

**PENENTUAN KRITERIA KINERJA *NOMINATED*
SUPPLIER PADA INDUSTRI GARMEN**

TESIS



Oleh:

Katherin Yohana

2015881009

Pembimbing Tunggal:

Catharina B. N., Ph.D.

PROGRAM MAGISTER TEKNIK INDUSTRI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

BANDUNG

JULI 2017

HALAMAN PENGESAHAN

**PENENTUAN KRITERIA KINERJA *NOMINATED SUPPLIER* PADA
INDUSTRI GARMEN**



Oleh:

Katherin Yohana

2015881009



Disetujui Untuk Diajukan Ujian Sidang pada Hari/Tanggal:

Jumat, 28 Juli 2017

Pembimbing Tunggal:

Catharina B. N., Ph.D.

TES - PMTI

YOH

P/17

tes 1878

PROGRAM MAGISTER TEKNIK INDUSTRI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

BANDUNG

JULI 2017



Pernyataan

Yang bertandatangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut:

Nama : Katherin Yohana
Nomor Pokok Mahasiswa : 2015881009
Program Studi : Teknik Industri
Program Pascasarjana
Universitas Katolik Parahyangan

menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

PENENTUAN KRITERIA KINERJA *NOMINATED SUPPLIER* PADA INDUSTRI GARMEN

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala resiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung

Tanggal : 21 Juli 2017



Katherin Yohana

**PENENTUAN KRITERIA KINERJA *NOMINATED SUPPLIER* PADA
INDUSTRI GARMEN**

**Katherin Yohana (NPM: 2015881009)
Pembimbing Tunggal: Catharina B. N., Ph.D.
Magister Teknik Industri
Bandung
Juli 2017**

ABSTRAK

Tanpa pemasok, sebuah industri tidak dapat menghasilkan produk untuk menjawab permintaan pelanggan, tidak terkecuali industri garmen. Industri garmen perlu melakukan pengukuran kinerja terhadap pemasok untuk meminimasi resiko-resiko yang sering terjadi. Sebuah pengukuran dilakukan untuk melihat bagaimana kinerja dari pemasok dapat menjadi bahan evaluasi untuk perbaikan yang terus berkelanjutan. Pada penelitian ini dilakukan identifikasi kriteria-kriteria untuk penilaian kinerja *nominated supplier* atau pemasok yang telah ditentukan oleh konsumen, yang menjadi ciri khas pada industri garmen saat ini. Penelitian menggunakan metode Delphi yang melibatkan enam orang ahli di bidang garmen untuk berpartisipasi pada tiga putaran. Pada putaran pertama, dilakukan identifikasi kriteria terkait penilaian pemasok pada umumnya dan *nominated supplier*. Selanjutnya, para ahli diminta untuk menilai tingkat kepentingan dari kriteria-kriteria yang telah diolah berdasar hasil putaran pertama. Pada putaran ketiga, para ahli diminta untuk menilai kriteria yang telah dikategorisasi berdasar jawaban kuisisioner putaran kedua. Pengolahan data dilakukan dengan tiga metode pengukuran kuantitatif, yaitu *Mean Absolute Deviation around The Median*, *Kendall's Coefficient of Concordance*, dan *Wilcoxon signed-rank test*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat tiga kriteria penilaian kinerja untuk *nominated supplier*, yaitu Konstruksi yang Sesuai (Qlt3), Fleksibilitas dalam Pembayaran (Prc3), dan Perubahan Waktu Pengiriman (Flx2).

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Nominated Supplier*, Metode Delphi

