Evaluasi Kinerja dan Rencana Strategi Pada *Supplier* Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif: Studi Kasus Kerupuk "DACIL"

SKRIPSI

Oleh:

MUCHAMMAD GHOZI IZZUDDIN

NIM. G73216076

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

SURABAYA

2019

Evaluasi Kinerja dan Rencana Strategi Pada *Supplier* Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif: Studi Kasus Kerupuk "DACIL"

SKRIPSI

Diajukan Kepada

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan

Program Sarjana Strata Satu Ilmu Manajemen

Oleh:

MUCHAMMAD GHOZI IZZUDDIN

NIM. G73216076

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

SURABAYA

2019

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Muchammad Ghozi Izzuddin

NIM : G73216076

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Prodi : Manajemen

Judul Skripsi : Evaluasi Kinerja dan Rencana Strategi Pada *Supplier* Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif: Studi Kasus Kerupuk "DACIL"

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 2 Desember 2019

Saya menyatakan,

METERAI TEMPEL

TGL. 20

9AEB3AHF152909171

6000

ENAM RIBU RUPIAH

Muchammad Ghozi Izzuddin

NIM. G73216076

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang telah ditulis oleh Muchammad Ghozi Izzuddin NIM. G73216076 ini telah diperiksa dan disetujui untuk dilakukan munaqosah (sidang) skripsi.

Surabaya, 2 Desember 2019

Pembimbing,

Deasy Tantriana, MM

NIP.198312282011012009

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh Muchammad Ghozi Izzuddin NIM. G73216076 telah dipertahankan di depan sidang Majelis Munaqosah Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya pada hari Rabu, 11 Desember 2019. Serta dapat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program sarjana strata satu Manajemen

Majelis Munaqosah Skripsi.

Penguji I

Deasy Tamtriana, MM

NIP.198312282011012009

Penguji II

Dr. Akhmad Yunan Atho'illah, Spd.I, M.S.I.

NIP. 198101052015031003

Penguji III

Hj. Nurlailah, SE, MM.

NIP. 196205222000032001

Penguji IV

Rahma Ulfa Maghfiroh, SE., MM.

NIP. 198612132019032009

Surabaya, 31 Desember 2019

Mengesahkan,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan

Dr. H. Ah. Ali Arifin, MM

NIP. 196212141993031002

PERNYATAAN PUBLIKASI

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Muchammad Ghozi Izzuddin
NIM : G73216076
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam / Manajemen
E-mail address : izzddn.g@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☑ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (……)
yang berjudul :
Evaluasi Kinerja dan Rencana Strategi Pada *Supplier* Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif :
Studi Kasus Kerupuk "DACIL"

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 17 Desember 2019

Penulis

(Muchammad Ghozi Izzuddin)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ABSTRAK

Skripsi yang berjudul "**Evaluasi Kinerja dan Rencana Strategi Pada *Supplier* Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif: Studi Kasus Kerupuk "DACIL""**" ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui kinerja dan rencana penerapan strategi yang akan dilakukan. Hal tersebut dilakukan untuk memberikan kekuatan dalam persaingan bisnis dengan kompetitor.

Adapun metodologi penelitian yang digunakan ialah wawancara dan observasi pada perusahaan yaitu CV. Telaga Jaya. Serta memberikan angket penilaian pada *supplier* yang telah bekerja sama dengan menggunakan metode *analytical hierarchy process*(AHP) dan *importance performance analysis*(IPA). Penggunaan metode AHP bertujuan untuk mengetahui bobot pada tiap kriteria dan sub-kriteria yang telah dijadikan acuan perusahan dalam memilih *supplier*. Serta dapat memberikan hasil perbandingan antar *supplier*. Untuk metode IPA digunakan untuk memberikan gambaran prioritas utama dan rendah serta kekuatan pada tiap *supplier*.

Hasil dari wawancara tersebut, CV. Telaga Jaya memiliki kriteria pada *supplier* yaitu harga, kualitas, pembayaran, sikap, pengemasan, dan pelayanan perbaikan. Perusahaan tersebut juga telah bekerja sama dengan 7 *supplier* utama, yaitu: PT. KLM, PT. MY, PT. RM, PT. ASN, PT. ALV, PT. PTH, dan PT. MLK. Dari *supplier* tersebut PT. KLM berada pada peringkat pertama untuk *supplier* yang telah bekerja sama dengan perusahaan. Namun, setiap *supplier* memiliki kekurangan yang perlu dievaluasi oleh perusahaan agar kinerja *supplier* dapat lebih optimal. Terdapat kekurangan yang perlu diperbaiki dalam jangka waktu dekat dan jauh. Dari adanya gambaran mengenai itu perusahaan dapat menyiapkan apa yang harus dilakukan.

Kata kunci: Keunggulan kompetitif, Kriteria, Sub-kriteria, *Supplier,* Kinerja *supplier*, Rencana strategi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM ii
PERNYATAAN KEASLIAN iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING iv
HALAMAN PENGESAHAN v
PERNYATAAN PUBLIKASI vi
ABSTRAK vii
DAFTAR ISI viii
DAFTAR GAMBAR x
DAFTAR TABEL xiii
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah 11
C. Rumusan Masalah 13
D. Kajian Pustaka 13
E. Tujuan Penelitian 21
F. Kegunaan Penelitian 21
G. Definisi Operasional 22
H. Metode Penelitian 23
I. Sistematika Pembahasan 29
BAB II KAJIAN TEORI 31
A. Manajemen Operasional 31
B. *Competitive Advantage* 32
C. *Supply Chain Management* 34
D. *Supplier* 37
E. Evaluasi *Supplier* 39
F. *Analytical Hierarchi Process* (AHP) 40
G. *Importance Performance Analysis* 45
BAB III DATA PENELITIAN 48

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

A. Gambaran Umum Perusahaan 48
B. Kriteria & Sub-Kriteria *Supplier* CV. Telaga Jaya 52
C. Jumlah & Jenis *Supplier* CV. Telaga Jaya 57
D. Data Hasil *Analytical Hierarchy Process* (AHP) 58
E. Data Hasil *Importance Performance Analysis* (IPA) 68
BAB IV ANALISIS DATA 81
A. Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Sub-Kriteria 81
B. Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar *Supplier* 84
C. Hasil Peringkat *Supplier* 98
D. Evaluasi Kinerja & Rencana Strategi Pada *Supplier* 99
BAB V PENUTUP 119
A. Kesimpulan 119
B. Saran 121
DAFTAR PUSTAKA 123

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR GAMBAR

BAB 1

Gambar 1. 1 Grafik Kinerja Ekspor Kerupuk Udang Tahun 2010-2015 2

Gambar 1. 2 Makanan yang dijual oleh salah satu pedagang dengan menggunakan kerupuk di Gang Lebar, Wonocolo 3

Gambar 1.3 Alur produk 6

Gambar 1. 4 Kerangka Berpikir 24

BAB 2

Gambar 2.1 Struktur Hirarki 42

Gambar 2.2 Diagram Kartesius 45

BAB 3

Gambar 3.1 Struktur Organisasi CV. Telaga Jaya 49

Gambar 3.2 Alur pengadaan bahan baku 51

Gambar 3.3 Struktur Hierarki Evaluasi Kinerja *Supplier* CV. Telaga Jaya 58

Gambar 3. 4 Grafik Hasil Pembobotan Melalui Expert Choice 11 60

BAB 4

Gambar 4. 1 Hasil penilaian sub-kriteria harga 81

Gambar 4. 2 Hasil penilaian sub-kriteria pembayaran 82

Gambar 4. 3 Hasil penilaian sub-kriteria kualitas 82

Gambar 4. 4 Hasil perbandingan berpasangan sub-kriteria pelayanan perbaikan 83

Gambar 4. 5 hasil perbandingan berpasangan sub-kriteria sikap 84

Gambar 4. 6 hasil perbandingan berpasangan sub-kriteria pengemasan 84

Gambar 4. 7 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* kriteria harga 85

Gambar 4. 8 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria harga yang bersaing 85

Gambar 4. 9 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria pemberian potongan harga 86

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4. 10 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* kriteria pembayaran 86
Gambar 4. 11 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria sistem pembayaran 87
Gambar 4. 12 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria penentuan tenggat pembayaran 88
Gambar 4. 13 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* kriteria kualitas..... 88
Gambar 4. 14 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria standard yang beredar di pasar 89
Gambar 4. 15 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria standard yang telah ditentukan oleh perusahaan 89
Gambar 4. 16 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya..... 90
Gambar 4. 17 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* kriteria pelayanan perbaikan 90
Gambar 4. 18 Hasil perbandingan berpasangan sub-kriteria kesanggupan *supplier* dalam perbaikan bahan baku yang cacat..... 91
Gambar 4. 19 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria tanggung jawab supplier dengan adanya bahan baku yang cacat..... 92
Gambar 4. 20 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria adanya jaminan perbaikan pasca pembelian 92
Gambar 4. 21 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* kriteria sikap..... 93
Gambar 4. 22 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria respon supplier dalam melayani perusahaan 94
Gambar 4. 23 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria gaya komunikasi supplier dengan perusahaan 94
Gambar 4. 24 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria gaya negosiasi dengan baik 95
Gambar 4. 25 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* kriteria pengemasan 95

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4. 26 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria daya tahan kemasan 96
Gambar 4. 27 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria penampilan kemasan 97
Gambar 4. 28 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria waktu pengemasan 98
Gambar 4. 29 Hasil keseleruhan perbandingan berpasangan *supplier* CV. Telaga Jaya 98
Gambar 4. 30 Diagram kartesius PT. KLM 100
Gambar 4. 31 Diagram kartesius PT. PTH 103
Gambar 4. 32 Diagram Kartesius PT. ASN 106
Gambar 4. 33 Diagram kartesius PT. RM 108
Gambar 4. 34 Diagram kartesius PT. MLK 111
Gambar 4. 35 Diagram kartesius PT. ALV 113
Gambar 4. 36 Diagram kartesius PT. MY 116

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

BAB 1

Tabel 1.1 Estimasi harga produk kerupuk sari udang 5
Tabel 1.2 Peringkat persaingan harga teratas 5
Tabel 1.3 Peringkat persaingan harga terbawah 5
Tabel 1.4 Komposisi kerupuk "DACIL" sari udang 9
Tabel 1.5 Penelitian Tedahulu 17

BAB 2

Tabel 2.2 skala tingkat kepentingan 43
Tabel 2. 3 Matrik Perbandingan Berpasangan 44

BAB 3

Tabel 3.1 Kriteria dan sub-kriteria pemilihan supplier CV. Telaga Jaya 56
Tabel 3. 2 Tabel Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Supplier CV. Telaga Jaya 59
Tabel 3. 3 Hasil perbandingan berpasangan kriteria Supplier CV. Telaga Jaya 60
Tabel 3. 4 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria harga 60
Tabel 3. 5 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria harga yang bersaing 61
Tabel 3. 6 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria pemberian potongan harga 61
Tabel 3. 7 Penilaian perbandingan berpasangan kriteria kualitas 61
Tabel 3. 8 Penilaian perbandingan berpasanganan sub-kriteria standard bahan baku yang beredar di pasar 62
Tabel 3. 9 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan 62
Tabel 3. 10 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria tesertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya 63
Tabel 3. 11 Penilaian perbandingan berpasangan kriteria pembayaran 63

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3. 12 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria sistem pembayaran.... 63
Tabel 3. 13 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria penentuan tenggat pembayaran 64
Tabel 3. 14 Penilaian perbandingan berpasangan kriteria sikap 64
Tabel 3. 15 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria respon supplier dalam melayani perusahaan 64
Tabel 3. 16 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria gaya komunikasi supplier dengan perusahaan 65
Tabel 3. 17 Penilaian perbandingan berpasangan sub-krtieria negosiasi yang baik ... 65
Tabel 3. 18 Penilaian perbandingan berpasangan kriteria pengemasan..... 66
Tabel 3. 19 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria daya tahan kemasan .. 66
Tabel 3. 20 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria penampilan kemasan. 66
Tabel 3. 21 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria waktu pengemasan 67
Tabel 3. 22 Penilaian perbandingan berpasangan kriteria pelayanan perbaikan 67
Tabel 3. 23 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria kesanggupan supplier memperbaiki bahan baku cacat 67
Tabel 3. 24 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria tanggung jawab supplier adanya bahan baku cacat 68
Tabel 3. 25 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria adanya jaminan pasca pembelian 68
Tabel 3. 26 Hasil Kinerja PT. KLM..... 69
Tabel 3. 27 Hasil Kinerja PT. MY 71
Tabel 3. 28 Hasil Kinerja PT. RM 72
Tabel 3. 29 Hasil Kinerja PT. ASN..... 74
Tabel 3. 30 Hasil Kinerja PT. ALV 76
Tabel 3. 31 Hasil Kinerja PT. PTH 77
Tabel 3. 32 Hasil Kinerja PT. MLK..... 79

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB 4

Tabel 4. 1 Peringkat *supplier* CV. Telaga Jaya 99
Tabel 4. 2 Kuadran sub-kriteria PT. KLM 101
Tabel 4. 3 Kuadran sub-kriteria PT. PTH 104
Tabel 4. 4 Kuadran sub-kriteria PT. ASN 107
Tabel 4. 5 Kuadran sub-kriteria PT. RM 109
Tabel 4. 6 Kuadran sub-kriteria PT. MLK 112
Tabel 4. 7 Kuadran sub-kriteria PT. ALV 115
Tabel 4. 8 Kuadran sub-kriteria PT. MY 117

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kerupuk adalah makanan ringan yang berbahan dasar tepung tapioka yang diolah dengan aneka ragam komposisi. Makanan tersebut biasanya dibuat sebagai camilan, makanan pendamping, atau hidangan tambahan untuk menikmati pada makanan utama, seperti: nasi goreng, gado-gado, dan sebagainya. Produk kerupuk juga memiliki aneka ragam bentuk olahan, seperti: olahan kerupuk udang, olahan kerupuk ikan, olahan kerupuk terasi, dan sebagainya.

Pada sekitar tahun 2017 kerupuk dapat dijadikan sebagai komoditas dengan nilai tinggi. Hal tersebut senada dengan ungkapan Menteri Perdagangan Republik Indonesia, Enggartiasto Lukito. Beliau menginisiasikan barter pesawat Sukhoi SU-35 dari Rusia dengan komoditas kerupuk salah satunya. Menurutnya komoditas tersebut digemari banyak orang, oleh karenanya komoditas tersebut cukup sering diekspor ke berbagai negara[1].

Terlebih dari itu, penggunaan makanan kerupuk juga terdapat pada salah satu penerbangan internasional Garuda Indonesia pada kelas pesawat *first class* dengan penerbangangan Jakarta-London yang dilakukan oleh Fitra Eri, salah seorang *youtuber* yang melakukan *review* pada perjalanannya[2]. Kelas penerbangan tersebut merupakan kelas tertinggi pada Garuda Indonesia. Pada hal tersebut pihak maskapai memberikan hidangan makanan pembuka bagi

[1] Istian M.P, "Pemerintah Bayar Sukhoi dengan Kerupuk" https://bisnis.tempo.co/read/904055/pemerintah-bayar-sukhoi-dengan-kerupuk/full&view=ok diakses pada Sabtu, 31 Agustus 2019 pukul 20.34 WIB

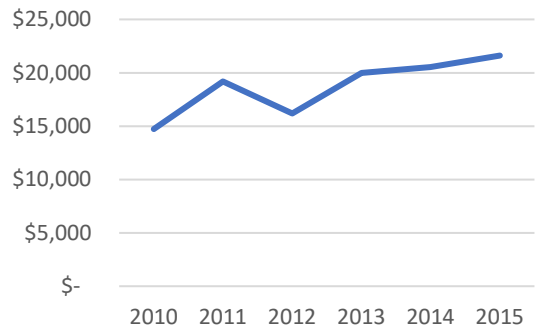
[2] Fitra Eri, "Garuda Indonesia FIRST CLASS ke London | Vlog #4", https://www.youtube.com/channel/UCyxFLIrNfV8B3cN4KgQL6sA , menit 4.50, diakses pada 16, September 2019. Pukul 16,43 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penumpang dengan memberikan camilan kaviar, yaitu sejenis telur ikan yang dipadukan dengan kerupuk. Pihak pramugari mengatakan hal tersebut agar memberikan sentuhan rasa khas Indonesia.

Adanya suatu penetrasi pada kerupuk Indonesia di kancah internasional menjadi suatu hal yang baik pada industri yang ada. Berdasarkan data dari Badan Pengkajian dan Pengembangan Perdagangan (BPPP) Kementerian Perdagangan Republik Indonesia pada tahun 2010-2015 industri komoditas kerupuk memiliki tren yang cenderung meningkat [Gambar 1.1]. Kinerja ekspor komoditas kerupuk hingga tahun 2015 mencapai angka $21.612. Peningkatan tren ekspor pada industri ini menunjukkan bahwa terdapat aktivitas bisnis yang baik serta peluang pasar yang menjanjikan.

Gambar 1. 1 Grafik Kinerja Ekspor Kerupuk Udang Tahun 2010-2015



Sumber: Badan Pengkajian dan Pengembangan Perdagangan Kementerian Perdagangan Republik Indonesia[3]

Adapun penulis melakukan observasi dan wawancara pada penjual makanan keliling, seperti: gado-gado, nasi goreng, dan tahu tek di daerah sekitar UIN Sunan Ampel Surabaya lebih tepatnya di Gang Lebar, Jemursari, Wonocolo. Dari hasil observasi dan wawancara itu penulis menemukan beberapa macam merek dan kriteria pemilihan kerupuk yang digunakan oleh

[3] Badan Pengkajian dan Pengembangan Perdagangan, "*Renyahnya Ekspor Kerupuk Indonesia"*, Jakarta: Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, 2016

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pedagang. Pada pedagang gado-gado pemilihan merk bukanlah hal yang penting, namun pedagang tersebut lebih memilih kerupuk yang murah untuk dijadikan makanan pendukung dari apa yang dijual[4]. Untuk pedagang nasi goreng memilih kerupuk udang sebagai makanan pendukungnya. Merek yang dipakai pun beragam dan cenderung berganti-ganti tergantung kesediaan yang ada di toko. Merk tersebut yaitu: Indo Sari, Unyil, Dacil, dan Finna. Pedagang tersebut memilih berdasarkan harga yang murah, warna dan bentuk kerupuk setelah digoreng[5]. Hal tersebut seperti apa yang dikatakan oleh pedagang tahu tek. Beliau juga mengatakan bahwa jika makanan yang dijualnya tidak ada kerupuk maka terasa hambar. Menurut penjual tahu tek kerupuk yang sering digunakan oleh pedagang sesama penjual tahu tek lainnya ialah Dacil dan Unyil Akan tetapi kerupuk yang sering digunakan ialah kerupuk merek Dacil karena dirasa hasil kerupuk setelah digoreng bagus[6]. Dari hal tersebut penulis memutuskan untuk melakukan penelitian lanjutan pada kerupuk merek Dacil.

Gambar 1. 2 Makanan yang dijual oleh salah satu pedagang dengan menggunakan kerupuk di Gang Lebar, Wonocolo

Sumber: Hasil observasi penulis

[4] Penjual gado-gado, *Wawancara*, Surabaya, 3 September 2019
[5] Penjual nasi goreng, *Wawancara*, Surabaya, 2 September 2019
[6] Penjual tahu tek, *Wawancara*, Surabaya, 3 September 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

CV. Telaga Jaya yang bertempat di Desa Sidogede, Perning, Jetis, Kabupaten Mojokerto. Perusahaan tersebut bergerak dibidang industri komoditas kerupuk. Bisnis yang telah dijalani tersebut merupakan bisnis yang berkelanjutan. Pada produk yang diproduksi perusahaan tersebut memberik merek dagang "DACIL". Perusahaan yang telah berdiri pada tahun 2010 tersebut saat ini mampu memproduksi kerupuk sebesar ± 10 ton/hari.

Industri pada komoditas kerupuk mengalami persaingan didalamnya. Oleh sebab itu CV. Telaga Jaya dengan merek "DACIL" merupakan kompetitor baru bagi perusahaan lain, seperti kerupuk merek "UNYIL", "FINNA", serta masih banyak lagi. Adanya kompetitor atau pesaing bagi perusahaan memiliki dampak pada persaingan semakin ketat dalam pasar. Perusahaan diharuskan dapat mengetahui kondisi pasar yang akan maupun sedang dimasuk. Bukan hanya itu, perusahaan juga perlu memperhatikan efektivitas serta efisiensi dalam menciptakan maupun membuat produknya selama proses produksi. Hal tersebut diperlukan agar bisnis yang dijalankan dapat optimal bahkan unggul dalam persaingan.

Penulis telah melakukan observasi secara *online* mengenai harga pasar produk kerupuk sari udang pada merek "DACIL", "PUTRA PERDANA", "INDO SARI", dan "UNYIL" Pada klasifikasi pemilihan harga produk yang diobservasi penulis mempertimbangkan estimasi *upload* kurang dari 1 tahun, berat ukuran produk yakni 5 kilogram (kg). Hal tersebut bertujuan agar dapat dibandingkan dengan produk sejenis sehingga dapat dilakukan perbandingan yang kompatibel dengan harga terbawah serta harga teratas. Observasi harga dilakukan melalui *website* www.inkuiri.com yang merupakan situs *online* pencarian produk-produk yang menghimpun produk dari beberapa *marketplace* seperti: Tokopedia, Bukalapak, Shoope, dan sebagainya. Pencarian dilakukan dengan kata kunci "Kerupuk sari udang" sehingga ditemukan harga-harga dari produk yang sejenis. Berikut adalah hasil estimasi harga pada pasar yang tertera pada situs *online* atau beberapa *marketplace*:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 1.1 Estimasi harga produk kerupuk sari udang

Nama Produk	Harga Terbawah	Harga Teratas
DACIL	Rp. 78.000	Rp. 135.000
INDO SARI	Rp. 67.500	Rp. 95.000
UNYIL	Rp. 80.000	Rp. 125.000
PUTRA PERDANA	Rp. 77.000	Rp. 108.000

Sumber data diperoleh dari https://inkuiri.com/[7]

Tabel 1.3 Peringkat persaingan harga terbawah

No	Nama Produk	Harga
1	INDO SARI	Rp. 67.500
2	PUTRA PERDANA	Rp. 77.000
3	DACIL	Rp. 78.000
4	UNYIL	Rp. 80.000

Tabel 1.2 Peringkat persaingan harga teratas

No	Nama Produk	Harga
1	INDO SARI	Rp. 95.000
2	PUTRA PERDANA	Rp. 108.000
3	UNYIL	Rp. 125.000
4	DACIL	Rp. 135.000

Sumber diolah oleh penulis.

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa harga kerupuk sari udang "DACIL" di pasar *online* memiliki tendensi pada peringkat bawah dalam sebuah persaingan. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan pengelompokkan pada harga terbawah dan harga teratas. Apabila dari hasil pengelompokan pada [TABEL 1.1] diambil peringkat teratas yaitu produk yang memiki harga lebih rendah, maka produk "DACIL" berada di peringkat 3. Dan juga pada persaingan harga teratas memiliki harga yang tertinggi[TABEL 1.2 & TABEL 1.3]. Untuk menjadi *market leader* dalam harga, maka perusahaan harus dapat mengoptimalkan agar dapat menjadi peringkat pertama pada tiap kelompok harga, terlebih selisih pada peringkat pertama pada masing-masing kelompok lebih dari Rp. 10.000,-. Disatu sisi lain produk kerupuk "FINNA" memiliki klasifikasi berat ukuran yang berbeda dengan produk diatas, namun kerupuk

[7] https://inkuiri.com/ diakses pada 31 Agustus 2019

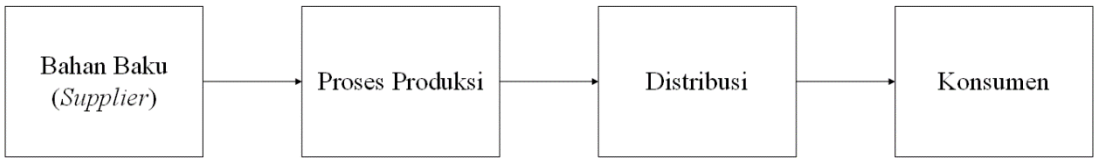
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"FINNA" mendapatkan penghargaan dari Top Brand Award tahun 2019 sebagai produk kerupuk mentah siap goreng[8].

Dari penjelasan diatas tersebut menunjukkan bahwa perusahaan butuh strategi keunggulan kompetitif atau *competitive advantage* agar perusahaan dapat unggul dalam persaingan bisnis terutama pada sudut pandang harga atau *cost leadership*. Menurut Barney (1991) dalam buku yang ditulis Fahy dan Smithee (1999) yang dikutip pada jurnal Purwohandoko (2018) mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan terletak pada ketersediaan sumber daya dan fitur yang memeiliki karakteristik yang sulit ditiru oleh perusahaan lain[9]. Dalam melaksanakan strategi *competitive advantage* perusahaan tentu memiliki tujuan tersendiri, Menurut Porter (1985) mengatakan bahwa perusahaan dalam mencapai *competitive advantage* perlu memperhatikan 3 faktor, yakni: *cost leadership,* diferensiasi, dan fokus.[10] (Dong-Wook Kwak et al., 2018).

Agar pada persaingan mampu menciptakan *cost leadership* maka perusahaan perlu menerapkan *low-cost strategy* yang berarti dalam pembuatan sebuah produk dapat meminimalisir biaya sehingga menciptakan efektifitas serta efisiensi biaya. Penekanan biaya tersebut dapat dilihat dari alur sebuah produk yang mulai dari awal hingga menjadi pada konsumen.

Gambar 1.3 Alur produk



[8] Top Brand Index, https://www.topbrand-award.com/top-brand-index/ diakses pada 30 Agustus 2019
[9] Purwohandoko, "*Enterprises Performance Through Internal Resource Integration and Market Orientation Based on Competitive Advantages"*, 15(01) (*Jema*, 2018), 61-70.
[10] Dong-Wook Kwak, Young-Joon Seo, Robert Mason, "*Investigating the relationship between supply chain innovation, risk management capabilities and competitive advantage in global supply chains"*, *International Journal of Operations & Production Management*, *38*(1, 2018), 2-21.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam dunia bisnis perlu diketahui adanya *supply chain* (SC) sebagai rantai pasok guna mengetahui alur berjalannya produk. Alur dari sebuah produk tersebut dapat diukur dari awal hingga akhir, secara umum alur pada rantai pasok tersebut meliputi: pembelian bahan baku pada *supplier* (pemasok), proses produksi di pabrik oleh perusahaan, setelah selesai pada proses produksi maka barang didistribusikan pada distributor hingga sampai pada konsumen. Dewan Rantai Pasokan (*The Supply-Chain Council*) mengemukakan bahwa:

"*Management logistic as that part of SCM that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverse flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and point of consumption in order to meet customers, requirements*"[11]

Maksud dari perihal diatas adalah bahwa dalam manajemen logistik ialah bagian dari *supply chain management* dalam perencanaan, implementasi, dan pengendalian efisien, efektifitas arus maju dan mundur distribusi dan ruang penyimpanan yang baik, serta pelayanan dan informasi yang terkait antara titik asal produk dan titik pemakai produk yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Peran penting dari *supply chain* tersebut harus dikelola dengan baik. Oleh karena itu adanya *supply chain management* (SCM) dalam pengelolaan rantai pasok diharapkan agar rantai pasok menjadi efektif dan efisien sehingga dapat memberikan keuntungan pada perusahaan. Oleh karena itu, *supply chain management* (SCM) dapat diartikan yaitu sebuah pendekatan yang digunakan secara efisien untuk mengintegrasikan dari pemasok bahan baku sampai konsumen atau pengguna akhir sehingga produk dapat diproduksi dan didistribusikan dengan jumlah yang tepat pada lokasi yang tepat dan waktu

[11] Singh, Rajwinder, et al. "*Supply Chain Management Practices, Competitive Advantage and Organizational Performance: A Confirmatory Factor Model.", Operations and Service Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global, (2018), 1181-1207.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang tepat untuk menciptakan biaya yang kecil serta dapat memberikan kepuasan pada pelanggan.

Sebagai awal dari suatu proses produksi, *supplier* atau pemasok merupakan faktor penting dalam perusahaan guna membuat sebuah produk yang akan dijual karena *supplier* adalah penyedia bahan baku produksi, oleh karena itu perusahaan harus mampu memilih *supplier* yang tepat agar dapat memberikan tingkat efektif dan efisien dalam proses produksi perusahaan. Porter (1979) mengatakan bahwa salah satu strategi dalam *competitive advantage* adalah kekuatan pada *supplier*. Tom Mc Ifle (2018) memiliki pandangan tentang strategi tersebut dan mengemukakan bahwa:

"Jika anda memiliki pesaing bisnis yang menggunakan *supplier* sama, tentu cukup berbahaya. Anda bisa saja tersaingi jika harga yang mereka dapatkan jauh lebih murah. Agar ini bisa diatasi sejak awal, jaga hubungan baik dengan *supplier* dan pastikan anda dan pemasok selalu menjaga integritas bisnis"[12]

Büyüközkan & Göçer (2017) mengemukakan bahwa *supplier* terbaik merupakan faktor yang penting bagi perusahaan. Hal tersebut dikarenakan *supplier* digunakan oleh perusahaan untuk jangka waktu panjang. Hubungan tersebut amatlah sangat penting untuk perbaikan kualitas, *lead time*, dan efisiensi biaya. Oleh karenanya dibutuhkan evaluasi pada kinerja *supplier* sebelum mengambil keputusan dalam mempertimbangkannya [13] . Dalam memenuhi kebutuhannya, perusahaan membutuhkan *supplier* untuk menyediakan *raw material* dalam proses pembuatan produk. Apabila *supplier* kurang bertanggung jawab terhadap respon pemenuhan permintaan sesuai

[12] Tom Mc Ifle, "*Competitive Advantages* yang Kompetitif", http://topcoachindonesia.com/competitive-advantages-yang-kompetitif/ diakses pada, 30 Agustus 2019

[13] Büyüközkan, Gülçin, dan Fethullah Göçer,*"Application of a new combined intuitionistic fuzzy MCDM approach based on axiomatic design methodology for the supplier selection problem.", Applied Soft Computing,* 52 (2017), 1222-1238.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan kriteria perusahaan maka hal tersebut mengakibatkan gangguan pada proses produksi. Maka bagi perusahaan harus selektif dalam memilih *supplier*.

