

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam melakukan penelitian diperlukan hal-hal penting yang digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaannya. Pada bab ini akan menjelaskan mengenai latar belakang mengapa permasalahan ini diangkat, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian serta asumsi-asumsinya.

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, persaingan bisnis diindikasikan oleh adanya perkembangan teknologi yang cepat, siklus hidup produk yang pendek dan semakin intensifnya kompetisi global. Sehingga kondisi persaingan ini menuntut setiap perusahaan untuk mencari cara baru dalam mencapai keunggulan kompetitif, agar dapat memberikan hal terbaik bagi konsumennya. Untuk menghadapi persaingan tersebut, salah satu bagian yang harus diperhatikan adalah bagian *supply chain management* karena di bagian inilah produk akan tersalurkan dengan adanya hubungan antara *supplier*, produsen, distributor, *retailer*, sampai akhirnya ke *customer*. Dalam suatu sistem *supply chain* salah satu yang menjadi objek pembahasan penting yaitu bagian pengadaan yang salah satu cakupan kegiatan bagian pengadaan tentang penilaian kinerja *supplier*.

Menurut Pujawan & Mahendrawathi (2010), kinerja *supplier* perlu dimonitor secara kontinyu. Hal tersebut penting dilakukan untuk menjadi bahan evaluasi yang nantinya dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja *supplier* atau sebagai bahan pertimbangan perlu tidaknya mencari *supplier* alternatif. Mengevaluasi kinerja *supplier* menjadi fokus utama dalam penelitian ini, karena *supplier* yang tidak tepat dapat mengganggu kegiatan operasional perusahaan. Namun sebaliknya *supplier* yang tepat secara signifikan dapat mengurangi biaya pembelian, meningkatkan daya saing pasar dan meningkatkan kepuasan konsumen. Oleh karena itu pentingnya melakukan penilaian kinerja *supplier* adalah untuk mengetahui *supplier* mana yang berkompeten dan dapat memenuhi segala aspek yang dibutuhkan perusahaan sehingga dapat diajak untuk terus bekerjasama, serta *supplier* yang sebaliknya yaitu kurang dapat diandalkan dan tidak memungkinkan kembali untuk bekerja sama.

PT Otsuka Indonesia yang berlokasi di Lawang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri farmasi. Produknya antara lain adalah cairan infus dalam

kemasan plastik botol dan cairan injeksi dalam ampul plastik, nutrisi klinis (cairan infus dalam kemasan *softbag*), obat-obat etikal tablet dan sirop, *infusion set* dan makanan kesehatan (*Enteral Nutrition*). Dari produk – produk tersebut yang paling banyak kapasitas produksinya pada tahun 2016 adalah *infusion set* 25.096.073 set, obat etikal tablet 46.304.490 butir dan sirop 19.223.757 botol . Salah satu bahan baku dari obat etikal adalah *sripiprazole* sebagai bahan baku utama dari *abilify*, *blister pack* dan botol sebagai kemasan primer, dan *inner box* sebagai kemasan sekunder obat etikal. Bahan baku *infusion set* adalah cover sebagai bagian penutup jarum penusuk botol, jarum penusuk botol, ruang tetes, pipa *infus set*, *joint filter* sebagai penyaring larutan *infus*, *rubber tube* berguna untuk memberikan keleluasaan gerak pasien, adaptor sebagai penyambung selang dengan jarum vena, dan kantong HDPE sebagai kemasan dari *infusion set* agar menjaga kualitas produk akhir.

