

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Kilincci dan Onal (2011) SCM adalah suatu proses untuk pengintegrasian aktivitas pengadaan material, pengubahan materi menjadi barang setengah jadi dan barang jadi, hingga pengiriman barang jadi tersebut ke tangan konsumen. Menurut Tracey dan Tan (2001) Seiring dengan meningkatnya variasi dan permintaan pelanggan, kemajuan teknologi komunikasi dan sistem informasi, persaingan di lingkungan global dan kesadaran akan lingkungan memaksa perusahaan untuk fokus pada *Supply Chain Management* (SCM).

Kegiatan pembelian untuk pemenuhan dalam proses produksi tidak lepas dari peran kebutuhan bahan baku dari *supplier* yang merupakan pemasok bahan baku yang digunakan untuk proses produksi. Pengadaan adalah salah satu bagian perusahaan yang memiliki keterkaitan dengan *supplier*. Dalam proses pengadaan sering terjadi permasalahan pada seleksi dan penilaian *supplier* oleh karena itu bagian pengadaan harus mengumpulkan data dan informasi tentang pemasok yang akan berkerja sama dengan perusahaan.

Menurut Pujawan (2010), Secara umum bagian pengadaan mempunyai tugas untuk merancang hubungan yang tepat dengan *supplier*, memilih *supplier*, mengimplementasikan teknologi yang cocok, memelihara data item yang dibutuhkan dan data *supplier*, melakukan proses pembelian , mengevaluasi kinerja *supplier*.

PT Semen Indonesia Logistik merupakan anak perusahaan dari PT Semen Indonesia, yang memiliki tugas untuk pengiriman dan memasarkan produknya ke seluruh wilayah indonesia, Selain itu PT Semen Indonesia Logistik mempunyai beberapa bidang usaha lainnya antara lain, yaitu pertambangan dan usaha barang industri (manufaktur). Diantara usaha yang dimiliki, unit usaha barang industri (manufaktur) yang mempunyai kebutuhan bahan baku yang cukup banyak baik dari jumlah maupun jenisnya. Keadaan ini menuntut PT Semen Indonesia Logistik harus banyak berhubungan dengan perusahaan lain untuk menyuplai bahan baku

produksi. Sementara itu di Indonesia sendiri perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur sangat banyak dan untuk bisa bersaing dengan pesaing pesaing dari perusahaan manufaktur lainnya untuk itu perusahaan perlu melakukan perbaikan perbaikan disegala bagian. Salah satunya dibagian pengadaan yang bertugas untuk memilih *supplier* untuk memasok bahan baku. Lancar tidaknya sebuah proses produksi tak lepas dari ketersediaan bahan baku yang merupakan bahan utama dari pembuatan produk. Untuk menunjang keberlangsungan bisnis pada bidang barang industri PT. Semen Indonesia Logistik selalu melakukan pembelian bahan baku dengan menggunakan sistem kontrak, dimana kontrak tersebut akan dinilai setiap enam bulan sekali untuk menilai kinerja para *suppliernya*. Dalam penilaian kinerja *suppliernya* perusahaan menemukan beberapa masalah yang sering dihadapinya.

Dari hasil wawancara kepada kepala seksi pengadaan pada tanggal 5 November 2018 didapatkan keterangan jika dalam penilaian kinerja *supplier* atau disebut evaluasi sub-kontrak selama ini perusahaan hanya memberi wewenang pada pihak pengadaan dan tidak ada pihak lain yang ikut dalam menilai kinerja *supplier*. Dalam kegiatan penilaian kinerja *supplier*, biro pengembangan perusahaan hanya memberi tugas kepada kepala seksi pengadaan untuk menilai kinerja *supplier*. Untuk menilai kinerja *supplier*, digunakan kriteria yang telah ditetapkan oleh biro pengembangan perusahaan yaitu dengan menggunakan empat kriteria antara lain yaitu *Quality, Cost, Delivery dan Service*. Bentuk penilaian kinerja *supplier* dapat dilihat pada gambar 1.1 dan gambar 1.2 setelah itu form penilaian akan disetujui oleh pihak pengembangan perusahaan dan penilaian tersebut dimasukkan kedalam sistem informasi pengadaan, supaya dalam pembelian bahan baku dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi staff pengadaan untuk penentuan pemasok bahan baku. Kepala seksi pengadaan mengatakan dalam penilaian kinerja para *supplier* diperusahaan yang selama ini ini digunakan, dibutuhkan pengembangan model penilaian kinerja *supplier* dengan menggunakan kriteria penilaian yang lebih luas dari empat kriteria dan lebih memikirkan faktor lain yang mempunyai efek untuk memaksimalkan hasilnya.