Apabila melihat bisnis yang dilakukan oleh CV. Telaga Jaya yang bergerak pada bidang industri komoditas kerupuk maka terdapat banyak bahan baku yang diperlukan untuk produk kerupuk. Untuk membuat satu produk yang siap jual terdapat beberapa unsur komposisinya. Unsur-unsur komposisi yang ada pada produk kerupuk "DACIL" sari udang terdapat pada Tabel 1.4 maka setiap masing-masing komposisi dalam satu produk terdapat *supplier* yang memasok bahan baku.

Tabel 1.4 Komposisi kerupuk "DACIL" sari udang

NO	Komposisi
1	Udang
2	Tepung Tapioka
3	Penyedap Rasa
4	Garam

Sumber data diperoleh dari keterangan komposisi pada kemasan

Perusahaan tentu memiliki kriteria-kriteria dalam memilih *supplier* dalam melakukan pengukuran kinerja *supplier* perusahaan memiliki kriteria-kriterianya. Pada pendekatan Dickson *supplier evaluation criteria* membaginya dalam 23 kriteria. Kriteria-kriteria tersebut meliputi: *quality, delivery, net price, warranties and claim policies, technical capability, performance history, financial position, production facilities, procedural compliance, reciprocal arrangements, communication system, training aid, reputation and positition in the industry, amount of past business, desire to do business, geographical location, management and organization, labor relations record, operating controls, packaging ability, repair services, impression, attitude*[14].

[14] Željko Stević, et al, "*Novel integrated multi-criteria model for supplier selection: Case study construction company.*" , *Symmetry* 9.11 (2017), 279.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Seperti halnya pada ritel Alfamart yang melakukan evaluasi kinerja *supplier* dalam 4 bulan sekali. Hal tersebut adalah upaya perusahaan untuk mengetahui kinerja dan menentukan tindak lanjut atas hal yang dibutuhkan guna menjaga pemenuhan kebutuhan yang sesuai dengan kriteria perusahaan. Perusahaan juga memiliki beberapa kriteria pada evaluasi kinerja *supplier* sebagai standard kelayakan kinerja *supplier* guna menjaga serta mendukung aktivitas operasi perusahaan. Berikut adalah kriteria evaluasi kinerja *supplier* pada perusahaan Alfamart:

a. **Spesifikasi barang/jasa**

   Merupakan evaluasi kesesuaian spesifikasi barang/jasa yang telah dikerjakan oleh *supplier* dengan permintaan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

b. **Ketepatan waktu**

   Merupakan evaluasi waktu atas barang/jasa yang telah dikerjakan oleh *supplier* dengan permintaan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

c. **Ketepatan jumlah**

   Merupakan evaluasi atas jumlah barang/jasa yang telah dikerjakan oleh *supplier* dengan permintaan yang telah ditentukan oleh perusahaan.[15]

Melalui hasil evaluasi kinerja *supplier* tersebut dilakukan peninjauan ulang serta menjadi bahan pertimbangan guna kelancaran pada perusahaan. Hasil tersebut akan disampaikan oleh *supplier* guna melakukan perbaikan terhadap kinerja. Perusahaan memberikan dua kali untuk memperbaiki kinerja pada *supplier*.[16]

Pada evaluasi kinerja *supplier* tersebut diperlukan metode pengukuran kinerja. Untuk itu terdapat metode pengukuran menggunakan *Analytical*

[15] Alfamart, "Kebijakan evaluasi kinerja vendor", http://corporate.alfamartku.com/kebijakan-evaluasi-kinerja-vendor diakses pada 28 Maret 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hierarchy Process (AHP). Metode yang dikembangkan oleh L. Saaty sekitar tahun 1970-an tersebut berupa model perbandingan berpasangan secara hirarki yang dapat digunakan untuk merumuskan permasalahan dengan aspek atau secara multikriteria[17]. Tujuan penggunaan metode tersebut pada penelitian ini adalah untuk membandingkan kinerja dari tiap *supplier*, kriteria *supplier*, dan sub-kriteria *supplier*.

Setelah mengetahui hasil dari perbandingan kinerja *supplier* yang telah diukur melalui metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) maka penulis menggunakan analisis metode *Importance Performance Analysis* (IPA). Hal tersebut digunakan untuk memperoleh faktor serta hasil analisis yang lebih tepat, akurat, dan dominan. Agar mengetahui beberapa faktor yang perlu dievaluasi pada *supplier* penggunaan metode IPA penting digunakan oleh perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan. Perusahaan yang sebagai pelanggan dari *supplier* perlu melihat tingkat kepuasannya terhadap *supplier*-nya agar mengetahui kelebihan dan kekurangan untuk dijadikan bahan evaluasi dalam mengidentifikasi permasalahan.

Dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) serta *Importance Performance Analysis* (IPA) sebagai *business intellegence* yang menjadi pendukung dalam menganalisis performa kinerja perusahaan dari *supplier*-nya maka dalam penelitian ini penulis memberikan judul "**Evaluasi Kinerja dan Rencana Strategi Pada *Supplier* Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif: Studi Kasus Kerupuk "DACIL"**

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis mengidentifikasikan beberapa masalah, yaitu sebagai berikut:

[17] Thomas L Saaty, *"Decision making with the analytic hierarchy process"*, *International journal of services sciences* 1.1 (2008), 83-98.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Identifikasi Masalah
   a. Meningkatnya kinerja ekspor kerupuk serta membuka peluang untuk bersaing pada pasar ekspor.
   b. Kerupuk "DACIL" menjadi kompetitor baru pada industri komoditas kerupuk di Indonesia.
   c. Persaingan harga pada pasar *online* menunjukkan produk kerupuk merk "DACIL" memiliki kompetitor yang dapat memberikan harga lebih rendah atau murah.
   d. Penerapan efektivitas dan efisiensi merupakan salah satu langkah perlu dilakukan oleh perusahaan dalam persaingan terutama untuk mencapai *cost leadership*.
   e. *Supply Chain Management* (SCM) menjadi salah satu pertimbangan dalam efektivitas dan efisiensi biaya atau penerapan dalam *low cost strategy* untuk memberikan keunggulan dalam persaingan.
   f. *Supplier* adalah pemasok bahan baku yang menjadi awal dari rantai pasok suatu produk sekaligus awal dari suatu proses produksi.
   g. Setiap perusahaan memiliki kriteria pada *supplier* tersendiri.
   h. Melihat kinerja *supplier* menjadi upaya perusahaan untuk membuat strategi pada pembiayaan produksi agar dapat mencapai biaya yang rendah.
2. Batasan Masalah

Dari hasil identifikasi masalah diatas, penulis mencoba memberikan batasan masalah pada penelitian ini agar dapat lebih fokus pada permaslaahan. Oleh sebab itu berikut adalah beberapa batasan masalah yang dilakukan oleh penulis:

   a. Penentuan kriteria pada *supplier* mengikuti kriteria yang sudah ada pada perusahaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Evaluasi kinerja pada *supplier* dilakukan oleh penulis berdasarkan penilaian dari perusahaan terhadap *supplier* yang telah menjalin kerjasama.
c. Hasil dari kinerja *supplier* menjadi bahan untuk membuat rencana strategi pada *supplier*.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah yang telah dikemukakan maka penulis memberikan rumusan masalah yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Berikut adalah rumusan masalah yang diberikan:

1. Bagaimana kinerja *supplier* pada produk kerupuk "DACIL"?
2. Apa saja hal yang perlu diperhatikan dari hasil evaluasi kinerja *supplier* produk kerupuk "DACIL"?
3. Bagaimana penerapan rencana strategi yang relevan dengan mengacu pada hasil evaluasi kinerja *supplier*?

D. Kajian Pustaka

Dalam beberapa literatur mengatakan bahwa untuk mengukur kinerja *supplier* dapat menggunakan model AHP. Hal itu kompatibel dengan yang dikemukakan oleh Büyüközkan & Göçer (2017) dalam jurnalnya mengatakan bahwa metodologi menggunakan AHP cocok jika untuk mempertimbangkan kriteria serta mengevaluasi kinerja *supplier* [18]. Dari hasil yang telah dilakukannya masih relevan dari yang pernah dikatakan oleh Mohanty (1993) dalam jurnalnya. Ia mengatakan bahwa dengan dukungan model AHP dapat membantu untuk mengukur faktor-faktor yang ada pada *supplier* bahkan juga dapat sebagai metode dalam analisis untuk pengambilan keputusan[19].

---

[18] Büyüközkan, Gülçin & Fethullah Göçer,*"Application of a new combined intuitionistic fuzzy MCDM approach based on axiomatic design methodology for the supplier selection problem", Applied Soft Computing,* 52 (2017), 1222-1238.

[19] R.P. Mohanty S.G. Deshmukh, "*Use of analytic hierarchic process for evaluating sources of supply"*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23 (1993), 22-28.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Beberapa literatur memberikan kombinasi teknik analisis pada penelitiannya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Büyüközkan & Göçer (2017) ia menggunakan teknik analisis AHP yang dipadukan dengan *Axiomatic Design*. Penggunaan AHP pada penelitiannya bertujuan untuk memberikan bobot kriteria dan sub-kriteria pada evaluasi kinerja *supplier*. Sedangkan *Axiomatic Design* ia gunakan untuk mengevaluasi potensi yang ada pada *supplier*. Hal tersebut digunakan karena pada penelitiannya ingin mencoba menemukan kombinasi baru dalam *multi-criteria decision making* (MCDM) yakni pengambilan keputusan dalam kriteria yang banyak[20]. Adapun Ahmed Mohammed, Irina Harris, Anthony Soroka, Naim Mohamed and Tim Ramjaun (2018) juga melakukan kombinasi pada penelitianya. Ia mengkombinasikan model AHP dengan FTOPSIS (T*he Fuzzy Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*). Seperti halnya penelitian yang lain, ia menggunakan AHP untuk memberikan bobot pada hasil evaluasi kinerja *supplier*. Apabila telah melakukan pembobotan maka yang dilakukan adalah menggunakan teknik analisis FTOPSIS yang bertujuan untuk mengevaluasi dan memberikan peringkat pada *supplier* sehubungan dengan kinerja yang telah dianalisis dengan AHP. Fungsi FTOPSIS sendiri adalah untuk memilih alternatif-alternatif yang berdasarkan jarak pada peringkat untuk memberikan jawaban solusi yang ideal.[21]

Terdapat pula metode untuk melakukan evaluasi pada kinerja. Seperti yang dilakukan oleh Babu, Kaur, dan Rajendran (2018) yang melakukan penelitian untuk melihat dari kinerja *tourism supply chain* menggunakan metode

[20] Büyüközkan, Gülçin & Fethullah Göçer,*"Application of a new combined intuitionistic fuzzy MCDM approach based on axiomatic design methodology for the supplier selection problem", Applied Soft Computing,* 52 (2017), 1222-1238..

[21] Ahmed Mohammed, et al*, "Evaluating Green and Resilient Supplier Performance: AHP-Fuzzy Topsis Decision-Making Approach."* ICORES, (2018).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

importance performance analysis (IPA)[22]. Sedangkan Susanti, Bakhtiar, Puspitasari, dan Mustika (2018) melakukan penelitian performa pada *supply chain* pada susu. Terdapat dua metode yang digunakan dalam pengambilan data, yakni: *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Importance Performance Analysis* (IPA)[23]. Dari kedua peneliti tersebut terdapat kesamaan dalam subyek penelitian yakni tentang *supply chain* (rantai pasok), namun Susanti, dkk menambahkan AHP dalam metode penelitiannya. Ia menggunakan AHP sebagai langkah pertama dalam pengambilan datanya. Hal tersebut bertujuan untuk membandingkan tingkat kepentingan setiap kriteria yaitu (perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) dan tingkat kepentingan setiap kriteria yang ada. Pada langkah kedua dalam pengambilan data ia menggunakan IPA untuk mengukur kinerja dari kriteria-kriteria yang ada dengan tujuan untuk mengidentifikasi indikator yang paling membutuhkan perbaikan.

Setiap perusahaan tentu memiliki kritera-kriteria tersendiri dalam proses memilih *supplier*. Oleh karenanya tergantung pada perusahaan yang akan diteliti karena hal tersebut bisa menjadi standard yang telah ditentukan perusahaan berdasarkan Standard Operasional Prosedur (SOP). Namun, terdapat juga beberapa perusahaan yang tidak memiliki SOP tetapi secara tidak tertulis memiliki standard tersendiri. Kriteria-kriteria *supplier* pada perusahaan dari beberapa jurnal dapat dilihat pada Tabel 1.5.

Supaya memberikan penjelasan lebih detail atas penelitian yang penulis angkat, maka diperlukan kajian pustaka terlebih dahulu. Kajian pustaka

---

[22] Deepak Eldho Babu, Arshinder Kaur, & Chandrasekharan Rajendran, *"Sustainability practices in tourism supply chain: Importance performance analysis." Benchmarking: An International Journal* 25.4 (2018), 1148-1170.

[23] Aries Susanty, et al*, "Performance analysis and strategic planning of dairy supply chain in Indonesia: a comparative study", International Journal of Productivity and Performance Management* 67.9 (2018), 1435-1462.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dibutuhkan sebagai suatu gambaran ringkas mengenai bahan kajian dalam penelitian yang telah dilakukan dengan topik yang relevan sehingga terlihat bahwa penelitian ini bukan merupakan duplikasi dari penelitian yang telah ada. Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah membahas topik tentang "Evaluasi Kinerja dan Rencana Strategi Pada *Supplier* Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif: Studi Kasus Kerupuk "DACIL"". Berikut adalah penelitian yang terdahulu yang memiliki kesamaan topik, menjadi bahan referensi, serta dijadikan bahan perbandingan dengan penelitian yang dilakukan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 1.5 Penelitian Tedahulu

NO	Nama (Tahun)	Judul	Metode	Kriteria Penelitian
1	R.P. Mohanty S.G. Deshmukh (1993)	*Use of Analytic Hierarchic Process for Evaluating Sources of Supply*	*Analytic Hierarchy Process* (AHP)	*Price, Quality, Delivery, Service*
2	Pri Gustari Akbar, Henmaidi, dan Elita Amrina (2015)	Usulan Indikator Evaluasi Pemasok Dalam Penetapan Bidder List: Studi Kasus Pengadaan Jasa PT. Semen Padang	*Analytic Hierarchy Process* (AHP)	*Quality, Delivery, Performance History, Price, Technical Capability, Procedural Compliance*
3	Büyüközkan & Göçer (2017)	*Application of a new combined intuitionistic fuzzy MCDM approach based on axiomatic design methodology for the supplier selection problem*	*Analytic Hierarchy Process* (AHP), *Axiomatic Design*	*Cost, Quality*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4	Dana Santoso, Arif Mahendra Besral (2018)	*Supplier Performance Assessment Using Analytical Hierarchy Process Method*	*Analytic Hierarchy Process* (AHP)	*Price, Quality, Delivery Accuracy, service*
5	Ahmed Mohammed, Irina Harris, Anthony Soroka, Naim Mohamed and Tim Ramjaun (2018)	*Evaluating Green and Resilient Supplier Performance: AHP-Fuzzy Topsis Decision-Making Approach*	*Analytic Hierarchy Process* (AHP) & T*he Fuzzy Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution* (FTOPSIS)	1. *Traditional Criteria (Cost, Quality, Delivery Realibity,Performance History,Turn Over, Lead Time, Operating Capacity)* 2. *Green Criteria (Enviromental Management System, Waste Management, Enviromental Certificate)* 3. *Resilience Criteria (Robustness, Agility, Leannes, Visibility, Flexibility)*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6	Babu, D. E., Kaur, A., & Rajendran, C. (2018).	*Sustainability practices in tourism supply chain: Importance performance analysis. Benchmarking: An International Journal, 25(4), 1148-1170.*	*Importance Performance Analysis* (IPA)	*Environment monitoring, Environment collaboration, Product recovery, Resource utilization, Social practices*.
7	Susanty, A., Bakhtiar, A., Puspitasari, N. B., & Mustika, D. (2018).	*Performance analysis and strategic planning of dairy supply chain in Indonesia: a comparative study. International Journal of Productivity and Performance Management, 67(9), 1435-1462.*	*Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Importance Performance Analysis* (IPA)	*Tthe perspectives of the customer, financial, internal business process, and learning and growth*
8	Sri Lestari, Choirul Fauzi (2019)	Evaluasi Supplier Kemasan Dus Dengan Menerapkan Metode *Analytical Hierarchy* Process (AHP) (Studi Kasus di PT. Innovation)	*Analytic Hierarchy Process* (AHP)	Kualitas, Pengiriman, Harga, Kemampuan Produksi, Pelayanan, Karakteristik Vendor

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

9	Samadhan Deshmukh and Vivek Sunnapwar (2019)	*Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) for Green Supplier Selection in Indian Industries*	*Fuzzy analytic hierarchy process (FAHP)*	*Quality, Environment Performance Assessment, Green Manufacturing, Customer Co-operation, Green Cost, Green Design, Green Logistic Design*
10	Hamdani Aris Sudrajat, Dewa Gede Angga Paramartha, dan Humiras Hardi Purba (2019)	*Third-Party Logistics Company Supplier Evaluation using Analytical Hierarchy Process Method: A Case Study in the Manufacturing Industry*	*Analytic Hierarchy Process* (AHP)	*Price, Quality, Delivery Time, Service*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan-rumusan yang telah dijelaskan diatas, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kinerja *supplier* pada produk kerupuk "DACIL".
2. Untuk mengetahui apa saja yang perlu diperhatikan dari hasil evaluasi kinerja *supplier* produk kerupuk "DACIL".
3. Sebagai bahan untuk penerapan rencana strategi yang relevan dengan mengacu pada kinerja *supplier* dari kerupuk "DACIL".

F. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan oleh beberapa kalangan, yakni sebagai berikut:

1. Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian dalam mempelajari ilmu-ilmu manajemen khususnya pada pengelolaan *supplier*. Perlunya pengembangan-pengembangan pada ilmu pengetahuan maka penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan atau rujukan untuk melakukan penelitian yang sejenis.

2. Praktis

a. Penulis

Sebagai pembelajaran dalam menerapkan ilmu-ilmu manajemen yang telah dipelajari selama proses perkuliahan serta dapat memberikan wawasan yang lebih luas khususnya pada pengendalian *supplier*.

b. Akademisi

Dapat memberikan informasi mengenai pengendalian *supplier* serta memperbanyakan koleksi penelitian yang ada.

c. CV. Telaga Jaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menjadikan penelitian ini sebagai *business intelegence tools* sehingga mampu mengetahui performa kinerja pada *supplier*. Hal tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam membuat strategi bisnis.

d. Pembaca lain

Dapat menjadi rujukan atau bahan referensi dalam melakukan penelitian, analisa, kajian, serta pengembangan ilmu pengetahuan khususnya pada pengendalian *supplier*.

G. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjelasan secara singkat dan jelas dari konsep penelitian. Agar dapat memahami penelitian ini maka penulis memberikan beberapa definisi pada beberapa istilah yang terkait pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. *Competitive Advantage*

Competitive advantage terletak pada ketersediaan sumber daya dan fitur yang memiliki karakteristik yang sulit ditiru oleh perusahaan lain[24]. Kata *competitive advantage* berasal dari Bahasa Inggris yang memiliki arti keunggulan kompetitif.

2. *Supply chain management*

Supply chain management memiliki arti manajemen rantai pasok. Sebuah rantai pasok ialah urutan atau alur sebuah produk dari awal sampai ke konsumen akhir. Maka yang dimaksud dengan *supply chain management* adalah pendekatan yang digunakan secara efisien mulai dari pemasok hingga konsumen[25].

3. *Supplier*

Supplier atau pemasok menjadi bagian utama dalam proses produksi guna sebagai penyedia bahan baku. *Supplier* biasanya dapat berupa

---

[24] Purwohandoko, "*Enterprises Performance Through Internal Resource Integration and Market Orientation Based on Competitive Advantages"*, 15(01) (*Jema*, 2018), 61-70.

[25]Manahan P Tampubolon, "Manajemen Operasi dan Rantai Pemasok", (Jakarta:Mitra Wacana Media Kedua, 2014), hlm. 220

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perorangan atau sebuah badan usaha yang menyediakan kebutuhan bagi produksi perusahaan[26].

4. **Evaluasi Kinerja *Supplier***

Agar mencapai keunggulan kompetisi dengan pesaing, perusahaan dapat memberikan kekuatan pada *supplier*. Apabila perusahaan telah memiliki kerja sama dengan *supplier*, hal yang perlu dilakukan adalah menjaga agar *supplier* tersebut memberikan kekuatan bagi perusahaan. Oleh karenanya dibutuhkan evaluasi pada *supplier* untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pada *supplier*[27].

5. **Rencana Strategi *Supplier***

Dari adanya identifikasi kelebihan dan kekurangan pada *supplier* maka upaya yang dapat dilakukan ialah membuat rencana strategi. Rencana strategi dalam hal ini adalah merumuskan beberapa perencanaan strategis pada sub-kriteria yang membutuhkan perbaikan[28]. tersebut berupa lini waktu dalam penanganan hasil evaluasi yang ada.

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Prof. Muri Yusuf (2016) mengatakan bahwa penelitian dengan pendekatan studi kasus merupakan suatu proses pengumpulan data atau informasi secara detail[29]. Dengan menggunakan pendekatan penelitian ini maka dapat digambarkan tentang situasi pada objek.

---

[26] I Nyoman Pujawan, "*Supply Chain Management",* Edisi Kedua, (Surabaya: Guna Widya, 2010), hlm. 224

[27] Nathavat Sivapornpunlerd & Siri-on Setamanit, *"Supplier performance evaluation: a case study of thai offshore oil & gas exploration and production company",* ASBBS Proceedings 21.1 (2014), 647.

[28] Aries Susanty, et al*, "Performance analysis and strategic planning of dairy supply chain in Indonesia: a comparative study", International Journal of Productivity and Performance Management* 67.9 (2018), 1435-1462.

[29] A. Muri Yusuf, "*Metode penelitian kuantitatif, kualitatif & penelitian gabungan*", (Jakarta:Prenada Media, 2016), Hlm. 339

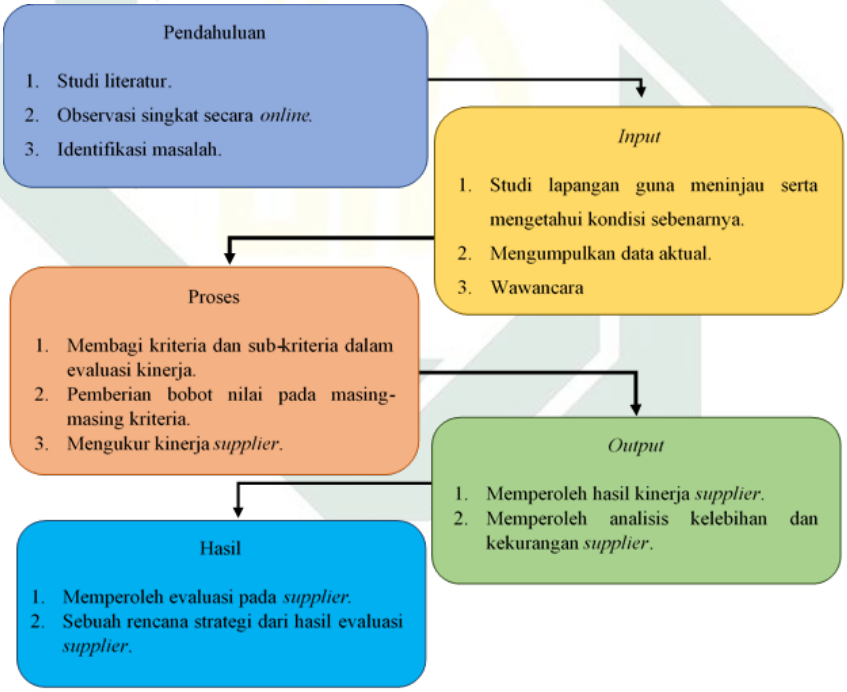
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hal tersebut dikarenakan pada penelitian ini menjelaskan secara spesifik objek penelitian yang akan diteliti yaitu kerupuk "DACIL". Begitupun pada subjek penelitian ini yaitu *supplier* yang telah bekerja sama dengan perusahaan. Oleh sebab itu penulis menggunakan jenis penelitian tersebut agar pada penelitian ini dapat fokus pada apa yang sedang diteliti.

2. Kerangka Berpikir

Adapun dalam melaksanakan penelitian ini penulis memberikan kerangka berpikir sebagai pedoman. Kerangka berpikir ini juga merupakan alur sekaligus pola berpikir penulis dalam penelitian yang akan dilaksanakan. Berikut adalah kerangka berpikir pada penelitian ini:

Gambar 1. 4 Kerangka Berpikir



3. Data yang dikumpulkan

Data yang dikumpulkan ialah data yang dibutuhkan penulis untuk menjawab rumusan-rumusan masalah diatas. Data yang dikumpulkan oleh peneliti meliputi daftar *supplier*, kriteria-kriteria pemilihan *supplier*, kelompok *supplier* berdasarkan bahan baku, skala prioritas *supplier* dengan menggunakan teknik *analytical hierarchy*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

process(AHP), dan skala tingkat kepentingan hasil kinerja *supplier* dengan menggunakan teknik *importance performance analysis*(IPA).

4. Sumber data

Sumber data ialah asal data yang diperoleh atau didapatkan. Pada penelitian ini terdapat beberapa sumber data yang diperoleh. Berikut adalah beberapa sumber data yang didapatkan oleh penulis untuk melakukan penelitian:

a. Sumber data primer

Data primer ialah data yang diperoleh secara langsung dari narasumber. Sumber data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Penjual nasi goreng, gado-gado, dan tahu tek memberikan informasi mengenai merek dan kriteria pemilihan merek kerupuk
2) Ibu Nur Faizah selaku manajer pengadaan pada CV. Telaga Jaya memberikan data mengenai mekanisme pengadaan bahan baku, jumlah dan nama *supplier*, kriteria dan sub-kriteria menilai *supplier*, dan pengisian angket penilaian pada *supplier*.
3) Ibu Choirun Nisak selaku direktur memberikan data mengenai sejarah perusahaan, tugas divisi yang terdapat di perusahaan, dan verifikasi angket penilaian pada *supplier*.
4) Ibu Ririn selaku manajer produksi memberikan data berupa kapasitas produksi, kondisi produksi, verifikasi kriteria *supplier*.

b. Sumber data sekunder

Data sekunder ialah data yang diperoleh dari pihak lain selain dari sumber data primer. Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa jurnal, buku, dan data yang berasal dari internet.

5. Teknik pengumpulan data

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam pelaksanaan penelian ini, maka penulis mengumpulkan dengan teknik sebagai berikut:

a. Wawancara

Teknik wawancara merupakan suatu proses interaksi antara orang yang mewawancarai dengan sumber informasi melalui komunikasi langsung[30]. Pada penelitian ini teknik wawancara dilakukan untuk mendapatkan data secara langsung dari manajer produksi CV.Telaga Jaya. Jenis wawancara yang dilakukan ialah menggunakan teknik wawancara terencana-terstruktur. Menurut Prof. Muri Yusuf (2016) mengatakan jenis wawancara tersebut ialah bentuk wawancara dimana penulis memberikan pedoman wawacara yang baku berupa angket wawancara[31].

b. Observasi

Teknik observasi merupakan suatu kegiatan mendatangi objek penelitian secara langsung dengan proses pengamatan . Hal tersebut dilakukan agar penulis dapat mengetahui secara langsung dalam mengamati kondisi perusahaan, bahan baku, perilaku, gaya tubuh, serta intonasi bicara informan agar lebih jelas.

c. Triangulasi Data

Menurut Prof. Muri Yusuf (2016) mengatakan bahwa triangulasi data ialah salah satu teknik pengumpulan data guna mendapatkan temuan data yang lebih akurat[32]. Dalam hal ini penulis menggunakan teknik triangulasi data sebagai berikut:

1) Triangulasi Sumber

Pada triangulasi ini hal yang dilakukan ialah membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan informasi yang diperoleh. Oleh sebab itu penulis menggunakan beberapa sumber dalam mengumpulkan data yang sejenis. Penulis juga melakukan

[30] Ibid, hlm. 372
[31] Ibid, hlm. 376
[32] Ibid, hlm. 395

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

wawancara pada Ibu Ririn selaku manajer produksi dan Ibu Choirun Nisak selaku direktur guna menghasilkan informasi dari beberapa sumber terkait dengan kinerja *supplier* yang terdapat pada CV. Telaga Jaya.

2) Triangulasi Metode

Triangulasi metode merupakan pengecekan data yang berupa wawancara, observasi, dan pengisian angket skala AHP dan IPA. Penulis menggunakan metode wawancara untuk menunjang hasil perhitungan menggunakan *expert choice* 11 dan *Microsoft excel* 2016 guna mengetahui konsitensi informan dalam memberikan nilai pada evaluasi kinerja *supplier*.

6. Teknik pengolahan data

Pada penelitian ini dalam pengolahan data dilakukan dengan menggunakan model yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman. Ia mengemukakan bahwa dalam penelitian kualitatif, data yang terkumpul dapat melalui berbagai teknik yang berbeda-beda[33]. Oleh sebab itu ia berpendapat suatu penelitian dapat melakukan 3 tahap sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu teknik pada proses pemilihan, penyederhanaan, dan pemisahan data mentah. Dalam penelitian ini penulis memilih data yang didapatkan sesuai dengan kebutuhan, seperti: *supplier*, kriteria *supplier*, sub-kriteria *supplier*, hasil penilaian AHP, dan hasil penilaian IPA.

b. Penyajian Data

Setelah tahap diatas penulis dapat melakukan penyajian dari hasil data yang telah diolah. Dalam hal ini ialah pemberian bobot pada *supplier*, kriteria *supplier*, dan sub-kriteria *supplier*.

