

BAB 4

PROFIL PERUSAHAAN

4.1. Profil PT ABC

PT ABC didirikan pada tahun 1976 sebagai hasil kolaborasi antara Yamaha Motor Co., Ltd., PT XYZ Tbk, dan PT ABC Industry Co., Ltd. (sekarang dikenal sebagai ABC Corporation). ABC Corporation sendiri merupakan perusahaan Jepang yang telah lama dikenal sebagai produsen komponen otomotif, khususnya produk komponen otomotif. Sejak awal operasinya, PT ABC fokus pada produksi komponen otomotif berkualitas tinggi. Produk ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan kendaraan bermotor, baik roda dua, kendaraan penumpang, maupun kendaraan komersial. PT ABC telah menghasilkan produk suspensi terkemuka untuk kendaraan bermotor di Indonesia mulai dari produk A untuk suspensi sepeda motor bagian depan, *part 6 cushion unit* untuk suspensi sepeda motor bagian belakang, dan *strut* dan standar untuk suspensi kendaraan roda empat atau mobil. Selain produk dalam negeri, PT ABC juga memasarkan produknya ke luar Indonesia atau ekspor seperti ke negara Brazil dan juga negara lainnya.

Bertempat di Kawasan Industri Cikarang Barat, Kabupaten Bekasi dan sudah berdiri sejak tanggal 25 Februari 1976. Pabrik PT ABC awalnya sejak memulai beroperasi secara resmi berlokasi di Pulogadung, Jakarta Timur sebelum akhirnya pada tahun 2004 perusahaan memutuskan untuk memindahkan semua fasilitas produksi dan kegiatan produksi ke Cikarang, Bekasi, Jawa Barat. Menggunakan teknologi modern yang diimpor dari Jepang, perusahaan ini mampu menghasilkan produk dengan standar mutu internasional. Seiring waktu, kapasitas produksi terus meningkat untuk memenuhi kebutuhan pasar lokal dan ekspor. Berkat dedikasinya terhadap inovasi dan kualitas, PT ABC berhasil meraih berbagai penghargaan serta sertifikasi internasional, termasuk ISO 9001, ISO/TS 16949, dan ISO 14001. Penghargaan ini menunjukkan bahwa perusahaan mematuhi standar global dalam pengelolaan kualitas dan lingkungan. PT ABC juga menaruh perhatian besar pada praktik bisnis ramah lingkungan. Hal ini diwujudkan melalui berbagai inisiatif seperti efisiensi penggunaan energi, pengelolaan limbah, dan pengurangan emisi dalam proses produksinya. Melalui sejarah panjang dan inovasi berkesinambungan, PT ABC kini menjadi salah satu pemain utama dalam industri komponen otomotif, baik

di dalam negeri maupun di pasar internasional. Keberhasilan ini sekaligus mencerminkan solidnya kerja sama antara Indonesia dan Jepang dalam membangun sektor otomotif yang kompetitif dan berkelanjutan. Tambah Mayoritas pemegang saham PT ABC adalah PT. XYZ dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.1 Pemegang Saham PT ABC

No	Nama Perusahaan	Jumlah Saham
1		
2		
3		
4		

4.2. Visi, Misi dan Kebijakan Mutu Perusahaan

4.2.1 Visi Perusahaan

Visi dari PT ABC adalah menjadi basis produksi komponen otomotif di seluruh dunia untuk PT ABC Group

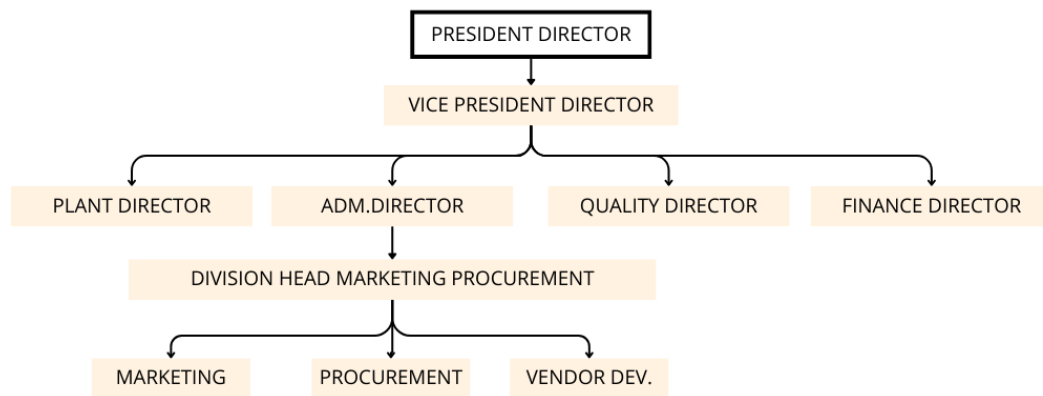
4.2.2 Misi Perusahaan

Misi dari PT ABC adalah menjadi #1 dalam biaya & kualitas untuk komponen otomotif roda 2 di dunia dan melaksanakan *green company*, *friendly company*, *security community dev* & *IR manajement system* (Kriteria Implementasi Praktek ke-HRD-an)

4.2.3 Kebijakan Mutu Perusahaan

1. Kualitas yang lebih baik
2. Biaya yang lebih rendah
3. Pengiriman tepat waktu
4. Pelayanan purna jual

4.3. Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT ABC

Struktur manajemen PT ABC dirancang untuk memastikan efisiensi operasional dan pengambilan keputusan strategis dalam menjalankan bisnisnya. Secara umum PT ABC memiliki hierarki manajemen yang terdiri atas beberapa tingkatan utama berikut:

1. Direktur Utama (*President Director*)

Bertanggung jawab atas keseluruhan operasional perusahaan dan pengambilan keputusan strategis. Posisi ini memimpin dan mengoordinasikan seluruh direktur di bawahnya.

2. Wakil Direktur Utama (*Vice President Director*)

Membantu tugas dari direktur utama dalam proses operasional perusahaan.

3. Direktur *Plant*

Mengawasi dan memastikan kelancaran proses produksi, pengadaan bahan baku, termasuk salah satu tugasnya adalah memastikan proses produksi berjalan secara efisien dan berjalan dengan *cost* yang efisien.

4. Direktur Keuangan

Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan, perencanaan anggaran, pelaporan keuangan, dan mengawasi pengeluaran dan pendapatan perusahaan.

5. Direktur Administrasi

Mengelola kebutuhan tenaga kerja, pengembangan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memperhatikan alokasi sumber daya manusia yang bekerja pada lini produksi, termasuk di dalamnya

mengawasi proses administrasi di perusahaan. Direktur Administrasi juga berhubungan dengan proses pengadaan dan mengawasi proses pengadaan di perusahaan sesuai topik pada penelitian kali ini. Direktur Administrasi membawahi kepala divisi *marketing* dan *procurement*.

6. Direktur Kualitas

Bertanggung jawab dalam mengawasi masalah kualitas yang ada pada proses produksi serta bertanggung jawab terhadap klaim konsumen mengenai masalah kualitas

4.4. Produk yang Dihasilkan

Produk dari PT ABC digunakan oleh sekitar 90% pabrikan mobil dan motor di Indonesia, seperti Toyota, Mitsubishi, Daihatsu dll (mobil) dan Yamaha, Suzuki, Vespa, Daytona, dll (motor). Untuk menjaga kualitas, PT ABC juga telah memenuhi persyaratan dengan meraih sertifikat: ISO 14001:1996 (Lingkungan dan Keselamatan Kerja), ISO 9001:2000 (*Quality*), ISO 9002/QS 9000:(*Quality*) 65, OHSAS18001:1999 (Keselamatan Kerja), dan ISO/TS: (*Quality Automotive Industry*). Secara umum, terdapat tiga kategori produk yang dihasilkan oleh PT ABC, yaitu OEM (*Original Equipment Manufacturer*) yaitu produk yang langsung didistribusikan ke pabrikan otomotif untuk kendaraan baru. Kategori berikutnya yaitu GP (*Genuine Parts*), yaitu produk yang didistribusikan kepada ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek), sebagai suku cadang untuk kendaraan dan kategori berikutnya yaitu AM (*After Market*) yaitu produk yang didistribusikan kepada bengkel yang tersebar di Indonesia sebagai *spare part* dengan spesifikasi khusus dibandingkan dengan *spare part* standar dari pabrikan kendaraan bermotor.

4.5. Pelanggan PT ABC

Beberapa pabrikan kendaraan bermotor sudah menggunakan produk dari PT ABC. Berikut adalah *list customer* dari PT ABC:

Segmen kendaraan roda dua:

1. PT DE
2. PT FG
3. PT HI
4. PT JK
5. PT LM

Segmen kendaraan roda empat:

1. PT NO
2. PT PQ
3. PT RS
4. PT TU
5. PT VW
6. PT XY
7. PT ZA
8. PT BC
9. PT ED
10. PT GF

BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisis Kinerja KPI Departemen *Procurement*

Departemen *procurement* di PT ABC mempunyai tujuan dalam produksi produk A untuk memastikan pengadaan bahan baku yang berkualitas tinggi yang sesuai spesifikasi, tepat waktu dalam pengiriman, dan bisa mendapatkan harga murah. Hal ini penting untuk mendukung proses produksi agar berjalan efisien dan menghasilkan produk produk A yang memenuhi standar kualitas dan performa yang diharapkan. Selain itu, departemen *procurement* juga bertanggung jawab dalam menjaga hubungan baik dengan *supplier*, melakukan negosiasi harga, serta memastikan ketersediaan stok yang cukup untuk menjaga kelancaran produksi.

