

EVALUASI PEMASOK DENGAN *PURCHASING PORTFOLIO POSITIONING MATRIX* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)* PADA PT CITRA MANDIRI TEXINDO



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Manajemen

Oleh:
Alyssa Anabella
2016120088

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VIII//2018
BANDUNG
2020**

**SUPPLIER EVALUATION USING PURCHASING PORTFOLIO
POSITIONING MATRIX AND ANALYTICAL HIERARCHY
PROCESS (AHP) ON PT CITRA MANDIRI TEXINDO**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements for
Bachelor's Degree in Management

By:
Alyssa Anabella
2016120088

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
Accredited by National Accreditation Agency
No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2020**

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN



SKRIPSI

**EVALUASI PEMASOK DENGAN *PURCHASING PORTFOLIO*
POSITIONING MATRIX DAN *ANALYTICAL HIERARCHY*
PROCESS (AHP) PADA PT CITRA MANDIRI TEXINDO**

Oleh:

Alyssa Anabella

2016120088

Bandung, 21 Juni 2020

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Dr. Istiharini, CMA.

Pembimbing Skripsi,

Brigita Meylianti Sulungbudi, Ph.D., ASCA., CIPM.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Alyssa Anabella
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 23 September 1998
NPM : 2016120088
Program Studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

EVALUASI PEMASOK DENGAN *PURCHASING PORTFOLIO POSITIONING MATRIX* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)*
PADA PT CITRA MANDIRI TEXINDO

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan Brigita Meylianti Sulungbudi, Ph.D.,
ASCA., CIPM.

MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri:

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2): terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau denda paling banyak Rp 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal:

Pembuat pernyataan:



ABSTRAK

Dalam konsep rantai pasokan, pemasok merupakan salah satu komponen yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan para pemasok dalam rangka meningkatkan keuntungan timbal balik perlu diperhatikan secara terstruktur. PT Citra Mandiri Texindo, salah satu pabrik tekstil di Bandung, harus dapat terus meningkatkan daya saing dan memastikan bahwa pemrosesan pembuatan kain dapat berjalan dengan lancar, salah satunya dengan meningkatkan kinerja keempat pemasok benangnya. Dengan demikian, peneliti melakukan evaluasi pemasok dengan menggunakan dua metode sebagai alat bantu, yaitu *Purchasing Portfolio Positioning Matrix (PPPM)* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

Purchasing Portfolio Positioning Matrix membagi pemasok ke empat kuadran berbeda dengan tujuan agar perencanaan strategis dapat dilakukan, karena pada dasarnya tidak semua pemasok harus diperlakukan sama. Untuk menentukan prioritas pemasok berdasarkan nilai kuantitatif, maka digunakan metode pembobotan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dengan kriteria kualitas, harga, pengiriman, dan pelayanan, dimana masing-masing kriteria memiliki beberapa subkriteria. Pada prosesnya, peneliti menentukan penempatan kuadran dan penilaian terhadap para pemasok dalam bentuk wawancara kepada pemilik, manajer produksi, dan staff produksi PT Citra Mandiri Texindo.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan: (1) Pemasok A berada di kuadran *strategic*, sedangkan Pemasok B, C, dan D berada di kuadran *bottleneck*; (2) PT Citra Mandiri Texindo harus berfokus pada hubungan jangka panjang dengan Pemasok A, serta memastikan bahwa kondisi *out-of-stock* dapat dihindari dalam hubungannya dengan Pemasok B, C, dan D; (3) Kriteria terpenting ditempati oleh kualitas dan harga, di urutan kedua ditempati oleh pengiriman, dan pelayanan di urutan terakhir; (4) Pemasok benang dengan nilai tertinggi diraih oleh Pemasok A, Pemasok B di urutan kedua, Pemasok D di urutan ketiga, dan Pemasok C di urutan terakhir; (5) Setiap pemasok memiliki subkriteria dan kriteria kinerja yang harus ditingkatkan

Kata Kunci: *Supply Chain Management, Purchasing Portfolio Positioning Matrix (PPPM), Analytical Hierarchy Process (AHP), evaluasi pemasok*

ABSTRACT

In the supply chain concept, suppliers are one of the components that influence the survival of a company. Decision making related to suppliers in order to increase mutual benefits needs to be considered in a structured manner. PT Citra Mandiri Texindo, one of the textile factories in Bandung, must be able to continue to improve competitiveness and ensure that the fabric manufacturing process can run smoothly by improving the performance of the four yarn suppliers. Thus, researcher conducted supplier evaluations using two methods: the Purchasing Portfolio Positioning Matrix (PPPM) and the Analytical Hierarchy Process (AHP).

