

Penjelasan mengenai deskripsi tugas tiap jabatan dalam struktur organisasi diat dilihat dalam tabel 4.1

Tabel 4.1 Dekripsi tugas tiap jabatan

No.	Jabatan	Deskripsi Jabatan
1	<i>Store Manager</i>	Memimpin seluruh kegiatan operasi supermark
2	<i>Fresh and Forezen Section Manager, Grocery and Non Food Section Manager</i>	Bertanggung jawab atas kegiatan pemajar pemberian harga dan ketersediaan jenis ba dagangan masing-masing
3	<i>Produce Supervisor, Daily Dairy and Frozen Supervisor, Meat and Fish Supervisor, Grocery Food Supervisor, Grocery Non Food Supervisor</i>	bertugas Mengawasi kegiatan pemajangan, pi pemberian harga jual, ketersediaan jenis ba masing-masing
4	<i>Produce Staff, Daily Dairy and Frozen Staff, Butcher Staff, Fish Staff, Grocery Food Staff, Grocery Non Food Staff</i>	bertugas memajang, memeriksa yang 1 kosong/berkurang kemudian mengisi ken sesuai jenis barang masing-masing
5	<i>Receiving and Storage Section Manager</i>	Bertanggung jawab untuk mengkoorc mengarahkan dan mengawasi kegiatan penerir dan penyimpanan barang
6	<i>Receiving and Storage Supervisor</i>	bertugas mengawasi kegiatan penerimaan penyimpanan barang
7	<i>Receiving and Storage Staff</i>	bertugas mengecek dan menerima barang menyimpannya dalam gudang
8	<i>Store Administration Section Manager</i>	bertugas bertanggung jawab untuk mengarah mengatur dan mengawasi terhadap semua keg administrasi di dalam supermarket
9	<i>Finance Administration Supervisor</i>	Bertanggung jawab untuk menyiapkan uang 1 untuk kasir, mencetak dan mengecek lap keuangan, penjualan omset per departemen <i>counter</i> , mem- <i>posting</i> hasil penjualan, mem laporan <i>petty cash</i> , kupon; mengecek isi bra dan kupon/ <i>voucher</i> barang
10	<i>Administration SDM</i>	Bertanggung jawab terhadap absen, jadwal 1 dan cuti karyawan; memberi laporan absens Hero pusat; bekerja sama dengan super memberi penilaian kerja, promosi, mutasi rotasi; perhitungan lembur
11	<i>Administration POS</i>	Bertanggung jawab membuat laporan perub harga jual, POP (<i>Point of Purchase</i>); bertanggung jawab terhadap pemrosesan faktur, DO, PO, (<i>Credit Note</i>); transfer data <i>order</i> ke gudang /I

Tabel 4.1 Dekripsi tugas tiap jabatan (lanjutan)

No.	Jabatan	Deskripsi Jabatan
12	<i>Administration Supermarket</i>	Bertanggung jawab mengontrol pekerjaan administrasi POS; mengecek administrasi faktur, PO, DO, data <i>labelling</i> , bukti transfer dan CN dari POS; meng- <i>input</i> data transfer PLU, data BS, rekap data <i>incoming goods</i> ; menyerahkan hasil rekapan dan <i>copy</i> faktur ke <i>supervisor</i> keuangan
13	<i>Security</i>	Bertanggung jawab atas keamanan dalam supermarket
14	<i>Driver</i>	Bertugas sebagai supir dalam memperlancar kegiatan operasi Supermarket
15	<i>Customer Service Section Manager</i>	Bertanggung jawab atas kegiatan pelayanan kepada pelanggan, pembungkusan barang-barang yang dibeli, penitipan barang-barang, pengoperasian genset, pelayanan pemeliharaan umum
16	<i>Customer Service Supervisor</i>	Bertanggung jawab untuk mengawasi kegiatan pelayanan kepada pelanggan
17	<i>Cashier</i>	Bertanggung jawab atas penerimaan dan pengeluaran uang dalam operasi
18	<i>Customer Service Staff</i>	Bertanggung jawab untuk mengecek pengembalian barang yang tidak jadi dibeli <i>customer</i> ; <i>control</i> peralatan mesin EDC (<i>Electronic Draft Capture</i>), <i>cash register</i> , area deposit, promosi, <i>service counter</i> , <i>display</i> produk, <i>materialpacking</i> ; mengatur antrian pelanggan dan buka atau tutup kasir, administrasi penukaran dan pengembalian barang; membuat faktur, <i>invoice</i> pembelian; menangani keluhan pelanggan; cek audit report dan melakukan <i>settlement</i> mesin edc

Sumber: Giant

4.1.4 Perkembangan Gerai Giant

Hingga tahun 2008, gerai Giant terus bertambah menjadi 17 gerai yang tersebar di delapan kota, yaitu : Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi, Bandung, Surabaya, dan Sidoarjo. Pengamatan pada penelitian ini dilakukan pada Giant wilayah Malang yang merupakan bagian dari Giant Regional Jawa Timur (Surabaya).

