

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Globalisasi mendorong terciptanya pasar yang kompetitif, sehingga perusahaan berada di bawah tekanan kuat untuk menemukan cara untuk memotong biaya produksi dan material, untuk bertahan dan mempertahankan posisi kompetitif mereka di pasar masing-masing, oleh karena itu *Supply Chain Management* (SCM) menjadi semakin penting dalam perusahaan (Shahroodi *et al.*, 2012). Pujawan dan Mahendrawanthi (2010:8) menyatakan bahwa tidak hanya berorientasi pada lingkungan internal sebuah perusahaan, SCM juga berurusan dengan lingkungan eksternal yang menyangkut hubungan dengan perusahaan-perusahaan partner. Dalam lingkungan yang kompetitif, keberhasilan SCM dapat sangat membantu memperkuat sudut kompetitif perusahaan (Kumar *et al.*, 2004).

Di dalam SCM terdapat pengadaan yang efektif yang memerlukan penggunaan praktek bisnis yang sehat yang memaksimalkan nilai bagi organisasi melalui pembelian barang dan jasa. Ini mengikuti pepatah lama bahwa peran departemen pengadaan adalah untuk memberikan material yang tepat (atau jasa) dalam jumlah yang tepat ke tempat yang tepat pada waktu yang tepat dan dengan harga yang tepat (Sollish & Semanik, 2007:2). Menurut Pujawan dan Mahendrawanthi (2010), peran pengadaan sangat relevan terutama di berbagai perusahaan manufaktur di mana presentasi ongkos-ongkos material bisa mencapai antara 40%-70% dari ongkos sebuah produk akhir. Ini menunjukkan bahwa

ongkos untuk bahan baku melebihi ongkos-ongkos nilai tambah yang diberikan selama proses produksi. Ini memberikan signal yang sangat kuat bahwa efisiensi di bagian pengadaan bisa memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi peningkatan keuntungan sebuah perusahaan.

Menurut Simchi-Levi dan Kaminsky (2008), salah satu bagian terpenting dari SCM yaitu aktivitas pembelian (*purchasing*). Di masa lalu, pembelian dalam organisasi disajikan sebagai sebuah fungsi operasi yang hanya sekedar bertugas untuk departemen lainnya (sering kali departemen produksi). Secara tradisional, peran pembelian adalah untuk memproses pesanan belanja untuk departemen lain dan untuk mendapatkan penghematan harga maksimum.

Pembelian dan *supplier* merupakan strategi utama yang sangat penting untuk sebagian besar perusahaan saat ini. Hal ini karena sejumlah besar sumber daya yang digunakan oleh sebuah perusahaan disediakan oleh *supplier*. Pembelian untuk *supplier* mencapai lebih dari setengah dari total biaya untuk sebagian besar perusahaan dan di beberapa industri (Gadde dan Hakansson, 2001). *Supplier* sendiri selalu menjadi bagian penting dari kebijakan manajemen suatu perusahaan. Selain itu, ketika perusahaan mengalokasikan sumber daya lebih untuk kompetensi inti, perusahaan lebih mengandalkan dan ketergantungan pada *supplier*. Hal ini semakin penting bahwa perusahaan memiliki hubungan yang kuat dengan *supplier* mereka untuk tetap unggul dalam persaingan. Pembentukan, pengembangan dan pemeliharaan hubungan dengan *supplier* sangatlah penting untuk mencapai keberhasilan (Morgan Dan Hunt, 1994).

Saat ini, pada umumnya manajemen pasokan memelihara kemitraan jangka panjang dengan *supplier*, dan menggunakan hanya beberapa *supplier*. Menurut Pujawan (2005), memilih *supplier* merupakan kegiatan yang strategis, terutama apabila *supplier* tersebut akan memasok item yang kritis dan/atau akan digunakan dalam jangka panjang sebagai *supplier* yang penting. Choi dan Harley (1996) juga mengatakan bahwa evaluasi dan seleksi *supplier* sama-sama memiliki peran penting dalam proses *supply chain* dan sangat penting untuk keberhasilan perusahaan manufaktur. Karena *supplier* yang berkualitas merupakan unsur utama dan sumber yang baik untuk perusahaan dalam mengurangi biaya tersebut, evaluasi dan pemilihan pemasok potensial telah menjadi komponen penting dari SCM (Shahroodi *et al.*, 2012).