Inner box dan kantong HDPE termasuk bahan baku yang dibutuhkan sebagai kemasan atau wadah dari hasil produksi di PT Otsuka Indonesia. Berdasarkan hasil diskusi *inner box* dan kantong HDPE merupakan bahan baku yang penting karena untuk menjaga stabilitas dan mutu produk akhir, sehingga kerjasama dengan pihak *supplier* produk tersebut harus selalu dinilai kinerja pemasok. Pada tabel 1.1 adalah *supplier – supplier inner box* dan kantong HDPE yang bekerjasama dengan PT Otsuka Indonesia

Tabel 1.1

Supplier Inner Box dan Kantong HDPE

Supplier Inner box	Supplier Kantong HDPE
CV Aneka Printing	CV Kiky Plastik
CV Cipta Printing	CV Buana Printing
CV Krisna Printing	-

Sumber: Data Primer PT Otsuka Indonesia

Supplier yang sudah bekerjasama dengan PT Otsuka Indonesia tentunya memiliki kinerja yang berbeda- beda dalam memberikan pelayanannya. Selama ini PT Otsuka Indonesia sering mengalami permasalahan terhadap kinerja *supplier inner box* dan kantong HDPE, antara lain adalah terjadi keterlambatan pengiriman *inner box* dan kantong HDPE dari waktu yang telah ditentukan dan kuantitas yang dikirimkan tidak sesuai dengan permintaan perusahaan seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.2 sampai Tabel 1.6. Perusahaan memiliki *allowance* sebesar 5 % untuk kuantitas bahan baku berlebih yang dikirimkan oleh *supplier*, *allowance* tersebut digunakan sebagai *inventory* bahan baku. Namun sebaiknya *supplier* mengirimkan bahan baku dengan kuantitas yang sesuai dengan permintaan, karena hal tersebut berdampak pada terganggunya operasional produksi perusahaan.

Tabel 1.2

Data Kesalahan Pengiriman dan Keterlambatan CV Aneka Printing Tahun 2016

Bulan	Keterlambatan (hari)	Jumlah Pemesanan (unit)	Jumlah Pengiriman (unit)	Selisih (unit)
Januari	-	5.000	5.300	300
Februari	3	5.000	5.000	-
Maret	-	10.000	10.500	500
April	-	5.000	5.200	200
Mei	2	10.000	9.800	-200
Juni	-	5.000	5.100	100

Sumber: Data Primer PT Otsuka Indonesia

Tabel 1.3

Data Kesalahan Pengiriman dan Keterlambatan CV Cipta Printing Tahun 2016

Bulan	Keterlambatan (hari)	Jumlah Pemesanan (unit)	Jumlah Pengiriman (unit)	Selisih (unit)
Januari	-	10.000	10.500	500
Februari	-	10.000	10.600	600
Maret	2	5.000	5.000	-
April	-	10.000	9.900	-100
Mei	-	5.000	5.100	100
Juni	-	10.000	10.200	200

Sumber: Data Primer PT Otsuka Indonesia

Tabel 1.4

Data Kesalahan Pengiriman dan Keterlambatan CV Krisna Printing Tahun 2016

Bulan	Keterlambatan (hari)	Jumlah Pemesanan (unit)	Jumlah Pengiriman (unit)	Selisih (unit)
Januari	2	10.000	10.000	-
Februari	-	5.000	5.000	-
Maret	-	5.000	5.100	100
April	-	5.000	5.200	200
Mei	3	10.000	10.500	500
Juni	1	5.000	5.100	100

Sumber: Data Primer PT Otsuka Indonesia

Tabel 1.5

Data Kesalahan Pengiriman dan Keterlambatan CV Kiky Plastik Tahun 2016

Bulan	Keterlambatan (hari)	Jumlah Pemesanan (unit)	Jumlah Pengiriman (unit)	Selisih (unit)
Januari	2	20.000	20.500	500
Februari	-	30.000	31.000	1000
Maret	-	50.000	53.000	3000
April	-	50.000	50.000	-
Mei	2	30.000	31.000	1000
Juni	-	60.000	64.000	4000

Sumber: Data Primer PT Otsuka Indonesia

Tabel 1.6

Data Kesalahan Pengiriman dan Keterlambatan CV Buana Printing Tahun 2016

Bulan	Keterlambatan (hari)	Jumlah Pemesanan (unit)	Jumlah Pengiriman (unit)	Selisih (unit)
Januari	-	50.000	52.000	2000
Februari	3	60.000	62.000	2000
Maret	-	50.000	50.500	500
April	2	40.000	41.000	1000
Mei	1	50.000	50.000	-
Juni	-	50.000	51.000	1000