[33] Ibid, hlm. 406

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adapun dalam hasil penilaian IPA dapat menghasilkan suatu diagram kartesius yang dapat melihat suatu kekurangan.

c. Verifikasi Data

Dari hasil yang telah disajikan penulis dapat memberikan suatu kesimpulan berdasar data yang telah diperoleh. Dalam penelitian ini menulis dapat memberikan rencana strategi jangka dekat atau lama dalam menangani kekurangan atau kelebihan pada *supplier*.

7. Teknik analisis data

Untuk melihat hasil dari penelitian ini maka penulis menggunakan kombinasi teknik analisis *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Importance Performance Analysis* (IPA). Teknik tersebut memiliki perbedaan sebagai berikut:

a. *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Teknik AHP digunakan sebagai proses menentukan kriteria dan sub-kriteria *supplier*. Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik tersebut bertujuan untuk memetakan serta memberi bobot prioritas kepentingan dalam pengendalian serta menentukan kriteria dan sub-kriteria pada *supplier*[34].

b. *Importance Performance Analysis* (IPA)

Agar mengetahui bahan evaluasi pada *supplier*, penulis menggunakan teknik IPA untuk merumuskan beberapa sub-kriteria yang membutuhkan perbaikan[35]. Dari hasil itu dapat memberikan gambaran berupa diagram kartesius dengan beberapa kuadran yang bertujuan untuk melihat beberapa hal yang dapat dievaluasi pada *supplier*. Upaya tersebut dilakukan agar dapat dijadikan bahan

[34] Ahmed Mohammed, et al, *"Evaluating Green and Resilient Supplier Performance: AHP-Fuzzy Topsis Decision-Making Approach."* ICORES, (2018).

[35] Aries Susanty, et al, *"Performance analysis and strategic planning of dairy supply chain in Indonesia: a comparative study", International Journal of Productivity and Performance Management* 67.9 (2018), 1435-1462.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

evaluasi bagi perusahaan dan merumuskan rencana strategi untuk perbaikan.

I. Sistematika Pembahasan

Pada hasil penelitian yang diajukan nanti, penulis akan memberikan sistematika dalam pembahasannya agar mendapatkan gambaran secara ringkas. Penulis memberikan sistematika pembahasan ini secara sederhana bagi pembaca sehingga tidak memiliki kendala ketika dalam membaca maupun memahami isi dari hasil penelitian nanti.

Pada sistematika penulisan hasil penelitian nanti terdapat gambaran besar pada tiap bab yang terdiri dari:

1. Bab satu yang memberikan tentang pendahuluan. Maka penulis memuat mengenai latar belakang masalah, identifikasi & batasan masalah, rumusan masalah, kajian pustaka, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi operasional, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.
2. Bab dua, memberikan kerangka secara teoritis serta kerangka secara konseptual pada penelitian. Penjelasan pada kerangka teoritis berisikan tentang teori-teori yang akan digunakan serta memiliki keterkaitan dengan penelitian. Dalam hal ini yang memuat tentang manajemen operasional, *competitive advantage, supply chain management* (SCM), *supplier, analytical hierarchy process* (AHP), dan *importance performance analysis* (IPA).
3. Bab tiga, memberikan data yang diperoleh dari hasil observasi dilapangan untuk dipaparkan sehingga dapat dijadikan acuan untuk menganalisis. Data yang akan diberikan berupa gambaran umum perusahaan, kriteria & sub kriteria *supplier*, jumlah & jenis *supplier*, hasil *analytical hierarchy process* (AHP), dan hasil *importance performance analysis* (IPA)
4. Bab empat, menyajikan hasil analisis dari data yang diperoleh. Analisis tersebut mengacu pada rumusan masalah yang telah ditentukan diatas. Adapun dalam bab ini berisi, yaitu penilaian perbandingan berpasangan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

antar sub-kriteria, penilaian perbandingan berpasangan antar *supplier*, hasil peringkat *supplier*, dan evaluasi kinerja & rencana strategi pada *supplier*

5. Bab lima merupakan bab penutup yang berisikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian serta pemberian saran pada perusahaan maupun peneliti yang akan melanjutkan. Upaya tersebut dilakukan agar penelitian ini dapat dipahami lebih mudah.
6. Penulis juga memberikan daftar pustaka dan lampiran yang berisi tentang lembar kesediaan informan, transkip wawancara, angket penilaian AHP & IPA, dan gambar selama observasi dilakukan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II
KAJIAN TEORI

A. Manajemen Operasional

Secara umum manajemen operasional adalah pengelolaan dalam serangkaian proses kegiatan yang menghasilkan suatu nilai. Terdapat beberapa pendapat oleh para ahli dalam mendefinisikan manajemen operasional. Menurut Heizer dan Render yang dikutip oleh Budi Harsanto (2017) mengatakan bahwa manajemen operasional ialah suatu aktivitas yang menghasilkan sebuah nilai dalam bentuk produk barang atau layanan jasa[1]. Adapun pendapat dari Nigel Slack dan Brandon-Jones (2018) mengatakan bahwa manajemen operasional memiliki kaitannya dengan mengelola tujuan utama pada suatu bisnis yaitu menghasilkan produk dan jasa[2].

Dari beberapa pendapat diatas bahwa implementasi pada manajemen operasional suatu bisnis (manufaktur atau jasa) merupakan pengelolaan perusahaan dalam melakukan proses produksi guna menghasilkan produk atau jasa yang baik. Adapun dalam hal ini bertujuan untuk melakukan kegiatan transaksi dengan konsumen.

Selama proses produksi terdapat beberapa proses yang dilalui. Menurut F. Robert dan Richard Chase (2018) mengatakan bahwa terdapat 5 tahap proses pekerjaan[3], yaitu:

1. Rencana (*Planning*)

   Proses yang dibutuhkan untuk melakukan pengoperasian secara strategis.

[1] Budi Harsanto, "Dasar Ilmu Manajemen Operasi", (Bandung: Unpad Press, 2017), hlm. 1
[2] Nigel Slack, & Alistair Brandon-Jones, "*Operations and process management: principles and practice for strategic impact*" (Pearson UK, 2018).
[3] F Robert Jacobs, Ravi Shankar, & Richard B Chase, "*Operations and Supply Chain Management 15th Edition"*, (New York: McGraw-Hill, 2018).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Pengadaan (*Sourcing*)

   Pemilihan *supplier* yang mengirimkan barang atau jasa untuk menciptakan produk perusahaan.

3. Pembuatan (*Making*)

   Proses ketika produk dibuat.

4. Pengiriman (*Delivering*)

   Pemilihan operator yang akan digunakan untuk memindahkan produk dari perusahaan ke pelanggan.

5. Pengembalian (*Returning*)

   Proses menerima timbal balik dari pelanggan yang dapat berupa: uang, barang yang rusak, atau barang lebih.

B. *Competitive Advantage*

Pada awalnya *competitive advantage* mulai dikenalkan pada tahun 1965 oleh Ansoff yang dikutip oleh Christos Sigalas (2015) mengatakan bahwa *competitive advantage* adalah sebuah sifat-sifat tertentu pada suatu pasar yang memberikan posisi bagi perusahaaan untuk menciptakan keunggulan dalam persaingan[4]. Seiring dengan berjalannya waktu Porter memberikan definisi tersendiri dalam bukunya pada tahun 1985 bahwa *competitive advantage* adalah sebuah strategi yang relevan untuk melakukan persaingan bisnis jangka panjang. Terdapat terobosan lagi oleh Barnley, menurut Barnley (1991) dalam jurnal Fahy dan Smithee (1999) yang dikutip oleh Purwohandoko (2018) mengatakan bahwa *competitive advantage* terletak pada ketersediaan sumber daya dan fitur yang memiliki karakteristik yang sulit ditiru oleh perusahaan lain[5]. Dari beberapa kutipan tersebut maka penulis mengambil kesimpulan bahwa *competitive*

[4] Christos Sigalas, *"Competitive advantage: the known unknown concept."*, *Management Decision,* 53.9 (2015), 2004-2016.

[5] Purwohandoko, "*Enterprises Performance Through Internal Resource Integration and Market Orientation Based on Competitive Advantages"*, *Jema,* 15.01, (2018), 61-70.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

advantage ialah sebuah keunggulan perusahaan dalam melakukan persaingan bisnis yang bertujuan untuk memiliki nilai ekonomi yang tinggi dari kompetitor.

Secara mendasar Porter mengatakan bahwa untuk menciptakan sebuah strategi *competitive advantage* maka perusahaan harus merumuskan sebagai berikut:

1. *Cost leadership* (kepemimpinan dalam biaya)

   Untuk menciptakan sebuah *cost leadership* maka pembiayaan selama proses pembuatan produk perlu diperhatikan tingkat efektifitas serta efisiensinya. Perhitungan dilakukan dari awal produksi hingga akhir produksi. Jika mengambil contoh perusahaan manufaktur maka pada proses awal yaitu cara memperoleh bahan baku kemudian ketika pada proses produksi hingga sampai ke pembeli akhir.

2. *Diffrentiation* (diferensiasi)

   Menciptakan diferensiasi dapat berupa sebuah produk yang berbeda dipasar maupun proses produksi yang berbeda dengan competitor. Namun untuk hal itu perlu memperhatikan pula tingkat efektif dan efisiennya.

3. *Focus* (Fokus)

   Perusahaan haruslah fokus pada tiap produk-produknya agar mengetahui kondisi persaingan dengan kompetitor.

Pada sebuah industri terdapat kekuatan-kekuatan yang harus dimiliki oleh perusahaan dalam menghadapi suatu persaingann. Hal tersebut juga dituls dalam jurnal Chriss Bauman, dkk (2019) yang terdapat pendapat dari Porter (1980) mengenai kekuatan-kekuatan yang membentuk suatu persaingan[6]. Porter menyebut kekuatan tersebut dengan istilah *five competitive force*. Kekuatan tersebut dapat menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam persaingan bisnis. Berikut adalah formula Porter (1980) mengenai *five competitive force*:

[6] Baumann, Chris, Michael Cherry, & Wujin Chu, *"Competitive Productivity (CP) at macro–meso–micro levels", Cross Cultural & Strategic Management,* (2019).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Ancaman pendatang baru

   Adanya pendatang baru dalam sebuah industri menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Hal tersebut dikarenakan pendatang baru dapat menambah pesaing bagi perusahaan.

2. Ancaman produk pengganti

   Sebuah hambatan terjadi apabila produk yang telah ditawarkan pada konsumen memiliki pengganti dari produk pesaing. Produk pengganti dapat berupa produk dengan kualitas yang lebih baik yang kemudian menjadi standard baru dalam pasar.

3. Ancaman pesaing

   Setiap bisnis tentu terdapat persaingan dengan pesaing. Oleh karenanya gerakan dari pesaing perlu diwaspadai oleh perusahaan.

4. Daya tawar *supplier*

   Pembuatan suatu produk terdapat proses pengolahan bahan baku yang didapatkan dari *supplier*. Produk akan memiliki nilai ketika perhitungan bahan baku telah ditetapkan. Oleh karenanya agar produk memiliki nilai efektif dan efisien, terdapat hal-hal yang perlu dilakukan perusahaan pada *supplier*.

5. Daya tawar konsumen

   Setelah produk dibuat maka yang perlu dilakukan ialah memberikan penawaran kepada konsumen. Permintaan konsumen tergantung dengan produk yang tawarkan oleh perusahaan.

C. *Supply Chain Management*

Dalam menjalankan operasional perusahaan tentu ada kaitannya dengan *supply chain* (rantai pasok) yang termasuk didalamnya adalah integrasi dari barang mentah hingga menjadi barang jadi sampai dijual ke pengguna akhir. Proses integrasi tersebut sangat perlu dikelola dengan baik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Supply Chain Management didefinisikan sebagai seperangkat pendekatan yang digunakan secara efisien untuk mengintegrasikan pemasok, produsen, serta gudang diintegrasikan dengan toko-toko, sehingga barang yang di produksi dapat didistribusikan ke lokasi yang tepat, waktu yang tepat, untuk meminimalkan waktu yang tepat, serta jangkuan sistem dengan biaya sesuai persyaratan tingkat pelayanan[7].

Tujuan dari *supply chain management* adalah menambah nilai. Menurut Turban (2010) mengatakan bahwa *supply chain management* memiliki tujuan meminimalisir persediaan, waktu, serta mengoptimalkan segala sesuatu yang berhubungan dengan aktivitas tersebut[8]. Hal itu dapat diterjadi apabila *supply chain* yang meliputi sesuatu dari *supplier* awal hingga konsumen akhir dapat dikelola dengan baik. Sebuah pengelolaan dalam *supply chain management* memiliki beberapa konsep yang bertujuan untuk menciptakan strategi bisnis guna bersaing dengan kompetitor. Menurut Prof. Dr. Manahan P. Tampubulon (2014) terdapat 3 konsep dasar *supply chain management*, yaitu:

1) Pengawasan bahan
2) Informasi
3) Keuangan sebagai pergerakan dalam suatu proses dari pemasok ke produsen ke grosir ke pengecer kepada konsumen.[9]

Terdapat komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam *supply chain management*. Menurut Turban menyatakan terdapat 3 komponen utama yaitu, sebagai berikut[10]:

---

[7] Manahan P Tampubolon, "Manajemen Operasi dan Rantai Pemasok", (Jakarta:Mitra Wacana Media Kedua, 2014), hlm. 220

[8] Efraim Turban & Linda Volonino, " *Information Technology for Management*. Edisi Ketujuh", Asia : John Willey & Sons. (2010), Hlm. 289

[9] Manahan P Tampubolon, "Manajemen Operasi dan Rantai Pemasok", (Jakarta:Mitra Wacana Media Kedua, 2014), hlm. 222

[10] Efraim Turban & Linda Volonino, " *Information Technology for Management*. Edisi Ketujuh", Asia : John Willey & Sons. (2010), Hlm 288

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) *Upstream supply chain*

   Bagian awal dari *supply chain* yang terdiri dari pengadaan bahan baku. Hal tersebut erat hubungannya dengan *supplier*.

2) *Internal supply chain*

   Bagian dari proses memasukkan bahan baku ke gudang untuk dilakukan aktivitas produksi.

3) *Downstream supply chain*

   Bagian akhir dari *supply chain* yaitu distribusi ke konsumen akhir.

Dengan mengikuti konsep dasar yang dilakukan terdapat beberapa contoh kegiatan-kegiatan [Tabel 2.1] yang dapat dilakukan sehingga dapat membuat strategi dalam *supply chain management*. Apabila mengacu pada sebuah perusahaan produksi, kegiatan-kegiatan utama yang masuk dalam klasifikasi *supply chain management* adalah:

Tabel 2.1 Lingkungan kegiatan dalam *supply chain management*[11]

Bagian	**Lingkup kegiatan antara lain**
Pengembangan Produk	Melakukan riset pasar, merancang produk baru, melibatkan *supplier* dalam perancangan produk baru
Pengadaan	Memilih *supplier* mengevaluasi kinerja *supplier*, melakukan pembelian bahan baku dan komponen, memonitor *supply risk*, membina dan memelihara hubungan dengan *supplier*

[11] I Nyoman Pujawan, "*Supply Chain Management*", Edisi Kedua, (Surabaya: Guna Widya, 2010),. Hlm: 9

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perencanaan dan Pengendalian	*Demand planning*, peramalan permintaan, perencanaan kapasitas, perencanaan produksi dan persediaan
Produksi	Eksekusi produksi, pengendalian kualitas
Distribusi	Perencanaan jaringan distribusi, penjadwalan pengiriman, mencari dan memelihara hubungan dengan perusahaan jasa pengiriman, memonitor *service level* di tiap pusat distribusi

D. *Supplier*

Supplier atau bisa disebut dengan pemasok adalah bagian penting dari sebuah industri. *Supplier* termasuk dari bagian *supply chain* atau rantai pasok yang menjadi arus dari hulu sampai hilir yang menjadi awal dari sebuah produk tercipta. *Supplier* atau pemasok menjadi bagian pendukung dalam proses produksi guna sebagai penyedia bahan baku. Beberapa macam pemilihan *supplier* menurut adalah sebagai berikut:

1) *Many supplier*

   Pemilihan tersebut dilakukan dengan memiliki *supplier* dalam jumlah banyak.

2) *Few supplier*

   Pemilihan tersebut dilakukan dengan memiliki *supplier* dalam jumlah sedikit[12]

Adapun pemilihan *supplier* merupakan suatu hal yang penting. Hal tersebut dikarenakan setiap *supplier* memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Oleh karenanya diperlukan standard tersendiri bagi perusahaan dalam Kegiatan tersebut dilakukan melalui proses alur barang dari awal hingga ke konsumen akhir.

[12] Ibid, hlm. 224

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam menentukan kriteria *supplier*. Pada pendekatan Dickson *supplier evaluation criteria*[13] pada jurnal Stevic, dkk (2017) membaginya dalam 23 kriteria. Kriteria-kriteria tersebut meliputi:

1. *Quality*, kriteria yang menilai *supplier* pada segi kualitas bahan baku.
2. *Delivery*, kriteria yang menilai pada kemampuan *supplier* dalam memenuhi jadwal pengiriman.
3. *Net price*, kriteria yang menilai tingkat harga bahan baku.
4. *Warranties and claim policies*, kriteria yang menilai *supplier* dalam memberikan jaminan serta kebijakan atas klaim pada bahan baku.
5. *Technical capability,* kriteria yang menilai kemampuan *supplier* secara teknis.
6. *Performance history,* kriteria yang menilai sejarah *supplier* dalam kinerjanya.
7. *Financial position,* kriteria yang melihat posisi keuangan dan tingkat kredit dari *supplier*.
8. *Production facilities,* kriteria yang menilai kelengkapan fasilitas yang dimiliki *supplier*.
9. *Procedural compliance,* kriteria yang melihat kepatuhan terhadapat prosedur perusahaa.
10. *Reciprocal arrangements,* krteria yang mempertimbangkan pada pengaturan *supplier* dalam melakukan hubungan timbal balik.
11. *Communication system,* kriteria yang menilai sistem komunikasi yang digunakan oleh *supplier*.
12. *Training aid,* kriteria yang menilai dari *supplier* dalam memberikan pelatihan dan penggunaan bahan baku.

[13] Željko Stević, et al, "*Novel integrated multi-criteria model for supplier selection: Case study construction company.*" , *Symmetry* 9.11 (2017), 279.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

13. *Reputation and posititition in the industry,* kriteria yang melihat posisi dan reputasi bahan baku dalam industri yang terkait.
14. *Amount of past business,* kriteria yang mempertimbangkan jumlah bisnis yang dilakukan oleh *supplier* sebelumnya.
15. *Desire to do business,* kriteria yang melihat tujuan usaha yang dilakukan oleh *supplier*.
16. *Geographical location,* kriteria yang mempertimbangkan lokasi *supplier* dengan lokasi perusahaan.
17. *Management and organization,* kriteria dalam menilai manajemen serta organisasi dari *supplier*.
18. *Labor relations record,* kriteria yang melihat catatan hubungan antara *supplier* dengan karyawan-karyawannya.
19. *Operating controls,* kriteria yang menilai *supplier* dalam melakukan pengendalian operasional.
20. *Packaging ability,* kriteria yang melihat pada kemampuan *supplier* dalam pengemasan bahan baku.
21. *Repair services,* kriteria yang menilai pelayanan dalam memperbaiki bahan baku yang diberikan oleh *supplier*.
22. *Impression,* kriteria yang melihat pada kesan dari *supplier* ketika melaksanakan transaksi.
23. *Attitude,* kriteria yang menilai dari sikap yang diberikan oleh *supplier* pada perusahaan.

E. Evaluasi *Supplier*

Setiap perusahaan tentu mempertimbangkan dalam pemilihan *supplier* dan setelah keputusan pemilihan *supplier* dilaksanakan maka evaluasi perlu dilakukan guna mengetahui kinerja *supplier*. Pada evaluasi kinerja *supplier* merupakan suatu proses penting guna mengidentifikasi kelebihan dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kelemahan *supplier*[14]. Dari hal tersebut perusahaan dapat mengambil sebuah kebijakan atau strategi dalam mengelola *supplier*. (Sivapornpunlerd, 2014 :647) Menurut Mohanty (1993) evaluasi *supplier* adalah masalah pada keputusan yang tidak terstruktur. Hal tersebut karena sebagai berikut:

1) Sifat dan struktur proses manajemen suplai bersifat kompleks / rumit.
2) Sering ada kurangnya informasi yang lengkap karena lingkungan bisnis yang dinamis dan tidak pasti.
3) Ketika kompetisi di pasar meningkat, terdapat jarak penelitian yang besar untuk pembuat keputusan.
4) Sering tidak adanya data perhitungan karena sifat perkembangan dari proses suplai itu sendiri.
5) Ada beberapa ketidakpastian dalam mengoperasionalkan hasil dari pilihan keputusan karena dinamika perilaku internal organisasi.
6) Ada banyak faktor yang terlibat dalam pemilihan keputusan yang sering saling bertentangan dan terkadang saling melengkapi. Sering kali, faktor-faktor seperti itu tidak dapat diekspresikan dalam unit yang dapat dibandingkan dan beberapa faktor mungkin mencerminkan aspek psikologis seperti pertimbangan kualitatif dan tidak berwujud [[15]]

Secara umum pemilihan kriteria pada *supplier* bersifat relatif dan tergantung oleh standard yang telah ditentukan sendiri. Terdapat banyak faktor dalam pemilihan kriteria atau sebagai alat ukur penilaian kinerja *supplier*.

F. *Analytical Hierarchi Process* (AHP)

Analytical Hierarchy Process adalah teknik untuk membantu permasalahan dengan pilihan berbagai kriteria. Menurut Sri Mulyono (2016) penerapannya telah meluas sebagai metode alternatif untuk menyelesaikan bermacam-macam

[14] Nathavat Sivapornpunlerd & Siri-on Setamanit, *"Supplier performance evaluation: a case study of thai offshore oil & gas exploration and production company",* ASBBS Proceedings 21.1 (2014), 647
[15] Mohanty, R. P., & S. G. Deshmukh, *"Use of analytic hierarchic process for evaluating sources of supply*", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 23.3 (1993), 22-28.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masalah, seperti memilih portofolio, analisis manfaat maya, peramalan, dan lain-lain. Singkat kata *Anaytical Hierarchy Process* (AHP) menawarkan penyelesaian keputusan dengan berbagai alternatif dari berbagai kriteria yang ada. [16]

Pada dasarnya *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah sebuah teori tentang pengukuran yang digunakan untuk menemukan skala rasio dari perbandingan pasangan yang diskrit maupun kontinu. *Analytical Hierarchy Process* (AHP) diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1971-1975 ketika di Wharton School.

Jurnal Thomas L. Saaty tahun 2008 memberi penjelasan bahwa ketika membuat sebuah keputusan menggunaka teknik AHP diperlukan beberapa langkah sebagai berikut:

a. Menentukan permasalahan yang terjadi serta memutuskan beberapa solusi untuk permasalahan tersebut.
b. Membuat struktur secara hirarki yang dimulai dari atas dengan tujuan keputusan. Pada level selanjutnya yakni level menengah yang berisikan beberapa kriteria. Kemudian pada level bawah berisikan tentang elemen-elemen yang saling berhubungan dengan kriteria.
c. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang digunakan untuk membandingkan elemen-elemen dari atas hingga bawah.
d. Menggunakan angka prioritas untuk memberikan bobot prioritas pada tiap-tiap kriteria hingga pada elemen-elemen kriteria.[17]

Dalam menggunakan teknik *Analytical Hierarchy Process* (AHP) perlu diketahui prinsip-prinsip yang harus dipahami, antara lain:

[16] Sri Mulyono, “Riset Operasi Edisi 2”, “Jakarta: Mitra Wacana Media, 2017), hlm. 320
[17] Thomas L Saaty, *"Decision making with the analytic hierarchy process"*, *International journal of services sciences* 1.1 (2008), 83-98.

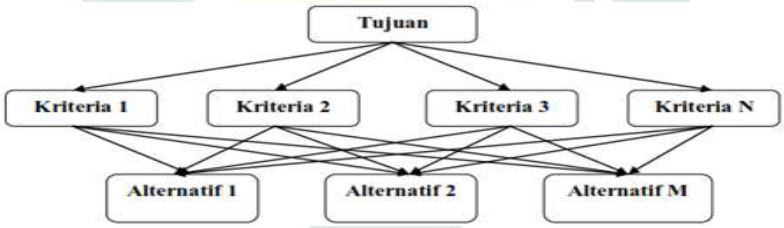
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. *Decomposition*

Menurut Sri Mulyono (2016) *decomposition* adalah memecah persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya, jika ingin mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan juga dilakukan terhadap unsur-unsurnya sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut, sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan tersebut.[18] Proses tersebut disebut hirarki (*hierarchy)*. Terdapat 2 jenis hirarki, yaitu lengkap dan tak lengkap. Hirarki lengkap adalah sebuah hirarki yang setiap elemen pada suatu tingkat memiliki hubungan terhadap semua elemen yang ada, sementara hirarki tak lengkap adalah tidak semua elemen yang ada memiliki hubungan terhadap semua elemen. Bentuk dari *decomposition*:

- Tingkat 1: Tujuan keputusan
- Tingkat 2: Elemen-elemen / Kriteria-kriteria
- Tingkat 3: Alternatif / Keputusan

Gambar 2.1 Struktur Hirarki



2.*Comperative Judgement*

Pada prinsip ini yaitu membuat penilaian tentang tingkat kepentingan relative dua elemen pada suatu tingkat tertentu. Menurut Sri Mulyono (2016) penilaian ini sangatlah penting dan merupakan inti dari *Analytical Hierarchy Process*(AHP)[19]. Hasil dari penilaian ini

[18] Sri Mulyono, "Riset Operasi Edisi 2", "Jakarta: Mitra Wacana Media, 2017), hlm 321.
[19] Ibid, hlm. 321.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disajikan dalam bentuk matriks *pairwise comparison*. Penyusunan skala tingkat kepentingan ini berpatokan pada tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.1 skala tingkat kepentingan

Tingkat kepentingan	Definisi
1	Sama pentingnya dibanding yang lain
3	Sedikit pentingnya dibanding yang lain
5	Kuat pentingnya dibanding yang lain
7	Sangat kuat pentingnya dibanding yang lain
9	Mutlak sangat kuat pentingnya dibanding yang lain
2,4,6,8	Nilai diantara dua penilaian yang berdekatan
Reciprocal	Jika elemen i memiliki salah satu angka diatas ketika dibandingkan elemen i, maka j memiliki nilai kebalikannya ketika dibandingkan elemen i

3. *Synthesis of Priority*

Setelah menemukan setiap matriks *pairwise comparison* maka hal yang perlu diperhatikan adalah mencari metode *eigenvector* yaitu sebuah matriks yang keduanya dapat mendefinisikan matriks lain(berpasangan) yang gunanya mendapatkan bobot relatif untuk unsur-unsur pengambilan keputusan.

4.*Logical consistency*

Menurut Sri Mulyono (2016) konsitensi memiliki 2 makna yang pertama adalah bahwa objek-objek yang serupa dapat dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansi, sedangkan yang kedua adalah menyangkut tingkat hubungan antara objek-objek yang didasarkan pada kriteria tertentu.[20]

[20] Ibid, hlm 322.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hubungan prioritas sebagai *eigen vector* terhadap konsistensi adalah untuk mencari vektor prioritas dari matriks *pairwise comparison*. Diketahui elemen-elemen dari suatu tingkat dalam hirarki adalah C_1, C_2,, …. , C_n dan bobot pengaruh mereka adalah w_1,w_2, …. , w_n . Misal $A_{ij} = A_i/A_j$ menunjukkan kekuatan C_1 jika dibandingkan dengan C_j. Matriks dari angka A_{ij} dinamakan matriks *pairwise comparison*, yang diberi symbol A, jika disebutkan bahwa A adalah matriks *reciprocal*, maka $A_{ij} = 1 / A_{ij}$. Pada tabel 2.2 menjelaskan mengenai *eigenvector* (matriks berpasanganan).

Tabel 2. 2 Matrik Perbandingan Berpasangan

C	A_1	A_2	….	A_n
A_1	A_{11}	A_{12}	….	A_{1n}
A_2	A_{21}	A_{22}	….	A_{2n}
…	…	….	….	….
A_n	A_{n1}	A_{n2}	….	A_{nn}

Dalam menentukan sebuah tingkat prioritas ditentukan oleh kriteria yang mempunyai bobot paling tinggi. Indikator terhadap tingkat prioritas diukur dengan *Consistency Index* (CI) yang dirumuskan:

$$CI = (Z_{maks} - n) / (n-1)$$

Analytical Hierarchy Process (AHP) mengukur seluruh tingkat prioritas dengan menggunakan *Consistency Ratio* (CR), yang dirumuskan:

$$CR = \frac{CI}{Random\ Consistency\ Index}$$

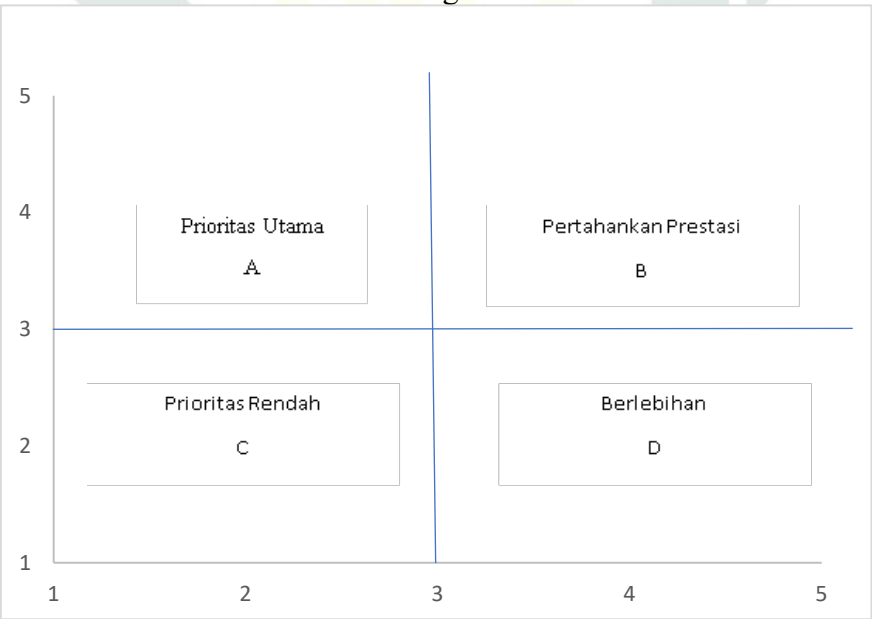
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G. *Importance Performance Analysis*

Teknik analisis *importance performance analysis* (IPA) merupakan sebuah alat ukur untuk menganalisis sebuah performa pada periode tertentu yang dikemukakan oleh Martilla dan James pada tahun 1977[21]. Sebagai pembeli dari *supplier*, perusahaan dapat menggunakan teknik ini untuk mengukur kinerja yang ada dengan membandingkan tingkat kepentingan dari perusahaan terhadap kinerja yang terjadi pada hubungan bisnis dengan *supplier*.