PT ABC setiap tahunnya melakukan *monitoring* terhadap kinerja perusahaan termasuk *Key Performance Indicator* (KPI). KPI yang ditentukan oleh manajemen yaitu *board of directors* dimulai dari sisi kualitas, *on time delivery*, dan *cost reduction*. KPI dilakukan untuk memastikan bahwa perusahaan tetap berjalan seperti target yang ditentukan. Manajemen melakukan tinjauan KPI dalam 1 tahun dengan menentukan target selanjutnya berdasarkan kinerja KPI 1 tahun sebelumnya. Berikut KPI departemen *procurement* di PT ABC

PT ABC menetapkan standar kualitas dengan batas maksimal 1,76 ppm, yang berarti tingkat penolakan bahan baku dari *supplier* tidak boleh melebihi 1,76 per 1.000.000 unit. Target ppm dalam KPI dirancang untuk memastikan bahwa barang yang diterima dari *supplier* memenuhi standar kualitas PT ABC, sehingga meminimalkan produk cacat yang masuk ke dalam proses produksi. Semakin rendah angka ppm, semakin baik kualitas produk dari *supplier*.

Tabel 5.1 KPI *Cost Reduction* Produk A

Tahun	Target	Realisasi
2021		
2022		
2023		
2024		

Tabel di atas menunjukkan target dan realisasi *cost reduction* untuk tahun 2021 hingga Juli 2024. Di tahun 2021 realisasi melampaui target, sedangkan di 2022 dan 2023 masih belum memenuhi target. Ketidaksesuaian target dan realisasi di beberapa tahun menunjukkan rintangan dalam mencapai *cost reduction* yang optimal. Tahun 2024 sudah menunjukkan perbaikan, meskipun data hanya sampai bulan Juli dan menuju target 2024 *cost reduction* 15 milyar.

Pada tahun 2024, target *cost reduction* departemen *procurement* ditetapkan sebesar 15 miliar rupiah untuk produk produk A, yang dihitung dari jumlah penurunan harga per unit dikalikan dengan total barang dalam satu tahun. *Cost reduction* ini penting untuk mendukung efisiensi biaya produksi PT PT ABC secara konsisten mengupayakan penghematan biaya setiap tahunnya, yang berfungsi mengurangi biaya produksi total dan meningkatkan profitabilitas. Namun realisasi di beberapa tahun sebelumnya khusus untuk *cost reduction* produk produk A masih di bawah target, menunjukkan adanya ruang untuk lebih lanjut dalam strategi departemen *procurement* untuk meningkatkan *cost reduction*.

Tabel 5.2 KPI *Quality* 9 Bahan Baku Utama

Part	Rata-rata Pencapaian (ppm)	Persentase Ketercapaian 2021	Rata-rata Pencapaian (ppm)	Persentase Ketercapaian 2022	Rata-rata Pencapaian (ppm)	Persentase Ketercapaian 2023	Rata-rata Pencapaian (ppm)	Persentase Ketercapaian 2024
Part 1								
Part 2								
Part 3								
Part 4								
Part 5								
Part 6								
Part 7								
Part 8								
Part 9								

Data diatas menunjukkan beberapa rata-rata pencapaian ppm dari tahun 2021-2023. Untuk beberapa part mempunyai rata-rata ppm kecil tapi belum tercapai dalam persentase pencapaian. Hal tersebut dikarenakan beberapa *supplier* masih belum bisa memenuhi standar kualitas PT ABC < 1,76 ppm.

Sehingga masih ada 5 part produk A dengan beberapa *supplier* belum bisa memenuhi pencapaian kualitas.

Tabel 5.3 KPI *On Time Delivery Lokal*

Tahun	Achievement		On Time Delivery	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi
2021				
2022				
2023				
2024				

Dari tabel di atas, menunjukkan bahwa dari beberapa PO yang diterbitkan oleh PT ABC masih belum bisa memenuhi *on time delivery* dari sisi *achievement quantity* yang dikirimkan ke PT ABC. Hal tersebut juga terlihat dari sisi *on time delivery* 1 bulan pengiriman setelah PO terbit. Beberapa PO masih menunjukkan adanya keterlambatan pengiriman dari pesanan yang dilakukan. Hal ini mempengaruhi dari sisi pencapaian KPI yang sangat bergantung pada kedua hal tersebut yaitu dari sisi *quantity* dan ketepatan waktu dalam pengiriman yang telah disepakati.

Tabel 5.4 KPI *On Time Delivery Import*

Tahun	On Time Shipment		On Time Custom Clearance	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi
2021				
2022				
2023				
2024				

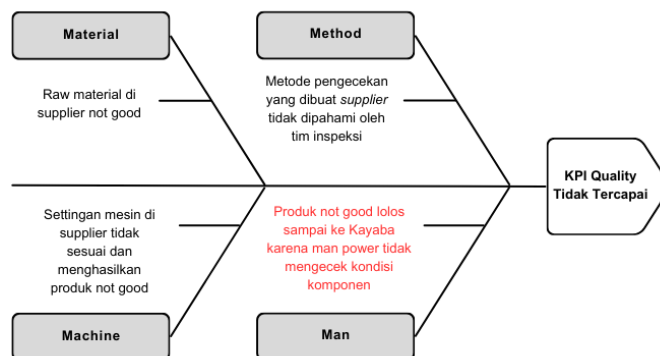
PT ABC menargetkan ketepatan pengiriman sebesar 100% untuk memastikan produksi berjalan tanpa gangguan. Berdasarkan data tahun 2021-2024 (Juli), pencapaian *on time delivery* lokal berada di kisaran 93-99%, sedangkan *on time delivery import* bervariasi antara 84-97%. Meski ada pencapaian tinggi di *on time delivery* lokal, ketepatan waktu *custom clearance* untuk *supplier import* tampaknya masih menjadi rintangan. Perlu ada peningkatan koordinasi dengan pihak *supplier* untuk memastikan efisiensi waktu.

Departemen *procurement* di PT ABC menetapkan KPI untuk memastikan pengadaan bahan baku berkualitas tinggi, *on time delivery*, dan *cost reduction* yang krusial untuk mendukung produksi produk A sesuai standar. Meski pencapaian kualitas (ppm) secara umum mendekati target <1,76 ppm, efisiensi biaya dengan target *cost reduction* Rp 15 miliar masih memerlukan optimalisasi

lebih lanjut. Pencapaian *on time delivery* untuk pengiriman lokal hampir mencapai target 100%, namun *supplier* import yang sangat dipengaruhi oleh kendala *custom clearance* dan *on time shipment* masih menghadapi rintangan.

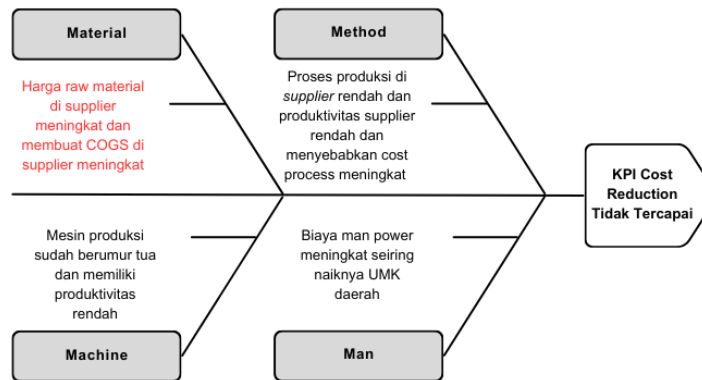
5.2 Analisa Sebab Akibat KPI Departemen *Procurement*

PT ABC Indonesia menetapkan bahwa KPI departemen *procurement* terkait kualitas yaitu maksimal 1,76 pcs komponen *reject* dari 1 juta komponen. Rupanya hal ini masih belum tercapai di KPI 3 tahun sebelumnya untuk *supplier* yang sudah bekerja sama dengan PT ABC saat ini. Hal ini disebabkan oleh beberapa *supplier* yang belum mampu memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh PT ABC, di mana batas maksimal komponen yang diizinkan untuk ditolak adalah 1,76 dari setiap 1 juta unit.



Gambar 5.1 Sebab Akibat KPI *Quality* (Wawancara Ferry, 2024)

Pada tahun 2021-2023 KPI *quality* dari *supplier* *supplier* 9 komponen utama belum mencapai target yang ditetapkan oleh PT ABC. Dari ketidaktercapaian KPI *quality* ini dilakukan analisis dan diketahui penyebab utama dari tidak tercapainya KPI *quality* adalah *man power* inspeksi tidak memahami perbedaan produk *not good* dan OK. Tidak tercapainya KPI *quality* berdampak pada proses produksi di PT ABC yang bisa terganggu, karena komponen yang seharusnya berkualitas baik dan siap pakai justru memiliki tingkat *reject* yang tinggi, sehingga menghambat kelancaran aktivitas produksi.