**PERFORMANCE CRITERIA DETERMINATION OF NOMINATED
SUPPLIER IN GARMENT INDUSTRY**

**Katherin Yohana (NPM: 2015881009)
Single Adviser: Catharina B. N., Ph.D.
Magister Teknik Industri
Bandung
Juli 2017**

ABSTRACT

Without supplier, an industry can not produce product to fulfil customer's demands, no exception for garment industry. Garment industry needs to do a performance measurement of supplier to minimize risks. A measurement has its function to see how supplier's performance can be an improvement evaluation. This research identifies criteria for performance measurement of nominated supplier, which become the uniqueness of garment industry. This research use Delphi method involving six experts in garment industry to participate in three rounds. Identification of criteria related to the measurement of suppliers in general and nominated suppliers was done in first round. Furthermore, experts are asked to assess the importance of the criteria that have been processed on the basis of the first round results. In the third round, the experts were asked to assess the criteria that had been categorized based on the answers of the second round questionnaire. Data processing was performed with three quantitative measurement methods, namely Mean Absolute Deviation around The Median, Kendall's Coefficient of Concordance, and Wilcoxon signed-rank test. The results show that there are three performance measurement criteria for nominated suppliers, namely Compatible Construction (Qlt3), Flexibility in Payment (Prc3), and Change of Delivery Time (Flx2).

Keywords: Performance Measurement, Nominated Supplier, Delphi Method

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala berkat dan anugerah yang telah dilimpahkan, sehingga tugas akhir ini dapat diselesaikan.

Tugas akhir dengan judul “PENENTUAN KRITERIA KINERJA *NOMINATED SUPPLIER* PADA INDUSTRI GARMEN” ini ditujukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Teknik Industri Program Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan Bandung

Dalam proses penelitian, penulis menyadari tidak dapat menyelesaikan tanpa bimbingan, bantuan, doa, dukungan, dan saran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Y.M. Kinley Aritonang, Ph.D. selaku Kepala Program Studi Magister Teknik Industri Universitas Katolik Parahyangan
2. Ibu Catharina B. N., S.T., M.Eng.Sc., MTD., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang senantiasa membantu
3. Bapak Dr. Carles Sitompul dan Bapak Yudha Prambudia, Ph. D selaku dosen penguji
4. Para responden dan ahli yang telah bersedia meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini di tengah kesibukan masing-masing
5. Papa T. Haryono, Mama Yuliati, Kezia Yemima, Richard Kurniawan, Karen Yunia, Kevin Tim, Kristi Yosia, Reinhard, Reuben, Opa dan Oma yang senantiasa mendukung, memberi perhatian dan mendoakan penulis untuk terus semangat menyelesaikan penelitian ini.

6. Mega Purnamasari dan Ryma Andhini selaku sahabat tercinta yang terus memberi semangat dan mendoakan
7. Teman-teman KM Nafiri Sion yang luar biasa, Ko Andri, Ci Veiske, Bang Yohanes, Wendy, Raissa, Ko Michael, Ci Yosephine, Andry, Kak Putra, Melody, Tirza, Gleo, Reynold, dll sebagai sahabat yang senantiasa *membully* dengan maksud memberi semangat yang luar biasa
8. KGC, Kak Lucky, Elda, Bang Harlin, Ricky, David, Jane, Eriko, Theo, Sasa, Don, Marini, dll yang menjadi sahabat dalam komunitas terbaik
9. Teman-teman TI S2 Unpar, Taufik, Ardian, Jefvie, Hans, Hana, Roby, Halton dll yang boleh berbagi ilmu selama belajar
10. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu

Penulis menyadari tugas akhir ini belum sempurna dan masih terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki. Kritik dan saran dari setiap pihak sangat membantu penulis dalam memperbaiki tugas akhir ini.

Bandung, 21 Juli 2017

Penulis

Katherin Yohana

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	
ABSTRAK	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Batasan Masalah	10
1.6 Sistematika Penulisan	11
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Pemasok (<i>Supplier</i>)	13
2.1.1 Pemasok yang Ditentukan (<i>Nominated Supplier</i>)	13
2.2 Sistem Pengukuran Kinerja Pemasok	14
2.3 Kriteria Evaluasi Pemasok	16
2.3.1 Kualitas	17