Pada teknik *importance performance analysis* juga dapat dijadikan sebagai teknik dalam mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan dari *supplier* sehingga dapat menjadi bahan acuan untuk mengevaluasi dan membuat strategi bisnis. Teknik ini memberikan sebuah diagram untuk mempermudah dalam menganalisis dari data yang diperoleh. Pada gambar 2.2 diagram tersebut berisi kuadran-kuadran yang memiliki fungsi berbeda-beda.

Gambar 2.2 Diagram Kartesius



[21] Phadermrod, Boonyarat, Richard M. Crowder, and Gary B. Wills, *"Importance-performance analysis based SWOT analysis", International Journal of Information Management,* 44 (2019), 194-203

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada kuadran A berfungsi untuk mengetahui faktor-faktor yang dianggap penting dan diharapkan sehingga menjadi prioritas utama dalam mengevaluasi. Kuadran B berfungsi untuk mengetahui faktor-faktor yang diharapkan sebagai faktor-faktor yang dianggap penting serta diharapkan sebagai factor penunjang kepuasan. Kuadran C berfungsi untuk mengetahui faktor-faktor dianggap memiliki persepsi atau kinerja aktual yang rendah dan tidak terlalu penting, atau tidak terlalu diharapkan sehingga tidak perlu memprioritaskan atau memberi perhatian lebih. Kuadran D berfungsi untuk mengetahui faktor-faktor yang dianggap tidak terlalu penting dan tidak terlalu diharapkan.

Berikut adalah tahapan-tahapan dalam menggunakan teknik analisis *importance performance analasys*:

1. Menghitung Tingkat kesesuaian antara realita dan harapan

   $TKi = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$

   Keterangan:

   Tki : Tingkat kesesuaian responden

   Xi : Skor penilaian kinerja

   Yi : Skor penilaian kepentingan

2. Perhitungan rata-rata realita $\bar{X}$ dan harapan $\bar{Y}$ seluruh responden.

   $\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n}$, $\bar{Y} = \frac{\sum Yi}{n}$

   Keterangan:

   $\bar{X}$ = Skor rata-rata tingkat kinerja

   $\bar{Y}$ = Skor rata-rata tingkat kepentingan

   ΣXi = Jumlah skor tingkat kinerja

   ΣYi = Jumlah skor tingkat kepentingan

   n = Jumlah responden

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Perhitungan rata-rata realita $\bar{\bar{X}}$ dan harapan $\bar{\bar{Y}}$ seluruh pernyataan

   $\bar{\bar{X}} = \frac{\sum \bar{X}}{k}$, $\bar{\bar{Y}} = \frac{\sum \bar{Y}}{k}$

   Keterangan:

   $\sum \bar{X}$ = Jumlah skor rata-rata tingkat kinerja

   $\sum \bar{Y}$ = Jumlah skor rata-rata tingkat kepentingan

   k = Banyaknya pernyataan

Penjabaran tiap pernyataan akan diberikan dalam bentuk diagram kartesius.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III
DATA PENELITIAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

CV. Telaga Jaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri komoditas kerupuk. Perusahaan yang telah dikelola sejak tahun 2010 tersebut menjadi awal dari kebangkitan perusahaan yang sebelumnya bergerak dibidang *furniture*. Setelah transformasi perpindahan dari bisnis *furniture* ke bisnis produksi kerupuk CVTelaga Jaya akan melakukan perubahan menjadi perseroan terbatas (PT) guna menjaga elektabilitas perusahaan untuk semakin berkembang [1].

Terdapat 2 tempat yang dimiliki oleh CV. Telaga Jaya dalam menjalankan bisnisnya dengan fungsi yang berbeda-beda. Kantor pusat dan produksi berada di Desa Perning, Jetis, Mojokerto. Lokasi tersebut merupakan tempat untuk pelaksanaannya kegiatan produksi kerupuk dan administrasi lainnya. Pada tempat berikutnya yaitu di Perumahan Citra Harmoni, Trosobo, Taman, Sidoarjo yang memiliki fungsi sebagai kantor administrasi pengadaan bahan baku dan pemasaran.

Pada awal bisnis produksi kerupuk CV. Telaga Jaya mampu memproduksi sebanyak 100 kg/hari. Namun, saat ini CV. Telaga Jaya sudah mampu memproduksi sebanyak ±10 ton/hari [2]. Perkembangan produksi tersebut diiringi dengan efisiensi dalam melakukan produksi. Saat ini yang dilakukan oleh perusahaan adalah mencari cara efisiensi dalam produksi dan melakukan perubahan pada mesin produksi yang terus diperbarui

[1] Choirun Nisak, *Wawancara*. Mojokerto, 12 November 2019
[2] Ririn, *Wawancara*, Mojokerto, 12 November 2019

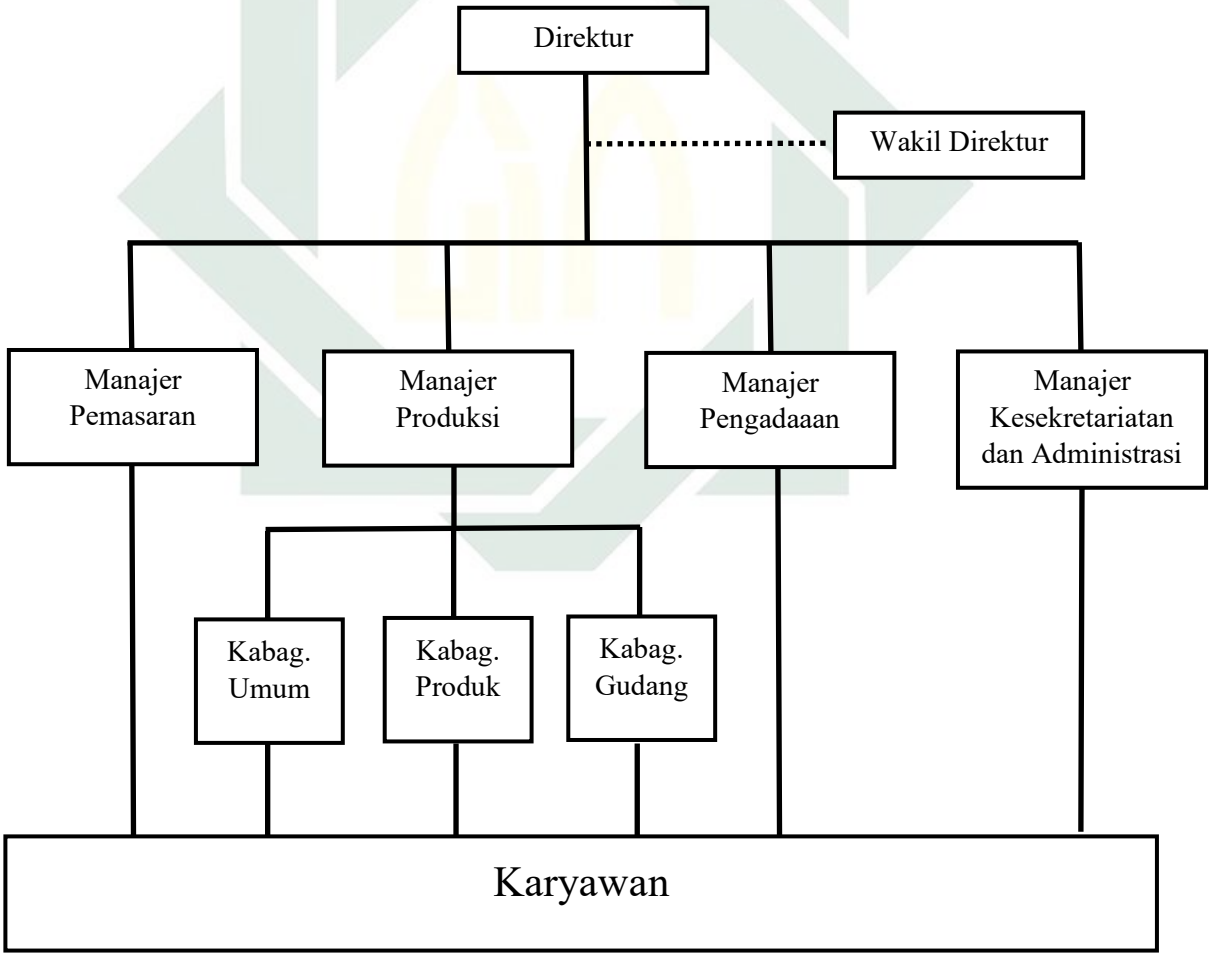
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan mengikuti perkembangan jaman. Begitu pula pada jumlah karyawan yang semula berjumlah 9 karyawan dan hingga saat ini mencapai 78 karyawan.

2. Struktur Organisasi

Untuk Saat ini struktur organisasi CV. Telaga Jaya [Gambar 3.1], namun struktur tersebut dapat berubah setelah terjadi perubahan sewaktu-waktu mengikuti situasi dan kondisi yang ada. Berikut adalah struktur organisasi dan tugas-tugasnya:

Gambar 3.1 Struktur Organisasi CV. Telaga Jaya[3]



Sumber: Direktur CV. Telaga Jaya, Choirun Nisak

[3] Choirun Nisak, *Wawancara,* Mojokerto, 12 November 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Direktur

Tugas dari direktur meliputi: memimpin, mengawasi, mengendalikan, dan pengambil keputusan tertinggi pada perusahaan.

b. Wakil Direktur

Memiliki tugas membantu direktur dalam menjalankan tugasnya.

c. Manajer Pemasaran

Mengendalikan dan menyusun strategi pemasaran serta menjadi perwakilan perusahaan dalam lingkup pasar.

d. Manajer Produksi

Mengendalikan. mengawasi, dan menyusun surat perintah kerja dalam kegiatan produksi kerupuk.

e. Manajer Pengadaaan

Melakukan pengadaan bahan baku serta menjalin hubungan dengan *supplier*.

f. Manajer Kesekretariatan dan Administrasi

Rekapitulasi segala kegiatan yang dilakukan perusahaan mulai dari karyawan, keuangan, dan pasar.

g. Kepala Bagian (Kabag)

Mengawasi jalannya produksi, mesin, kualitas, hingga gudang.

h. Karyawan

Sebagai operator berjalannya produksi di perusahaan.

3. Proses Produksi dan Pengadaan Bahan Baku

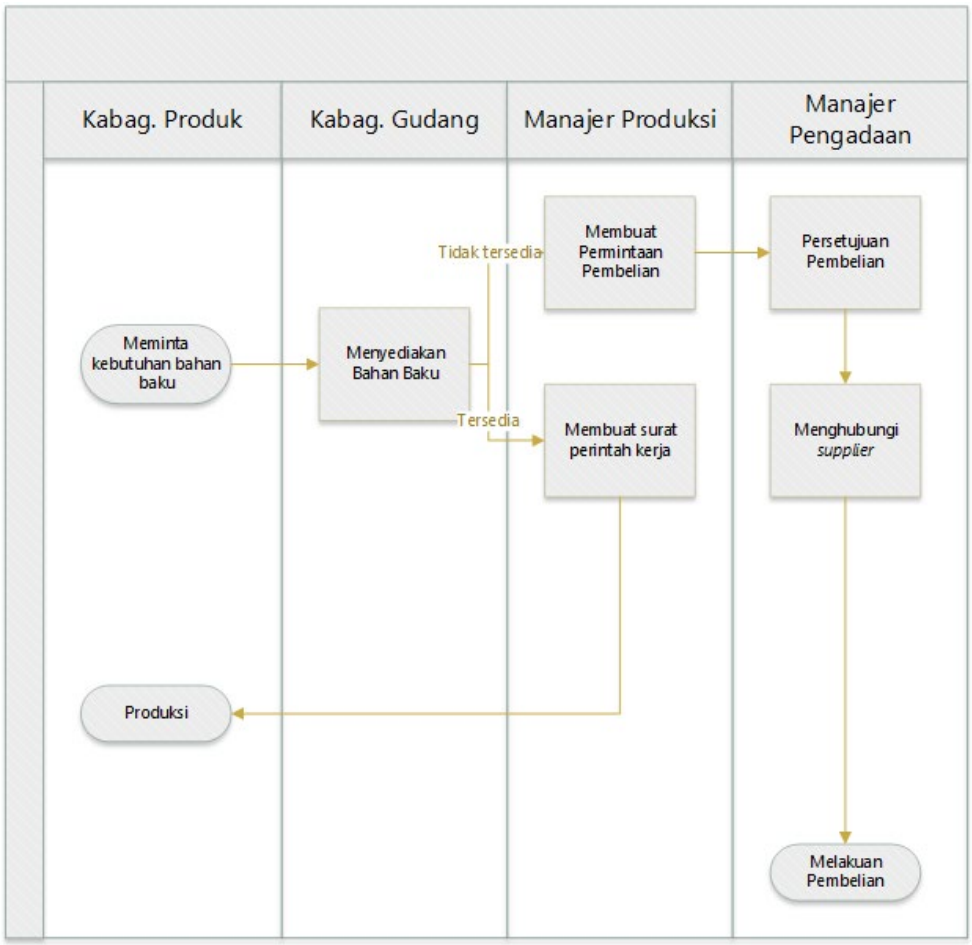
Produksi krupuk yang dilakukan CV. Telaga Jaya dibagi menjad 2 *shift.* Untuk *shift* pertama dilakukan jam 8.00 – 16.00 dan *shift* kedua dilakukan jam 19.00 – 24.00[4]. Produksi krupuk dibagi menjadi 2 yaitu krupuk mawar

[4] Ririn, *Wawancara.* Mojokerto, 12 November 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang dimaksud adalah kerupuk yang berbentuk bunga dan kerupuk iris yang berbentuk krupuk lonjong.

Gambar 3.2 Alur pengadaan bahan baku[5]



Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil wawancara

Dalam melakukan proses produksi krupuk dibutuhkan bahan baku seperti: tepung tapioka, penyedap rasa, pemanis, udang, bawang, serta ikan. Secara umum pengadaan bahan baku dilakukan apabila adanya permintaan kebutuhan untuk produksi. Begitu juga pada CV. Telaga Jaya, dalam melakukan pengadaan bahan baku. Namun, perusahaan juga melakukan pengendalian bahan baku dengan menyediakan stok. Kegiatan pengadaan

[5] Nur Faizah, *Wawancara*. Sidoarjo, 11 November 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahan baku dilakukan apabila adanya laporan permintaan bahan baku dari kabag selaku bagian yang bertanggung jawab terkait gudang penyimpanan. Pada [Gambar 3.2] merupakan alur pengadaan bahan baku pada CV. Telaga Jaya.

B. Kriteria & Sub-Kriteria *Supplier* CV. Telaga Jaya

Pada penentuan kriteria dan sub-kriteria *supplier,* CV. Telaga Jaya melibatkan beberapa elemen manajemen yaitu: Direktur, manajer pengadaan, manajer kesekretariatan dan administrasi, serta manajer produksi. Hal tersebut dilakukan agar kegiatan produksi dapat berjalan optimal. Metode yang dilakukan oleh manajemen ialah dengan mengadakan diskusi[6].

Dari hasil diskusi tersebut dijadikan acuan bagi manajer pengadaan untuk melakukan pemenuhan bahan baku produksi CV. Telaga Jaya. Perusahaan memiliki beberapa kriteria dalam menentukan *supplier* yang akan diajak kerja sama, yaitu: harga, kualitas, pembayaran, sikap, pengemasan, dan pelayanan perbaikan. Hal tersebut memiliki kesamaan dengan pendekatan Dicskson mengenai *supplier evaluation criteria*, yaitu *net price, quality, financial position, attitude, packaging ability,* dan *repair service*[7].

Pada setiap kriteria diatas memiliki sub-kriteria tersendiri untuk melihat lebih luas kriteria yang ada. Adapun pada referensi penelitian lain mengatakan bahwa penentuan kriteria dan sub-kriteria mengikuti ketentuan pada obyek penelitian yang dilakukan. Untuk itu penulis bertanya secara lebih detail pada manajer pengadaan perusahaan mengenai sub-kriteria yang ada. Berikut adalah sub-kriteria pada setiap kriteria yang ada di CV. Telaga Jaya[8]:

---

[6] Choirun Nisak, *Wawancara*, Mojokerto, 12 November 2019
[7] Željko Stević, et al, "*Novel integrated multi-criteria model for supplier selection: Case study construction company.*" , *Symmetry* 9.11 (2017), 279.
[8] Nur Faizah, *Wawancara*, Sidoarjo, 11 November 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Harga

   Penentuan harga menjadi salah satu kriteria perusahaan untuk memperoleh bahan baku yang murah. Dari kriteria harga terdapat sub-kriteria, antara lain:

   a. Harga yang bersaing

      Harga yang bersaing merupakan pemilihan dari sudut harga yang diberikan oleh *supplier* pada perusahaan.

   b. Potongan harga

      Potongan harga merupakan pemilihan oleh perusahaan dari upaya *supplier* memberikan harga yang berbeda dengan perusahaan lainnya.

2. Kualitas

   Untuk membuat produk yang memiliki kualitas tinggi tentu bahan baku yang digunakan juga memiliki kualitas. Namun, perusahaan memiliki standard kualitas tersendiri atau biasa disebut resep rahasia untuk membuat sebuah produk. Oleh karena itu terdapat 3 sub-kriteria yang digunakan perusahaan untuk melihat bahan baku dari *supplier*, yaitu:

   a. Standard bahan baku yang beredar di pasar

      Yang dimaksud dari sub-kriteria diatas ialah kualitas bahan baku yang sering digunakan oleh perusahaan lain dalam membuat produk sejenis.

   b. Standard bahan baku yang telah ditentukan perusahaan

      Pada sub-kriteria ini, perusahaan mencari *supplier* guna mencari bahan baku yang sesuai dengan resep rahasia perusahaan.

   c. Tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya

      Dengan adanya sertifikasi produk menjadikan nilai kepercayaan bagi perusahaan dalam mencari bahan baku.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Pembayaran

   Agar arus kas keuangan stabil maka perusahaan juga memberikan kriteria tersendiri. Terdapat 2 sub-kriteria yang dilihat oleh perusahaan dalam memilih *supplier*, yaitu:

   a. Sistem pembayaran

      Sistem pembayaran yang digunakan ialah dengan memilih pembayaran tunai, bilyet giro, atau transfer.

   b. Penentuan tenggat pembayaran

      Lamanya durasi pembayaran juga menjadi faktor dalam menentukan *supplier*. Bagi perusahaan yang terpenting ialah adanya kesepakatan yang tepat bagi kedua belah pihak.

4. Sikap

   Pemilihan kriteria diatas merupakan faktor bagi perusahaan dalam menjalin kerja sama dengan *supplier*. Terdapat 3 sub-kriteria yang digunakan perusahaan, yaitu:

   a. Respon *supplier* dalam melayani perusahaan

      Dalam proses berjalannya kerja sama yang dilakukan, perusahaan melihat respon *supplier* dalam pemenuhan bahan baku yang dilakukan oleh perusahaan.

   b. Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan

      Pada saat menjalin komunikasi, perusahaan melihat *supplier* dengan gaya komunikasi. Hal tersebut agar hubungan yang terjalin dapat dinilai.

   c. Negosiasi yang baik

      Proses negosiasi dengan *supplier* dilakukan agar mendapatkan keuntungan bagi kedua belah pihak.

5. Pengemasan

   Perusahaan melihat *supplier* dari cara melakukan pengemasan bahan baku. Penilaian dilakukan saat proses pengiriman hingga sampai ke

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

gudang bahan baku perusahaan. Hal tersebut agar dalam penyimpanan di gudang menjadi tertata baik, serta lebih mudah ketika akan produksi. Berikut adalah sub-kriteria yang diberikan:

a. Daya tahan kemasan

   Kekuatan pada kemasan bahan baku menjadi faktor dalam memperhitungkan kegiatan produksi. Hal tersebut agar perusahaan dapat memperkirakan penggunaan bahan baku.

b. Penampilan kemasan

   Kemasan dengan penampilan yang baik menjadi faktor dalam pengendalian gudang bahan baku.

c. Waktu pengemasan

   Lamanya waktu dalam pengiriman hingga sampai ke gudang bahan baku menjadi faktor penilaian perusahaan pada *supplier*.

6. Pelayanan Perbaikan

   Harapan saat melakuakan pembelian yang dilakukan ialah adanya bahan baku yang tidak rusak. Namun hal tersebut tidak dapat dihidarkan oleh perusahaan karena adanya faktor lain. Oleh karenanya perusahaan memberikan nilai untuk *supplier* yang memberikan pelayanan perbaikan pada bahan baku yang telah dibeli. Berikut adalah sub-kriterianya:

   a. Kesanggupan *supplier* dalam perbaikan bahan baku rusak

      Sub-kriteria ini merupakan penilaian yang diberikan ketika perusahaan telah memberikan bahan baku yang rusak kepada *supplier* dan diberikan perbaikan.

   b. Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang rusak

      Dengan adanya pemberitahuan bahwa terdapat bahan baku yang rusak pada *supplier*, perusahaan menilai tanggung jawabnya dalam memperbaikan bahan baku rusak.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Jaminan perbaikan pasca pembelian

Sebelum atau sesudah melakukan pembelian bahan baku, *supplier* memberikan jaminan perbaikan walaupun jika tidak terdapat bahan baku yang rusak.

Berikut adalah gambaran secara ringkas kriteria-kriteria yang dijadikan acuan untuk memilih *supplier* oleh perusahaan:

Tabel 3.1 Kriteria dan sub-kriteria pemilihan *supplier* CV. Telaga Jaya[9]

NO	Kriteria	Sub-Kriteria
1	Harga (H)	Harga yang bersaing (H_1)
		Pemberian potongan harga (H_2)
2	Kualitas (K)	Standard bahan baku yang beredar di pasar (K_1)
		Standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan (K_2)
		Tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya (K_3)
3	Pembayaran (P)	Sistem pembayaran (P_1)
		Penentuan tenggat pembayaran (P_2)
4	Sikap (S)	Respon *supplier* dalam melayani perusahaan (S_1)
		Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan (S_2)
		Bernegosiasi dengan baik (S_3)
5	Pengemasan (Pm)	Daya tahan kemasan (Pm_1)
		Penampilan kemasan (Pm_2)
		Waktu pengemasan (Pm_3)

[9] Nur Faizah, *Wawancara*. Sidoarjo, 11 November 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6	Pelayanan perbaikan (Pp)	Kesanggupan *supplier* dalam perbaikan barang cacat (Pp_1)
		Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat (Pp_2)
		Adanya jaminan perbaikan pasca pembelian (Pp_3)

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil wawancara

C. Jumlah & Jenis *Supplier* CV. Telaga Jaya

Saat ini CV. Telaga Jaya memiliki 7 *supplier* utama dalam pemenuhan bahan baku untuk pembuatan kerupuk[10]. Berikut adalah *supplier* yang telah bekerja sama dengan CV. Telaga Jaya:

1. PT. KLM

   Perusahaan ini merupakan penyedia bahan baku tepung tapioka yang bertempat di Sidoarjo, Jawa Timur.
2. PT. MY

   Perusahaan ini merupakan penyedia bahan baku tepung tapioka yang bertempat di Surabaya, Jawa Timur.
3. PT. RM

   Perusahaan ini merupakan penyedia bahan baku tepung tapioka yang bertempat di Surabaya, Jawa Timur.
4. PT. ASN

   Perusahaan ini merupakan penyedia bahan baku bawang putih yang bertempat di Sidoarjo, Jawa Timur.
5. PT. ALV

   Perusahaan ini merupakan penyedia bahan baku penyedap rasa yang bertempat di Sidoarjo, Jawa Timur.

[10] Nur Faizah, *Wawancara*, Sidoarjo, 11 November 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. PT. PTH

   Perusahaan ini merupakan penyedia bahan baku pemanis makanan yang bertempat di Surabaya, Jawa Timur.

7. PT. MLK

   Perusahaan ini merupakan penyedia bahan baku ikan yang bertempat di Surabaya, Jawa Timur.

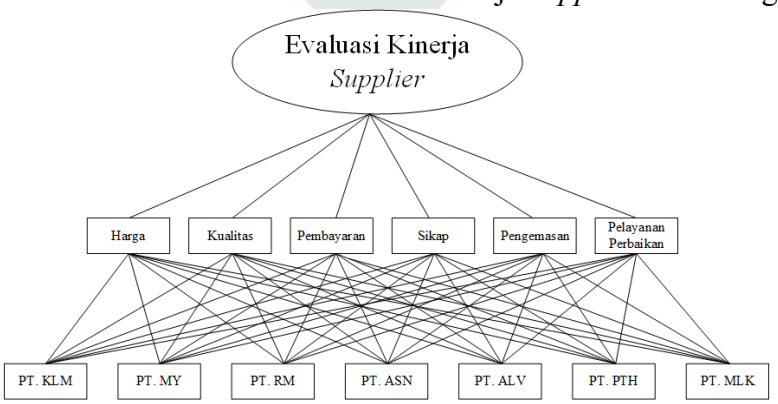
D. Data Hasil *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Dari hasil temuan diatas dapat dilakukan pemberiaan bobot pada setiap kriteria dan sub-kriteria yang ada dengan menggunakan metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparasion*). Pemerian bobot dilakukan agar mengetahui kriteria prioritas dalam menilai *supplier*. Berikut adalah hasil dari perhitungan AHP berdasarkan wawancara, observasi, dan pemberian angket penilaian pada perusahaan:

1. Penyusunan Hierarki

   Sesuai dengan hierarki yang dikemukakan oleh Thomas L. Saaty, pada langkah ini bertujuan untuk menyusun secara hierarki kriteria-kriteria yang akan dievaluasi[11]. Kriteria-kriteria tersebut akan berhubungan dengan *supplier* yang akan dilakukan evaluasi.

