

**RANCANGAN STRATEGI PENGADAAN MATERIAL UTAMA
PRODUK PRODUK A DI PT ABC
TAHUN 2025-2027**

Ghafar Fahrizal Aziz

Zahra Tasyamaula

Tesis Program Magister Manajemen Eksekutif Muda
Angkatan 29



SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM

Jakarta

2025

LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Ghafar Fahrizal Aziz & Zahra Tasyamaula
NIM : 202271135 & 202271143
Program Studi : Magister Manajemen (Eksekutif Muda 29)
Judul Tesis : Rancangan Strategi Pengadaan Material Utama Produk A
Di PT ABC Tahun 2025-2027

yang telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Eksekutif Muda Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Disetujui oleh :

DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama: Dr. Erni Ernawati, S.TP., M.M

Ketua Penguji : Dr. Alain Widjanarko, S.T., M.T
Tim Penguji I : Dr. Diah Ratna Fauziana, S.T., M.M
Tim Penguji II : Dr. Erni Ernawati, S.TP., M.M

Diketahui oleh:

Ketua Program Studi Magister
Manajemen

Ketua Sekolah Tinggi Manajemen
PPM

**Dr. Diah Dumasari Siregar, S.T.,
M.M.**

**AC Mahendra K. Datu, B.A., M.A.,
Ph.D.**

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Februari 2025

PERNYATAAN KEASLIAN

Merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 17 Tahun 2010 Tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi, saya Ghafar Fahrizal Aziz dan Zahra Tasyamaula secara tegas dan jujur menyatakan bahwa dalam tesis berjudul:

**Rancangan Strategi Pengadaan Material Utama Produk A di PT ABC
Tahun 2025-2027**

saya tidak,

- a. mengacu dan/atau mengutip istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- b. mengacu dan/atau mengutip secara acak istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- c. menggunakan sumber gagasan, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- d. merumuskan dengan kata-kata dan/atau kalimat dari sumber kata-kata dan/atau kalimat, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- e. menyerahkan suatu karya ilmiah yang dihasilkan dan/atau telah dipublikasikan oleh pihak lain sebagai karya ilmiahnya tanpa menyatakan sumber yang memadai.

Bila kelak di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar, sebagian atau seluruhnya, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar sesuai ketentuan yang berlaku di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Jakarta, 28 Februari 2025



Ghafar Fahrizal Aziz



Zahra Tasyamaula

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "**Rancangan Strategi Pengadaan Material Utama Produk Produk A di PT ABC Tahun 2025-2027**". Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Dalam menyusun tesis ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Erni Ernawati, S.TP.,M.M. selaku dosen pembimbing, yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta saran yang sangat berharga dalam proses penyusunan tesis ini.
2. Dr. Diah Dumasari Siregar, S.T., M.M selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk melaksanakan penelitian ini.
3. Seluruh dosen dan staf di Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen PPM, yang telah memberikan ilmu dan pengalaman berharga selama masa studi.
4. Keluarga dan sahabat yang telah memberikan dukungan moral dan motivasi yang tiada henti.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis dengan terbuka menerima segala saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang.

Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi yang positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen pengadaan material produksi, serta bermanfaat bagi PT ABC dalam mewujudkan strategi yang efektif dan efisien.

Jakarta, Februari 2025

Penulis

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ghafar Fahrizal Aziz & Zahra Tasyamaula

NPM : 2023071156 & 2023071156

Program Studi : Magister Eksekutif Muda

Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Sekolah Tinggi Manajemen PPM, **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

RANCANGAN STRATEGI PENGADAAN MATERIAL UTAMA PRODUK PRODUK A DI PT ABC TAHUN 2025-2027

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Sekolah Tinggi Manajemen PPM berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*) merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 28 Februari 2025

Yang menyatakan



Ghafar Fahrizal Aziz



Zahra Tasyamaula

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi pengadaan material utama produksi produk A di PT ABC untuk periode 2025-2027. Produk A, sebagai komponen utama dalam sistem suspensi sepeda motor, memiliki produksi paling banyak di PT ABC dan menyerap 65,31% dari jumlah total pembelian bahan baku di PT ABC. Ketidaktercapaian KPI kualitas ($<1,76$ ppm), *on time delivery*, dan *cost reduction*, menunjukkan adanya kebutuhan untuk meningkatkan strategi pengadaan. Penelitian ini menggunakan metode analisis *kraljic portfolio purchasing matrix* dan *buyer-supplier power matrix* untuk mengklasifikasikan 9 part produk A supply risk, profit impact, dan dominasi buyer supplier. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan staf PT ABC, sedangkan data sekunder berasal dari laporan internal perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar bahan baku utama berada dalam kategori *supplier dominance*, *interdependence*, dan *strategic items* sehingga memerlukan pengelolaan strategi yang lebih mendalam. 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 pematangan. Dalam setiap fase terdiri atas beberapa kegiatan dari strategi setiap part dan supplier. Selain itu, penelitian ini juga menghasilkan rencana implementasi strategi serta mitigasi risiko untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan strategi selama periode 2025-2027.

Kata Kunci: *Buyer-Supplier Power Matrix*, Produk A, *Kraljic Matrix*, Strategi Pengadaan.

ABSTRACT

This study aims to design a procurement strategy for the main material of produk A production at PT ABC for the period 2025-2027. Produk A, as the main component in the motorcycle suspension system, has the most production in PT ABC and absorbs 65.31% of the total amount of raw material purchases at PT ABC. The non-achievement of the KPIs of quality (<1.76 ppm), on time delivery, and cost reduction, indicates the need to improve the procurement strategy. This research uses the Kraljic portfolio purchasing matrix and buyer-supplier power matrix analysis methods to classify 9 parts produk A supply risk, profit impact, and buyer supplier dominance. Primary data was obtained through interviews with PT ABC staff, while secondary data came from internal company reports. The results of the analysis show that most of the main raw materials are in the category of supplier dominance, interdependence, and strategic items that require more in-depth strategic management. The strategies that have been grouped start from maintaining strategic partnerships, long-term contracts, accepting dependence, reducing dependence and risk, reducing negative consequences, periodic tenders, sharing innovations, standardizing quality, increasing supplier dependence on buyers, price negotiations, maintaining purchase volumes, and attractiveness for suppliers. The strategy is carried out by an implementation plan which has 3 phases, namely initial implementation, optimization, and stabilization. In each phase consists of several activities from the strategy of each part and supplier. In addition, this research also produces a strategy implementation plan and risk mitigation to ensure the successful implementation of the strategy during the period 2025-2027.

Keywords: Buyer-Supplier Power Matrix, Produk A, Kraljic Matrix, Procurement Strategy.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang Masalah	1
1.2.Rumusan Masalah.....	10
1.3.Tujuan Penelitian	10
1.4.Manfaat Penelitian	10
1.5.Batasan Penelitian	10
1.6.Sistematika Penulisan.....	11
BAB 2 KAJIAN TEORI.....	13
2.1.Pengadaan	13
2.2. <i>Kraljic Portfolio Purchasing Matrix</i>	14
2.3. <i>Buyer-Supplier Power Matrix</i>	17
2.4.Manajemen Risiko	22
2.5.Kerangka Analisis	24
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	27
3.1.Jenis Penelitian.....	27
3.2.Metode Pengambilan Data	28
3.3.Metode Analisa Data.....	30
BAB 4 PROFIL PERUSAHAAN	31
4.1.Profil PT ABC.....	31
4.2.Visi, Misi dan Kebijakan Mutu Perusahaan.....	32
4.3.Struktur Organisasi	33
4.4.Produk yang Dihasilkan	34
4.5.Pelanggan PT ABC.....	34
BAB 5 HASIL DAN PEMBAHASAN	36
5.1 Analisis Kinerja KPI Departemen <i>Procurement</i>	36

5.2 Analisa Sebab Akibat KPI Departemen <i>Procurement</i>	39
5.3 Pemetaan Kondisi PT ABC dan <i>Supplier</i>	42
5.4 Kategorisasi Material Berbasis <i>Portofolio Purchasing Kraljic Matrix</i>	46
5.5 Kategorisasi Material Berbasis <i>Buyer Supplier Power Matrix</i>	49
5.6 Perumusan Strategi Pengadaan dan Analisis Risiko	52
BAB 6 IMPLEMENTASI STRATEGI DAN MITIGASI RISIKO	75
6.1 Rencana Implementasi Strategi Pengadaan Tahun 2025-2027	75
6.2 Manajemen Risiko Rencana Implementasi Strategi Pengadaan Tahun 2025-2027 91	
BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN	96
7.1 Kesimpulan	96
7.2 Saran	97
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN.....	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Tren Pembelian Sepeda Motor	1
Gambar 1.2 Rata-rata Persentase <i>Output</i> Produksi Tahun 2021-2023	2
Gambar 1.3 Pareto Part Penyusun Produk A.....	3
Gambar 1.4 Ketercapaian KPI Kualitas Per Komponen	5
Gambar 1.5 Ketercapaian KPI <i>Cost Reduction</i> Produk A	5
Gambar 1.6 Ketercapaian KPI <i>Achievement</i> Lokal Produk A.....	6
Gambar 1.7 Ketercapaian KPI <i>On Time Delivery</i> Lokal (Produk A)	7
Gambar 1.8 Pencapaian KPI <i>On Time Delivery</i> (Import Supplier)	7
Gambar 1.9 Ketercapaian KPI <i>On Time Shipment Import</i> Produk A.....	8
Gambar 1.10 Ketercapaian KPI <i>Custom Clearance Import</i> (Produk A).....	8
Gambar 2.1 <i>Portofolio Purchasing Kraljic Matrix</i>	15
Gambar 2.2 Strategi <i>Kraljic Portofolio Matrix</i>	16
Gambar 2.3 <i>Buyer-Supplier Power Matrix</i>	18
Gambar 2.4 Strategi <i>Buyer Supplier Power Matrix</i>	20
Gambar 2.5 Parameter Probabilitas Risiko	23
Gambar 2.6 Kerangka Analisis.....	26
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT ABC.....	33
Gambar 5.1 Sebab Akibat KPI <i>Quality</i>	39
Gambar 5.2 Sebab Akibat KPI <i>Cost Reduction</i>	40
Gambar 5.3 Sebab Akibat KPI <i>On Time Delivery</i>	41
Gambar 5.4 Sebab Akibat KPI <i>On Time Delivery</i>	41
Gambar 5.5 Proses <i>Purchase Order</i> PT ABC	44
Gambar 5.6 Pemetaan <i>Kraljic Matrix</i>	47
Gambar 5.7 Pemetaan <i>Buyer Supplier Power Matrix</i>	50
Gambar 5.8 Pergeseran Posisi Bahan Baku Berdasarkan <i>Kraljic Matrix</i>	53

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data <i>Profit</i> 3 Produk di PT ABC	3
Tabel 1.2 KPI Departemen Procurement	4
Tabel 3.1 Metode Pengambilan Data	28
Tabel 4.1 Pemegang Saham PT ABC.....	32
Tabel 5.2 KPI <i>Cost Reduction</i> Produk A	36
Tabel 5.3 KPI <i>Quality</i> 9 Bahan Baku Utama	37
Tabel 5.4 KPI <i>On Time Delivery</i> Lokal	38
Tabel 5.5 KPI <i>On Time Delivery Import</i>	38
Tabel 5.6 Audit Quality System	42
Tabel 5.7 Kategori Part S, A, dan B-C.....	42
Tabel 5.8 Kategorisasi Bahan Baku Utama Produk A.....	43
Tabel 5.9 <i>Supplier</i> Produk A 9 Bahan Baku Utama	43
Tabel 5.10 Hasil Analisis Kraljic Matrix dan <i>Buyer Supplier Power Matrix</i>	53
Tabel 5.11 Strategi <i>Part 1</i>	54
Tabel 5.12 Strategi <i>Part 2</i>	57
Tabel 5.13 Strategi <i>Part 3</i>	59
Tabel 5.14 Strategi <i>Part 4</i>	62
Tabel 5.15 Strategi <i>Part 5</i>	65
Tabel 5.16 Strategi <i>Part 6</i>	67
Tabel 5.17 Strategi <i>Part 7</i>	68
Tabel 5.18 Strategi <i>Part 8</i>	71
Tabel 5.19 Strategi <i>Part 9</i>	73
Tabel 6.1 Rekapitulasi Strategi Pengadaan Tahun 2025-2027	75
Tabel 6.2 Rencana Implementasi Mempertahankan Kemitraan Strategis.....	77
Tabel 6.3 Rencana Implementasi Kontrak Jangka Panjang.....	80
Tabel 6.4 Rencana Implementasi Menerima Ketergantungan	81
Tabel 6.5 Rencana Implementasi Mengurangi Ketergantungan dan Risiko	82
Tabel 6.6 Rencana Implementasi Mengurangi Konsekuensi Negatif	82
Tabel 6.7 Rencana Implementasi Tender Secara Berkala	83
Tabel 6.8 Rencana Implementasi Berbagi Inovasi	84
Tabel 6.9 Rencana Implementasi Standarisasi Kualitas	85
Tabel 6.10 Rencana Implementasi Meningkatkan Ketergantungan Supplier terhadap Buyer.....	86
Tabel 6.11 Rencana Implementasi Negosiasi Harga	88
Tabel 6.12 Rencana Implementasi Mempertahankan Volume Pembelian	88
Tabel 6.13 Rencana Implementasi Daya Tarik untuk Supplier.....	89

DAFTAR LAMPIRAN

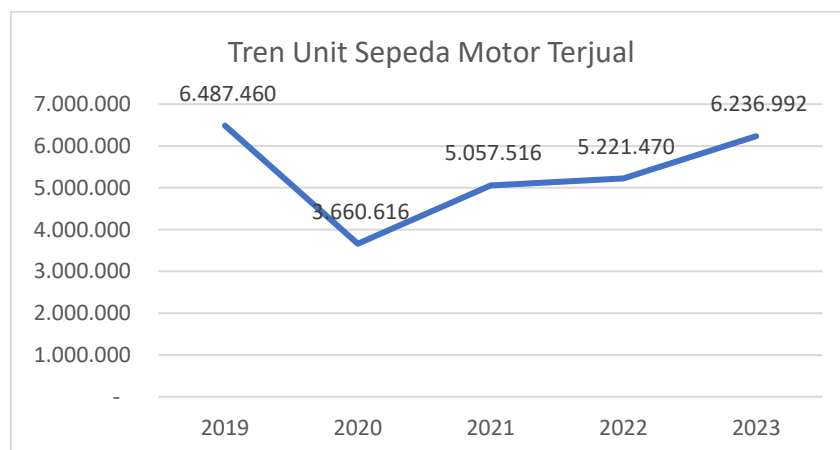
Lampiran 1 Diagram Alir - Pembelian Item/ <i>Sourcing</i> Baru	101
Lampiran 2 Diagram Alir - Pembelian Reguler (<i>Local</i> dan <i>Import</i>)	102
Lampiran 3 Analisis <i>Kraljic Matrix</i>	103
Lampiran 4 Analisis <i>Buyer Supplier Power Matrix</i>	110
Lampiran 5 Hasil Wawancara dengan Staf <i>Procurement</i>	146
Lampiran 6 Hasil Wawancara dengan Staf <i>Procurement 2</i>	149
Lampiran 7 Hasil Wawancara dengan Kepala Departemen <i>Procurement</i>	154

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah salah satu negara dengan pasar sepeda motor terbesar di dunia. Setiap tahun, jutaan unit sepeda motor terjual di seluruh Indonesia, mencerminkan tingginya permintaan akan kendaraan roda dua sebagai sarana transportasi utama. Faktor-faktor seperti kemacetan di kota-kota besar, harga yang relatif terjangkau, dan efisiensi bahan bakar menjadi pendorong utama tren penjualan ini. Meskipun sempat mengalami penurunan selama pandemi, penjualan sepeda motor telah kembali menunjukkan tren peningkatan yang stabil. Berdasarkan data yang ditunjukkan oleh AISI (Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia) tahun 2024 seperti terlihat pada Gambar 1.1 di bawah ini, jumlah pembelian sepeda motor pada tahun 2019-2023 terus mengalami peningkatan setelah adanya penurunan saat pandemi. Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa potensi masuknya PT ABC selaku perusahaan produsen part dalam sepeda motor untuk memenuhi kebutuhan pasar semakin meningkat seiring berjalannya waktu.

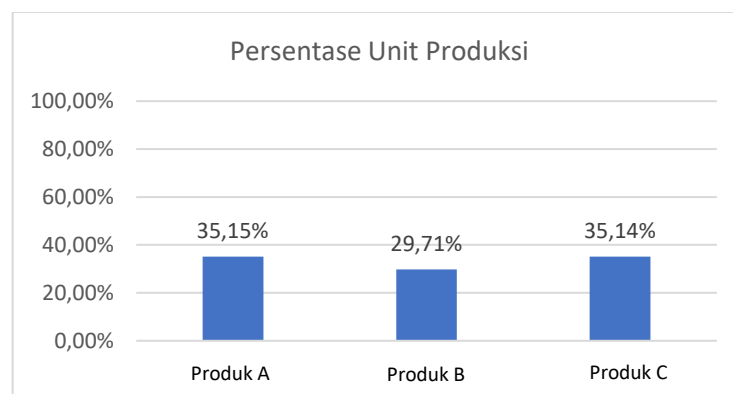


Gambar 1.1 Data Tren Pembelian Sepeda Motor (AISI, 2024)

Mengacu pada data penjualan sepeda motor dalam kurun waktu lima tahun terakhir, PT ABC turut berpartisipasi dalam memenuhi kebutuhan pasar Indonesia. Sebanyak 25% komponen otomotif yang terjual untuk sepeda motor

di Indonesia diproduksi oleh PT ABC dengan proporsi 70% komponen otomotif motor Yamaha dan 30% merek lainnya seperti Honda, Kawasaki, dan Suzuki. PT ABC, bagian dari ABC Corporation, merupakan produsen komponen suspensi otomotif terkemuka yang dikenal karena teknologi inovatif dan kualitas produk yang tinggi. PT ABC termasuk perusahaan yang memproduksi komponen otomotif menggunakan mesin berkualitas tinggi yang memenuhi standar kualitas OEM (*Original Equipment Manufacturer*). Kualitas yang baik dalam komponen otomotif perlu dipertahankan sehingga dapat menambah peluang *repeat order customer*.

Dalam proses pembelian bahan baku, departemen *procurement* menerima *planning* produksi lalu diproses menjadi *forecast* untuk kebutuhan pengadaan komponen yang selanjutnya dijadikan dasar *purchase order* kepada *supplier*. *Forecast* tersebut dibuat untuk enam bulan ke depan sehingga *supplier* dapat menyiapkan perencanaan untuk bahan baku yang dipesan oleh PT ABC. Dalam proses pembelian, PT ABC membuat *purchase order* untuk komponen lokal satu bulan sebelum pengiriman, sedangkan untuk bahan baku *supplier import* dilakukan dalam tiga bulan sebelum pengiriman.



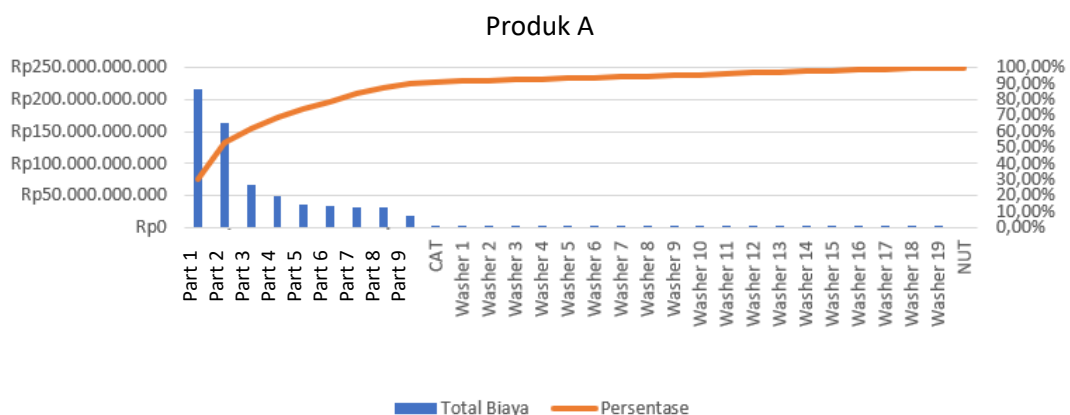
Gambar 1.2 Rata-rata Persentase *Output* Produksi Tahun 2021-2023

Penjualan produk komponen otomotif di PT ABC terdiri atas beberapa produk seperti produk A, part 6 *cushion unit*, dan komponen otomotif. Seperti terlihat pada Gambar 1.2 di atas, produk A menunjukkan persentase terbesar *output* produksi PT ABC dibandingkan dua produk lainnya dalam kurun waktu tahun 2021-2023. Selain dari sisi *output* produksi, sisi *profit* juga menunjukkan bahwa produk A lebih unggul dibandingkan dengan produk lainnya yang dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Data *Profit* 3 Produk di PT ABC

Produk	<i>Margin Profit</i>	Total Sales (dalam jutaan rupiah)
Produk A	3,20%	1.695.288
Produk B	2,60%	685.726
Produk C	-2,20%	881.432

Berdasarkan tabel 1.1 diatas menunjukan bahwa produk produk A memiliki *margin profit* yang lebih besar diantara kedua produk lainnya. Hal tersebut menunjukan bahwa besar peluang manfaat perbaikan yang dilakukan jika produk A dilakukan peningkatan dari sisi strategi pengadaan. Selain itu pertimbangan dari keputusan manajemen PT ABC yang memberikan pengarahannya berfokus kepada *cost reduction* dari produk yang paling banyak menguntungkan dan banyak menghabiskan biaya bahan baku. Produk A adalah komponen utama dalam sistem suspensi depan sepeda motor yang berfungsi untuk menyerap guncangan dan getaran dari permukaan jalan, sehingga memberikan kenyamanan dan stabilitas saat berkendara.



Gambar 1.3 Pareto Part Penyusun Produk A

Produk A sendiri memiliki beberapa material penyusun seperti *part 2*, *part 1*, *part 7*, *part 3*, dan 26 part lainnya. Sebanyak sembilan material utama dari produk A yaitu *part 1*, *part 2*, *part 3*, *part 4*, *part 5*, *part 6*, *part 7*, *part 8*, dan *part 9* menghabiskan 90,35% dana keseluruhan dari pembelian untuk produk produk A, seperti terlihat pada Gambar 1.3 di atas.

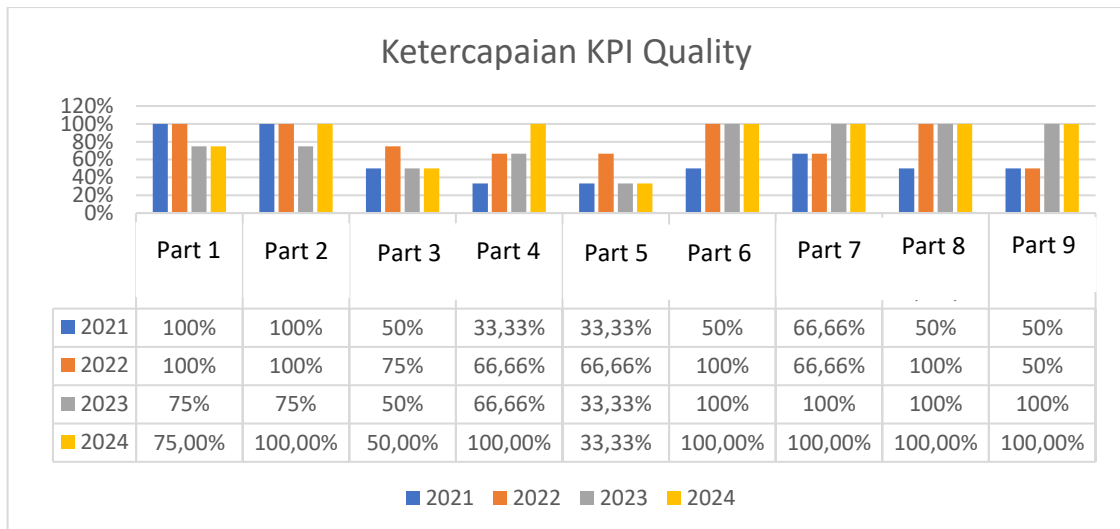
Pembelian 9 material utama tersebut menjadi perhatian utama manajemen karena dari total pembelian material sebesar Rp. 1,1 triliun untuk seluruh produk, 65,31% dialokasikan untuk material produk produk A. Berkaitan

dengan hal tersebut, maka proses pengadaan material produk A ini sangat menentukan keberhasilan pencapaian KPI dari departemen *procurement*, khususnya terkait dengan indikator kualitas dan *cost reduction*. Penjelasan KPI departemen *procurement* selengkapnya dapat dilihat dalam Tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1.2 KPI Departemen *Procurement* (*Divisi Procurement, 2024*)

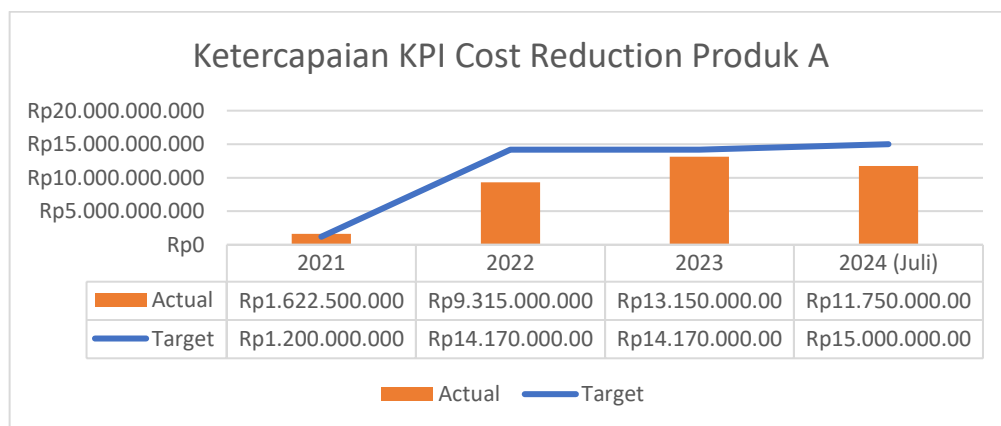
KPI	Definisi	Formula
Problem Kualitas < 1.76 ppm	Angka ppm adalah standar kualitas dari PT ABC kepada <i>supplier</i> agar kualitas dari barang baik dan nilai maksimal dari ppm adalah 1,76	Total <i>rejection/qty</i> barang <i>receiving</i> dikali 1.000.000
<i>Cost Reduction</i>	KPI <i>cost reduction</i> adalah upaya manajemen dalam mereduksi biaya produksi. Target dari manajemen untuk <i>cost reduction</i> pada tahun 2024 di departemen <i>procurement</i> adalah 61 miliar. Sedangkan untuk produk produk A difokuskan bisa mencapai <i>cost reduction</i> 15 milliar rupiah.	Jumlah penurunan harga per pcs dikalikan dengan jumlah barang selama satu tahun
<i>On Time Delivery</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Achievement</i>: Barang dikirim oleh <i>supplier</i> sesuai PO yang sudah diterbitkan PT ABC - <i>On Time Delivery</i>: Barang dikirim sesuai waktu yang sudah disepakati antara <i>supplier</i> dengan PT ABC - <i>On Time Shipment</i>: Barang dikirim sesuai jadwal ETD (<i>Estimated Time Departure</i>) - <i>On Time Custom Clearance</i>: Barang selesai dari proses bea dan cukai sesuai waktu yang telah ditetapkan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Total material yang datang sesuai PO 1 bulan - Barang tiba di PT PT ABC Indonesia sesuai jadwal yang sudah disepakati. - Barang dikirim oleh <i>supplier</i> dari luar negeri sesuai jadwal ETD. - Barang melewati proses bea dan cukai secara tepat waktu sesuai jadwal.

Material penyusun dari produk A dipasok oleh beberapa *supplier* di Indonesia dan luar negeri. Material tersebut sering kali terjadi keterlambatan pengiriman atau kualitas di bawah standar yang telah ditetapkan oleh PT ABC. Sebanyak 25-30% *supplier* PT ABC saat ini maupun baru tidak memenuhi KPI PT ABC dalam hal kualitas pada saat dilakukan peninjauan.



Gambar 1.4 Ketercapaian KPI Kualitas Per Komponen

Pada Gambar 1.4 di atas menunjukkan bahwa ketercapaian *supplier* dari setiap bahan baku untuk memenuhi standar kualitas PT ABC. Dalam Gambar 1.4 juga terlihat bahwa *supplier* bahan baku *part 3*, *part 4*, dan *part 5* selalu mendapati bahan baku tidak sesuai standar kualitas sehingga memerlukan pengerjaan ulang maupun pengembalian langsung ke *supplier*. Ketiga bahan baku utama itu memiliki *supplier* yang berbeda. Sehingga hal ini berdampak pada produksi produk A yang seharusnya bisa terjadi lebih cepat jika bahan baku sudah memiliki kualitas yang bagus. Cara agar perusahaan tetap kompetitif yaitu dengan meningkatkan kualitas produknya dan pelanggan puas dengan produk yang diproduksinya (Pratama dkk, 2023).