Berikut merupakan perkembangan gerai Giant di Jawa Timur hingga tahun 2012:

a. Supermarket

Berikut pada Tabel 4.2 merupakan perkembangan gerai Giant supermarket di wilayah Jawa Timur pada tahun 2012

Tabel 4.2 Perkembangan gerai Giant Supermarket Jawa Timur tahun 2012

No.	Nama Outlet	No.	Nama Outlet
1.	Giant-Spm Malang Plaza Araya	11.	Giant-Spm Kebraon Surabaya
2.	Giant-Spm Hr.Muhammad Sby	12.	Giant-Spm Gresik Kota Baru
3.	Giant-Spm Mulyosari	13.	Giant-Spm Kapas Krampung Sby

Tabel 4.2 Perkembangan gerai Giant Supermarket Jawa Timur tahun 2012 (lanjutan)

No.	Nama Outlet	No.	Nama Outlet
4.	Giant-Spm Surabaya Kedungsari	14.	Giant-Spm Malang Pulo Sari
5.	Giant-Spm Surabaya Klampis	15.	Giant-Spm Malang Sawojajar
6.	Giant-Spm Wiyung Surabaya	16.	Giant-Spm Pakelan Magelang
7.	Giant-Spm Ar.Hakim Surabaya	17.	Giant-Spm Pasuruan Ps.Poncol
8.	Giant-Spm Kediri Doho Plaza	18.	Giant-Spm Malang Dinoyo
9.	Giant-Spm Manukan Lontar Sby	19.	Giant-Spm Malang Singosari
10.	Giant-Spm Rungkut Surabaya		

b. Hypermarket

Berikut pada Tabel 4.3 merupakan perkembangan gerai Giant supermarket di wilayah Jawa Timur pada tahun 2012

Tabel 4.3 Perkembangan gerai Giant Hypermarket Jawa Timur tahun 2012

No.	Nama Outlet	No.	Nama Outlet
1.	Giant Maspion	6.	Giant Diponegoro
2.	Giant Pondok Chandra	7.	Giant Rajawali
3.	Giant Suncity	8.	Giant Probolinggo
4.	Giant Gajayana Malang	9.	Giant Banyuwangi
5.	Giant Mayjen Sungkono	10.	Giant Waru

Giant di wilayah Malang terdiri atas 6 (enam) gerai, antara lain Giant Supermarket Malang Plaza Araya, Giant Supermarket Malang Pulo Sari, Giant Supermarket Malang Sawojajar, Giant Supermarket Malang Dinoyo, Giant Supermarket Malang Singosari, dan Giant *Hypermarket* Gajayana Malang.

4.1.5 Layanan Produk

Produk-produk yang dijual di Giant dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu :

a. Grocery

Produk grocery terbagi dua yaitu *food* dan *non food*. Produk *food* terdiri atas "Grocery 1" (produk yang bisa langsung dimakan) dan "Grocery 2" (produk yang harus diolah dulu sebelum dimakan). Bagian *non food* terdiri atas "Grocery 3" (sabun dan *detergen*) dan "Grocery 4" (kosmetik).

b. Fresh

Produk *fresh* terdiri atas:

1. *Produce* : sayuran dan buah-buahan
2. *Seafood* : ikan, udang, kepiting, dan hasil laut lainnya
3. Daging dan ayam

4. *Ready to eat* : makanan siap saji
5. *Bakery* : roti dan kue
6. *Dairy and daily* : susu segar, makanan olahan, dan lain-lain

c. GMS

Produk GMS terdiri atas:

1. *Textile: home textile*, pakaian, sepatu, perlengkapan bayi, dan anak
2. *Bazaar*: peralatan rumah tangga, mainan, *furniture*, dan lain-lain
3. Barang-barang elektronik

4.1.6 Supplier

Supplier yang memasok produk-produk ke Giant umumnya tidak hanya memasok satu jenis produk saja, melainkan beberapa jenis produk. Hal tersebut dikarenakan pada Giant tidak ada *supplier* tunggal. Artinya untuk satu jenis produk dipasok oleh beberapa *supplier*.

4.1.6.1 Semangka

Semangka yang dijual oleh Giant, tergolong dalam divisi *Fresh* serta masuk ke dalam departemen *produce*. Jenis semangka yang dijual di Giant ada empat, antara lain Semangka *Baby Seedless*, Semangka Kuning, Semangka Merah Non Biji, serta *Baby Black Watermelon*.

Buah-buahan lokal di Giant, memiliki spesifikasi tertentu berupa standar visual tampilan produk. Standar visual ini berguna untuk membantu sortir buah ketika penerimaan produk. Produk/buah semangka sendiri memiliki standar visual yaitu buah dalam keadaan segar, tidak ditemukan memar pada buah, tidak layu dan berwarna cerah (pada jenis semangka *Baby Seedless*, semangka kuning, semangka merah non biji), tidak busuk, dan tangkai masih segar (pada jenis semangka *Baby Black Watermelon*).