Purchasing Portfolio Positioning Matrix divides suppliers into four different quadrants with the aim that strategic planning can be done, because basically, not all suppliers must be treated the same. To determine supplier priorities based on quantitative values, the Analytical Hierarchy Process (AHP) method is used with criteria of quality, price, delivery, and service, where each criterion has several sub-criterias. In the process, researcher determined the placement of the quadrants and the assessment of suppliers in the form of interviews with the owner, production manager, and production staff of PT Citra Mandiri Texindo.

The results of this research indicate: (1) Supplier A is in the strategic quadrant, while Supplier B, C, and D are in the bottleneck quadrant; (2) PT Citra Mandiri Texindo must focus on long-term relationship with Supplier A, and ensure that out-of-stock conditions can be avoided in relations to Suppliers B, C and D; (3) The most important criterias are occupied by quality and price, second place is delivery, and service is last; (4) Supplier of yarn with highest value achieved by Supplier A, Supplier B in second position, Supplier D in third, and Supplier C in the last position; (5) Each supplier has sub-criterias and criterias that must be improved.

Keywords: Supply Chain Management, Purchasing Portfolio Positioning Matrix (PPPM), Analytical Hierarchy Process (AHP), supplier evaluation

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan karunia-Nya, peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “**Evaluasi Pemasok dengan *Purchasing Portfolio Positioning Matrix* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* pada PT Citra Mandiri Texindo**”. Adapun penyusunan skripsi ini dibuat sebagai salah satu syarat akademis dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

Peneliti akui skripsi ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan yang ada. Namun, dalam prosesnya, banyak pihak-pihak yang membantu dan mendukung peneliti sehingga skripsi ini dapat terselesaikan, untuk itu peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Wardi Widjaja, SH dan Sophyanti Ratna Adi Utama, SH selaku orang tua peneliti atas dukungan moril dan materil yang diberikan.
2. Cindy Criselda dan Nadya Nathania selaku saudara kandung peneliti yang selalu menemani dan mendorong peneliti dalam pengerjaan skripsi ini.
3. Ibu Brigita Meylianti Sulungbudi, Ph.D., ASCA., CIPM., selaku pembimbing peneliti dalam penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas ilmu, dorongan, bantuan, dan kesabaran beliau selama penyusunan skripsi ini, sehingga peneliti dapat menyelesaikannya dengan baik dan semangat.
4. Ibu Dr. Istiharini, S.E., M.M., CMA. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
5. Seluruh dosen pengajar dan staf UNPAR yang senantiasa membagi ilmu dan dukungan agar skripsi ini selesai.
6. Johan Geraldus selaku pemilik PT Citra Mandiri Texindo serta *staff-staff* yang memberikan informasi, bantuan, dan waktu dalam penyusunan skripsi ini.
7. Nadya Nathania Teddy, Valentina Febriyanti, Ary Handoko, Cornelius Alex, Samuel Joshua, dan Kevin Octavian selaku teman dekat peneliti selama proses perkuliahan yang dengan sabar selalu mendukung peneliti.
8. Tara Mudita, Daniel Yanuar, Di Ega Abdi Gusti selaku teman dekat peneliti sejak Kelas 9 yang terus mendukung, menemani, dan menghibur peneliti

dalam segala kondisi serta memberikan masukan yang konstruktif pada setiap kondisi peneliti.

9. Irene Utama, Michelle Claudy, Michelle Indira, Nathania Angela, Vira Fiorentina, dan Youri Alvin yang selalu menghibur dan mengisi hari-hari peneliti sejak SMA.
10. Catharine Suwanto, Eunice Athalia, Anthony Reynaldo, Daniel Jonathan, dan Rendy Asali yang selalu bersabar dan setia terhadap peneliti sejak kelas 8.
11. Seluruh teman-teman Manajemen 2016 yang selalu mengisi hari-hari perkuliahan menjadi sangat menyenangkan.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi pembaca. Saran dan kritik yang sifatnya membangun bagi peneliti dan skripsi ini sangat peneliti harapan, dan semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu memberkati kita semua.