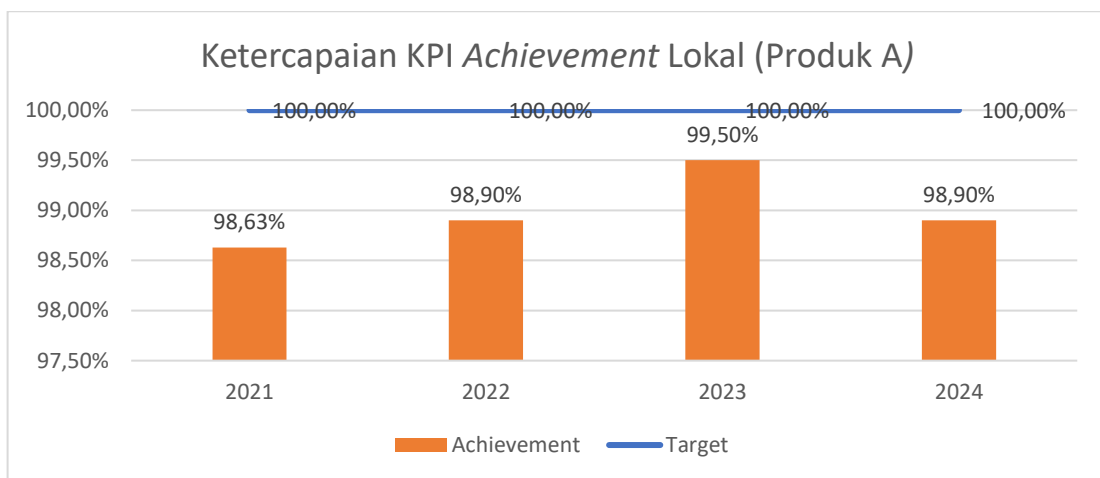


Gambar 1.5 Ketercapaian KPI *Cost Reduction* Produk A

Pada Gambar 1.5 menunjukkan ketercapaian KPI *cost reduction* pada produk produk A. Target *cost reduction* yang ditentukan oleh manajemen bervariasi dan dalam tiga tahun terakhir hanya pada tahun 2021 yang mencapai

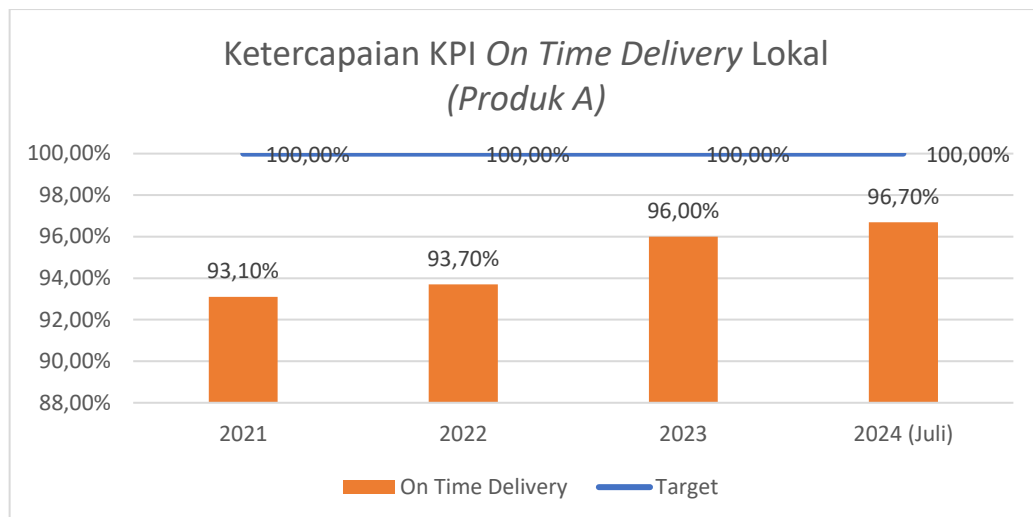
target *cost reduction* untuk produk A. Melihat bahwa produk A adalah produk yang paling banyak menyerap biaya pembelian bahan baku di seluruh produk, maka *cost reduction* untuk produk produk A adalah peluang untuk meningkatkan ketercapaian KPI dari sisi *cost reduction*.

Terkait dengan KPI *on time* pengiriman untuk *local supplier* maka target yang ditetapkan adalah 100%. Untuk target 100%, tanpa keterlambatan dari target PT ABC masih belum terpenuhi dalam 3 tahun terakhir dan saat ini sampai Juli 2024. Hal ini memengaruhi produktivitas dari PT ABC ketika barang datang terlambat dan kualitas tidak sesuai sehingga butuh waktu untuk menyiapkan kembali material yang baru.



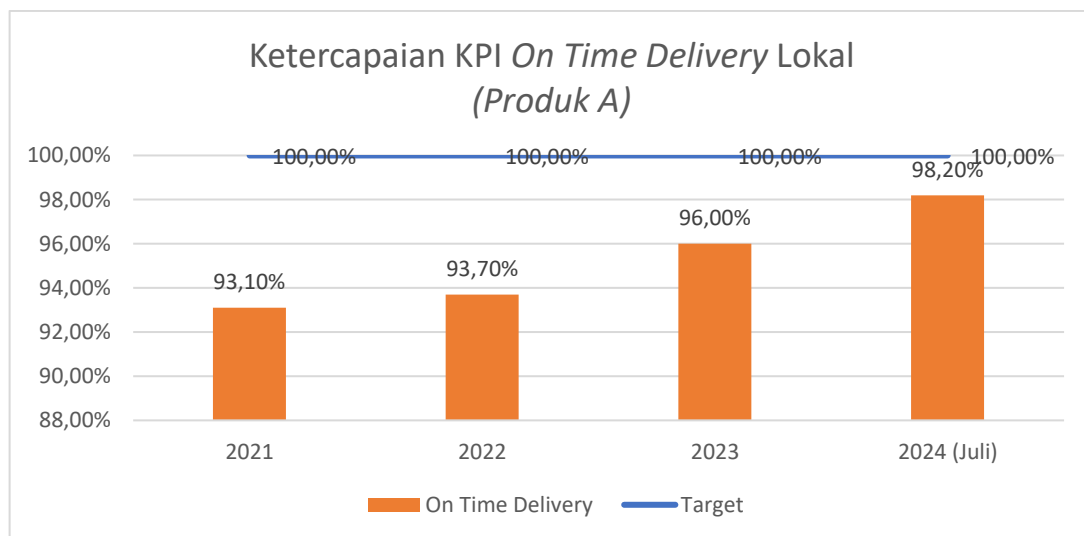
Gambar 1.6 Ketercapaian KPI Achievement Lokal Produk A

Gambar 1.6 di atas menunjukkan KPI *achievement* dari sisi *supplier lokal*. Dari seluruh *supplier* produk A, masih ada beberapa *supplier* yang tidak bisa memenuhi kuantitas pesanan dalam jangka waktu PO yaitu 1 bulan. Dalam 3 tahun terakhir dan tahun 2024 juga belum menunjukkan bahwa adanya ketercapaian KPI *achievement*. Hal ini sangat mempengaruhi produksi yang seharusnya selalu berjalan sehingga bisa memenuhi kebutuhan pasar.



Gambar 1.7 Ketercapaian KPI *On Time Delivery Lokal* (Produk A)

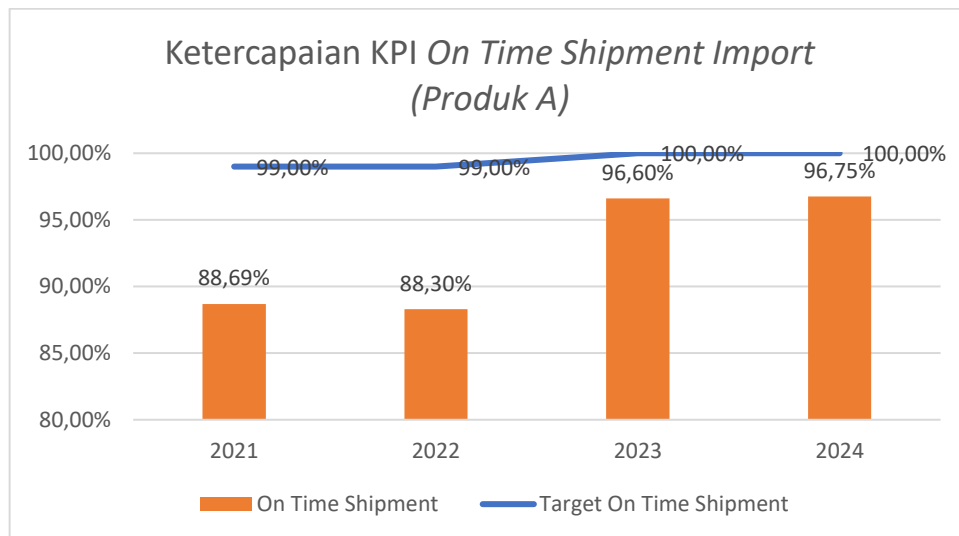
Hal ini juga terjadi pada ketercapaian KPI *on time delivery* dari PO yang diterbitkan oleh PT ABC Indonesia. Terlihat bahwa data 3 tahun terakhir dan tahun ini masih terdapat beberapa *supplier* yang belum bisa memenuhi pesanan dari sisi ketepatan waktu yang telah disepakati saat PO oleh PT ABC. Dari target yang ditentukan yaitu 100% masih belum terlihat adanya ketercapaian bahkan di tahun ini.



Gambar 1.8 Pencapaian KPI *On Time Delivery (Import Supplier)*

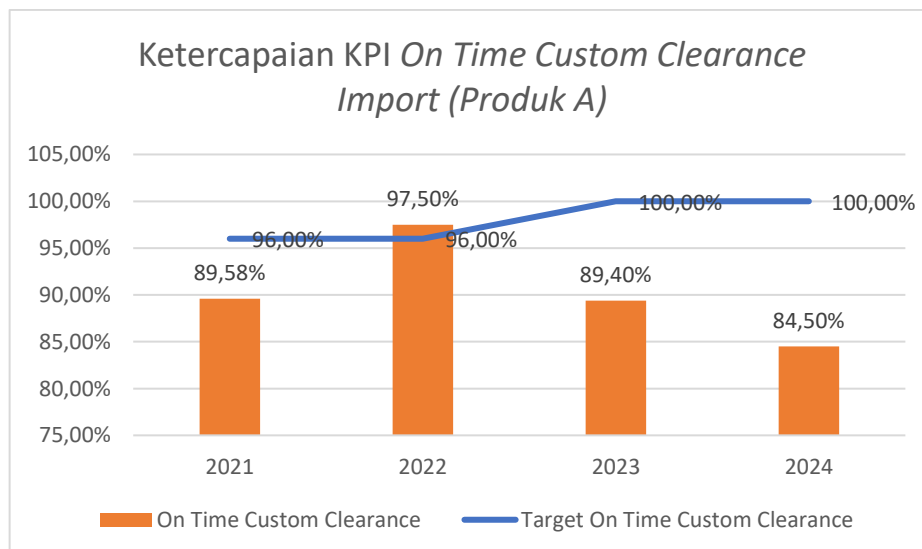
Begitu pula dengan *on time delivery import supplier* yang mengalami keterlambatan dalam pengiriman dan *custom clearance* sehingga mempengaruhi ketercapaian KPI yang seharusnya mencapai target 100%. Hasil KPI menunjukkan *import supplier* lebih rendah dibandingkan *local supplier*. Namun PT ABC masih bisa mempertahankan pemenuhan *order customer*

dengan permasalahan yang ada walaupun dengan biaya yang cukup banyak. Hal tersebut tetap menjadi target *improvement* dari PT ABC sehingga bisa meningkatkan *cost reduction* hingga *on time delivery*.



Gambar 1.9 Ketercapaian KPI *On Time Shipment Import* Produk A

Pada Gambar 1.10 terlihat bahwa KPI *on time shipment* dari sisi *import* juga belum tercapai. Hal ini disebabkan oleh *supplier* luar yang belum bisa mengirimkan bahan baku sesuai jadwal ETD. Sehingga bahan baku bisa terlambat sampai ke Indonesia untuk diproduksi.



Gambar 1.10 Ketercapaian KPI *Custom Clearance Import* (Produk A)

Setelah barang dikirim oleh *supplier* luar, barang harus sampai tepat waktu dan melewati proses bea dan cukai secara tepat waktu sesuai jadwal. Dalam hal tersebut, KPI tercapai pada tahun 2022 bahkan melewati target

manajemen. Melihat hal tersebut manajemen meningkatkan target KPI *custom clearance* , tetapi setelah target meningkat ketercapaian KPI semakin menurun sampai pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan bahwa PT ABC memerlukan strategi yang bisa meningkatkan ketercapaian KPI dari sisi pengadaan. Hal tersebut menjadi dasar disusunnya penelitian ini untuk mengatasi permasalahan KPI yang menjadi *concern* manajemen terutama dalam material inti dalam 85% *budget* material produk A di PT ABC.

Penelitian yang akan dilakukan mengusung strategi pengadaan untuk produk A. Adanya strategi pengadaan yang tepat diharapkan dapat meningkatkan ketercapaian KPI dan mendukung pertumbuhan produksi seiring dengan meningkatnya permintaan produk produk A PT ABC. Biaya pembelian memberikan kontribusi yang cukup besar sekitar 40-80 % terhadap total biaya perusahaan, sehingga *supplier* yang tidak tepat dapat menyebabkan kerugian yang tidak sedikit bagi perusahaan (Suliantoro dkk, 2014). *Supplier* merupakan salah satu mitra bisnis yang memegang suatu peranan terutama dana pengadaan yang penting dalam menjamin ketersediaan barang pasokan yang dibutuhkan oleh perusahaan (Fachrezi, 2021). Persediaan bahan baku merupakan sumber daya yang sangat penting bagi suatu perusahaan untuk menunjang kegiatan produksinya guna memenuhi kebutuhan konsumen (Ekawati dkk, 2018). Lebih dari 50% pengeluaran perusahaan manufaktur adalah untuk membeli bahan baku, sehingga pemasok memiliki pengaruh besar pada teknologi, kualitas, biaya, dan bahkan profitabilitas mereka (Rajesh & Raju, 2021). Penerapan yang tepat dari *kraljic matrix* dapat menjadi alat yang sangat efektif dalam merencanakan strategi pengadaan (Rahmawaty, 2023). Sebagian besar literatur empiris yang menerapkan atau memperluas *kraljic* portofolio matrix berfokus pada produk daripada jasa (Ye, 2021). Keberhasilan dalam menggunakan *kraljic matrix* bergantung pada ketepatan analisis pengeluaran dan pengelompokan barang atau jasa ke dalam kuadran *kraljic matrix*, serta kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis. Analisis dengan *purchasing kraljic matrix* yang dihubungkan dengan *buyer supplier matrix* dilakukan dalam melihat gabungan dari kedua strategi tersebut untuk merancang proses yang tepat bagi PT ABC. Rancangan implementasi perlu dilakukan untuk memastikan strategi pengadaan bisa tercapai dalam kurun waktu tahun 2025-2027.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana strategi pengadaan yang tepat untuk material utama produk A di PT ABC?
2. Bagaimana rencana implementasi strategi pengadaan material utama produk A di PT ABC?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menyusun strategi pengadaan yang tepat untuk material utama produk A di PT ABC
2. Merancang rencana implementasi strategi pengadaan material utama produk A di PT ABC

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah memberikan panduan konkret bagi PT ABC dalam mengembangkan strategi pengadaan material utama yang mampu meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing perusahaan pada periode 2025-2027. Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengimplementasikan praktik terbaik dalam pengadaan material dan layanan, mengurangi biaya, serta mengelola risiko yang mungkin timbul dalam proses *procurement*. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat diterapkan oleh perusahaan lain di industri yang sama untuk mengoptimalkan strategi *procurement* mereka.

1.5. Batasan Penelitian

Batasan dalam penelitian ini adalah membahas pengadaan material utama untuk produksi produk A yang menyerap $\pm 90\%$ biaya pengadaan untuk material. Pengadaan pada produk lain tidak menjadi fokus penelitian. Fokus penelitian akan terbatas pada rancangan strategi pengadaan PT ABC. Selain itu, dalam penelitian ini hanya berfokus pada data dari PT ABC dan tidak melalui penelitian langsung ke pihak *supplier* perusahaan

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penelitian ini diberikan dari permasalahan hingga terjawabnya suatu rumusan masalah. Maka dari itu, penelitian akan diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi gambaran singkat mengenai hal-hal yang mendorong dilakukannya penelitian yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian serta sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan mengenai tinjauan pustaka, yaitu teori yang dianggap relevan sebagai landasan untuk penyusunan kerangka pemikiran. Landasan teoritis yang digunakan meliputi strategi pengadaan hingga teori analisis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi uraian mengenai jenis dan rancangan penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, metode analisis data yang digunakan, serta variabel dan pengukuran

BAB IV PROFIL PERUSAHAAN

Bab ini berisi tentang profil perusahaan PT ABC, mulai dari jenis perusahaan, lokasi perusahaan, dan produk yang dihasilkan oleh perusahaan sehingga dapat memberikan informasi perusahaan.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil penelitian yang mencakup proses *procurement* saat ini dan analisa terhadap proses *procurement*. Bisa dihasilkan sebuah strategi yang terbaik untuk diterapkan di PT ABC khususnya dalam *procurement*. Dalam bab ini juga membahas terkait mitigasi risiko dalam strategi yang akan dirancang.

BAB VI IMPLEMENTASI STRATEGI DAN MITIGASI RISIKO

Pada bab ini membahas terkait rencana implementasi strategi yang dijabarkan dari formulasi strategi terpilih yang telah dibahas. Dalam bab ini juga

membahas terkait mitigasi risiko terhadap strategi yang diimplementasikan pada PT ABC

BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian tesis. Dalam bab ini berisi kesimpulan yang diambil dari hasil analisis dan pembahasan. Selanjutnya memberikan saran yang berhubungan dengan topik permasalahan serta saran untuk penelitian selanjutnya dan keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitiannya.

BAB 2

KAJIAN TEORI

2.1. Pengadaan

Pengadaan adalah proses mendapatkan barang dan jasa dalam rantai pasokan. Manajer pengadaan perlu merancang strategi yang bertujuan meningkatkan profitabilitas dalam rantai pasokan. Pengadaan barang dan jasa merupakan upaya pihak pengguna dalam mewujudkan atau mendapatkan barang/jasa yang dibutuhkannya memakai proses serta metode tertentu agar tercapai kesepakatan spesifikasi, waktu, harga, dan kesepakatan lain (Azizah & Maryono, 2024). Pengelolaan strategi bertujuan untuk menghasilkan keputusan optimal dalam mengatasi masalah terkait kebijakan dan operasional pengadaan, sehingga fungsi pengadaan barang dan jasa dapat mencapai performa yang diinginkan (Wirdianto dkk, 2024). Pengadaan barang atau jasa adalah proses memperoleh barang dan jasa dengan biaya yang paling efisien, dengan kualitas dan kuantitas yang sesuai, serta pada waktu dan tempat yang tepat, untuk memberikan manfaat langsung bagi pemerintah, perusahaan, atau individu melalui sebuah kontrak (Martono & Simanjuntak, 2021). Tujuan pengadaan atau *procurement* adalah untuk mendapatkan nilai lebih dari rantai pasokan (Prakosa & Pujawan, 2024).

Pengadaan barang atau jasa meliputi seluruh proses yang dimulai dari perencanaan awal, persiapan, perizinan, penetapan pemenang lelang, hingga tahap pelaksanaan dan administrasi dalam pengadaan barang, pekerjaan, atau jasa, termasuk jasa konsultasi teknis, keuangan, hukum, maupun jasa lainnya (Sutedi, 2016). Menurut Handoko, persediaan material adalah sumber daya yang disimpan oleh organisasi dalam bentuk bahan mentah dan nyata, yang bertujuan untuk mendukung kelancaran proses produksi dalam rangka memenuhi kebutuhan pasar (Noerpratomo, 2018).

Proses pengadaan memengaruhi berbagai aspek bisnis dan memerlukan pemahaman mendalam tentang manajemen rantai pasokan, pengadaan bahan baku, serta pencapaian target pembelian. Efektivitas pengadaan yang baik memainkan peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan, seperti memastikan ketersediaan barang dan jasa yang berkualitas, efisiensi dalam pengeluaran, serta menjaga integritas dan

transparansi dalam proses pengadaan (Maysarah, 2023). Perusahaan di berbagai sektor bergantung pada keahlian manajemen pasokan untuk menemukan dan mengelola hubungan dengan *supplier* eksternal, memastikan barang yang diperlukan diperoleh dengan harga terbaik.

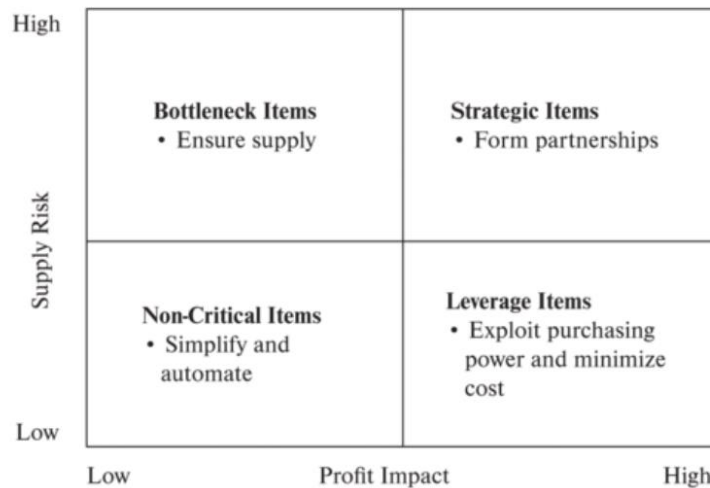
Peran pengadaan secara umum mencakup berbagai tanggung jawab, mulai dari pemilihan *supplier*, negosiasi kontrak, hingga pembelian produk. Peran ini juga memiliki dampak strategis bagi perusahaan dan tujuan-tujuannya (Qolbina dkk, 2024). Ruang lingkup pekerjaan dan SOP perusahaan mencakup berbagai prosedur pengadaan, mulai dari administrasi dan aspek hukum hingga pengadaan barang untuk proyek internal, memastikan bahwa fungsi pengadaan berlangsung sesingkat dan seefisien mungkin. Proses pengadaan barang atau jasa berperan sebagai indikator pendukung dalam menjalankan kegiatan operasional suatu instansi ataupun perusahaan (Deborah dkk, 2023).

2.2. Kraljic Portfolio Purchasing Matrix

Kraljic berpendapat bahwa strategi pasokan perusahaan harus didasarkan pada dua faktor yaitu dampak terhadap keuntungan dan risiko pasokan (Simchi-Levi, 2021). Kraljic memperkenalkan Kraljic Portfolio Matrix (KPM) sebagai pendekatan portofolio yang komprehensif untuk pembeli, yang berfungsi sebagai alat analisis untuk mengoptimalkan pemanfaatan kemampuan *supplier* yang beragam (Ulkhag & Pratiwi, 2024). *Kraljic matrix* merupakan alat yang efisien untuk mengembangkan strategi *procurement* dan dapat dengan mudah dilakukan (Kovac-Alvarado dkk., 2022). Menurut Kraljic, strategi pengadaan perusahaan bergantung pada dua elemen utama: tingkat kepentingan pengadaan dan kompleksitas pasar pasokan yang tersedia (Simchi-Levi, 2021). Kraljic adalah sebuah metode yang digunakan untuk mengklasifikasikan produk dalam matriks portofolio berdasarkan dua dimensi: dampak keuntungan dan risiko pasokan (rendah dan tinggi) (Akbar & Pramono, 2024). Berikut penjelasan dari setiap dimensi (Rahmawaty, 2023):

1. *Profit Impact*: Diukur berdasarkan volume pembelian, persentase dari total biaya pembelian, dampak dari kualitas produk, atau potensi pertumbuhan bisnis. *Profit impact* juga dilihat seberapa signifikan dampak pembelian barang/jasa terhadap profit perusahaan.

2. *Supply Risk*: Dinilai berdasarkan aspek ketersediaan, jumlah *supplier*, permintaan pasar yang kompetitif, potensi produksi atau peluang, serta risiko terkait penyimpanan dan alternatif yang tersedia. Hal tersebut menunjukkan sejauh mana risiko yang dihadapi perusahaan dalam memperoleh barang/jasa yang diperlukan dari *supplier*.



Gambar 2.1 Portofolio *Purchasing Kraljic Matrix*

Adapun portofolio purchasing kraljic matrix dapat dilihat pada Gambar 2.1 diatas. Matrix ini mengusulkan empat kategori item: strategic items, leverage items, bottleneck items, dan non-critical items (Muningrum & Kusumastuti, 2021). Berikut penjelasan terperinci tentang matriks pasokan Kraljic sebagai berikut (Simchi-Levi, 2021):

1. Kuadran *Leverage*

Barang dalam kategori ini memiliki nilai pembelian yang tinggi serta dampak besar terhadap profitabilitas, namun risiko pasokan rendah (Ghadge dkk, 2017). Karena pembeli memiliki kekuatan negosiasi yang kuat, strategi yang dianjurkan adalah memanfaatkan persaingan antar *supplier* untuk memaksimalkan keuntungan. Hal ini bisa dilakukan melalui tender secara berkala dan negosiasi harga. Namun, penting untuk tidak menurunkan harga terlalu rendah agar kualitas dan kelangsungan pasokan tidak terpengaruh.

2. Kuadran *Bottleneck*

Barang dalam kuadran ini memiliki pengeluaran rendah dan dampak kecil pada profitabilitas, namun risiko pasokannya tinggi. Fokus

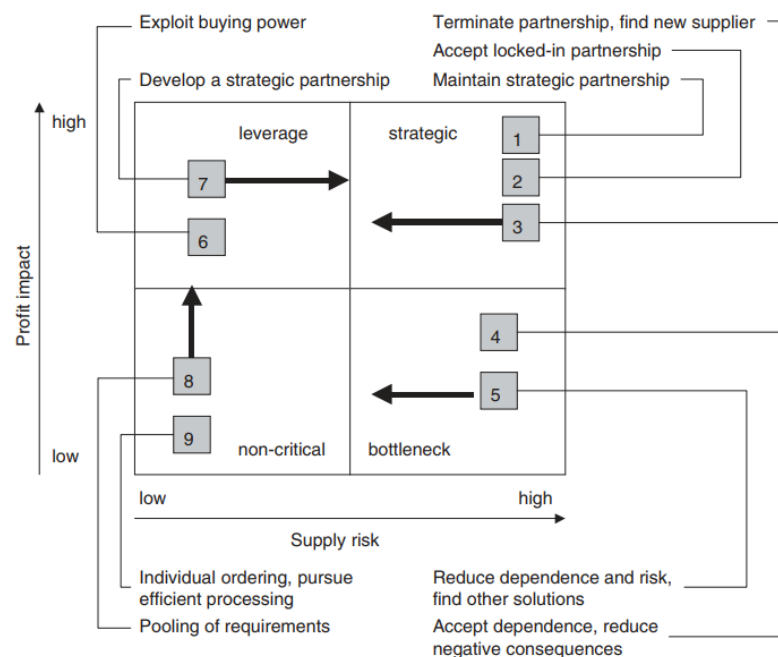
pada mengurangi risiko pasokan dengan standar produk yang lebih luas atau mencari pengganti dengan risiko pasokan lebih rendah. Menjaga hubungan jangka panjang dengan *supplier* dan menyediakan cadangan stok juga krusial.

3. Kuadran *Strategic*

Barang dalam kategori ini memiliki dampak tinggi terhadap profitabilitas dan risiko pasokan yang juga tinggi. Pengadaan harus dilakukan dengan sangat hati-hati. Strategi meliputi pengembangan hubungan jangka panjang dengan *supplier* serta diversifikasi sumber pasokan untuk mengurangi risiko.

4. Kuadran *Non-Critical*

Barang di kuadran ini memiliki dampak kecil pada profitabilitas dan risiko pasokan yang rendah. Fokus pada efisiensi proses pengadaan, seperti pembelian otomatis atau penggunaan katalog, karena barang-barang ini tidak memberikan dampak signifikan terhadap keuntungan.



Gambar 2.2 Strategi Kraljic Portofolio *Matrix* (Caniëls & Gelderman, 2005)

Dengan menggunakan matriks Kraljic, jelas bahwa setiap jenis produk memerlukan pendekatan pengadaan yang berbeda. Keberhasilan strategi pengadaan bergantung pada implementasi strategi yang sesuai oleh tim

procurement. Strategi yang dihasilkan dari *kraljic matrix* dapat meningkatkan kualitas produk, meningkatkan fleksibilitas operasional, *lead time* yang lebih pendek, dan *cost reduction* (Bianchini dkk., 2019). Dalam menentukan bahan baku dalam *kraljic matrix*, berikut beberapa kriteria dari sisi *supply risk* dan *profit impact* yang menjadi pertimbangan dalam menentukan posisi *high* dan *low* dalam *matrix*.

Tabel 2.1 Kriteria *Supply Risk* dan *Profit Impact* (Handoko & Rinawati, 2014)

Dimensi	Kriteria
Supply Risk	Risiko penyimpanan
	Ketersediaan item pengganti
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial
	Kompetisi
	Kelangkaan item
	<i>Lead time</i>
Profit Impact	Harga item
	Volume jumlah pembelian
	Kualitas item

2.3. Buyer-Supplier Power Matrix

Matriks kekuatan pembeli dan *supplier* (*buyer-supplier power matrix*) adalah alat analisis yang digunakan untuk memahami dinamika kekuatan antara pembeli dan *supplier* dalam suatu rantai pasokan atau pasar (Cox, 2004). Matriks ini membantu mengidentifikasi bagaimana kekuatan dan kelemahan relatif dari kedua pihak dapat mempengaruhi hubungan mereka dan keputusan bisnis strategis. Matriks ini biasanya terdiri atas dua dimensi utama:

1. Kekuatan Pembeli (*Buyer Power*):

Mengukur sejauh mana pembeli memiliki kekuatan atau pengaruh dalam hubungan mereka dengan *supplier*. Pembeli yang memiliki kekuatan tinggi dapat menekan *supplier* untuk mendapatkan harga lebih

rendah, kualitas yang lebih baik, atau persyaratan lainnya yang lebih menguntungkan.

2. Kekuatan *Supplier* (*Supplier Power*):

Mengukur sejauh mana *supplier* memiliki kekuatan atau pengaruh dalam hubungan mereka dengan pembeli. *Supplier* yang memiliki kekuatan tinggi dapat menetapkan harga yang lebih tinggi, memberikan produk dengan kualitas tertentu, atau mengatur syarat penjualan yang lebih menguntungkan bagi mereka.

Attributes to Buyer Power Relative to Supplier	HIGH	BUYER DOMINANCE (>) Few buyers/many suppliers Buyer has high % share of total market for supplier Supplier is highly dependent on buyer for revenue with few alternatives Supplier's switching costs are high Buyer's switching costs are low Buyer's account is attractive to supplier Supplier's offering is a standardized commodity Buyer's search costs are low Supplier has no information asymmetry advantages over buyer	INTERDEPENDENCE (=) Few buyers/few suppliers Buyer has relatively high % share of total market for supplier Supplier is highly dependent on buyer for revenue with few alternatives Supplier's switching costs are high Buyer's switching costs are high Buyer's account is attractive to supplier Supplier's offering is relatively unique Buyer's search costs are relatively high Supplier has moderate information asymmetry advantages over buyer
	LOW	INDEPENDENCE (0) Many buyers/many suppliers Buyer has relatively low % share of total market for supplier Supplier has little dependence on buyer for revenue and has many alternatives Supplier's switching costs are low Buyer's switching costs are low Buyer's account is not particularly attractive to supplier Supplier's offering is a standardized commodity Buyer's search costs are relatively low Supplier has very limited information asymmetry advantages over buyer	SUPPLIER DOMINANCE (<) Many buyers/few suppliers Buyer has low % share of total market for supplier Supplier has no dependence on buyer for revenue and has many alternatives Supplier's switching costs are low Buyer's switching costs are high Buyer's account is not particularly attractive to supplier Supplier's offering is relatively unique Buyer's search costs are very high Supplier has substantial information asymmetry advantages over buyer
		LOW	HIGH
		Attributes to Supplier Power Relative to Buyer	

Gambar 2.3 *Buyer-Supplier Power Matrix* (Cox, 2004)

Matriks ini membagi hubungan pembeli-*supplier* ke dalam empat kuadran, berdasarkan kombinasi tingkat kekuatan pembeli dan *supplier* (Cox, 2004):

1. *Buyer Dominance* (Dominasi Pembeli)

Buyer dominance terjadi ketika pembeli memiliki kekuatan yang jauh lebih besar dibandingkan *supplier*. Dalam situasi ini, pembeli dapat mendikte syarat dan ketentuan transaksi, seperti harga, kualitas produk, waktu pengiriman, dan layanan tambahan. Situasi ini sering terjadi di pasar di mana terdapat banyak *supplier* tetapi hanya sedikit pembeli besar. Misalnya, dalam industri ritel besar di mana pengecer besar memiliki banyak *supplier* kecil yang bersaing untuk mendapatkan kontrak.