Gambar 4.3 Buah Semangka Merah non biji

4.1.6.2 *Supplier* Semangka

Giant *Hypermarket* Gajayana memiliki empat *supplier* untuk memasok atau memenuhi persediaan buah semangka di outletnya, yaitu Ag (*Supplier* A), Rd (*Supplier* B), SM (*Supplier* C), dan TMG (*Supplier* D). Selain memasok ke Giant *Hypermarket* Gajayana, keempat *supplier* ini juga memasok ke outlet-outlet Giant di wilayah Malang dan sekitarnya, serta outlet ritel diluar Giant. *Outlet-outlet* milik Giant yang dipasok oleh *supplier* tersebut antara lain Giant Supermarket Malang Plaza Araya, Giant Supermarket Malang Pulo Sari, Giant Supermarket Malang Sawojajar, Giant Supermarket Malang Dinoyo, dan Giant Supermarket Malang Singosari. Selain memasok kebutuhan buah semangka ke Giant, keempat *supplier* tersebut juga memasok ke berbagai tempat, antara lain *Supplier* A dan *Supplier* D yang memasok ke Hypermart, Superindo, dan Carrefour. *Supplier* B yang memasok ke Hypermart, dan Ramayana, serta *Supplier* C yang memasok ke pasar tradisional, restoran dan hotel.

4.2 PENGUMPULAN DATA

Bagian ini menyajikan data-data berupa informasi terkait kebutuhan penelitian. Data-data yang diambil berupa data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data primer dilakukan antara lain dengan wawancara, observasi, serta melalui kuisisioner dimana data-data yang diperoleh tersebut akan digunakan sebagai input dalam pengolahan data. Metode pengumpulan data sekunder dilakukan melalui studi literatur dan dokumentasi perusahaan.

Wawancara dilakukan terhadap pihak *expert*, yaitu regional Jawa Timur dan Malang, yang meliputi kepala Divisi *Fresh* dan kepala Departemen *Produce*, selain itu juga dilakukan terhadap bagian pergudangan, IT dan *accounting* untuk mengidentifikasi permasalahan. Pengisian kuisisioner dilakukan terhadap pihak regional Jawa Timur dan Malang, yang meliputi kepala Divisi *Fresh* dan kepala Departemen *Produce*.

Kuisisioner dalam penelitian ini merupakan sumber data primer, dimana terdapat empat kuisisioner yaitu kuisisioner validasi kriteria (kuisisioner 1), kuisisioner keterkaitan antar kriteria pengukuran kinerja *supplier* (kuisisioner 2), kuisisioner *Analytical Network Process* (ANP) terhadap kriteria penilaian (kuisisioner 3), serta kuisisioner *Analytical Network Process* (ANP) penilaian *supplier* terhadap kriteria penilaian (kuisisioner 4). Validasi kriteria, keterkaitan antar kriteria, dan *pairwise comparison* antar kriteria, sub kriteria, serta antar *supplier* menggunakan *expert judgement*, dimana *expert* yang terlibat dalam penilaian dan pengambilan keputusan benar-benar memahami kondisi dan permasalahan yang terjadi, serta sebagai pelaku yang berkaitan dengan evaluasi kinerja *supplier* buah semangka.

Pengisian kuesioner dilakukan oleh *expert* dalam perusahaan, yaitu: kepala Divisi *Fresh* regional Jawa Timur, kepala Divisi *fresh* tiap outlet (lokal), dan kepala departemen *Produce* tiap outlet (lokal). Berikut merupakan daftar responden, dan pembagian pengisian kuesioner:

Tabel 4.4 Daftar Responden Kuesioner

No.	Jabatan	Pengisian Kuesioner	Bobot	Keterangan
1	Kepala Divisi <i>Fresh</i> regional Jawa Timur	kuesioner 1	100%	-
		kuesioner 2	100%	-
		kuesioner 3	50%	-
2	kepala Divisi <i>Fresh</i> masing-masing outlet (lokal)	kuesioner 3	50%	masing-masing outlet memiliki bobot 8,33%
		kuesioner 4	50%	masing-masing outlet memiliki bobot 8,33%
3	kepala Departemen <i>Produce</i> masing-masing outlet (lokal)	kuesioner 4	50%	masing-masing outlet memiliki bobot 8,33%