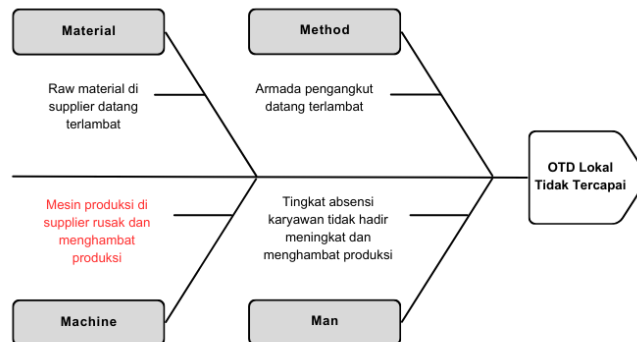
Gambar 5.2 Sebab Akibat KPI *Cost Reduction* (Wawancara Ferry, 2024)

KPI Departemen *Procurement* berikutnya yaitu *Cost Reduction*, dimana pada tahun 2021-2024 hingga bulan Juli tidak mencapai target yang ditetapkan oleh manajemen. Pada tahun 2021, KPI untuk pengurangan biaya berhasil dicapai bahkan melampaui target yang ditetapkan, sedangkan dari tahun 2022 hingga Juli 2024, target tersebut tidak berhasil dicapai. Ketidakberhasilan dalam mencapai pengurangan biaya berdampak pada harga COGS produk yang dihasilkan oleh PT ABC, sehingga tidak dapat bersaing.

Dari ketidakberhasilan dalam pencapaian KPI *cost reduction* dilakukan kembali analisis dan diketahui penyebab utama dari tidak tercapainya KPI *Cost Reduction* adalah harga *raw material* di *supplier* meningkat dan membuat COGS meningkat. Fluktuasi nilai USD di Indonesia menyebabkan para *supplier* tidak dapat ditekan untuk melakukan *cost reduction* maupun *improvement* proses disebabkan harga material yang sangat dipengaruhi oleh nilai USD dunia dikarenakan komponen yang *disupply* ke PT ABC masih bersifat impor dari luar negeri. Selain problem dari biaya material, faktor dari jumlah *man power* yang banyak pada lini produksi di *supplier* juga mempengaruhi harga komponen dikarenakan UMR untuk karyawan dari tahun ke tahun selalu naik dan faktor mesin juga berpengaruh terhadap proses produksi dimana mesin yang sudah berumur tidak dapat maksimal dan menghasilkan output yang sedikit sehingga perlu dilakukan *improvement* pada lini produksi di *supplier*.

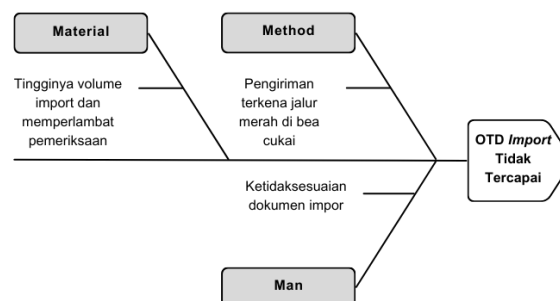
KPI Departemen *Procurement* terkait *On Time Delivery* untuk *supplier* lokal dan impor tidak berhasil mencapai target yang ditetapkan oleh manajemen

perusahaan akibat beberapa faktor. Dilakukan analisis untuk melihat apa yang menjadi penyebab KPI tersebut tidak tercapai.



Gambar 5.3 Sebab Akibat KPI *On Time Delivery* Lokal (Wawancara Ferry, 2024)

Dari permasalahan KPI *on time delivery* yang tidak tercapai dilakukan analisis dan ditemukan penyebab utama. Untuk *supplier* lokal, mesin produksi di pihak *supplier* yang rusak sehingga menghambat proses produksi dan pasokan barang ke PT ABC menjadi terhambat sehingga mereka tidak dapat memenuhi kebutuhan PT ABC.



Gambar 5.4 Sebab Akibat KPI *On Time Delivery* *Import* (Wawancara Ferry, 2024)

Sementara itu, untuk *on time delivery* dari *supplier* impor, penyebab utama dari hasil analisis adalah barang impor yang mengalami penundaan saat proses bea dan cukai di Indonesia dikarenakan tingginya volume *import* dan memperlambat pemeriksaan di Bea Cukai Indonesia.

Pada tahun 2021 hingga bulan Juli tahun 2024 untuk KPI *On Time Delivery* baik dari lokal *supplier* dan *import supplier* tidak mencapai dari KPI yang sudah ditargetkan oleh perusahaan. Akibat dari tidak tercapainya dari KPI *On Time Delivery* adalah proses produksi di PT ABC bisa terhambat dikarenakan

komponen yang seharusnya datang tepat waktu dalam kondisi baik justru datang terlambat sehingga mengganggu aktivitas produksi.

5.3 Pemetaan Kondisi PT ABC dan *Supplier*

PT ABC memiliki cara yang dilakukan untuk *sourcing supplier* yang menjadi *supplier* bahan baku produk produk A. Diagram alir dapat dilihat pada lampiran 1 (pembelian item/*sourcing*). Ketika PT ABC memiliki kebutuhan dalam segi bahan baku ditelusuri terlebih dahulu apakah *supplier* yang ada saat ini bisa memberikan kebutuhan PT ABC. Jika sudah ada *supplier* yang bersedia maka dilakukan penawaran harga hingga harga disetujui oleh pihak manajemen. Sedangkan jika tidak ada *supplier* saat ini yang bisa memenuhi kebutuhan PT ABC, maka dilakukan *plant visit* yang dianalisis dari *company visit*, audit QCDSM, dan CSR. Setelah selesai dan dilakukan evaluasi kunjungan maka dilakukan penawaran harga sampai disetujui. Setelah disetujui dilakukan audit *quality system* yang harus memenuhi persyaratan kualitas dari PT PT ABC.

Tabel 5.5 *Audit Quality System*

Kelas	LEVEL Point Penilaian	A 90.0 ~ 100	B 75.0 ~ 89.9	C 60.0 ~ 74.9	D 45.0 ~ 59.9	E 0 ~ 44.9
S	Critical Safety Part	Accepted	Improvement Required	Not Accepted		
A	Critical Functional Part	Accepted		Improvement Required	Not Accepted	
B-C	General Parts	Accepted			Improvement Required	Not Accepted

Dalam audit kualitas ini perlu ditinjau apakah *supplier* yang akan digunakan dapat memenuhi poin penilaian yang ditentukan oleh pihak PT ABC. Untuk komponen yang dibutuhkan memiliki penilaian berbeda beda sesuai dengan kategori yang telah ditentukan PT ABC. Berikut contoh material yang termasuk dalam *grade* S, A, dan B-C.

Tabel 5.6 Kategori Part S, A, dan B-C

Kelas	Keterangan	Contoh
S		
A		

Kelas	Keterangan	Contoh
B-C		

Dalam mencari *supplier* yang sama untuk produk produk A, dilakukan hal yang sama seperti alur yang telah dijelaskan. Sembilan bahan baku utama yang menjadi bahan dasar produk produk A memiliki kategorisasi dengan 8 *safety part* (S) dan 1 *function part* (A). Produk A didominasi oleh *safety part* yang memiliki bahan baku dengan penilaian tinggi. Berikut kategorisasi komponen sesuai kriteria:

Tabel 5.7 Kategorisasi Bahan Baku Utama Produk A

No	Komponen	Kelas
1	<i>Part 1</i>	
2	<i>Part 2</i>	
3	<i>Part 3</i>	
4	<i>Part 4</i>	
5	<i>Part 5</i>	
6	<i>Part 6</i>	
7	<i>Part 7</i>	
8	<i>Part 8</i>	
9	<i>Part 9</i>	

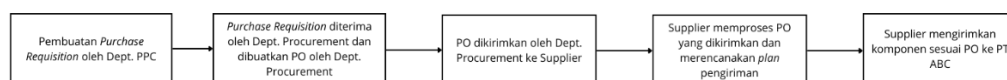
Saat ini PT ABC memiliki 22 *supplier* untuk bahan baku produk A dan beberapa *supplier* memasok lebih dari 1 part material utama untuk produk A. PT B sudah memasok PT ABC selama 19 tahun dan menjadi *supplier* paling lama di PT ABC. Serta PT S yang menjadi *supplier* PT ABC selama 3 tahun dan menjadi *supplier* paling baru di PT ABC. Berikut *list supplier* di PT ABC untuk produk produk A:

Tabel 5.8 *Supplier* Produk A 9 Bahan Baku Utama

No	Komponen	<i>Supplier</i>
1	<i>Part 1</i>	PT A
		PT B
		PT C
		PT D
2	<i>Part 2</i>	PT O
		PT E
		PT P
		PT F
3	<i>Part 3</i>	PT B
		PT Q
		PT G

No	Komponen	Supplier
		PT H
4	Part 4	PT I
		PT R
		PT J
		PT Q
5	Part 5	PT K
		PT B
		PT S
6	Part 6	PT T
		PT B
7	Part 7	PT D
		PT U
		PT L
8	Part 8	PT V
		PT M
9	Part 9	PT N

Setelah PT ABC mempunyai *supplier* baru untuk memasok bahan baku, maka dilakukan pemesanan komponen oleh PPC terkait kebutuhan produksi untuk bahan baku tersebut. Dalam proses pemesanan komponen, departemen *procurement* menerima *Purchase Requisition* (PR) dari departemen *Production Planning Control* (PPC) terkait permintaan komponen dengan jumlah, jenis, dan waktu kedatangan yang diminta. Jika sudah menerima PR, maka departemen *procurement* membuat *Purchase Order* (PO) yang selanjutnya PO ini dikirimkan kepada *supplier* terkait. Di dalam PO terdapat jumlah barang yang dipesan, jenis barang yang dipesan, dan waktu kapan barang harus dikirimkan oleh *supplier*. Dalam proses penerbitan *Purchase Order* (PO), departemen *procurement* PT ABC menggunakan sistem BAAN dimana BAAN ini adalah aplikasi untuk menerbitkan *purchase order* dan menarik data *forecast* produksi untuk dijadikan acuan dalam pemesanan komponen kepada *supplier*.