Gambar 3.3 Struktur Hierarki Evaluasi Kinerja *Supplier* CV. Telaga Jaya



Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil wawancara

[11] Sri Mulyono, "Riset Operasi Edisi 2", "Jakarta: Mitra Wacana Media, 2017),. hlm 321

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Matriks Perbandingan Bepasangan

   Pada tahap ini penulis memberikan angket penilaian perbandingan berpasangan (*pariwise comparison*) untuk memperoleh data bobot pada tiap kriteria yang ada. Angket penilaian berupa angka berskala 1-9. Angket tersebut diisi oleh Ibu Nur Faizah selaku manajer pengadaan dan Ibu Choirun Nisak selaku direktur perusahaan yang memberikan konfirmasi atas pengisian tersebut. Berikut adalah tabel matriks perbandingan berpasangan pada kriteria *supplier* CV. Telaga Jaya:

Tabel 3. 2 Tabel Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria *Supplier* CV. Telaga Jaya

Kriteria	H	K	P	S	Pm	Pp
H	1	4	2	5	6	4
K	1/4	1	1/3	2	3	5
P	1/2	3	1	6	7	3
S	1/5	1/2	1/6	1	3	1/4
Pm	1/6	1/3	1/7	1/3	1	1/5
Pp	1/4	1/5	1/3	4	5	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil wawancara

Keterangan:

a. H = Harga
b. K = Kualitas
c. P = Pembayaran
d. S = Sikap
e. Pm = Pengemasan
f. Pp = Pelayanan Perbaikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Hasil Bobot Kriteria

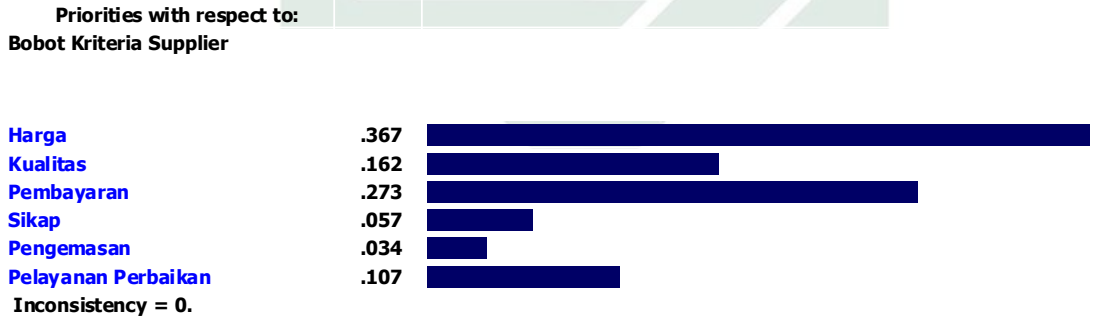
Setelah melakukan perhitungan dari hasil angket penilaian yang dilakukan oleh manajer pengadaan CV. Telaga Jaya tersebut maka dapat ditentukan bobot kriteria pada *supplier*. Berikut adalah hasil dari perhitungan yang dilakukan pada *software* Expert Choice 11:

Tabel 3. 3 Hasil perbandingan berpasangan kriteria *Supplier* CV. Telaga Jaya

Rank	Kriteria	Bobot
1	Harga	0.367
2	Pembayaran	0.273
3	Kualitas	0.162
4	Pelayanan Perbaikan	0.107
5	Sikap	0.057
6	Pengemasan	0.034
	Total	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

Gambar 3. 4 Grafik Hasil Pembobotan Melalui Expert Choice 11



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

a. Harga (H)

Tabel 3. 4 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria harga

Kriteria	H_1	H_2
H_1	1	4
H_2	1/4	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Harga yang bersaing (H_1)

Tabel 3. 5 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria harga yang bersaing

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	4	5	2	2	1/2	3
PT. MY	1/4	1	.2	1/2	2	1/5	1/2
PT. RM	1/5	1/2	1	1/3	2	1/4	1/3
PT. ASN	1/2	2	3	1	3	2	3
PT. ALV	1/2	1/2	1/2	1/3	1	1/4	1/5
PT. PTH	2	5	4	1/2	4	1	3
PT. MLK	1/3	2	3	1/3	5	1/3	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

2) Pemberian potongan harga (H_2)

Tabel 3. 6 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria pemberian potongan harga

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	4	3	1/3	5	2	2
PT. MY	1/4	1	1/3	1/4	4	1/2	1/2
PT. RM	1/3	3	1	1/3	3	1/2	1/2
PT. ASN	3	4	3	1	7	3	5
PT. ALV	1/5	1/4	1/3	1/7	1	1/5	1/4
PT. PTH	1/2	2	2	1/3	5	1	2
PT. MLK	1/2	2	2	1/5	1/4	1/2	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

b. Kualitas (K)

Tabel 3. 7 Penilaian perbandingan berpasangan kriteria kualitas

Kriteria	K_1	K_1	K_1
K_1	1	1/3	1/2
K_2	3	1	3
K_3	2	1/3	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Standard bahan baku yang beredar di pasar

Tabel 3. 8 Penilaian perbandingan berpasanganan sub-kriteria standard bahan baku yang beredar di pasar

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	2	3	4	1/3	2	4
PT. MY	1/2	1	4	4	1/2	1/3	5
PT. RM	1/3	1/4	1	2	1/4	1/2	3
PT. ASN	1/4	1/4	1/2	1	1/4	1/4	3
PT. ALV	3	2	4	4	1	4	5
PT. PTH	1/2	3	2	4	1/4	1	3
PT. MLK	1/4	1/5	1/3	1/3	1/5	1/3	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

2) Standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan

Tabel 3. 9 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	4	5	2	3	5	3
PT. MY	1/4	1	2	1/4	1/3	3	2
PT. RM	1/5	1/2	1	1/4	1/3	2	1/3
PT. ASN	1/2	4	4	1	3	6	3
PT. ALV	1/3	3	3	1/3	1	5	2
PT. PTH	1/5	1/3	1/2	1/6	1/6	1	1/5
PT. MLK	1/3	1/2	3	1/3	1/2	5	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya

Tabel 3. 10 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria tesertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	2	2	2	1/2	2	2
PT. MY	1/2	1	2	2	1/2	2	3
PT. RM	1/2	1/2	1	1/2	2	1/2	2
PT. ASN	1/2	1/2	2	1	1/2	2	2
PT. ALV	2	2	1/2	2	1	2	3
PT. PTH	1/2	1/2	2	1/2	1/2	1	3
PT. MLK	1/2	1/3	1/2	1/2	1/3	1/3	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

c. Pembayaran

Tabel 3. 11 Penilaian perbandingan berpasangan kriteria pembayaran

Kriteria	P_1	P_2
P_1	1	3
P_2	1/3	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

1) Sistem pembayaran

Tabel 3. 12 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria sistem pembayaran

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	3	1/3	5	3	2	1/2
PT. MY	1/3	1	1/5	4	1/3	1/3	1/4
PT. RM	3	5	1	5	4	3	2
PT. ASN	1/5	1/4	1/5	1	1/4	1/4	1/5
PT. ALV	1/3	3	1/4	4	1	1/2	1/3
PT. PTH	1/2	3	1/3	4	2	1	1/2
PT. MLK	2	4	1/2	5	3	2	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Penentuan tenggat pembayaran

Tabel 3. 13 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria penentuan tenggat pembayaran

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	2	1/2	2	2	1/2	2
PT. MY	1/2	1	1/2	2	1/2	1/2	2
PT. RM	2	2	1	2	2	2	2
PT. ASN	1/2	1/2	1/2	1	1/2	2	2
PT. ALV	1/2	2	1/2	2	1	1/2	2
PT. PTH	2	2	1/2	1/2	2	1	2
PT. MLK	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

d. Sikap

Tabel 3. 14 Penilaian perbandingan berpasangan kriteria sikap

Kriteria	S_1	S_2	S_3
S_1	1	2	2
S_2	1/2	1	2
S_3	1/2	1/2	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

1) Respon *supplier* dalam melayani perusahaan

Tabel 3. 15 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria respon *supplier* dalam melayani perusahaan

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	5	4	5	1/2	3	4
PT. MY	1/5	1	1/4	1/3	1/5	1/5	1/3
PT. RM	1/4	4	1	4	1/4	1/2	3
PT. ASN	1/55	3	1/4	1	1/5	1/4	2
PT. ALV	2	5	4	5	1	3	4
PT. PTH	1/3	5	2	4	1/3	1	3
PT. MLK	1/4	3	1/3	1/2	1/4	1/3	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Gaya komunikasi *supplier* dengan perusahaan

Tabel 3. 16 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria gaya komunikasi *supplier* dengan perusahaan

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	3	1/3	4	1/4	1/4	3
PT. MY	1/3	1	1/5	2	1/5	1/5	1/3
PT. RM	3	5	1	5	1/3	1/3	4
PT. ASN	1/4	1/2	1/5	1	1/5	1/5	1/4
PT. ALV	4	5	3	5	1	3	4
PT. PTH	4	5	3	5	1/3	1	4
PT. MLK	1/3	3	1/4	4	1/4	1/4	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

3) Negosiasi yang baik

Tabel 3. 17 Penilaian perbandingan berpasangan sub-krtieria negosiasi yang baik

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	3	1/4	4	5	1/3	1/2
PT. MY	1/3	1	1/4	2	3	1/4	1/3
PT. RM	4	4	1	4	5	2	3
PT. ASN	1/4	1/2	1/4	1	3	1/4	1/4
PT. ALV	1/5	1/3	1/5	1/3	1	1/5	1/5
PT. PTH	3	4	1/2	4	5	1	2
PT. MLK	2	3	1/3	4	5	1/2	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Pengemasan

Tabel 3. 18 Penilaian perbandingan berpasangan kriteria pengemasan

Kriteria	Pm_1	Pm_2	Pm_3
Pm_1	1	5	2
Pm_2	1/5	1	1/4
Pm_3	1/2	4	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

1) Daya tahan kemasan

Tabel 3. 19 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria daya tahan kemasan

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	1/3	4	5	1/3	4	5
PT. MY	3	1	3	4	1/2	3	5
PT. RM	1/4	1/3	1	2	1/3	2	4
PT. ASN	1/5	1/4	1/2	1	1/4	1/3	4
PT. ALV	3	2	3	4	1	4	5
PT. PTH	1/4	1/3	1/2	3	1/4	1	3
PT. MLK	1/5	1/5	1/4	1/4	1/5	1/3	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

2) Penampilan kemasan

Tabel 3. 20 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria penampilan kemasan

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	2	3	4	1/2	3	5
PT. MY	1/2	1	2	4	1/3	3	5
PT. RM	1/3	1/2	1	3	1/3	2	4
PT. ASN	1/4	1/4	3	1	1/4	1/3	3
PT. ALV	2	3	3	4	1	4	5
PT. PTH	1/3	1/3	1/2	3	1/4	1	3
PT. MLK	1/5	1/5	1/4	1/3	1/5	1/3	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Waktu pengemasan

Tabel 3. 21 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria waktu pengemasan

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	1/3	3	4	1/3	5	3
PT. MY	3	1	4	5	2	5	4
PT. RM	1/3	1/4	1	4	1/3	5	2
PT. ASN	1/4	1/5	1/4	1	1/4	3	1/3
PT. ALV	3	1/2	3	4	1	5	3
PT. PTH	1/5	1/5	1/5	1/3	1/5	1	1/4
PT. MLK	1/3	1/4	1/2	3	1/3	4	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

f. Pelayanan Perbaikan

Tabel 3. 22 Penilaian perbandingan berpasangan kriteria pelayanan perbaikan

Kriteria	Pp_1	Pp_2	Pp_3
Pp_1	1	1/2	3
Pp_2	2	1	3
Pp_3	1/3	1/3	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

1) Kesanggupan *supplier* memperbaiki bahan baku cacat

Tabel 3. 23 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria kesanggupan *supplier* memperbaiki bahan baku cacat

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	1/2	1/4	3	1/3	1/3	3
PT. MY	2	1	1/3	3	1/2	1/3	4
PT. RM	4	3	1	4	3	2	5
PT. ASN	1/3	1/3	1/4	1	1/4	1/4	3
PT. ALV	3	2	1/3	4	1	1/2	5
PT. PTH	3	3	1/2	4	2	1	5
PT. MLK	1/3	1/4	1/5	1/3	1/5	1/5	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Tanggung jawab *supplier* adanya bahan baku cacat

Tabel 3. 24 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria tanggung jawab *supplier* adanya bahan baku cacat

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	3	1/5	1/4	1/4	1/3	1/3
PT. MY	1/3	1	1/5	1/5	1/5	1/4	1/4
PT. RM	5	5	1	2	3	4	3
PT. ASN	4	5	1/2	1	2	4	3
PT. ALV	4	5	1/3	1/2	1	3	2
PT. PTH	3	4	1/4	1/4	1/3	1	1/2
PT. MLK	3	4	1/3	1/3	1/2	2	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

3) Adanya jaminan pasca pembelian

Tabel 3. 25 Penilaian perbandingan berpasangan sub-kriteria adanya jaminan pasca pembelian

Kriteria	PT. KLM	PT. MY	PT. RM	PT. ASN	PT. ALV	PT. PTH	PT. MLK
PT. KLM	1	2	1/3	1/2	2	1/2	2
PT. MY	1/2	1	1/3	1/3	2	1/2	3
PT. RM	3	3	1	2	2	2	3
PT. ASN	2	3	1/2	1	1/2	2	2
PT. ALV	1/2	1/2	1/2	1/2	1	1/2	3
PT. PTH	2	2	1/2	1/2	2	1	3
PT. MLK	1/2	1/3	1/3	1/2	1/2	1/3	1

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

E. Data Hasil *Importance Performance Analysis* (IPA)

Melalui hasil pembobotan kriteria melalui AHP diatas, maka penulis menemukan angka bobot kepentingan pada setiap kriteria. Hal tersebut dapat dijadikan untuk perhitungan melalui teknik *Importance Performance Analysis*. Dalam mengukur kinerja tiap *supplier* penulis memberikan skala 1-5. Dari skala tersebut akan didapati angka yang menunjukkan bahwa semakin tinggi angka yang diperoleh maka semakin baik. Hasil dari teknik ini digunakan untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengevaluasi kinerja *supplier* CV. Telaga Jaya karena dapat menghasilkan suatu diagram kartesius yang dapat dijadikan untuk menganalisis SWOT.

Angket penilian yang diberikan oleh penulis pada manajer pengadaan merupakan untuk melihat kinerja setiap *supplier* yang selama ini memberikan bahan baku untuk perusahaan. Penghitungan dilakukan dengan menggunakan *software* Microsoft Excel 2016 agar dapat menghasilkan perhitungan data yang akurat. Berikut adalah hasil kinerja *supplier* yang terdapat pada CV. Telaga Jaya:

1. PT. KLM

Tabel 3. 26 Hasil Kinerja PT. KLM

NO	Kriteria/Sub-Kriteria	Indikator	Tingkat Kesesuaian	Performance (X)	Important (Y)
1	Harga (H)	Harga yang bersaing (H_1)	109.0%	0.4	0.367
		Pemberian potongan harga (H_2)	109.0%	0.4	0.367
2	Kualitas (K)	Standard bahan baku yang beredar di pasar (K_1)	185.2%	0.3	0.162
		Standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan (K_2)	246.9%	0.4	0.162
		Tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya (K_3)	246.9%	0.4	0.162
3	Pembayaran (P)	Sistem pembayaran (P_1)	109.9%	0.3	0.273
		Penentuan tenggat pembayaran (P_2)	109.9%	0.3	0.273
4	Sikap	Respon *supplier* dalam melayani perusahaan (S_1)	701.8%	0.4	0.057

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	(S)	Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan (S_2)	526.3%	0.3	0.057
		Bernegosiasi dengan baik (S_3)	526.3%	0.3	0.057
5	Pengemasan (Pm)	Daya tahan kemasan (Pm_1)	882.4%	0.3	0.034
		Penampilan kemasan (Pm_2)	1176.5%	0.4	0.034
		Waktu pengemasan (Pm_3)	882.4%	0.3	0.034
6	Pelayanan Perbaikan (Pp)	Kesanggupan *supplier* dalam perbaikan barang cacat (Pp_1)	186.9%	0.2	0.107
		Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat (Pp_2)	186.9%	0.2	0.107
		Adanya jaminan perbaikan pasca pembelian (Pp_3)	280.4%	0.3	0.107
		Rata-rata	404.2%	0.325	0.1475

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

Berdasarkan tabel diatas dikatakan bahwa dari keseluruhan sub-kriteria pada *supplier*, dapat dikatakan bahwa kinerja PT. KLM telah baik dengan angka tingkat kesesuaian sebesar 404.2%. Namun masih terdapat beberapa sub-kriteria yang memiliki angka dibawah dari hasil rata-rata kinerja. Adapun hasil rata-rata kinerja pada PT KLM ialah 0.325, sedangkan terdapat beberapa sub-kriteria yang masih berada dibawah angka tersebut. Serta hasil rata-rata dari tingkat kepentingan ialah 0.1475.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. PT. MY

Tabel 3. 27 Hasil Kinerja PT. MY

NO	Kriteria/Sub-Kriteria	Indikator	Tingkat Kesesuaian	Performance (X)	Important (Y)
1	Harga (H)	Harga yang bersaing (H_1)	81.7%	0.3	0.367
		Pemberian potongan harga (H_2)	54.5%	0.2	0.367
2	Kualitas (K)	Standard bahan baku yang beredar di pasar (K_1)	123.5%	0.2	0.162
		Standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan (K_2)	123.5%	0.2	0.162
		Tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya (K_3)	185.2%	0.3	0.162
3	Pembayaran (P)	Sistem pembayaran (P_1)	146.5%	0.4	0.273
		Penentuan tenggat pembayaran (P_2)	146.5%	0.4	0.273
4	Sikap (S)	Respon *supplier* dalam melayani perusahaan (S_1)	526.3%	0.3	0.057
		Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan (S_2)	526.3%	0.3	0.057
		Bernegosiasi dengan baik (S_3)	701.8%	0.4	0.057
5	Pengemasan (Pm)	Daya tahan kemasan (Pm_1)	882.4%	0.3	0.034
		Penampilan kemasan (Pm_2)	882.4%	0.3	0.034
		Waktu pengemasan (Pm_3)	882.4%	0.3	0.034

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6	Pelayanan Perbaikan (Pp)	Kesanggupan *supplier* dalam perbaikan barang cacat (Pp_1)	373.8%	0.4	0.107
		Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat (Pp_2)	373.8%	0.4	0.107
		Adanya jaminan perbaikan pasca pembelian (Pp_3)	373.8%	0.4	0.107
		Rata-rata	399.0%	0.31875	0.1475

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

Berdasarkan tabel diatas dikatakan bahwa dari keseluruhan sub-kriteria pada *supplier*, dapat dikatakan bahwa kinerja PT. MY telah baik dengan angka tingkat kesesuaian sebesar 399%. Namun masih terdapat beberapa sub-kriteria yang memiliki angka dibawah dari hasil rata-rata kinerja. Adapun hasil rata-rata kinerja pada PT MY ialah 0.31875, sedangkan terdapat beberapa sub-kriteria yang masih berada dibawah angka tersebut. Serta hasil rata-rata dari tingkat kepentingan ialah 0.1475.

3. PT. RM

Tabel 3. 28 Hasil Kinerja PT. RM

NO	Kriteria/Sub-Kriteria	Indikator	Tingkat Kesesuaian	Performance (X)	Important (Y)
1	Harga (H)	Harga yang bersaing (H_1)	54.5%	0.2	0.367
		Pemberian potongan harga (H_2)	109.0%	0.4	0.367
2	Kualitas	Standard bahan baku yang beredar di pasar (K_1)	123.5%	0.2	0.162

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	(K)	Standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan (K_2)	123.5%	0.2	0.162
		Tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya (K_3)	185.2%	0.3	0.162
3	Pembayaran (P)	Sistem pembayaran (P_1)	73.3%	0.2	0.273
		Penentuan tenggat pembayaran (P_2)	73.3%	0.2	0.273
4	Sikap (S)	Respon *supplier* dalam melayani perusahaan (S_1)	175.4%	0.1	0.057
		Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan (S_2)	350.9%	0.2	0.057
		Bernegosiasi dengan baik (S_3)	350.9%	0.2	0.057
5	Pengemasan (Pm)	Daya tahan kemasan (Pm_1)	1176.5%	0.4	0.034
		Penampilan kemasan (Pm_2)	882.4%	0.3	0.034
		Waktu pengemasan (Pm_3)	1176.5%	0.4	0.034
6	Pelayanan Perbaikan (Pp)	Kesanggupan *supplier* dalam perbaikan barang cacat (Pp_1)	280.4%	0.3	0.107
		Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat (Pp_2)	93.5%	0.1	0.107
		Adanya jaminan perbaikan pasca pembelian (Pp_3)	93.5%	0.1	0.107
		Rata-rata	332.6%	0.2375	0.1475

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

Berdasarkan tabel diatas dikatakan bahwa dari keseluruhan sub-kriteria pada *supplier*, dapat dikatakan bahwa kinerja PT.RM telah baik dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

angka tingkat kesesuaian sebesar 332.6%. Namun masih terdapat beberapa sub-kriteria yang memiliki angka dibawah dari hasil rata-rata kinerja. Adapun hasil rata-rata kinerja pada PT RM ialah 0.2375, sedangkan terdapat beberapa sub-kriteria yang masih berada dibawah angka tersebut. Serta hasil rata-rata dari tingkat kepentingan ialah 0.1475.

4. PT. ASN

Tabel 3. 29 Hasil Kinerja PT. ASN

NO	Kriteria/Sub-Kriteria	Indikator	Tingkat Kesesuaian	Performance (X)	Important (Y)
1	Harga (H)	Harga yang bersaing (H_1)	81.7%	0.3	0.367
		Pemberian potongan harga (H_2)	109.0%	0.4	0.367
2	Kualitas (K)	Standard bahan baku yang beredar di pasar (K_1)	123.5%	0.2	0.162
		Standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan (K_2)	246.9%	0.4	0.162
		Tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya (K_3)	123.5%	0.2	0.162
3	Pembayaran (P)	Sistem pembayaran (P_1)	36.6%	0.1	0.273
		Penentuan tenggat pembayaran (P_2)	73.3%	0.2	0.273
4	Sikap (S)	Respon *supplier* dalam melayani perusahaan (S_1)	350.9%	0.2	0.057
		Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan (S_2)	175.4%	0.1	0.057

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		Bernegosiasi dengan baik (S_3)	350.9%	0.2	0.057
5	Pengemasan (Pm)	Daya tahan kemasan (Pm_1)	588.2%	0.2	0.034
		Penampilan kemasan (Pm_2)	588.2%	0.2	0.034
		Waktu pengemasan (Pm_3)	588.2%	0.2	0.034
6	Pelayanan Perbaikan (Pp)	Kesanggupan *supplier* dalam perbaikan barang cacat (Pp_1)	186.9%	0.2	0.107
		Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat (Pp_2)	373.8%	0.4	0.107
		Adanya jaminan perbaikan pasca pembelian (Pp_3)	280.4%	0.3	0.107
		Rata-rata	267.3%	0.2375	0.1475

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

Berdasarkan tabel diatas dikatakan bahwa dari keseluruhan sub-kriteria pada *supplier*, dapat dikatakan bahwa kinerja PT. ASN telah baik dengan angka tingkat kesesuaian sebesar 267.3%. Namun masih terdapat beberapa sub-kriteria yang memiliki angka dibawah dari hasil rata-rata kinerja. Adapun hasil rata-rata kinerja pada PT ASN ialah 0.2375, sedangkan terdapat beberapa sub-kriteria yang masih berada dibawah angka tersebut. Serta hasil rata-rata dari tingkat kepentingan ialah 0.1475.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. PT. ALV

Tabel 3. 30 Hasil Kinerja PT. ALV

NO	Kriteria/Sub-Kriteria	Indikator	Tingkat Kesesuaian	Performance (X)	Important (Y)
1	Harga (H)	Harga yang bersaing (H_1)	27.2%	0.1	0.367
		Pemberian potongan harga (H_2)	27.2%	0.1	0.367
2	Kualitas (K)	Standard bahan baku yang beredar di pasar (K_1)	246.9%	0.4	0.162
		Standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan (K_2)	185.2%	0.3	0.162
		Tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya (K_3)	246.9%	0.4	0.162
3	Pembayaran (P)	Sistem pembayaran (P_1)	73.3%	0.2	0.273
		Penentuan tenggat pembayaran (P_2)	109.9%	0.3	0.273
4	Sikap (S)	Respon *supplier* dalam melayani perusahaan (S_1)	701.8%	0.4	0.057
		Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan (S_2)	701.8%	0.4	0.057
		Bernegosiasi dengan baik (S_3)	175.4%	0.1	0.057
5	Pengemasan (Pm)	Daya tahan kemasan (Pm_1)	1176.5%	0.4	0.034
		Penampilan kemasan (Pm_2)	1176.5%	0.4	0.034
		Waktu pengemasan (Pm_3)	1176.5%	0.4	0.034

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6	Pelayanan Perbaikan (Pp)	Kesanggupan *supplier* dalam perbaikan barang cacat (Pp_1)	280.4%	0.3	0.107
		Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat (Pp_2)	280.4%	0.3	0.107
		Adanya jaminan perbaikan pasca pembelian (Pp_3)	186.9%	0.2	0.107
		Rata-rata	423.3%	0.29375	0.1475

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

Berdasarkan tabel diatas dikatakan bahwa dari keseluruhan sub-kriteria pada *supplier*, dapat dikatakan bahwa kinerja PT. ALV telah baik dengan angka tingkat kesesuaian sebesar 423.3%. Namun masih terdapat beberapa sub-kriteria yang memiliki angka dibawah dari hasil rata-rata kinerja. Adapun hasil rata-rata kinerja pada PT ALV ialah 0.29375, sedangkan terdapat beberapa sub-kriteria yang masih berada dibawah angka tersebut. Serta hasil rata-rata dari tingkat kepentingan ialah 0.1475.

6. PT. PTH

Tabel 3. 31 Hasil Kinerja PT. PTH

NO	Kriteria/Sub-Kriteria	Indikator	Tingkat Kesesuaian	Performance (X)	Important (Y)
1	Harga (H)	Harga yang bersaing (H_1)	109.0%	0.4	0.367
		Pemberian potongan harga (H_2)	81.7%	0.3	0.367
2	Kualitas	Standard bahan baku yang beredar di pasar (K_1)	185.2%	0.3	0.162

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	(K)	Standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan (K_2)	61.7%	0.1	0.162
		Tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya (K_3)	123.5%	0.2	0.162
3	Pembayaran (P)	Sistem pembayaran (P_1)	109.9%	0.3	0.273
		Penentuan tenggat pembayaran (P_2)	146.5%	0.4	0.273
4	Sikap (S)	Respon *supplier* dalam melayani perusahaan (S_1)	526.3%	0.3	0.057
		Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan (S_2)	701.8%	0.4	0.057
		Bernegosiasi dengan baik (S_3)	701.8%	0.4	0.057
5	Pengemasan (Pm)	Daya tahan kemasan (Pm_1)	588.2%	0.2	0.034
		Penampilan kemasan (Pm_2)	588.2%	0.2	0.034
		Waktu pengemasan (Pm_3)	294.1%	0.1	0.034
6	Pelayanan Perbaikan (Pp)	Kesanggupan *supplier* dalam perbaikan barang cacat (Pp_1)	373.8%	0.4	0.107
		Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat (Pp_2)	186.9%	0.2	0.107
		Adanya jaminan perbaikan pasca pembelian (Pp_3)	373.8%	0.4	0.107
		Rata-rata	322.0%	0.2875	0.1475

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

Berdasarkan tabel diatas dikatakan bahwa dari keseluruhan sub-kriteria pada *supplier*, dapat dikatakan bahwa kinerja PT. PTH telah baik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan angka tingkat kesesuaian sebesar 322%. Namun masih terdapat beberapa sub-kriteria yang memiliki angka dibawah dari hasil rata-rata kinerja. Adapun hasil rata-rata kinerja pada PT PTH ialah 0.2875, sedangkan terdapat beberapa sub-kriteria yang masih berada dibawah angka tersebut. Serta hasil rata-rata dari tingkat kepentingan ialah 0.1475.

7. PT. MLK

Tabel 3. 32 Hasil Kinerja PT. MLK

NO	Kriteria/Sub-Kriteria	Indikator	Tingkat Kesesuaian	Performance (X)	Important (Y)
1	Harga (H)	Harga yang bersaing (H_1)	81.7%	0.3	0.367
		Pemberian potongan harga (H_2)	81.7%	0.3	0.367
2	Kualitas (K)	Standard bahan baku yang beredar di pasar (K_1)	123.5%	0.2	0.162
		Standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan (K_2)	185.2%	0.3	0.162
		Tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya (K_3)	61.7%	0.1	0.162
3	Pembayaran (P)	Sistem pembayaran (P_1)	146.5%	0.4	0.273
		Penentuan tenggat pembayaran (P_2)	36.6%	0.1	0.273
4	Sikap (S)	Respon *supplier* dalam melayani perusahaan (S_1)	350.9%	0.2	0.057
		Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan (S_2)	350.9%	0.2	0.057

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		Bernegosiasi dengan baik (S_3)	526.3%	0.3	0.057
5	Pengemasan (Pm)	Daya tahan kemasan (Pm_1)	294.1%	0.1	0.034
		Penampilan kemasan (Pm_2)	294.1%	0.1	0.034
		Waktu pengemasan (Pm_3)	588.2%	0.2	0.034
6	Pelayanan Perbaikan (Pp)	Kesanggupan *supplier* dalam perbaikan barang cacat (Pp_1)	93.5%	0.1	0.107
		Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat (Pp_2)	280.4%	0.3	0.107
		Adanya jaminan perbaikan pasca pembelian (Pp_3)	186.9%	0.2	0.107
		Rata-rata	230.1%	0.2125	0.1475

Sumber: data diolah oleh penulis yang bersumber dari hasil penilaian angket

Berdasarkan tabel diatas dikatakan bahwa dari keseluruhan sub-kriteria pada *supplier*, dapat dikatakan bahwa kinerja PT. MLK telah baik dengan angka tingkat kesesuaian sebesar 230.1%. Namun masih terdapat beberapa sub-kriteria yang memiliki angka dibawah dari hasil rata-rata kinerja. Adapun hasil rata-rata kinerja pada PT MLK ialah 0.2125, sedangkan terdapat beberapa sub-kriteria yang masih berada dibawah angka tersebut. Serta hasil rata-rata dari tingkat kepentingan ialah 0.1475.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV
ANALISIS DATA

A. Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Sub-Kriteria

Agar penilaian pada perbandingan antar *supplier* dapat dilakukan secara menyeluruh maka penulis melakukan perbandingan berpasangan antar sub-kriteria. Dari hasil data yang diperoleh diatas penulis mengulas secara singkat pada bagian ini mengenai kriteria dengan bobot tertinggi hingga terendah. Kriteria tersebut meliputi: Harga, Pembayaran, Kualitas, Pelayanan Perbaikan, Sikap, dan Pengemasan. Berikut adalah hasil perbandingan berpasangan antar sub-kriteria melalui Expert Choice 11:

1. Harga

Gambar 4. 1 Hasil penilaian sub-kriteria harga

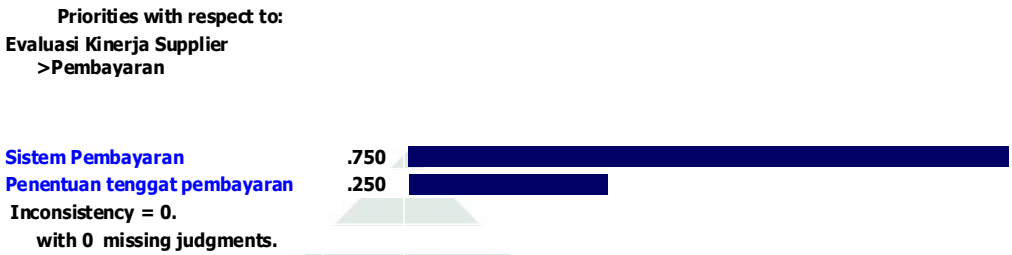
Sumber: data diolah melalui expert choice 11

Pada gambar diatas dalam penilaian pada harga yang bersaing menjadi prioritas tertinggi dengan bobot 0.800 sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan penilaian pada kriteria harga, sub-kriteria harga yang bersaing menjadi penilaian utama dalam menilai *supplier*. Setelah menilai sub-kriteria tersebut maka perusahaan memilih pemberian potongan harga atas pembelian bahan baku dengan bobot 0.200 yang merupakan faktor pendukung dari kriteria harga.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Pembayaran

Gambar 4. 2 Hasil penilaian sub-kriteria pembayaran

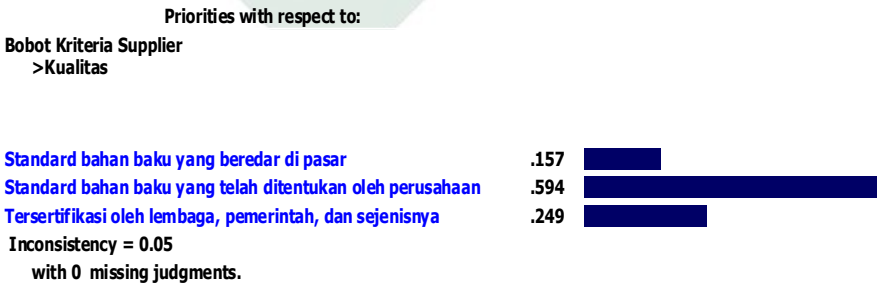


Sumber: data diolah melalui expert choice 11

Pada gambar diatas dalam penilaian sistem pembayaran menjadi prioritas tertinggi dengan bobot 0.750 sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan penilaian pada kriteria pembayaran, sub-kriteria sistem pembayaran menjadi penilaian utama dalam menilai *supplier*. Setelah menilai sub-kriteria tersebut maka perusahaan melihat penentuan tenggat pembayaran atas pembelian bahan baku dengan bobot 0.250 yang merupakan faktor kedua dari kriteria pembayaran.