Sumber: Giant

Besarnya bobot dari masing-masing responden diperoleh berdasarkan diskusi dengan *expert*. Kuesioner 1 hanya memiliki satu responden yaitu kepala divisi *fresh* regional Jawa Timur, hal ini dikarenakan penentu kriteria penilaian adalah bagian pusat. Kuesioner 2 memiliki satu responden yaitu kepala divisi *fresh* regional Jawa Timur, hal ini dikarenakan kuesioner ini berkaitan dengan penentuan kriteria. Kuesioner 3 memiliki 7 responden yaitu kepala divisi *fresh* regional Jawa Timur, dan kepala divisi *fresh* masing-masing outlet (lokal) yang terdiri dari 6 outlet. Hal ini dikarenakan bagian outlet mendukung penilaian kriteria dengan mempertimbangkan keadaan dan kebutuhan yang ada di outlet, dimana bobot respondennya terdiri atas 50% penilaian regional, dan 50% penilaian lokal. Kuesioner 4 memiliki 12 responden yaitu 6 kepala Divisi *Fresh* masing-masing outlet (lokal), dan 6 kepala Departemen *Produce* masing-masing outlet (lokal), dengan besar bobot yang terbagi sama rata antara 12 responden. Hal ini dikarenakan bagian outlet secara langsung berinteraksi dengan *supplier* dalam tiap pengiriman.

4.2.1 Identifikasi Kriteria Penilaian Kinerja *Supplier*

Identifikasi terhadap kriteria penilaian kinerja *supplier* merupakan tahap awal dalam penelitian ini. Identifikasi dilakukan melalui metode kuisisioner, dimana penyusunan kuisisionernya mengacu berdasarkan literatur dari *Dickson Vendor Criteria*, yang dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut

Tabel 4.5 Dickson *Vendor Criteria*

No.	Kriteria	Definisi
1.	<i>Quality</i>	Kesesuaian kualitas produk yang dikirim
2.	<i>Delivery</i>	Ketepatan jumlah dan waktu produk yang dikirim
3.	<i>Performance History</i>	Sejarah kinerja dari <i>supplier</i>
4.	<i>Warranties & Claim Policiec</i>	Adanya garansi dan kebijakan klaim
5.	<i>Production Facilities and Capacities</i>	Fasilitas produksi dan kapasitas dari <i>supplier</i>
6.	<i>Price</i>	Harga (<i>Price</i>) yang ditawarkan
7.	<i>Technical Capability</i>	Kemampuan teknis <i>supplier</i>
8.	<i>Financial Position</i>	Posisi keuangan dari <i>supplier</i>
9.	<i>Procedural Compliance</i>	Prosedur komplain atau keluhan
10.	<i>Communication System</i>	Sistem komunikasi yang diterapkan <i>supplier</i> terhadap perusahaan
11.	<i>Reputation and position</i>	Reputasi dan posisi <i>supplier</i> di dalam industri
12.	<i>Desire for Business</i>	Keinginan berupa usaha yang ditunjukkan <i>supplier</i> dalam bisnis
13.	<i>Management and Organization</i>	Manajemen dan organisasi dari <i>supplier</i>
14.	<i>Operating Controls</i>	Pengendalian pelaksanaan/operasional produksi
15.	<i>Repair Service</i>	Layanan Perbaikan terhadap pelayanan yang diberikan
16.	<i>Attitude</i>	Sikap <i>supplier</i> pada perusahaan
17.	<i>Impression</i>	Kesan yang diberikan <i>supplier</i> dalam pertemuan
18.	<i>Packaging Ability</i>	Ketepatan <i>Packaging</i> produk yang dikirim (<i>Packaging ability</i>)
19.	<i>Labor relation Record</i>	Catatan hubungan dengan karyawan <i>supplier</i> / relasi tenaga kerja
20.	<i>Geographical Location</i>	Lokasi/letak geografis <i>supplier</i>
21.	<i>Amount of Past Business</i>	Jumlah kontrak masa lalu yang dilakukan oleh <i>supplier</i>
22.	<i>Training Aids</i>	Adanya alat bantu pelatihan
23.	<i>Reciprocal Arrangement</i>	Pengaturan hubungan timbal balik terhadap <i>supplier</i>

Jenis kuisisioner yang digunakan pada tahap validasi kriteria bersifat semi terbuka, dimana pada awal kuisisioner, responden disediakan pilhan jawaban berupa ya atau tidak. Sementara pada akhir kuisisioner, responden diberikan kebebasan untuk memberikan jawaban terhadap pertanyaan yang diajukan. Kuisisioner validasi ini diisi oleh Kepala Divisi Fresh Regional Jawa Timur, karena responden tersebut dianggap ahli dalam bidangnya dan memahami berbagai pertimbangan terkait hubungan kerja dan kinerja dengan mitra bisnis perusahaan dalam bidang *fresh*/produk segar.

