

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka peneliti mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Purchasing Portfolio Positioning Matrix* memiliki 4 kuadran berbeda, yaitu *routine*, *leverage*, *bottleneck*, dan *strategic*. *Purchasing Portfolio Positioning Matrix* pada penelitian ini difokuskan pada 4 pemasok benang dan dinilai berdasarkan dua unsur, yaitu *importance of purchasing* dan *complexity of supply market*, dengan skor minimal 13 (tiga belas) dan maksimal 47 (empat puluh tujuh) untuk *importance of purchasing* serta minimal 8 (delapan) dan maksimal 32 (tiga puluh dua) untuk *complexity of supply market*, didapatkan dari jumlah bobot pertanyaan dari masing-masing komponen dengan *complexity of supply market* untuk *bottleneck* dan *routine* di jangkauan 13-30, untuk *critical* dan *leverage* di jangkauan 31-47, dan *importance of purchasing* untuk *routine* dan *leverage* di jangkauan 8-20 serta untuk *bottleneck* dan *critical* di jangkauan 21-31. Tiap pemasok mendapatkan skor yang beragam: Pemasok A diberi skor 32 (tiga puluh dua) untuk *importance of purchasing* dan 31 (tiga puluh satu) untuk *complexity of supply market*, Pemasok B diberi skor 23 (dua puluh tiga) untuk *importance of purchasing* dan 23 (dua puluh tiga) untuk *complexity of supply market*, Pemasok C diberi skor 28 (dua puluh delapan) untuk *importance of purchasing* dan 22 (dua puluh dua) untuk *complexity of supply market*, serta Pemasok D diberi skor 27 (dua puluh tujuh) untuk *importance of purchasing* dan 27 (dua puluh tujuh) untuk *complexity of supply market*. Hasil dari penilaian ini mengkategorikan keempat pemasok benang ini ke dalam kuadran *bottleneck* dan *strategic*, sedangkan kedua kuadran lainnya diisi oleh pemasok lain selain benang. Kuadran *bottleneck* diisi oleh Pemasok B, C, dan D, sedangkan kuadran *strategic* diisi oleh Pemasok A.
2. Fokus perusahaan untuk menghadapi pemasok dalam kuadran *bottleneck* adalah dengan memastikan pasokan benang dari Pemasok B, C, dan D dapat

terus berjalan tanpa adanya kondisi *out-of-stock*. Hal ini dilakukan dengan menghitung *reorder point* dan *safety stock* setiap jenis benang untuk setiap pemasok yang termasuk ke dalam kuadran ini berdasarkan data permintaan dan pembelian benang ke pemasok terkait. Sedangkan pada kuadran *strategic*, fokus perusahaan terhadap Pemasok A adalah hubungan *partnership* dan yang sifatnya jangka panjang, dengan memberi *detail* dan kepastian perjanjian melalui kontrak jangka panjang yang disetujui oleh kedua belah pihak.

3. Dari 23 kriteria Dickson yang dijadikan acuan oleh peneliti dalam mengevaluasi pemasok, terdapat 4 kriteria pemasok yang dianggap paling penting oleh PT Citra Mandiri Texindo, yaitu kualitas, harga, pengiriman, dan pelayanan. Setiap kriteria terdiri atas beberapa subkriteria yang memiliki pembobotan berbeda satu dengan yang lainnya. Kriteria kualitas terdiri dari empat subkriteria, yaitu kesesuaian material benang, benang tidak berbintik, benang tidak berbulu, dan benang tidak rapuh. Kriteria harga terdiri dari tiga subkriteria, yaitu kepantasan harga, metode pembayaran, dan negosiasi harga. Kriteria pengiriman terdiri dari tiga subkriteria, yaitu *delivery lead-time*, pengiriman *on-time*, dan *fill-rate*. Sedangkan kriteria pelayanan terdiri dari lima subkriteria, yaitu komunikatif, kooperatif, kesopanan, kecepatan tanggap, dan kemampuan untuk memenuhi pesanan *uncommon*.
4. Dari penilaian *AHP*, dapat dilihat bahwa kriteria urutan pertama ditempati oleh kualitas dan harga (dianggap sama penting) dengan skor 0,3845, kedua pengiriman dengan skor 0,1433, dan ketiga pelayanan dengan skor 0,0878. Keempat kriteria ini memiliki 15 subkriteria yang memperjelas penilaian terhadap pemasok dikorelasikan dengan setiap kriteria terkait, dengan urutan prioritas sebagai berikut: kesesuaian harga benang di posisi pertama (0,2571), diikuti oleh kesesuaian material benang (0,1879), benang tidak rapuh (0,1036), metode pembayaran (0,1028), *fill-rate* (0,0955), benang tidak berbintik (0,0566), kooperatif (0,0397), benang tidak berbulu (0,0364), *delivery lead-time* (0,0318), negosiasi harga (0,0245), memenuhi pesanan *uncommon* (0,0195), cepat tanggap (0,0184), pengiriman *on-time* (0,0159), komunikatif (0,0074), dan terakhir kesopanan (0,0028).

