

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Profil Perusahaan

Clove Clothing Company merupakan perusahaan yang berdiri pada tahun 1997. Pendiri Clove Clothing Company ini bernama Edi Junaedi. Awalnya perusahaan ini dikelola bersama dengan saudara-saudaranya, namun karena kesibukan masing-masing maka pengelolaan dari Clove Clothing Company saat ini dipegang oleh Irdhan Kurniawan. Perusahaan yang terletak di Jalan Cengkeh Kav. 101 No. 41 Malang ini menyediakan jasa pembuatan pakaian yang dapat disesuaikan dengan permintaan dari pelanggan.

2.2 Supplier Relationship Management (SRM)

2.2.1 Pengertian SRM

Istilah *Supplier Relationship Management* didefinisikan sebagai berikut:

“Supplier Relationship Management is an all-inclusive approach to managing the affairs and interactions with the organizations that supply your company with goods and services. This includes communications, business practices, negotiations, methodologies and software that is used to establish and maintain a relationship with a supplier. Benefits include lower costs, higher quality, better forecasting and less tension between the two entities that result in a win-win relationship.” [SUK-2011]

Jadi SRM adalah seluruh pendekatan inklusif untuk mengelola permasalahan dan interaksi dengan organisasi atau perusahaan yang menyediakan barang dan jasa bagi suatu perusahaan. Termasuk di dalam hal ini adalah komunikasi, praktek bisnis,

negosiasi, metodologi, dan perangkat lunak yang digunakan untuk mengembangkan dan mengelola hubungan dengan pemasok, keuntungan yang dapat diperoleh adalah biaya yang lebih rendah, kualitas yang lebih tinggi, dan tercapainya hubungan yang lebih baik sehingga menguntungkan kedua belah pihak.

Dalam beberapa penelitian, SRM kerap dianalogikan sebagai CRM. Mirip ketika suatu perusahaan melakukan interaksi terhadap para pelanggan, demikian pula dengan kepada pemasoknya (kontrak, negosiasi, pembelian, pengelolaan logistik dan pengiriman).

Pada CRM, suatu permasalahan dapat terlihat dengan jelas dan intuitif. Kita dapat melacak dan menganalisis kebutuhan pelanggan untuk memahami apa yang mereka inginkan. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk memasarkan, menjual dan memberikan pelayanan kepada customer secara efektif. Hal ini tentu memberikan pendapatan dan keuntungan yang lebih tinggi kepada perusahaan. Begitu pula dengan pengambilan keputusan yang efektif sehingga dapat memaksimalkan sumber daya yang terbatas.

Sedangkan pada SRM, suatu permasalahan kurang terlihat dengan jelas. Kita tidak dapat melacak dan menganalisis kebutuhan pemasok apabila menggunakan cara-cara yang sama terhadap pelanggan. Bagi pemasok, tujuan utama mereka adalah penjualan. Mungkin adapula tujuan lain, dalam hal ini lebih menguntungkan bagi pelanggan (untuk dapat bersaing dengan pemasok lain, mereka mengurangi harga sehingga menarik minat para pelanggan). Pemasok yang menarik bagi pelanggan adalah pemasok yang bersedia memberikan harga yang lebih rendah pada barang yang mereka produksi dibandingkan dengan pemasok lainnya. Akan tetapi, apakah pemasok terbaik adalah

yang memberikan harga terendah ? Jawabannya tidak. Terdapat faktor-faktor lain seperti kualitas produk, pelayanan, kemauan dan kemampuan untuk berinovasi yang jauh lebih penting dibandingkan kuantitas atau harga dalam menentukan pemasok.

Terdapat beberapa data dari pemasok yang harus diketahui oleh perusahaan sebelum melakukan seleksi terhadap pemasok [SAI-2008]. Data tersebut harus dipelajari dengan baik sebagai bahan pertimbangan sebelum memutuskan perusahaan tersebut diterima menjadi pemasok. Antara lain:

- Jenis usaha dan kategori produk.
- Perolehan material.
- Kapasitas produksi dan jenis peralatan yang dimiliki.
- Sistem pengendalian proses produksi.
- Sistem pengendalian kualitas.
- Status perusahaan.
- Struktur organisasi perusahaan.
- Nilai *asset*.
- Sertifikasi ISO atau sistem pengendalian mutu.
- Referensi perusahaan yang sudah menjadi pelanggannya.

2.2.2 Skenario Bisnis SRM

Dalam SRM, terdapat 10 skenario bisnis yang mendukung terwujudnya hubungan baik antara pemasok dengan perusahaan.