Bandung, Mei 2020

Alyssa Anabella

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
1.5. Kerangka Pemikiran	5
BAB 2 LANDASAN TEORI	9
2.1. Rantai Pasokan	9
2.2. Manajemen Hubungan Pemasok.....	10
2.3. Manajemen Kinerja Pemasok.....	11
2.4. <i>Multi-Vendor Sourcing</i>	13
2.5. <i>Purchasing Portfolio Positioning Matrix</i>	14
2.5.1. Faktor-Faktor <i>Purchasing Portfolio Positioning Matrix</i>	14
2.5.2. Kuadran <i>Purchasing Portfolio Positioning Matrix</i>	15
2.6. <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	16
2.6.1. Kelebihan Metode <i>AHP</i>	17
2.6.2. Prinsip Pokok Metode <i>AHP</i>	18
2.6.3. Langkah-Langkah Metode <i>AHP</i>	19
2.6.4. Skala Dasar Metode <i>AHP</i>	20
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	22
3.1. Metode dan Jenis Penelitian	22
3.2. Teknik Pengumpulan Data	22
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian	23
3.4. Bagan Alur Penelitian	23
3.5. Operasionalisasi Variabel.....	25

3.6. Pengukuran Variabel	26
3.7. Objek Penelitian	27
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	29
4.1. <i>Purchasing Portfolio Positioning Matrix</i>	29
4.2. Langkah Strategis <i>Purchasing Portfolio Positioning Matrix</i>	41
4.3. Kriteria-Kriteria Penilaian Pemasok	45
4.4. Penilaian Pemasok dengan <i>AHP</i>	52
4.5. Pemasok dengan Nilai Terbaik dan Perbaikan	67
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	73
5.1. Kesimpulan	73
5.2. Saran	76
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN	81

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Kriteria Pemilihan Pemasok Dickson	12
Tabel 2.2. Random Consistency Index (RI)	20
Tabel 2.3. Skala Dasar Metode <i>AHP</i>	21
Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel Evaluasi Pemasok	25
Tabel 4.1. Pembobotan <i>Complexity of Supply Market</i>	30
Tabel 4.2. Pembobotan <i>Importance of Purchasing</i>	31
Tabel 4.3. <i>Complexity of Supply Market & Importance of Purchasing</i> Benang... 34	
Tabel 4.4. <i>Complexity of Supply Market & Importance of Purchasing</i> Pemasok 38	
Tabel 4.5. Rekapitulasi <i>CSM & IoP</i> Pemasok Benang	40
Tabel 4.6. Penghitungan <i>Adjusted Expected Time</i>	42
Tabel 4.7. <i>Sales Volume</i> Benang dari Pemasok D	43
Tabel 4.8. Daily Consumption Benang dari Pemasok D	43
Tabel 4.9. <i>Reorder Point & Safety Stock</i> Benang Pemasok D	44
Tabel 4.10. Matriks Prioritas Subkriteria	53
Tabel 4.11. Matriks Prioritas Kriteria	54
Tabel 4.12. <i>Criteria Global Weights</i>	54
Tabel 4.13. Urutan <i>Criteria Global Weights</i>	56
Tabel 4.14. Matriks Prioritas Pemasok (Kualitas)	56
Tabel 4.15. Matriks Prioritas Pemasok (Harga)	59
Tabel 4.16. Matriks Prioritas Pemasok (Pengiriman)	60
Tabel 4.17. Matriks Prioritas Pemasok (Pelayanan)	62
Tabel 4.18. Rekapitulasi <i>Consistency Ratio</i> Manajer Produksi	63
Tabel 4.19. Rekapitulasi <i>Consistency Ratio</i> Staff Produksi	64
Tabel 4.20. <i>Suppliers Global Weights</i>	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. <i>Purchasing Portfolio Positioning Matrix</i>	6
Gambar 1.2. Struktur Hirarki Penelitian Menggunakan <i>AHP</i>	8
Gambar 2.1. <i>Supply Positioning Model</i>	15
Gambar 3.1. Bagan Alur Penelitian	24
Gambar 3.2. Bagan Organisasi PT Citra Mandiri Texindo	28
Gambar 4.1. <i>Purchasing Portfolio Positioning Matrix</i> Pemasok Benang	41
Gambar 4.2. Struktur Hirarki <i>AHP</i> Evaluasi Pemasok Benang PT CMT	51
Gambar 4.3. Grafik <i>Global Criteria Weights</i>	55
Gambar 4.4. <i>Rank</i> Pemasok Benang PT Citra Mandiri Texindo.....	67