Gambar 5.5 Proses *Purchase Order* PT ABC

Dalam proses pengadaan komponen di PT ABC, terdapat beberapa masalah yang sering muncul pada pengadaan komponen, dimulai dari barang yang dikirim tidak sesuai dengan jumlah dan tidak sesuai jenis dalam *Purchase Order* (PO). Selain masalah tersebut, beberapa kali dalam pengiriman komponen *supplier* tidak

mengirim barang sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan oleh PT ABC, sehingga menghambat proses produksi di PT ABC. Dalam hal adanya *supplier* baru yang ingin memasok komponen ke PT ABC, departemen *procurement* melakukan negosiasi harga terhadap penawaran yang diberikan oleh *supplier*. Proses negosiasi harga ini dilakukan dengan melihat nilai tukar rupiah terhadap USD apabila material dari komponen tersebut bersifat impor, membandingkan dengan kompetitor lain, dan mempertimbangkan jumlah *order* yang ingin diberikan oleh PT ABC kepada *supplier* tersebut. Untuk *contingency plan* dari pengadaan komponen, PT ABC Indonesia menerapkan sistem lebih dari satu *supplier* untuk memasok satu jenis komponen. Maksud dari adanya strategi ini adalah untuk menjaga apabila satu *supplier* bermasalah dalam hal pasokan ke PT ABC, masih terdapat satu *supplier* yang bisa memasok komponen ini dan *supplier* yang tidak sanggup memasok sesuai perjanjian dijadikan evaluasi antara PT ABC dan *supplier* sehingga masalah tersebut tidak terulang kembali.

5.3.1 Kondisi PT ABC

1. Strategi

Departemen *procurement* selaku departemen yang bertanggung jawab terhadap pengadaan barang menerapkan strategi satu komponen minimal 2 *supplier*. Hal ini ditujukan untuk menghindari berhentinya rantai pasok apabila *supplier* memiliki masalah yang mengakibatkan berhentinya pasokan komponen ke PT ABC. Selain itu dilakukan kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun, kontrak untuk *supplier* baru bervariasi yaitu dengan mempertimbangkan kualitas produk dan harga. Kontrak selama 1 tahun jika kualitas dan harga memenuhi target PT ABC, sebaliknya kontrak pendek 6 bulan jika kualitas dan harga tidak memenuhi target, evaluasi *supplier* setiap 1 tahun, peningkatan *quantity* PO untuk *supplier* yang *achieve* dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman dan perubahan proporsi order sesuai *achievement supplier*

2. Spesifikasi

PT ABC selaku produsen komponen otomotif memiliki standar atau spesifikasi yang sudah disepakati dengan pabrikan baik dari mobil maupun sepeda motor. Untuk mendukung kelancaran dari produksi, PT ABC

mengharuskan komponen sesuai dengan spesifikasi yang dipasok ke PT ABC.

3. Beberapa bahan baku sulit didapatkan dari lokal

Dalam produksi komponen otomotif, terdapat beberapa produk yang tidak dapat dibuat dengan komponen dari lokal, sehingga beberapa tipe komponen harus dipasok secara impor atau dari luar Indonesia.

4. Keputusan terpusat departemen *procurement*

Dalam proses *ordering* dan penerbitan *Purchase Order* (PO), yang menerbitkan adalah departemen *procurement* dengan persetujuan sampai level DIC (*Director In Charge*).

5.3.2 Kondisi *Supplier*

Supplier PT ABC untuk 9 bahan baku utama penyusun produk A terdiri atas 22 *supplier*. Berikut pemetaan kondisi *supplier* pada saat ini:

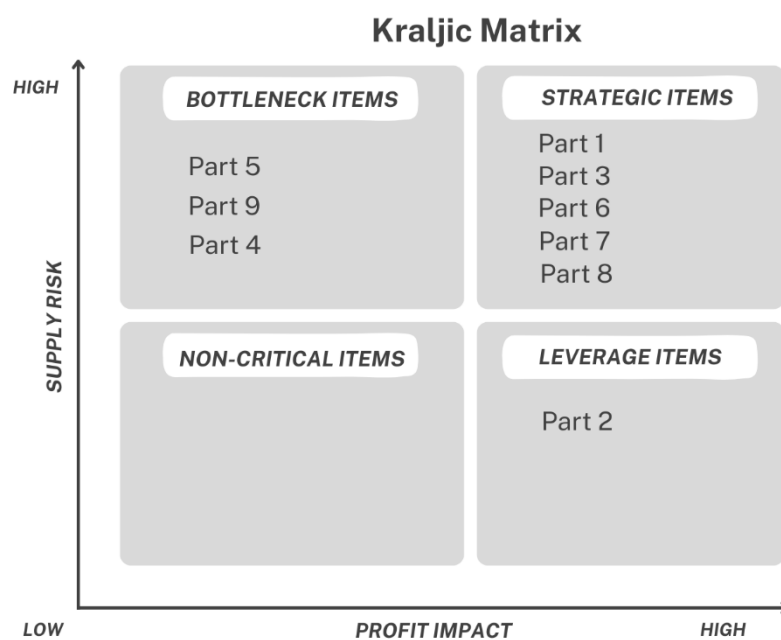
1. *Supplier* sering kali mengalami kesalahan pengiriman seperti salah *size*, kurang atau lebih *quantity*, dan salah tipe.
2. *Supplier* wajib menginformasikan kepada PT ABC jika sudah tidak bisa menjadi *supplier* minimal 6 bulan sebelum berhenti memasok
3. Target pengiriman setiap *Purchase Order* (PO) yang dikirimkan oleh pihak PT ABC adalah 1 bulan setelah terbit PO
4. *Supplier* 9 bahan baku utama didominasi oleh *supplier* lokal yaitu 21 *supplier* lokal dan 1 *supplier* impor. Akan tetapi untuk beberapa bahan baku di *supplier* lokal disupport oleh *supplier* impor.
5. Kontrak *supplier* dengan PT ABC minimal 2 tahun menjadi *supplier* tanpa batasan waktu dengan kualitas bahan baku yang dipasok menjadi evaluasi kerja sama antara *supplier* dengan PT ABC.
6. Adanya kontrak terikat PT ABC dan *supplier* jika bahan baku tidak dapat dikirim sesuai permintaan PT ABC sehingga menyebabkan *stop line* atau berhentinya produksi maka *supplier* wajib membayarkan denda kepada PT ABC.

5.4 Kategorisasi Material Berbasis *Portofolio Purchasing Kraljic Matrix*

Bahan baku utama dalam produk A yang terdiri atas *part 1*, *part 2*, *part 3*, *part 4*, *part 5*, *part 6*, *part 7*, *part 8*, dan *part 9* dilakukan analisis untuk mengetahui

bagaimana posisi bahan baku dalam *kraljic matrix* yang dilihat dari *supply risk* dan *profit impact*. Dari sisi *supply risk* terdapat beberapa item yang harus dipertimbangkan seperti risiko penyimpanan, ketersediaan item pengganti, jumlah *supplier* yang digunakan, jumlah *supplier* yang potensial, kompetisi, kelangkaan item, dan *lead time*. Sedangkan dari sisi *profit impact* yaitu harga item, volume jumlah pembelian, dan kualitas item. Hal tersebut yang mendasari analisis pertama dalam pemetaan bahan baku di *kraljic matrix*.

Dalam analisa bahan baku sesuai dengan *supply risk* dan *profit impact* yang terdapat dalam lampiran 3, berikut pemetaan 9 bahan baku utama produk A:



Gambar 5.6 Pemetaan *Kraljic Matrix*

Gambar 5.5 menunjukkan beberapa bahan baku yang termasuk ke dalam *matrix*. Pemetaan tersebut didasari oleh keadaan PT ABC saat ini dengan analisis PO yang sudah diterbitkan selama 1 tahun sebelumnya. Berikut penjelasan terkait pemetaan bahan baku dalam *kraljic matrix*:

1. *Bottleneck Items*

Dalam 9 bahan baku yang termasuk ke dalam *bottleneck* item adalah *part 5*, *part 9*, dan *part 4*. Bahan baku memiliki *supply risk* yang tinggi dan *profit impact* yang rendah. Ada risiko ketergantungan yang tinggi terhadap *supplier* dan menjadikan bahan baku rentan dalam

pengadaan. Item yang termasuk ke dalam *matrix bottleneck* memiliki beberapa strategi yaitu mengurangi ketergantungan dan risiko dengan mencari *supplier* atau solusi lain. Selain strategi tersebut, bisa juga dengan menerima ketergantungan terhadap *supplier* tetapi dengan mengurangi konsekuensi negatif yang berpotensi terjadi.

PT ABC sudah menerapkan salah satu strategi yaitu dengan melihat rapor atau penilaian dari *supplier*, kemudian memetakan apakah *supplier* saat ini secara performa sudah mencapai target atau belum. Jika belum, departemen *procurement* akan melakukan *sourcing supplier* yang dapat memasok komponen tersebut.

