63,13%	84,94%
	Batal	26,11%	36,87%	15,06%

Sumber: Giant Regional Jawa Timur

Dari data diatas dapat diketahui bahwa pada bulan April hingga Juni 2015 terdapat ketidakstabilan aktivitas pengiriman semangka di tiap outlet Giant di wilayah Malang. Pihak Giant menyampaikan bahwa pengiriman yang dibatalkan disebabkan antara lain karena terjadinya perubahan harga semangka yang tidak sesuai dengan *purchase order* (PO), maupun akibat kekosongan stok di *supplier* sehingga tidak dapat melakukan pengiriman atau pembatalan pengiriman. Giant wilayah Malang memiliki 4 *supplier* (*Supplier A, B, C, dan D*) untuk memasok kebutuhan semangka di outletnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian *staff* divisi *fresh*, masing-masing *supplier* pernah melakukan pembatalan pengiriman, namun *supplier B* terbilang sering melakukan

pembatalan pesanan.

Berikut pada Tabel 1.2 menunjukkan besarnya persentase keterlambatan pengiriman pengiriman buah semangka di Giant wilayah Malang dari seluruh pengiriman yang dilakukan *supplier*. Keterlambatan yang dimaksud merupakan keterlambatan pengiriman (melebihi jadwal yang ditentukan) dari keseluruhan pengiriman yang dilaksanakan/pengiriman sukses.

Tabel 1.2 Tabel Keterlambatan Pengiriman Semangka

Giant	Bulan	APRIL	MEI	JUNI
GAJAYANA	Tidak Terlambat	73.33%	70.59%	66.67%
	Terlambat	26.67%	29.41%	33.33%
PULOSARI	Tidak Terlambat	78.73%	72.51%	69.14%
	Terlambat	21.27%	27.49%	30.86%
DINOYO	Tidak Terlambat	79.94%	71.38%	66.74%
	Terlambat	20.06%	28.62%	33.26%
SAWOJAJAR	Tidak Terlambat	72.19%	72.27%	65.42%
	Terlambat	27.81%	27.73%	34.58%
ARAYA	Tidak Terlambat	79.56%	70.01%	67.47%
	Terlambat	20.44%	29.99%	32.53%
SINGOSARI	Tidak Terlambat	75.71%	70.13%	65.36%
	Terlambat	24.29%	29.87%	34.64%

Sumber: Giant wilayah Malang

Berdasarkan Tabel 1.2, diketahui bahwa terdapat keterlambatan pengiriman buah semangka pada bulan April hingga Juni 2015 dari keseluruhan pengiriman yang terlaksana di seluruh outlet Giant wilayah Malang. Menurut perusahaan, semua *supplier* pernah melakukan keterlambatan pengiriman, salah satu yang paling sering melakukannya adalah *Supplier B*.

Permasalahan lain terkait *supplier* berupa ketidaksesuaian *order*. Ketidaksesuaian pemenuhan *order* dalam aktivitas pemesanan buah semangka selama tiga bulan terakhir dapat dilihat melalui Tabel 1.3 berikut. Pihak perusahaan menyampaikan, bahwa salah satu *supplier* yang terbilang sering tidak memenuhi *order* atau pesanan adalah *Supplier A*.

Tabel 1.3 Tabel Aktivitas Pemesanan Semangka

Giant	Bulan	APRIL	MEI	JUNI
GAJAYANA	Jumlah Order	2350 kg	2480 kg	700 kg
	Pemenuhan Order	2185 kg	1795 kg	648 kg
PULOSARI	Jumlah Order	2010 kg	2100 kg	620 kg
	Pemenuhan Order	1935 kg	1570 kg	577 kg
DINOYO	Jumlah Order	2000 kg	2310 kg	680 kg
	Pemenuhan Order	1805 kg	1524 kg	595 kg

Tabel 1.3 Tabel Aktivitas Pemesanan Semangka (lanjutan)

Giant	Bulan	APRIL	MEI	JUNI
SAWOJAJAR	Jumlah Order	2430 kg	2500 kg	780 kg
	Pemenuhan Order	2190 kg	1875 kg	712 kg
ARAYA	Jumlah Order	2120 kg	2300 kg	650 kg
	Pemenuhan Order	1885 kg	1724 kg	570 kg
SINGOSARI	Jumlah Order	2380 kg	2220 kg	700 kg
	Pemenuhan Order	2125 kg	1690 kg	642 kg

Sumber: Giant wilayah Malang

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat diketahui bahwa selama tiga bulan terakhir, yaitu pada bulan April hingga Juni 2015 terdapat ketidaksesuaian order di tiap outlet Giant wilayah Malang. Artinya *supplier* belum dapat memenuhi jumlah pesanan/order yang diharapkan oleh pihak Giant wilayah Malang.

Tabel 1.4 Tabel *Service Level* dari *supplier* semangka

	GAJAYANA	PULOSARI	DINOYO	SAWOJAJAR	ARAYA	SINGOSARI
APRIL	92,98 %	96,27 %	90,25 %	90,12 %	88,92 %	89,29 %
MEI	72,38 %	74,76 %	65,97 %	75,00 %	74,96 %	76,13 %
JUNI	92,57 %	93,06 %	87,50 %	91,28 %	87,69 %	91,71 %

Sumber: Giant wilayah Malang

Tabel 1.4 menunjukkan adanya ketidakstabilan kinerja *supplier* buah semangka pada keenam outlet Giant wilayah Malang, dengan ditandai adanya variasi pencapaian *service level* pada bulan April hingga Juni 2015. Nilai tersebut diperoleh berdasarkan pemenuhan order terhadap jumlah keseluruhan order.