2.3.2	Pengiriman	17
2.3.3	Harga dan Biaya	17
2.3.4	Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	18
2.3.5	Fleksibilitas	18
2.3.6	Kapasitas Produksi	18
2.4	Metode Pengambilan Keputusan	19
2.4.1	<i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	19
2.4.2	Analytic Network Process (ANP)	19
2.4.3	Data Envelopment Analysis (DEA)	20
2.4.4	Balanced Scorecard	20
2.4.5	Metode Delphi	20
BAB 3	METODE PENELITIAN	23
3.1	Metodologi Penelitian	23
3.1.1	Identifikasi Masalah	23
3.1.2	Studi Literatur	24
3.1.3	Penerapan Metode Delphi	24
3.1.4	Analisis Data	24
3.1.5	Kesimpulan dan Saran	25
3.1.6	Diagram Alur Penelitian	25
3.2	Sintesis Penelitian	26
3.2.1	Sintesis Kriteria	29
3.2.2	Sintesis Metode Penelitian	32
3.3	Model Penelitian	34

3.3.1	Penerapan Metode Delphi	35
3.3.2	Penetapan Ahli	36
3.3.3	Putaran Pertama	37
3.3.4	Putaran Kedua	40
3.3.5	Putaran Ketiga	45
3.3.6	Gambar Model Delphi	45
BAB 4	PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	47
4.1	Penerapan Metode Delphi	47
4.1.1	Penetapan Ahli	47
4.1.2	Putaran Pertama	49
4.1.3	Putaran Kedua	56
4.1.4	Uji <i>Wilcoxon Signed-Rank</i>	59
4.1.5	Putaran Ketiga	68
BAB 5	ANALISIS DATA	71
5.1	Analisis Umum	71
5.2	Analisis Responden	72
5.3	<i>Nominated Supplier</i> pada Industri Garmen	75
5.4	Analisis Hasil Uji Kriteria	76
5.5	Kriteria Pengukuran untuk Pemasok pada Umumnya	77
5.6	Kriteria Pengukuran untuk <i>Regular Supplier</i>	78
5.7	Kriteria Pengukuran untuk <i>Nominated Supplier</i>	78
5.7.1	Kriteria Konstruksi yang sesuai (Qlt3)	79
5.7.2	Kriteria Fleksibilitas dalam Pembayaran (Prc 3)	80

5.7.3	Kriteria Perubahan Waktu Pengiriman (Flx 2)	80
5.8	Rekomendasi	81
BAB 6	KESIMPULAN DAN SARAN	83
6.1.	Kesimpulan	83
6.2	Saran	84
LAMPIRAN A		87
LAMPIRAN B		91
LAMPIRAN C		95
DAFTAR PUSTAKA		97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Produk-produk yang Dihasilkan PT APG	5
Gambar 1.2 Proses Bisnis PT APG	6
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian	25
Gambar 3.2 Model Metode Delphi	45
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Kendall's W</i> Putaran Kedua - <i>Regular Supplier</i> (kiri), <i>Nominated Supplier</i> (kanan)	59
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Wilcoxon Signed-rank</i> Jawaban Putaran Kedua	62
Gambar 4.3 Hasil Uji <i>Wilcoxon Signed-rank</i> Jawaban Putaran Kedua	62
Gambar 4.4 Hasil Uji <i>Wilcoxon Signed-rank</i> Jawaban Putaran Kedua	63
Gambar 4.5 Hasil Uji <i>Wilcoxon Signed-rank</i> Jawaban Putaran Kedua	63
Gambar 4.6 Hasil Uji <i>Wilcoxon Signed-rank</i> Jawaban Putaran Kedua	64
Gambar 4.7 Hasil Uji <i>Wilcoxon Signed-rank</i> Jawaban Putaran Kedua	65
Gambar 4.8 Hasil Uji <i>Kendall's W</i> untuk kelompok <i>supplier</i> secara umum, <i>Regular, dan Nominated</i>	69

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabel Kedatangan Kain pada Tahun 2016	7
Tabel 3.1 Tabel Perbandingan Kriteria	29
Tabel 3.2 Tabel Perbandingan Metode Pengambilan Keputusan	32
Tabel 3.3 Kuisisioner Putaran Pertama	38
Tabel 3.4 Skala Likert 7-poin	41
Tabel 3.5 Tabel Interpretasi Nilai Kendall's <i>W</i>	43
Tabel 3.6 Tabel <i>Critical Value</i> T untuk Uji <i>Wilcoxon Signed-Rank</i>	44
Tabel 4.1 Tabel Latar Belakang Pengalaman Para Ahli	48
Tabel 4.2 Hasil Putaran Pertama	49
Tabel 4.3 Kuisisioner untuk Putaran Kedua	54
Tabel 4.4 Laporan Umpan Balik Hasil Putaran Kedua	57
Tabel 4.5 Hasil Perhitungan Median dan MAD	66
Tabel 4.6 Kategorisasi Kriteria pada Putaran Ketiga	67
Tabel 4.7 Jawaban Putaran Ketiga	68
Tabel 5.1 Perbandingan Nilai Hasil Uji Kriteria	76