2. *Leverage Item*

Bahan baku ataupun komponen yang termasuk ke dalam matrik ini adalah *part 2*. Dalam matrix ini yaitu *part 2* memiliki potensi *profit* yang tinggi tetapi memiliki risiko *supply* yang rendah. Bahan baku ini memiliki keuntungan karena mempunyai potensi untuk *cost reduction* lebih tinggi karena memiliki *profit impact* yang tinggi tetapi *supply risk* rendah. Strategi dalam matrik ini yaitu dengan memanfaatkan keuntungan kekuatan PT ABC sebagai *buyer*. Dalam hal ini PT ABC bisa melakukan negosiasi harga dan membandingkan harga yang ditawarkan *supplier* lain (*competitive bidding*). Selain itu, sebuah strategi kerjasama juga dapat dilakukan untuk menjalin kinerja dengan *supplier* yang bisa dilakukan dengan kontrak kerjasama maupun investasi. Saat ini di PT ABC sudah melakukan strategi kerjasama dengan *supplier* dengan waktu yang bervariasi, jika *supplier* sudah tidak bisa memasok wajib menginformasikan 6 bulan sebelum berhenti kerjasama. Selain itu, strategi memanfaatkan keuntungan kekuatan PT ABC sebagai *buyer* belum dilakukan.

3. *Strategic Items*

5 bahan baku utama yaitu *part 1*, *part 3*, *part 6*, *part 7*, dan *part 8* mempunyai *supply risk* dan *profit impact* yang sama-sama tinggi. Bahan baku ini sangat mempengaruhi kualitas dan proses operasi di PT ABC. Sehingga perlu adanya *improvement* agar bahan baku tersebut tidak mengurangi kelancaran operasi PT ABC. Dalam matriks *strategic items* perlu dipertimbangkan beberapa strategi yaitu menjaga kerjasama yang

strategis, menyetujui kerjasama terikat, ataupun dengan memutuskan kerjasama bagi *supplier* yang mempunyai kinerja buruk dan mencari *supplier* baru. Dalam menjaga kerjasama yang strategis, bisa dilakukan investasi, kontrak jangka panjang, evaluasi kinerja, dan analisis manajemen risiko. Selain itu menyetujui kerjasama yang terikat juga bisa digunakan sebagai strategi di PT ABC untuk item yang termasuk ke dalam *strategic items*. Strategi tersebut yaitu menerima bahwa PT ABC sangat bergantung terhadap *supplier* dan membina hubungan yang baik dengan mengelola kerjasama serta kinerja yang baik yang dapat dilakukan dengan dukungan teknis serta volume pembelian yang meningkat. Jika hal tersebut tetap tidak bisa dilakukan, PT ABC dapat melakukan pemutusan kerjasama dan mulai mencari *supplier* baru yang dapat memenuhi kebutuhan *order* PT ABC yang lebih stabil.

PT ABC saat ini melakukan kerjasama yang terikat dengan menandatangani kontrak sesuai waktu yang disepakati dan sesuai kebutuhan dari sisi PT ABC dan *supplier*. Sejauh ini ada beberapa *supplier* yang belum memenuhi target PT ABC dengan waktu yang ditentukan tetapi PT ABC masih bertahan dengan *supplier* tersebut dan belum mencoba opsi untuk memutus kerjasama dan mencari *supplier* lainnya.

5.5 Kategorisasi Material Berbasis *Buyer Supplier Power Matrix*

Dalam analisis *buyer supplier power matrix*, beberapa item yang dipertimbangkan adalah banyaknya *supplier* dan *buyer*, % *market share* untuk *supplier*, ketergantungan *supplier* terhadap *buyer*, *buyer switching cost*, *supplier switching cost*, *buyer search cost*, asimetri informasi yang dimiliki *supplier*, dan kategori komponen unik atau standar. Hal tersebut ditinjau dari beberapa hal termasuk karakteristik komponen, cara *sourcing supplier* PT ABC, jumlah *supplier* saat ini, dan lainnya. Setelah dilakukan analisis *buyer supplier*, berikut hasil analisa *buyer supplier* yang ditinjau dari komponen serta setiap *supplier*.



Gambar 5.7 Pemetaan *Buyer Supplier Power Matrix*

Dari hasil analisa pada Gambar 5.2 berdasarkan *buyer supplier power matrix*, dari sembilan komponen utama, terdapat kecenderungan berada di *interdependence* dan *supplier dominance* lalu disusul oleh 2 komponen yang masuk ke dalam *matrix buyer dominance* dan *interdependence*. Dalam hal ini, *interdependence* menggambarkan *buyer* dan *supplier* memiliki kekuatan yang seimbang atau saling bergantung dalam kepentingan. Sedangkan untuk *supplier dominance* yaitu *supplier* yang memiliki kekuatan lebih besar dibandingkan dengan PT ABC. Berikut penjelasan terkait pemetaan bahan baku dalam *buyer supplier*:

1. *Buyer Dominance*

Dalam matriks ini dijelaskan bahwa kekuatan *buyer* lebih kuat dibandingkan dengan *supplier*. *Buyer dominance* biasanya memiliki ciri-ciri *buyer* sedikit dan *supplier* yang banyak sehingga terjadi persaingan yang besar, *supplier* yang sangat bergantung pada *buyer* dari sisi volume pembelian, serta persaingan yang ketat antar *supplier*. Dalam matriks ini yang

masuk dalam matriks *buyer dominance* adalah *supplier* PT O untuk komponen *part 2*. PT O ini sangat bergantung kepada *customer* yaitu PT ABC dikarenakan 90 persen total penjualan PT O adalah kepada PT ABC.

2. *Interdependence*

Matrik *interdependence* menggambarkan bahwa kekuatan *buyer* maupun *supplier* sama sama kuat dan saling bergantung. Dari 27 *supplier*, terdapat 15 *part* dari berbagai *supplier* yang termasuk ke dalam matriks ini. *Interdependence* memiliki ciri-ciri memiliki hubungan jangka panjang, kerjasama dalam pengembangan produk, serta memiliki keseimbangan posisi tawar di antara kedua pihak. Dalam matriks ini memiliki beberapa strategi yang dapat digunakan untuk menjadikan posisi *buyer* semakin kuat, yaitu meningkatkan pangsa pembeli di pasar, meningkatkan jumlah *supplier*, meningkatkan ketergantungan *supplier* kepada *buyer*, meningkatkan komoditisasi dan standardisasi pasokan, dan mengurangi kendali *supplier* atas *intellectual property rights*. Dalam hal ini, adapun strategi yang sudah diterapkan oleh PT ABC yaitu meningkatkan jumlah *supplier* dan meningkatkan ketergantungan *supplier* pada *buyer*. PT ABC sudah menambah jumlah *supplier* untuk memasok komponennya. Strategi dari PT ABC sendiri adalah minimum dua *supplier* per komponen. Serta PT ABC dalam salah satu strateginya adalah dengan menambah porsi pembelian pada salah satu *supplier* yang awalnya tidak dapat memasok karena masalah kapasitas produksi dan pada akhirnya untuk memenuhi permintaan dari PT ABC, *supplier* ini melakukan pembelian baru untuk mesin produksi dalam memenuhi permintaan PT ABC. Akibat dari pembelian mesin tersebut, secara otomatis *supplier* ini memiliki ketergantungan pada PT ABC dikarenakan mesin baru ini hanya digunakan untuk memproduksi komponen PT ABC.

3. *Independence*

Matrik *independence* menggambarkan bahwa kekuatan *buyer* maupun *supplier* tidak saling bergantung. Dalam 9 *part* produk A dan 27 *supplier*, terdapat 1 bahan baku yang termasuk ke dalam matriks *independence*. *Independence* memiliki ciri-ciri tidak ada ketergantungan satu sama lain terhadap volume pembelian, *buyer* maupun *supplier* memiliki banyak alternatif mitra bisnis, dan transaksi relatif transaksional. Adapun strategi dalam matriks *independence* untuk menguatkan posisi *buyer* menjadi lebih kuat adalah

meningkatkan pangsa pasar pembeli, memilih *supplier* dengan ketergantungan yang tinggi pada *buyer*, mereduksi *buyer search cost*, cari tingkat komoditisasi dan standardisasi maksimum dari bahan baku, dan meningkatkan daya tarik untuk *supplier* yang bisa diperlihatkan dari sisi mitra bisnis yang memberikan nilai tambah dari beberapa aspek. Dalam beberapa strategi tersebut, PT ABC sudah menerapkan strategi mencari *supplier* yang berpotensi sangat bergantung pada perusahaan. PT ABC sudah melakukan ini dengan mencari *supplier* yang memiliki penjualan kecil, dan dengan masuknya PT ABC, penjualan dari *supplier* ini menjadi besar karena bergantung dengan penjualan kepada perusahaan.