Dalam konteks ini, *supplier* mungkin menghadapi margin keuntungan yang tipis dan tekanan konstan untuk memenuhi persyaratan pembeli, karena mereka sangat bergantung pada permintaan dari pembeli besar tersebut.

2. *Supplier Dominance* (Dominasi *Supplier*)

Supplier dominance adalah kebalikan dari *buyer dominance*, di mana *supplier* memiliki kekuatan yang lebih besar daripada pembeli. Dalam kasus ini, *supplier* memiliki kendali lebih besar atas syarat-syarat transaksi. Dominasi *supplier* terjadi ketika *supplier* memiliki posisi monopoli atau menawarkan produk Atau layanan yang unik dan sulit untuk digantikan oleh pembeli. Contoh klasiknya adalah *supplier* material penting atau teknologi tertentu yang hanya tersedia dari sumber terbatas. Dalam situasi ini, *supplier* dapat menetapkan harga yang lebih tinggi dan mengatur syarat kontrak yang lebih menguntungkan bagi mereka, karena pembeli memiliki sedikit alternatif lain.

3. *Interdependence* (Saling Ketergantungan)

Interdependence adalah kondisi di mana baik pembeli maupun *supplier* memiliki kekuatan yang seimbang dan saling bergantung satu sama lain untuk kesuksesan mereka. Dalam hubungan ini, kedua belah pihak memiliki pengaruh yang cukup besar dan cenderung terlibat dalam negosiasi yang intens untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Situasi ini biasanya terjadi ketika ada ketergantungan tinggi antara produk Atau jasa yang ditawarkan *supplier* dengan kebutuhan pembeli, serta ketika kedua belah pihak memiliki alternatif yang terbatas. Misalnya, dalam industri teknologi tinggi di mana pembeli dan *supplier* saling membutuhkan untuk inovasi dan pengembangan produk. Dalam hubungan yang saling bergantung ini, ada dorongan untuk kerjasama yang erat, karena keberhasilan satu pihak bergantung pada keberhasilan pihak lain.

4. *Independence* (Independensi)

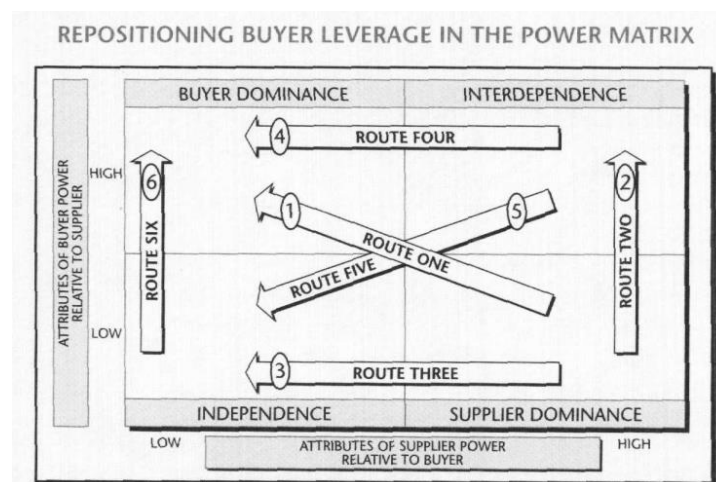
Independence menggambarkan situasi di mana baik pembeli maupun *supplier* memiliki kekuatan yang rendah dan tidak terlalu bergantung satu sama lain. Dalam kasus ini, hubungan bisnis bersifat longgar dan tidak ada pihak yang memiliki pengaruh signifikan terhadap pihak lain. Hal ini

bisa terjadi di pasar yang sangat kompetitif dengan banyak *supplier* dan pembeli, di mana kedua belah pihak memiliki banyak alternatif dan dapat dengan mudah menggantikan satu sama lain. Dalam hubungan yang independen, negosiasi mungkin sederhana, dan persyaratan transaksi cenderung standar tanpa banyak tawar-menawar.

Konsep-konsep ini untuk membantu perusahaan menganalisis dan memahami posisi mereka dalam hubungan pembeli-*supplier*. Dengan memahami jenis dominasi atau ketergantungan yang ada, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif, baik untuk memanfaatkan kekuatan mereka atau mengurangi kerentanan mereka terhadap kekuatan pihak lain.

Matriks ini digunakan untuk membantu organisasi dalam menentukan strategi *supplier* dan *buyer*. Dengan memahami posisi mereka dalam matriks, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih baik tentang hubungan dengan *supplier* atau pelanggan mereka. Misalnya, jika sebuah perusahaan menemukan dirinya dalam kuadran 2 (kekuatan *supplier* tinggi), mereka mungkin perlu mencari *supplier* alternatif untuk mengurangi ketergantungan mereka.

Cox dalam jurnalnya kemungkinan besar membahas bagaimana kekuatan ini mempengaruhi struktur pasar dan hubungan antara berbagai pelaku di dalamnya, serta bagaimana perusahaan dapat menggunakan analisis ini untuk keuntungan kompetitif.



Gambar 2.4 Strategi *Buyer Supplier Power Matrix* (Cox, 2001)

Gambar 2.4 di atas menunjukkan bahwa beberapa rute yang dilakukan untuk memindahkan posisi *matrix* ke arah *buyer dominance*, berikut penjelasan untuk gambar tersebut:

Rute 1: *Supplier Dominance ke Buyer Dominance*

1. Meningkatkan pangsa pasar pembeli
2. Meningkatkan jumlah *supplier* di pasar
3. Meningkatkan ketergantungan *supplier* terpilih pada pembeli
4. Menciptakan komoditisasi dan standarisasi pasokan
5. Memastikan transparansi biaya dan kualitas

Rute 2: *Supplier Dominance to Interdependence*

1. Meningkatkan pangsa pasar pembeli
2. Meningkatkan jumlah *supplier*
3. Bekerja sama dengan *supplier* pilihan untuk berbagi teknologi/inovasi
4. Mengunci *supplier* berkualitas tinggi
5. Menciptakan diferensiasi produk/layanan yang dimiliki bersama

Rute 3: *Supplier Dominance to Independence*

1. Meningkatkan jumlah *supplier*
2. Mendorong *supplier* pengganti
3. Menciptakan komoditisasi dan standardisasi
4. Berinovasi untuk mengurangi biaya pencarian pembeli
5. Menurunkan hambatan untuk masuk bagi pendatang baru

Rute 4: *Interdependence to Buyer Dominance*

1. Meningkatkan pangsa pasar pembeli
2. Meningkatkan jumlah *supplier*
3. Meningkatkan ketergantungan *supplier* pilihan pada pembeli
4. Meningkatkan komoditisasi dan standarisasi pasokan
5. Mengurangi kontrol *supplier* atas hak kekayaan intelektual

Rute 5: *Independence to Interdependence*

1. Meningkatkan pangsa pasar pembeli
2. Pilih *supplier* pilihan untuk hubungan kerja yang erat
3. Meningkatkan ketergantungan *supplier* pada bisnis pembeli
4. Mengunci *supplier* dengan kemampuan yang berbeda dibandingkan dengan pesaing mereka
5. Menciptakan diferensiasi produk/layanan yang dimiliki bersama

Rute 6: *Independence ke Buyer Dominance*

1. Meningkatkan pangsa pasar pembeli
2. Pilih *supplier* dengan ketergantungan yang relatif tinggi pada pembeli
3. Mengurangi biaya pencarian pembeli
4. Mencari tingkat komoditisasi dan standarisasi yang maksimal
5. Meningkatkan daya tarik akun pembeli kepada *supplier*

2.4. Manajemen Risiko

Risiko adalah peluang atau kemungkinan terjadinya bahaya, kerugian, cedera, atau dampak merugikan lainnya, di mana sesuatu yang berisiko berarti menghadapi bahaya (Tinambunan & Sutrisno, 2022). Dalam konteks ini, risiko digunakan untuk menunjukkan dampak negatif. Risiko selalu berhubungan dengan kemungkinan atau potensi terjadinya suatu peristiwa, kondisi, atau situasi yang dapat menyebabkan kerugian dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, risiko selalu terkait dengan unsur ketidakpastian. Risiko juga bisa disebut (Tinambunan & Sutrisno, 2022):

1. *Risk is The Possibility of Loss*, yang berarti risiko adalah kemungkinan terjadinya kerugian, dengan peluang peristiwa ini berada di antara nol dan satu.
2. *Risk is Uncertainty*, yaitu ketidakpastian yang bisa bersifat objektif atau subjektif.
3. *Risk is The Dispersion of Actual from Expected Results*, yang dalam hal ini berarti risiko adalah penyimpangan hasil aktual dari yang diharapkan.

4. *Risk is The Probability of Any Outcome Different from The One Expected*, yakni risiko adalah kemungkinan hasil berbeda dari yang diharapkan.

Dalam buku Manajemen Risiko (Kristiana dkk, 2022) disebutkan bahwa tahapan manajemen risiko terdiri atas mengidentifikasi risiko, mengukur risiko, dan mengelola risiko.

1. Mengidentifikasi Risiko

Dalam mengidentifikasi risiko, dilakukan analisa kemungkinan timbulnya risiko dalam suatu kegiatan. Risiko ini bisa negatif maupun positif yang bisa memberikan dampak kedalam kegiatan tersebut. Tujuan dari identifikasi tersebut yaitu mengembangkan daftar dan sumber risiko, mengetahui penyebab terjadi risiko, waktu terjadi, dampak negatif, dan bisa mengkategorikan risiko tersebut. Dalam mengumpulkan risiko tersebut, dapat dilakukan review dokumentasi, laporan kegiatan, SOP, dan kegiatan lainnya yang sudah terjadi. Hal tersebut menjadi dasar identifikasi risiko yang bisa dilakukan dengan brainstorming, kuesioner, audit, ataupun inspeksi.

Parameter	Deskripsi
Jarang terjadi	Peristiwa ini hanya muncul pada keadaan yang luar biasa jarang.
Agak jarang terjadi	Peristiwa ini jarang terjadi.
Mungkin terjadi	Peristiwa ini kadang terjadi pada suatu waktu
Sering terjadi	Peristiwa ini pernah terjadi dan mungkin terjadi lagi.
Hampir pasti terjadi	Peristiwa ini sering muncul pada berbagai keadaan.

Gambar 2.5 Parameter Probabilitas Risiko

2. Menilai Risiko

Saat melakukan pengukuran risiko, data historis dapat digunakan sebagai tolak ukur agar membuat penilaian terhadap risiko yang akan terjadi. Dimensi pengukuran risiko terdiri dari 2 dimensi yaitu probabilitas terjadinya risiko atau frekuensi kejadian dan impact atau tingkat keseriusan kerugian dari risiko. Risiko ini terdiri dari 3 level penilaian yaitu zona tinggi, sedang, dan rendah.

3. Respon Risiko

Risiko selalu berkaitan dengan kemungkinan terjadi akibat yang akan timbul dalam kerugian. Dalam hal tersebut, kerugian bisa dikatakan tidak pasti. Ketidakpastian tersebut dapat didefinisikan dari sisi waktu perencanaan, keterbatasan informasi, keterbatasan pengetahuan, bahkan keterampilan seseorang dalam mengambil keputusan. Ada 4 bagian dari sisi mengendalikan untuk merespon risiko tersebut yaitu menghindari, mengendalikan, mentransfer, dan menghadapi untuk mengatasi.

2.5. Kerangka Analisis

Kerangka analisis ini dirancang untuk mengembangkan strategi pengadaan material utama produksi produk A di PT ABC untuk periode 2025-2027. Langkah-langkah dalam kerangka analisis ini meliputi:

1. Analisis Kinerja KPI *Procurement*

Dalam analisis KPI *procurement*, dapat memberikan gambaran lebih jelas terkait KPI yang telah disusun oleh manajemen PT ABC. KPI ini dianalisis berdasarkan ketercapaian selama 3 tahun ke belakang dan usaha manajemen dalam mengatasi hal tersebut.

2. Analisis Sebab Akibat KPI Departemen *Procurement*

Setelah dilakukan analisis berdasarkan KPI selama 3 tahun, lalu dilakukan analisis sebab akibat dari kondisi kinerja divisi *procurement* di PT ABC. Dengan mengetahui hal tersebut, sehingga dilakukan juga analisis akibat yang ditimbulkan dari kondisi saat ini.

3. Pemetaan Kondisi PT ABC dan *Supplier*

Pemetaan kondisi PT ABC dan *supplier* dilakukan untuk mengetahui bagaimana alur pemesanan, kriteria dan proses seleksi *supplier*, jumlah *supplier*, dan rencana yang akan datang. Pemetaan kondisi ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana proses umum *procurement* di PT ABC.

4. Kategorisasi Material Berbasis *Portofolio Purchasing Kraljic Matrix*

Kategorisasi material pada *kraljic matrix* dilihat dari aspek *supply risk* dan *profit impact*. Sisi *supply risk* meninjau risiko penyimpanan, ketersediaan item pengganti, jumlah *supplier* yang digunakan, jumlah *supplier* yang potensial, kompetisi, kelangkaan item, dan *lead time*.

Sedangkan *profit impact* meninjau harga item, volume jumlah pembelian, dan kualitas item. Hal tersebut akan menunjukkan posisi material kedalam 4 matrix yaitu *strategic items*, *leverage items*, *bottleneck items*, dan *non-critical items*. Kategorisasi material ini dilakukan untuk 9 bahan baku utama yang menjadi fokus dari penelitian dengan fokus strategi berbeda di setiap *matrix*.

5. Kategorisasi Material Berbasis *Buyer Supplier Power Matrix*

Buyer-Supplier Power Matrix: Mengevaluasi hubungan antara PT ABC dan *supplier* berdasarkan tingkat kekuatan relatif masing-masing pihak. Hubungan ini dikategorikan ke dalam empat pola: *buyer dominance*, *supplier dominance*, *interdependence*, dan *independence*. Kategorisasi material ini dilakukan untuk 9 bahan baku utama yang menjadi fokus dari penelitian.

6. Perumusan Strategi Pengadaan

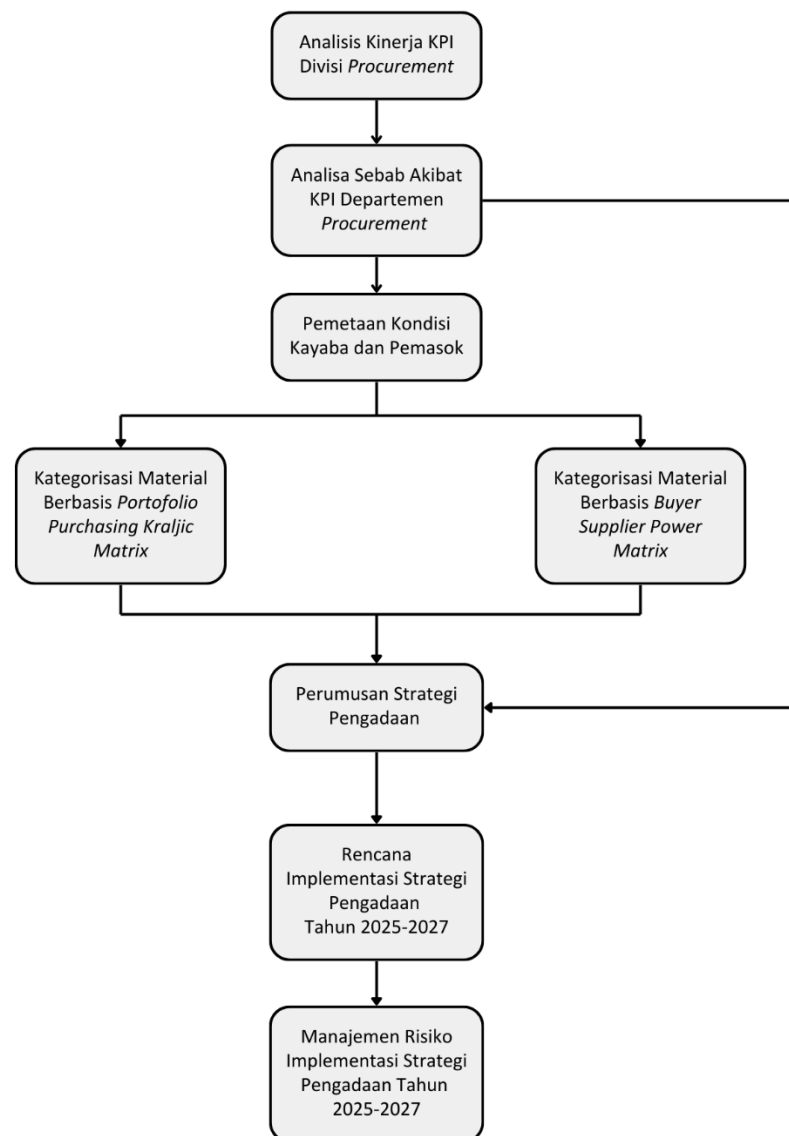
Dalam tahap ini dilakukan perumusan strategi dari hasil analisis kategorisasi material berbasis *kraljic matrix* dan *supplier buyer power matrix*. Perumusan strategi pengadaan ini dianalisis dengan sebab akibat dari ketidaktercapaian KPI dan praktik strategi saat ini di PT ABC.

7. Rencana Implementasi Strategi Pengadaan Tahun 2025-2027

Strategi yang telah dibuat dilakukan rencana implementasi dari tahun 2025-2027. Rencana implementasi meliputi waktu, tempat, *Person In Charge* (PIC), sumber daya, pemantauan dan evaluasi.

8. Manajemen Risiko Implementasi Strategi Pengadaan Tahun 2025-2027

Dalam menerapkan strategi pengadaan yang akan dilakukan di PT ABC, dilakukan mitigasi risiko untuk mengurangi risiko yang akan timbul dalam penerapannya. Mitigasi risiko sangat penting dalam penerapan strategi pengadaan material utama untuk produk produk A di PT ABC pada tahun 2025-2027 karena memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi potensi risiko yang dapat mengganggu rantai pasokan dan produksi, seperti fluktuasi harga material, keterlambatan pengiriman, atau perubahan regulasi.



Gambar 2.6 Kerangka Analisis

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat deskriptif dan analisis. Deskriptif dalam penelitian kualitatif berarti menggambarkan dan menjabarkan peristiwa, fenomena dan situasi sosial yang diteliti. Analisis berarti memaknai dan menginterpretasikan serta membandingkan data hasil penelitian (Ultavia dkk, 2023). Penelitian kualitatif memiliki beberapa karakteristik. Beberapa karakteristik yang dapat disebutkan adalah peneliti memiliki derajat sama dengan subjek penelitian, kesamaan dalam berinteraksi, deskripsi secara detail tentang kejadian, situasi, fenomena, dan mengutamakan kualitas partisipan dari segi pengalaman (Waruwu, 2023).

Melalui penelitian kualitatif dengan penelitian terapan (*applied research*), yang bertujuan untuk menerapkan teori ilmiah dalam konteks praktis dan melihat bagaimana penerapan tersebut terjadi di lapangan (Miza dkk, 2022). Penelitian terapan ini berfokus pada pemahaman mengenai apa yang sebenarnya terjadi di lapangan dan bagaimana teori yang ada dapat diaplikasikan untuk memecahkan masalah nyata (Rachmawati, 2007). Karakter kualitatif pada prinsipnya lebih mengunggulkan pada pandangan deskriptif kepada data- data yang didapat dari lapangan (Ultavia dkk., 2023). Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan penelitian kualitatif, yang bertujuan untuk mengungkapkan kenyataan yang terjadi dengan cara yang holistik dan mendalam. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk memperoleh gambaran secara sistematis tentang fenomena yang diteliti, dengan mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan analisis dokumen (Emzir, 2019). Melalui pendekatan ini, penelitian dapat memberikan wawasan yang kaya dan mendetail mengenai penerapan teori dalam konteks praktis, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori ilmiah, tetapi juga memberikan solusi praktis yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan praktik di lapangan (Yuliani, 2018)

3.1.1 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara semi terstruktur dari proses *procurement* saat ini di departemen *procurement* berdasarkan data yang dibutuhkan. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari perusahaan yang berhubungan dengan proses operasi yang mendukung penjelasan permasalahan penelitian berupa dokumentasi, laporan, serta data pendukung lainnya yang sudah ada (Sulung & Muspawi, 2024).

3.1.2 Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini yaitu di PT ABC yang beralamat di Blok II No.4, Jl. Jawa Kawasan Industri MM No.2100, Jatiwangi, Kec. Cikarang Barat, Kabupaten Bekasi, Jawa Barat 17520

3.2. Metode Pengambilan Data

Tabel 3.1 Metode Pengambilan Data

No	Tahapan Analisis	Data yang Dibutuhkan	Sumber Data	Metode Pengumpulan Data	Hasil Analisis
1	Analisis Kinerja KPI Dept. <i>Procurement</i>	Laporan Ketercapaian KPI	- Data Internal Departemen <i>Procurement</i>	- Pengumpulan Data Sekunder	Kinerja KPI Departemen <i>procurement</i>
2	Analisa Sebab Akibat KPI Departemen <i>Procurement</i>	Review Tahunan <i>Management Terhadap Departemen Procurement</i>	Data Internal Departemen <i>Procurement</i>	- Wawancara - Pengumpulan Data Sekunder	Sebab Akibat KPI Departemen <i>Procurement</i>
3	Pemetaan Kondisi PT ABC dan <i>Supplier</i>	- SOP Departemen <i>Procurement</i> - Data History PT ABC dan <i>Supplier</i> Saat Ini	- Data Internal Departemen <i>Procurement</i> - Staff Departemen <i>Procurement</i>	Pengumpulan Data Sekunder	Kondisi PT ABC dan <i>supplier</i> Saat Ini

No	Tahapan Analisis	Data yang Dibutuhkan	Sumber Data	Metode Pengumpulan Data	Hasil Analisis
4	Kategorisasi Material Berbasis Portofolio <i>Purchasing Kraljic Matrix</i>	List Bahan Baku Produk A	Data Internal Departemen <i>Procurement</i>	Pengumpulan Data Sekunder	Kategoriasi Material dengan <i>Kraljic Matrix</i>
5	Kategorisasi Material Berbasis <i>Buyer Supplier Power Matrix</i>	List <i>Supplier</i> Bahan Baku Produk A	Data Internal Departemen <i>Procurement</i>	Pengumpulan Data Sekunder	Kategoriasi Material dengan <i>Buyer Supplier Power Matrix</i>
6	Perumusan Strategi Pengadaan dan Analisis Risiko	<ul style="list-style-type: none"> - Hasil Analisa Sebab Akibat - Strategi <i>Kraljic Matrix</i> - Strategi <i>Supplier Buyer Power Matrix</i> 	Analisa Sebelumnya		Strategi Pengadaan Produk A
7	Rencana Implementasi Strategi Pengadaan Tahun 2025-2027	Strategi Pengadaan	- Kepala Departemen procurement PT ABC	<ul style="list-style-type: none"> - Pengumpulan Data Sekunder - Wawancara 	Rencana Implementasi Strategi Pengadaan
8	Manajemen Risiko Implementasi Strategi Pengadaan Tahun 2025-2027	Rencana Implementasi	Mitigasi Risiko Departemen <i>Procurement</i>	Pengumpulan Data Sekunder	Manajemen Risiko Implementasi Strategi Pengadaan

Metode pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara dan observasi. Wawancara digunakan metode *purposive sampling* dengan mengambil sampel yang menentukan kriteria-kriteria tertentu atau seleksi khusus terkait dengan data yang dibutuhkan. Observasi dilakukan dalam melihat proses dan kendala *procurement* saat ini. Kriteria sumber yang akan diwawancarai adalah:

1. Minimal 3 tahun sudah bekerja di PT ABC
2. Mempunyai posisi manajerial atau minimal staff
3. Mengetahui proses *procurement* di PT ABC

3.3. Metode Analisa Data

3.3.1 Reduksi Data

Reduksi data adalah proses di mana informasi yang paling relevan dipilih dari data yang telah dikumpulkan. Proses ini bertujuan untuk meringkas dan menyoroti elemen-elemen penting yang diperlukan untuk analisis lebih lanjut. Data hasil observasi akan diseleksi dan diringkas agar lebih mudah dipahami dan dianalisis.

3.3.2 Penyajian Data

Penyajian data dilakukan dengan berbagai metode, termasuk deskripsi singkat, diagram, hubungan antar kategori, dan *flowchart*. Tujuan dari penyajian ini adalah untuk menyajikan informasi dengan cara yang menarik secara visual, sehingga memudahkan pemahaman dan interpretasi bagi pembaca atau peneliti lain. Dengan cara ini, informasi yang relevan dapat disampaikan dengan jelas dan efektif.

3.3.3 Kesimpulan

Kesimpulan dalam bab ini diharapkan dapat menjawab perumusan masalah yang telah diajukan sebelumnya. Peneliti menyimpulkan bahwa melalui analisis yang sistematis dan terstruktur, perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih baik dalam pengadaan. Selain itu, peneliti juga memberikan saran untuk perbaikan di masa depan agar penelitian yang dilakukan dapat lebih sempurna dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi perusahaan.

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	PT Astra Otoparts Tbk	50%
2	PT ABC Corporation Co.Ltd	30%
3	Toyota Tsuho Corporation	10%
4	PT Yamaha Indonesia Motor MFG	10%

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

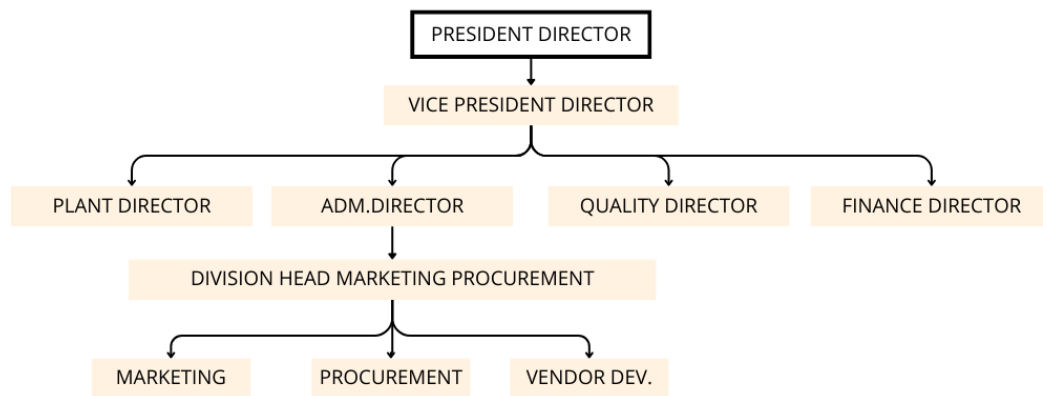
4.2.2 Misi Perusahaan

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	Rp. 1.200.000.000	Rp. 1.622.500.000
2022	Rp. 14.170.000.000	Rp. 9.315.000.000
2023	Rp. 14.170.000.000	Rp. 13.150.000.000
2024	Rp. 15.000.000.000	Rp. 11.750.000.000

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	1.47	100%	1.51	100%	1.57	75%	1,56	75%
Part 2	1.33	100%	1.36	100%	1.30	75%	1,29	100%
Part 3	1.70	50%	1.74	75%	1.81	50%	1,75	50%
Part 4	1.70	33,33%	1.69	66,66%	1.66	66,66%	1,63	100%
Part 5	1.85	33,33%	1.80	66,66%	1.86	33,33%	1,88	33,33%
Part 6	1.61	50%	1.61	100%	1.58	100%	1,62	100%
Part 7	1.60	66,66%	1.63	66,66%	1.60	100%	1,58	100%
Part 8	1.61	50%	1.63	100%	1.62	100%	1,67	100%
Part 9	1.45	50%	1.44	50%	1.42	100%	1,38	100%

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	100%	98,63%	100%	93,10%
2022	100%	98,90%	100%	93,70%
2023	100%	99,50%	100%	96%
2024	100%	98,90%	100%	98,20%

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	99%	88,69%	96%	89,58%
2022	99%	88,30%	96%	97,50%
2023	100%	96,60%	100%	89,40%
2024	100%	96,75%	100%	84,50%

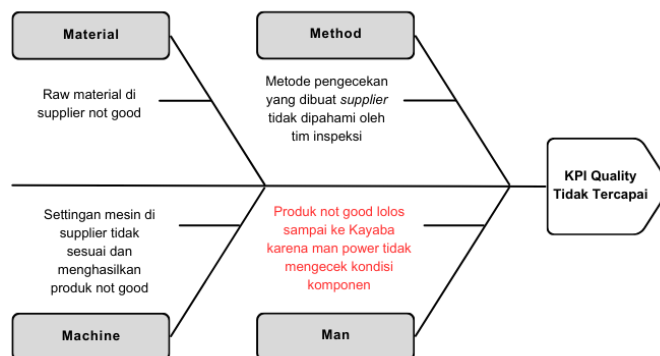
PT ABC menargetkan ketepatan pengiriman sebesar 100% untuk memastikan produksi berjalan tanpa gangguan. Berdasarkan data tahun 2021-2024 (Juli), pencapaian *on time delivery* lokal berada di kisaran 93-99%, sedangkan *on time delivery import* bervariasi antara 84-97%. Meski ada pencapaian tinggi di *on 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.

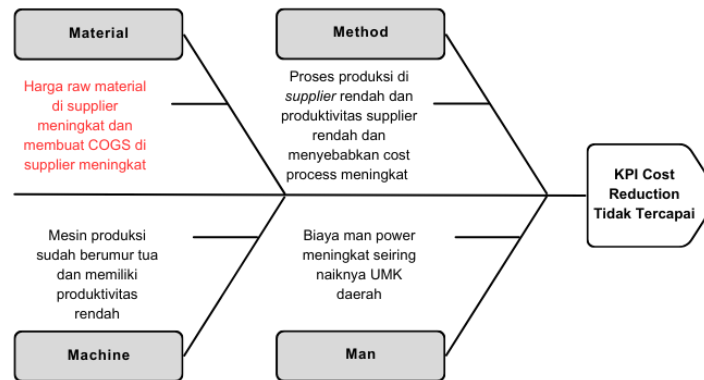
5.2 Analisa Sebab Akibat KPI Departemen *Procurement*

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.