Secara umum, *Supplier* dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja produsen melalui kontribusinya pada penghematan biaya, desain produk baru dan memungkinkan peningkatan konstan kualitas (Monczka *et al.*, 1998). Persiapan dan usaha yang tidak memadai menuju pada proses dengan hasil yang diramalkan dapat membawa bencana yaitu terpilihnya *supplier* yang salah atau kinerja *supplier* yang mengecewakan (Sollish dan Semanik, 2007: 56). Oleh sebab itu, untuk memastikan bahwa kinerja *supplier* telah memadai, banyak program evaluasi *supplier* telah dikembangkan. Beberapa program ini menangani terutama mengenai usaha mengamankan *supplier* agar berfungsi sesuai dengan ekspektasi dalam jangka pendek, sementara yang lain fokus pada pembangunan jangka panjang *supplier* dan hubungannya dengan kinerja (Fredriksson dan Gadde, 2003). Evaluasi *supplier* memberikan pemahaman yang lebih baik pada

perusahaan yang membeli, tentang mana *supplier* yang berkinerja baik dan mana *supplier* yang tidak berkinerja baik (Carr dan Pearson, 1999).

PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) atau PTPN XI merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) agribisnis perkebunan dengan *core business* gula. Memiliki visi menjadi perusahaan agribisnis berbasis tebu yang tangguh, tumbuh, dan terkemuka. Perusahaan ini bahkan satu-satunya BUMN yang mengusahakan komoditas tunggal, yakni gula, dengan kontribusi sekitar 16%-18% terhadap produksi nasional. Sebagian besar bahan baku berasal dari tebu rakyat yang diusahakan para petani sekitar melalui kemitraan dengan pabrik gula. Salah satu unit pabrik gula yang dimiliki oleh PTPN XI yaitu Pabrik Gula (PG) Kedawoeng.

PG Kedawoeng bergerak dalam budidaya tanaman tebu dan pabrik gula, dengan kapasitas giling terpasang 2400 tebu per hari (*TCD-Ton Cane per Day*) dengan menggunakan teknologi *diffuser* menggantikan gilingan konvensional. Dengan tingginya tingkat produksi, kebutuhan akan bahan baku, peralatan, dan hal-hal lain yang berhubungan langsung dengan produksi perlu menjadi perhatian demi kelangsungan proses produksi. Kebutuhan tersebut dapat dipenuhi dengan menjalin hubungan dengan berbagai *supplier*, baik *supplier* bahan baku, *supplier* bahan baku penolong, *supplier* peralatan, dan lain-lain.

Selama ini kantor pusat telah melakukan penilaian kinerja *supplier* secara umum. Menurut Standar Operasional Perusahaan (SOP) Pengadaan, kantor pusat melakukan penilaian kinerja penyedia barang/jasa secara periodik oleh panitia pelelangan dan/atau penyelenggara pengadaan di kantor pusat. Penilaian kinerja dapat dilihat dari respon terhadap permintaan penawaran harga, seringnya

(frekuensi) memenangkan pelelangan/seleksi penyedia barang/jasa, tanggung jawab dalam pelaksanaan perjanjian/kontrak dan pelanggaran terhadap ketentuan yang telah dibuat oleh perusahaan terkait dengan pengadaan barang/jasa. Setiap penilaian positif akan menaikkan potensi untuk mendapatkan prioritas diundang dalam pelelangan/seleksi terbuka, pemilihan/seleksi langsung, penunjukan langsung, serta sebagai calon mitra potensi antara lain dalam sistem kemitraan/aliansi strategis. Untuk unit usaha sendiri, penilaian kinerja *supplier* hanya dilakukan secara umum berdasarkan empat kriteria yaitu kualitas, harga, cara pembayaran, dan pengiriman. Baik kantor pusat dan unit usaha tidak memiliki metode yang pasti dalam melakukan kinerja *supplier* agar didapatkan *supplier* dengan kinerja terbaik.

*Supplier* pipa merupakan salah satu *supplier* yang penting bagi perusahaan. Proses produksi memerlukan pipa sebagai sarana menyalurkan produk dari satu mesin ke mesin lain, sehingga banyak jenis pipa yang digunakan. Sebagai salah satu material yang penting pada proses produksi PG Kedawoeng, jika pipa mengalami kerusakan berupa korosi akibat proses produksi, maka akan mengakibatkan menurunnya kinerja perusahaan dan menimbulkan kerugian. Selain itu perusahaan perlu melakukan pembelian pipa kembali yang mengakibatkan perusahaan perlu mengeluarkan biaya lebih akibat kualitas pipa yang buruk. Sehingga, perusahaan memerlukan *supplier* pipa yang tidak saja sesuai dengan standar kantor pusat namun juga memiliki kinerja baik di unit usaha. Berdasarkan hal tersebut, perlu dilakukan evaluasi pada *supplier* pipa dilihat

dari produk pipa yang dimiliki serta kinerja *supplier* selama ini setelah terpilih untuk bekerja sama dengan unit usaha yaitu PG Kedawoeng.