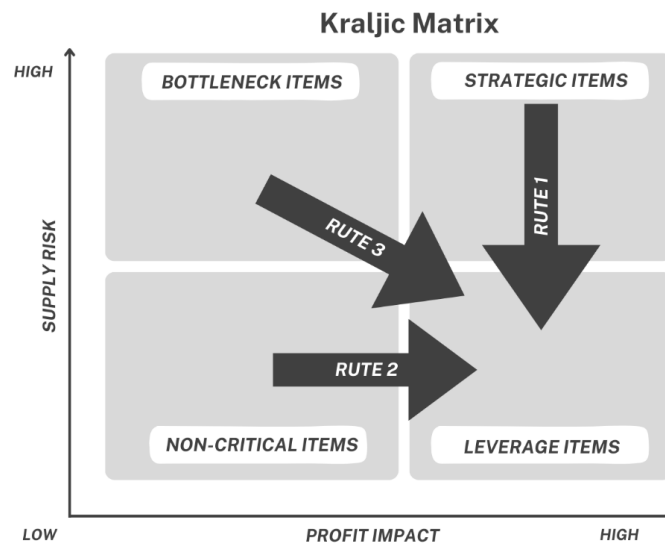
4. *Supplier Dominance*

Dalam matriks ini dijelaskan bahwa kekuatan *supplier* lebih kuat dibandingkan dengan *buyer*. Dalam 9 *part* dan 27 *supplier* terdapat 10 bahan baku dari *supplier* yang berbeda dan termasuk matriks *supplier dominance*. *Supplier dominance* memiliki ciri ciri *supplier* memiliki bahan baku yang unik, pembeli memiliki sedikit alternatif *supplier*, persyaratan kendali oleh *supplier* termasuk harga, dan *buyer* sangat bergantung kepada *supplier* untuk kelangsungan operasionalnya. Dalam matriks ini terdapat berbagai 1 macam strategi untuk meningkatkan kekuatan dari sisi *buyer* yaitu meningkatkan pangsa pasar pembeli, meningkatkan jumlah *supplier* di pasar, meningkatkan ketergantungan *supplier* terhadap *buyer*, menciptakan komoditisasi dan standarisasi pasokan, serta memastikan adanya transparansi biaya dan kualitas. Dari berbagai strategi tersebut yang sudah berhasil diterapkan yaitu meningkatkan jumlah *supplier* dan meningkatkan ketergantungan *supplier* terhadap *buyer*. Strategi tersebut aktif dilakukan dimulai dari strategi minimal 2 *supplier* dan mencari *supplier* yang memiliki penjualan kecil dan dikembangkan untuk menjadi *supplier* PT ABC sehingga bisa tergantung kepada perusahaan.

5.6 Perumusan Strategi Pengadaan dan Analisis Risiko

Dalam analisa strategi yang dilakukan dimulai dari strategi *kraljic matrix* dan *buyer supplier power matrix* lalu dilakukan analisa dengan melihat sebab akibat KPI tidak tercapai apakah selaras dengan strategi yang diajukan. Selain analisa tersebut, pertimbangan strategi yang digunakan adalah dengan meninjau

keadaan saat ini yang sudah dilakukan oleh PT ABC yang dapat dilihat dalam lampiran 5. Strategi yang dibuat dalam kraljic matrix digunakan untuk menggeser posisi bahan baku menjadi leverage items yang memiliki *supply risk* rendah dan *profit impact* yang tinggi. Dalam rute1 dilakukan pergeseran *strategic items* menjadi *leverage items*, rute 2 dari posisi *non-critical items* menjadi *leverage items*, dan rute 3 dari *bottleneck items* menjadi *leverage items*.



Gambar 5.8 Pergeseran Posisi Bahan Baku Berdasarkan *Kraljic Matrix*

Berikut rangkuman dari strategi *kraljic matrix* dan *buyer supplier* yang sudah dianalisis:

Tabel 5.9 Hasil Analisis *Kraljic Matrix* dan *Buyer Supplier Power Matrix*

Strategi Kraljic Matrix dan Buyer Supplier Power Matrix	Strategic Items	Bottleneck Items	Leverage Items	Non-critical Items
Buyer Dominance			1.Part 2 PT O	
Interdependence	1.Part 3 PT B 2.Part 3 PT Q 3.Part 3 PT G 4.Part 3 PT H 5.Part 7 PT B 6.Part 7 PT D 7.Part 7 PT U 8.Part 8 PT L 9.Part 8 PT V	1.Part 5 PT Q 2.Part 5 PT K 3.Part 5 PT B 4.Part 4 PT I 5.Part 4 PT R 6.Part 4 PT J		
Supplier Dominance	1.Part 1 PT A 2.Part 1 PT B 3.Part 1 PT C 4.Part 1 PT D 5.Part 6 PT S 6.Part 6 PT T	1.Part 9 PT M 2.Part 9 PT N	1.Part 2 PT E 2.Part 2 PT P	
Independence			1.Part 2 PT F	

Dalam analisis di atas, terlihat bahwa kecenderungan part produk A di PT ABC termasuk ke *strategic items* dengan *interdependence* dan *supplier dominance*. Sedangkan tidak ada *part* yang masuk ke matriks *non-critical items*. Sehingga perlu adanya penyesuaian strategi dengan beberapa keadaan *supplier* saat ini dan strategi yang sudah dilakukan PT ABC. Berikut rancangan strategi yang dianalisis sesuai dengan part yang disesuaikan dengan KPI dan strategi saat ini:

1. Strategi *Part 1*

Untuk part *part 1* terdiri atas 4 *supplier* yaitu PT A, PT B, PT C, dan PT D. Setelah dilakukan analisis, lalu dibuat strategi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.10 Strategi *Part 1*

No	Supplier	Strategi	
1	PT A		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
2	PT B		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
3	PT C dan PT D		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	

Setelah 'dilakukan analisis dimulai dari *kraljic matrix*, *buyer supplier power matrix*, strategi saat ini, dan sebab akibat KPI maka dilanjutkan dengan rekomendasi strategi dari analisis tersebut. Strategi yang dilakukan untuk PT A, PT C, dan PT D yaitu berfokus terhadap mempertahankan kemitraan strategis, kontrak jangka panjang, dan standarisasi kualitas. PT A yang termasuk ke dalam strategic item yaitu dengan memfokuskan strategi mempertahankan kemitraan strategis. Dalam strategi tersebut, *supplier* dan PT ABC untuk berkolaborasi dalam pengembangan produk yang bersifat customize. Proses pengembangan produk tersebut dalam rangka bermitra dengan *supplier* yang berbagi inovasi sehingga bisa terus bekerja sama dalam mengembangkan produk. Strategi mempertahankan kemitraan dan kontrak jangka panjang \dalam part *part 1* adalah upaya untuk memberikan kerjasama dengan *supplier* dalam

pengembangan produk, inovasi teknologi, dan mengunci *supplier* sehingga meningkatkan produktivitas *supplier*. Standarisasi kualitas juga dilakukan untuk memastikan produk yang dihasilkan seusais dengan kualitas PT ABC dan meningkatkan pengetahuan tim inspeksi di *supplier*.

2. Strategi *Part 2*

Untuk *part part 2* terdiri atas 4 *supplier* yaitu PT O, PT E, PT P, dan PT F. Setelah dilakukan analisis, lalu dibuat strategi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.11 Strategi *Part 2*

No	Supplier	Strategi	
1	PT O		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
2	PT E dan PT P		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
3	PT F		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
			<ul style="list-style-type: none">

No	Supplier	Strategi	
		•	

Strategi yang dilakukan untuk *part 2* berfokus kepada mengurangi konsekuensi negatif, tender secara berkala, negosiasi harga, mempertahankan volume pembelian, kontrak jangka panjang, dan menciptakan daya tarik. Mengurangi konsekuensi negatif dengan cara edukasi dilakukan bisa terus bekerjasama tetapi mengurangi risiko produk *not good* yang lolos sampai ke PT ABC. Selain itu, dilakukan tender secara berkala dilakukan dalam mencari *supplier* yang bersaing dengan kualitas bagus dan harga lebih murah dengan kuantitas pembelian yang besar. Hal itu dilakukan untuk mencari potensi *supplier* dengan harga yang lebih murah, berkualitas baik, sehingga bisa bersaing secara harga dan kualitas dan mengurangi risiko. Kontrak jangka panjang digunakan untuk aluminum ingot termasuk *supplier dominance* yaitu PT E dan PT P sehingga harga yang ditawarkan bisa lebih stabil dan mempertahankan kemitraan strategis dengan *supplier*. Menciptakan daya tarik dilakukan untuk bisa menarik posisi *independence* menjadi *buyer dominance* sehingga *supplier* lebih mengutamakan PT ABC dalam produksi. Dalam hal ini menciptakan daya tarik dapat menjadi peluang kerjasama dengan *supplier* dalam upaya *cost reduction*.

3. Strategi *Part 3*

Komponen untuk *part 3* dipasok oleh empat *supplier* yaitu PT B, PT Q, PT G, dan PT H dan disusun beberapa strategi sebagai berikut.

Tabel 5.12 Strategi *Part 3*

No	Supplier	Strategi	
1	PT B		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
2	PT Q		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
3	PT G		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
4	PT H		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	

Strategi untuk *part 3* berfokus kepada mempertahankan kemitraan strategis, meningkatkan ketergantungan *supplier* terhadap *buyer*, kontrak jangka panjang. Dalam mempertahankan kemitraan strategis, dilakukan berbagai inovasi teknologi sehingga bisa membuat hubungan yang baik dengan *supplier* yang memiliki *supply risk* dan *profit* tinggi. Selain itu, meningkatkan ketergantungan *supplier* terhadap *buyer* dilakukan agar bisa menggeser dari posisi *interdependence* menjadi *buyer dominance* sehingga *supplier* bisa lebih memprioritaskan dari sisi *improvement* dan prioritas produksi. Sedangkan kontrak jangka panjang dilakukan dalam rangka mengunci *supplier* sehingga bisa bekerjasama dalam waktu yang panjang dan *supply part* yang lebih terjamin.