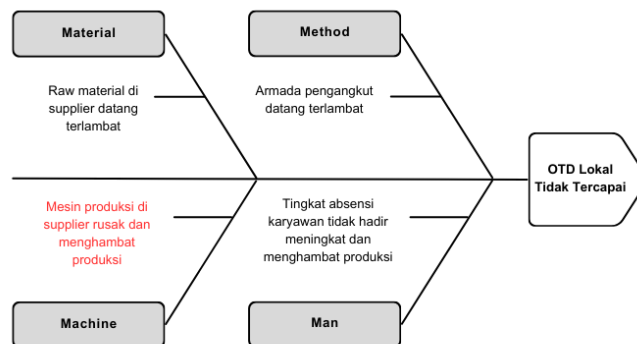
Gambar 5.2 Sebab Akibat KPI *Cost Reduction* (Wawancara Ferry, 2024)

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*.

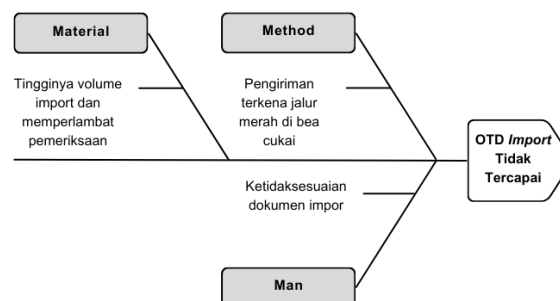
KPI Departemen *Procurement* terkait *On Time Delivery* untuk *supplier* lokal dan impor tidak berhasil mencapai target yang ditetapkan oleh manajemen

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	- <i>Critical/Safety</i>	<i>Raw Material, Casting Part, Forging Part, Part 4, Hardening Process, T6 process, dan Welding</i>
A	- <i>Function/Dimension</i> - <i>Appearance/Surface Treatment</i>	<i>Machining Part, Press Part, Rubber Part, Plastic Part, Sintered Part, Part 6, Seal, dan Sub Part 4</i> <i>Paint Material, Plating, ED Coating, Spray Painting.</i>

Kelas	Keterangan	Contoh
B-C	- <i>General Part/Supporting Part</i>	<i>Antirust, Grease, Carton Box, Plastic Partition, Sticker, Masking, Foam Bag, Plastic Pack, dan Wood Pallet.</i>

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>	<i>S (Critical Safety Part)</i>
2	<i>Part 2</i>	<i>S (Critical Safety Part)</i>
3	<i>Part 3</i>	<i>S (Critical Safety Part)</i>
4	<i>Part 4</i>	<i>S (Critical Safety Part)</i>
5	<i>Part 5</i>	<i>S (Critical Safety Part)</i>
6	<i>Part 6</i>	<i>A (Critical Functional Part)</i>
7	<i>Part 7</i>	<i>S (Critical Safety Part)</i>
8	<i>Part 8</i>	<i>S (Critical Safety Part)</i>
9	<i>Part 9</i>	<i>S (Critical Safety Part)</i>

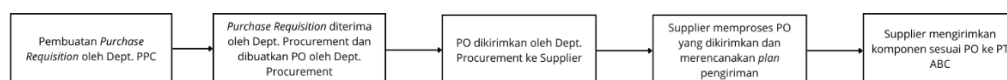
Saat ini PT ABC memiliki 22 *supplier* untuk bahan baku produk A dan beberapa *supplier* memasok lebih dari 1 part material utama untuk produk A. PT B sudah memasok PT ABC selama 19 tahun dan menjadi *supplier* paling lama di PT ABC. Serta PT S yang menjadi *supplier* PT ABC selama 3 tahun dan menjadi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

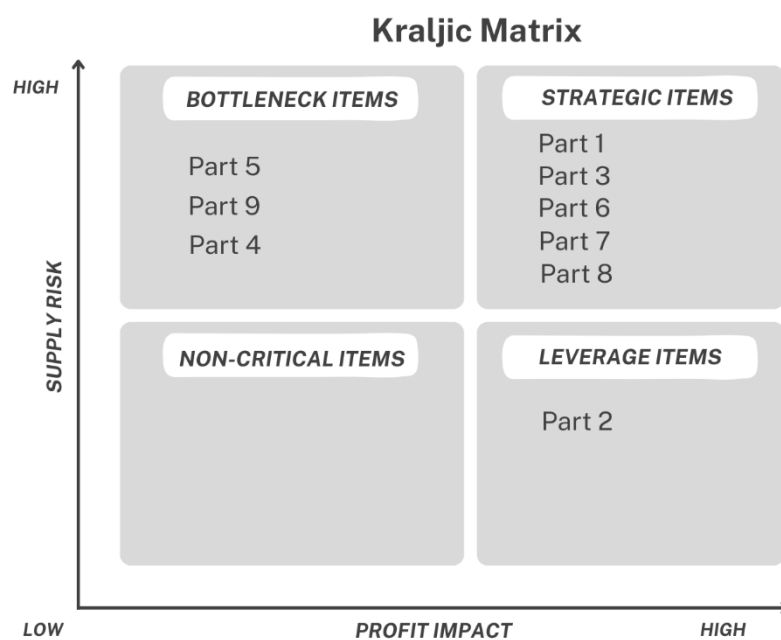
1. *Supplier* sering kali mengalami kesalahan pengiriman seperti salah *size*, kurang atau lebih *quantity*, dan salah tipe.
2. *Supplier* wajib menginformasikan kepada PT ABC jika sudah tidak bisa menjadi *supplier* minimal 6 bulan sebelum berhenti memasok
3. Target pengiriman setiap *Purchase Order* (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*. Se jauh 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.

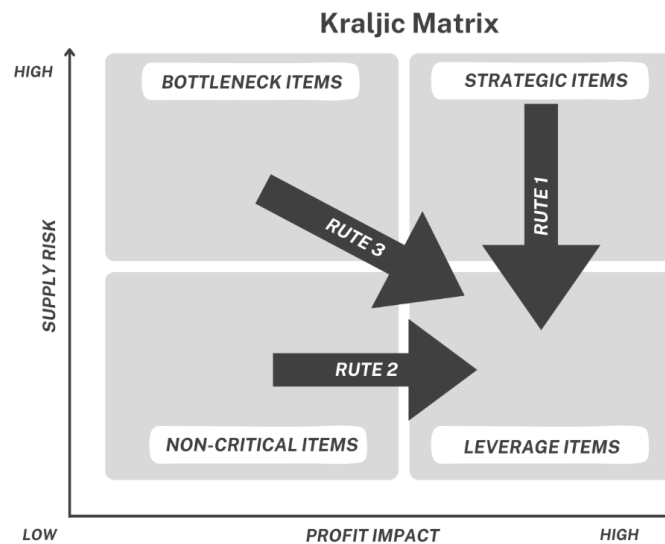
4. *Supplier Dominance*

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	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 4%	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Supplier Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan 	<ul style="list-style-type: none"> Mempertahankan kemitraan strategis dengan berkolaborasi dalam pengembangan produk yang bersifat <i>customize</i> termasuk bekerja sama dengan <i>supplier</i> dalam berbagi inovasi. Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity PO</i> untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

No	Supplier	Strategi	
		kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>	
2	PT B	Analisis Sebab-Akibat: Produk <i>not good</i> yang lolos karena kurangnya pengetahuan tim inspeksi <i>supplier</i> sebanyak 10% <i>reject</i>	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Supplier Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		• Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Investasi mesin ke <i>supplier</i> • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>	• Mempertahankan kemitraan strategis dengan mendorong standarisasi kualitas dan inovasi teknologi x-ray untuk inspeksi <i>defect</i> . • Audit berkala 6 bulan untuk memastikan produk di PT B sesuai dengan standarisasi kualitas PT ABC dan meningkatkan pengetahuan tim inspeksi <i>supplier</i> . • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i> , mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> , dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
3	PT C dan PT D	Analisis Sebab-Akibat: Mesin produksi sudah berumur dan produktivitas rendah	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Supplier Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan kemitraan strategis dengan berbagi teknologi sehingga mengunci <i>supplier</i> melalui peminjaman mesin produksi kepada <i>supplier</i> untuk meningkatkan produktivitas. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

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	Analisis Sebab-Akibat: Produk <i>not good</i> yang lolos sebanyak 10 % karena kurangnya pengetahuan tim inspeksi	
		<i>Kraljic Matrix: Leverage Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Buyer Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 1-3 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan edukasi terkait produk <i>ok</i> dan <i>not good</i> ke <i>supplier</i> untuk mengembangkan kemitraan strategis. • Memberlakukan tender secara berkala untuk item <i>part 2</i>. • Negosiasi harga secara ketat dan berkala. • Mempertahankan volume pembelian saat ini dan memberikan <i>penalty</i> terkait ketidaksesuaian kualitas. • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
2	PT E dan PT P	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 4% untuk PT E dan sebesar 3% untuk PT P	
		<i>Kraljic Matrix: Leverage Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Supplier Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 1-3 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrak jangka panjang 5-10 tahun dengan <i>term</i> penyesuaian harga dan <i>quantity</i> order. • Memberlakukan tender secara berkala untuk item <i>part 2</i> • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
3	PT F	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 5%	
		<i>Kraljic Matrix: Leverage Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Independence</i>	
		Praktik Saat Ini <ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 1-3 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, 	Rekomendasi Strategi Pengadaan <ul style="list-style-type: none"> • Memberlakukan tender secara berkala untuk item <i>part 2</i>. • Menciptakan daya tarik untuk <i>supplier</i> dalam melakukan pengolahan limbah dengan <i>supplier</i> untuk meningkatkan kapasitas <i>supplier</i> dibandingkan pesaing. • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

No	Supplier	Strategi	
		kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>	

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 aluminium 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	Analisis Sebab-Akibat: Produk <i>not good</i> yang lolos karena kurangnya pengetahuan tim inspeksi sebanyak 7%	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Investasi mesin ke <i>supplier</i> • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan kemitraan strategis dengan membuat sistem kontrol kualitas di <i>supplier</i> yang melibatkan tim inspeksi internal dan pihak <i>supplier</i> dengan memberikan mesin x-ray sebagai alat deteksi <i>defect</i>. • Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dalam memberlakukan sistem <i>penalty</i> untuk <i>supplier</i> jika dalam jumlah tertentu barang yang dikirimkan tidak sesuai dengan standar kualitas PT ABC (ketercapaian KPI <1,76 ppm) sehingga pesanan PT ABC lebih di prioritaskan dalam sisi kualitas. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
2	PT Q	Analisis Sebab-Akibat: Produktivitas <i>supplier</i> rendah sebesar 60%	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan kemitraan strategis dengan berbagi inovasi teknologi dan bisa mengurangi sistem manual serta memulai automasi sehingga mengurangi proses dengan <i>man power</i> dan meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i>. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

No	Supplier	Strategi	
		kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>	
3	PT G	Analisis Sebab-Akibat: Metode pengecekan yang tidak dipahami oleh <i>supplier</i> dan <i>man power</i> dengan tingkat <i>reject</i> 5 %	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		• Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>	• Mempertahankan kemitraan strategis dengan memberikan <i>limit sample</i> produk OK dan NG kepada <i>supplier</i> agar dijadikan edukasi dalam inspeksi produk. • Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan memberikan edukasi dalam bentuk seminar kepada <i>supplier</i> terkait metode pengecekan, tipe <i>reject</i> yang sering muncul, serta kemungkinan penyebab terjadinya <i>reject</i> . • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i> , mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> , dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
4	PT H	Analisis Sebab-Akibat: Biaya <i>man power</i> di <i>supplier</i> yang semakin meningkat sebesar 8% setiap tahunnya	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		• Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> baru bervariasi yaitu dengan mempertimbangkan kualitas produk dan harga. Kontrak selama 1	• Mempertahankan kemitraan strategis dengan berbagi inovasi teknologi dan bisa mengurangi sistem manual serta memulai automasi sehingga mengurangi biaya <i>man power</i> dan meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> .

No	Supplier	Strategi	
		tahun jika kualitas dan harga memenuhi target PT ABC, sebaliknya kontrak pendek 6 bulan jika kualitas dan harga tidak memenuhi target. <ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

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	Analisis Sebab-Akibat: <i>Raw material</i> di <i>supplier not good</i> . <i>Rate rejection</i> sebesar 7% tahun 2023
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>

No	Supplier	Strategi	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 3-5 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi ketergantungan dan risiko dengan mengurangi proporsi PO ke PT I • Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan memberikan rekomendasi <i>supplier raw material</i> untuk PT I dengan riset <i>supplier</i> bahan baku <i>part 4</i> dari PT R dan PT J. • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
2	PT R	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 9%	
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini <ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 3-5 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Investasi mesin ke <i>supplier</i> 	Rekomendasi Strategi Pengadaan <ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi ketergantungan dan risiko dengan mengurangi proporsi PO ke PT R • Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan melakukan <i>benchmarking</i> lalu memberikan inovasi untuk <i>cost reduction</i> yang melibatkan tim <i>supplier</i>. • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	
3	PT J	Analisis Sebab-Akibat: Armada pengangkut <i>part</i> dari <i>supplier</i> datang terlambat dengan tingkat <i>persentase on time delivery</i> sebesar 90 %	
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 3-5 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Menerima ketergantungan dan mengurangi konsekuensi negatif dengan mengubah <i>term and condition</i> untuk <i>purchase order</i> agar <i>supplier</i> menggunakan vendor pengiriman yang sudah ditetapkan oleh PT ABC serta meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i>. • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

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	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 4%	
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> Kerjasama dengan kontrak waktu >5 tahun Kontrak untuk <i>supplier</i> 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. Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Menerima ketergantungan dan mengurangi konsekuensi negatif dengan melakukan negosiasi harga dan menambah proporsi pembelian di <i>order</i> selanjutnya. Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan melakukan visitasi terkait upaya <i>cost reduction</i> di <i>supplier</i> sehingga dilakukan <i>improvement</i>. Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
2	PT K	Analisis Sebab-Akibat: <i>Setingan</i> mesin di <i>supplier</i> tidak sesuai sehingga tingkat <i>reject</i> mencapai 1 %	
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun 	<ul style="list-style-type: none"> Menerima ketergantungan dan mengurangi konsekuensi negatif dengan membuat paduan terkait

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun Investasi mesin ke <i>supplier</i> Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<p><i>reject</i> yang paling sering muncul dan alasan kemungkinan terjadi <i>defect</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan melakukan visitasi ke <i>supplier</i> untuk ditinjau settingan mesin dan perbedaan dengan mesin PT ABC. Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
3	PT B	Analisis Sebab-Akibat: Produk <i>not good</i> yang lolos karena kurangnya pengetahuan tim inspeksi sebanyak 3 %	
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. 	<ul style="list-style-type: none"> Menerima ketergantungan dan mengurangi konsekuensi negatif dengan membuat paduan terkait <i>reject</i> yang paling sering muncul dan alasan kemungkinan terjadi <i>defect</i>. Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan melakukan visitasi ke <i>supplier</i> untuk melihat proses inspeksi dan memberikan <i>improvement</i> ke <i>supplier</i>. Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	

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	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 3%	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Supplier Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> Kerjasama dengan kontrak waktu 1-3 tahun Kontrak untuk <i>supplier</i> baru bervariasi yaitu dengan mempertimbangkan kualitas produk dan harga. Kontrak selama 1 tahun jika kualitas dan harga memenuhi target PT ABC, sebaliknya 	<ul style="list-style-type: none"> Mempertahankan kemitraan strategis melalui kerjasama dan berbagi inovasi untuk melakukan pengembangan <i>mixing part 6</i> di Indonesia sehingga bisa mengurangi harga <i>raw material part 6</i> yang harus <i>mixing</i> di luar negeri karena keterbatasan pengetahuan dan alat.

No	Supplier	Strategi	
		kontrak pendek 6 bulan jika kualitas dan harga tidak memenuhi target. • Evaluasi <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>	• Kontrak jangka panjang 5-10 tahun dengan <i>term</i> penyesuaian harga dan <i>quantity</i> order. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i> , mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> , dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

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	Analisis Sebab-Akibat: Mesin produksi <i>supplier</i> rusak sehingga terjadi keterlambatan 2 % dari jumlah PO tahun 2023	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Investasi mesin ke <i>supplier</i> • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan kemitraan strategis dan meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan melakukan <i>vendor managed inventory</i> untuk memastikan pengiriman tidak terlambat dari <i>supplier</i>. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
2	PT D	Analisis Sebab-Akibat: <i>Raw material</i> di <i>supplier</i> terlambat pengiriman sehingga terjadi keterlambatan pengiriman ke PT ABC dengan tingkat <i>on time delivery</i> 5 %	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini <ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang 	Rekomendasi Strategi Pengadaan <ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan kemitraan strategis dan meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan melakukan <i>vendor managed inventory</i> untuk memastikan pengiriman tidak terlambat dari <i>supplier</i>. • Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan meningkatkan volume <i>pembelian</i> di <i>purchase order</i> selanjutnya untuk mendapatkan prioritas layanan. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan

No	Supplier	Strategi	
		<p>achieve dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman.</p> <ul style="list-style-type: none"> Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<p>mempertahankan strategi peningkatan quantity PO untuk <i>supplier</i> yang achieve dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman</p>
3	PT U	Analisis Sebab-Akibat: <i>Raw material</i> di <i>supplier</i> terlambat pengiriman sehingga terjadi keterlambatan pengiriman ke PT ABC dengan tingkat <i>on time delivery</i> 4 %	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		<p>Praktik Saat Ini</p> <ul style="list-style-type: none"> Kerjasama dengan kontrak waktu 3-5 Tahun Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun Peningkatan quantity PO untuk <i>supplier</i> yang achieve dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<p>Rekomendasi Strategi Pengadaan</p> <ul style="list-style-type: none"> Mempertahankan kemitraan strategis dan meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan melakukan <i>vendor managed inventory</i> untuk memastikan pengiriman tidak terlambat dari <i>supplier</i>. Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan meningkatkan volume <i>pembelian</i> di <i>purchase order</i> selanjutnya untuk mendapatkan prioritas layanan. Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan quantity PO untuk <i>supplier</i> yang achieve dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

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	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 5 %	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 3-5 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrak jangka panjang 5-10 tahun dengan <i>term</i> penyesuaian harga dan <i>quantity</i> order. • Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan meningkatkan volume <i>pembelian</i> di <i>purchase order</i> selanjutnya untuk mendapatkan prioritas layanan. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
2	PT V	Analisis Sebab-Akibat: Tingkat absensi <i>man power</i> di <i>supplier</i> yang tinggi sehingga tingkat produktivitas yang rendah sebesar 7 %	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 3-5 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrak jangka panjang 5-10 tahun dengan <i>term</i> penyesuaian harga dan <i>quantity order</i>. • Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan membantu <i>supplier</i> meningkatkan efisiensi operasional, dengan memberikan pelatihan manajemen tenaga kerja dan melibatkan <i>supplier</i> dalam program kolaborasi untuk peningkatan produktivitas. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

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	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 7 %	
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Supplier Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 1-3 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Menerima ketergantungan dengan menambah proporsi order ke <i>supplier</i> dan negosiasi harga yang lebih kompetitif. • Berbagi inovasi terkait bahan baku alternatif pengganti sehingga bisa menekan fluktuasi harga yang memanfaatkan bahan daur ulang. • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
2	PT N	Analisis Sebab-Akibat: Pengiriman barang terkena jalur merah di bea cukai Indonesia karena tingginya volume <i>import</i> dengan tingkat <i>on time delivery</i> 90%	
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Supplier Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 1-3 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi ketergantungan dan risiko dengan mengurangi proporsi PO ke PT N • Berbagi inovasi terkait bahan baku alternatif pengganti sehingga bisa menekan fluktuasi harga yang memanfaatkan bahan daur ulang (<i>supplier dominance</i>, menerima ketergantungan) • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order

No	Supplier	Strategi	
		jika kualitas dan harga tidak memenuhi target. • Evaluasi <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>	sesuai <i>achievement supplier</i> , dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

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 pemantapan. 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 *limiit 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 Pemantapan

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

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]

Tabel 6.11 Rencana Implementasi Negosiasi Harga

[illegible]

11.Mempertahankan Volume Pembelian

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.

Tabel 6.12 Rencana Implementasi Mempertahankan Volume Pembelian

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 pengelompokkan 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.

DAFTAR PUSTAKA

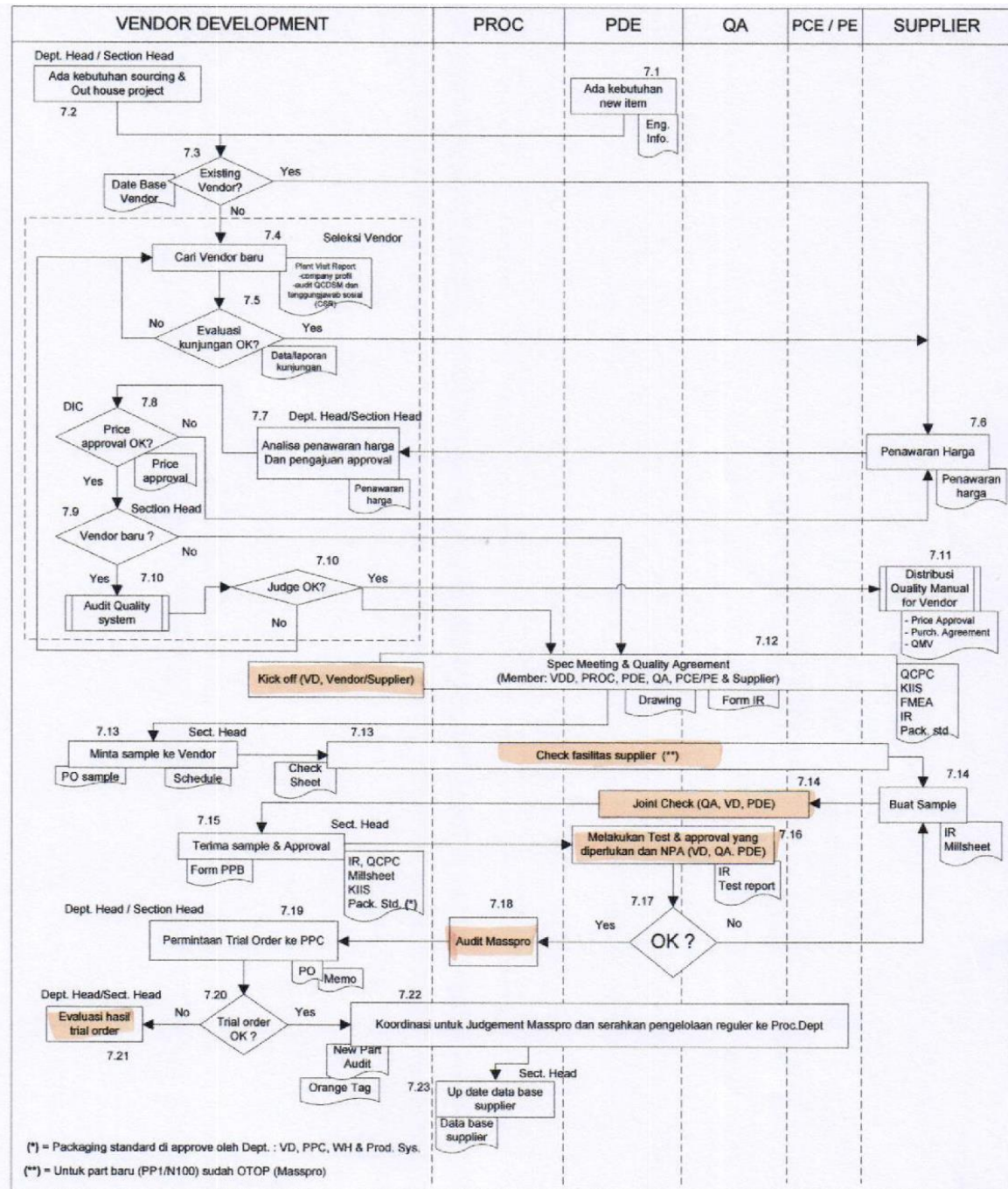
- AISI (Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia). (2024). Statistic Distribution. <https://www.aisi.or.id/statistic/>.
- Akbar, M. S., & Pramono, S. N. W. (2024). Vendor Performance Evaluation Using Kraljic's Purchasing Portfolio Matrix and Analytic Hierarchy Process Method (Case study: PT Pertamina Trans Kontinental Central Jakarta). *Proceeding International Conference on Religion, Science and Education*, 3, 667–673.
- Azizah, N., & Maryono. (2024). Implementasi Pengadaan Barang Dan Jasa Melalui Electronic Procurement Di PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Kalimantan Selatan Dan Kalimantan Tengah. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 13(1), 11–19. <https://journalmab.ulm.ac.id/index.php/jbp>
- Bianchini, A., Benci, A., Pellegrini, M., & Rossi, J. (2019). Supply Chain Redesign for Lead-Time Reduction Through Kraljic Purchasing Portfolio and AHP Integration. *Emerald*, 26(4), 1194–1209. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0222>
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2005). Purchasing Strategies in The Kraljic matrix - A power and Dependence Perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(2–3), 141–155. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.10.004>
- Cox, A. (2001). Managing with Power: Strategies for Improving Value Appropriation from Supply Relationships. *The Journal of Supply Chain Management*, 42–47.
- Cox, A. (2004). The Art of The Possible: Relationship Management in Power Regimes and Supply Chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(5), 346–356. <https://doi.org/10.1108/13598540410560739>
- Deborah, W., Dwi Putrianti, S., & Fitriani, L. (2023). Optimalisasi Pengadaan Barang dan Jasa Pada PT Krakatau Sarana Properti Menggunakan Lean Procurement Process. *Konferensi Nasional: Politeknik STIA LAN Bandung*, 457–461.
- Divisi Procurement. (2024). *Operation Direction PT ABC*.
- Ekawati, R., Trenggonowati, D. L., & Aditya, D. V. (2018). Penilaian Performa Supplier Menggunakan Analytic Network Process (ANP). *Journal Industrial Servicess*, 3(2), 151–158.
- Emzir, Prof. Dr. (2019). *Metodologi Penelitian Pendidikan (Kuantitatif Kualitatif)* (11th ed.). PT. Rajagrafindo Persada.
- Fachrezi, F. (2021). Pemilihan Supplier Bahan Baku Dengan Metode Analytical Hierarchy Process dan Matrix Kraljic. *Scientifict Journal of Industrial Engineering*, 2(2), 59–66.
- Ferry. (2024). Sebab Akibat Ketidaktercapaian KPI Divisi Procurement. In *Wawancara Pribadi*.
- Ghadge, A., Dani, S., Ojha, R., & Caldwell, N. (2017). "Using Risk Sharing Contracts for Supply Chain Risk Mitigation: A Buyer-Supplier Power and Dependence Perspective. *Computers and Industrial Engineering*, 103, 262–270. <https://ssrn.com/abstract=1845023>Ghadge.A

- Handoko, M. I. T., & Rinawati, D. I. (2014). Analisis Tingkat Kekritisan Bahan Baku Dengan Menerapkan Model Kraljic Portfolio Matrix (Studi Kasus PT Nyonya Meneer Semarang). *Industrial Engineering Online Journal*, 3(4).
- Kovac-Alvarado, L., Rivera-Gómez, C., & Ortecho, M. A. O. (2022). Application of the BPM-Kraljic Model to Improve Supply Management in an Agroindustrial MSE. *Proceedings of the 7th North American International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2026–2035. <https://orcid.org/0000-0002-9182-0439>, <https://orcid.org/0000-0001-5677-6404>
- Kristiana, R., Rochman, A. S., Yusuf, M., Sedyanto, Bagho, K. L., Sutikno, Hafidah, A., Wedhasari, T., Sukwika, T., Saepudin, A., & Afriansyah. (2022). *MANAJEMEN RISIKO* (1st ed.). CV. Mega Press Nusantara. www.megapress.co.id
- Martono, D., & Simanjuntak, M. R. A. (2021). Analisis Faktor Keberhasilan Procurement Tipe Tender Cepat Berbasis e-Procurement Di Perusahaan PT. ABC. *Prosiding CEEDRiMS: Inovasi Teknologi Dan Material Terbaru Menuju Infrastruktur Yang Aman Terhadap Bencana Dan Ramah Lingkungan*, 277–284.
- Maysarah, S. (2023). Efektivitas Penerapan Pengadaan Barang Dan Jasa Dalam Meningkatkan Pelaksanaan Kegiatan Operasional Di PT. INI. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(21), 748–756. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.10089082>
- Miza, N. A., Anisya, H. D., Yulinda, S., Chotimah, O., & Julia Merliyana, S. (2022). METODE PENELITIAN KUALITATIF STUDI PUSTAKA. *Edumaspul Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980.
- Muningrum, & Kusumastuti, R. D. (2021). Categorizing Suppliers in an Indonesian Shipping Company Using Kraljic's Portfolio Model. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1683–1691.
- Noerpratomo. (2018). Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Almana. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Almana*, 2(2).
- Prakosa, P. T., & Pujawan, I. N. (2024). Procurement Strategies Using Kraljic Portfolio Model And Supplier Relationship Matrix in a Biomanufacturing Company. *Jurnal Teknobisnis*, 8(2), 90–108. <https://doi.org/10.12962/j24609463.v8i2.1409>
- Pratama, N. A., Zulfian Dito, M., Kurniawan, O. O., & Al-Faritsy, A. Z. (2023). Analisis Pengendalian Kualitas Dengan Metode Seven Tools Dan Kaizen Dalam Upaya Mengurangi Tingkat Kecacatan Produk. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri Terapan (JTMIT)*, 2(2), 53–62.
- Qolbina, L., Riyan, S. W., Devangga, R. A., Muttaqin, A. F., & Safitri, D. A. (2024). Perbedaan Proses Pengadaan Barang Dan Jasa Metode Konvensional Dengan Menggunakan Jurnal Mekari Di PT. Sarana Remaja Mandiri. *Jurnal Kendali Teknik Dan Sains*, 2(2), 34–43. <https://doi.org/10.59581/jkts-widyakarya.v2i2.3025>
- Rachmawati, I. N. (2007). Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 11(1), 35–40.
- Rahmawaty, W. (2023). Kraljic Matrix Sebagai Strategi Perencanaan Pengadaan. *Jurnal Perubahan Ekonomi (JPE)*, 7(5), 28–32.