DAFTAR LAMPIRAN

L.1 KUISIONER PUTARAN PERTAMA	87
L.2 KUISIONER PUTARAN KEDUA	91
L.3 JAWABAN PUTARAN KEDUA	95

BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bab pertama ini, akan dijelaskan mengenai bagian pendahuluan penelitian yang terdiri dari latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah dan sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

Tidak ada sebuah organisasi di dunia ini yang mampu berdiri sendiri tanpa berinteraksi dengan organisasi lainnya. Beberapa perusahaan memahami bahwa mereka tidak mampu bersaing secara efektif jika tidak berinteraksi dengan pemasoknya atau entitas lain dalam rantai pasok, dan mereka menyadari adanya manfaat dari adanya hubungan kolaboratif baik di dalam atau di luar organisasinya sendiri (Cox et al dalam Lam & Postle, 2006). Dasar inilah yang menjadi inti dari sistem rantai pasok, dan menjadi perhatian penting bagi industri-industri di dunia saat ini. Salah satu yang menjadi fokus utama dalam rantai pasok adalah pemasok (*supplier*). Tanpa pemasok, industri dari berbagai bidang tidak dapat menghasilkan produk untuk menjawab permintaan pelanggan, tidak terkecuali industri pakaian jadi.

Mehrjoo & Pasek (2015) menyatakan karakter industri pakaian jadi erat kaitannya dengan waktu siklus yang singkat, tingkat permintaan yang berubah-ubah, tingkat prediktibilitas yang rendah, tingkat impuls pembelian yang tinggi,

tingginya persaingan harga, dan *global sourcing*. Industri pakaian jadi dengan proses *made-to-order* dituntut untuk selalu fokus pada harga, *on-time delivery*, dan kualitas agar mampu bersaing pada pasar yang kompetitif (Kroese, 2009-2010). Selain itu, menurut Menteri Perindustrian, Airlangga Hartanto pada Agustus 2016, menyatakan pemerintah menetapkan industri Tekstil dan Produk Tekstil sebagai salah satu sub-sektor pada industri pengolahan yang dikategorikan sebagai industri strategis dan prioritas nasional (Antara, 2016). Dengan kemampuannya untuk menyedot banyak tenaga kerja dan peluang atas kenaikan permintaan pasar di masa mendatang, industri garmen di Indonesia dituntut untuk terus berupaya dalam kompetisi pasar global.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, sebuah perusahaan perlu untuk melihat tidak hanya pada efisiensi rantai pasok tetapi juga pada resiko yang terjadi (Chen & Wu, 2013). Salah satu upaya untuk meminimasi resiko pada industri garmen adalah melalui pengukuran kinerja terhadap pemasok. Pepatah menyatakan,

“If you can not measure, you can not fix it”

Sebuah pengukuran dilakukan untuk melihat bagaimana kinerja dari pemasok dapat menjadi bahan evaluasi untuk perbaikan yang terus berkelanjutan. Semakin perusahaan memahami pemasoknya, baik dari keunggulan dan kelemahannya, maka dapat mengurangi kemungkinan kejadian yang tidak diinginkan (Gordon, 2008). Sistem evaluasi ini akan menunjukkan kepada perusahaan dalam mengidentifikasi pemasok terbaik untuk pengembangan pada jangka panjang, sebagaimana komunikasi dapat dikembangkan dengan aliran