Q = Kesesuaian Mutu	D = Pengiriman	Nilai Rata-Rata *)	Dievaluasi	
100 = Sangat Baik	100 = Sebelum Jatuh Tempo	A = 86 - 100	Tanggal	
85 = Baik	85 = Sesuai Jatuh Tempo			
70 = Cukup Baik	70 = Terlambat ≤ 10 hari	B = 76 - 85	Disetujui	Tanggal
55 = Kurang	55 = Terlambat > 10 hari			
C = Harga	S = Pelayanan	C = 61 - 75	Tanggal	
100 = Lebih Murah	100 = Sangat Baik			
85 = Sedang	85 = Baik	D ≤ 60		
70 = Lebih Mahal	70 = Cukup Baik			
55 = Sangat Mahal	55 = Kurang			

*) Apabila terjadi nilai pecahan; ≥ 0.5 dibulatkan menjadi 1, < 0.5 dibulatkan menjadi 0

Gambar 1.1 kriteria penilaian kinerja *supplier* PT. Semen Indonesia Logistik

Unit Kerja	Pengadaan Barang & Jasa	Kode Pemasok					
Pemasok	GAMA MANAGEMENT CONSULTING	Nomor Evaluasi	EPT/001				
NO.	PRODUK (BARANG/JASA)	Q	C	D	S	RATA-RATA	
						Nilai	Klas
1	Jasa Sertifikasi SMK3	85	85	85	85	85	B

Gambar 1.2 Cara penilaian kinerja *supplier*

Dari gambar 1.2 menjelaskan bagaimana cara kepala seksi pengadaan menilai kinerja *supplier*, dalam penilaian sudah ditentukan indikator penilaian kinerja *supplier* di perusahaan. Dalam penilaian sendiri, dalam sesi wawancara pada 5 november. Kepala pengadaan menjelaskan dalam penilaian kinerja *supplier*, kepala pengadaan mengetahui kinerja *supplier* selama ini berdasarkan hasil laporan dan catatan kepala seksi PPIC & QC saat meninjau ke lapangan. Dari catatan tersebut kepala pengadaan dapat melihat bagaimana kinerja *supplier* dalam menyuplai bahan baku, didalam catatan tersebut sudah ada tanggal kapan *supplier* datang dan keterangan kekurangan dalam *supplier* pada hari tersebut. Dalam penilaian kinerja sendiri, perusahaan sudah menetapkan standar umum perusahaan, kepala pengadaan hanya perlu menilai kinerja *supplier* yang diperoleh dari laporan dan catatan, kemudian digunakan standar perusahaan untuk dijadikan dasar penilaian kinerja *supplier*. Adapun toleransi perusahaan bagi *supplier* dalam segi penilaian dalam pengiriman bahan baku seperti kesesuaian barang, kesesuaian ukuran pada permintaan dan waktu kedatangan. Dan untuk melihat kualitas bahan baku, pihak pengadaan hanya perlu melihat dokumen sertifikasi bahan baku dari *supplier*. Berdasarkan hal tersebut, kepala seksi pengadaan dapat memberi nilai yang pantas bagi *supplier*. Contoh penilaian pun bisa dilihat pada gambar dan 1.1

1.2 . Contoh penilaian kinerja yang akan diberi kepada *supplier* seperti jika *supplier* memberi harga bahan baku sangat murah dibanding *supplier* terseleksi lainnya maka nilai *supplier* tersebut “100” dan dilanjut oleh kriteria lainnya, setelah itu semua nilai dirata rata dan dari hasil rata rata tersebut dapat diklasifikasikan *supplier* tersebut termasuk kedalam klasifikasi A/B/C/D.