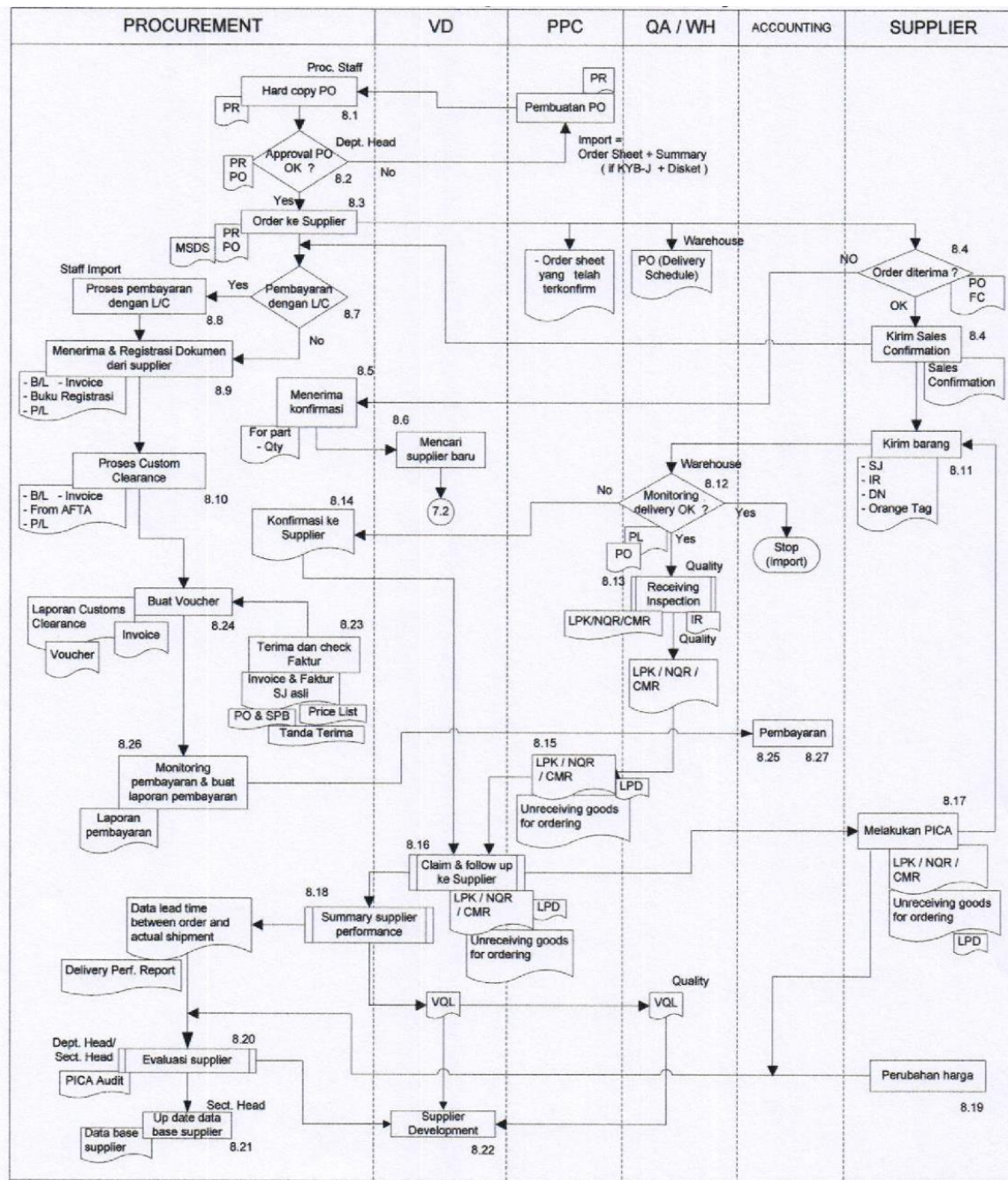
- Rajesh, G., & Raju, R. (2021). A Fuzzy Inference Approach to Supplier Segmentation for Strategic Development. *South African Journal of Industrial Engineering*, 32(1), 44–55. <https://doi.org/10.7166/32-1-2286>
- Simchi-Levi, D. (2021). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies* (4th ed.). McGraw-Hill Higher Education (US).
- Suliantoro, H., Nugroho, S., & Juanita, F. (2014). Penentuan Strategi Pembelian Bahan Baku Kritis Melalui Model Kraljic's Matrix Purchasing Portfolio. *Seminar Nasional IENACO*, 335–344.
- Sulung, U., & Muspawi, M. (2024). Memahami Sumber Data Penelitian: Primer, Sekunder, dan Tersier. *Jurnal Edu Research: Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)*, 5(3), 110–116.
- Sutedi, A. (2016). *Aspek Hukum Pengadaan Barang Dan Jasa Dan Berbagai Permasalahannya* (2nd ed.). PT Bumi Aksara.
- Tinambunan, M., & Sutrisno, S. (2022). Identifikasi Risiko dan Strategi Mitigasi Risiko pada Proses Pengadaan Direct Material di PT XYZ. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(7), 387–395. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6592299>
- Ultavia, A. B., Jannati, P., Malahati, F., Qathrunnada, & Shaleh. (2023). Kualitatif: Memahami Karakteristik Penelitian Sebagai Metodologi. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 11(2), 341–348.
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2896–2910.
- Wirdianto, E., Rahman, A., & Milana, M. (2024). Pendekatan MUSIC-3D dan Model Portofolio Pembelian Kraljic dalam Menentukan Strategi Pengadaan Suku Cadang PT Semen Padang. *MOTIVATION: Journal of Mechanical, Electrical and Industrial Engineering*, 6(2), 155–166. <https://doi.org/10.46574/motivaction.v6i2.326>
- Ye, Y. (2021). Empirical Investigation of Kraljic Portfolio Matrix. *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 19(2), 153–177.
- Yuliani, W. (2018). Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif Dalam Perspektif Bimbingan dan Konseling. *Quanta*, 4(1), 83–91. <https://doi.org/10.22460/q.v1i1p1-10.497>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Diagram Alir - Pembelian Item/Sourcing Baru



Lampiran 2 Diagram Alir - Pembelian Reguler (*Local* dan *Import*)



Lampiran 3 Analisis Kraljic Matrix

1. Part 1

<i>Dimensi</i>	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan							
	Ketersediaan item pengganti							
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan							
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial							
	Kompetisi							
	Kelangkaan item							
	Lead time							
Profit Impact	Harga item							
	Volume jumlah pembelian							
	Kualitas item							

2. Part 2

<i>Dimensi</i>	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan							
	Ketersediaan item pengganti							
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan							

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial							
	Kompetisi							
	Kelangkaan item							
	Lead time							
Profit Impact	Harga item							
	Volume jumlah pembelian							
	Kualitas item							

3. Part 3

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan							
	Ketersediaan item pengganti							
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan							
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial							
	Kompetisi							
	Kelangkaan item							

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Profit Impact	Lead time							
	Harga item							
	Volume jumlah pembelian							
	Kualitas item							

4. Part 4

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan							
	Ketersediaan item pengganti							
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan							
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial							
	Kompetisi							
	Kelangkaan item							
	Lead time							
Profit Impact	Harga item							
	Volume jumlah pembelian							
	Kualitas item							

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi

5. Part 5

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan							
	Ketersediaan item pengganti							
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan							
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial							
	Kompetisi							
	Kelangkaan item							
	Lead time							
Profit Impact	Harga item							
	Volume jumlah pembelian							
	Kualitas item							

6. Part 6

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
	Risiko penyimpanan							

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Ketersediaan item pengganti							
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan							
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial							
	Kompetisi							
	Kelangkaan item							
	Lead time							
Profit Impact	Harga item							
	Volume jumlah pembelian							
	Kualitas item							

7. Part 7

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan							
	Ketersediaan item pengganti							
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan							
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial							

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
	Kompetisi							
	Kelangkaan item							
	Lead time							
Profit Impact	Harga item							
	Volume jumlah pembelian							
	Kualitas item							

8. Part 8

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan							
	Ketersediaan item pengganti							
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan							
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial							
	Kompetisi							
	Kelangkaan item							
	Lead time							
Profit Impact	Harga item							
	Volume jumlah pembelian							
	Kualitas item							

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi

9. Part 9

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan							
	Ketersediaan item pengganti							
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan							
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial							
	Kompetisi							
	Kelangkaan item							
	Lead time							
Profit Impact	Harga item							
	Volume jumlah pembelian							
	Kualitas item							

Lampiran 4 Analisis Buyer *Supplier* Power Matrix

1. *Part 1*

a. PT A

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

b. PT B

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

c. PT C

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

d. PT D

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

2. Part 2

a. PT O

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

b. PTE

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

c. PT P

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

d. PT F

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

3. Part 3

a. PT B

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Commodity Standardized/Unique						

b. PT Q

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers						
% of total market for supplier						
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer						
Buyers Switching Cost						
Supplier Switching Cost						
Buyers Search Cost						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

c. PT G

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

d. PT H

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

4. Part 4

a. PT I

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

b. PT R

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

c. PT J

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

5. Part 5
a. PT Q

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

b. PT K

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

c. PT B

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

6. Part 6

a. PT S

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

b. PT T

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

7. Part 7

a. PT B

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

b. PT D

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

c. PT U

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

8. Part 8

a. PT L

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

b. PT V

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

9. Part 9

a. PT M

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						
<i>Buyers Switching Cost</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

b. PT N

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Jumlah Buyers/Suppliers</i>						
<i>% of total market for supplier</i>						
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>						

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>Buyers Switching Cost</i>						
<i>Supplier Switching Cost</i>						
<i>Buyers Search Cost</i>						
<i>Asimetri Informasi</i>						
<i>Commodity Standardized/Unique</i>						

Lampiran 5 Hasil Wawancara dengan Staf *Procurement*

Pembahasan: Keadaan PT ABC dan *Supplier* saat ini

1. Bagaimana proses pengadaan material utama untuk produk produk A di PT ABC saat ini berjalan?

Proses pengadaan meterial di PT ABC dimulai dari pemilihan *supplier*. Pemilihan *supplier* untuk bahan baku akan dilihat dari sisi apakah sudah ada *supplier* yang bisa mensupply bahan baku tersebut. Jika belum ada, maka dilakukan pencarian dengan plant visit yang terdiri dari beberapa kriteria.

2. Siapa saja *supplier* utama yang saat ini bekerja sama dengan PT ABC untuk material utama produk A?

Supplier PT ABC itu minimum memiliki 2 *supplier* dari setiap item. Minimum untuk 9 bahan baku utama ada 22 *Supplier*. Tetapi untuk beberapa *supplier* ada yang mensupply part lainnya.

3. Bagaimana kriteria dan proses seleksi *supplier* untuk material utama produk A di PT ABC?

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

Kriteria dan proses seleksi bermacam macam sesuai dengan bahan baku yang dibutuhkan. Untuk bahan baku produk A lebih banyak di dalam level S atau Critical Safety Part (Alumunium, Part 1, dan lainnya). Functional itu seperti *part 6*. Sedangkan general parts adalah bahan bahan packaging seperti kardus dan plastik yang tidak memerlukan bahan baku seperti di penilaian level S dan A.

4. Bagaimana proses pemesanan PT ABC kepada *supplier* untuk memesan bahan baku produk A?

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*.

5. Apa saja tantangan utama yang dihadapi dalam pengadaan material utama untuk produk produk A di PT ABC?

Tantangan yang utama dalam pengadaan komponen di PT PT ABC adalah terkait kualitas, di mana beberapa *supplier* belum mencapai standar kualitas yang ditentukan PT PT ABC. Selain masalah kualitas, faktor nilai tukar Rupiah dengan USD yang fluktuatif juga menjadi tantangan karena berdampak langsung terhadap *cost process* dari produk *finish good*.

6. Bagaimana PT ABC mengevaluasi kinerja *supplier* dalam hal kualitas, waktu pengiriman, dan harga?

Evaluasi terkait kualitas secara langsung diperoleh dari data pada bagian *incoming* barang yang bertugas untuk menerima barang dari *supplier*. Setelah data didapatkan dari bagian incoming, selanjutnya data tersebut direkapitulasi dan dibuat semacam report per *supplier* dan itu menjadi acuan setiap *supplier* untuk mengevaluasi masalah kualitas. Terkait evaluasi on time delivery, dari departemen warehouse yang akan mengevaluasi dan setiap kedatangan barang dari masing masing *supplier* dicatat waktu kedatangannya apakah sesuai ETA (Estimated Time Arrival) atau lebih. Rekap data ini juga akan direkapitulasi dan menjadi bahan evaluasi *supplier*. Untuk masalah harga, dari manager Procurement yang akan mengevaluasi sendiri data dari staffnya dan menjaga dan mereview apakah masih sesuai antara harga dan target dari cost reduction yang ditetapkan.

7. Apakah department procurement mempunyai strategi PT ABC dalam menjaga keberlanjutan pasokan material utama untuk produk produk A dalam jangka waktu 2025-2027?

Strategi yang dilakukan oleh departemen procurement adalah dengan menghindari single *supplier* sehingga terdapat minimal 2 dalam *supplier* setiap bahan baku. Untuk *supplier* yang sudah tidak bisa mensupply, wajib memberi

informasi kepada PT ABC minimal 6 bulan sebelumnya untuk dilakukan persiapan oleh PT ABC dalam mencari *supplier* lainnya. Untuk bahan baku level S biasanya lebih dari 2 *supplier* guna menghindari bahan baku yang tidak sesuai standar PT ABC seperti salah kirim, salah ukuran, ataupun salah type.

8. Bagaimana hubungan kerja sama antara PT ABC dengan *supplier* dalam hal pengembangan produk dan inovasi material?

PT ABC sangat terbuka dalam pengembangan produk dari sisi kualitas dan *cost reduction*. Hal tersebut

9. Apakah terdapat rencana untuk diversifikasi *supplier* material utama produk A di masa depan?

10. Bagaimana PT ABC mengelola risiko terkait pasokan material utama, seperti perubahan harga bahan baku atau ketidakstabilan pasokan?

Dalam hal ketidakstabilan pasokan, kami menetapkan standar minimum 2 *supplier* per komponen sehingga jika suatu saat terdapat problem di 1 *supplier*, maka kami masih bisa mengambil supply barang dari 1 *supplier* yang lain. Kalau perubahan harga saya rasa kami memiliki pilihan untuk memperbesar order ke *supplier* dengan harga yang paling kompetitif.

11. Bagaimana peran teknologi informasi dalam mendukung pengelolaan dan monitoring proses pengadaan material utama untuk produk produk A di PT ABC?

Saat ini kami menggunakan sistem BAAN dalam proses pengadaan dan menurut saya sistem BAAN ini sangat membantu dalam proses pengadaan dan menjadi penting karena menghindari kesalahan manusia dalam pekerjaan.

Lampiran 6 Hasil Wawancara dengan Staf Procurement 2

Pembahasan: Sebab Akibat Ketidaktercapaian KPI

SUBJEK	VERBATIM	KATA KUNCI
		1. 2. 3.

SUBJEK	VERBATIM	KATA KUNCI
		4.
		5.
		6.

SUBJEK	VERBATIM	KATA KUNCI
		7.
		8.
		9.
		10.
		11.

SUBJEK	VERBATIM	KATA KUNCI
		12.
		13.
		14.
		15.

SUBJEK	VERBATIM	KATA KUNCI

Lampiran 7 Hasil Wawancara dengan Kepala Departemen *Procurement*
Pembahasan: Mitigasi Risiko Implementasi Strategi

SUBJEK	VERBATIM

SUBJEK	VERBATIM

SUBJEK	VERBATIM

SUBJEK	VERBATIM

SUBJEK	VERBATIM

SUBJEK	VERBATIM

SUBJEK	VERBATIM

SUBJEK	VERBATIM

SUBJEK	VERBATIM

SUBJEK	VERBATIM

SUBJEK	VERBATIM

SUBJEK	VERBATIM

SUBJEK	VERBATIM

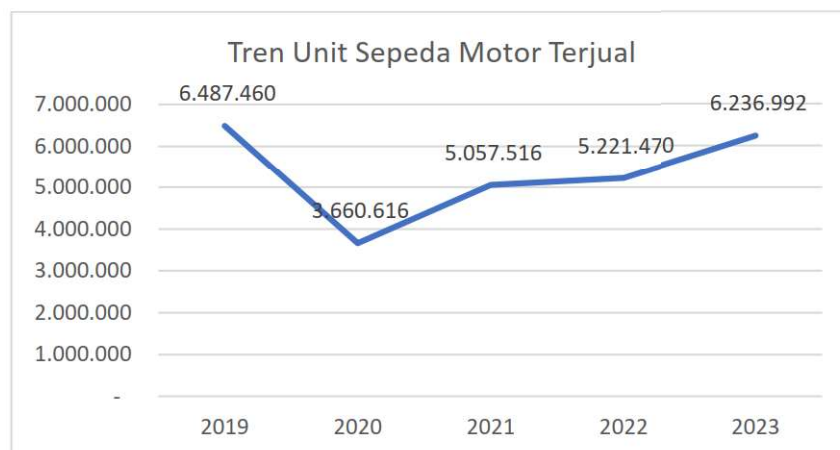
SUBJEK	VERBATIM

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah salah satu negara dengan pasar sepeda motor terbesar di dunia. Setiap tahun, jutaan unit sepeda motor terjual di seluruh Indonesia, mencerminkan tingginya permintaan akan kendaraan roda dua sebagai sarana transportasi utama. Faktor-faktor seperti kemacetan di kota-kota besar, harga yang relatif terjangkau, dan efisiensi bahan bakar menjadi pendorong utama tren penjualan ini. Meskipun sempat mengalami penurunan selama pandemi, penjualan sepeda motor telah kembali menunjukkan tren peningkatan yang stabil. Berdasarkan data yang ditunjukkan oleh AISI (Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia) tahun 2024 seperti terlihat pada Gambar 1.1 di bawah ini, jumlah pembelian sepeda motor pada tahun 2019-2023 terus mengalami peningkatan setelah adanya penurunan saat pandemi. Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa potensi masuknya PT ABC selaku perusahaan produsen part dalam sepeda motor untuk memenuhi kebutuhan pasar semakin meningkat seiring berjalannya waktu.

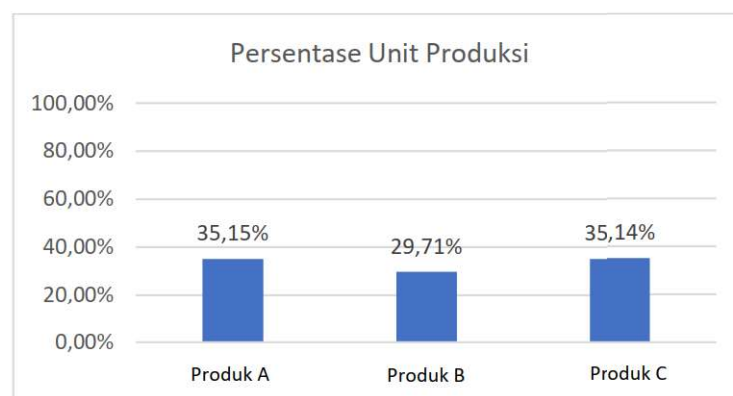


Gambar 1.1 Data Tren Pembelian Sepeda Motor (AISI, 2024)

Mengacu pada data penjualan sepeda motor dalam kurun waktu lima tahun terakhir, PT ABC turut berpartisipasi dalam memenuhi kebutuhan pasar Indonesia. Sebanyak 25% komponen otomotif yang terjual untuk sepeda motor

di Indonesia diproduksi oleh PT ABC dengan proporsi 70% komponen otomotif motor Yamaha dan 30% merek lainnya seperti Honda, Kawasaki, dan Suzuki. PT ABC, bagian dari ABC Corporation, merupakan produsen komponen suspensi otomotif terkemuka yang dikenal karena teknologi inovatif dan kualitas produk yang tinggi. PT ABC termasuk perusahaan yang memproduksi komponen otomotif menggunakan mesin berkualitas tinggi yang memenuhi standar kualitas OEM (*Original Equipment Manufacturer*). Kualitas yang baik dalam komponen otomotif perlu dipertahankan sehingga dapat menambah peluang *repeat order customer*.

Dalam proses pembelian bahan baku, departemen *procurement* menerima *planning* produksi lalu diproses menjadi *forecast* untuk kebutuhan pengadaan komponen yang selanjutnya dijadikan dasar *purchase order* kepada *supplier*. *Forecast* tersebut dibuat untuk enam bulan ke depan sehingga *supplier* dapat menyiapkan perencanaan untuk bahan baku yang dipesan oleh PT ABC. Dalam proses pembelian, PT ABC membuat *purchase order* untuk komponen lokal satu bulan sebelum pengiriman, sedangkan untuk bahan baku *supplier import* dilakukan dalam tiga bulan sebelum pengiriman.



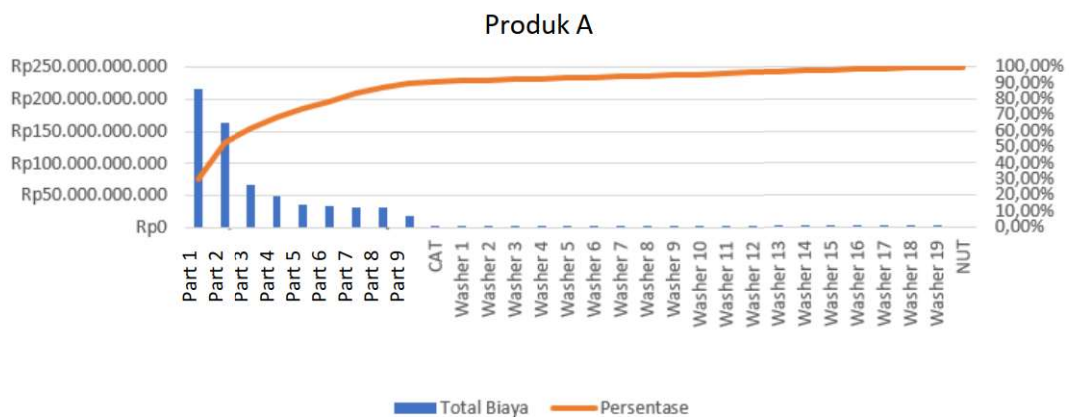
Gambar 1.2 Rata-rata Persentase *Output* Produksi Tahun 2021-2023

Penjualan produk komponen otomotif di PT ABC terdiri atas beberapa produk seperti produk A, part 6 *cushion unit*, dan komponen otomotif. Seperti terlihat pada Gambar 1.2 di atas, produk A menunjukkan persentase terbesar *output* produksi PT ABC dibandingkan dua produk lainnya dalam kurun waktu tahun 2021-2023. Selain dari sisi *output* produksi, sisi *profit* juga menunjukkan bahwa produk A lebih unggul dibandingkan dengan produk lainnya yang dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Data *Profit* 3 Produk di PT ABC

Produk	Margin Profit	Total Sales (dalam jutaan rupiah)
Produk A	3,20%	1.695.288
Produk B	2,60%	685.726
Produk C	-2,20%	881.432

Berdasarkan tabel 1.1 diatas menunjukan bahwa produk produk A memiliki *margin profit* yang lebih besar diantara kedua produk lainnya. Hal tersebut menunjukan bahwa besar peluang manfaat perbaikan yang dilakukan jika produk A dilakukan peningkatan dari sisi strategi pengadaan. Selain itu pertimbangan dari keputusan manajemen PT ABC yang memberikan pengarahannya berfokus kepada *cost reduction* dari produk yang paling banyak menguntungkan dan banyak menghabiskan biaya bahan baku. Produk A adalah komponen utama dalam sistem suspensi depan sepeda motor yang berfungsi untuk menyerap guncangan dan getaran dari permukaan jalan, sehingga memberikan kenyamanan dan stabilitas saat berkendara.



Gambar 1.3 Pareto Part Penyusun Produk A

Produk A sendiri memiliki beberapa material penyusun seperti *part 2*, *part 1*, *part 7*, *part 3*, dan 26 part lainnya. Sebanyak sembilan material utama dari produk A yaitu *part 1*, *part 2*, *part 3*, *part 4*, *part 5*, *part 6*, *part 7*, *part 8*, dan *part 9* menghabiskan 90,35% dana keseluruhan dari pembelian untuk produk produk A, seperti terlihat pada Gambar 1.3 di atas.

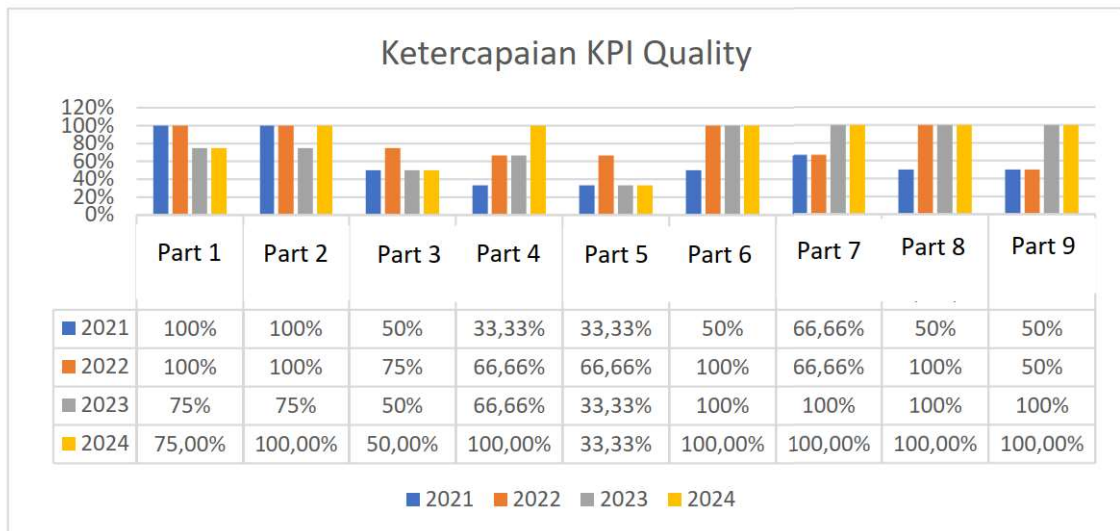
Pembelian 9 material utama tersebut menjadi perhatian utama manajemen karena dari total pembelian material sebesar Rp. 1,1 triliun untuk seluruh produk, 65,31% dialokasikan untuk material produk produk A. Berkaitan

dengan hal tersebut, maka proses pengadaan material produk A ini sangat menentukan keberhasilan pencapaian KPI dari departemen *procurement*, khususnya terkait dengan indikator kualitas dan *cost reduction*. Penjelasan KPI departemen *procurement* selengkapnya dapat dilihat dalam Tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1.2 KPI Departemen *Procurement* (Divisi *Procurement*, 2024)

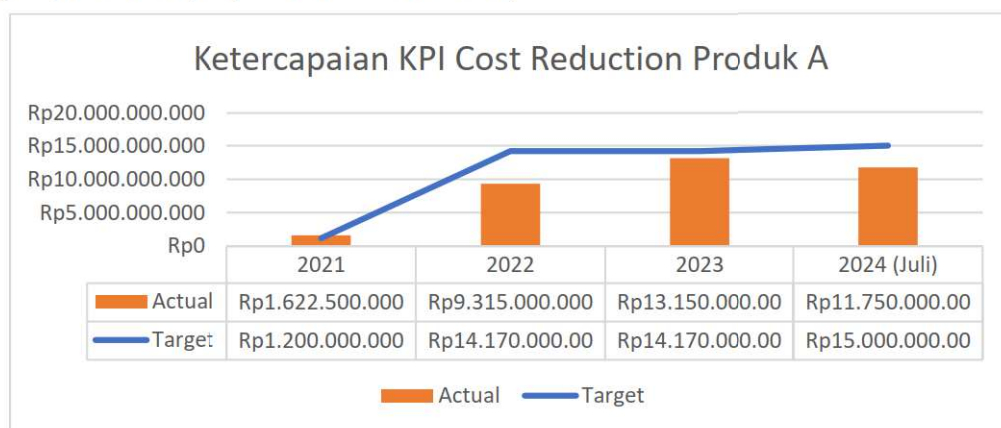
KPI	Definisi	Formula
Problem Kualitas < 1.76 ppm	Angka ppm adalah standar kualitas dari PT ABC kepada <i>supplier</i> agar kualitas dari barang baik dan nilai maksimal dari ppm adalah 1,76	Total <i>rejection/qty</i> barang <i>receiving</i> dikali 1.000.000
<i>Cost Reduction</i>	KPI <i>cost reduction</i> adalah upaya manajemen dalam mereduksi biaya produksi. Target dari manajemen untuk <i>cost reduction</i> pada tahun 2024 di departemen <i>procurement</i> adalah 61 miliar. Sedangkan untuk produk produk A difokuskan bisa mencapai <i>cost reduction</i> 15 milliar rupiah.	Jumlah penurunan harga per pcs dikalikan dengan jumlah barang selama satu tahun
<i>On Time Delivery</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Achievement</i>: Barang dikirim oleh <i>supplier</i> sesuai PO yang sudah diterbitkan PT ABC - <i>On Time Delivery</i>: Barang dikirim sesuai waktu yang sudah disepakati antara <i>supplier</i> dengan PT ABC - <i>On Time Shipment</i>: Barang dikirim sesuai jadwal ETD (<i>Estimated Time Departure</i>) - <i>On Time Custom Clearance</i>: Barang selesai dari proses bea dan cukai sesuai waktu yang telah ditetapkan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Total material yang datang sesuai PO 1 bulan - Barang tiba di PT PT ABC Indonesia sesuai jadwal yang sudah disepakati. - Barang dikirim oleh <i>supplier</i> dari luar negeri sesuai jadwal ETD. - Barang melewati proses bea dan cukai secara tepat waktu sesuai jadwal.

Material penyusun dari produk A dipasok oleh beberapa *supplier* di Indonesia dan luar negeri. Material tersebut sering kali terjadi keterlambatan pengiriman atau kualitas di bawah standar yang telah ditetapkan oleh PT ABC. Sebanyak 25-30% *supplier* PT ABC saat ini maupun baru tidak memenuhi KPI PT ABC dalam hal kualitas pada saat dilakukan peninjauan.



Gambar 1.4 Ketercapaian KPI Kualitas Per Komponen

Pada Gambar 1.4 di atas menunjukkan bahwa ketercapaian *supplier* dari setiap bahan baku untuk memenuhi standar kualitas PT ABC. Dalam Gambar 1.4 juga terlihat bahwa *supplier* bahan baku *part 3*, *part 4*, dan *part 5* selalu mendapati bahan baku tidak sesuai standar kualitas sehingga memerlukan pengerjaan ulang maupun pengembalian langsung ke *supplier*. Ketiga bahan baku utama itu memiliki *supplier* yang berbeda. Sehingga hal ini berdampak pada produksi produk A yang seharusnya bisa terjadi lebih cepat jika bahan baku sudah memiliki kualitas yang bagus. Cara agar perusahaan tetap kompetitif yaitu dengan meningkatkan kualitas produknya dan pelanggan puas dengan produk yang diproduksinya (Pratama dkk, 2023).