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara Penentuan Kriteria Evaluasi Pemasok	82
Lampiran 2 Transkrip Wawancara Kriteria Penilaian Pemasok Benang	83
Lampiran 3 Pedoman Wawancara Penentuan Bobot Kriteria & Subkriteria	86
Lampiran 4 Pedoman Wawancara Penentuan Bobot Pemasok Benang	88
Lampiran 5 Pedoman Wawancara untuk <i>Positioning</i> Benang.....	96
Lampiran 6 Pedoman Wawancara untuk <i>Positioning</i> Pemasok	99
Lampiran 7 Perhitungan <i>AHP</i> Subriteria dan Kriteria.....	102
Lampiran 8 Perhitungan <i>AHP</i> Pemasok	109
Lampiran 9 Data Pembelian Benang ke Pemasok D (Tahun 2019)	145

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Rantai pasokan (*supply chain*) meliputi segala aktivitas yang dibutuhkan untuk mengubah bahan mentah menjadi produk jadi, dari awal produksi komponen sampai pendistribusian ke pemakai akhir, termasuk ke dalamnya koordinasi dan kolaborasi dengan para pemasok (Zijm, Klumpp, Regattieri, & Heragu, 2019). Dalam konsep rantai pasokan, pemasok merupakan bagian yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena bahan baku berasal dari pemasok. Terlebih, sekarang hubungan dengan pemasok diharapkan dapat berjalan untuk jangka panjang dalam rangka mencapai keuntungan timbal-balik (Gordon, 2008). Maka dari itu, dibutuhkan manajemen hubungan pemasok (*supplier relationship management*), yaitu segala bentuk pengelolaan interaksi antara pelanggan dan pemasok yang berguna untuk mendorong perilaku pemasok, meningkatkan hubungan yang baik antara dua perusahaan, dan memungkinkan perusahaan untuk mempengaruhi koordinasi antardivisi, fungsi, dan hirarki (Schuh, Strohmer, Easton, Hales, & Triplat, 2014).

Agar dapat bersaing di pasar dan memberikan keuntungan yang maksimal, perusahaan harus dapat mengambil keputusan yang dapat memberi pengaruh positif pada kualitas keputusan yang dibuat. Dalam pengambilan keputusan yang bersifat kompleks, perusahaan membutuhkan alat bantu yang bersifat terstruktur. Salah satu yang harus diperhatikan adalah bagaimana perusahaan mengevaluasi para pemasoknya sehingga dapat berkontribusi lebih baik bagi perusahaan. Ketika evaluasi pemasok, seringkali dibutuhkan kriteria-kriteria yang terkait dengan kinerja yang harus diberikan oleh pemasok.

Dikutip dari kemeperin.go.id, industri tekstil dan produk tekstil (TPT) adalah salah satu industri yang mendapat prioritas pengembangan dalam peta jalan "*Making Indonesia 4.0*" karena industri TPT merupakan salah satu sektor andalan yang memberikan kontribusi besar bagi perekonomian di Indonesia. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat pertumbuhan sektor manufaktur industri TPT di kuartal II-2019 telah naik sebesar 20,71%. Ade Sudrajat, Ketua Umum Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API), menyebutkan bahwa industri tekstil

Indonesia merupakan sektor ekspor unggulan bagi pemerintah Indonesia di tahun 2019. Dikutip dari kemenperin.go.id, menurut Dirjen Industri Kimia, Tekstil, dan Aneka (IKTA), Achmad Sigit Dwiwahjono, pertumbuhan ini menjadi tantangan bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang industri TPT dalam meningkatkan kinerja dalam negeri.