5. Langkah strategis perusahaan yang dipilih pada penelitian ini terhadap 4 pemasok benang berarti sudah benar. Pada penilaian Pemasok A, didapatkan hasil bahwa Pemasok A berada di kuadran *strategic*. Dari penilaian *AHP*, Pemasok A juga mendapatkan nilai terbaik, sehingga perlakuan terhadap Pemasok A (fokus terhadap hubungan jangka panjang) sudah benar dan baik. Namun, subkriteria kooperatif mungkin menjadi subkriteria yang harus dinegosiasikan dengan Pemasok A, karena kemampuan pemasok untuk dapat memberikan bantuan kepada PT Citra Mandiri Texindo sangat dibutuhkan dalam hubungan yang sifatnya *partnership*. Untuk Pemasok B, C, dan D, karena fokusnya adalah memastikan *availability*, maka subkriteria yang harus diprioritaskan adalah kecepatan tanggap dari setiap pemasok. Hal ini menandakan, dari penilaian *AHP*, Pemasok B dan D masih perlu meningkatkan kinerjanya di subkriteria ini.

6. Dari hasil perhitungan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, dapat disimpulkan bahwa pemasok benang dengan nilai tertinggi diraih oleh Pemasok A dengan skor 0,3516, diikuti dengan Pemasok B, Pemasok D, dan terakhir Pemasok C dengan skor 0,2012. Meskipun secara keseluruhan Pemasok A memiliki skor terbaik, namun berdasarkan penilaian *AHP*, masih terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki berkaitan dengan harga dan pelayanan, yaitu mengenai kesesuaian harga benang, metode pembayaran, kooperatif, dan memenuhi pesanan *uncommon*. Untuk Pemasok B, yang berada di urutan kedua, masih dibutuhkan tindakan perbaikan pada kriteria pengiriman dan pelayanan dengan subkriteria *delivery lead-time*, pengiriman *on-time*, *fill-rate*, komunikatif, sopan, dan cepat tanggap. Pemasok D di urutan ketiga dapat memperbaiki beberapa hal berkaitan dengan kualitas, negosiasi harga, komunikatif, sopan, dan cepat tanggap. Pemasok C dinilai harus meningkatkan kinerja pada subkriteria negosiasi harga. Meskipun dari penilaian Pemasok C hanya memiliki nilai terendah pada satu subkriteria, namun pada kebanyakan subkriteria lain, Pemasok C berada di posisi dua terbawah, sehingga subkriteria-subkriteria lain juga harus ditingkatkan oleh Pemasok C, terutama subkriteria-subkriteria yang berkaitan dengan kualitas.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibahas pada bagian sebelumnya, maka saran yang dapat peneliti berikan yaitu:

1. Dalam rangka mendapatkan hasil yang *reliable* dalam penilaian pemasok, disarankan PT Citra Mandiri Texindo menggunakan *Purchasing Portfolio Positioning Matrix* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* sebagai metode penilaian atau pengambilan keputusan yang konstruktif. Untuk menjalankan penilaian menggunakan metode ini, disediakan kuesioner yang disiapkan untuk personel terkait agar penilaian dapat dilakukan dengan benar dan akurat demi mendapatkan hasil yang optimal. *Purchasing Portfolio Positioning Matrix* digunakan agar perusahaan dapat melihat posisi setiap pemasok dan langkah strategis yang dapat diambil, karena tidak semua pemasok harus dianggap sama penting. Penerapan *AHP* dan pelatihan kepada setiap personel juga sangat diirekomendasikan, karena hasil dari *AHP* ini dapat dicek keabsahannya dan dapat digunakan sebagai input untuk dianalisis oleh perusahaan.
2. Penggunaan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dapat digunakan oleh PT Citra Mandiri Texindo untuk pengambilan keputusan yang bersifat multikriteria lainnya sebagai alat bantu. Selain untuk melihat hasil perhitungan yang bersifat kuantitatif, penilaian setiap personel dapat dicek konsistensinya sehingga meminimalisir subjektivitas responden dalam memberikan persepsi penilaian.
3. Setiap pemasok benang perlu terus meningkatkan kinerja dengan memperbaiki kriteria yang dianggap penting oleh PT Citra Mandiri Texindo, yaitu kualitas, harga, pengiriman, dan pelayanan. Dengan kinerja terus diperbaiki pada keempat aspek ini, diharapkan pemasok benang dan PT Citra Mandiri Texindo dapat menjalin hubungan yang saling menguntungkan tanpa ada konflik yang berarti. Fokus perbaikan keempat pemasok benang bergantung pada posisi mereka di kuadran *PPPM*. Pemasok A butuh memperbaiki kinerjanya di subkriteria kooperatif, Pemasok B dan D memperbaiki kinerja di subkriteria cepat tanggap, dan Pemasok C dan D memperbaiki kinerja di kriteria kualitas.

4. Penilaian terhadap para pemasok tidak dibatasi oleh empat kriteria dan lima belas subkriteria yang telah tersedia di penelitian ini, namun dapat disesuaikan sesuai dengan kondisi perusahaan, kebijakan perusahaan, dan perkembangan jaman.
5. PT Citra Mandiri Texindo tidak membatasi pemasok benang kepada empat pemasok yang telah ada sekarang, namun juga dapat membuka peluang terhadap potensi pemasok benang baru yang dapat memberikan kontribusi tambahan dalam proses produksi. Penyeleksian dapat dilakukan pula dengan metode yang digunakan di dalam penelitian ini, yaitu *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.
6. PT Citra Mandiri Texindo disarankan dapat terus melakukan penilaian secara rutin sesuai dengan periode waktu tertentu dan memberikan informasi terkait penilaian evaluasi terhadap pemasok agar setiap pemasok mengetahui kriteria yang harus terus ditingkatkan dengan menggunakan kinerja dan data masa lalu.

DAFTAR PUSTAKA

- Arisutha, D. (2005). *Dimensi Kualitas Pelayanan*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Bruno, G., Esposito, E., Genovese, A., & Passaro, R. (2012). AHP-based approaches for supplier evaluation: Problems and perspectives. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 159-172.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. London: Pearson.
- Constantino, N., & Pellegrino, R. (2010). Choosing between single and multiple sourcing based on supplier default risk: A real options approach. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 27-40.
- Dickson, G. (1966). An analysis of vendor selection and the buying process. *Journal of Purchasing*, 5-17.
- Fink, A. (2003). *The Survey Kit*. California: Sage.
- Flynn, B., Morita, M., & Machuca, J. (2011). *Managing Global Supply Chain Relationships: Operations, Strategies, and Practices*. IGI Global.
- Gordon, S. R. (2008). *Supplier Evaluation and Performance Excellence: A Guide to Meaningful Metrics and Successful Results*. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing, Inc.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (11th ed.). Pearson Education Limited.
- Henricks, M. (2018, December 8). *The Case for Making Multiple Suppliers Part of Your Supply Chain Strategy*. Diambil kembali dari American Express: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/the-case-for-making-multiple-suppliers-part-of-your-supply-chain-strategy/>
- Ho, W., Xu, X., & Dey, P. K. (2010). Multi-criteria Decision Making Approaches for Supplier Evaluation and Selection: A Literature Review. *European Journal of Operational Research*, 202(1), 16-24.
- Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2006). *Marketing*. Pearson Education Australia.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*.
- Lambert, D., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1997). *Fundamentals of Logistics Management*. McGraw-Hill/Irwin.