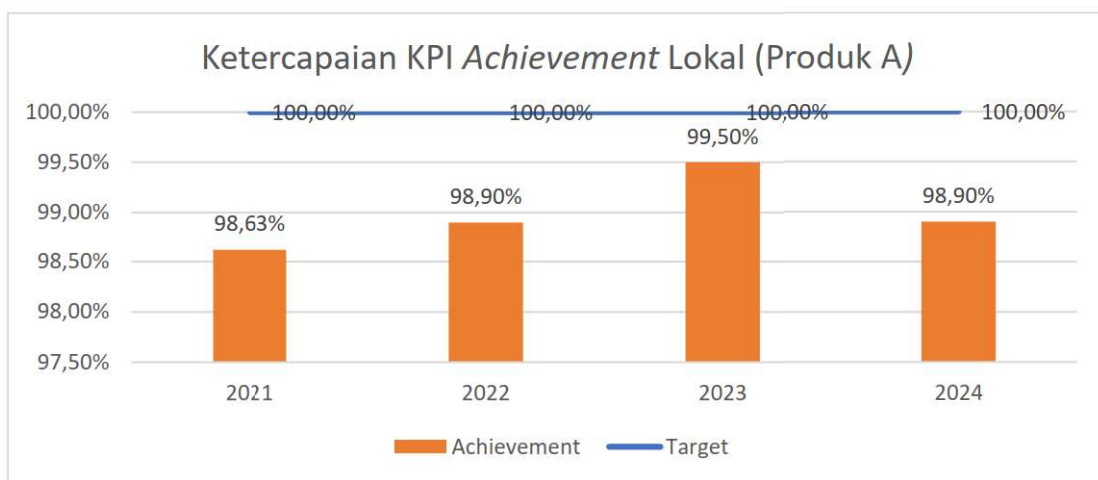


Gambar 1.5 Ketercapaian KPI Cost Reduction Produk A

Pada Gambar 1.5 menunjukkan ketercapaian KPI *cost reduction* pada produk produk A. Target *cost reduction* yang ditentukan oleh manajemen bervariasi dan dalam tiga tahun terakhir hanya pada tahun 2021 yang mencapai

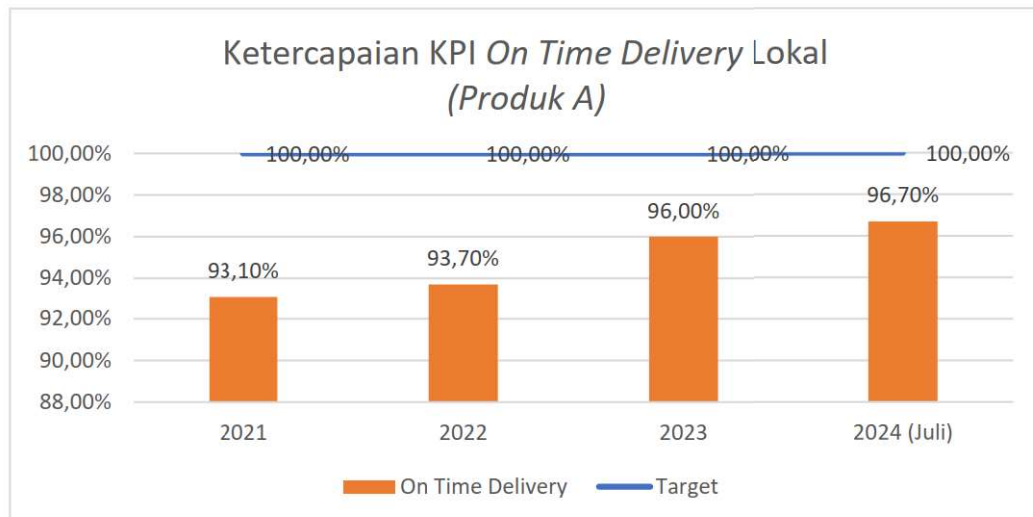
target *cost reduction* untuk produk A. Melihat bahwa produk A adalah produk yang paling banyak menyerap biaya pembelian bahan baku di seluruh produk, maka *cost reduction* untuk produk produk A adalah peluang untuk meningkatkan ketercapaian KPI dari sisi *cost reduction*.

Terkait dengan KPI *on time* pengiriman untuk *local supplier* maka target yang ditetapkan adalah 100%. Untuk target 100%, tanpa keterlambatan dari target PT ABC masih belum terpenuhi dalam 3 tahun terakhir dan saat ini sampai Juli 2024. Hal ini memengaruhi produktivitas dari PT ABC ketika barang datang terlambat dan kualitas tidak sesuai sehingga butuh waktu untuk menyiapkan kembali material yang baru.



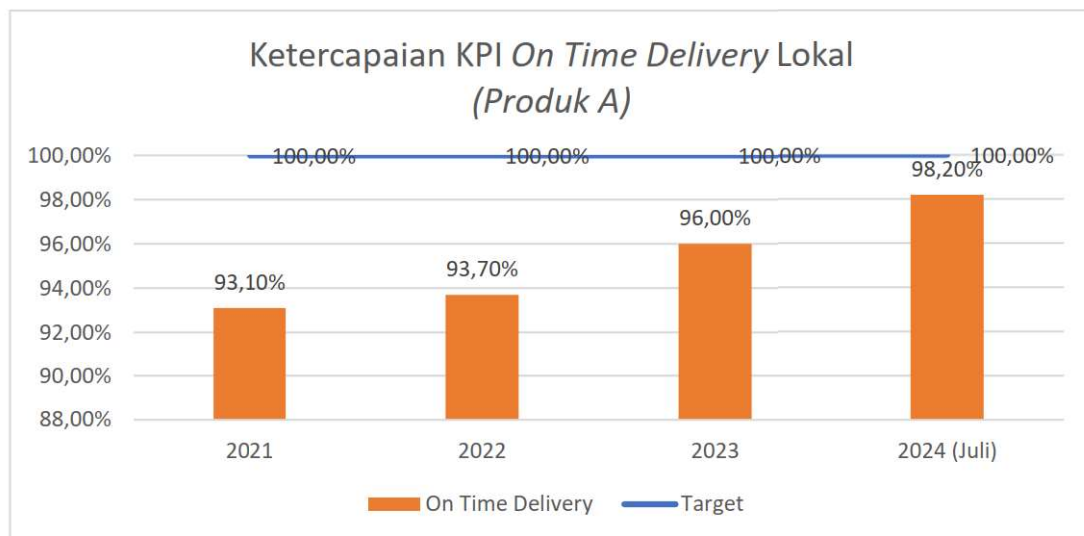
Gambar 1.6 Ketercapaian KPI Achievement Lokal Produk A

Gambar 1.6 di atas menunjukkan KPI *achievement* dari sisi *supplier lokal*. Dari seluruh *supplier* produk A, masih ada beberapa *supplier* yang tidak bisa memenuhi kuantitas pesanan dalam jangka waktu PO yaitu 1 bulan. Dalam 3 tahun terakhir dan tahun 2024 juga belum menunjukkan bahwa adanya ketercapaian KPI *achievement*. Hal ini sangat mempengaruhi produksi yang seharusnya selalu berjalan sehingga bisa memenuhi kebutuhan pasar.



Gambar 1.7 Ketercapaian KPI *On Time Delivery Lokal* (Produk A)

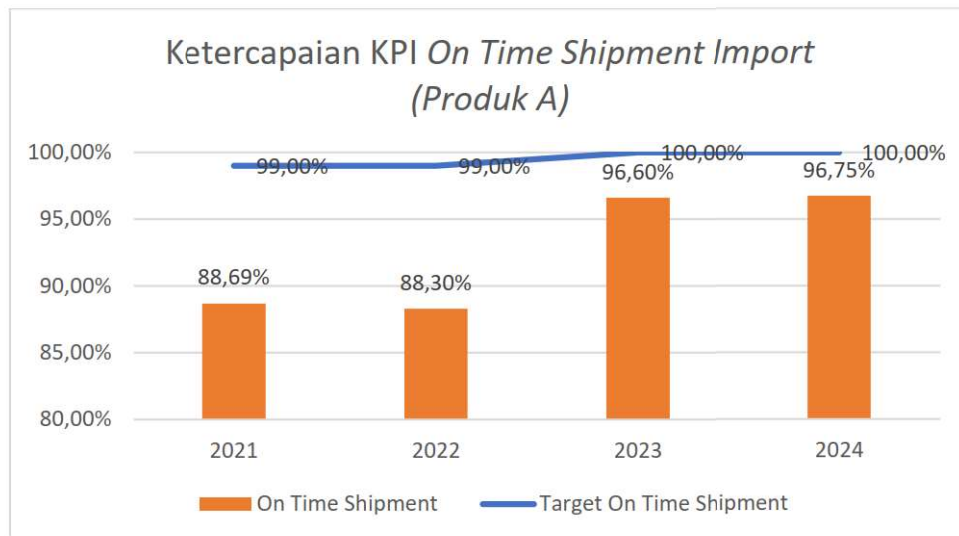
Hal ini juga terjadi pada ketercapaian KPI *on time delivery* dari PO yang diterbitkan oleh PT ABC Indonesia. Terlihat bahwa data 3 tahun terakhir dan tahun ini masih terdapat beberapa *supplier* yang belum bisa memenuhi pesanan dari sisi ketepatan waktu yang telah disepakati saat PO oleh PT ABC. Dari target yang ditentukan yaitu 100% masih belum terlihat adanya ketercapaian bahkan di tahun ini.



Gambar 1.8 Pencapaian KPI *On Time Delivery (Import Supplier)*

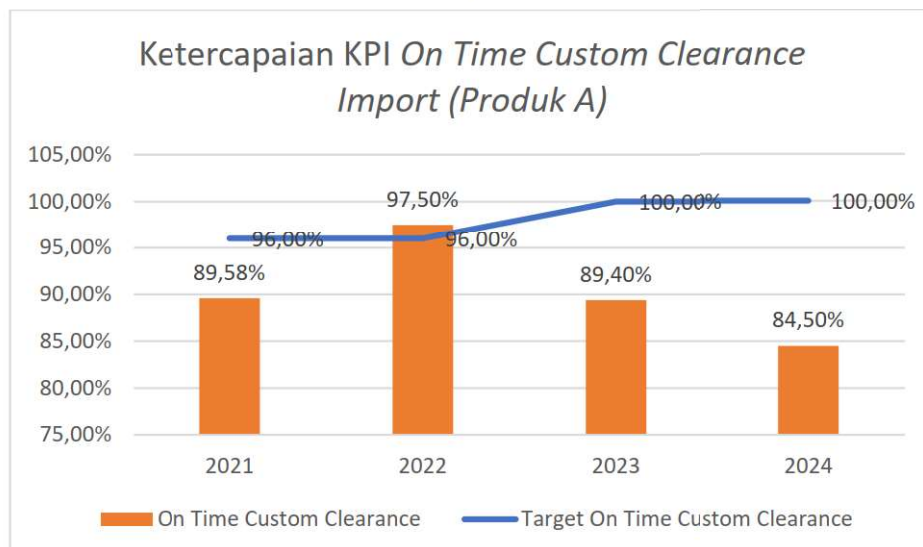
Begitu pula dengan *on time delivery import supplier* yang mengalami keterlambatan dalam pengiriman dan *custom clearance* sehingga mempengaruhi ketercapaian KPI yang seharusnya mencapai target 100%. Hasil KPI menunjukkan *import supplier* lebih rendah dibandingkan *local supplier*. Namun PT ABC masih bisa mempertahankan pemenuhan *order customer*

dengan permasalahan yang ada walaupun dengan biaya yang cukup banyak. Hal tersebut tetap menjadi target *improvement* dari PT ABC sehingga bisa meningkatkan *cost reduction* hingga *on time delivery*.



Gambar 1.9 Ketercapaian KPI *On Time Shipment Import* Produk A

Pada Gambar 1.10 terlihat bahwa KPI *on time shipment* dari sisi *import* juga belum tercapai. Hal ini disebabkan oleh *supplier* luar yang belum bisa mengirimkan bahan baku sesuai jadwal ETD. Sehingga bahan baku bisa terlambat sampai ke Indonesia untuk diproduksi.



Gambar 1.10 Ketercapaian KPI *Custom Clearance Import* (Produk A)

Setelah barang dikirim oleh *supplier* luar, barang harus sampai tepat waktu dan melewati proses bea dan cukai secara tepat waktu sesuai jadwal. Dalam hal tersebut, KPI tercapai pada tahun 2022 bahkan melewati target

manajemen. Melihat hal tersebut manajemen meningkatkan target KPI *custom clearance* , tetapi setelah target meningkat ketercapaian KPI semakin menurun sampai pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan bahwa PT ABC memerlukan strategi yang bisa meningkatkan ketercapaian KPI dari sisi pengadaan. Hal tersebut menjadi dasar disusunnya penelitian ini untuk mengatasi permasalahan KPI yang menjadi *concern* manajemen terutama dalam material inti dalam 85% *budget* material produk A di PT ABC.

Penelitian yang akan dilakukan mengusung strategi pengadaan untuk produk A. Adanya strategi pengadaan yang tepat diharapkan dapat meningkatkan ketercapaian KPI dan mendukung pertumbuhan produksi seiring dengan meningkatnya permintaan produk produk A PT ABC. Biaya pembelian memberikan kontribusi yang cukup besar sekitar 40-80 % terhadap total biaya perusahaan, sehingga *supplier* yang tidak tepat dapat menyebabkan kerugian yang tidak sedikit bagi perusahaan (Suliantoro dkk, 2014). *Supplier* merupakan salah satu mitra bisnis yang memegang suatu peranan terutama dana pengadaan yang penting dalam menjamin ketersediaan barang pasokan yang dibutuhkan oleh perusahaan (Fachrezi, 2021). Persediaan bahan baku merupakan sumber daya yang sangat penting bagi suatu perusahaan untuk menunjang kegiatan produksinya guna memenuhi kebutuhan konsumen (Ekawati dkk, 2018). Lebih dari 50% pengeluaran perusahaan manufaktur adalah untuk membeli bahan baku, sehingga pemasok memiliki pengaruh besar pada teknologi, kualitas, biaya, dan bahkan profitabilitas mereka (Rajesh & Raju, 2021). Penerapan yang tepat dari *kraljic matrix* dapat menjadi alat yang sangat efektif dalam merencanakan strategi pengadaan (Rahmawaty, 2023). Sebagian besar literatur empiris yang menerapkan atau memperluas *kraljic* portofolio matrix berfokus pada produk daripada jasa (Ye, 2021). Keberhasilan dalam menggunakan *kraljic matrix* bergantung pada ketepatan analisis pengeluaran dan pengelompokan barang atau jasa ke dalam kuadran *kraljic matrix*, serta kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis. Analisis dengan *purchasing kraljic matrix* yang dihubungkan dengan *buyer supplier matrix* dilakukan dalam melihat gabungan dari kedua strategi tersebut untuk merancang proses yang tepat bagi PT ABC. Rancangan implementasi perlu dilakukan untuk memastikan strategi pengadaan bisa tercapai dalam kurun waktu tahun 2025-2027.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana strategi pengadaan yang tepat untuk material utama produk A di PT ABC?
2. Bagaimana rencana implementasi strategi pengadaan material utama produk A di PT ABC?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menyusun strategi pengadaan yang tepat untuk material utama produk A di PT ABC
2. Merancang rencana implementasi strategi pengadaan material utama produk A di PT ABC

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah memberikan panduan konkret bagi PT ABC dalam mengembangkan strategi pengadaan material utama yang mampu meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing perusahaan pada periode 2025-2027. Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengimplementasikan praktik terbaik dalam pengadaan material dan layanan, mengurangi biaya, serta mengelola risiko yang mungkin timbul dalam proses *procurement*. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat diterapkan oleh perusahaan lain di industri yang sama untuk mengoptimalkan strategi *procurement* mereka.

1.5. Batasan Penelitian

Batasan dalam penelitian ini adalah membahas pengadaan material utama untuk produksi produk A yang menyerap $\pm 90\%$ biaya pengadaan untuk material. Pengadaan pada produk lain tidak menjadi fokus penelitian. Fokus penelitian akan terbatas pada rancangan strategi pengadaan PT ABC. Selain itu, dalam penelitian ini hanya berfokus pada data dari PT ABC dan tidak melalui penelitian langsung ke pihak *supplier* perusahaan

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penelitian ini diberikan dari permasalahan hingga terjawabnya suatu rumusan masalah. Maka dari itu, penelitian akan diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi gambaran singkat mengenai hal-hal yang mendorong dilakukannya penelitian yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian serta sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan mengenai tinjauan pustaka, yaitu teori yang dianggap relevan sebagai landasan untuk penyusunan kerangka pemikiran. Landasan teoritis yang digunakan meliputi strategi pengadaan hingga teori analisis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi uraian mengenai jenis dan rancangan penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, metode analisis data yang digunakan, serta variabel dan pengukuran

BAB IV PROFIL PERUSAHAAN

Bab ini berisi tentang profil perusahaan PT ABC, mulai dari jenis perusahaan, lokasi perusahaan, dan produk yang dihasilkan oleh perusahaan sehingga dapat memberikan informasi perusahaan.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil penelitian yang mencakup proses *procurement* saat ini dan analisa terhadap proses *procurement*. Bisa dihasilkan sebuah strategi yang terbaik untuk diterapkan di PT ABC khususnya dalam *procurement*. Dalam bab ini juga membahas terkait mitigasi risiko dalam strategi yang akan dirancang.

BAB VI IMPLEMENTASI STRATEGI DAN MITIGASI RISIKO

Pada bab ini membahas terkait rencana implementasi strategi yang dijabarkan dari formulasi strategi terpilih yang telah dibahas. Dalam bab ini juga

membahas terkait mitigasi risiko terhadap strategi yang diimplementasikan pada PT ABC

BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian tesis. Dalam bab ini berisi kesimpulan yang diambil dari hasil analisis dan pembahasan. Selanjutnya memberikan saran yang berhubungan dengan topik permasalahan serta saran untuk penelitian selanjutnya dan keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitiannya.

BAB 2

KAJIAN TEORI

2.1. Pengadaan

Pengadaan adalah proses mendapatkan barang dan jasa dalam rantai pasokan. Manajer pengadaan perlu merancang strategi yang bertujuan meningkatkan profitabilitas dalam rantai pasokan. Pengadaan barang dan jasa merupakan upaya pihak pengguna dalam mewujudkan atau mendapatkan barang/jasa yang dibutuhkannya memakai proses serta metode tertentu agar tercapai kesepakatan spesifikasi, waktu, harga, dan kesepakatan lain (Azizah & Maryono, 2024). Pengelolaan strategi bertujuan untuk menghasilkan keputusan optimal dalam mengatasi masalah terkait kebijakan dan operasional pengadaan, sehingga fungsi pengadaan barang dan jasa dapat mencapai performa yang diinginkan (Wirdianto dkk, 2024). Pengadaan barang atau jasa adalah proses memperoleh barang dan jasa dengan biaya yang paling efisien, dengan kualitas dan kuantitas yang sesuai, serta pada waktu dan tempat yang tepat, untuk memberikan manfaat langsung bagi pemerintah, perusahaan, atau individu melalui sebuah kontrak (Martono & Simanjuntak, 2021). Tujuan pengadaan atau *procurement* adalah untuk mendapatkan nilai lebih dari rantai pasokan (Prakosa & Pujawan, 2024).

Pengadaan barang atau jasa meliputi seluruh proses yang dimulai dari perencanaan awal, persiapan, perizinan, penetapan pemenang lelang, hingga tahap pelaksanaan dan administrasi dalam pengadaan barang, pekerjaan, atau jasa, termasuk jasa konsultasi teknis, keuangan, hukum, maupun jasa lainnya (Sutedi, 2016). Menurut Handoko, persediaan material adalah sumber daya yang disimpan oleh organisasi dalam bentuk bahan mentah dan nyata, yang bertujuan untuk mendukung kelancaran proses produksi dalam rangka memenuhi kebutuhan pasar (Noerpratomo, 2018).

Proses pengadaan memengaruhi berbagai aspek bisnis dan memerlukan pemahaman mendalam tentang manajemen rantai pasokan, pengadaan bahan baku, serta pencapaian target pembelian. Efektivitas pengadaan yang baik memainkan peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan, seperti memastikan ketersediaan barang dan jasa yang berkualitas, efisiensi dalam pengeluaran, serta menjaga integritas dan

transparansi dalam proses pengadaan (Maysarah, 2023). Perusahaan di berbagai sektor bergantung pada keahlian manajemen pasokan untuk menemukan dan mengelola hubungan dengan *supplier* eksternal, memastikan barang yang diperlukan diperoleh dengan harga terbaik.

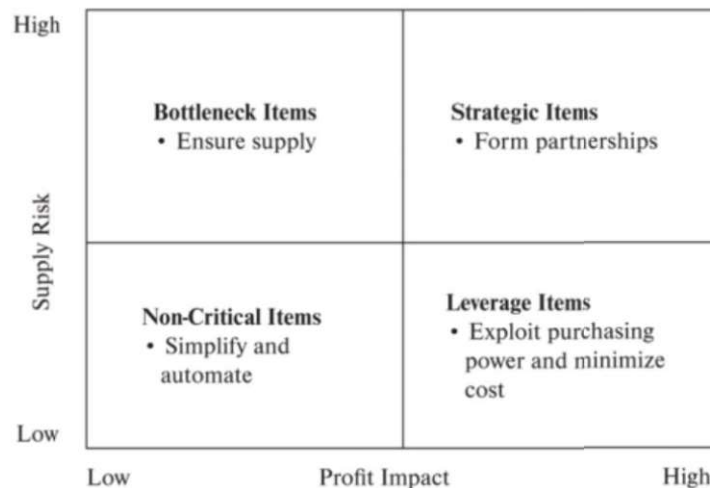
Peran pengadaan secara umum mencakup berbagai tanggung jawab, mulai dari pemilihan *supplier*, negosiasi kontrak, hingga pembelian produk. Peran ini juga memiliki dampak strategis bagi perusahaan dan tujuan-tujuannya (Qolbina dkk, 2024). Ruang lingkup pekerjaan dan SOP perusahaan mencakup berbagai prosedur pengadaan, mulai dari administrasi dan aspek hukum hingga pengadaan barang untuk proyek internal, memastikan bahwa fungsi pengadaan berlangsung sesingkat dan seefisien mungkin. Proses pengadaan barang atau jasa berperan sebagai indikator pendukung dalam menjalankan kegiatan operasional suatu instansi ataupun perusahaan (Deborah dkk, 2023).

2.2. Kraljic Portfolio Purchasing Matrix

Kraljic berpendapat bahwa strategi pasokan perusahaan harus didasarkan pada dua faktor yaitu dampak terhadap keuntungan dan risiko pasokan (Simchi-Levi, 2021). Kraljic memperkenalkan Kraljic Portfolio Matrix (KPM) sebagai pendekatan portofolio yang komprehensif untuk pembeli, yang berfungsi sebagai alat analisis untuk mengoptimalkan pemanfaatan kemampuan *supplier* yang beragam (Ulkhag & Pratiwi, 2024). *Kraljic matrix* merupakan alat yang efisien untuk mengembangkan strategi *procurement* dan dapat dengan mudah dilakukan (Kovac-Alvarado dkk., 2022). Menurut Kraljic, strategi pengadaan perusahaan bergantung pada dua elemen utama: tingkat kepentingan pengadaan dan kompleksitas pasar pasokan yang tersedia (Simchi-Levi, 2021). Kraljic adalah sebuah metode yang digunakan untuk mengklasifikasikan produk dalam matriks portofolio berdasarkan dua dimensi: dampak keuntungan dan risiko pasokan (rendah dan tinggi) (Akbar & Pramono, 2024). Berikut penjelasan dari setiap dimensi (Rahmawaty, 2023):

1. *Profit Impact*: Diukur berdasarkan volume pembelian, persentase dari total biaya pembelian, dampak dari kualitas produk, atau potensi pertumbuhan bisnis. *Profit impact* juga dilihat seberapa signifikan dampak pembelian barang/jasa terhadap profit perusahaan.

2. *Supply Risk*: Dinilai berdasarkan aspek ketersediaan, jumlah *supplier*, permintaan pasar yang kompetitif, potensi produksi atau peluang, serta risiko terkait penyimpanan dan alternatif yang tersedia. Hal tersebut menunjukkan sejauh mana risiko yang dihadapi perusahaan dalam memperoleh barang/jasa yang diperlukan dari *supplier*.



Gambar 2.1 Portofolio *Purchasing Kraljic Matrix*

Adapun portofolio purchasing kraljic matrix dapat dilihat pada Gambar 2.1 diatas. Matrix ini mengusulkan empat kategori item: strategic items, leverage items, bottleneck items, dan non-critical items (Muningrum & Kusumastuti, 2021). Berikut penjelasan terperinci tentang matriks pasokan Kraljic sebagai berikut (Simchi-Levi, 2021):

1. Kuadran *Leverage*

Barang dalam kategori ini memiliki nilai pembelian yang tinggi serta dampak besar terhadap profitabilitas, namun risiko pasokan rendah (Ghadge dkk, 2017). Karena pembeli memiliki kekuatan negosiasi yang kuat, strategi yang dianjurkan adalah memanfaatkan persaingan antar *supplier* untuk memaksimalkan keuntungan. Hal ini bisa dilakukan melalui tender secara berkala dan negosiasi harga. Namun, penting untuk tidak menurunkan harga terlalu rendah agar kualitas dan kelangsungan pasokan tidak terpengaruh.

2. Kuadran *Bottleneck*

Barang dalam kuadran ini memiliki pengeluaran rendah dan dampak kecil pada profitabilitas, namun risiko pasokannya tinggi. Fokus

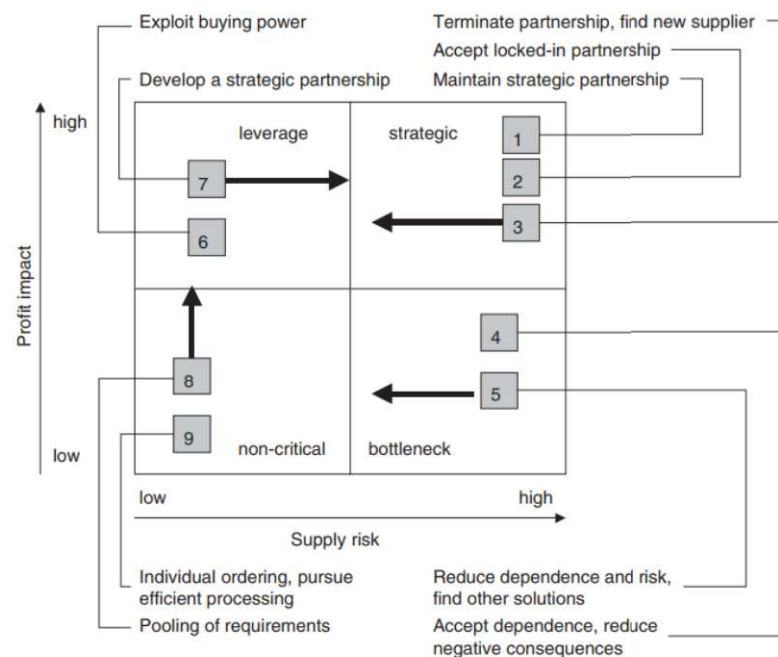
pada mengurangi risiko pasokan dengan standar produk yang lebih luas atau mencari pengganti dengan risiko pasokan lebih rendah. Menjaga hubungan jangka panjang dengan *supplier* dan menyediakan cadangan stok juga krusial.

3. Kuadran *Strategic*

Barang dalam kategori ini memiliki dampak tinggi terhadap profitabilitas dan risiko pasokan yang juga tinggi. Pengadaan harus dilakukan dengan sangat hati-hati. Strategi meliputi pengembangan hubungan jangka panjang dengan *supplier* serta diversifikasi sumber pasokan untuk mengurangi risiko.

4. Kuadran *Non-Critical*

Barang di kuadran ini memiliki dampak kecil pada profitabilitas dan risiko pasokan yang rendah. Fokus pada efisiensi proses pengadaan, seperti pembelian otomatis atau penggunaan katalog, karena barang-barang ini tidak memberikan dampak signifikan terhadap keuntungan.



Gambar 2.2 Strategi Kraljic Portofolio *Matrix* (Caniëls & Gelderman, 2005)

Dengan menggunakan matriks Kraljic, jelas bahwa setiap jenis produk memerlukan pendekatan pengadaan yang berbeda. Keberhasilan strategi pengadaan bergantung pada implementasi strategi yang sesuai oleh tim

procurement. Strategi yang dihasilkan dari *kraljic matrix* dapat meningkatkan kualitas produk, meningkatkan fleksibilitas operasional, *lead time* yang lebih pendek, dan *cost reduction* (Bianchini dkk., 2019). Dalam menentukan bahan baku dalam *kraljic matrix*, berikut beberapa kriteria dari sisi *supply risk* dan *profit impact* yang menjadi pertimbangan dalam menentukan posisi *high* dan *low* dalam *matrix*.

Tabel 2.1 Kriteria *Supply Risk* dan *Profit Impact* (Handoko & Rinawati, 2014)

Dimensi	Kriteria
Supply Risk	Risiko penyimpanan
	Ketersediaan item pengganti
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial
	Kompetisi
	Kelangkaan item
	<i>Lead time</i>
Profit Impact	Harga item
	Volume jumlah pembelian
	Kualitas item

2.3. Buyer-Supplier Power Matrix

Matriks kekuatan pembeli dan *supplier* (*buyer-supplier power matrix*) adalah alat analisis yang digunakan untuk memahami dinamika kekuatan antara pembeli dan *supplier* dalam suatu rantai pasokan atau pasar (Cox, 2004). Matriks ini membantu mengidentifikasi bagaimana kekuatan dan kelemahan relatif dari kedua pihak dapat mempengaruhi hubungan mereka dan keputusan bisnis strategis. Matriks ini biasanya terdiri atas dua dimensi utama:

1. Kekuatan Pembeli (*Buyer Power*):

Mengukur sejauh mana pembeli memiliki kekuatan atau pengaruh dalam hubungan mereka dengan *supplier*. Pembeli yang memiliki kekuatan tinggi dapat menekan *supplier* untuk mendapatkan harga lebih

rendah, kualitas yang lebih baik, atau persyaratan lainnya yang lebih menguntungkan.

2. Kekuatan *Supplier* (*Supplier Power*):

Mengukur sejauh mana *supplier* memiliki kekuatan atau pengaruh dalam hubungan mereka dengan pembeli. *Supplier* yang memiliki kekuatan tinggi dapat menetapkan harga yang lebih tinggi, memberikan produk dengan kualitas tertentu, atau mengatur syarat penjualan yang lebih menguntungkan bagi mereka.