Melihat keadaan industri TPT di Indonesia, maka peran perusahaan yang bergerak di bidang tekstil sangat besar. PT Citra Mandiri Texindo, salah satu perusahaan penghasil kain di Bandung, harus menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja dan daya saing. Dengan kondisi ini, PT Citra Mandiri Texindo harus memastikan bahwa pemrosesan pembuatan kain dapat berjalan secara efisien. Pada proses produksi kain, PT Citra Mandiri Texindo bergantung pada pasokan benang dari 4 pemasok berbeda. Berdasarkan wawancara dengan pemilik perusahaan yang diselenggarakan sebagai penelitian pendahuluan, diperoleh informasi bahwa masih terdapat banyak masalah dalam hal pasokan benang seperti pengiriman yang terlambat, pemasok yang sulit dihubungi, kesalahan pengiriman jenis benang, dan lain sebagainya. Keterlambatan ketersediaan bahan baku benang mengakibatkan keterlambatan pula pada pemrosesan benang tersebut menjadi kain. Dan dikarenakan perusahaan tidak memiliki metode evaluasi, maka perusahaan sulit untuk mendiskusikan peningkatan kinerja yang dibutuhkan oleh masing-masing pemasok. Selain itu, dengan keluhan terhadap kinerja para pemasok yang mempengaruhi proses produksi kain, PT Citra Mandiri Texindo sendiri belum pernah melakukan penilaian pemasok secara terstruktur.

Purchasing Portfolio Positioning Matrix dapat membantu perencanaan strategis perusahaan dengan mengidentifikasi area kesempatan pada pemasok yang dibutuhkan oleh perusahaan (Kraljic, 1983). Matriks ini menghasilkan empat kuadran, yaitu *routine*, *leverage*, *bottleneck*, dan *strategic*, masing-masing mewakili jenis, strategi pemasokan, dan tipe hubungan pemasok berbeda yang paling cocok untuk digunakan (UNCTAD/WTO, 2002). Biasanya, perusahaan akan mengetahui bahwa terdapat peran yang harus dimainkan terhadap jenis barang dengan pemasok yang berbeda. Dengan penggunaan matriks ini, maka perusahaan dapat menyelidiki berbagai skenario atas pilihan-pilihan dalam pemasokan barang agar perusahaan dapat menjaga proses pemasokan jangka panjang, memanfaatkan peluang jangka pendek, serta mendefinisikan risiko, biaya, laba, dan implikasi strategis (Kraljic, 1983). Cara

memposisikan jenis barang di dalam *Purchasing Portfolio Positioning Matrix* yaitu dengan menyimpan *importance of purchasing* di sumbu X dan *complexity of supply market* di sumbu Y.

Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty merupakan salah satu cara untuk pemberian penilaian atas alternatif-alternatif yang bersifat multi kriteria dan umumnya terdiri dari faktor-faktor kuantitatif maupun kualitatif (Render, Stair, Hanna, & Hale, 2018). Penggunaan *AHP* dapat membantu perusahaan untuk menetapkan informasi yang harus dipertimbangkan dalam mengevaluasi pengaruh faktor-faktor relevan dalam situasi yang kompleks dan memperlihatkan konsistensi data. Dalam penggunaan hubungan jangka pendek dengan para pemasok, metode *AHP* dapat digunakan dalam pemilihan pemasok yang paling sesuai untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Namun, dalam penerapan strategi *multi-vendor sourcing*, penanganan barang strategis, dan hubungan yang bersifat jangka panjang, metode *AHP* digunakan untuk penilaian guna meningkatkan kinerja setiap pemasok secara berkala. Dengan penilaian pemasok, diharapkan hubungan kemitraan antara perusahaan dan pemasok dapat meningkat menjadi lebih saling menguntungkan dan dapat berlangsung secara jangka panjang guna proses produksi yang efisien.

Berdasarkan latar belakang yang telah terangkum di atas, peneliti tertarik untuk membuat penelitian yang berjudul:

“Analisis Evaluasi Pemasok dengan *Purchasing Portfolio Positioning Matrix* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* pada PT Citra Mandiri Texindo”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah untuk evaluasi pemasok pada PT Citra Mandiri Texindo yaitu:

1. Di manakah posisi para pemasok benang PT Citra Mandiri Texindo berdasarkan *Purchasing Portfolio Positioning Matrix*?
2. Apa langkah strategis yang harus diambil oleh PT Citra Mandiri Texindo berdasarkan *Purchasing Portfolio Positioning Matrix*?
3. Apa saja kriteria-kriteria yang relevan untuk penilaian pemasok benang di PT Citra Mandiri Texindo?