Produk yang baik akan menarik minat konsumen untuk membeli produk yang dijual. Keterlambatan pengiriman, maupun kurangnya fleksibilitas pemasok untuk memenuhi ketersediaan produk, dapat menyebabkan kekosongan stok di Giant. Akibatnya konsumen dapat beralih untuk membeli produk jenis lain, atau membeli produk dengan jenis sama kepada kompetitor perusahaan sehingga kebutuhan mereka terpenuhi. Hal ini dapat mempengaruhi keuntungan perusahaan. Selama ini Giant melakukan pemantauan *supplier* terkait waktu pengiriman yang dipantau melalui Buku Tamu Registrasi Faktur (BTRF), serta kuantitas pengiriman saja. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Gudang dan *Accounting*, Giant lokal belum mendapat himbauan semenjak 2013 dari Giant pusat (di Jakarta) untuk mengirimkan berkas data pergudangan (data aktivitas penerimaan barang dari *supplier*). Berkas tersebut diperlukan untuk memantau kinerja dari *supplier*. Hal ini tentunya semakin menyulitkan pihak manajemen pusat dalam melakukan penilaian dan evaluasi terhadap *supplier*, karena selain keterbatasan kriteria yang diamati, periode evaluasi yang dilakukan terhadap *supplier* juga masih samar.

Berdasarkan beberapa hal yang telah diamati, evaluasi yang jelas terhadap kinerja *supplier* dinilai perlu dilakukan untuk tetap menjaga kestabilan dan eksistensi perusahaan, karena kinerja dari *supplier* akan mempengaruhi citra perusahaan. Citra perusahaan dapat mempengaruhi loyalitas konsumen atau kesediaan konsumen untuk berbelanja di outlet tersebut. Hal ini pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat keuntungan maupun daya saing perusahaan.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian atau evaluasi terhadap kinerja adalah metode *Analytic Network Process* (ANP). Metode ANP digunakan untuk pengambilan keputusan terbaik dengan mempertimbangkan berbagai kriteria. ANP dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan pengambilan keputusan maupun penilaian dimana terdapat hubungan saling mempengaruhi antar kriteria dalam suatu level tertentu (Saaty, 2006). Selain itu, ANP mampu mengakomodasi berbagai faktor subjektivitas, seperti persepsi, pengalaman, maupun intuisi. Sehingga secara keseluruhan metode ANP dinilai mampu mengevaluasi kinerja *supplier*.

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan hal-hal yang telah diungkapkan dalam latar belakang, maka terdapat beberapa masalah yang teridentifikasi, antara lain:

1. Adanya ketidakstabilan kinerja *supplier* yang menimbulkan variasi pencapaian *service level*
2. Adanya berbagai kendala terkait kerjasama dengan *supplier* seperti keterlambatan kedatangan pesanan, komunikasi dan informasi yang kurang lancar, permintaan yang tidak dipenuhi, hingga kualitas produk yang rendah
3. Adanya ketidakpastian kriteria-kriteria evaluasi kinerja *supplier* yang digunakan

1.3 PERUMUSAN MASALAH

Berikut merupakan rumusan masalah dari hal-hal yang teridentifikasi sebelumnya:

1. Apa saja kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja *supplier* buah semangka di Giant?
2. Bagaimana penilaian/hasil evaluasi terhadap kinerja *supplier* buah semangka?

1.4 BATASAN MASALAH

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dilakukan di Giant wilayah Malang, Divisi *Fresh*, Departemen *Produce*.
2. Objek yang diteliti adalah buah semangka
3. Data biaya tidak diperhitungkan

1.5 ASUMSI

Asumsi yang digunakan yaitu:

1. Tidak adanya perubahan kebijakan perusahaan selama penelitian berlangsung
2. Tidak memperhitungkan faktor cuaca dan periode musiman buah semangka

1.6 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini dilakukan berdasarkan masalah yang telah dirumuskan yaitu:

1. Mengidentifikasi kriteria-kriteria yang mempengaruhi penilaian kinerja *supplier* buah semangka di Giant
2. Menentukan bobot serta keterkaitan antar kriteria-kriteria penilaian *supplier* buah semangka
3. Mengevaluasi kinerja *supplier* buah semangka sesuai dengan kriteria yang ada

1.7 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian yang dilakukan ini antara lain:

1. Perusahaan dapat melakukan pemantauan kinerja *supplier* buah semangka melalui faktor-faktor penilaian kinerja *supplier* yang telah terdeskripsi secara jelas
2. Perusahaan mengetahui perkembangan kinerja *supplier* buah semangka
3. Perusahaan dapat menjadikan penelitian ini sebagai rekomendasi untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja *supplier*
4. Bagi *supplier* dapat mengetahui kriteria-kriteria yang diperhitungkan perusahaan, serta memberikan gambaran terkait kinerjanya