Dari hasil wawancara kepada kepala seksi *quality control* pada tanggal 15 November 2018 didapatkan keterangan dalam melakukan pekerjaannya pihak lapangan sering kali mendapati *supplier* yang melakukan kesalahan dalam pengiriman produk yaitu ketidak sesuaian antara spesifikasi produk yang dibeli dengan produk yang datang pada saat pengiriman bahan baku dan keterlambatan pengiriman produk yang melebihi batas perjanjian pengiriman. Dikatakan jika dalam pengiriman bahan baku ada barang *reject*, maka *quality control* akan menolak barang tersebut dan memberi senggang waktu satu hari untuk pengiriman bahan baku yang lebih baik lagi. *Quality control* juga mengatakan jika dua dari empat *supplier* selama ini masih melakukan ketidak sesuaiaan pengiriman bahan baku dalam melakukan suplai bahan bakunya.

Tabel 1.1 Data *supplier* terseleksi 2018

Produk yang dipasok	Jumlah pemasok
Raw Material Carbon Steel (Plat,Profil,Pipa,As/Shaft,Beton eser)	4
Round/Flat Bar HQ dan	2
Zincalum,Galvalum (Atap,dinding Floor Deck)	1
Pipa Carbon Steel	1
Kayu (Meranti MC, Kamper, Bengkirai dll)	1
Steel Grid,Pasir Besi	1
Primer,Cat,Thinner	4
Olie Pelumas (Mobil Oil)	2
Barang Consummable dan Alat - alat Teknik	4
Gas Oksigen, Acetyline, Argon, LPG, Carbondioksida	2
Baut/Mur c/w Accessories	2
Hardware (Valve, Fitting, Meter)	3
Bearing FAG c/w Accessories	3
Alat Safety (APD), Protection, Security.	2
Kabel (Accs & Alat-alat listrik)	3
Electrical Equipment (Barang / Alat-alat Listrik) dan Kabel	4
Panel MCC , Barang-barang Listrik	3
Kawat Las ESSAB	1

(Sumber : PT. Semen Indonesia Logistik)

Dalam kasus pemilihan *supplier* sering kali pengambil keputusan tidak memiliki informasi yang lengkap dan tepat terkait dengan kriteria keputusan untuk mendapatkan kinerja *supplier* dengan baik, untuk itu dalam penilaian kinerja penggunaan kriteria dibutuhkan kriteria lain yang relevan untuk mempertimbangkan atau menilai *supplier*. perusahaan umumnya mempertimbangkan banyak kriteria yang akan digunakan pada proses evaluasi kinerja *supplier* dan membutuhkan pendekatan multi kriteria dalam analisis dan pencarian solusinya.

Menurut Samson et al, (2013) Cara tradisional dalam melakukan penilaian kinerja *supplier* adalah faktor biaya (*Cost*), ada beberapa tambahan faktor yang dianggap penting dalam penilaian kinerja *supplier*, yaitu *Quality*, *Delivery*, dan *Flexibility*.

Menurut Gary W Dickson (1966) dalam buku yang dibuat oleh Pujawan dan Mahendrawathi (2010), mengemukakan dalam pemilihan *supplier* membutuhkan berbagai kriteria lain yang dianggap penting oleh perusahaan. Dalam penelitian

yang dilakukan Dickson hampir 40 tahun yang lalu menunjukkan bahwa kriteria pemilihan *supplier* bisa sangat beragam.

Berdasarkan uraian permasalahan dalam penelitian ini adalah adanya model penilaian kinerja *supplier* yang tepat dengan memperhatikan keterkaitan dalam pembentukan keputusan dalam penilaian kinerja *supplier*. Untuk mendapatkan *supplier* terbaik di PT Semen Indonesia Logistik. Metode ANP (*Analytical Network Process*) adalah teori matematis yang memungkinkan seseorang yang mempunyai wewenang dalam mengambil keputusan untuk menghadapi faktor-faktor yang saling berhubungan (*dependence*). Menurut Saaty (2008), terdapat 2 (dua) metode umum dalam pengambilan keputusan yaitu dengan pengambilan keputusan dengan kriteria *independent* atau tidak memiliki ketergantungan dan pengambilan keputusan dengan kriteria *dependent* atau memiliki ketergantungan.