Sumber: Data Primer PT Otsuka Indonesia

Dapat dilihat bahwa rata – rata tiap *supplier* melebihi produk yang dikirimkan, namun terjadi keterlambatan dalam mengirimkan. Kelebihan itu terjadi diakibatkan kapasitas hasil sekali produksi dari *supplier* melebihi dari permintaan perusahaan dan biasanya keterlambatan terjadi dikarenakan pihak *supplier* kurang bahan baku untuk memproduksi disaat pesanan dengan kuantitas banyak, sehingga mundurnya jadwal proses produksi dan terjadi kesalahan informasi waktu pengiriman. Hal ini dapat mengakibatkan operasional produksi perusahaan terganggu karena dapat berdampak pada penjadwalan produksi diperusahaan dan pengiriman produk akhir ke konsumen. Kemudian, kualitas produk yang dikirimkan oleh *supplier* juga tidak memuaskan perusahaan karena terdapat cacat atau *defect* dari produk - produk yang dikirimkan seperti yang digambarkan oleh Tabel 1.7 dan dapat menyebabkan PT. Otsuka Indonesia harus melakukan penukaran barang kembali ke *supplier* dan menunggu barang tersebut dikirimkan kembali sehingga memakan waktu lebih lama.

Tabel 1.7

Data Keterangan Cacat *Inner box* dan Kantong HDPE Tahun 2016

Inner box			
Bulan	Jumlah Cacat (unit)	Persentase Cacat (%)	Keterangan Cacat
Februari	517	2,51	Warna berbayang, salah cetak
Maret	655	3,18	Bercak putih dan hitam, warna tidak sesuai standard
April	265	1,31	Terdapat bercak putih atau hitam, warna berbayang
Mei	367	1,44	Terdapat bercak putih dan hitam
Juni	565	2,77	Warna label salah, Terdapat bercak putih atau hitam
Kantong HDPE			
Bulan	Jumlah Cacat (unit)	Persentase Cacat (%)	Keterangan Cacat
Maret	560	0,54	Kondisi kantong lembab
April	950	1,04	Ukuran tidak sesuai spesifikasi, kondisi lembab
Mei	745	0,92	Kantong HDPE bocor, terdapat noda hitam
Juni	626	0,54	Terdapat noda hitam

Sumber: Data Primer PT Otsuka Indonesia

Dari keterangan tersebut dapat diketahui bahwa kinerja *supplier inner box* dan kantong HDPE masih kurang baik. Selama ini, PT Otsuka Indonesia menerapkan *supply chain management* (SCM), untuk tetap mempertahankan visinya yaitu menjadi perusahaan paling unggul dalam sumbagnya untuk kesehatan manusia. Hal terpenting untuk meraih kesuksesan pada bidang SCM adalah melakukan evaluasi kinerja *supplier* secara berkala. Selama ini pemilihan *supplier* di PT Otsuka Indonesia dilakukan oleh bagian *purchasing*, dengan terpaku pada kriteria kualitas, harga dan pelayanan yang diberikan *supplier* namun tidak mempertimbangkan kriteria lainnya, sehingga produk akhir dapat sesuai dengan keinginan perusahaan. Dalam melakukan penilaian kinerja

supplier, kriteria-kriteria utama harus ditetapkan terlebih dahulu agar kinerja *supplier* dapat mendukung kinerja perusahaan.

Menurut Dickson (1966), terdapat 23 kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja *supplier* yaitu kualitas, pengiriman, harga, garansi dan layanan, kemampuan teknis, prosedur pengaduan, dan lain-lain. Dari 23 kriteria yang sudah ada dipilih yang sesuai dengan perusahaan, selanjutnya diidentifikasi pula subkriteria yang sesuai. Kriteria dan subkriteria kemudian digunakan sebagai pertimbangan untuk mengevaluasi kinerja *supplier inner box* dan kantong HDPE, dari penilaian tersebut perusahaan dapat mengetahui *supplier* mana yang memiliki kinerja baik dan handal sehingga bisa diajak bekerjasama dalam jangka panjang.