PG Kedawoeng memiliki beberapa *supplier* pipa, tiga diantaranya memiliki jenis pipa yang sebagian besar berjenis sama seperti pipa *stainless steel* ukuran 33/36, pipa *stainless steel* ukuran 98,6/101,6, pipa seamless, dan pipa astan A120 SCH 40. Berdasarkan hal tersebut, dipilihlah CV Artha Agung, PT Rajawali Nusindo, dan CV Adi Graha. Ketiga *supplier* ini perlu dilakukan evaluasi kinerja agar unit usaha dapat menentukan *supplier* mana yang memiliki kinerja terbaik dan sesuai kriteria perusahaan serta dengan diketahuinya *supplier* dengan kinerja terbaik, perusahaan dapat melakukan efisiensi pada biaya pembelian pipa berdasarkan kualitas terbaik. Selain itu, beberapa masalah yang ditimbulkan oleh para *supplier* tersebut yaitu keterlambatan dalam pengiriman barang, ketidaksesuaian barang/jasa yang diterima, dan kualitas barang/jasa yang tidak terpenuhi.

Menurut Ho *et al.* (2010), memilih dan menilai *supplier* melibatkan lebih dari sekedar pemindaian serangkaian harga, dan pilihan akan bergantung pada berbagai faktor kualitatif dan kuantitatif. Untuk itu, dengan menggunakan metode AHP pada kinerja *supplier* pipa di PG Kedawoeng, dengan melakukan penilaian perbandingan berpasangan pada tiap kriteria utama, subkriteria, dan alternatif *supplier*, perusahaan dapat mengetahui bagaimana kinerja para *supplier* tersebut dilihat dari faktor kualitatif para *supplier* di unit usaha yang telah ditunjuk, sehingga penulis mengambil judul **“Evaluasi Kinerja Supplier Pipa Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Pada Pabrik Gula**

**Kedawoeng**”, penelitian ini dilakukan guna mengetahui kinerja *supplier* pipa terbaik yang nantinya dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam proses produksi serta efisiensi biaya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan dengan lebih efektif dan efisien.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ini akan membahas rumusan masalah diantaranya:

1. Bagaimana kriteria dan subkriteria yang tepat untuk digunakan dalam melakukan evaluasi kinerja *supplier* pipa pada PG Kedawoeng?
2. Bagaimana kinerja *supplier* pipa pada PG Kedawoeng dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk beberapa hal diantaranya:

1. Menguji dan menganalisis kriteria dan subkriteria yang dipertimbangkan untuk digunakan perusahaan dalam melakukan evaluasi kinerja *supplier* pipa PG Kedawoeng.
2. Menguji dan menganalisis hasil evaluasi kinerja *supplier* pipa pada PG Kedawoeng.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

##### 1. Bagi Perusahaan

Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan evaluasi kinerja *supplier* agar lebih efektif dan efisien. Serta memberi alternatif metode evaluasi *supplier* pada perusahaan.

##### 2. Bagi Peneliti

Melalui penelitian ini dapat mengasah pemahaman dan menambah wawasan peneliti mengenai manajemen pengadaan dalam SCM serta mengimplementasikan ilmu yang telah didapat. Peneliti juga akan mengetahui proses dalam evaluasi *supplier* bagi perusahaan secara akademis.

##### 3. Bagi Masyarakat atau Pembaca Lainnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan dalam penelitian untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang pengadaan pada manajemen operasi.

#### 1.5 Sistematika Penelitian

Penulisan skripsi akan dibagi dalam beberapa bagian, sebagai berikut:

##### BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.



**BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini diuraikan teori-teori dasar mengenai *supply chain management*, manajemen pengadaan, proses pembelian, metode-metode evaluasi *supplier*, uraian mengenai konsep *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pada bab ini juga diuraikan tentang penelitian sebelumnya, *research question*, dan kerangka berpikir.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini dijelaskan tentang metode penelitian yang digunakan untuk menjelaskan secara rinci strategi atau tahapan-tahapan yang dilakukan peneliti untuk menganalisis data sehingga dapat menyelesaikan rumusan masalah pada penelitian.

**BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini berisi penjelasan tentang sejarah singkat perusahaan, menganalisis dan menginterpretasikan deskripsi hasil penelitian yang dilakukan sesuai rumusan masalah penelitian.

**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini dikemukakan kesimpulan dari penelitian yang menjawab rumusan masalah yang ada sesuai dengan teori-teori serta memberik saran-saran atas pembahasan yang berkaitan dengan penelitian.