3. Kualitas

Gambar 4. 3 Hasil penilaian sub-kriteria kualitas



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

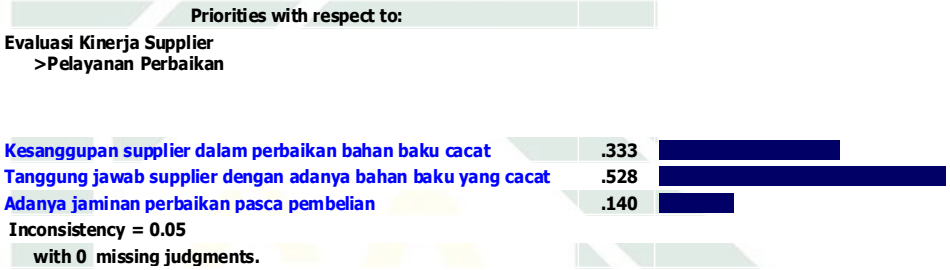
Pada gambar diatas [Gambar 4.3] dalam penilaian kualitas, perusahaan memberikan nilai 0.594 pada standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hal tersebut menjadikan sub-kriteria tersebut menjadi prioritas tertinggi, Pada sub-kriteria bahan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

baku yang tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya menjadi prioritas kedua dengan nila 0.249. Sedangkan untuk prioritas ketiga perusahaan melihat standard bahan baku tersebut dengan melihat kondisi bahan baku di pasaran. Hal tersebut memberikan bobot sebesar 0.157.

4. Pelayanan Perbaikan

Gambar 4. 4 Hasil perbandingan berpasangan sub-kriteria pelayanan perbaikan



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

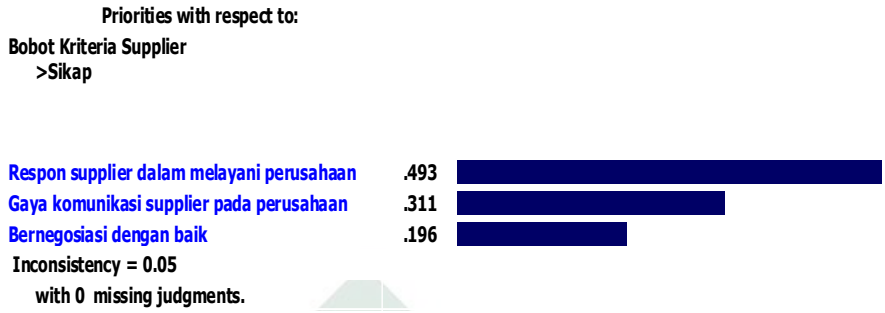
Hasil diatas merupakan penilaian pada kriteria pelayanan perbaikan dari *supplier*. Prioritas perusahaan yang utama ialah dengan menilai *supplier* yang bertanggung jawab dengan bahan baku yang cacat. Sub-kriteria tersebut berada pada angka 0.528. Prioritas yang kedua ialah kesanggupan *supplier* dalam perbaikan bahan baku yang cacat dengan bobot 0.333. Setelah itu perusahaan menilai dengan adanya jaminan perbaikan pasca pembelian dari *supplier* dengan bobot 0.140.

5. Sikap

Hasil pada [Gambar 4.5] merupakan penilaian pada kriteria sikap dari *supplier*. Prioritas perusahaan yang utama ialah dengan menilai *supplier* yang memberikan respon baik dalam melayani perusahaan yang memiliki bobot 0.493. Prioritas yang kedua ialah gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan dengan bobot 0.311. Setelah itu perusahaan menilai dengan bagaimana *supplier* melakukan negosiasi dengan baik yang memiliki bobot 0.196.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4. 5 hasil perbandingan berpasangan sub-kriteria sikap



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

6. Pengemasan

Gambar 4. 6 hasil perbandingan berpasangan sub-kriteria pengemasan

Sumber: data diolah melalui expert choice 11

Pada gambar diatas [Gambar 4.6] dalam penilaian pengemasan bahan baku oleh *supplier* yang menjadi prioritas tertinggi ialah daya tahan kemasan dengan bobot 0.570 sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan penilaian pada kriteria pembayaran, sub-kriteria sistem pembayaran menjadi penilaian utama dalam menilai *supplier*. Prioritas kedua ialah waktu pengemasan dengan bobot 0.333, Dan setelah menilai sub-kriteria tersebut maka perusahaan melihat penampilan kemasan pada bahan baku dengan bobot 0.097 yang merupakan faktor ketiga dari kriteria pengemasan.

B. Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar *Supplier*

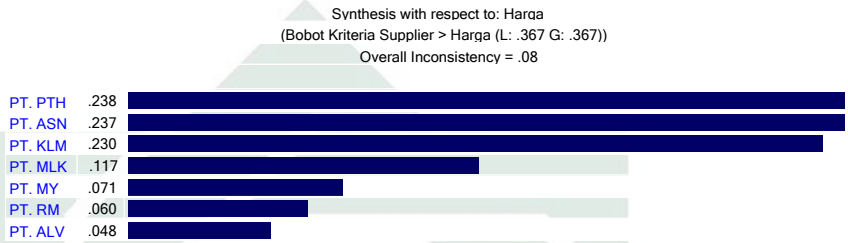
Setelah menemukan hasil perbandingan berpasangan antar kriteria dan sub-kriteria *supplier*, maka penulis melakukan perbandingan berpasangan antar *supplier*. Dari hasil ini maka dapat diberikan peringkat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pada *supplier* disetiap kriteria maupun sub-kriteria. Berikut adalah hasil perbandingan berpasangan antar *supplier* pada kriteria dan sub-kriteria:

1. Harga

Gambar 4. 7 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* kriteria harga



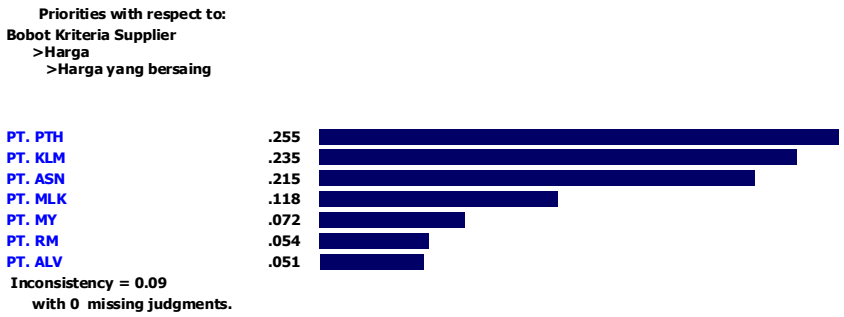
Sumber: data diolah melalui expert choice 11

Pada hasil diatas menunjukkan bahwa PT. PTH berada pada peringkat pertama dengan bobot 0.238 dalam kriteria harga. Dibawahnya terdapat PT. ASN yang memiliki bobot 0.237, diikuti dengan PT. KLM dengan bobot 0.230, PT. MLK dengan bobot 0.117, PT. MY dengan bobot 0.071, PT. RM dengan bobot 0.060, dan PT. ALV dengan bobot 0.048.

Hasil diatas merupakan akumulasi dari hasil yang terdapat pada sub-kriteria harga. Berikut adalah hasil pada tiap sub-kriteria harga:

a. Harga yang bersaing

Gambar 4. 8 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria harga yang bersaing



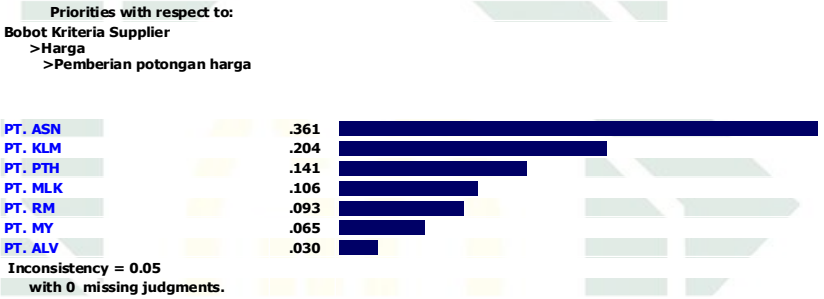
Sumber: data diolah melalui expert choice 11

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada sub-kriteria diatas menunjukkan bahwa PT. PTH berada pada peringkat pertama dengan bobot 0.255. Berbeda dengan hasil yang sebelumnya, PT. KLM berada pada peringkat kedua dengan bobot 0.235. Hal tersebut diikuti dengan PT. ASN yang memiliki bobot 0.215, PT. MLK dengan bobot 0.118, PT. MY dengan bobot 0.072, PT. RM dengan bobot 0.054, dan PT. ALV dengan bobot 0.051.

b. Pemberian potongan harga

Gambar 4. 9 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria pemberian potongan harga

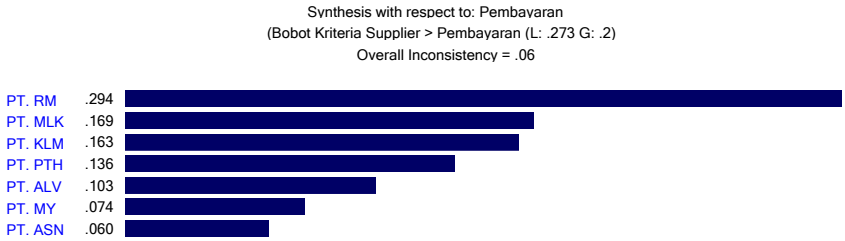


Sumber: data diolah melalui expert choice 11

Dalam memberikan potongan harga, PT. ASN berada pada peringkat pertama dengan bobot 0.361. Kemudian hal tersebut diikuti dengan PT. KLM yang berda di peringkat kedua dengan bobot 0.204. Dibawahnya terdapat PT. PTH dengan bobot 0.141, dan diikut oleh PT. MLK dengan bobot 0.106, PT. RM dengan bobot 0.093, PT. MY dengan bobot 0.065, serta PT. ALV dengan bobot 0.030.

2. Pembayaran

Gambar 4. 10 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* kriteria pembayaran



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

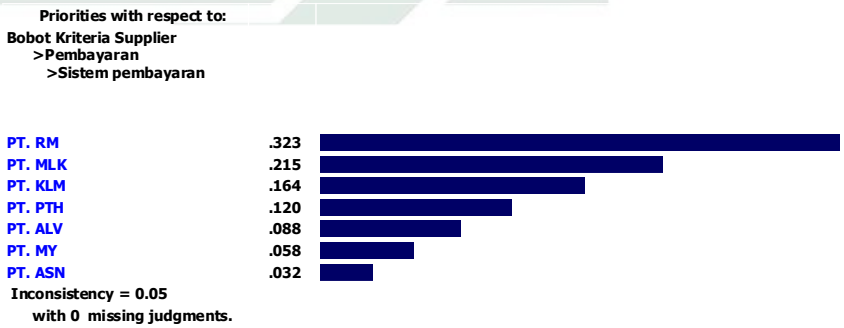
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Secara keseluruhan dari hasil kriteria pembayaran dengan berdasarkan sub-kriteria yang ada, peringkat pertama berada pada PT. RM dengan bobot 0.294. Hal tersebut diikuti oleh PT. MLK yang berada pada peringkat kedua dengan bobot 0.169. Selanjutnya dibawah itu terdapat PT. KLM dengan bobot 0.163, PT. PTH dengan bobot 0.136, PT. ALV dengan bobot 0.103, PT. MY dengan bobot 0.074, dan PT. ASN dengan bobot 0.060. Adapun hasil dari sub-kriteria pada kriteria pembayaran adalah sebagai berikut:

a. Sistem pembayaran

Pada hasil perbandingan berpasangan pada sub-kriterian ini [Gambar 4.11] PT. RM berada pada peringkat pertama dengan bobot 0.323. Di peringkat kedua terdapat PT. MLK dengan bobot 0.215, diikuti dengan PT. KLM dengan bobot 0.164, PT. PTH dengan bobot 0.120, PT. ALV dengan bobot 0.088, PT. MY dengan bobot 0.058, dan PT. ASN dengan bobot 0,032.

Gambar 4. 11 Hasil perbandingan berpasangan supplier sub-kriteria sistem pembayaran



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

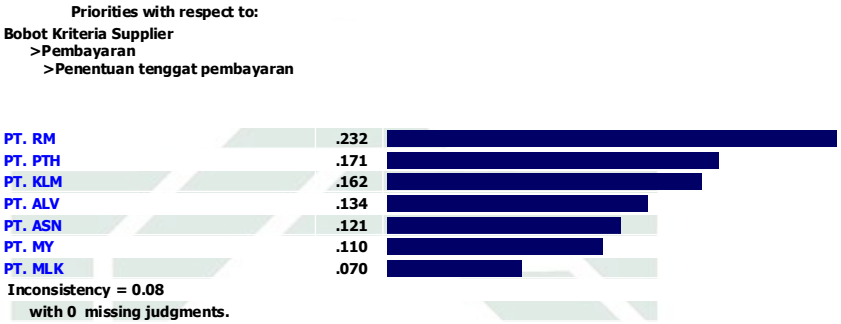
b. Penentuan tenggat pembayaran

Hasil diatas mendapatkan PT. RM berada pada peringkat pertama dengan bobot 0.232. Setelah itu pada peringkat kedua terdapat PT. PTH dengan bobot 0.171. PT. KLM

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berada pada peringkat ketiga dengan bobot 0.162, serta PT. ALV dengan bobot 0.134, PT ASN dengan bobot 0.121, PT. MY dengan bobot 0.110, dan PT. MLK dengan bobot 0.070.

Gambar 4. 12 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria penentuan tenggat pembayaran

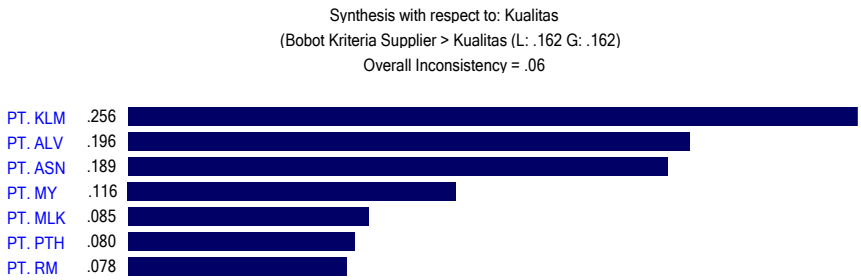


Sumber: data diolah melalui expert choice 11

3. Kualitas

Dari hasil [Gambar 4.13] menunjukkan bahwa dalam kriteria kualitas PT. KLM berada pada peringkat pertama dengan bobot 0.256. Pada urutan kedua terdapat PT. ALV dengan bobot 0.196. Kemudia dibawah itu terdapat PT. ASN dengan bobot 0.189, PT. MY dengan bobot 0.116, PT. MLK dengan bobot 0.085, PT. PTH dengan bobot 0.060, PT. RM dengan bobot 0.078.

Gambar 4. 13 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* kriteria kualitas



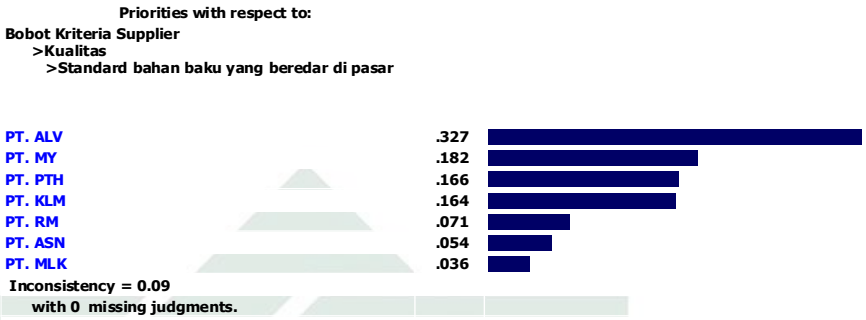
Sumber: data diolah melalui expert choice 11

Adapun hasil tersebut berdasarkan hasil kumulatif dari 3 sub-kriteria yang terdapat pada kriteria kualitas. Berikut adalah hasil dari perbandingan berpasangan pada sub-kriteria kualitas:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Standard yang beredar di pasar

Gambar 4. 14 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria standard yang beredar di pasar

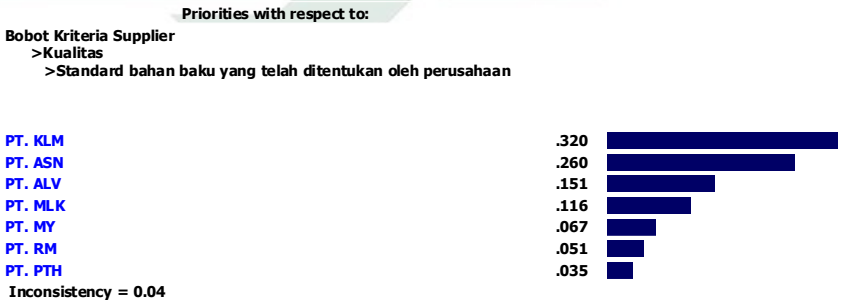


Sumber: data diolah melalui expert choice 11

Dari hasil penilaian sub-kriteria standard yang beredar di pasar menghasilkan bahwa PT. ALV berada pada peringkat pertama dengan bobot 0.327. Di peringkat kedua terdapat PT. MY pada bobot 0.182. Setelah itu PT. PTH berada dibawahnya pada bobot 0.166, PT. KLM dengan bobot 0.164, PT. RM dengan bobot 0.071, PT. ASN dengan bobot 0.054, dan PT. MLK pada bobot 0.036.

b. Standard yang telah ditentukan oleh perusahaan

Gambar 4. 15 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria standard yang telah ditentukan oleh perusahaan



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

Dari hasil diatas menunjukkan bahwa PT. KLM berada pada peringkat pertama dengan bobot 0.320. Setelah itu pada peringkat kedua terdapat PT. ASN pada bobot 0.260. Dibawah itu terdapat PT. ALV dengan bobot 0.151, PT.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

MLK dengan bobot 0.067, PT. MY pada bobot 0.051, dan PT. PTH pada bobot 0.035.

c. Tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya

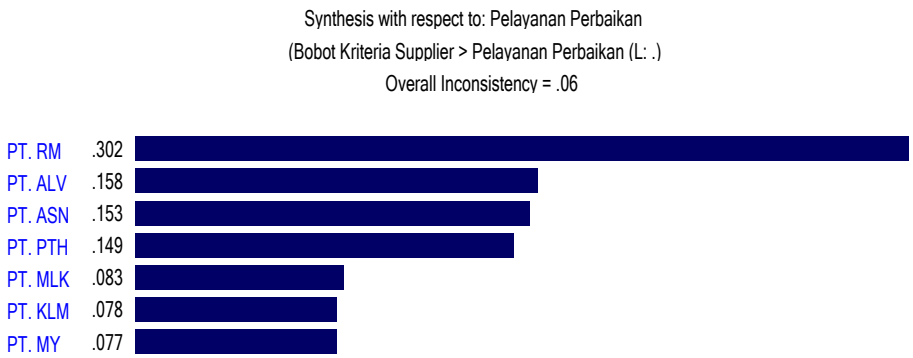
Gambar 4. 16 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya

Sumber: data diolah melalui expert choice 11

Pada hasil perbandingan berpasangan diatas [Gambar 4.16] menunjukkan PT. ALV berada pada peringkat pertama dengan bobot 0.214. Di peringkat kedua terdapat PT. KLM dengan bobot 0.192. Setelah itu terdapat PT. MY dengan bobot 0.186, PT. ASN dengan bobot 0.131, PT. RM dengan bobot 0.125, PT. RM dengan bobot 0.125, PT PTH dengan bobot 0.115, dan PT. MLK dengan bobot 0.058.

4. Pelayanan Perbaikan

Gambar 4. 17 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* kriteria pelayanan perbaikan



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada kriteria pelayanan perbaikan PT. RM menempati peringkat pertama dengan bobot 0.302. Sedangkan pada peringkat kedua yaitu PT. ALV memiliki bobot 0.158. Dibawah itu terdapat PT. ASN dengan bobot 0.153, PT. PTH dengan bobot 0.149, PT. MLK dengan bobot 0.083, PT KLM dengan bobot 0.078, dan PT. MY dengan bobot 0.077.

Adapun hasil tersebut merupakan gabungan dari beberapa hasil sub-kriteria yang ada. Berikut adalah hasil-hasil dari sub-kriteria pelayanan perbaikan:

a. Kesanggupan *supplier* dalam perbaikan bahan baku yang cacat

   Pada hasil perbandingan berpasangan sub-kriteria ini [Gambar 4.18] terdapat peringkat pertama yaitu PT. RM dengan bobot 0.316. Peringkat kedua ditempati oleh PT. PTH dengan bobot sebesar 0.230. Adapun dibawahnya terdapat PT. ALV yang memiliki bobot sebesar 0.169, PT. MY dengan bobot 0.114, PT. KLM dengan bobot 0.083, PT. ASN pada bobot 0.054, dan PT. MLK pada bobot 0.054.

Gambar 4. 18 Hasil perbandingan berpasangan sub-kriteria kesanggupan *supplier* dalam perbaikan bahan baku yang cacat

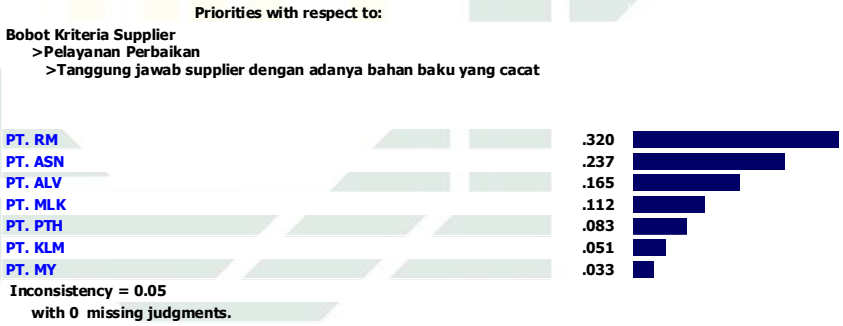
Sumber: data diolah melalui expert choice 11

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat

Sub-kriteria ini memiliki bobot paling tinggi dari kriteria pelayanan perbaikan. Dari hasil perbandingan berpasangan [Gambar 4.19] menunjukkan bahwa PT. RM berada pada peringkat pertama dengan bobot 0.320. Di peringkat kedua terdapat PT. ASN yang memiliki bobot 0.237. Sedangkan dibawahnya terdapat PT. ALV dengan bobot 0.165. PT. MLK dengan bobot 0.112, PT. PTH pada bobot sebesar 0.083, PT. KLM pada bobot 0.051, dan PT. MY dengan bobot sebesar 0.033.

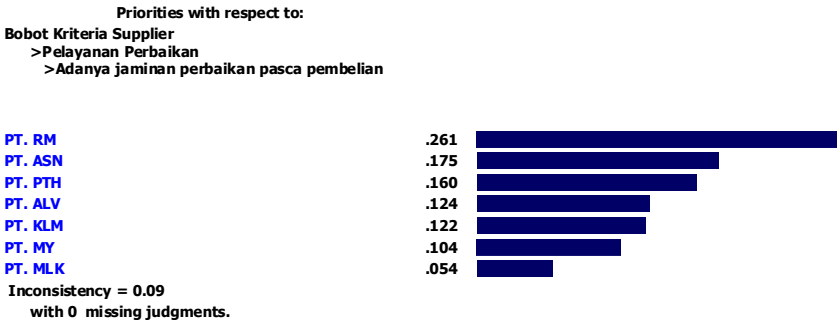
Gambar 4. 19 Hasil perbandingan berpasangan supplier sub-kriteria tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

c. Adanya jaminan perbaikan pasca pembelian

Gambar 4. 20 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria adanya jaminan perbaikan pasca pembelian



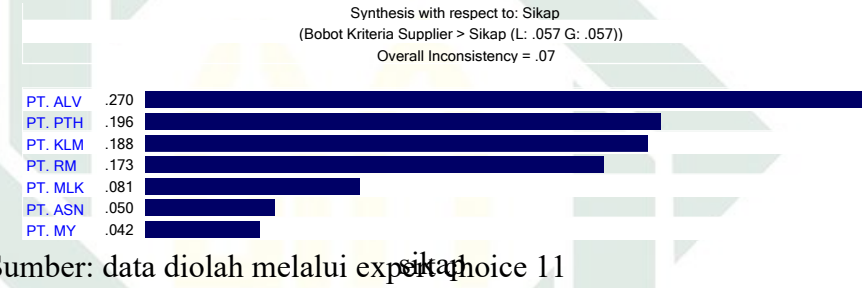
Sumber: data diolah melalui expert choice 11

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam sub-kriteria ini, PT. RM menempati peringkat pertama dengan bobot sebesar 0.261. Di tempat yang kedua terdapat PT. ASN yang memiliki bobot sebesar 0.175. Sedangkan peringkat dibawahnya terdapat PT. PTH dengan bobot 0.160, PT. ALV dengan bobot 0.124, PT. KLM pada bobot sebesar 0.122, PT. MY memiliki bobot 0.104, dan PT. MLK dengan bobot 0.054.

5. Sikap

Gambar 4. 21 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* kriteria



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

Secara kumulatif pada hasil perbandingan berpasangan pada *supplier* kriteria sikap menunjukkan bahwa PT. ALV berada pada peringkat pertama dengan bobot 0.270. Pada peringkat kedua terdapat PT. PTH dengan bobot sebesar 0.196. Sedangkan yang berada dibawahnya terdapat PT. KLM yang memiliki bobot 0.188, PT. RM dengan bobot 0.173, PT MLK dengan bobot 0.081, PT. ASN dengan bobot 0.050, dan PT. MY pada bobot sebesar 0.042.

Pada kriteria ini terdapat beberapa sub-kriteria pula yang juga menghasilkan perhitungan perbandingan berpasangan. Berikut adalah hasil dari beberapa sub-kriteria sikap:

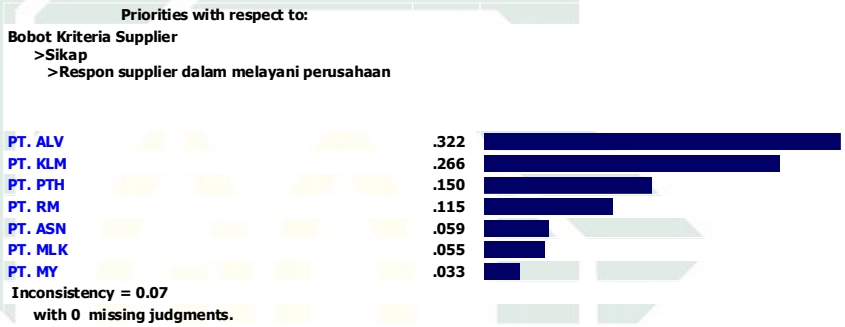
a. Respon *supplier* dalam melayani perusahaan

Sub-kriteria ini merupakan yang memiliki bobot terbesar di kriteria sikap. Pada hasil [Gambar 4.22] menunjukkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahwa PT. ALV berada pada peringkat pertama dengan bobot 0.322. Di peringkat kedua terdapat PT. KLM yang memiliki bobot sebesar 0.266. Sedangkan dibawahnya terdapat PT. PTH pada bobot 0.150, PT, RM dengan bobot 0.115, PT. ASN memiliki bobot sebesar 0.059, PT. MLK yang memiliki bobot sebesar 0.055, dan PT. MY yang berada posisi terakhir dengan bobot sebesar 0.033.