Attributes to Buyer Power Relative to Supplier	HIGH	BUYER DOMINANCE (>) Few buyers/many suppliers Buyer has high % share of total market for supplier Supplier is highly dependent on buyer for revenue with few alternatives Supplier's switching costs are high Buyer's switching costs are low Buyer's account is attractive to supplier Supplier's offering is a standardized commodity Buyer's search costs are low Supplier has no information asymmetry advantages over buyer	INTERDEPENDENCE (=) Few buyers/few suppliers Buyer has relatively high % share of total market for supplier Supplier is highly dependent on buyer for revenue with few alternatives Supplier's switching costs are high Buyer's switching costs are high Buyer's account is attractive to supplier Supplier's offering is relatively unique Buyer's search costs are relatively high Supplier has moderate information asymmetry advantages over buyer
	LOW	INDEPENDENCE (0) Many buyers/many suppliers Buyer has relatively low % share of total market for supplier Supplier has little dependence on buyer for revenue and has many alternatives Supplier's switching costs are low Buyer's switching costs are low Buyer's account is not particularly attractive to supplier Supplier's offering is a standardized commodity Buyer's search costs are relatively low Supplier has very limited information asymmetry advantages over buyer	SUPPLIER DOMINANCE (<) Many buyers/few suppliers Buyer has low % share of total market for supplier Supplier has no dependence on buyer for revenue and has many alternatives Supplier's switching costs are low Buyer's switching costs are high Buyer's account is not particularly attractive to supplier Supplier's offering is relatively unique Buyer's search costs are very high Supplier has substantial information asymmetry advantages over buyer
		LOW	HIGH
		Attributes to Supplier Power Relative to Buyer	

Gambar 2.3 *Buyer-Supplier Power Matrix* (Cox, 2004)

Matriks ini membagi hubungan pembeli-*supplier* ke dalam empat kuadran, berdasarkan kombinasi tingkat kekuatan pembeli dan *supplier* (Cox, 2004):

1. *Buyer Dominance* (Dominasi Pembeli)

Buyer dominance terjadi ketika pembeli memiliki kekuatan yang jauh lebih besar dibandingkan *supplier*. Dalam situasi ini, pembeli dapat mendikte syarat dan ketentuan transaksi, seperti harga, kualitas produk, waktu pengiriman, dan layanan tambahan. Situasi ini sering terjadi di pasar di mana terdapat banyak *supplier* tetapi hanya sedikit pembeli besar. Misalnya, dalam industri ritel besar di mana pengecer besar memiliki banyak *supplier* kecil yang bersaing untuk mendapatkan kontrak.

Dalam konteks ini, *supplier* mungkin menghadapi margin keuntungan yang tipis dan tekanan konstan untuk memenuhi persyaratan pembeli, karena mereka sangat bergantung pada permintaan dari pembeli besar tersebut.

2. *Supplier Dominance* (Dominasi *Supplier*)

Supplier dominance adalah kebalikan dari *buyer dominance*, di mana *supplier* memiliki kekuatan yang lebih besar daripada pembeli. Dalam kasus ini, *supplier* memiliki kendali lebih besar atas syarat-syarat transaksi. Dominasi *supplier* terjadi ketika *supplier* memiliki posisi monopoli atau menawarkan produk Atau layanan yang unik dan sulit untuk digantikan oleh pembeli. Contoh klasiknya adalah *supplier* material penting atau teknologi tertentu yang hanya tersedia dari sumber terbatas. Dalam situasi ini, *supplier* dapat menetapkan harga yang lebih tinggi dan mengatur syarat kontrak yang lebih menguntungkan bagi mereka, karena pembeli memiliki sedikit alternatif lain.

3. *Interdependence* (Saling Ketergantungan)

Interdependence adalah kondisi di mana baik pembeli maupun *supplier* memiliki kekuatan yang seimbang dan saling bergantung satu sama lain untuk kesuksesan mereka. Dalam hubungan ini, kedua belah pihak memiliki pengaruh yang cukup besar dan cenderung terlibat dalam negosiasi yang intens untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Situasi ini biasanya terjadi ketika ada ketergantungan tinggi antara produk Atau jasa yang ditawarkan *supplier* dengan kebutuhan pembeli, serta ketika kedua belah pihak memiliki alternatif yang terbatas. Misalnya, dalam industri teknologi tinggi di mana pembeli dan *supplier* saling membutuhkan untuk inovasi dan pengembangan produk. Dalam hubungan yang saling bergantung ini, ada dorongan untuk kerjasama yang erat, karena keberhasilan satu pihak bergantung pada keberhasilan pihak lain.

4. *Independence* (Independensi)

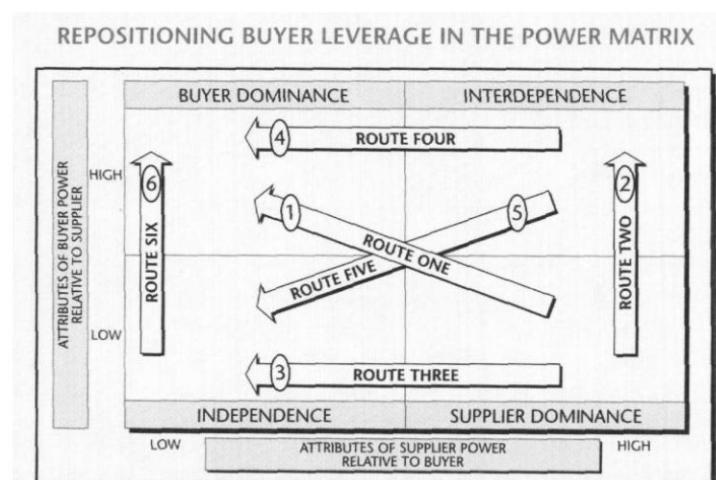
Independence menggambarkan situasi di mana baik pembeli maupun *supplier* memiliki kekuatan yang rendah dan tidak terlalu bergantung satu sama lain. Dalam kasus ini, hubungan bisnis bersifat longgar dan tidak ada pihak yang memiliki pengaruh signifikan terhadap pihak lain. Hal ini

bisa terjadi di pasar yang sangat kompetitif dengan banyak *supplier* dan pembeli, di mana kedua belah pihak memiliki banyak alternatif dan dapat dengan mudah menggantikan satu sama lain. Dalam hubungan yang independen, negosiasi mungkin sederhana, dan persyaratan transaksi cenderung standar tanpa banyak tawar-menawar.

Konsep-konsep ini untuk membantu perusahaan menganalisis dan memahami posisi mereka dalam hubungan pembeli-*supplier*. Dengan memahami jenis dominasi atau ketergantungan yang ada, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif, baik untuk memanfaatkan kekuatan mereka atau mengurangi kerentanan mereka terhadap kekuatan pihak lain.

Matriks ini digunakan untuk membantu organisasi dalam menentukan strategi *supplier* dan *buyer*. Dengan memahami posisi mereka dalam matriks, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih baik tentang hubungan dengan *supplier* atau pelanggan mereka. Misalnya, jika sebuah perusahaan menemukan dirinya dalam kuadran 2 (kekuatan *supplier* tinggi), mereka mungkin perlu mencari *supplier* alternatif untuk mengurangi ketergantungan mereka.

Cox dalam jurnalnya kemungkinan besar membahas bagaimana kekuatan ini mempengaruhi struktur pasar dan hubungan antara berbagai pelaku di dalamnya, serta bagaimana perusahaan dapat menggunakan analisis ini untuk keuntungan kompetitif.



Gambar 2.4 Strategi *Buyer Supplier Power Matrix* (Cox, 2001)

Gambar 2.4 di atas menunjukkan bahwa beberapa rute yang dilakukan untuk memindahkan posisi *matrix* ke arah *buyer dominance*, berikut penjelasan untuk gambar tersebut:

Rute 1: Supplier Dominance ke Buyer Dominance

1. Meningkatkan pangsa pasar pembeli
2. Meningkatkan jumlah *supplier* di pasar
3. Meningkatkan ketergantungan *supplier* terpilih pada pembeli
4. Menciptakan komoditisasi dan standarisasi pasokan
5. Memastikan transparansi biaya dan kualitas

Rute 2: Supplier Dominance to Interdependence

1. Meningkatkan pangsa pasar pembeli
2. Meningkatkan jumlah *supplier*
3. Bekerja sama dengan *supplier* pilihan untuk berbagi teknologi/inovasi
4. Mengunci *supplier* berkualitas tinggi
5. Menciptakan diferensiasi produk/layanan yang dimiliki bersama

Rute 3: Supplier Dominance to Independence

1. Meningkatkan jumlah *supplier*
2. Mendorong *supplier* pengganti
3. Menciptakan komoditisasi dan standardisasi
4. Berinovasi untuk mengurangi biaya pencarian pembeli
5. Menurunkan hambatan untuk masuk bagi pendatang baru

Rute 4: Interdependence to Buyer Dominance

1. Meningkatkan pangsa pasar pembeli
2. Meningkatkan jumlah *supplier*
3. Meningkatkan ketergantungan *supplier* pilihan pada pembeli
4. Meningkatkan komoditisasi dan standarisasi pasokan
5. Mengurangi kontrol *supplier* atas hak kekayaan intelektual

Rute 5: *Independence to Interdependence*

1. Meningkatkan pangsa pasar pembeli
2. Pilih *supplier* pilihan untuk hubungan kerja yang erat
3. Meningkatkan ketergantungan *supplier* pada bisnis pembeli
4. Mengunci *supplier* dengan kemampuan yang berbeda dibandingkan dengan pesaing mereka
5. Menciptakan diferensiasi produk/layanan yang dimiliki bersama

Rute 6: *Independence ke Buyer Dominance*

1. Meningkatkan pangsa pasar pembeli
2. Pilih *supplier* dengan ketergantungan yang relatif tinggi pada pembeli
3. Mengurangi biaya pencarian pembeli
4. Mencari tingkat komoditisasi dan standarisasi yang maksimal
5. Meningkatkan daya tarik akun pembeli kepada *supplier*

2.4. Manajemen Risiko

Risiko adalah peluang atau kemungkinan terjadinya bahaya, kerugian, cedera, atau dampak merugikan lainnya, di mana sesuatu yang berisiko berarti menghadapi bahaya (Tinambunan & Sutrisno, 2022). Dalam konteks ini, risiko digunakan untuk menunjukkan dampak negatif. Risiko selalu berhubungan dengan kemungkinan atau potensi terjadinya suatu peristiwa, kondisi, atau situasi yang dapat menyebabkan kerugian dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, risiko selalu terkait dengan unsur ketidakpastian. Risiko juga bisa disebut (Tinambunan & Sutrisno, 2022):

1. *Risk is The Possibility of Loss*, yang berarti risiko adalah kemungkinan terjadinya kerugian, dengan peluang peristiwa ini berada di antara nol dan satu.
2. *Risk is Uncertainty*, yaitu ketidakpastian yang bisa bersifat objektif atau subjektif.
3. *Risk is The Dispersion of Actual from Expected Results*, yang dalam hal ini berarti risiko adalah penyimpangan hasil aktual dari yang diharapkan.

4. *Risk is The Probability of Any Outcome Different from The One Expected*, yakni risiko adalah kemungkinan hasil berbeda dari yang diharapkan.

Dalam buku Manajemen Risiko (Kristiana dkk, 2022) disebutkan bahwa tahapan manajemen risiko terdiri atas mengidentifikasi risiko, mengukur risiko, dan mengelola risiko.

1. Mengidentifikasi Risiko

Dalam mengidentifikasi risiko, dilakukan analisa kemungkinan timbulnya risiko dalam suatu kegiatan. Risiko ini bisa negatif maupun positif yang bisa memberikan dampak kedalam kegiatan tersebut. Tujuan dari identifikasi tersebut yaitu mengembangkan daftar dan sumber risiko, mengetahui penyebab terjadi risiko, waktu terjadi, dampak negatif, dan bisa mengkategorikan risiko tersebut. Dalam mengumpulkan risiko tersebut, dapat dilakukan review dokumentasi, laporan kegiatan, SOP, dan kegiatan lainnya yang sudah terjadi. Hal tersebut menjadi dasar identifikasi risiko yang bisa dilakukan dengan brainstorming, kuesioner, audit, ataupun inspeksi.

Parameter	Deskripsi
Jarang terjadi	Peristiwa ini hanya muncul pada keadaan yang luar biasa jarang.
Agak jarang terjadi	Peristiwa ini jarang terjadi.
Mungkin terjadi	Peristiwa ini kadang terjadi pada suatu waktu
Sering terjadi	Peristiwa ini pernah terjadi dan mungkin terjadi lagi.
Hampir pasti terjadi	Peristiwa ini sering muncul pada berbagai keadaan.

Gambar 2.5 Parameter Probabilitas Risiko

2. Menilai Risiko

Saat melakukan pengukuran risiko, data historis dapat digunakan sebagai tolak ukur agar membuat penilaian terhadap risiko yang akan terjadi. Dimensi pengukuran risiko terdiri dari 2 dimensi yaitu probabilitas terjadinya risiko atau frekuensi kejadian dan impact atau tingkat keseriusan kerugian dari risiko. Risiko ini terdiri dari 3 level penilaian yaitu zona tinggi, sedang, dan rendah.

3. Respon Risiko

Risiko selalu berkaitan dengan kemungkinan terjadi akibat yang akan timbul dalam kerugian. Dalam hal tersebut, kerugian bisa dikatakan tidak pasti. Ketidakpastian tersebut dapat didefinisikan dari sisi waktu perencanaan, keterbatasan informasi, keterbatasan pengetahuan, bahkan keterampilan seseorang dalam mengambil keputusan. Ada 4 bagian dari sisi mengendalikan untuk merespon risiko tersebut yaitu menghindari, mengendalikan, mentransfer, dan menghadapi untuk mengatasi.

2.5. Kerangka Analisis

Kerangka analisis ini dirancang untuk mengembangkan strategi pengadaan material utama produksi produk A di PT ABC untuk periode 2025-2027. Langkah-langkah dalam kerangka analisis ini meliputi:

1. Analisis Kinerja KPI *Procurement*

Dalam analisis KPI *procurement*, dapat memberikan gambaran lebih jelas terkait KPI yang telah disusun oleh manajemen PT ABC. KPI ini dianalisis berdasarkan ketercapaian selama 3 tahun ke belakang dan usaha manajemen dalam mengatasi hal tersebut.

2. Analisis Sebab Akibat KPI Departemen *Procurement*

Setelah dilakukan analisis berdasarkan KPI selama 3 tahun, lalu dilakukan analisis sebab akibat dari kondisi kinerja divisi *procurement* di PT ABC. Dengan mengetahui hal tersebut, sehingga dilakukan juga analisis akibat yang ditimbulkan dari kondisi saat ini.

3. Pemetaan Kondisi PT ABC dan *Supplier*

Pemetaan kondisi PT ABC dan *supplier* dilakukan untuk mengetahui bagaimana alur pemesanan, kriteria dan proses seleksi *supplier*, jumlah *supplier*, dan rencana yang akan datang. Pemetaan kondisi ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana proses umum *procurement* di PT ABC.

4. Kategorisasi Material Berbasis *Portofolio Purchasing Kraljic Matrix*

Kategorisasi material pada *kraljic matrix* dilihat dari aspek *supply risk* dan *profit impact*. Sisi *supply risk* meninjau risiko penyimpanan, ketersediaan item pengganti, jumlah *supplier* yang digunakan, jumlah *supplier* yang potensial, kompetisi, kelangkaan item, dan *lead time*.

Sedangkan *profit impact* meninjau harga item, volume jumlah pembelian, dan kualitas item. Hal tersebut akan menunjukkan posisi material kedalam 4 matrix yaitu *strategic items*, *leverage items*, *bottleneck items*, dan *non-critical items*. Kategorisasi material ini dilakukan untuk 9 bahan baku utama yang menjadi fokus dari penelitian dengan fokus strategi berbeda di setiap *matrix*.

5. Kategorisasi Material Berbasis *Buyer Supplier Power Matrix*

Buyer-Supplier Power Matrix: Mengevaluasi hubungan antara PT ABC dan *supplier* berdasarkan tingkat kekuatan relatif masing-masing pihak. Hubungan ini dikategorikan ke dalam empat pola: *buyer dominance*, *supplier dominance*, *interdependence*, dan *independence*. Kategorisasi material ini dilakukan untuk 9 bahan baku utama yang menjadi fokus dari penelitian.

6. Perumusan Strategi Pengadaan

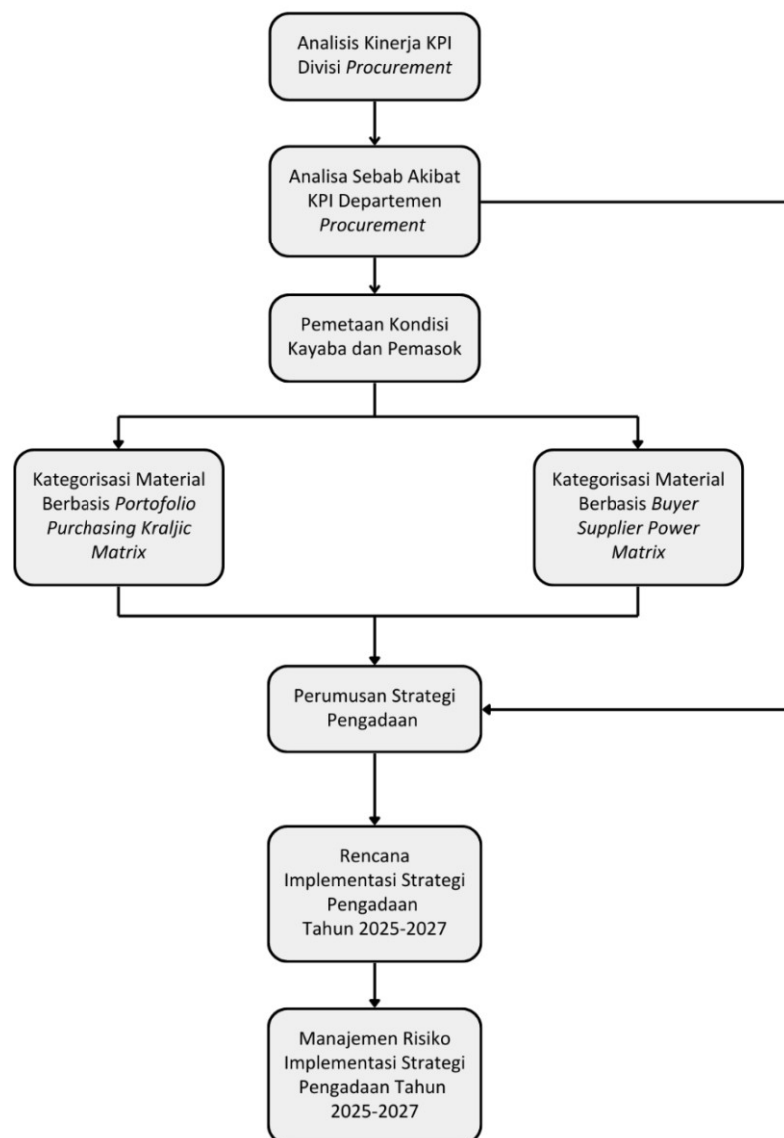
Dalam tahap ini dilakukan perumusan strategi dari hasil analisis kategorisasi material berbasis *kraljic matrix* dan *supplier buyer power matrix*. Perumusan strategi pengadaan ini dianalisis dengan sebab akibat dari ketidaktercapaian KPI dan praktik strategi saat ini di PT ABC.

7. Rencana Implementasi Strategi Pengadaan Tahun 2025-2027

Strategi yang telah dibuat dilakukan rencana implementasi dari tahun 2025-2027. Rencana implementasi meliputi waktu, tempat, *Person In Charge* (PIC), sumber daya, pemantauan dan evaluasi.

8. Manajemen Risiko Implementasi Strategi Pengadaan Tahun 2025-2027

Dalam menerapkan strategi pengadaan yang akan dilakukan di PT ABC, dilakukan mitigasi risiko untuk mengurangi risiko yang akan timbul dalam penerapannya. Mitigasi risiko sangat penting dalam penerapan strategi pengadaan material utama untuk produk produk A di PT ABC pada tahun 2025-2027 karena memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi potensi risiko yang dapat mengganggu rantai pasokan dan produksi, seperti fluktuasi harga material, keterlambatan pengiriman, atau perubahan regulasi.



Gambar 2.6 Kerangka Analisis

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat deskriptif dan analisis. Deskriptif dalam penelitian kualitatif berarti menggambarkan dan menjabarkan peristiwa, fenomena dan situasi sosial yang diteliti. Analisis berarti memaknai dan menginterpretasikan serta membandingkan data hasil penelitian (Ultavia dkk, 2023). Penelitian kualitatif memiliki beberapa karakteristik. Beberapa karakteristik yang dapat disebutkan adalah peneliti memiliki derajat sama dengan subjek penelitian, kesamaan dalam berinteraksi, deskripsi secara detail tentang kejadian, situasi, fenomena, dan mengutamakan kualitas partisipan dari segi pengalaman (Waruwu, 2023).

Melalui penelitian kualitatif dengan penelitian terapan (*applied research*), yang bertujuan untuk menerapkan teori ilmiah dalam konteks praktis dan melihat bagaimana penerapan tersebut terjadi di lapangan (Miza dkk, 2022). Penelitian terapan ini berfokus pada pemahaman mengenai apa yang sebenarnya terjadi di lapangan dan bagaimana teori yang ada dapat diaplikasikan untuk memecahkan masalah nyata (Rachmawati, 2007). Karakter kualitatif pada prinsipnya lebih mengunggulkan pada pandangan deskriptif kepada data- data yang didapat dari lapangan (Ultavia dkk., 2023). Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan penelitian kualitatif, yang bertujuan untuk mengungkapkan kenyataan yang terjadi dengan cara yang holistik dan mendalam. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk memperoleh gambaran secara sistematis tentang fenomena yang diteliti, dengan mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan analisis dokumen (Emzir, 2019). Melalui pendekatan ini, penelitian dapat memberikan wawasan yang kaya dan mendetail mengenai penerapan teori dalam konteks praktis, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori ilmiah, tetapi juga memberikan solusi praktis yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan praktik di lapangan (Yuliani, 2018)

3.1.1 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara semi terstruktur dari proses *procurement* saat ini di departemen *procurement* berdasarkan data yang dibutuhkan. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari perusahaan yang berhubungan dengan proses operasi yang mendukung penjelasan permasalahan penelitian berupa dokumentasi, laporan, serta data pendukung lainnya yang sudah ada (Sulung & Muspawi, 2024).

3.1.2 Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini yaitu di PT ABC yang beralamat di Blok II No.4, Jl. Jawa Kawasan Industri MM No.2100, Jatiwangi, Kec. Cikarang Barat, Kabupaten Bekasi, Jawa Barat 17520

3.2. Metode Pengambilan Data

Tabel 3.1 Metode Pengambilan Data

No	Tahapan Analisis	Data yang Dibutuhkan	Sumber Data	Metode Pengumpulan Data	Hasil Analisis
1	Analisis Kinerja KPI Dept. <i>Procurement</i>	Laporan Ketercapaian KPI	- Data Internal Departemen <i>Procurement</i>	- Pengumpulan Data Sekunder	Kinerja KPI Departemen <i>procurement</i>
2	Analisa Sebab Akibat KPI Departemen <i>Procurement</i>	Review Tahunan <i>Management Terhadap Departemen Procurement</i>	Data Internal Departemen <i>Procurement</i>	- Wawancara - Pengumpulan Data Sekunder	Sebab Akibat KPI Departemen <i>Procurement</i>
3	Pemetaan Kondisi PT ABC dan <i>Supplier</i>	- SOP Departemen <i>Procurement</i> - Data History PT ABC dan <i>Supplier</i> Saat Ini	- Data Internal Departemen <i>Procurement</i> - Staff Departemen <i>Procurement</i>	Pengumpulan Data Sekunder	Kondisi PT ABC dan <i>supplier</i> Saat Ini

No	Tahapan Analisis	Data yang Dibutuhkan	Sumber Data	Metode Pengumpulan Data	Hasil Analisis
4	Kategorisasi Material Berbasis Portofolio <i>Purchasing Kraljic Matrix</i>	List Bahan Baku Produk A	Data Internal Departemen <i>Procurement</i>	Pengumpulan Data Sekunder	Kategoriasi Material dengan <i>Kraljic Matrix</i>
5	Kategorisasi Material Berbasis <i>Buyer Supplier Power Matrix</i>	List Supplier Bahan Baku Produk A	Data Internal Departemen <i>Procurement</i>	Pengumpulan Data Sekunder	Kategoriasi Material dengan <i>Buyer Supplier Power Matrix</i>
6	Perumusan Strategi Pengadaan dan Analisis Risiko	- Hasil Analisa Sebab Akibat - Strategi <i>Kraljic Matrix</i> - Strategi <i>Supplier Buyer Power Matrix</i>	Analisa Sebelumnya		Strategi Pengadaan Produk A
7	Rencana Implementasi Strategi Pengadaan Tahun 2025-2027	Strategi Pengadaan	- Kepala Departemen procurement PT ABC	- Pengumpulan Data Sekunder - Wawancara	Rencana Implementasi Strategi Pengadaan
8	Manajemen Risiko Implementasi Strategi Pengadaan Tahun 2025-2027	Rencana Implementasi	Mitigasi Risiko Departemen <i>Procurement</i>	Pengumpulan Data Sekunder	Manajemen Risiko Implementasi Strategi Pengadaan

Metode pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara dan observasi. Wawancara digunakan metode *purposive sampling* dengan mengambil sampel yang menentukan kriteria-kriteria tertentu atau seleksi khusus terkait dengan data yang dibutuhkan. Observasi dilakukan dalam melihat proses dan kendala *procurement* saat ini. Kriteria sumber yang akan diwawancarai adalah:

1. Minimal 3 tahun sudah bekerja di PT ABC
2. Mempunyai posisi manajerial atau minimal staff
3. Mengetahui proses *procurement* di PT ABC

3.3. Metode Analisa Data

3.3.1 Reduksi Data

Reduksi data adalah proses di mana informasi yang paling relevan dipilih dari data yang telah dikumpulkan. Proses ini bertujuan untuk meringkas dan menyoroti elemen-elemen penting yang diperlukan untuk analisis lebih lanjut. Data hasil observasi akan diseleksi dan diringkas agar lebih mudah dipahami dan dianalisis.

3.3.2 Penyajian Data

Penyajian data dilakukan dengan berbagai metode, termasuk deskripsi singkat, diagram, hubungan antar kategori, dan *flowchart*. Tujuan dari penyajian ini adalah untuk menyajikan informasi dengan cara yang menarik secara visual, sehingga memudahkan pemahaman dan interpretasi bagi pembaca atau peneliti lain. Dengan cara ini, informasi yang relevan dapat disampaikan dengan jelas dan efektif.

3.3.3 Kesimpulan

Kesimpulan dalam bab ini diharapkan dapat menjawab perumusan masalah yang telah diajukan sebelumnya. Peneliti menyimpulkan bahwa melalui analisis yang sistematis dan terstruktur, perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih baik dalam pengadaan. Selain itu, peneliti juga memberikan saran untuk perbaikan di masa depan agar penelitian yang dilakukan dapat lebih sempurna dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi perusahaan.

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	PT XYZ Tbk	50%
2	PT XYZ Corporation Co.Ltd	30%
3	BCD Corporation	10%
4	YIM	10%

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

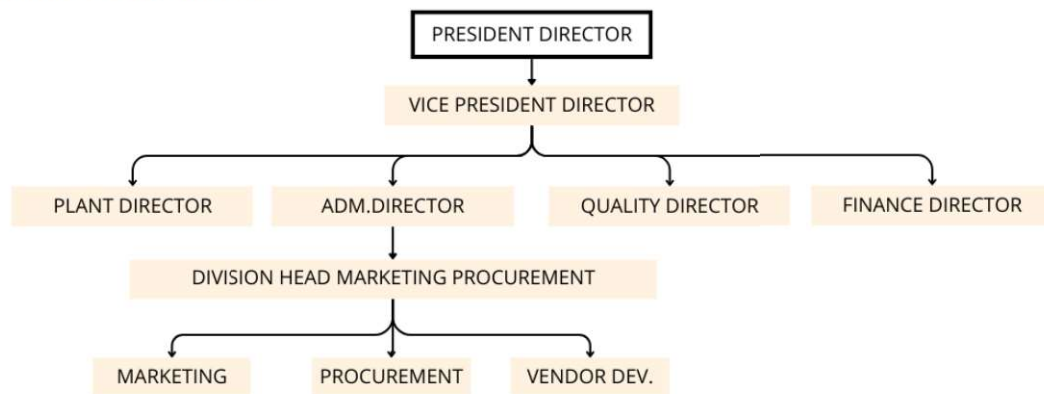
4.2.2 Misi Perusahaan

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 management 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	Rp. 1.200.000.000	Rp. 1.622.500.000
2022	Rp. 14.170.000.000	Rp. 9.315.000.000
2023	Rp. 14.170.000.000	Rp. 13.150.000.000
2024	Rp. 15.000.000.000	Rp. 11.750.000.000

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	1.47	100%	1.51	100%	1.57	75%	1,56	75%
Part 2	1.33	100%	1.36	100%	1.30	75%	1,29	100%
Part 3	1.70	50%	1.74	75%	1.81	50%	1,75	50%
Part 4	1.70	33,33%	1.69	66,66%	1.66	66,66%	1,63	100%
Part 5	1.85	33,33%	1.80	66,66%	1.86	33,33%	1,88	33,33%
Part 6	1.61	50%	1.61	100%	1.58	100%	1,62	100%
Part 7	1.60	66,66%	1.63	66,66%	1.60	100%	1,58	100%
Part 8	1.61	50%	1.63	100%	1.62	100%	1,67	100%
Part 9	1.45	50%	1.44	50%	1.42	100%	1,38	100%

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	100%	98,63%	100%	93,10%
2022	100%	98,90%	100%	93,70%
2023	100%	99,50%	100%	96%
2024	100%	98,90%	100%	98,20%

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	99%	88,69%	96%	89,58%
2022	99%	88,30%	96%	97,50%
2023	100%	96,60%	100%	89,40%
2024	100%	96,75%	100%	84,50%

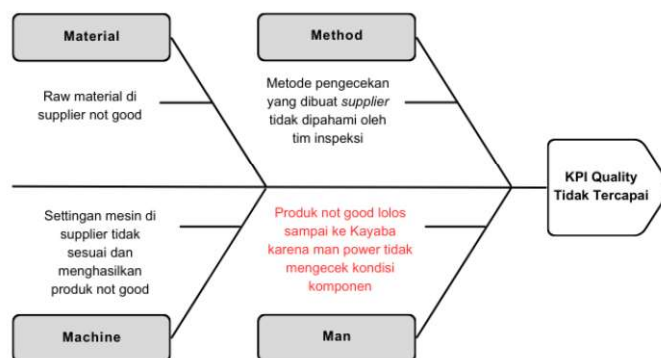
PT ABC menargetkan ketepatan pengiriman sebesar 100% untuk memastikan produksi berjalan tanpa gangguan. Berdasarkan data tahun 2021-2024 (Juli), pencapaian *on time delivery* lokal berada di kisaran 93-99%, sedangkan *on time delivery import* bervariasi antara 84-97%. Meski ada pencapaian tinggi di *on 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.