informasi yang mendukung (Simpson et al. dalam Nguyen, 2013). Dengan melakukan pengukuran kinerja terhadap pemasok, perusahaan dapat fokus terhadap aktivitas yang memberi nilai tambah terhadap bahan baku dan juga mengurangi usaha untuk menyelesaikan permasalahan yang sering diakibatkan oleh pemasok, seperti keterlambatan pengiriman, produk cacat, kelemahan dalam bersaing, atau persediaan yang berlebih (Gordon, 2008). Lebih dari manfaat yang diperoleh, pengukuran kinerja pemasok dapat merujuk kepada total biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk membeli produk secara akurat (Bossert, 2004). Sebagai tambahan, beberapa industri menghabiskan sekitar 70% sampai dengan 80% dari total biaya untuk bahan baku pada suatu produk (Aberdeen, 2002). Maka dari itu, perlu dilakukan pengukuran terhadap kinerja pemasok secara konsisten agar dapat mengatur biaya secara efisien dan mengembangkan strategi perusahaan.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Umumnya perusahaan garmen membeli bahan baku dari pemasok yang telah ditentukan oleh *buyer* atau disebut juga *nominated supplier* (Kuruppu, 2006). Penentuan pemasok merupakan aktivitas penting untuk memastikan proses pengendalian kualitas dan juga efisiensi biaya serta waktu pada proses *sourcing*¹. Hal ini menjadi salah satu keunikan pada bisnis garmen, baik di Indonesia dan di

¹ Merupakan proses untuk mencari, memilih dan mengatur pemasok dalam hal mengamankan pasokan yang berkelanjutan sebagai faktor masukan untuk mekanisme pembentukan nilai (Lockstrom, 2007)

dunia. Berdasarkan hasil survei awal pada beberapa *merchandiser*² perusahaan garmen, untuk beberapa merk pakaian ternama (*buyer*) biasanya menentukan pemasok kain sebelum menyerahkan proses produksi kepada perusahaan garmen, seperti Zara, Tommy Hilfiger, Marcks and Spencer, Calvin Klein, DKNY, Jones New York (JNY), Gaastra, S.Oliver dan lainnya.

Salah satu perusahaan garmen ekspor yang berhubungan dengan *nominated supplier* adalah PT Asia Penta Garmen (APG), yang telah berdiri sejak tahun 2004. Produk yang dihasilkan umumnya berbentuk *t-shirt* dan jaket yang dikirim ke beberapa negara, seperti Jerman, Amerika dan Australia. Berikut beberapa contoh produk yang dihasilkan oleh PT APG yang ditunjukkan pada Gambar 1.1.