4.2.2 Identifikasi Hubungan Pengaruh antar Kriteria

Tahap selanjutnya setelah melakukan identifikasi dan validasi kriteria penilaian

supplier, yaitu dilakukan penentuan hubungan antar kriteria maupun sub kriteria. Penentuan hubungan pengaruh antar kriteria dan sub kriteria terdiri atas 2 jenis, yaitu *outerdependence* dan *innerdependence*. *Outerdependence* merupakan hubungan saling mempengaruhi yang terjadi antar kriteria yang berbeda (antar *cluster*), sedangkan hubungan *innerdependence* merupakan hubungan saling mempengaruhi antar sub kriteria yang berada dalam satu kriteria yang sama (satu *cluster*). Identifikasi hubungan pengaruh antar kriteria dilakukan dengan melakukan pengisian terhadap kuesioner yang berisi perbandingan antar kriteria dan sub kriteria, dimana cara membacanya adalah: Apakah kriteria/sub kriteria bagian baris mempengaruhi kriteria/sub kriteria bagian kolom?

4.2.3 Perbandingan Berpasangan (*Pairwise Comparison*) dalam *Analytic network Process* (ANP)

Salah satu tahap penting dalam *Analytic Network Process* (ANP) adalah dengan melakukan perbandingan berpasangan antar kriteria. Nilai perbandingan berpasangan menggunakan skala 1-9 sesuai dengan skala dalam ANP. Penilaian diperoleh dari kuisisioner ANP yang telah diisi oleh 7 orang responden.

Jaringan (*network*) ANP yang telah dimodelkan dalam *software Super Decision* secara otomatis akan memunculkan pertanyaan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*), dimana dengan dengan memberikan penilaian perbandingan berpasangan akan mempengaruhi besarnya nilai/bobot akhir. Seluruh pertanyaan perbandingan berpasangan dalam *software Super Decision* diberikan dalam bentuk kuesioner kepada responden. Hasil pengisian kuesioner dari tiap responden akan dihitung terlebih dahulu menjadi *geomerical mean*. Nilai *geomerical mean* selanjutnya dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan dalam *Super Decision* untuk diolah menjadi bobot akhir.

4.2.4 Identifikasi Kinerja *Supplier*

Langkah selanjutnya yang dilakukan setelah memperoleh bobot akhir dari tiap kriteria dan sub kriteria yaitu melakukan penilaian dan evaluasi dari kinerja *supplier*. Penilaian dan evaluasi kinerja *supplier* dilakukan dengan menggunakan *Analytic Network Process* (ANP), dimana perhitungan penilaian dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan perbandingan berpasangan antar *supplier*. Perbandingan berpasangan menggunakan skala 1-9 pada *Analytic Network Process*, yang dapat dilihat dalam tabel 4.6 berikut

Tabel 4.6 Nilai Perbandingan Kinerja *Supplier*

Nilai Numerik	Definisi	Keterangan
1	Sama baik	Dua <i>supplier</i> memiliki nilai yang seimbang/sama terhadap kriteria
3	Sedikit lebih baik	Satu <i>supplier</i> dinilai sedikit lebih baik dibandingkan <i>supplier</i> lainnya
5	Lebih baik	Satu <i>supplier</i> dinilai lebih baik dibandingkan <i>supplier</i> lainnya
7	Sangat lebih baik	Satu <i>supplier</i> dinilai sangat lebih baik dibandingkan <i>supplier</i> lainnya
9	Mutlak lebih baik	Satu <i>supplier</i> dinilai mutlak lebih baik dibandingkan <i>supplier</i> lainnya
2,4,6,8	Nilai tengah	Nilai yang berada diantara skala-skala diatas

Selanjutnya masing-masing *supplier* dilakukan penilaian dan perhitungan sesuai dengan langkah-langkah perhitungan dalam *Analytic Network Process* (ANP) hingga diperoleh bobot masing-masing *supplier*. Bobot tersebut kemudian dikalikan dengan bobot masing-masing kriteria penilaian. Bobot akhir masing-masing *supplier* diperoleh dengan menjumlahkan seluruh nilai dari kriteria. Ranking *supplier* dapat diperoleh dengan mengurutkan nilai/bobot keseluruhan yang dimiliki masing-masing *supplier*.

4.3 PENGOLAHAN DATA

Berisikan tentang pengolahan data sesuai dengan langkah-langkah penelitian dan tujuan penelitian. Pengolahan data perlu mengikuti kaidah ilmiah dengan dilandasi teori yang dirujuk.

4.3.1 Validasi Kriteria Pengukuran Kinerja *Supplier*

Validasi kriteria bertujuan untuk mengetahui apakah 26 kriteria pada kriteria Dickson relevan digunakan sebagai kriteria pengukuran kinerja *supplier* semangka. Validasi dilakukan melalui *expert judgement* yakni meminta pendapat ahli mengenai kriteria pengukuran kinerja dengan cara penyebaran kuisioner validasi. Kuisioner validasi berisi 26 kriteria Dickson, dimana responden diharapkan mengisi kolom sesuai dengan keadaan perusahaan. Apabila kriteria relevan dengan keadaan perusahaan maka mengisi kolom “Ya”, bila tidak relevan maka mengisi kolom “Tidak”.