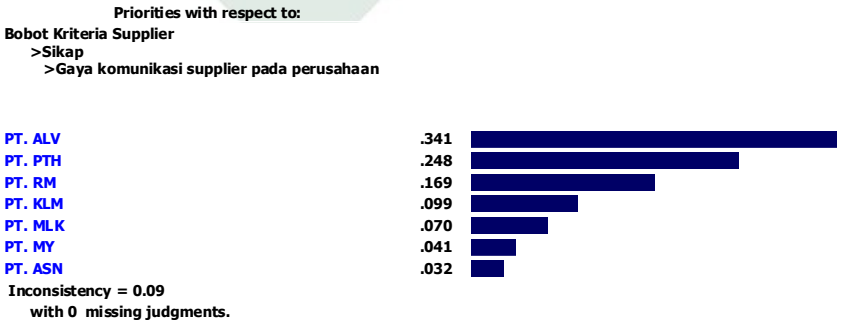
Gambar 4. 22 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria respon *supplier* dalam melayani perusahaan



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

b. Gaya komunikasi *supplier* dengan perusahaan

Gambar 4. 23 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria gaya komunikasi *supplier* dengan perusahaan



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

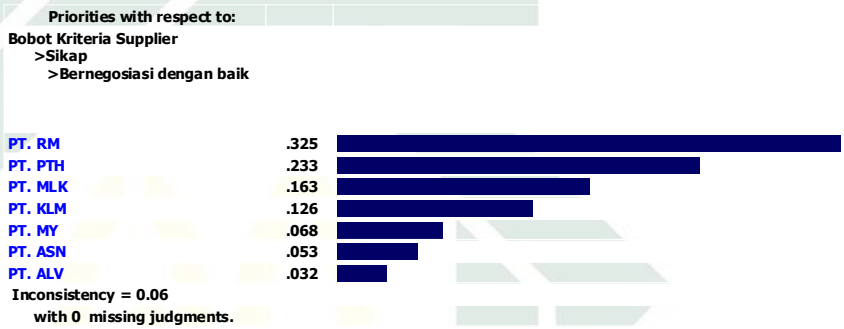
Pada sub-kriteria ini PT. ALV berada pada peringkat pertama dengan bobot sebesar 0.341. PT. PTH menempati peringkat kedua dengan bobot sebesar 0.248. Sedangkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk peringkat dibawahnya ditempati oleh PT. RM yang memiliki bobot 0.169, PT. KLM dengan bobot 0.099, PT. MLK dengan bobot 0.070, PT. MY pada bobot sebesar 0.041, dan yang terakhir adalah PT. ASN yang memiliki bobot sebesar 0.032

c. Negosiasi dengan baik

Gambar 4. 24 Hasil perbandingan berpasangan supplier sub-kriteria gaya negosiasi dengan baik

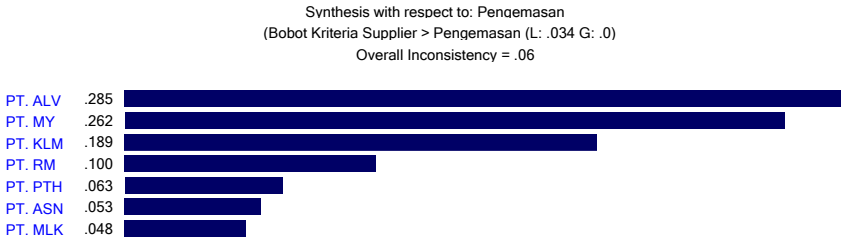


Sumber: data diolah melalui expert choice 11

Pada hasil diatas terdapat PT. RM yang menempati pertama dengan bobot sebesar 0.325. Di peringkat kedua terdapat PT. PTH yang memiliki bobot sebesar 0.233. Sedangkan diperingkat bawahnya terdapat PT. MLK dengan bobot 0.163, PT. KLM dengan bobot 0.126, PT. MY dengan bobot sebesar 0.068, PT. ASN pada bobot 0.053, dan yang terakhir adalah PT. ALV yang memiliki bobot sebesar 0.032.

6. Pengemasan

Gambar 4. 25 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* kriteria pengemasan



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

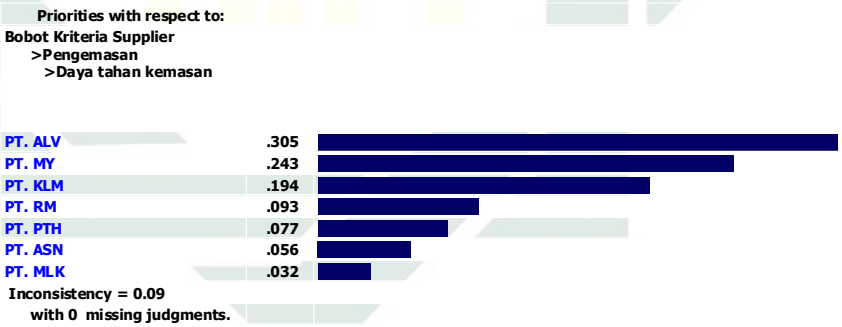
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada hasil dari perbandingan berpasangan *supplier* dengan kriteria pengemasan [Gambar 4.25] menunjukkan bahwa PT. ALV mendapatkan peringkat pertama dengan bobot sebesar 0.285. Di peringkat kedua terdapat PT. MY yang memiliki bobot sebesar 0.262. Sedangkan di peringkat bawahnya terdapat PT. KLM pada bobot sebesar 0.189, PT. RM dengan bobot 0.100, PT. PTH dengan bobot 0.063, PT. ASN pada bobot sebesar 0.053, dan yang terakhir adalah PT. MLK yang memiliki bobot sebesar 0.048.

Adapun hasil tersebut merupakan gabungan dari beberapa sub-kriteria yang ada pada kriteria pengemasan. Berikut adalah hasil penilaian dari beberapa sub-kriteria:

a. Daya tahan kemasan

Gambar 4. 26 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria daya tahan kemasan



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

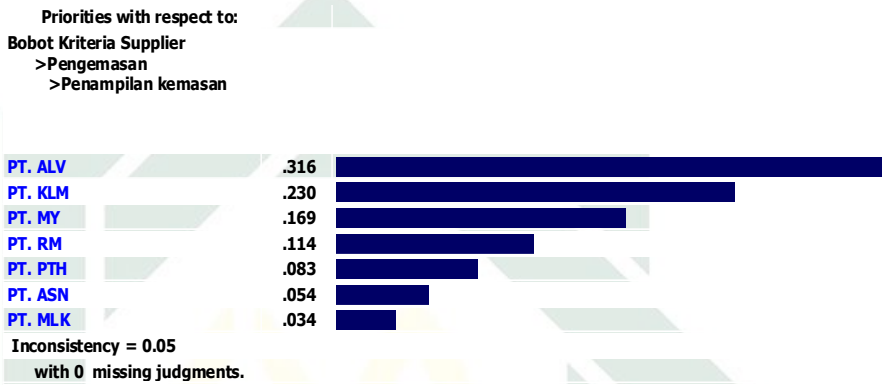
Pada sub-kriteria ini merupakan yang memiliki bobot terbesar di kriteria pengemasan. Dari hasil diatas [Gambar 4.26] menunjukkan bahwa PT. ALV berada pada peringkat pertama dengan bobot sebesar 0.305. Di peringkat kedua terdapat PT. MY yang memiliki bobot sebesar 0.243. Sedangkan dibawahnya terdapat PT. KLM pada bobot 0.194, PT. RM dengan bobot 0.093, PT. PTH pada bobot 0.077, PT.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ASN memiliki bobot 0.056, dan yang terakhir adalah PT. MLK yang memiliki bobot sebesar 0.032.

b. Penampilan kemasan

Gambar 4. 27 Hasil perbandingan berpasangan supplier sub-kriteria penampilan kemasan



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

Pada hasil diatas [Gambar 4.27] PT. ALB berada pada peringkat pertama dengan bobot sebesar 0.316. PT. KLM mendapatkan peringkat kedua dengan memiliki bobot 0.230. Sedangkan yang terdapat dibawahnya terdapat PT. MY dengan bobot 0.169, PT. RM dengan bobot sebesar 0.114, PT. PTH yang memiliki bobot 0.083, PT. ASN pada bobot 0.054, dan yang terakhir adalah PT. MLK dengan bobot sebesar 0.034.

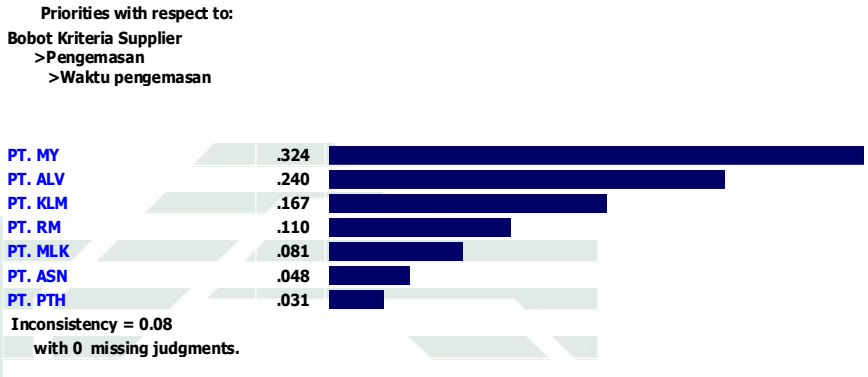
c. Waktu pengemasan

Pada hasil ini [Gambar 4.28] menunjukkan bahwa PT. MY berada pada peringkat pertama dengan bobot sebesar 0.324. Sedangkan di peringkat kedua terdapat PT. ALV yang memiliki bobot 0.240. Tepat berada dibawahnya ialah PT. KLM dengan bobot sebesar 0.167, PT RM dengan bobot sebesar 0.110, PT MLK pada bobot 0.081, PT ASN pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bobot 0.048, dan yang terakhir ialah PT. PTH yang memiliki bobot sebesar 0.031.

Gambar 4. 28 Hasil perbandingan berpasangan *supplier* sub-kriteria waktu pengemasan

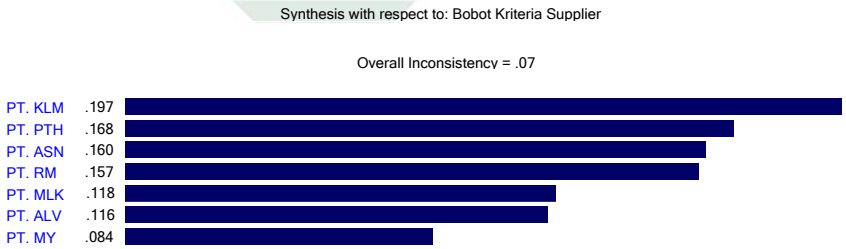


Sumber: data diolah melalui expert choice 11

C. Hasil Peringkat *Supplier*

Setelah melakukan penilaian perbandingan berpasangan dari kriteria, sub-kriteria, hingga antar *supplier* maka diketahui hasil bobot tiap *supplier* secara menyeluruh berdasarkan hasil kumulatifnya. Berikut adalah hasil dari keseluruhan perbandingan berpasangan pada *supplier* CV. Telaga Jaya:

Gambar 4. 29 Hasil keseleruhan perbandingan berpasangan *supplier* CV. Telaga Jaya



Sumber: data diolah melalui expert choice 11

Dalam keseluruhan penilaian, PT. KLM berada pada peringkat pertama dengan bobot sebesar 0.197. Di peringkat kedua terdapat PT. PTH dengan bobot sebesar 0.168. Sedangkan PT ASN berada pada peringkat ketiga dengan bobot 0.160. Di peringkat keempat terdapat PT. RM dengan bobot sebesar 0.157. PT. MLK menempati peringkat kelima dengan bobot

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebesar 0.118. Di peringkat keenam terdapat PT. ALV dengan bobot sebesar 0.116. Dan yang terakhir ialah PT. MY dengan memiliki bobot sebesar 0.084.

Dari hasil tersebut penulis dapat menarik kesimpulan bahwa PT. KLM merupakan *supplier* yang terbaik dari pada *supplier* lainnya dengan kriteria yang terdapat pada CV. Telaga Jaya. Berikut adalah tabel peringkat yang dapat memberikan gambaran secara ringkas.

Tabel 4. 1 Peringkat *supplier* CV. Telaga Jaya

Rank	*Supplier*	Bobot
1	PT. KLM	0.197
2	PT. PTH	0.168
3	PT. ASN	0.160
4	PT. RM	0.157
5	PT. MLK	0.118
6	PT. ALV	0.116
7	PT. MY	0.084

Sumber: diolah penulis

D. Evaluasi Kinerja & Rencana Strategi Pada *Supplier*

Pada sebelumnya penulis telah menemukan hasil bobot prioritas pada kriteria *supplier* CV. Telaga Jaya. Hasil tersebut dapat dijadikan penilaian pada kinerja masing-masing *supplier*. Oleh karena itu dalam melakukan evaluasi kinerja *supplier* penulis juga memberikan penilaian menggunakan teknik *importance performance analysis*. Hal tersebut agar penulis mendapatkan kriteria dan sub-kriteria dari setiap *supplier* yang akan dilakukan evaluasi.

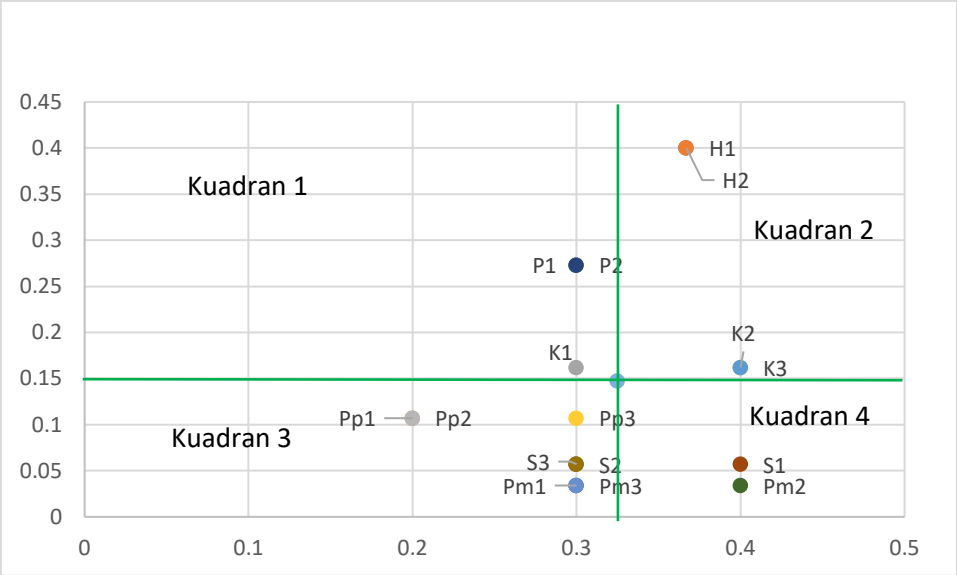
Hasil penilaian tersebut berupa diagram kartesius yang dapat dilihat oleh pembaca agar mengetahui prioritas utama, prioritas rendah yang akan dievaluasi. Begitupun juga kriteria yang dinilai sudah baik maupun terlampau baik. Berikut adalah hasil penilaian pada tiap *supplier*:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. PT. KLM

Pada hasil ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa kriteria dan sub-kriteria yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam bekerja sama dengan *supplier*. Berikut adalah beberapa kriteria dan sub-kriteria yang perlu diperhatikan perusahaan berdasarakan titik koordinat yang berada pada tiap kuadran:

Gambar 4. 30 Diagram kartesius PT. KLM



Sumber: data diolah melalui Microsoft excel 2019

a. Kuadran 1 (Prioritas utama)

Pada kuadran ini terdapat 3 titik yang menunjukkan sub-kriteria yang perlu dievaluasi dalam jangka waktu dekat dari bahan baku *supplier*. Sub-kriteria tersebut meliputi: Sistem pembayaran, Penentuan tenggat pembayaran, dan Standard yang beredar di pasar.

b. Kuadran 2 (Baik)

Ditemukan 4 titik pada kuadran ini yang menunjukkan bahwa *supplier* PT. KLM memiliki bahan baku yang sesuai dengan sub-kriteria yang ada. Berikut adalah sub-kriteria tersebut, yaitu: Harga yang bersaing, Pemberian potongan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

harga, Standard yang telah ditentukan oleh perusahaan, dan Tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya.

c. Kuadran 3 (Prioritas rendah)

Dalam kuadran ini terdapat 7 titik yang menunjukkan bahwa terdapat 7 sub-kriteria dalam pemenuhan bahan baku yang perlu diperhatikan perusahaan dan dapat dievaluasi dalam jangka waktu yang jauh. Berikut adalah sub-kriteria tersebut, yaitu: Kesanggupan *supplier* dalam perbaikan barang cacat, Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat, Adanya jaminan pasca pembelian, Daya tahan kemasan, Waktu pengemasan, Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan, dan Negosiasi yang baik.

d. Kuadran 4 (Terlampau baik)

Namun, pada *supplier* PT. KLM terdapat sub-kriteria yang terlampau baik. Sehingga hal tersebut dapat untuk tidak terlalu diperhatikan oleh perusahaan. Berikut adalah sub-kriteria tersebut: Respon *supplier* pada perusahan, dan Penampilan kemasan.

Adapun untuk memperjelas pembaca, maka penulis memberikan tabel berdasarkan kuadran yang terdapat pada diagram kartesius diatas. Berikut adalah tabel tersebut:

Tabel 4. 2 Kuadran sub-kriteria PT. KLM

Kuadran	**Sub-kriteria**
Kuadran 1 (Prioritas Utama)	Sistem pembayaran
	Penentuan tenggat pembayaran
	Standard yang beredar di pasar.
Kuadran 2 (Baik)	Harga yang bersaing
	Pemberian potongan harga,
	Standard yang telah ditentukan oleh perusahaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	Tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya
Kuadran 3 (Prioritas Rendah)	kesanggupan *supplier* dalam perbaikan barang cacat
	Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat,
	Adanya jaminan pasca pembelian,
	Daya tahan kemasan,
	Waktu pengemasan,
	Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan
	Negosiasi yang baik
Kuadran 4 (Terlampau Baik)	Respon *supplier* pada perusahan
	Penampilan kemasan

Sumber: data diolah oleh penulis

2. PT. PTH

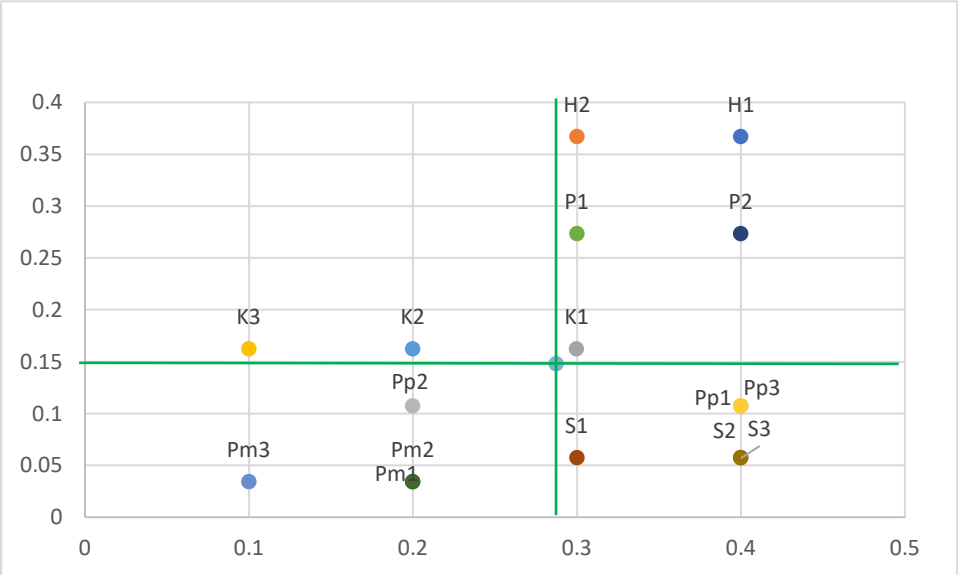
Pada hasil penilaian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa kriteria dan sub-kriteria yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam bekerja sama dengan *supplier*. Adapun juga sub-kriteria yang telah baik secara kinerjanya [Gambar 4.31]. Berikut adalah beberapa kriteria dan sub-kriteria yang perlu diperhatikan perusahaan berdasarakan titik koordinat yang berada pada tiap kuadran:

a. Kuadran 1 (Prioritas utama)

Pada kuadran ini terdapat 2 titik yang menunjukkan sub-kriteria yang perlu dievaluasi dalam jangka waktu dekat dari bahan baku *supplier*. Sub-kriteria tersebut meliputi: Kualitas bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan, serta tersertifikasinya bahan baku oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4. 31 Diagram kartesius PT. PTH



Sumber: data diolah melalui Microsoft excel 2019

b. Kuadran 2 (Baik)

Terdapat 5 titik yang ditemukan pada kuadran ini yang menunjukkan bahwa sub-kriteria pada PT. PTH dinyatakan sudah baik. Berikut adalah sub-kriteria tersebut: Harga yang bersaing, Pemberian potongan harga, Standard yang beredar di pasar, Sistem pembayaran, dan Penentuan tenggat pembayaran.

c. Kuadran 3 (Prioritas rendah)

Dalam kuadran ini menunjukkan bahwa penilain terhadap sub-kriteria pada *supplier* dapat dilakukan evaluasi, namun perusahaan dapat melakukan dengan jangka waktu yang lama. Berikut adalah sub-kriteria tersebut: Daya tahan kemasan, Penampilan kemasan, Waktu pengemasan, dan Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Kuadran 4 (Terlampau baik)

Didalam kuadran ini terdapat sub-kriteria pada *supplier* PT. PTH yang terlampau baik. Sehingga hal tersebut dapat untuk tidak terlalu diperhatikan oleh perusahaan. Berikut adalah sub-kriteria tersebut: Respon *supplier* pada perusahaan, gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan, negosiasi yang baik, Kesanggupan *supplier* pada perbaikan bahan baku yang cacat, dan Adanya jaminan pembelian pasca pembelian.

Dari hasil tersebut penulis memberikan tabel untuk memperjelas pembaca. Berikut adalah tabel yang memberikan penilaian berdasarkan sub-kriteria yang ada:

Tabel 4. 3 Kuadran sub-kriteria PT. PTH

Kuadran	**Sub-kriteria**
Kuadran 1	Kualitas bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan
	Tersertifikasinya bahan baku oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya
Kuadran 2	Harga yang bersaing
	Pemberian potongan harga
	Standard yang beredar di pasar
	Sistem pembayaran
	Penentuan tenggat pembayaran
Kuadran 3	Daya tahan kemasan,
	Penampilan kemasan
	Waktu pengemasan
	Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kuadran 4	Respon *supplier* pada perusahaan
	Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan
	Negosiasi yang baik
	Kesanggupan *supplier* pada perbaikan bahan baku yang cacat
	Adanya jaminan pembelian pasca pembelian

Sumber: data diolah oleh penulis

3. PT. ASN

Pada hasil ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa kriteria dan sub-kriteria yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam bekerja sama dengan *supplier*. Berikut adalah beberapa kriteria dan sub-kriteria yang perlu diperhatikan perusahaan berdasarakan titik koordinat yang berada pada tiap kuadran:

a. Kuadran 1 (Prioritas utama)

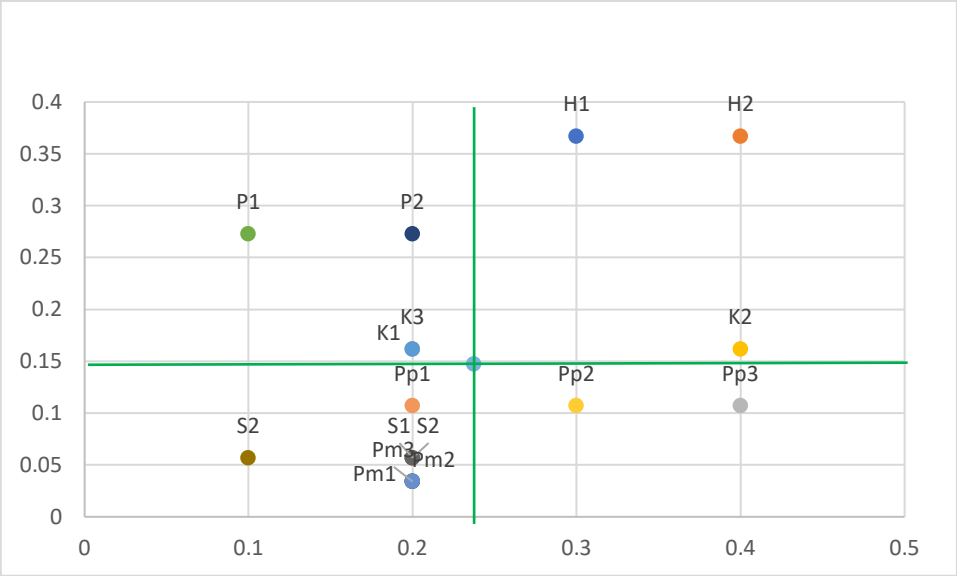
Pada kuadran ini terdapat 4 titik yang menunjukkan sub-kriteria yang perlu dievaluasi dalam jangka waktu dekat pada *supplier*. Sub-kriteria tersebut meliputi: Sistem pembayaran, Penentuan tenggat pembayaran, Kualitas bahan baku yang beredar di pasar, serta tersertifikasinya bahan baku oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya.

b. Kuadran 2 (Baik)

Pada kuadran 2 terdapat 3 titik koordinat sub-kriteria yang telah memenuhi harapan perusahaan. Sehingga perusahaan perlu menjaga untuk lebih baik lagi. Sub-kriteria tersebut ialah: Harga yang bersaing, Pemberian potongan harga, dan Standard yang telah ditentukan oleh perusahaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4. 32 Diagram Kartesius PT. ASN



Sumber: data diolah melalui Microsoft excel 2019

c. Kuadran 3 (Prioritas rendah)

Terdapat 7 titik koordinat sub-kriteria yang berada pada kuadran ini sehingga perusahaan perlu memperhatikan pula untuk melakukan tindakan. Namun, tindakan tersebut dapat dilakukan pada jangka waktu yang lama karena prioritas yang terdapat masih tergolong prioritas rendah. Berikut adalah sub-kriteria tersebut: Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan, Respon *supplier* dalam melayani perusahaan, Negosiasi, Daya tahan kemasan, Penampilan kemasan, Waktu pengemasan, dan Kesanggupan *supplier* dalam memperbaiki bahan baku yang cacat.

d. Kuadran 4 (Terlampau baik)

Namun, hasil yang terdapat pada kuadran ini menunjukkan bahwa PT. ASN dapat bertanggung jawab dengan adanya bahan baku yang cacat dan memberikan jaminan pasca pembelian bahan baku. Oleh karena itu perusahaan dapat mengoptimalkan dengan adanya kekuatan dari PT. ASN.

Untuk mempermudah pembaca dalam mengetahui isi kuadran dari diagram diatas, maka penulis memberikan tabel yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berisi kuadran dan sub-kriteria. Berikut adalah tabel kuadran sub-kriteria tersebut:

Tabel 4. 4 Kuadran sub-kriteria PT. ASN

Kuadran	Sub-kriteria
Kuadran 1	Sistem pembayaran
	Penentuan tenggat pembayaran,
	Kualitas bahan baku yang beredar di pasar
	Tersertifikasinya bahan baku oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya.
Kuadran 2	Harga yang bersaing
	Pemberian potongan harga
	Standard yang telah ditentukan oleh perusahaan
Kuadran 3	Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan
	Respon *supplier* dalam melayani perusahaan
	Negosiasi
	Daya tahan kemasan
	Penampilan kemasan
	Waktu pengemasan
	Kesanggupan *supplier* dalam memperbaiki bahan baku yang cacat
Kuadran 4	Bertanggung jawab dengan adanya bahan baku yang cacat
	Adanya jaminan pasca pembelian bahan baku

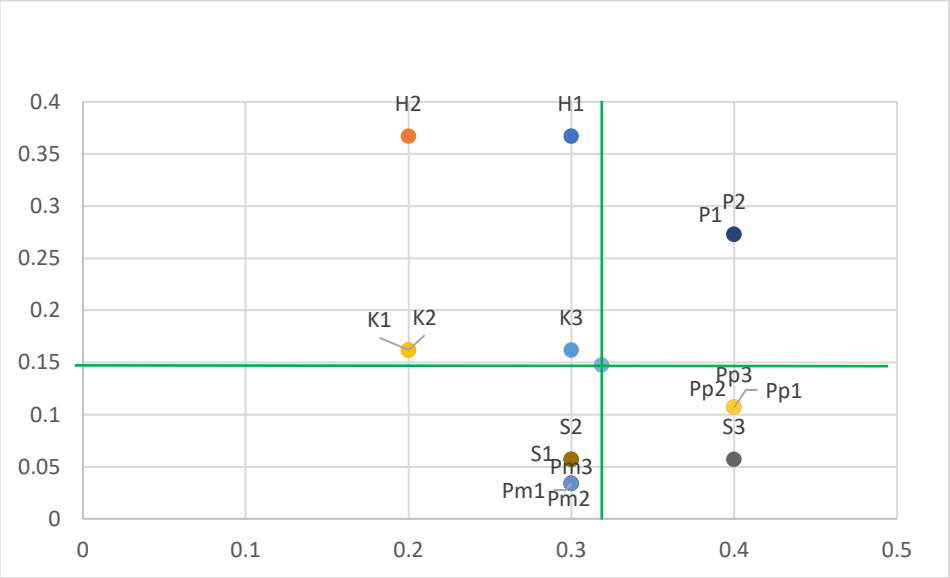
Sumber: data diolah oleh penulis

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. PT. RM

Dari hasil ini dapat menunjukkan bahwa terdapat beberapa kriteria dan sub-kriteria yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam bekerja sama dengan PT. RM selaku *supplier* bahan bakunya. Berikut adalah beberapa sub-kriteria yang perlu diperhatikan perusahaan berdasarakan titik koordinat yang berada pada tiap kuadran:

Gambar 4. 33 Diagram kartesius PT. RM



Sumber: data diolah melalui Microsoft excel 2019

a. Kuadran 1 (Prioritas utama)

Dari hasil diatas terdapat 3 titik sub-kriteria yang berada pada kuadran ini. Hal tersebut perlu diperhatikan oleh perusahaan pada *supplier* PT. RM karena sub-kriteria tersebut merupakan prioritas utama dalam melakukan evaluasi. Sub-kriteria itu meliputi: Harga yang bersaing, Pemberian potongan harga, Standard bahan baku yang beredar di pasar, Standard bahan baku yang telah ditentukan perusahaan, dan Bahan baku yang tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, atau sejenisnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Kuadran 2 (Baik)

Pada kuadran ini menunjukkan terdapat 4 titik sub-kriteria yang didalamnya. Sub-kriteria tersebut tergolong dalam kinerja yang sudah baik. Berikut adalah sub-kriteria tersebut: Sistem pembayaran, dan Penentuan tenggat pembayaran.

c. Kuadran 3 (Prioritas rendah)

Dalam kuadran 3 terdapat 5 titik sub-kriteria. Hal tersebut perlu diperhatikan perusahaan dalam mengevaluasi *supplier*. Akan tetapi, sub-kriteria tersebut memiliki prioritas yang rendah dalam penanganannya. Perusahaan dapat menindak lanjut dalam jangka waktu yang lain setelah prioritas utama terselesaikan. Berikut adalah sub-kriteria tersebut: Respon *supplier* dalam melayani perusahaan, Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan, Daya tahan kemasan, Penampilan kemasan, dan Waktu pengemasan.

d. Kuadran 4 (Terlampau baik)

Pada kuadran ini terdapat 4 titik sub-kriteria yang sudah terlampau baik. Bagi perusahaan hal tersebut dapat lebih dioptimalkan agar menjadi kekuatan tersendiri. Berikut adalah sub-kriteria tersebut: Negosiasi yang baik, Kesanggupan dalam memperbaiki bahan baku yang cacat, Tanggung jawab dengan adanya bahan baku yang cacat, dan Adanya jaminan pasca pembelian.