4. Berdasarkan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, berapa bobot kepentingan dari setiap kriteria dan total nilai evaluasi pemasok di PT Citra Mandiri Texindo?
5. Berdasarkan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, pemasok manakah yang mendapatkan nilai terbaik dan perbaikan apa yang bisa dilakukan oleh para pemasok?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui posisi pemasok benang PT Citra Mandiri Texindo berdasarkan *Purchasing Portfolio Positioning Matrix*.
2. Mengusulkan langkah strategis yang harus diambil oleh PT Citra Mandiri Texindo berdasarkan *Purchasing Portfolio Positioning Matrix*.
3. Mengetahui kriteria-kriteria yang relevan untuk penilaian pemasok benang di PT Citra Mandiri Texindo.
4. Mengetahui bobot kepentingan dari setiap kriteria dan total nilai evaluasi pemasok di PT Citra Mandiri Texindo.
5. Mengetahui pemasok yang mendapatkan nilai terbaik dan mampu memberikan masukan perbaikan yang bisa dilakukan oleh para pemasok.
6. Memberikan susunan strategi yang bisa digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja masing-masing pemasok dan hubungan dengan pemasok serta menjadi masukan dalam proses negosiasi selanjutnya.

1.4. Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan PT Mandiri Citra Texindo dengan memberi gambaran dan masukan mengenai langkah strategis yang harus diambil berdasarkan *Purchasing Portfolio Positioning Matrix* dan peningkatan kinerja para pemasok benang dengan hasil penilaian menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* sehingga kemudian para pemasok dapat meningkatkan kinerja dari kriteria penilaian yang telah dilakukan. Dengan peningkatan kinerja pemasok, perusahaan dapat terus meningkatkan kinerja proses produksi kain dan rantai pasokan di masa yang akan datang. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat berguna untuk para

pembaca dengan memberikan tambahan informasi dan bisa menjadi bahan referensi untuk meneliti permasalahan yang serupa dalam penerapannya menggunakan *Purchasing Portfolio Positioning Matrix* dan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