Hasil pengisian kuisioner validasi kriteria kinerja *supplier* semangka dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut

Tabel 4.7 Tabel Validasi Kriteria Evaluasi kinerja *supplier* semangka

No.	Kriteria	Penjelasan Kriteria	Ya	Tidak
1.	<i>Quality</i>	Kesesuaian kualitas produk yang dikirim	√	
2.	<i>Delivery</i>	Ketepatan jumlah dan waktu produk yang dikirim	√	
3.	<i>Performance History</i>	Sejarah kinerja dari <i>supplier</i>	√	
4.	<i>Warranties & Claim Policiec</i>	Adanya garansi dan kebijakan klaim		√
5.	<i>Production Facilities and Capacities</i>	Fasilitas produksi dan kapasitas dari <i>supplier</i>	√	
6.	<i>Price</i>	Harga (<i>Price</i>) yang ditawarkan	√	
7.	<i>Technical Capability</i>	Kemampuan teknis <i>supplier</i>	√	
8.	<i>Financial Position</i>	Posisi keuangan dari <i>supplier</i>		√
9.	<i>Procedural Compliance</i>	Prosedur komplain atau keluhan	√	
10.	<i>Communication System</i>	Sistem komunikasi yang diterapkan <i>supplier</i> terhadap perusahaan	√	
11.	<i>Reputation and position</i>	Reputasi dan posisi <i>supplier</i> di dalam industri	√	
12.	<i>Desire for Business</i>	Keinginan berupa usaha yang ditunjukkan <i>supplier</i> dalam bisnis		√
13.	<i>Management and Organization</i>	Manajemen dan organisasi dari <i>supplier</i>		√
14.	<i>Operating Controls</i>	Pengendalian pelaksanaan/operasional produksi	√	
15.	<i>Repair Service</i>	Layanan Perbaikan terhadap pelayanan yang diberikan	√	
16.	<i>Attitude</i>	Sikap <i>supplier</i> pada perusahaan	√	
17.	<i>Impression</i>	Kesan yang diberikan <i>supplier</i> dalam pertemuan		√
18.	<i>Packaging Ability</i>	Ketepatan <i>Packaging</i> produk yang dikirim (<i>Packaging ability</i>)	√	
19.	<i>Labor relation Record</i>	Catatan hubungan dengan karyawan <i>supplier</i> / relasi tenaga kerja	√	
20.	<i>Geographical Location</i>	Lokasi/letak geografis <i>supplier</i>	√	
21.	<i>Amount of Past Business</i>	Jumlah kontrak masa lalu yang dilakukan oleh <i>supplier</i>	√	
22.	<i>Training Aids</i>	Adanya alat bantu pelatihan		√
23.	<i>Reciprocal Arrangement</i>	Pengaturan hubungan timbal balik terhadap <i>supplier</i>	√	

Hasil pengisian kuisioner validasi kriteria kinerja *supplier* semangka menunjukkan bahwa terdapat 17 kriteria yang valid atau relevan dengan kondisi terkini perusahaan dengan mengacu pada kriteria Dickson. 17 kriteria penilaian tersebut dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut

Tabel 4.8 Kriteria Evaluasi Kinerja *Supplier* Semangka yang relevan

Kode	Kriteria	Definisi
K1	<i>Quality</i>	Kemampuan <i>supplier</i> dalam mengirimkan pasokan produk yang sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan Giant

Tabel 4.8 Kriteria Evaluasi Kinerja *Supplier* Semangka yang relevan (lanjutan)