Diantaranya adalah [WE-2012]:

1 *Operational Procurement - Self-Service Procurement*

Operational Procurement-Self Procurement menunjukkan bagaimana karyawan dari sebuah organisasi dapat melakukan pembelian dan mengelola sendiri keperluan untuk bahan pendukung, operasional dan material MRO barang dan jasa. Hal ini menggambarkan sebuah manfaat dari kolaborasi antara

pelanggan dan pemasok. Hasil dari peta skenario ini adalah proses pengadaan barang lebih cepat dan lebih responsif.

2 ***Operational Procurement - Service Procurement***

Menunjukkan bagaimana pengadaan jasa berlangsung. Pengadaan jasa cukup berbeda secara signifikan dari pengadaan barang. Persyaratan untuk layanan jasa sebagian besar terdefinisi pada titik permintaan. Lingkup ini tidak sepenuhnya diketahui sampai layanan sebenarnya dilakukan. *Service Procurement* mencakup berbagai layanan seperti tenaga kerja sementara, konsultasi, perawatan, dan manajemen fasilitas. Hal inilah sangat membantu untuk mengelola sumber daya dan memonitor biaya di seluruh layanan.

3 ***Plan-Driven Procurement - Material Order Fulfilment***

Merupakan skenario berbasis web yang menyediakan kemampuan pemrosesan penuh untuk barang dan pesanan layanan dan pemasok yang terintegrasi ke dalam proses pengadaan barang untuk pembelian dalam skala besar. Pemasok terintegrasi ke dalam sistem, dengan cara ini mereka tidak perlu memerlukan sistem mereka sendiri ketika menjual produk dan layanan mereka. Untuk mengambil keuntungan dari urutan *host* dan manajemen fungsi konten, pemasok hanya membutuhkan akses internet.

4 ***Plan-Driven Procurement - Service Order Fulfillment***

Berfokus pada kebutuhan bahan atau jasa yang berasal dari sistem perencanaan, seperti MRP, PM atau sistem PS yang biasanya merupakan hasil dari produksi sistem perencanaan. Bahkan perubahan kecil dalam tanggal dan jumlah yang dapat mempengaruhi elemen-elemen penting, seperti jadwal produksi, logistik transportasi, dan waktu pada tingkat ketersediaan. Karena biaya dan perubahan biasanya dikelola oleh perusahaan perencanaan dan sistem produksi, *Plan-Driven Procurement* -

Service Order Fulfillment dengan SAP SRM adalah solusi terbaik untuk mencegah insiden tersebut.

5 ***Procurement Catalog***

Menunjukkan bagaimana karyawan dari organisasi pembelian dapat membuat, menghapus dan mengelola katalog mereka sendiri untuk memfasilitasi kelancaran dalam proses pengadaan barang. Peta tersebut menggambarkan manfaat dari kolaborasi antara manajer katalog, pemberi persetujuan katalog konten, Administrator, pemasok dan sistem pengadaan (SAP SRM dan SAP ERP) dalam proses Pengadaan Katalog menggunakan SAP NetWeaver teknologi berbasis MDM. Hasilnya adalah proses pencarian yang lebih baik dalam katalog yang mengarah ke proses pengadaan barang yang lebih cepat dan lebih responsif. Isi dapat diupload dalam format CSV, MS EXCEL, XML, atau konten dari sistem database berjalan seperti MS SQL, MS ACCESS, atau Oracle. Konten dapat berasal dari sumber internal atau eksternal, seperti pemasok atau SAP SRM atau SAP R / 3 sistem backend.

6 ***Strategic Sourcing - Contract Management***

Menunjukkan bagaimana SAP SRM mendukung manajemen kontrak secara terpusat. Hal ini memungkinkan pembeli dari unit bisnis yang berbeda di lokasi yang berbeda untuk mengambil keuntungan dari kontrak umum untuk kategori produk tertentu dan barang-barang yang digunakan di seluruh perusahaan. Sepenuhnya terintegrasi ke dalam proses terkait, seperti penawaran dan perencanaan bahan sumber daya, kemampuan manajemen kontrak membantu perusahaan SAP SRM untuk mendapatkan kontrol atas dasar seluruh kontrak mereka

7 ***Strategic Sourcing - Global Spend***

Menunjukkan bagaimana SAP SRM mendukung analisis belanja di sebuah lanskap sistem heterogen. Ini memungkinkan para profesional pembelian strategis untuk menganalisis pengeluaran perusahaan di seluruh perusahaan lengkap. Untuk dapat menilai volume pengadaan di seluruh perusahaan telah selesai, perlu dilakukan proses analisis pengeluaran dalam semua sistem pembelian yang terlibat. Analisis global membuat ini mungkin menggunakan pemetaan yang memungkinkan identifikasi unik dari bahan dan vendor dalam lingkungan data master heterogen.