4. Strategi *Part 4*

Untuk *part 4* terdiri atas 3 *supplier* yaitu PT I, PT R, dan PT J. Setelah dilakukan analisis, lalu dibuat strategi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.13 Strategi *Part 4*

No	Supplier	Strategi	
1	PT I		

No	Supplier	Strategi	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
2	PT R		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
3	PT J		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

Strategi dalam part *part 4* berfokus kepada mengurangi ketergantungan dan risiko, meningkatkan ketergantungan *supplier* terhadap *buyer*, menerima ketergantungan. Dalam strategi mengurangi ketergantungan dan risiko dilakukan sistem *penalty* dan mengubah *term and condition* untuk mengatasi risiko keterlambatan dan fluktuasi harga. Sedangkan untuk strategi

meningkatkan ketergantungan terhadap *supplier* adalah upaya untuk menggeser posisi *interdependence* menjadi *buyer dominance* sehingga *supplier* dapat memprioritaskan produksi untuk PT ABC. Strategi menerima ketergantungan dengan dilakukan diversifikasi bahan baku menggunakan baja *heat treatment*.

5. Strategi *Part 5*

Untuk part *part 5* terdiri atas 3 *supplier* yaitu PT Q, PT R, dan PT J. Setelah dilakukan analisis, lalu dibuat strategi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.14 Strategi *Part 5*

No	Supplier	Strategi	
1	PT Q		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
2	PT K		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
3	PT B		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	

Setelah dilakukan analisis terdapat bahwa part *part 5* terdapat pilihan strategi yang sama yaitu *bottleneck items* dan *interdependence*. Strategi untuk part *part 5* di prioritaskan untuk menerima ketergantungan dan meningkatkan ketergantungan *supplier* terhadap *buyer*. Dalam strategi menerima ketergantungan yaitu dilakukan negosiasi harga dengan *supplier* dengan tawaran menambah proporsi order selanjutnya. Hal itu dilakukan agar bisa terus bekerjasama tetapi mengurangi sisi harga karena item bottleneck termasuk profit yang rendah. Selain itu, strategi meningkatkan ketergantungan *supplier* terhadap *buyer* yaitu dengan dilakukan visitasi kepada *supplier* terkait upaya *cost reduction* dari *supplier*, tinjauan mesin di *supplier*, dan proses inspeksi. Hal itu dilakukan agar PT ABC dapat melihat langsung dari sisi *supplier* hal apa saja yang menjadi hambatan dan bisa dijadikan evaluasi.

6. Strategi *Part 6*

Untuk *supplier part 6* terdapat dua *supplier*, yaitu PT S dan PT T dengan beberapa strategi sebagai berikut

Tabel 5.15 Strategi *Part 6*

No	Supplier	Strategi	
1	PT S dan PT T		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	

Part 6 termasuk komponen yang secara *buyer supplier* masuk ke dalam *supplier dominance* dan secara *matriks kraljic* masuk ke *strategic item*. Strategi yang dilakukan untuk PT S dan PT T yaitu berfokus terhadap mempertahankan kemitraan strategis, kontrak jangka panjang, dan berbagi inovasi. Dalam strategi yang disusun tersebut agar item yang termasuk *strategic* bisa menurunkan risiko *supply* bahan baku dengan mempertahankan kemitraan strategis. Selain itu, kontrak jangka panjang dapat dimanfaatkan sebagai pengunci terhadap *supplier* untuk bisa berkolaborasi dengan waktu yang lebih panjang. Berbagi inovasi juga digunakan sebagai bentuk untuk menggeser *supplier dominance* menjadi *interdependence* sehingga *supplier* bisa bekerja sama dan lebih memprioritaskan produksi untuk PT ABC.

7. Strategi *Part 7*

PT ABC mempunyai tiga *supplier* untuk *supplier* komponen dari *part 7* yaitu PT B, PT D, dan PT U, dengan beberapa rancangan strategi dari hasil analisa sebagai berikut.

Tabel 5.16 Strategi *Part 7*

No	Supplier	Strategi	
1	PT B		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
2	PT D		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
3	PT U		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

Strategi untuk *part 7* berfokus kepada mempertahankan kemitraan strategis dan meningkatkan ketergantungan *supplier* terhadap *buyer* terhadap *buyer*. Dalam mempertahankan kemitraan strategis, dilakukan berbagai inovasi teknologi sehingga bisa membuat hubungan yang baik dengan *supplier* yang memiliki *supply risk* dan *profit* tinggi. *Vendor managed inventory* yang dilakukan dalam strategi mempertahankan kemitraan juga bisa menurunkan potensi

keterlambatan barang sampai ke PT ABC. Selain itu, meningkatkan ketergantungan *supplier* terhadap *buyer* dilakukan agar bisa menggeser dari posisi *interdependence* menjadi *buyer dominance* sehingga *supplier* bisa lebih memprioritaskan dari sisi *improvement* dan prioritas produksi.

8. Strategi *Part 8*

Untuk part *part 5* terdiri atas 2 *supplier* yaitu PT L dan PT V. Setelah dilakukan analisis, lalu dibuat strategi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.17 Strategi *Part 8*

No	Supplier	Strategi	
1	PT L		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
2	PT V		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	

Strategi untuk *part 8* berfokus kepada mempertahankan kemitraan strategis, meningkatkan ketergantungan *supplier* terhadap *buyer*, kontrak jangka panjang. Dalam mempertahankan kemitraan strategis, dilakukan berbagai inovasi teknologi sehingga bisa membuat hubungan yang baik dengan *supplier* yang memiliki *supply risk* dan *profit* tinggi serta dilakukan strategi kontrak jangka panjang agar dapat mendukung keberlangsungan kerjasama. Kontrak jangka panjang juga dilakukan dalam rangka mengunci *supplier* sehingga bisa bekerjasama dalam waktu yang panjang dan *supply part* yang lebih terjamin. Selain itu, meningkatkan ketergantungan *supplier* terhadap *buyer* dilakukan agar bisa menggeser dari posisi *interdependence* menjadi *buyer dominance* sehingga *supplier* bisa lebih memprioritaskan dari sisi *improvement* dan prioritas produksi.

9. Strategi *Part 9*

Untuk *part 5* terdiri atas 2 *supplier* yaitu PT M dan PT N. Setelah dilakukan analisis, lalu dibuat strategi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.18 Strategi *Part 9*

No	Supplier	Strategi	
1	PT M		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
2	PT N		
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	

Dalam dua *supplier* ini yang sering mengalami keterlambatan yaitu PT N dengan kendala pengiriman luar negeri yang diakibatkan oleh komponen masuk jalur merah saat bea cukai. Dari analisis tersebut dan pilihan beberapa strategi *bottleneck items* dan *supplier dominance*, dilakukan rencana strategi mengubah proporsi order antara PT M dan PT N. Dalam hal ini dilakukan strategi yang berbeda yaitu menerima ketergantungan pada PT M dan mengurangi ketergantungan dan risiko pada PT N. Hal ini dilakukan karena sulitnya mengendalikan kendala dalam bea cukai, sehingga proporsi pembelian part lebih banyak ditujukan kepada PT M. Strategi tersebut juga dilakukan untuk meningkatkan ketergantungan dari sisi *supplier* karena memiliki pesanan lebih banyak dari PT ABC dan mengurangi keterlambatan dari *supplier* PT ABC Japan. Strategi ini juga digunakan untuk membedakan antara *supplier* lokal dan luar negeri yang memiliki *high risk*. Profit dalam part ini cenderung kecil sehingga dilakukan strategi yang bisa meminimalisir pengeluaran perusahaan. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan *on time delivery* dari sisi *supplier import*. Strategi berbagi inovasi juga dilakukan untuk bisa mengatasi kenaikan harga *raw material* dengan bahan baku daur ulang.

BAB 6

IMPLEMENTASI STRATEGI DAN MITIGASI RISIKO

6.1 Rencana Implementasi Strategi Pengadaan Tahun 2025-2027

Analisis yang dilakukan dimulai dari sebab-akibat KPI, strategi saat ini, *kraljic matrix*, dan *buyer supplier power matrix* dilakukan rencana implementasi dari strategi yang sudah disusun. Strategi dikelompokkan kedalam 12 rencana implementasi dari setiap kategori strategi yang dihasilkan dari analisis. Berikut pengelompokkan strategi berdasarkan analisis:

Tabel 6.1 Rekapitulasi Strategi Pengadaan Tahun 2025-2027

No	Klasifikasi	Kategori	Supplier	Implementasi Strategi
1	<i>Strategic Items</i>			

No	Klasifikasi	Kategori	Supplier	Implementasi Strategi
2	<i>Bottleneck Items</i>			
3	<i>Leverage Items</i>			
4	<i>Supplier Dominance</i>			
5	<i>Interdependence</i>			

No	Klasifikasi	Kategori	Supplier	Implementasi Strategi
6	<i>Buyer Dominance</i>			
7	<i>Independence</i>			

Setelah dilakukan pengelompokkan, dilakukan rencana implementasi dari strategi tersebut. Rencana implementasi dibuat dalam jangka waktu 3 tahun yang dimulai dari fase awal implementasi, fase optimalisasi, dan fase pematangan. Berikut rencana implementasi dari pengelompokkan strategi:

1. Mempertahankan Kemitraan Strategis

Dalam implementasi kemitraan strategis, dilakukan beberapa strategi meliputi pengembangan produk yang bersifat *customize*, inovasi teknologi *x-ray* untuk inspeksi *defect*, peminjaman mesin produksi, memberikan *limit sampel* produk OK dan *not good* ke *supplier*, inovasi teknologi dan mengurangi sistem manual, pengembangan *mixing part 6* di Indonesia, serta *vendor managed inventory*. Beberapa strategi tersebut dilakukan untuk mempertahankan kemitraan strategis dengan *supplier* upaya mengatasi item item yang masuk kepada *strategic items*. Dalam rencana implementasi, disusun beberapa kegiatan yang meliputi strategi tersebut yang dapat diimplementasikan untuk 3 tahun kedepan.