Menurut Sarkis dan Saaty (2006), Metode *Analytic Network Process* mampu memperbaiki kelemahan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria dan alternatif.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana mengembangkan kriteria dalam model penilaian kinerja *supplier* di perusahaan ?.
2. Bagaimana cara mengetahui keterkaitan antar kriteria dan pembobotan kriteria ?.
3. Bagaimana penilaian kinerja *supplier* ?.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai didalam penelitian ini antara lain adalah :

1. Untuk menentukan kriteria atau subkriteria yang akan digunakan dalam keputusan penilaian kinerja *supplier* diperusahaan.
2. Mengetahui keterkaitan antar kriteria atau subkriteria dari penentuan ketergantungan antar kriteria.
3. Mengetahui cara penilaian *supplier* dengan menggunakan multi kriteria.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

1. Dapat mengetahui kriteria dan subkriteria yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja *supplier*.
2. Dapat mengetahui hubungan keterkaitan antar kriteria dan subkriteria dalam pemilihan *supplier* yang dapat membantu memutuskan *supplier* yang terbaik.
3. Dapat diketahui penilaian kinerja *supplier* dengan metode ANP.

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah bertujuan agar konsep penelitian lebih terfokus dan terarah terhadap perumusan masalah yang akan diselesaikan nantinya. Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pembobotan ANP yang dilakukan dengan menggunakan *software Super Decision* versi 3.0.
2. Dalam penelitian saat ini hanya *supplier* plat yang dinilai kinerjanya. Ada empat *supplier* plat yang dikontrak selama setahun ini.
3. Pengisi kuisioner akan dilakukan tim penilai yang sudah ditetapkan yang memiliki jabatan di perusahaan seperti Kepala Seksi PPIC & QC, Kepala regu *quality control*, Kepala Seksi Pengadaan, Kepala Seksi *Engineering* dan Staff Analisis Fabric.

1.6 Asumsi – Asumsi

Asumsi pada pemecahan masalah merupakan anggapan pada suatu hal yang dijadikan landasan untuk berfikir dan bertindak dalam pemecahan masalah . Asumsi asumsi yang digunakan dalam pemecahan masalah ini adalah :

1. Perusahaan tidak mengubah kebijakan proses pengadaan saat penelitian berlangsung.
2. Dalam proses produksi bahan baku yang banyak dibutuhkan adalah plat.
3. Dalam pengisian kuisioner ada 5 responden yang dianggap telah mewakili keseluruhan anggotanya dilihat dari jabatan dan lama bekerja mereka.

1.7 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan secara singkat tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab tinjauan pustaka berisi tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan saat ini. Disamping itu juga berisi tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian, dasar-dasar teori penilaian kinerja *supplier* dan teori tentang ANP untuk mendukung kajian yang telah dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ketiga merupakan langkah langkah dan tata cara penulisan laporan penelitian, fungsi sebagai kerangka utama yang menjaga tata tata cara penulisan laporan penelitian untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

BAB IV PENGUMPULAN & PENGOLAHAN DATA

Bab empat ini mencakup pengumpulan dan pengolahan data yang diperoleh dari suatu masalah serta dilakukan analisis untuk memperoleh gambaran tentang apa yang telah terjadi dan bagaimana solusinya sesuai kondisi dilapangan.

BAB V PENGUMPULAN & PENGOLAHAN DATA

Bab lima mencakup pengumpulan dan pengolahan data yang telah diperoleh dari suatu masalah serta dilakukan analisis untuk memperoleh gambaran tentang apa yang telah terjadi dan bagaimana solusinya sesuai kondisi dilapangan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab enam adalah hasil akhir dari penelitian yang dilakukan. Kesimpulan ini digunakan sebagai alternatif pemecahan masalah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dari kesimpulan yang diambil maka dapat memberikan saran saran yang berhubungan dengan penelitian.