8 ***Strategic Sourcing - Supplier Self-Registration***

Membantu pembeli strategis untuk mengidentifikasi pemasok baru. Dengan SAP SRM baru pemasok dapat mendaftarkan diri. Hal ini memungkinkan pembeli dengan mudah mengidentifikasi pemasok baru dan untuk memulai proses bisnis. Sebagai contoh mereka dapat diundang untuk berpartisipasi dalam Undangan Lelang dan Lelang Live. Pemasok baru dapat mengatur dirinya sendiri mendaftar menggunakan aplikasi berbasis web, yang berpotensi dapat diakses dari homepage perusahaan.

9 ***Strategic Sourcing with Bid Invitation***

Membantu pembeli strategis menegosiasikan persyaratan terbaik dan kondisi. Dengan SAP SRM pemasok yang memenuhi syarat diundang untuk menyerahkan proposal mereka. Pembeli kemudian membandingkan hasil dan menerima tawaran terbaik. Hal ini memungkinkan pembeli untuk mengidentifikasi pemasok terbaik dan meminimalkan biaya untuk pesanan individu.

10 ***Strategic Sourcing with Live Auction***

Membantu pembeli strategis menegosiasikan persyaratan dan kondisi terbaik. Dengan SAP SRM pemasok yang memenuhi syarat diundang untuk menyerahkan proposal mereka. Pembeli

kemudian membandingkan hasil dan menerima tawaran terbaik atau tawaran. Hal ini memungkinkan pembeli untuk mengidentifikasi pemasok terbaik dan meminimalkan biaya untuk pesanan individu. Pembeli menerima persyaratan terbuka, misalnya dari kontrak berakhir atau untuk sebagian produk yang telah terjual. Pembeli menciptakan Lelang Live dengan informasi produk yang relevan. Hal ini mencakup, misalnya, teks tambahan dan lampiran untuk para pemasok, jumlah, dan tanggal pengiriman barang yang diminta.

2.3 Analytic Hierarchy Process (AHP)

Sumber kerumitan masalah keputusan bukan hanya dikarenakan faktor ketidakpastian atau ketidaksempurnaan informasi saja. Namun, masih terdapat penyebab lainnya seperti banyaknya faktor yang berpengaruh terhadap pilihan-pilihan yang ada, dengan beragamnya kriteria pemilihan dan jika pembuatan keputusan yang lebih dari satu merupakan suatu bentuk penyelesaian masalah yang sangat kompleks. Adapun metode yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan multikriteria tersebut dikenal dengan metode proses hirarki analitik (*Analytical Hierarchy Process-AHP*). Untuk pertama kali metode AHP diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty pada periode tahun 1971 – 1975 di Wharton School. [KOS-2002].

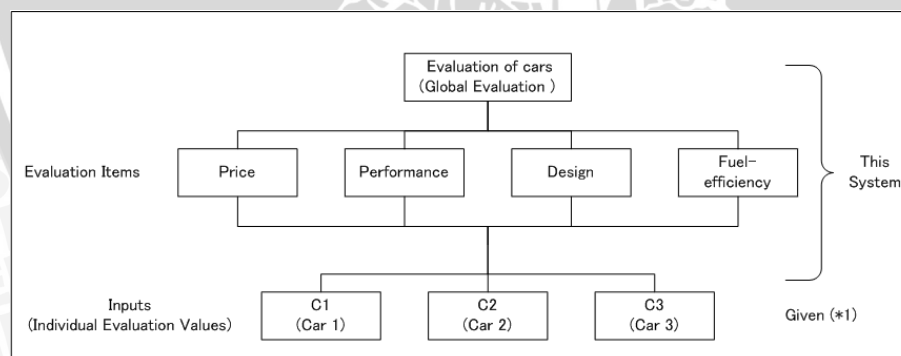
2.3.1 Pengertian AHP

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki, menurut Saaty (1993), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level

faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan 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. Gambar 2.1 merupakan salah satu contoh penggunaan metode AHP dalam kasus evaluasi mobil.

AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut [TLS-1992]:

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.