Kode	Kriteria	Definisi
K2	<i>Delivery</i>	Kemampuan <i>supplier</i> dalam mengirimkan produk yang sesuai dengan jumlah, jadwal, dan waktu pengiriman sehingga tidak terjadi keterlambatan
K3	<i>Performance History</i>	Catatan sejarah kinerja <i>supplier</i> yang baik demi meningkatkan kepercayaan perusahaan terhadap <i>supplier</i>
K4	<i>Production Facilities and Capacities</i>	Kemampuan fasilitas produksi yang dimiliki perusahaan serta daya pemenuhan kapasitas
K5	<i>Price</i>	Kemampuan <i>supplier</i> dalam melakukan penyesuaian terhadap tingkat harga yang ditetapkan oleh Giant
K6	<i>Technical Capability</i>	Kemampuan teknis atau kapabilitas perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan dan pengiriman produk ke Giant
K7	<i>Procedural Compliance</i>	Kemampuan <i>supplier</i> dalam menangani komplain atau keluhan dari perusahaan
K8	<i>Communication System</i>	Kemampuan <i>supplier</i> dalam memberikan kemudahan akses dan komunikasi dalam hal transaksi bisnis dengan perusahaan
K9	<i>Reputation and Position</i>	Kemampuan <i>supplier</i> dalam meyakinkan perusahaan dengan reputasi yang dimiliki serta kedudukan dalam pasar industri sejenis
K10	<i>Operating Controls</i>	Kemampuan <i>supplier</i> dalam mengendalikan operasi agar sesuai dengan target yang ditentukan
K11	<i>Repair Service</i>	Kemampuan <i>supplier</i> dalam memberikan pelayanan dalam penyelesaian keluhan perusahaan
K12	<i>Attitude</i>	Kemampuan <i>supplier</i> dalam bersikap dan berkomunikasi yang baik saat melakukan transaksi bisnis dengan perusahaan
K13	<i>Packaging Ability</i>	Kemampuan <i>supplier</i> dalam mengemas produk yang dikirim untuk mengurangi risiko kecacatan produk
K14	<i>Labor Relation record</i>	Kemampuan <i>supplier</i> dalam menunjukkan catatan sejarah yang baik terkait hubungan pihak <i>management</i> dengan para karyawan
K15	<i>Geographical Location</i>	Lokasi/letak secara geografis dari <i>supplier</i> yang dapat meyakinkan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dengan tetap melakukan kerjasama dengan <i>supplier</i>
K16	<i>Ammount of past Bussiness</i>	Jumlah kontrak masa lalu yang pernah dilakukan perusahaan dengan <i>supplier</i> , yang berguna sebagai tingkat kepercayaan dalam melakukan transaksi bisnis dengan <i>supplier</i> di masa depan
K17	<i>Reciprocal Arrangement</i>	Kemampuan <i>supplier</i> dalam mengatur hubungan timbal balik yang diberikan perusahaan terhadap <i>supplier</i>

Hasil diskusi lebih lanjut dengan bagian *expert* perusahaan menunjukkan bahwa kriteria-kriteria penilaian yang relevan tersebut masih dapat dipecah kembali menjadi bagian yang lebih kecil, yaitu berupa subkriteria-subkriteria. Tabel 4.9 berikut menunjukkan hasil diskusi dengan pihak *expert* terkait kriteria-kriteria penilaian yang

masih dapat dipecah lagi.

Tabel 4.9 Pemecahan Kriteria Kinerja *Supplier* Semangka

Kriteria	Subkriteria
<i>Quality</i>	Kemampuan <i>supplier</i> dalam memberikan pasokan buah semangka yang segar, tidak layu, dan tidak busuk.
	Kemampuan memberikan pasokan buah semangka sesuai dengan volume atau ukuran yang ditetapkan perusahaan
	Ketiadaan memar atau cacat pada permukaan buah
<i>Delivery</i>	Ketepatan Waktu pengiriman
	Ketepatan jumlah pengiriman
<i>Performance History</i>	Sejarah kinerja dari <i>supplier</i>
<i>Production Facilities and Capacities</i>	Fasilitas produksi dan kapasitas dari <i>supplier</i>
<i>Price</i>	Kesesuaian harga produk dengan standar harga yang ditetapkan oleh pusat
<i>Technical Capability</i>	Kelengkapan Administratif dan dokumen
	Transportasi
	Negosiasi
<i>Procedural Compliance</i>	Prosedur Komplain atau keluhan
<i>Communication System</i>	Pemberitahuan perubahan jadwal pengiriman
	Konfirmasi perubahan harga
	Kelancaran sistem komunikasi
<i>Reputation and Position</i>	Reputasi dan posisi <i>supplier</i> di dalam industry
<i>Operating Controls</i>	Pemenuhan perubahan volume pesanan
	Pemenuhan perubahan standar
<i>Repair Service</i>	Layanan perbaikan terhadap pelayanan yang diberikan
<i>Attitude</i>	Sikap <i>supplier</i> pada perusahaan
<i>Packaging Ability</i>	Ketepatan <i>packaging</i> produk yang dikirim
<i>Labor Relation record</i>	Catatan hubungan dengan karyawan <i>supplier</i> /relasi tenaga kerja
<i>Geographical Location</i>	Lokasi/letak geografis <i>supplier</i>
<i>Ammount of past Bussiness</i>	Jumlah kontrak masa lalu yang dilakukan oleh <i>supplier</i>
<i>Reciprocal Arrangement</i>	Pengaturan hubungan timbal balik terhadap <i>supplier</i>

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas, dapat diketahui bahwa kriteria *Quality*, *Delivery*, *Technical Capability*, *Communication System*, dan *Operating Controls* dapat dipecah menjadi lebih dari satu bagian. Bagian-bagian yang dari kriteria yang dipecah menjadi lebih kecil/spesifik disebut dengan sub kriteria.