Tabel 6.2 Rencana Implementasi Mempertahankan Kemitraan Strategis

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pematangan

Tabel 6.3 Rencana Implementasi Kontrak Jangka Panjang

[illegible]

3. Menerima Ketergantungan

Dalam strategi menerima ketergantungan, dilakukan strategi berupa mengubah term and condition di purchase order, negosiasi harga dengan penambahan order, serta paduan produk *reject* dan potensi penyebab. Hal tersebut dilakukan untuk mengatasi ketergantungan dari PT ABC kepada *supplier* yang memiliki bahan baku dengan *supply risk* tinggi.

Tabel 6.4 Rencana Implementasi Menerima Ketergantungan

[illegible]

4. Mengurangi Ketergantungan dan Risiko

Dalam implementasi strategi mengurangi ketergantungan dan risiko dilakukan dengan mengurangi proporsi order ke *supplier*. Hal tersebut dilakukan kepada item yang memiliki *profit* tinggi tetapi mempunyai *supply risk* yang rendah. Berikut rencana implementasinya:

Tabel 6.5 Rencana Implementasi Mengurangi Ketergantungan dan Risiko

[illegible]

5. Mengembangkan Kemitraan Strategis

Mengembangkan Kemitraan strategis dalam implementasi ini adalah dengan mengedukasi *supplier* terkait produk OK dan *not good*. Hal tersebut dilakukan untuk mengurangi potensi lolosnya produk *defect* sampai ke PT ABC.

Tabel 6.6 Rencana Implementasi Mengembangkan Kemitraan Strategis

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan

7. Berbagi Inovasi

Berbagi inovasi dalam implementasi strategi ini yaitu melakukan diversifikasi bahan baku untuk part *part 9* sehingga bisa menekan tingginya harga *raw material*.

Tabel 6.8 Rencana Implementasi Berbagi Inovasi

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan

terkait cost reduction PT Q, visitasi terkait settingan mesin PT K, inspeksi di PT B, meningkatkan volume pembelian untuk mendapatkan prioritas layanan, dan inovasi melalui pelatihan dan pengembangan. Hal tersebut dilakukan untuk menarik *supplier* menjadi dominasi oleh *buyer* atau PT ABC.

Tabel 6.10 Rencana Implementasi Meningkatkan Ketergantungan *Supplier* terhadap *Buyer*

[illegible]

[illegible]

Dalam rencana implementasi mempertahankan volume pembelian, dilakukan untuk mempertahankan strategi saat ini dan mengatur terkait penalty ketidaksesuaian kualitas. Hal tersebut dilakukan agar *supplier* yang memiliki riwayat produksi kualitas yang tidak sesuai bisa lebih memprioritaskan dari sisi kualitas PT ABC.

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan

12. Daya Tarik untuk *Supplier*

Dalam rencana implementasi ini, dilakukan daya tarik kepada *supplier* agar bisa bekerjasama dalam pengelolaan limbah *cutting* . Hal ini dilakukan agar dapat menarik posisi *independence* menjadi *buyer dominance* sehingga dominasi oleh PT ABC karena adanya kerjasama pengolahan limbah.

Tabel 6.13 Rencana Implementasi Daya Tarik untuk *Supplier*

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan

6.2 Manajemen Risiko Rencana Implementasi Strategi Pengadaan Tahun 2025-2027

Manajemen risiko dilakukan dalam rencana implementasi strategi pengadaan. Hal tersebut dilakukan untuk mengidentifikasi bagaimana potensi datangnya risiko ketika strategi dilakukan. Selain itu, dilakukan penyebab, dampak, tingkat risiko, dan strategi mitigasi. Berikut mitigasi risiko dari rencana implementasi strategi pengadaan tahun 2025-2027:

Tabel 6.14 Mitigasi Risiko Rencana Implementasi Strategi Pengadaan

No.	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Risiko (Rendah/Sedang/Tinggi)	Strategi Mitigasi
Mempertahankan Kemitraan Strategis					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
Kontrak Jangka Panjang					
1					
2					
3					

No.	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Risiko (Rendah/Sedang/Tinggi)	Strategi Mitigasi
4					
5					
Menerima Ketergantungan					
1					
2					
3					
4					
5					
Mengurangi Ketergantungan dan Risiko					
1					
2					
3					
4					
Mengurangi Konsekuensi Negatif					
1					
2					
3					
4					

No.	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Risiko (Rendah/Sedang/Tinggi)	Strategi Mitigasi
Tender Secara Berkala					
1					
2					
3					
4					
5					
Berbagi Inovasi					
1					
2					
3					
4					
Standarisasi Kualitas					
1					
2					
3					
Meningkatkan Ketergantungan <i>Supplier</i> terhadap Buyer					
1					

No.	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Risiko (Rendah/Sedang/Tinggi)	Strategi Mitigasi
2					
3					
4					
Negosiasi Harga					
1					
2					
3					
4					
5					
Mempertahankan Volume Pembelian					
1					
2					
3					

No.	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Risiko (Rendah/Sedang/Tinggi)	Strategi Mitigasi
4					
Daya Tarik untuk <i>Supplier</i>					
1					
2					
3					
4					
5					

BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dimulai dari analisis sebab akibat KPI, strategi saat ini, *kraljic matrix*, dan *buyer supplier power matrix* didapatkan bahwa dari 9 part dari 27 *supplier* memiliki pengelompokan item dan dominasi *buyer supplier* yang berbeda. Terdapat 7 kelompok part yang termasuk ke dalam *matrix* yang berbeda. Dalam analisis *kraljic matrix* terdapat 3 item di *bottleneck*, 5 item di *strategic matrix*, dan 1 item di *leverage items*. Hal tersebut menunjukkan bahwa kecenderungan 8 item termasuk ke dalam *supply risk* yang tinggi dan 6 item termasuk *profit impact* yang tinggi. Selain analisis *kraljic matrix*, dilakukan analisis dominasi antara *buyer* dan *supplier*. Terdapat 27 *supplier* yang mensupply bahan baku untuk 9 part. Didapatkan kecenderungan dominasi ke arah *supplier dominance* dan *interdependence*, hanya *part 2* dari PT O termasuk *buyer dominance* dan *part 2* PT F termasuk *independence*.

Hasil pengelompokan dalam *matrix* tersebut, dilakukan analisa dari sisi sebab akibat KPI dan strategi saat ini yang sudah dilakukan PT ABC. Sebab akibat KPI bervariasi dimulai dari sisi *quality* karena tim inspeksi tidak memahami produk *not good* dan OK, *cost reduction* yang tidak maksimal karena harga *raw material* semakin meningkat, dan *on time delivery* yang tidak tercapai karena hambatan mesin produksi hingga tingginya volume *import* dan alasan lainnya yang menghambat tercapainya KPI. Hal tersebut dihubungkan dengan strategi saat ini yang sudah dilakukan oleh PT ABC. Strategi yang sudah diterapkan saat ini di PT ABC meliputi kerjasama dengan kontrak waktu bervariasi sesuai *achievement*, evaluasi *supplier* setiap 1 tahun, peningkatan *quantity* PO untuk *supplier* yang *achieve* dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman, minimal 2 *supplier* setiap part, dan perubahan proporsi order sesuai *achievement supplier*. Setelah dilakukan semua analisis, lalu dilakukan perumusan strategi dan didapatkan 12 kelompok strategi dari setiap kebutuhan 9 part dan *supplier*.

Strategi yang sudah dikelompokkan dimulai dari mempertahankan kemitraan strategis, kontrak jangka panjang, menerima ketergantungan, mengurangi ketergantungan dan risiko, mengurangi konsekuensi negatif, tender secara

berkala, berbagi inovasi, standarisasi kualitas, meningkatkan ketergantungan *supplier* terhadap *buyer*, negosiasi harga, mempertahankan volume pembelian, dan daya tarik untuk *supplier*. Strategi tersebut dilakukan rencana implementasi yang terdapat 3 fase yaitu awal implementasi, optimalisasi, dan pemantapan. Dalam setiap fase terdiri atas beberapa kegiatan dari strategi setiap part dan *supplier*. Mitigasi risiko juga dilakukan untuk mengurangi risiko yang terjadi ketika implementasi.

7.2 Saran

Strategi yang disusun dari analisa sebab-akibat KPI, strategi saat ini, *kraljic matrix*, dan *buyer supplier power matrix* disusun dengan data yang bersumber dari divisi *procurement* dari staff dan kepala departemen. Perlu adanya koordinasi dari divisi lainnya untuk membahas terkait peraturan yang diubah sehingga dalam tahap implementasi, divisi terkait lainnya bisa meninjau terkait proses berjalannya strategi. Selain itu, analisa dalam tesis ini terbatas dari 9 part produk A yang menghabiskan 90% biaya utama. Perlu adanya pemantauan terkait 10% biaya lainnya sehingga bisa memaksimalkan strategi dari sisi *quality*, *cost reduction*, dan *on time delivery*. Sehingga bisa memaksimalkan ketercapaian KPI divisi *procurement* dengan strategi pengadaan material utama produk A tahun 2025-2027.