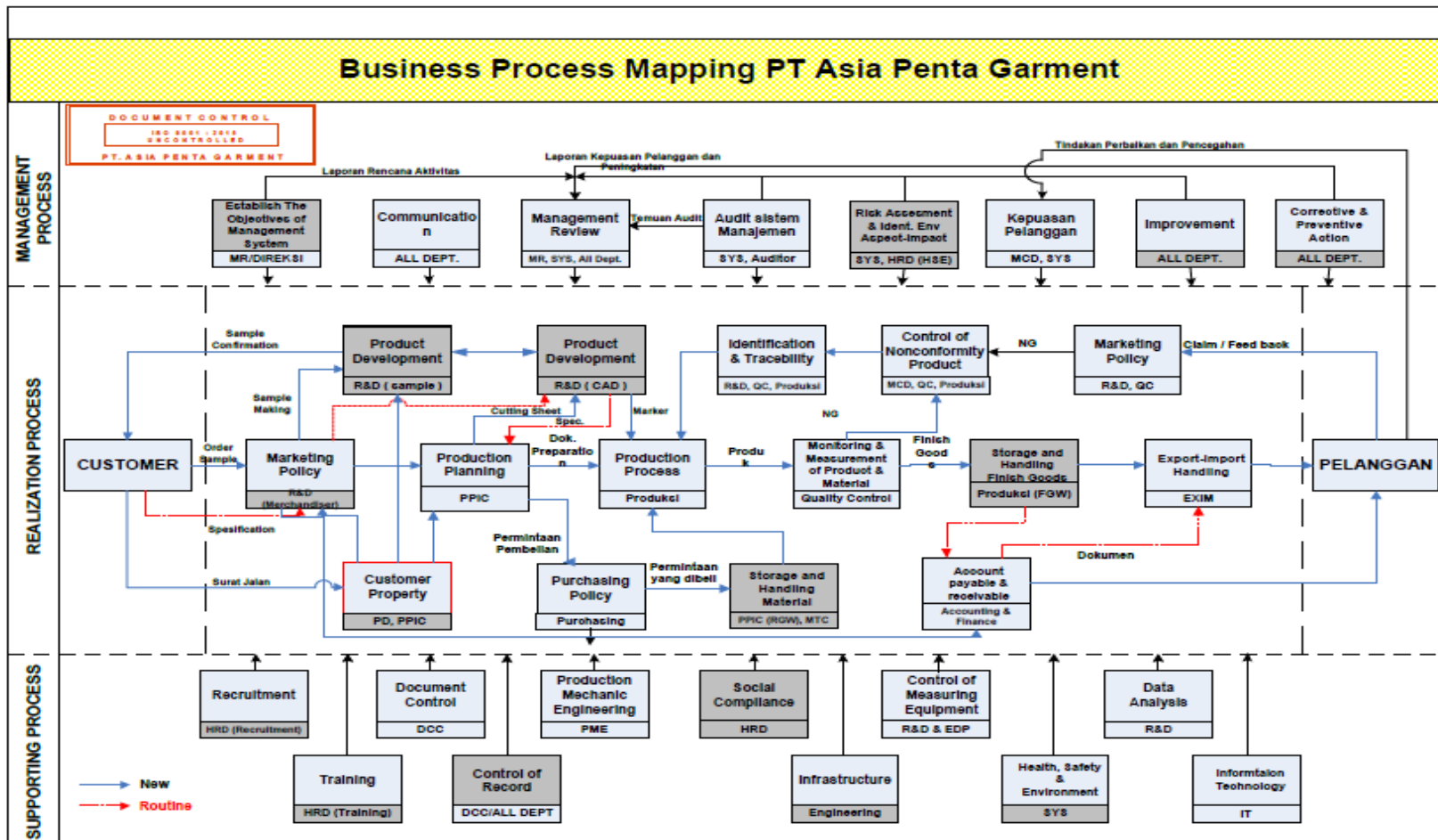
Dengan pangsa pasar ekspor 80%, PT APG terus berusaha untuk memperbaiki sistem operasional perusahaan agar mampu bersaing di pasar global yang semakin kompetitif. Adapun proses bisnis pada PT APG dan ditunjukkan pada Gambar 1.2. Dengan sistem *made-to-order*, pelanggan yang biasa disebut *buyer* menyampaikan pesannya dengan model pakaian yang sudah ditentukan, dan sudah menentukan pemasok kain sendiri (*nominated supplier*). Setelah mengetahui pemasok kain, PT APG melakukan proses pemesanan dan melakukan *follow-up* hingga kain datang sesuai dengan persyaratan yang disetujui oleh kedua belah pihak. Proses awal atau tahap *Product Development* yang dilakukan ketika terdapat *order* dari *buyer* adalah pembuatan pola sampel, pengukuran waktu standar dan pembuatan sampel baju oleh tim *Research and Development (RnD)*.

² Fungsi utama *merchandiser* adalah mengembangkan berbagai rencana untuk kelompok produk yang telah dikonseptualisasi oleh desainer dan *buyer*, atau dengan kata lain penghubung antara *buyer* dan perusahaan garmen (Jackson & Shaw, 2001).

Setelah *buyer* menyetujui hasil sampel, maka selanjutnya dilakukan *bulk production* atau produksi massal sesuai jumlah pesanan (dengan satuan *piece*).