Sub kriteria-sub kriteria yang akan digunakan untuk mengukur kinerja *supplier* dapat dilihat melalui Tabel 4.10

Tabel 4.10 Subkriteria Evaluasi Kinerja *Supplier* Semangka yang relevan

No.	Kode	Subkriteria
1.	K1a	Kemampuan <i>supplier</i> dalam memberikan pasokan buah semangka yang segar, tidak layu, dan tidak busuk.
2.	K1b	Kemampuan memberikan pasokan buah semangka sesuai dengan volume atau ukuran yang ditetapkan perusahaan
3.	K1c	Ketiadaan memar atau cacat pada permukaan buah
4.	K2a	Ketepatan Waktu pengiriman
5.	K2b	Ketepatan jumlah pengiriman
6.	K3a	Sejarah kinerja dari <i>supplier</i>
7.	K4a	Fasilitas produksi dan kapasitas dari <i>supplier</i>
8.	K5a	Kesesuaian harga produk dengan standar harga yang ditetapkan oleh pusat
9.	K6a	Kelengkapan Administratif dan dokumen
10.	K6b	Transportasi
11.	K6c	Negosiasi
12.	K7a	Prosedur Komplain atau keluhan
13.	K8a	Pemberitahuan perubahan jadwal pengiriman
14.	K8b	Konfirmasi perubahan harga
15.	K8c	Kelancaran sistem komunikasi
16.	K9a	Reputasi dan posisi <i>supplier</i> di dalam industri
17.	K10a	Pemenuhan perubahan volume pesanan
18.	K10b	Pemenuhan perubahan standar
19.	K11a	Layanan perbaikan terhadap pelayanan yang diberikan
20.	K12a	Sikap <i>supplier</i> pada perusahaan
21.	K13a	Ketepatan <i>packaging</i> produk yang dikirim
22.	K14a	Catatan hubungan dengan karyawan <i>supplier</i> /relasi tenaga kerja
23.	K15a	Keterdekatan lokasi/letak geografis <i>supplier</i>
24.	K16a	Jumlah kontrak masa lalu yang dilakukan oleh <i>supplier</i>
25.	K17a	Pengaturan hubungan timbal balik terhadap <i>supplier</i>

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, dapat diketahui bahwa terdapat 25 sub kriteria yang dapat terbentuk dari 17 kriteria penilaian *supplier* buah semangka pada perusahaan.

4.3.2 Konstruksi Model ANP

Tahap yang selanjutnya dilakukan setelah menentukan kriteria dan sub kriteria penilaian kinerja *supplier*, yaitu menentukan hubungan pengaruh antar kriteria dan sub kriteria. kemudian dilakukan pembangunan model ANP dengan menggunakan *software Super Decision*. Hubungan pengaruh dapat diketahui dari hasil rekapitulasi pengisian kuesioner identifikasi hubungan antar kriteria. Hubungan saling pengaruh antar kriteria dan subkriteria dapat dilihat melalui Gambar 4.4 matriks berikut

Matriks hubungan antar Sub Kriteria		Subkriteria yang DIPENGARUHI																																	
		K1			K2		K3		K4			K5			K6			K7	K8			K9	K10		K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17				
		K1a	K1b	K1c	K2a	K2b	K3a	K3b	K4a	K4b	K4c	K5a	K5b	K5c	K6a	K6b	K6c	K7a	K8a	K8b	K8c	K9a	K10a	K10b	K11a	K11b	K12a	K12b	K13a	K13b	K14a	K14b	K15a	K15b	K16a
Subkriteria yang MEMPENGARUHI	K1	K1a	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1			
		K1b	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0			
		K1c	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0			
	K2	K2a	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1			
		K2b	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1			
	K3	K3a	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0			
	K4	K4a	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0				
	K5	K5a	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0				
		K5b	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0				
		K5c	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0				
	K6	K6a	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0				
		K6b	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1				
		K6c	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1				
	K7	K7a	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0				
		K7b	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0				
		K7c	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0				
	K8	K8a	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0			
K8b		0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0					
K8c		1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0						
K9	K9a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1					
	K9b	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1					
	K9c	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1					
K10	K10a	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	K10b	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0					
K11	K11a	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0						
	K11b	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0						
K12	K12a	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0					
	K12b	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0					
K13	K13a	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0					
	K13b	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0					
K14	K14a	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1					
	K14b	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1					
K15	K15a	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0					
	K15b	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0					
K16	K16a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0					
	K16b	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0					
K17	K17a	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1					
	K17b	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1					

Keterangan: Angka 1 menunjukkan adanya hubungan antar sub kriteria warna biru menunjukkan hubungan *innerdependence* (saling pengaruh dalam satu cluster)

Gambar 4.4 Hubungan saling pengaruh antar kriteria dan subkriteria

Hubungan pengaruh yang diperoleh dari kuisioner tahap kedua menjadi input untuk membuat model ANP dengan menggunakan *software Super Decision*. Hubungan antar kriteria maupun subkriteria yang satu dengan yang lain dapat membentuk *network* pada *software Super Decision*, yang pengaruh hubungannya digambarkan dengan tanda panah.