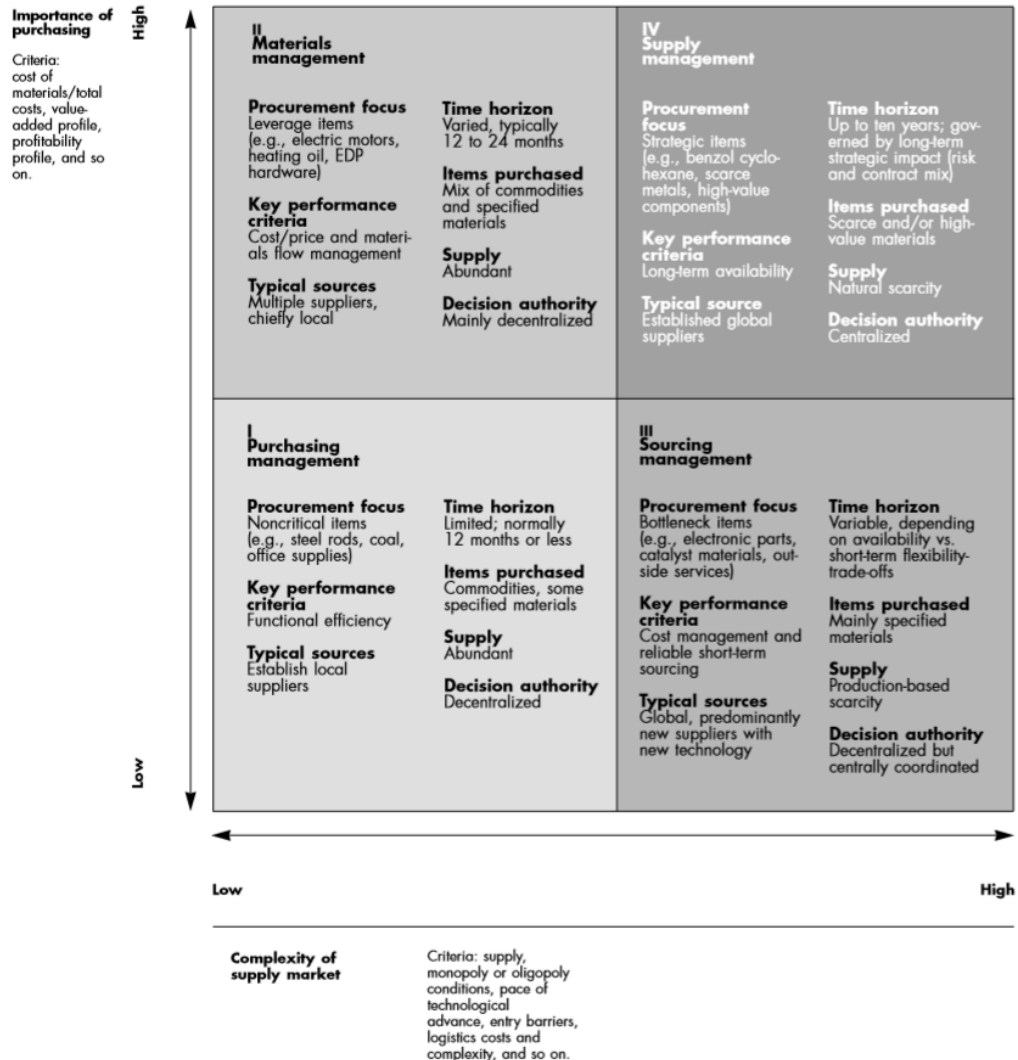
1.5. Kerangka Pemikiran

Pemasok adalah pihak yang mempengaruhi kinerja perusahaan manufaktur secara signifikan melalui kontribusi dalam mereduksi biaya, mengembangkan desain produk, dan meningkatkan perkembangan kualitas (Monczka, Trent, & Callahan, 1993). Dalam konsep rantai pasokan, pemasok merupakan pihak yang memasok bahan mentah untuk pabrik, berguna terhadap keberlangsungan hidup suatu perusahaan yang di penelitian ini merupakan pabrik tekstil. Keberadaan pemasok saat ini telah menjadi salah satu faktor keberhasilan proses produksi dan merupakan sumber keunggulan bersaing perusahaan (Nellore, 2001). Maka dari itu, interaksi dengan pemasok harus diatur secara efektif dan komprehensif oleh perusahaan agar kedua belah pihak, baik perusahaan maupun pemasok, saling mendapatkan keuntungan dan dapat mempertahankan hubungan yang baik dalam jangka panjang (Schuh, Strohmer, Easton, Hales, & Triplat, 2014).

Multiple-vendor sourcing dibutuhkan ketika satu pemasok tidak memiliki kapasitas untuk memenuhi seluruh kebutuhan perusahaan (Henricks, 2018). Henricks menyebutkan bahwa strategi ini diambil agar dapat mengurangi ketergantungan terhadap satu pemasok saja, meningkatkan fleksibilitas, dan mengurangi risiko kapasitas dalam proses produksi. Kraljic (1983) menyebutkan bahwa tidak semua pemasok harus diperlakukan sama, namun perlu dipertimbangkan berdasarkan posisi dari kekuatan perusahaan dan setiap pemasok yang dapat dijabarkan dalam *Purchasing Portfolio Positioning Matrix*. Agar dapat mengetahui cara memperlakukan setiap pemasok yang bekerja sama dengan perusahaan, maka perusahaan butuh melakukan evaluasi manajemen kinerja pemasok dengan berbagai kriteria yang menjadi dasar untuk mengembangkan hubungan baik dengan pemasok (Schuh, Strohmer, Easton, Hales, & Triplat, 2014).

Gambar 1.1.