Gambar 1.1 Produk-produk yang Dihasilkan PT APG



Gambar 1.2 Proses Bisnis PT APG

Sesuai hasil wawancara awal dengan staf PPIC di PT APG, proses *bulk production* membutuhkan waktu 30 hari, sejak kain diterima sampai menjadi pakaian jadi (*order fulfilment*). Waktu ini merupakan waktu rata-rata minimum yang dibutuhkan untuk proses awal dari pembuatan pola *bulk order*, pengecekan kain baik secara kualitas dan kuantitas, dokumentasi, dan selanjutnya dilakukan proses menjahit sampai dengan *packing* barang yang siap dikirim kepada *buyer*. Namun pada kenyataannya, realisasi kedatangan kain terkadang tidak sesuai dengan waktu yang dijadwalkan sehingga datang kurang atau lebih dari 30 hari kalender. Hal ini menjadi salah satu permasalahan yang belum dapat diatasi oleh PT APG. Tabel 1.1 dibawah ini menunjukkan data realisasi kedatangan bahan baku dari pemasok kain utama (untuk bagian badan) selama tahun 2016. Data kedatangan dihitung dari tanggal realisasi kedatangan kain dibandingkan dengan tanggal pengiriman ke *buyer* (*delivery date*). Pemasok kain utama yang dimaksud merupakan pemasok pilihan *buyer* atau dikenal dengan *nominated supplier*.

Tabel 1.1 Tabel Kedatangan Kain pada Tahun 2016

Bulan	Total Artikel	Kedatangan kain 1-20 hari	%	Kedatangan kain 21-30 hari	%	Kedatangan kain 31-40 hari	%	Kedatangan kain >40 hari	%
Jan	22	4	18,2%	5	22,7%	3	13,6%	10	45,5%
Feb	21	5	23,8%	6	28,6%	10	47,6%	0	0,0%
Mar	35	14	40,0%	10	28,6%	1	2,9%	10	28,6%
Apr	61	19	31,1%	29	47,5%	5	8,2%	8	13,1%
Mei	40	10	25,0%	13	32,5%	11	27,5%	6	15,0%
Jun	25	2	8,0%	4	16,0%	2	8,0%	17	68,0%
Jul	11	4	36,4%	1	9,1%	4	36,4%	2	18,2%
Agt	13	1	7,7%	0	0,0%	2	15,4%	10	76,9%
Sep	6	0	0,0%	0	0,0%	2	33,3%	4	66,7%
Okt	18	6	33,3%	5	27,8%	6	33,3%	1	5,6%
Nov	46	2	4,3%	2	4,3%	11	23,9%	31	67,4%
Des	12	2	16,7%	2	16,7%	2	16,7%	6	50,0%
Total	310	69		77		59		105	
Rata-rata			20,4%		19,5%		22,2%		37,9%

Rata-rata keterlambatan kedatangan kain yang kurang dari 20 hari kalender adalah 20,4%, kedatangan antara 20-30 hari kalender adalah 19,5%, kedatangan antara 30-40 hari kalender adalah 22,2%, dan kedatangan diatas 40 hari kalender adalah 37,9%. Dari analisis data tersebut, masalah utama yang ditimbulkan adalah perubahan jadwal yang telah dibuat sebelumnya. Memang rencana selalu tidak sesuai dengan kenyataan, tetapi jika terlalu sering menyimpang dengan perencanaan, maka perlu dilakukan evaluasi untuk memperoleh solusi perbaikan.

Seharusnya dengan adanya *nominated supplier*, proses-proses dimulai dari pemesanan sampai dengan datangnya bahan baku tidak menimbulkan banyak masalah. Namun, pada kenyataannya sering terjadi kinerja yang tidak memuaskan karena sifat arogan dari *nominated supplier*, yang merasa dirinya merupakan pihak tak terkalahkan karena merupakan pilihan dari *buyer* sendiri. Jika dibandingkan dengan teori *Porter's Five Forces Model* (Thompson, J., & Gamble, 2009), PT APG memiliki kelemahan pada posisi *bargaining power of supplier* dan *bargaining power of buyer*. *Buyer* dan *supplier* memegang peran yang sangat kuat dalam proses *product development*, seperti proses *research and development*, desain bahan baku dan model pakaian, serta proses negosiasi. PT APG tidak mampu berinovasi lebih dalam proses *research and development* karena telah dilakukan oleh *buyer* dan *supplier*. Selain itu, peluang untuk meningkatkan keuntungan melalui perhitungan dan efisiensi bahan baku sukar dilakukan karena *buyer* berhubungan langsung dengan *supplier*.