- Macharis, C., Springael, J., Brucker, K., & Verbeke, A. (2004). PROMETHEE and AHP: The design of operational synergies in multicriteria analysis.: Strengthening PROMETHEE with ideas of AHP. *European Journal of Operational Research*, 307-317.
- Monczka, R. M., Trent, R. J., & Callahan, T. J. (1993). Supply Base Strategies to Maximize Supplier Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23(4), 42-54.
- Narimawati, U. (2010). *Metodologi Penelitian: Dasar Penyusun Penelitian Ekonomi*. Jakarta: Genesis.
- Nellore, R. (2001). *Managing Buyer-Supplier Relations*. New York: Routledge.
- Ngatawi, & Setyaningsih, I. (2011). Analisis Pemilihan Supplier Menggunakan Metode AHP. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, Vol. 10, No. 1.
- Nydick, R. L., & Hill, R. P. (1992). Using the Analytic Hierarchy Process to Structure the Supplier Selection Procedure. *International Journal of Purchasing and Materials Management*.
- O'Byrne, R. (2019, February 7). *Should You Choose a Single or Multiple Supplier Strategy?* Diambil kembali dari Building Products: <https://www.building-products.com/article/should-you-choose-a-single-or-multiple-supplier-strategy/>
- Ramanathan, R. (2001). A note on the use of the analytic hierarchy process for environmental impact assessment. *Journal of Environmental Management*, 27-35.
- Ramdhani, M. A., & Suryadi, K. (2000). *Sistem Pendukung Keputusan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Render, B., Stair, R. M., Hanna, M. E., & Hale, T. S. (2018). *Quantitative Analysis for Management*. Pearson.
- Saaty, T. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *Int. J. Services Sciences*, 83-98.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2012). *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process* (2 ed.). New York: Springer.
- Sahay, B. S. (2006). 3PL, 4PL and Reverse Logistics: Part 1. *Physical Distribution & Logistics Management*, 553.
- Schuh, C., Strohmer, M. F., Easton, S., Hales, M., & Triplat, A. (2014). *Supplier Relationship Management: How to Maximize Supplier Value and Opportunity*. Apress.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (6 ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Stevenson, M., & Spring, M. (2007). Flexibility from a Supply Chain Perspective: Definition and Review. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7), 685-713.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Taherdoost, H., & Brard, A. (2019). Analyzing the Process of Supplier Selection Criteria and Methods. 32, 1024-1034.
- UNCTADWTO. (2002). *International Purchasing & Supply Management Modular Learning System*. Geneva: International Trade Centre.
- Vaidya, O. S., & Kumar, S. (2006). Analytical hierarchy process: An overview of applications. *European Journal of Operational Research*, 1-29.
- Verma, R., & Pullman, M. (1998). An analysis of the supplier selection process. *Omega*, 739-750.
- Webb, J. (2017, February 21). *What is Supplier Relationship Management?* Diambil kembali dari Forbes: <https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/02/21/what-is-supplier-relationship-management/>
- Weber, C., Current, J., & Benton, W. (1991). Vendor Selection Criteria and Methods. *European Journal of Operational Research*, 2-18.
- Wulandari, R. (2015). Pemilihan Supplier Bahan Baku Partikel Dengan Metode AHP dan Promethee. *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 16, No. 1, 22-30.
- Yunarto, H. I. (2006). *Business Concept Implementation Series: In Sales and Distribution Management*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Yusuff, Rosnah, Yee, K., & Hashmi, M. (2001). A preliminary study on the potential use of AHP to predict advanced manufacturing technology (AMT) implementation. *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*, 421-427.
- Zhang, Z., Lei, J., Cao, N., To, K., & Ng, K. (2003). Evolution of Supplier Selection Criteria and Methods. *European Journal of Operational Research*, 335-342.
- Zijm, H., Klumpp, M., Regattieri, A., & Heragu, S. (2019). *Operations, Logistics, and Supply Chain Management*. Springer International Publishing AG.