Metode AHP adalah konsep pemodelan yang memiliki fungsi pendukung pengambilan keputusan yang melibatkan setiap kriteria dan alternatif yang dipilih sesuai pertimbangan setiap kriteria terkait dan metode yang mempertimbangkan ketergantungan antara unsur-unsur hirarki (Saaty, 1993). Metode ini dilakukan untuk mendapatkan hasil akhir berupa bobot dari masing-masing kriteria dan subkriteria, penilaian kinerja selanjutnya dilakukan integrasi dengan metode *Standardized Unitless Rating* (SUR). Li, dkk (1997) mendefinisikan metode SUR adalah salah satu metode yang digunakan untuk menilai perilaku dan kinerja *supplier* memuaskan atau tidak sehingga dapat mengetahui pemasok yang dapat diajak bekerjasama dan sebaliknya. Metode SUR dapat mengevaluasi kinerja *supplier* secara tunggal dan memperhitungkan *Human Psychological Blindness* atau tingkat keraguan manusia yaitu responden ahli dalam pengukuran kinerja pemasok. Jadi perusahaan dapat mengetahui *supplier* yang memiliki kinerja yang memuaskan sehingga dapat bekerjasama dalam jangka waktu panjang. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat membantu PT Otsuka Indonesia dalam mengevaluasi kinerja *supplier* sebagai dasar untuk meningkatkan performansi perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah :

1. Terjadinya keterlambatan dan kesalahan jumlah pengiriman produk dari *supplier inner box* dan kantong HDPE, sehingga menghambat proses operasional produksi perusahaan. Selain itu ditemukan produk *inner box* dan kantong HDPE yang tidak sesuai spesifikasi atau *defect*.

2. PT. Otsuka dalam bagian *purchasing*, hanya terpaku pada kriteria kualitas, harga dan pelayanan yang diberikan *supplier*, padahal ada beberapa kriteria lain yang perlu dipertimbangkan dalam hal pengadaan produk.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Kriteria dan subkriteria apa saja yang dibutuhkan PT Otsuka Indonesia dalam mengevaluasi kinerja *supplier*?
2. Berapa nilai bobot dari masing – masing kriteria dan subkriteria dari *supplier inner box* dan kantong HDPE?
3. Bagaimana hasil evaluasi kinerja *supplier inner box* dan kantong HDPE di PT Otsuka Indonesia?
4. Apa rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan terhadap *supplier* dan PT Otsuka Indonesia ?

1.4 Batasan Penelitian

Agar hasil penelitian sesuai dengan permasalahan yang ada, maka diberikan batasan-batasan sebagai berikut :

1. Evaluasi kinerja *supplier inner box* dan Kantong HDPE berdasarkan kinerja pada bulan Januari 2016 – Juni 2016.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi kriteria dan subkriteria yang dibutuhkan dalam melakukan evaluasi kinerja *supplier*.
2. Menghitung nilai bobot dari masing – masing kriteria dan subkriteria kinerja *supplier inner box* dan kantong HDPE dengan metode *Analytic Hierarchy Process (AHP)*.
3. Melakukan penilaian kinerja *supplier inner box* dan kantong HDPE berdasarkan metode (SUR).
4. Memberikan rekomendasi perbaikan kepada *supplier* dan PT Otsuka Indonesia berdasarkan nilai pencapaian kinerja.

1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan dari penelitian, maka manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Perusahaan dapat mengetahui kriteria-kriteria kunci yang menjadi pertimbangan yang digunakan sebagai kriteria penilaian kinerja *supplier inner box* dan kantong HDPE di masa mendatang.
2. Perusahaan mengetahui kinerja *supplier* saat ini dan berdampak pada masa hubungan kerjasama yang akan dilakukan di masa mendatang dan mempermudah perusahaan dalam memilih *supplier* yang sesuai dengan kebutuhan.

1.7 Asumsi

Beberapa asumsi yang digunakan dalam penelitian, sebagai berikut :

1. Tidak adanya perubahan kebijakan, selama penelitian berlangsung.
2. Kegiatan operasional produksi di PT Otsuka Indonesia berlangsung normal.

Halaman ini sengaja dikosongkan