Untuk memberikan kemudahan dalam mengamati kuadran maka penulis memberikan sebuah tabel yang berisi kuadran dan sub-kriteria. Berikut adalah tabel tersebut:

Tabel 4. 5 Kuadran sub-kriteria PT. RM

Kuadran	**Sub-kriteria**
Kuadran 1	Standard bahan baku yang beredar di pasar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	Standard bahan baku yang telah ditentukan perusahaan
	Tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, atau sejenisnya
	Harga yang bersaing
	Pemberian potongan harga
Kuadran 2	Sistem pembayaran
	Penentuan tenggat pembayaran
Kuadran 3	Respon *supplier* dalam melayani perusahaan
	Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan,
	Daya tahan kemasan
	Penampilan kemasan
	Waktu pengemasan.
Kuadran 4	Kesanggupan dalam memperbaiki bahan baku yang cacat,
	Tanggung jawab dengan adanya bahan baku yang cacat
	Adanya jaminan pasca pembelian.
	Negosiasi yang baik

Sumber: data diolah oleh penulis

5. PT. MLK

Pada hasil yang terdapat pada diagram kartesius PT. MLK [Gambar 4.34] terdapat beberapa sub-kriteria yang perlu dilakukan evaluasi dan diperhatikan oleh perusahaan dalam bekerja sama dengan *supplier*. Berikut adalah sub-kriteria yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dengan melihat titik koordinat yang ada:

a. Kuadran 1 (Prioritas utama)

Dalam kuadran ini terdapat 3 titik sub-kriteria yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Hal tersebut merupakan prioritas utama yang perlu dibenahi. Oleh karenanya

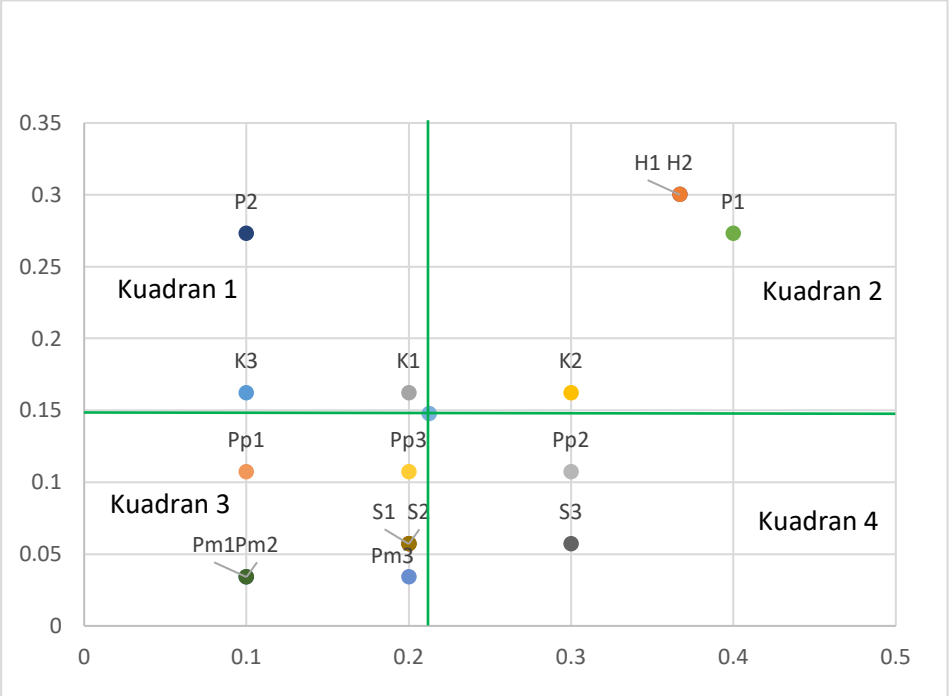
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perusahaan diharapakan mampu bergerak dengan cepat dalam menanggapi sub-kriteria ini. Berikut adalah sub-kriteria tersebut: Penentuan tenggat pembayaran, Bahan baku yang tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya, serta Standard yang beredar di pasar.

b. Kuadran 2 (Baik)

Pada kuadran ini terdapat 4 titik sub-kriteria yang dinyatakan memiliki kinerja baik. Perusahaan dapat menjaga hal tersebut agar lebih baik lagi. Berikut adalah sub-kriteria tersebut: Harga yang bersaing, Pemberian potongan harga, Sistem pembayaran, dan Standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Gambar 4. 34 Diagram kartesius PT. MLK



Sumber: data diolah melalui Microsoft excel 2019

c. Kuadran 3 (Prioritas rendah)

Terdapat 7 titik sub-kriteria yang berada pada diagram ini. Perusahaan dapat memberikan tindak lanjut ketika telah menyelesaikan prioritas utama. Hal itu dikarenakan pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kuadran ini merupakan prioritas yang rendah dalam penanganannya. Berikut adalah sub-kriteria tersebut: Respon *supplier* pada perusahaan, Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan, Daya tahan kemasan, Penampilan kemasan, Waktu pengemasan, Kesanggupan *supplier* dalam memperbaiki bahan baku yang cacat, Adanya jaminan pasca pembelian

d. Kuadran 4 (Terlampau baik)

Dalam kuadran ini terdapat 2 titik sub-kriteria yang ada. Dalam hal ini perusahaan dapat mengoptimalkannya dengan baik agar menjadi suatu keunggulan tersendiri. Berikut adalah sub-kriteria tersebut: Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat, dan adanya negosiasi yang baik.

Penulis juga memberikan tabel agar pembaca dapat mengetahui secara ringkas yang terdapat pada diagram diatas, Berikut adalah tabel tersebut:

Tabel 4. 6 Kuadran sub-kriteria PT. MLK

Kuadran	**Sub-kriteria**
Kuadran 1	Penentuan tenggat pembayaran,
	Bahan baku yang tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya
	Standard yang beredar di pasar.
Kuadran 2	Harga yang bersaing
	Pemberian potongan harga
	Sistem pembayaran
	Standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan
Kuadran 3	Respon *supplier* pada perusahaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

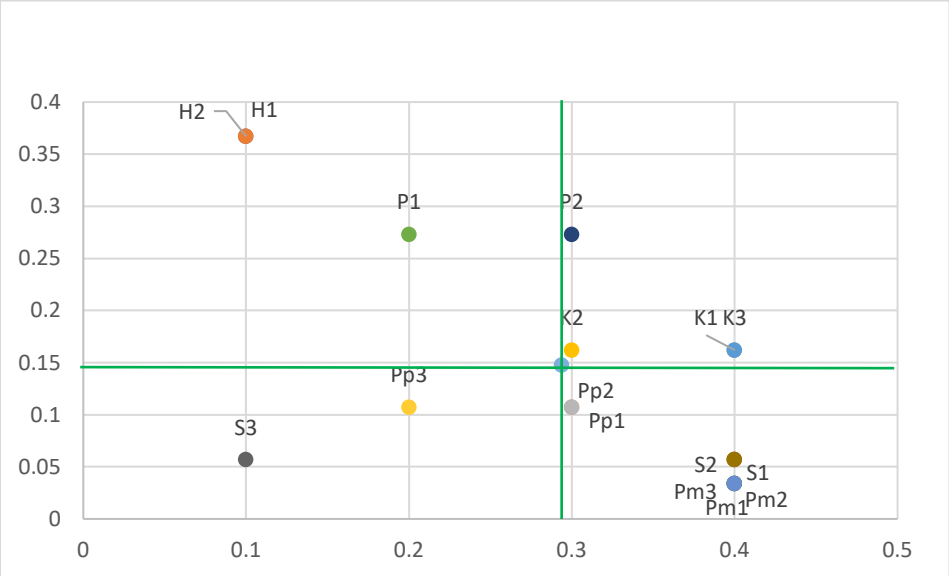
	Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan,
	Daya tahan kemasan
	Penampilan kemasan
	Waktu pengemasan
	Kesanggupan *supplier* dalam memperbaiki bahan baku yang cacat
	Adanya jaminan pasca pembelian
Kuadran 4	Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat
	Negosiasi yang baik

Sumber: data diolah oleh penulis

6. PT. ALV

Pada hasil diatas menunjukkan bahwa PT. ALV memiliki sub-kriteria yang perlu dievaluasi dan melakukan tindak lanjut pada *supplier*. Hal tersebut agar kinerja perusahaan dapat lebih optimal lagi. Berikut adalah sub-kriteria yang perlu diperhatikan berdasarkan titik koordinat yang ada pada diagram diatas:

Gambar 4. 35 Diagram kartesius PT. ALV



Sumber: data diolah melalui Microsoft excel 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Kuadran 1 (Prioritas utama)

Terdapat 3 titik sub-kriteria yang memiliki bobot kriteria tertinggi berada disana. Hal tersebut dapat dilakukan evaluasi dan tindak lanjut dalam jangka waktu dekat. Sub-kriteria tersebut ialah: Harga yang bersaing, Pemberian potongan harga, dan Sistem Pembayaran.

b. Kuadran 2 (Baik)

Pada kuadran ini terdapat 4 titik sub-kriteria yang dapat dikatakan dalam kinerja baik. Sub-kriteria tersebut meliputi: Penetapan tenggat pembayaran, Standard bahan baku yang beredar di pasar, Standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan, dan Bahan baku yang tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya.

c. Kuadran 3 (Prioritas rendah)

Adapun 2 titik sub-kriteria yang berada pada kuadran ini. Perusahaan perlu memperhatikan walaupun pada prioritas rendah. Sub-kriteria yang terdapat pada kuadran ini yaitu: Negosiasi yang baik, dan Adanya jaminan pasca pembelian.

d. Kuadran 4 (Terlampau baik)

Terdapat banyak sub-kriteria disini, namun dari sub-kriteria tersebut memiliki bobot yang kecil sehingga tidak dapat berada pada peringkat yang lebih tinggi. Namun tetap perlu diperhatikan juga sub-kriteria tersebut agar dapat dioptimalkan secara lebih oleh perusahaan. Sub-kriteria tersebut yaitu: Respon *supplier* pada perusahaan, Gaya komunikasi *supplier* dengan perusahaan, Daya tahan kemasan, Penampilan kemasan, Waktu pengemasan, Sanggup memperbaiki bahan baku yang cacat, dan Tanggung jawab dengan adanya bahan baku yang cacat.

Untuk mempermudah pembaca, berikut adalah tabel secara ringkas dari hasil diatas:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4. 7 Kuadran sub-kriteria PT. ALV

Kuadran	**Sub-kriteria**
Kuadran 1	Harga yang bersaing
	Pemberian potongan harga
	Sistem Pembayaran
Kuadran 2	Penetapan tenggat pembayaran
	Standard bahan baku yang beredar di pasar
	Standard bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan
	Bahan baku yang tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya
Kuadran 3	Negosiasi yang baik
	Adanya jaminan pasca pembelian
Kuadran 4	Respon *supplier* pada perusahaan
	Gaya komunikasi *supplier* dengan perusahaan
	Daya tahan kemasan
	Penampilan kemasan
	Waktu pengemasan
	Kesanggupan *supplier* dalam memperbaiki bahan baku yang cacat
	Tanggung jawab dengan adanya bahan baku yang cacat.

Sumber: data diolah oleh penulis

7. PT. MY

Dari hasil diatas PT. MY memiliki banyak cacatan pada kinerja selama bekerja sama dengan perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa kuadran yang terdapat. Perusahaan dapat memperhatikan sub-kriteria yang perlu untuk dievaluasi maupun

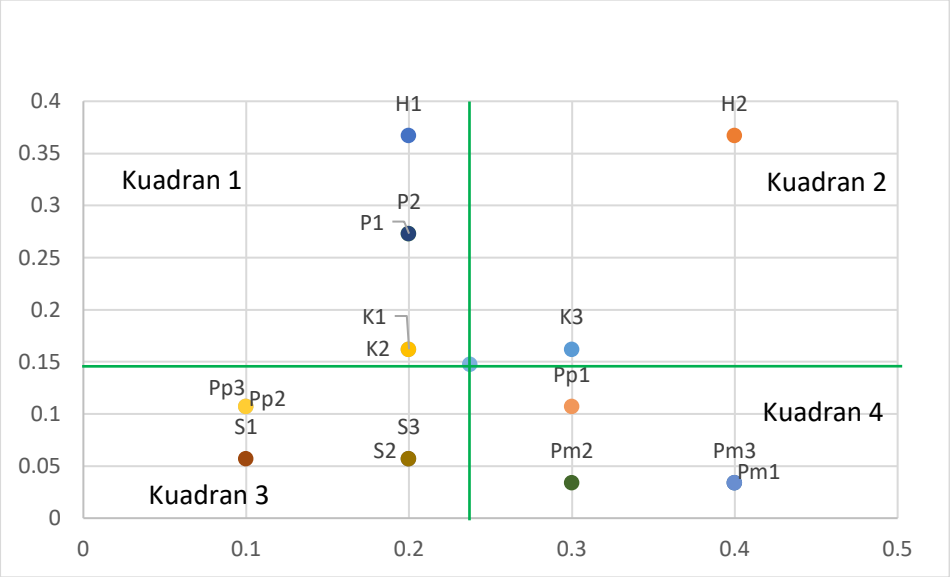
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk lebih mengoptimalkan yang sudah baik. Berikut adalah yang titik sub-kriteria berdasarkan kuadran yang ada:

a. Kuadran 1 (Prioritas utama)

Pada hasil diatas perlu adanya evaluasi dan tindak lanjut pada beberapa sub-kriteria yang ada pada *supplier*. Hal ini karena sub-kriteria berada pada kuadran yang perlu prioritas utama dalam penangannya, sehingga dilakukan dalam jangka waktu dekat. Berikut adalah sub-kriteria tersebut: Harga yang bersaing, Sistem pembayaran, Penetapan tenggat pembayaran, Standard yang beredar di pasar, dan Standard yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Gambar 4. 36 Diagram kartesius PT. MY



Sumber: data diolah melalui Microsoft excel 2019

b. Kuadran 2 (Baik)

Adapun terdapat 2 titik sub-kriteria yang berada dalam kategori sudah baik. Sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan lebih lagi. Berikut adalah sub-kriteria tersebut: Pemberian potongan harga, dan Bahan baku yang tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Kuadran 3 (Prioritas rendah)

Terdapat juga sub-kriteria yang perlu dievaluasi. Namun sub-kriteria ini berada pada prioritas yang rendah sehingga dapat ditangani dalam jangka waktu yang lama. Terdapat 5 titik sub-kriteria yang ada, yaitu: Respon *supplier* melayani perusahaan, Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan, negosiasi yang baik, Bertanggung jawab dengan adanya bahan baku yang cacat, dan Adanya jaminan pasca pembelian.

d. Kuadran 4 (Terlampau baik)

Pada kuadran ini terdapat 4 titik sub-kriteria yang ada. Namun, sub-kriteria tersebut merupakan dari kriteria dengan bobot yang rendah. Akan tetapi apabila perusahaan dapat mengoptimalkan dengan baik maka hal itu dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan. Berikut adalah sub-kriteria tersebut: Kesanggupan *supplier* dalam memperbaiki bahan baku yang cacat, Daya tahan kemasan, Penampilan kemasan, dan Waktu pengemasan.

Untuk memperjelas maka penulis memberikan tabel secara ringkas pada isi kuadran diatas. Berikut adalah tabel tersebut:

Tabel 4. 8 Kuadran sub-kriteria PT. MY

Kuadran	**Sub-kriteria**
Kuadran 1	Harga yang bersaing
	Sistem pembayaran
	Penetapan tenggat pembayaran
	Standard yang beredar di pasar
	Standard yang telah ditentukan oleh perusahaan
Kuadran 2	Pemberian potongan harga.
	Tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kuadran 3	Respon *supplier* melayani perusahaan
	Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan
	Negosiasi yang baik
	Bertanggung jawab dengan adanya bahan baku yang cacat
	Adanya jaminan pasca pembelian.
Kuadran 4	Kesanggupan *supplier* dalam memperbaiki bahan baku yang cacat
	Daya tahan kemasan
	Penampilan kemasan
	Waktu pengemasan

Sumber: data diolah oleh penulis

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil wawancara dan analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa:

1. Kriteria dalam penentuan kerja sama dengan *supplier* pada CV. Telaga Jaya yaitu harga, pembayaran, kualitas, pelayanan perbaikan, sikap, dan pengemasan. Dari kriteria tersebut juga menghasilkan sub-kriteria masing-masing. Dengan mengetahui kriteria dan sub-kriteria tersebut penulis dapat melakukan evaluasi kinerja *supplier* yang terdapat di CV. Telaga Jaya. Upaya tersebut merupakan sebagai bentuk optimalisasi dari salah satu dari lima kekuatan dalam mencapai keunggulan kompetitif, yaitu dengan memiliki *supplier* yang baik.
2. CV. Telaga Jaya memiliki 7 *supplier* utama dalam pemenuhan bahan baku untuk produksi. *Supplier* tersebut meliputi: PT. KLM, PT. MY, PT. RM, PT. ASN. PT. ALV, PT. PTH, dan PT. MLK. Dari semua *supplier* tersebut PT. KLM menjadi *supplier* dengan peringkat pertama dengan bobot 0.197 dan disusul oleh PT. PTH diperingkat kedua dengan bobot 0.168, PT ASN diperingkat ketiga dengan bobot 0.160, PT. RM diperingkat keempat dengan bobot 0.157, PT. MLK diperingkat kelima dengan bobot 0.118, PT. ALV diperingkat keenam dengan bobot 0.116, dan PT. MY diperingkat ketujuh dengan bobot 0.084. Peringkat tersebut diketahui berdasarkan hasil melalui metode *analytical hierarchy process* dengan melakukan perbandingan berpasangan.
3. Setelah mengetahui peringkat serta bobot dari setiap kriteria, sub-kriteria, dan *supplier* maka penulis melakukan penilaian pada setiap *supplier* agar dapat menemukan kinerja dari kriteria yang dievaluasi, pertahankan, dan optimalisasi potensi *supplier*. Adapun hasil pada penilaian menggunakan metode *importance performance analysis* pada *supplier* adalah sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. PT. KLM

Sub-kriteria yang menjadi prioritas utama yang perlu dievaluasi adalah: Sistem pembayaran, Penentuan tenggat pembayaran, dan Standard yang beredar di pasar. Sedangkan untuk prioritas rendah yaitu: kesanggupan *supplier* dalam perbaikan barang cacat, Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat, Adanya jaminan pasca pembelian, Daya tahan kemasan, Waktu pengemasan, Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan, dan Negosiasi yang baik.

b. PT. PTH

Sub-kriteria yang menjadi prioritas utama yang perlu dievaluasi adalah: Kualitas bahan baku yang telah ditentukan oleh perusahaan, serta tersertifikasinya bahan baku oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya. Sedangkan untuk prioritas rendah yaitu: Daya tahan kemasan, Penampilan kemasan, Waktu pengemasan, dan Tanggung jawab *supplier* dengan adanya bahan baku yang cacat.

c. PT. ASN

Sub-kriteria yang menjadi prioritas utama yang perlu dievaluasi adalah: Sistem pembayaran, Penentuan tenggat pembayaran, Kualitas bahan baku yang beredar di pasar, serta Tersertifikasinya bahan baku oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya. Sedangkan untuk prioritas rendah yaitu: Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan, Respon *supplier* dalam melayani perusahaan, Negosiasi, Daya tahan kemasan, Penampilan kemasan, Waktu pengemasan, dan Kesanggupan *supplier* dalam memperbaiki bahan baku yang cacat.

d. PT. RM

Sub-kriteria yang menjadi prioritas utama yang perlu dievaluasi adalah: Harga yang bersaing, Pemberian potongan harga, Standard bahan baku yang beredar di pasar, Standard bahan baku yang telah ditentukan perusahaan, dan Bahan baku yang tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, atau sejenisnya. Sedangkan untuk prioritas rendah yaitu: Respon *supplier* dalam melayani perusahaan, Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan, Daya tahan kemasan, Penampilan kemasan, dan Waktu pengemasan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. PT. MLK

Sub-kriteria yang menjadi prioritas utama yang perlu dievaluasi adalah: Penentuan tenggat pembayaran, Bahan baku yang tersertifikasi oleh lembaga, pemerintah, dan sejenisnya, serta Standard yang beredar di pasar. Sedangkan untuk prioritas rendah yaitu: Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan, Daya tahan kemasan, Penampilan kemasan, Waktu pengemasan, Kesanggupan *supplier* dalam memperbaiki bahan baku yang cacat, Adanya jaminan pasca pembelian.

f. PT. ALV

Sub-kriteria yang menjadi prioritas utama yang perlu dievaluasi adalah: Harga yang bersaing, Pemberian potongan harga, dan Sistem Pembayaran. Sedangkan untuk prioritas rendah yaitu: Negosiasi yang baik, dan Adanya jaminan pasca pembelian.

g. PT. MLK

Sub-kriteria yang menjadi prioritas utama yang perlu dievaluasi adalah: Harga yang bersaing, Sistem pembayaran, Penetapan tenggat pembayaran, Standard yang beredar di pasar, dan Standard yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sedangkan untuk prioritas rendah yaitu: Respon *supplier* melayani perusahaan, Gaya komunikasi *supplier* pada perusahaan, negosiasi yang baik, Bertanggung jawab dengan adanya bahan baku yang cacat, dan Adanya jaminan pasca pembelian

4. Dari hasil itu penulis dapat memetakan sub-kriteria yang perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk penanganan dalam waktu dekat merupakan prioritas utama serta waktu yang jauh pada prioritas rendah. Hal tersebut dapat digunakan perusahaan sebagai landasan rencana strategi agar dapat menentukan durasi waktu dalam implementasi pada *supplier*.

B. Saran

Dengan adanya hasil penelitian ini maka penulis dapat memberikan saran kepada perusahaan sebagai berikut:

1. Untuk selanjutnya perusahaan dapat melakukan evaluasi kinerja melalui teknik yang digunakan oleh penulis agar mendapatkan titik sub-kriteria secara spesifik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Prioritas utama dan prioritas rendah pada tiap *supplier* dari hasil diatas dapat dijadikan rujukan untuk evaluasi dan membuat strategi kedepan dalam kerja sama dengan *supplier*.
3. Dalam jangka waktu dekat, perusahaan dapat mengambil tindakan terhadap prioritas utama yang tertulis pada penelitian ini.
4. *Supplier* yang memiliki kinerja baik dan terlampau baik dapat dioptimalkan dengan baik bahkan menjadi kekuatan untuk perusahaan.
5. Untuk peneliti selanjutnya yang mengambil subyek penelitian yang sama dapat mengembangkan dengan metode yang lain. Kriteria yang terdapat pada penelitian ini tidak bersifat baku karena setiap perusahaan memiliki standard kriteria tersendiri.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Akbar, Pri Gustari, et al. *Usulan Indikator Evaluasi Pemasok dalam Penetapan Bidder List: Studi Kasus Pengadaan Jasa PT. Semen Padang*, 14.1: 36-50. Padang: Universitas Andalas, 2015

Babu, deepak eldho; Kaur, arshinder; Rajendran, chandrasekharan. *Sustainability practices in tourism supply chain: Importance performance analysis*, *Benchmarking: An International Journal* 25.4: 1148-1170. United Kingdom: Emerald Publishing Limited, 2018.

Baumann, Chris; Cherry, Michael; Chu, Wujin. *Competitive Productivity (CP) At Macro–Meso–Micro Levels*, *Cross Cultural & Strategic Management*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited, 2019.

Büyüközkan, G., & Göçer, F. *Application Of A New Combined Intuitionistic Fuzzy MCDM Approach Based On Axiomatic Design Methodology For The Supplier Selection Problem*, Applied Soft Computing 52, 1222-1238. Netherland: Elsevier, 2017

Deshmukh, S., & Sunnapwar, V. *Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) For Green Supplier Selection In Indian Industries*, *In Proceedings of international conference on intelligent manufacturing and automation* pp. 679-687. Springer: Singapore, 2019

Harsanto, B. *Dasar Ilmu Manajemen Operasi*. Bandung: Unpad Press, 2017

Jacobs, F.Roberts & Chase, Richard. *Operations and Supply Chain Management 15th Edition*. New York: McGraw-Hill, 2018

Kwak, D. W., Seo, Y. J., & Mason, R. *Investigating The Relationship Between Supply Chain Innovation, Risk Management Capabilities And Competitive Advantage In Global Supply Chains*, *International Journal of Operations & Production Management 38(1), 2-21*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited, 2018

Lestari, S., & Fauzi, C. *Evaluasi Supplier Kemasan Dus Dengan Menerapkan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) (Studi Kasus Di PT Innovation)*, Jurnal Industrial Servicess, 4(2). Banten: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa , 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mohammed, A., Harris, I., Soroka, A., Naim, M. M., & Ramjaun, T. *Evaluating Green And Resilient Supplier Performance: AHP-Fuzzy Topsis Decision-Making Approach,* In ICORES pp. 209-216. Portugal: Science and Technology Publications, Lda, 2018

Mohanty, R. P., & Deshmukh, S. G. *Use Of Analytic Hierarchic Process For Evaluating Sources Of Supply*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 23(3), 22-28. United Kingdom: Emerald Publishing Limited, 1993

Mulyono, Sri. *Riset Operasi Edisi 2*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2017

P. Tampubolon, Manahan. *Manajemen Operasi dan Rantai Pemasok*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014

Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. *Importance-Performance Analysis Based SWOT Analysis*, *International Journal of Information Management* 44, 194-203. Netherland: Elsevier, 2019

Pujawan, I Nyoman. *Supply Chain Management Edisi Kedua*. Surabaya: Guna, 2010

Purwohandoko, P. *Enterprises Performance Through Internal Resource Integration And Market Orientation Based On Competitive Advantages*, Jema 15(01), 61-70. Malang: Universitas Islam Malang, 2018

Saaty, T.L. *Decision Making With The Analytic Hierarchy Process, International Journal of Services Sciences* 1(1), 83-98. Switzerland: Inderscience Publishers, 2008

Santoso, D., & Besral, A. M. *Supplier Performance Assessment Using Analytical Hierarchy Process Method*, Sinergi: Jurnal teknik mercu buana 22(1), 37-44. Jakarta: Universitas Mercu Buana, 2018

Sigalas, C. *Competitive Advantage: The Known Unknown Concept*, *Management Decision* 53(9), 2004-2016. United Kingdom: Emerald Publishing Limited, 2015

Singh, R., Sandhu, H. S., Metri, B. A., & Kaur, R. *Supply Chain Management Practices, Competitive Advantage And Organizational Performance: A Confirmatory Factor Model,* In Operations and Service Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, pp. 1181-1207. USA: IGI Global, 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sivapornpunlerd, N., & Setamanit, S. O. *Supplier Performance Evaluation: A Case Study Of Thai Offshore Oil & Gas Exploration And Production Company,* 21(1), 647. USA: ASBBS Proceedings, 2014

Slack, N., & Brandon-Jones, A. *Operations And Process Management: Principles And Practice For Strategic Impact*. United Kingdom: Pearson, 2018

Stević, Ž., Pamučar, D., Vasiljević, M., Stojić, G., & Korica, S. *Novel Integrated Multi-Criteria Model For Supplier Selection: Case Study Construction Company*, Symmetry *9*(11), 279. Switzerland: MDPI AG, 2017

Sudrajat, H. A., Paramartha, D. G. A., & Purba, H. H. *Third-Party Logistics Company Supplier Evaluation using Analytical Hierarchy Process Method: A Case Study in the Manufacturing Industry*. India: Sretechjournal Publications, 2019.

Susanty, Aries, et al. *Performance Analysis And Strategic Planning Of Dairy Supply Chain In Indonesia: A Comparative Study*, *International Journal of Productivity and Performance Management,* 67.9:1435-1462. United Kingdom: Emerald Publishing Limited, 2018

Turban, Efraim & Linda Volonino. *Information Technology for Management 7th Edition*. Asia: John Willey & Sons, 2010

Yusuf, A. M. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenada Media, 2016

Sumber Lembaga:

Badan Pengkajian dan Pengembangan Perdagangan. *Renyahnya Ekspor Kerupuk Indonesia*. Jakarta: Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. 2016

Sumber Internet:

Istian M.P, *"Pemerintah Bayar Sukhoi dengan Kerupuk"*, https://bisnis.tempo.co/read/904055/pemerintah-bayar-sukhoi-dengan-kerupuk/, diakses pada Sabtu, 31 Agustus 2019

Fitra Eri, "Garuda Indonesia FIRST CLASS ke London | Vlog #4", https://www.youtube.com/channel/UCyxFLIrNfV8B3cN4KgQL6sA, menit 4.50, diakses pada 16, September 2019.

Alfamart, "Kebijakan evaluasi kinerja vendor", http://corporate.alfamartku.com/kebijakan-evaluasi-kinerja-vendor diakses pada 28 Maret 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

https://inkuiri.com/ diakses pada Jum'at, 30 Agustus 2019 pukul 19.30 WIB

https://www.topbrand-award.com/top-brand-index/ diakses pada Jum'at 30 Agustus 2019 pukul 18.32 WIB

Tom Mc Ifle, "*Competitive Advantages* yang Kompetitif", http://topcoachindonesia.com/competitive-advantages-yang-kompetitif/ diakses pada, 30 Agustus 2019

Sumber Informan Penelitian:

Penjual nasi goreng. Wawancara. 2 September 2019

Penjual gado-gado. Wawancara 3 Septermber 2019

Penjual tahu tek. Wawancara. 3 September 2019

Choirun Nisak. Wawancara. 12 November 2019

Nur Faizah. Wawancara. 11 November 2019

Ririn. Wawancara 12 November 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id