Gambar 2.1 Contoh AHP

Sumber : www.isc.senshu-u.ac.jp

2.3.2 Kelebihan dan Kelemahan AHP

Layaknya sebuah metode analisis, AHP pun memiliki kelebihan dan kelemahan dalam system analisisnya. Kelebihan-kelebihan analisis ini adalah [TLS-2005]:

- Kesatuan (*Unity*)
AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
- Kompleksitas (*Complexity*)
AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.
- Saling ketergantungan (*Inter Dependence*)
AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
- Struktur Hirarki (*Hierarchy Structuring*)
AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.
- Pengukuran (*Measurement*)
AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.
- Konsistensi (*Consistency*)
AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.
- Sintesis (*Synthesis*)
AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.
- *Trade Off*
AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
- Penilaian dan Konsensus (*Judgement and Consensus*)

AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.

- **Pengulangan Proses (*Process Repetition*)**

AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

Sedangkan kelemahan metode AHP adalah sebagai berikut:

- Ketergantungan model AHP pada input utamanya. Input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.
- Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk

2.3.3 Tahapan AHP

Dalam metode AHP dilakukan langkah-langkah sebagai berikut [SKR-1998]:

1. 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.

2. 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).

3. 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.

4. Melakukan 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 bisa dilihat di bawah.

Intensitas Kepentingan

- 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

5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya.

Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.

6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.

7. 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.

8. Memeriksa konsistensi hirarki.

Yang diukur dalam AHP adalah rasio konsistensi dengan melihat index 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 %.

2.3.4 Prinsip Dasar dan Aksioma AHP

AHP didasarkan atas 3 prinsip dasar yaitu [SKR-1998]:

1. Dekomposisi dengan prinsip ini struktur masalah yang kompleks dibagi menjadi bagian-bagian secara hierarki.

Tujuan didefinisikan dari yang umum sampai khusus. Dalam bentuk yang paling sederhana struktur akan dibandingkan tujuan, kriteria dan level alternatif. Tiap himpunan alternatif mungkin akan dibagi lebih jauh menjadi tingkatan yang lebih detail, mencakup lebih banyak kriteria yang lain. Level

paling atas dari hirarki merupakan tujuan yang terdiri atas satu elemen. Level berikutnya mungkin mengandung beberapa elemen, di mana elemen-elemen tersebut bisa dibandingkan, memiliki kepentingan yang hampir sama dan tidak memiliki perbedaan yang terlalu mencolok. Jika perbedaan terlalu besar harus dibuatkan level yang baru.

2. Perbandingan penilaian/pertimbangan (comparative judgments).

Dengan prinsip ini akan dibangun perbandingan berpasangan dari semua elemen yang ada dengan tujuan menghasilkan skala kepentingan relatif dari elemen. Penilaian menghasilkan skala penilaian yang berupa angka. Perbandingan berpasangan dalam bentuk matriks jika dikombinasikan akan menghasilkan prioritas.

3. Sintesa Prioritas

Sintesa prioritas dilakukan dengan mengalikan prioritas lokal dengan prioritas dari kriteria bersangkutan di level atasnya dan menambahkannya ke tiap elemen dalam level yang dipengaruhi kriteria. Hasilnya berupa gabungan atau dikenal dengan prioritas global yang kemudian digunakan untuk memboboti prioritas lokal dari elemen di level terendah sesuai dengan kriterianya.

AHP didasarkan atas 3 aksioma utama yaitu :

1. Aksioma Resiprokal

Aksioma ini menyatakan jika PC (EA,EB) adalah sebuah perbandingan berpasangan antara elemen A dan elemen B, dengan memperhitungkan C sebagai elemen parent, menunjukkan berapa kali lebih banyak properti yang dimiliki elemen A terhadap B, maka PC (EB,EA)= 1/ PC (EA,EB). Misalnya jika A 5 kali lebih besar daripada B, maka B=1/5 A.

2. Aksioma Homogenitas

Aksioma ini menyatakan bahwa elemen yang dibandingkan tidak berbeda terlalu jauh. Jika perbedaan terlalu besar, hasil yang didapatkan mengandung nilai kesalahan yang tinggi. Ketika hirarki dibangun, kita harus berusaha mengatur elemen-elemen agar elemen tersebut tidak menghasilkan hasil dengan akurasi rendah dan inkonsistensi tinggi.

3. Aksioma Ketergantungan

Aksioma ini menyatakan bahwa prioritas elemen dalam hirarki tidak bergantung pada elemen level di bawahnya. Aksioma ini membuat kita bisa menerapkan prinsip komposisi hirarki.