Selama ini, pengukuran kinerja *supplier* di PT APG dilakukan secara konvensional dan belum akurat karena tidak berdasarkan data. Hal ini dimungkinkan karena ketidakpahaman dalam proses evaluasi terkait penilaian

kinerja pemasok. Atas dasar ini, sebagai langkah awal dalam memperbaiki permasalahan, diperlukan proses identifikasi standar kriteria pengukuran terhadap kinerja *nominated supplier* pada industri garmen. Hal ini diharapkan nantinya menjadi masukan bagi PT APG dan perusahaan garmen lainnya untuk mengembangkan strategi perbaikan dalam mengatasi masalah tersebut. Berikut adalah perumusan masalah dalam penelitian ini.

1. Apa saja atribut atau kriteria yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja *nominated supplier* pada industri garmen?
2. Apakah kriteria pengukuran kinerja untuk *nominated supplier* berbeda dengan *regular supplier* dan apa kriteria-kriteria yang signifikan?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui atribut atau kriteria yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja *nominated supplier* pada industri garmen.
2. Mengetahui apakah kriteria pengukuran kinerja untuk *nominated supplier* berbeda dengan *regular supplier* dan apa kriteria yang signifikan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini menghasilkan manfaat-manfaat baik bagi peneliti, PT APG dan perusahaan garmen lainnya, serta pembaca. Berikut manfaat-manfaat yang diperoleh melalui penelitian ini.

1. Bagi Peneliti
 - a. Mengaplikasikan teori-teori yang telah dipelajari dalam menyelesaikan permasalahan di dunia nyata
 - b. Mengembangkan teori yang dipahami untuk menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya
2. Bagi PT APG dan perusahaan garmen lainnya
 - a. Memberi contoh kriteria pengukuran kinerja terhadap pemasok yang nantinya dapat digunakan untuk pengembangan strategi bisnis
 - b. Meminimasi dampak-dampak merugikan akibat kinerja pemasok yang tidak efektif
3. Bagi Pembaca
 - a. Menambah wawasan dan pengetahuan terkait sistem pengukuran kinerja pada industri garmen

1.5 Batasan Masalah

Penelitian ini memiliki batasan-batasan, antara lain:

1. Penelitian dilakukan di PT Asia Penta Garmen, Bandung.
2. Pengukuran kinerja pemasok dilakukan terhadap pemasok kain yang ditentukan oleh pelanggan (*nominated supplier*).
3. *Nominated supplier* yang digunakan pada penelitian ini adalah pemasok bahan utama garmen, yaitu kain utama untuk membuat bagian badan.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini dibagi menjadi enam bagian yang akan dijelaskan sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama mengungkapkan latar belakang dilakukannya penelitian ini, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan-batasan yang digunakan dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab kedua dijelaskan teori-teori yang menjadi acuan penelitian. Teori-teori tersebut diperoleh dari studi literatur yang dilakukan peneliti untuk diterapkan dan dikembangkan dalam penelitian ini. Pada bab ini akan dijelaskan teori-teori mengenai pemasok, sistem pengukuran kinerja pemasok, kriteria yang digunakan dan metode pengambilan keputusan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga menjelaskan langkah-langkah yang dilakukan dalam pengukuran kinerja pemasok sesuai hasil studi literatur. Bagian terakhir pada bab ini menjelaskan sintesis penelitian yang berisi perbandingan dan posisi penelitian ini dengan penelitian-penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab keempat berisi hasil pengumpulan data dan pengolahan data melalui berbagai uji kuantitatif. Selanjutnya data akan dianalisa pada bab V.

BAB V ANALISA DATA

Pada bab ini dilakukan analisis data terkait kriteria pengukuran kinerja pemasok sesuai proses bisnis perusahaan garmen dengan metode Delphi. Analisis juga dilakukan pada hasil uji kuantitatif terhadap jawaban para responden. Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai rencana strategi pengembangan bagi PT APG dan juga saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab keenam merupakan bagian akhir dari penelitian yang berisi tentang kesimpulan penelitian dan saran perbaikan bagi penelitian selanjutnya.