Purchasing Portfolio Positioning Matrix



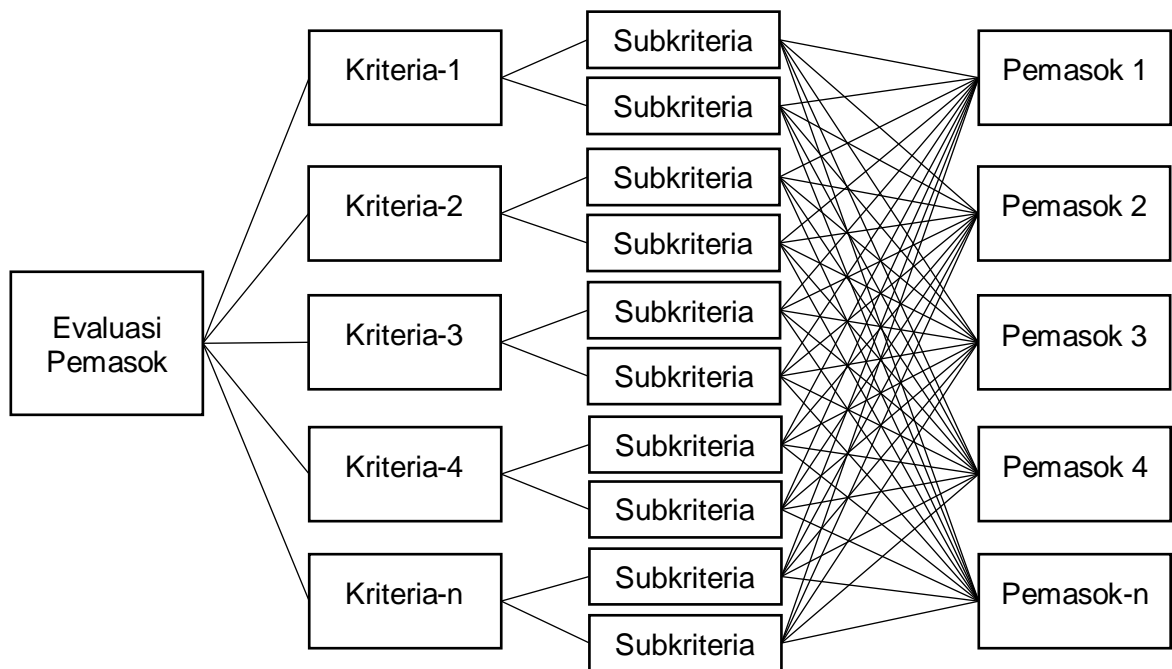
Sumber: (Kraljic, 1983)

Kriteria yang peneliti gunakan sebagai kerangka acuan untuk proses evaluasi pemasok di penelitian ini yaitu 23 kriteria yang dikembangkan oleh Dickson (1966), yang kemudian akan diseleksi sesuai dengan kriteria yang paling krusial menurut perusahaan PT Citra Mandiri Texindo melalui wawancara langsung dengan pemilik. Pertimbangan penilaian pemasok yaitu adanya kelebihan dan kekurangan dari masing-masing pemasok, sehingga diharapkan setiap pemasok yang digunakan oleh PT Citra Mandiri Texindo dapat

meningkatkan kinerja masing-masing guna mencapai proses produksi yang baik berdasarkan hasil penilaian pemasok yang dilakukan oleh peneliti.

Penggunaan *Purchasing Portfolio Positioning Matrix* berguna untuk mengetahui posisi perusahaan dan para pemasok, agar perusahaan dapat mempertimbangkan langkah strategis dalam menghadapi para pemasok, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, dapat dilihat pada Gambar 1.1. Sedangkan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* berguna untuk *Multi Criteria Decision Making (MCDM)*, dimana penggunaannya dapat membantu perusahaan untuk melihat urutan prioritas atas beberapa alternatif tersedia dan digunakan untuk meningkatkan keputusan pembelian dan kualitas. Ulasan yang dilakukan oleh University of New South Wales pada 2017 mengemukakan bahwa dari sejumlah metode dalam memprioritaskan pilihan alternatif, metode *AHP* adalah metode yang paling cocok dan banyak digunakan. Bertahun-tahun metode *AHP* digunakan dan dipercaya dalam pengaplikasiannya oleh perusahaan-perusahaan besar untuk mengambil keputusan strategis. Dengan penggunaan *AHP*, struktur keputusan yang bersifat bias dapat dikurangi dengan memastikan bahwa persepsi dan asumsi dapat diolah menjadi nilai yang valid, sehingga langkah perbaikan dapat dilakukan. Selain itu, penggunaan metode *AHP* dapat mengidentifikasi dan memvalidasi konsistensi dari data yang dibutuhkan. Struktur hirarki dalam penggunaan metode *AHP* dapat dilihat dari Gambar 1.2.

Gambar 1.2.
Struktur Hirarki Penelitian Menggunakan AHP



Sumber: (Ngatawi & Setyaningsih, 2011)