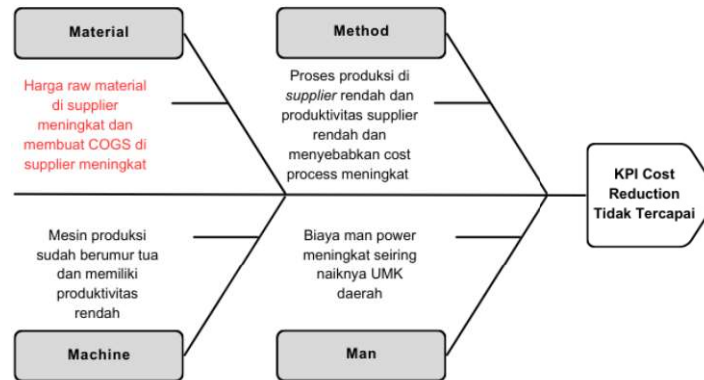
5.2 Analisa Sebab Akibat KPI Departemen *Procurement*

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.



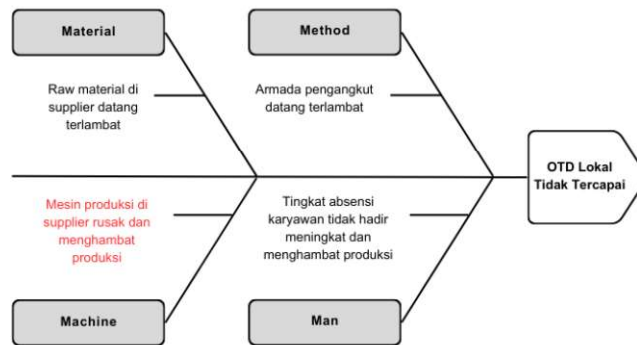
Gambar 5.2 Sebab Akibat KPI *Cost Reduction* (Wawancara Ferry, 2024)

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*.

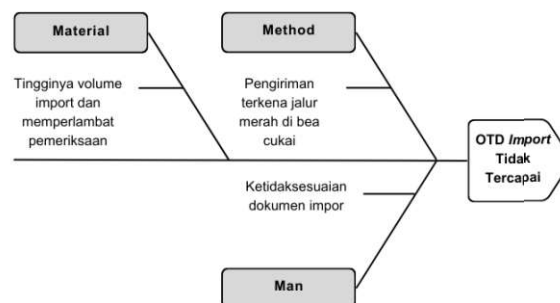
KPI Departemen *Procurement* terkait *On Time Delivery* untuk *supplier* lokal dan impor tidak berhasil mencapai target yang ditetapkan oleh manajemen

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	- <i>Critical/Safety</i>	<i>Raw Material, Casting Part, Forging Part, Part 4, Hardening Process, T6 process, dan Welding</i>
A	- <i>Function/Dimension</i> - <i>Appearance/Surface Treatment</i>	<i>Machining Part, Press Part, Rubber Part, Plastic Part, Sintered Part, Part 6, Seal, dan Sub Part 4</i> <i>Paint Material, Plating, ED Coating, Spray Painting.</i>

Kelas	Keterangan	Contoh
B-C	- <i>General Part/Supporting Part</i>	<i>Antirust, Grease, Carton Box, Plastic Partition, Sticker, Masking, Foam Bag, Plastic Pack, dan Wood Pallet.</i>

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>	<i>S (Critical Safety Part)</i>
2	<i>Part 2</i>	<i>S (Critical Safety Part)</i>
3	<i>Part 3</i>	<i>S (Critical Safety Part)</i>
4	<i>Part 4</i>	<i>S (Critical Safety Part)</i>
5	<i>Part 5</i>	<i>S (Critical Safety Part)</i>
6	<i>Part 6</i>	<i>A (Critical Functional Part)</i>
7	<i>Part 7</i>	<i>S (Critical Safety Part)</i>
8	<i>Part 8</i>	<i>S (Critical Safety Part)</i>
9	<i>Part 9</i>	<i>S (Critical Safety Part)</i>

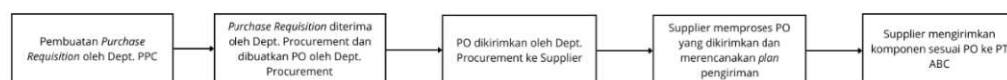
Saat ini PT ABC memiliki 22 *supplier* untuk bahan baku produk A dan beberapa *supplier* memasok lebih dari 1 part material utama untuk produk A. PT B sudah memasok PT ABC selama 19 tahun dan menjadi *supplier* paling lama di PT ABC. Serta PT S yang menjadi *supplier* PT ABC selama 3 tahun dan menjadi *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
5	Part 5	PT Q
		PT K
		PT B
6	Part 6	PT S
		PT T
7	Part 7	PT B
		PT D
		PT U
8	Part 8	PT L
		PT V
9	Part 9	PT M
		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:

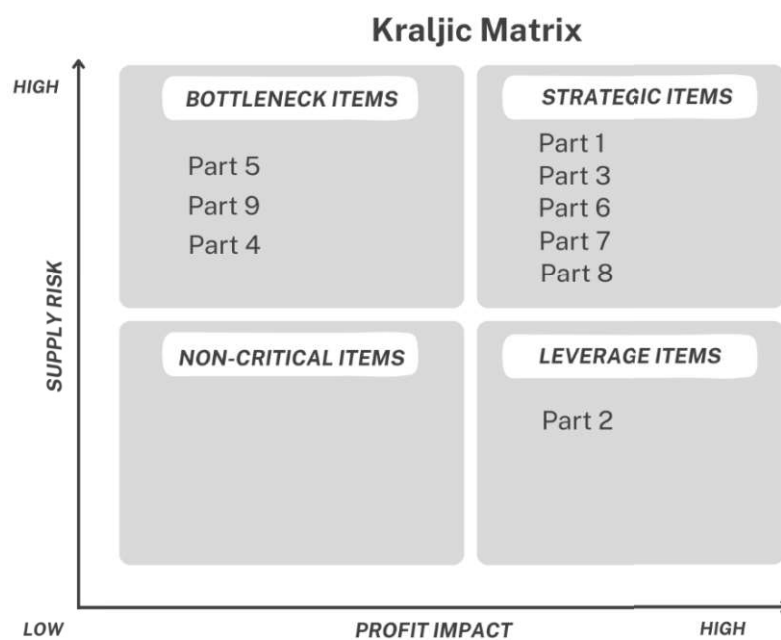
1. *Supplier* sering kali mengalami kesalahan pengiriman seperti salah *size*, kurang atau lebih *quantity*, dan salah tipe.
2. *Supplier* wajib menginformasikan kepada PT ABC jika sudah tidak bisa menjadi *supplier* minimal 6 bulan sebelum berhenti memasok
3. Target pengiriman setiap *Purchase Order* (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*

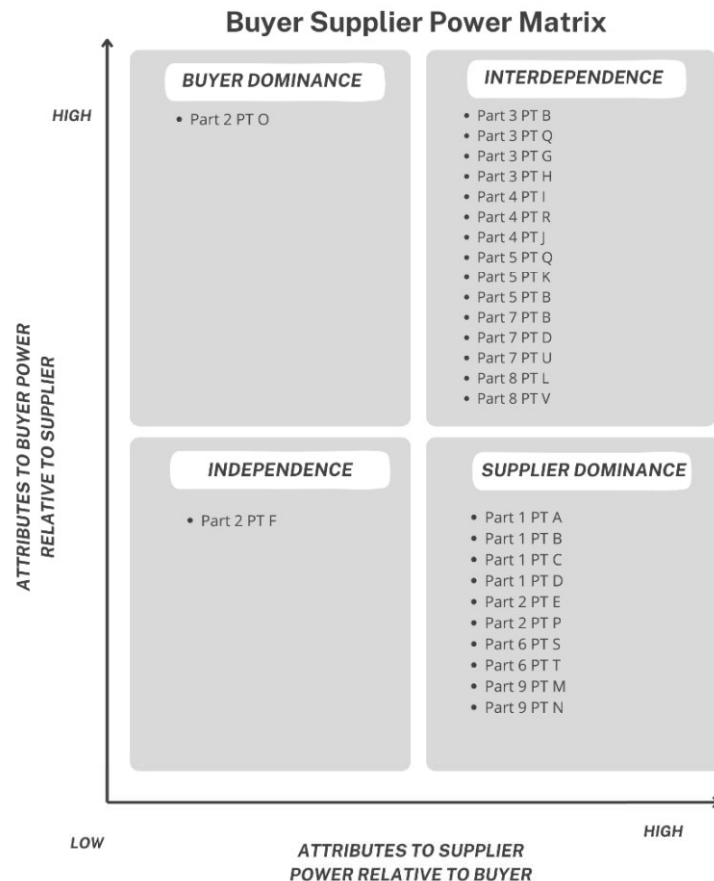
5 bahan baku utama yaitu *part 1*, *part 3*, *part 6*, *part 7*, dan *part 8* mempunyai *supply risk* dan *profit impact* yang sama-sama tinggi. Bahan baku ini sangat mempengaruhi kualitas dan proses operasi di PT ABC. Sehingga perlu adanya *improvement* agar bahan baku tersebut tidak mengurangi kelancaran 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*. Se jauh 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.

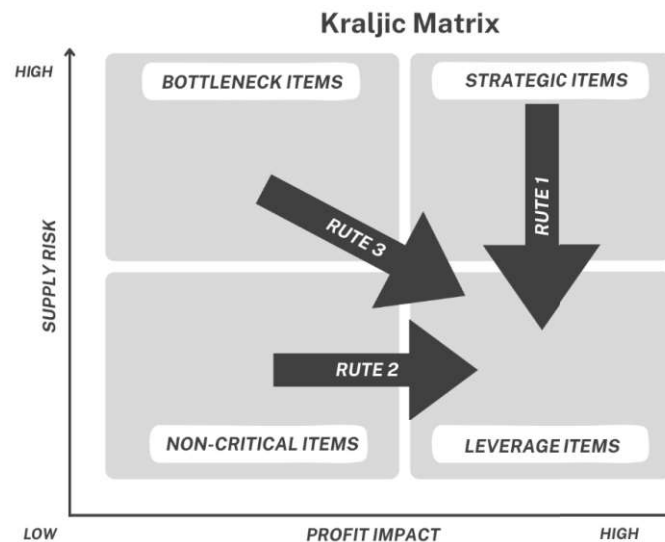
4. *Supplier Dominance*

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	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 4%	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Supplier Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan 	<ul style="list-style-type: none"> Mempertahankan kemitraan strategis dengan berkolaborasi dalam pengembangan produk yang bersifat <i>customize</i> termasuk bekerja sama dengan <i>supplier</i> dalam berbagi inovasi. Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity PO</i> untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

No	Supplier	Strategi	
		kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>	
2	PT B	Analisis Sebab-Akibat: Produk <i>not good</i> yang lolos karena kurangnya pengetahuan tim inspeksi <i>supplier</i> sebanyak 10% <i>reject</i>	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Supplier Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		• Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Investasi mesin ke <i>supplier</i> • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>	• Mempertahankan kemitraan strategis dengan mendorong standarisasi kualitas dan inovasi teknologi x-ray untuk inspeksi <i>defect</i> . • Audit berkala 6 bulan untuk memastikan produk di PT B sesuai dengan standarisasi kualitas PT ABC dan meningkatkan pengetahuan tim inspeksi <i>supplier</i> . • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i> , mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> , dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
3	PT C dan PT D	Analisis Sebab-Akibat: Mesin produksi sudah berumur dan produktivitas rendah	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Supplier Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan kemitraan strategis dengan berbagi teknologi sehingga mengunci <i>supplier</i> melalui peminjaman mesin produksi kepada <i>supplier</i> untuk meningkatkan produktivitas. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

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	Analisis Sebab-Akibat: Produk <i>not good</i> yang lolos sebanyak 10 % karena kurangnya pengetahuan tim inspeksi	
		<i>Kraljic Matrix: Leverage Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Buyer Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 1-3 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan edukasi terkait produk <i>ok</i> dan <i>not good</i> ke <i>supplier</i> untuk mengembangkan kemitraan strategis. • Memberlakukan tender secara berkala untuk item <i>part 2</i>. • Negosiasi harga secara ketat dan berkala. • Mempertahankan volume pembelian saat ini dan memberikan <i>penalty</i> terkait ketidaksesuaian kualitas. • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
2	PT E dan PT P	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 4% untuk PT E dan sebesar 3% untuk PT P	
		<i>Kraljic Matrix: Leverage Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Supplier Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 1-3 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrak jangka panjang 5-10 tahun dengan <i>term</i> penyesuaian harga dan <i>quantity</i> order. • Memberlakukan tender secara berkala untuk item <i>part 2</i> • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
3	PT F	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 5%	
		<i>Kraljic Matrix: Leverage Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Independence</i>	
		Praktik Saat Ini <ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 1-3 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, 	Rekomendasi Strategi Pengadaan <ul style="list-style-type: none"> • Memberlakukan tender secara berkala untuk item <i>part 2</i>. • Menciptakan daya tarik untuk <i>supplier</i> dalam melakukan pengolahan limbah dengan <i>supplier</i> untuk meningkatkan kapasitas <i>supplier</i> dibandingkan pesaing. • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

No	Supplier	Strategi	
		kualitas, dan kecepatan pengiriman.	
		<ul style="list-style-type: none"> • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	

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	Analisis Sebab-Akibat: Produk <i>not good</i> yang lolos karena kurangnya pengetahuan tim inspeksi sebanyak 7%	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Investasi mesin ke <i>supplier</i> • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan kemitraan strategis dengan membuat sistem kontrol kualitas di <i>supplier</i> yang melibatkan tim inspeksi internal dan pihak <i>supplier</i> dengan memberikan mesin x-ray sebagai alat deteksi <i>defect</i>. • Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap buyer dalam memberlakukan sistem <i>penalty</i> untuk <i>supplier</i> jika dalam jumlah tertentu barang yang dikirimkan tidak sesuai dengan standar kualitas PT ABC (ketercapaian KPI <1,76 ppm) sehingga pesanan PT ABC lebih di prioritaskan dalam sisi kualitas. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
2	PT Q	Analisis Sebab-Akibat: Produktivitas <i>supplier</i> rendah sebesar 60%	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini <ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, 	Rekomendasi Strategi Pengadaan <ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan kemitraan strategis dengan berbagi inovasi teknologi dan bisa mengurangi sistem manual serta memulai automasi sehingga mengurangi proses dengan <i>man power</i> dan meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap buyer. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

No	Supplier	Strategi	
		kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>	
3	PT G	Analisis Sebab-Akibat: Metode pengecekan yang tidak dipahami oleh <i>supplier</i> dan <i>man power</i> dengan tingkat <i>reject</i> 5 %	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		• Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>	• Mempertahankan kemitraan strategis dengan memberikan <i>limit sample</i> produk OK dan NG kepada <i>supplier</i> agar dijadikan edukasi dalam inspeksi produk. • Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan memberikan edukasi dalam bentuk seminar kepada <i>supplier</i> terkait metode pengecekan, tipe <i>reject</i> yang sering muncul, serta kemungkinan penyebab terjadinya <i>reject</i> . • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i> , mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> , dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
4	PT H	Analisis Sebab-Akibat: Biaya <i>man power</i> di <i>supplier</i> yang semakin meningkat sebesar 8% setiap tahunnya	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		• Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> baru bervariasi yaitu dengan mempertimbangkan kualitas produk dan harga. Kontrak selama 1	• Mempertahankan kemitraan strategis dengan berbagi inovasi teknologi dan bisa mengurangi sistem manual serta memulai automasi sehingga mengurangi biaya <i>man power</i> dan meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i>.

No	Supplier	Strategi	
		tahun jika kualitas dan harga memenuhi target PT ABC, sebaliknya kontrak pendek 6 bulan jika kualitas dan harga tidak memenuhi target. <ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

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	Analisis Sebab-Akibat: <i>Raw material</i> di <i>supplier not good</i> . <i>Rate rejection</i> sebesar 7% tahun 2023
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>

No	Supplier	Strategi	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 3-5 tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi ketergantungan dan risiko dengan mengurangi proporsi PO ke PT I • Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan memberikan rekomendasi <i>supplier raw material</i> untuk PT I dengan riset <i>supplier</i> bahan baku <i>part 4</i> dari PT R dan PT J. • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
2	PT R	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 9%	
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini <ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 3-5 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Investasi mesin ke <i>supplier</i> 	Rekomendasi Strategi Pengadaan <ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi ketergantungan dan risiko dengan mengurangi proporsi PO ke PT R • Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan melakukan <i>benchmarking</i> lalu memberikan inovasi untuk <i>cost reduction</i> yang melibatkan tim <i>supplier</i>. • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	
3	PT J	Analisis Sebab-Akibat: Armada pengangkut <i>part</i> dari <i>supplier</i> datang terlambat dengan tingkat <i>persentase on time delivery</i> sebesar 90 %	
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 3-5 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Menerima ketergantungan dan mengurangi konsekuensi negatif dengan mengubah <i>term and condition</i> untuk <i>purchase order</i> agar <i>supplier</i> menggunakan vendor pengiriman yang sudah ditetapkan oleh PT ABC serta meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i>. • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

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	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 4%	
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> Kerjasama dengan kontrak waktu >5 tahun Kontrak untuk <i>supplier</i> 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. Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Menerima ketergantungan dan mengurangi konsekuensi negatif dengan melakukan negosiasi harga dan menambah proporsi pembelian di <i>order</i> selanjutnya. Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan melakukan visitasi terkait upaya <i>cost reduction</i> di <i>supplier</i> sehingga dilakukan <i>improvement</i>. Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
2	PT K	Analisis Sebab-Akibat: <i>Setingan</i> mesin di <i>supplier</i> tidak sesuai sehingga tingkat <i>reject</i> mencapai 1 %	
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun 	<ul style="list-style-type: none"> Menerima ketergantungan dan mengurangi konsekuensi negatif dengan membuat paduan terkait

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun Investasi mesin ke <i>supplier</i> Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<p><i>reject</i> yang paling sering muncul dan alasan kemungkinan terjadi <i>defect</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan melakukan visitasi ke <i>supplier</i> untuk ditinjau settingan mesin dan perbedaan dengan mesin PT ABC. Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
3	PT B	Analisis Sebab-Akibat: Produk <i>not good</i> yang lolos karena kurangnya pengetahuan tim inspeksi sebanyak 3 %	
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini <ul style="list-style-type: none"> Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 tahun Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. 	Rekomendasi Strategi Pengadaan <ul style="list-style-type: none"> Menerima ketergantungan dan mengurangi konsekuensi negatif dengan membuat paduan terkait <i>reject</i> yang paling sering muncul dan alasan kemungkinan terjadi <i>defect</i>. Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan melakukan visitasi ke <i>supplier</i> untuk melihat proses inspeksi dan memberikan <i>improvement</i> ke <i>supplier</i>. Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	

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	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 3%	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Supplier Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini <ul style="list-style-type: none"> Kerjasama dengan kontrak waktu 1-3 tahun Kontrak untuk <i>supplier</i> baru bervariasi yaitu dengan mempertimbangkan kualitas produk dan harga. Kontrak selama 1 tahun jika kualitas dan harga memenuhi target PT ABC, sebaliknya 	Rekomendasi Strategi Pengadaan <ul style="list-style-type: none"> Mempertahankan kemitraan strategis melalui kerjasama dan berbagi inovasi untuk melakukan pengembangan <i>mixing part 6</i> di Indonesia sehingga bisa mengurangi harga <i>raw material part 6</i> yang harus <i>mixing</i> di luar negeri karena keterbatasan pengetahuan dan alat.

No	Supplier	Strategi	
		kontrak pendek 6 bulan jika kualitas dan harga tidak memenuhi target. • Evaluasi <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>	• Kontrak jangka panjang 5-10 tahun dengan <i>term</i> penyesuaian harga dan <i>quantity</i> order. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i> , mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> , dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

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	Analisis Sebab-Akibat: Mesin produksi <i>supplier</i> rusak sehingga terjadi keterlambatan 2 % dari jumlah PO tahun 2023	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Investasi mesin ke <i>supplier</i> • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan kemitraan strategis dan meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan melakukan <i>vendor managed inventory</i> untuk memastikan pengiriman tidak terlambat dari <i>supplier</i>. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
2	PT D	Analisis Sebab-Akibat: <i>Raw material</i> di <i>supplier</i> terlambat pengiriman sehingga terjadi keterlambatan pengiriman ke PT ABC dengan tingkat <i>on time delivery</i> 5 %	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini <ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu > 5 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang 	Rekomendasi Strategi Pengadaan <ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan kemitraan strategis dan meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan melakukan <i>vendor managed inventory</i> untuk memastikan pengiriman tidak terlambat dari <i>supplier</i>. • Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan meningkatkan volume <i>pembelian</i> di <i>purchase order</i> selanjutnya untuk mendapatkan prioritas layanan. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan

No	Supplier	Strategi	
		<p><i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman.</p> <ul style="list-style-type: none"> Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	mempertahankan strategi peningkatan quantity PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
3	PT U	Analisis Sebab-Akibat: <i>Raw material</i> di <i>supplier</i> terlambat pengiriman sehingga terjadi keterlambatan pengiriman ke PT ABC dengan tingkat <i>on time delivery</i> 4 %	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		<p>Praktik Saat Ini</p> <ul style="list-style-type: none"> Kerjasama dengan kontrak waktu 3-5 Tahun Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun Peningkatan quantity PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<p>Rekomendasi Strategi Pengadaan</p> <ul style="list-style-type: none"> Mempertahankan kemitraan strategis dan meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan melakukan <i>vendor managed inventory</i> untuk memastikan pengiriman tidak terlambat dari <i>supplier</i>. Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan meningkatkan volume <i>pembelian</i> di <i>purchase order</i> selanjutnya untuk mendapatkan prioritas layanan. Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan quantity PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

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	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 5 %	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 3-5 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrak jangka panjang 5-10 tahun dengan <i>term</i> penyesuaian harga dan <i>quantity</i> order. • Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan meningkatkan volume <i>pembelian</i> di <i>purchase order</i> selanjutnya untuk mendapatkan prioritas layanan. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
2	PT V	Analisis Sebab-Akibat: Tingkat absensi <i>man power</i> di <i>supplier</i> yang tinggi sehingga tingkat produktivitas yang rendah sebesar 7 %	
		<i>Kraljic Matrix: Strategic Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Interdependence</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan

No	Supplier	Strategi	
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 3-5 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrak jangka panjang 5-10 tahun dengan <i>term</i> penyesuaian harga dan <i>quantity</i> order. • Meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i> dengan membantu <i>supplier</i> meningkatkan efisiensi operasional, dengan memberikan pelatihan manajemen tenaga kerja dan melibatkan <i>supplier</i> dalam program kolaborasi untuk peningkatan produktivitas. • Mempertahankan kontrak jangka panjang, mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

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	Analisis Sebab-Akibat: Harga <i>raw material</i> yang selalu naik setiap tahun sebesar 7 %	
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Supplier Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 1-3 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Menerima ketergantungan dengan menambah proporsi order ke <i>supplier</i> dan negosiasi harga yang lebih kompetitif. • Berbagi inovasi terkait bahan baku alternatif pengganti sehingga bisa menekan fluktuasi harga yang memanfaatkan bahan daur ulang. • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i>, dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman
2	PT N	Analisis Sebab-Akibat: Pengiriman barang terkena jalur merah di bea cukai Indonesia karena tingginya volume <i>import</i> dengan tingkat <i>on time delivery</i> 90%	
		<i>Kraljic Matrix: Bottleneck Items</i>	
		<i>Buyer Supplier Power Matrix: Supplier Dominance</i>	
		Praktik Saat Ini	Rekomendasi Strategi Pengadaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan kontrak waktu 1-3 Tahun • Kontrak untuk <i>supplier</i> 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi ketergantungan dan risiko dengan mengurangi proporsi PO ke PT N • Berbagi inovasi terkait bahan baku alternatif pengganti sehingga bisa menekan fluktuasi harga yang memanfaatkan bahan daur ulang (<i>supplier dominance</i>, menerima ketergantungan) • Mempertahankan strategi minimal 2 <i>supplier</i>, mempertahankan strategi perubahan proporsi order

No	Supplier	Strategi	
		jika kualitas dan harga tidak memenuhi target. <ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi <i>supplier</i> setiap 1 tahun • Peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman. • Minimal 2 <i>supplier</i> setiap part • Perubahan proporsi order sesuai <i>achievement supplier</i> 	sesuai <i>achievement supplier</i> , dan mempertahankan strategi peningkatan <i>quantity</i> PO untuk <i>supplier</i> yang <i>achieve</i> dari harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman

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	Strategic Items	Mempertahankan Kemitraan Strategis	PT A (<i>Part 1</i>)	Kolaborasi pengembangan produk yang bersifat <i>customize</i>
			PT B (<i>Part 1</i>) PT B (<i>Part 3</i>)	Inovasi teknologi x-ray untuk inspeksi <i>defect</i>
			PT C dan PT D (<i>Part 1</i>)	Peminjaman mesin produksi
			PT G (<i>Part 3</i>)	Limit sample produk OK dan <i>not good</i> ke <i>supplier</i>
			PT H dan PT Q (<i>Part 3</i>)	Inovasi teknologi dan mengurangi sistem manual
			PT S dan PT T (<i>Part 6</i>)	Pengembangan <i>mixing part 6</i> di Indonesia
			PT B, PT D, dan PT U (<i>Part 7</i>)	<i>Vendor Managed Inventory</i>
		Kontrak Jangka Panjang	PT E dan PT P (<i>Part 2</i>) PT S, PT T (<i>Part 6</i>) PT L, PT V (<i>Part 7 RM</i>)	Kontrak jangka panjang 5-10 tahun dengan <i>term</i> penyesuaian harga dan <i>quantity</i> order Kontrak jangka panjang 5-10 tahun dengan <i>term</i> penyesuaian harga dan <i>quantity</i> order

No	Klasifikasi	Kategori	Supplier	Implementasi Strategi
2	<i>Bottleneck Items</i>	Menerima Ketergantungan	PT J (<i>Part 4</i>)	Mengubah <i>term and condition</i> di <i>purchase order</i> (serta meningkatkan ketergantungan <i>supplier</i> terhadap <i>buyer</i>)
			PT Q (<i>Part 5</i>) PT M (<i>Part 9</i>)	Negosiasi harga dengan penambahan order
			PT B, PT K (<i>Part 5</i>)	Paduan produk <i>reject</i> dan potensi penyebab
		Mengurangi Ketergantungan dan Risiko	PT I, PT R (<i>Part 4</i>) PT N (<i>Part 9</i>)	Mengurangi proporsi <i>purchase order</i> ke <i>supplier</i>
3	<i>Leverage Items</i>	Mengembangkan Kemitraan Strategis	PT O (<i>Part 2</i>)	Edukasi produk OK dan <i>not good</i>
		Tender Secara Berkala	PT O, PT E, PT P, dan PT F (<i>Part 2</i>)	Tender pengadaan dalam 6 bulan
4	<i>Supplier Dominance</i>	Berbagi Inovasi	PT M dan PT N (<i>Part 9</i>)	Diversifikasi bahan baku
		Standarisasi Kualitas	PT B (<i>Part 1</i>)	Audit 6 bulan kesesuaian product untuk mengurangi <i>reject</i>
5	<i>Interdependence</i>	Meningkatkan Ketergantungan <i>Supplier</i> terhadap Buyer	PT B (<i>Part 3</i>) PT I (<i>Part 4</i>)	Sistem <i>penalty</i> untuk kualitas > 1.76 ppm
			PT G (<i>Part 3</i>)	Seminar produk <i>reject</i> dan potensi penyebab
			PT I (<i>Part 4</i>)	Rekomendasi <i>supplier raw material</i> di <i>supplier</i>
			PT R (<i>Part 4</i>)	<i>Benchmarking</i> dan inovasi untuk <i>cost reduction</i>
			PT Q, PT K, dan PT B (<i>Part 5</i>)	Visitasi terkait <i>cost reduction</i> PT Q, visitasi terkait <i>settingan mesin</i> PT K, inspeksi di PT B

No	Klasifikasi	Kategori	Supplier	Implementasi Strategi
			PT D dan PT U (<i>Part 7</i>) PT L (<i>Part 7</i> RM)	Meningkatkan volume pembelian untuk mendapatkan prioritas layanan
			PT V (<i>Part 7</i> RM)	Inovasi melalui pelatihan dan pengembangan
6	<i>Buyer Dominance</i>	Negosiasi Harga	PT O (<i>Part 2</i>)	Negosiasi harga
		Mempertahankan Volume Pembelian	PT O (<i>Part 2</i>)	Penalty ketidaksesuaian kualitas
7	<i>Independence</i>	Daya Tarik untuk <i>Supplier</i>	PT F (<i>Part 2</i>)	Pengolahan limbah cutting <i>part 2</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 pemantapan. 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 Pemantapan
Kolaborasi Pengembangan Produk (PT A):			

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Identifikasi kebutuhan pelanggan untuk produk customized seperti peluncuran motor model baru.			
Lakukan <i>joint design review</i> dengan PT A untuk menyesuaikan spesifikasi produk.			
Lakukan riset terkait model motor baru yang dikeluarkan pelanggan			
Menganalisis bahan baku dengan <i>improvement</i> dari sisi bahan baku yang lebih murah tapi tidak mengurangi kualitas			
Lakukan evaluasi pasar dalam spesifikasi <i>part 1</i>			
Lakukan pengecekan <i>cost</i> dan <i>quality</i> terkait design baru			
Lakukan <i>trial and error</i> terkait produk baru			
Inovasi Teknologi X-Ray (PT B):			
Uji coba implementasi teknologi x-ray untuk inspeksi <i>defect</i> pada <i>Part 1</i> dan <i>Part 3</i> .			
Pelatihan teknisi untuk memastikan pengoperasian alat secara optimal.			
Identifikasi proses manual yang dapat diotomatisasi.			
Riset alat inovasi yang sesuai dan lakukan pilot project pada <i>Part 3</i> .			
Perluas penerapan teknologi x-ray untuk produk PT B yang di <i>supply</i> ke PT ABC			
Monitor data <i>defect</i> hasil inspeksi secara online.			
Peminjaman Mesin Produksi (PT C & PT D):			
Evaluasi kebutuhan mesin tambahan di <i>supplier</i>			
Buat kontrak peminjaman mesin dengan ketentuan tertulis dan jadwal pemakaian.			
Pengecekan tingkat output produksi <i>supplier</i> setelah menggunakan mesin pinjaman.			
Mulai negosiasi harga <i>part</i> dengan peningkatan produktivitas setelah peminjaman mesin			
Evaluasi kebutuhan mesin <i>supplier</i> apakah ada pengaruhnya terhadap <i>achievement supplier</i>			
Evaluasi efisiensi biaya dari mesin pinjaman sebelumnya.			
Limit Sample OK/Not Good (PT G):			
Tetapkan standar jumlah sampel untuk produk OK dan Not Good yang diberikan ke <i>supplier</i>			
Lakukan sosialisasi kepada PT G untuk memperlihatkan bentuk produk OK dan <i>not good</i>			
Evaluasi hasil produksi terkait pengurangan jumlah <i>defect</i>			

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Melakukan diskusi dengan <i>supplier</i> terkait <i>defect</i> yang masih muncu dan kendalanya			
Lakukan penerapan inovasi baru hasil diskusi untuk mengurangi <i>defect</i>			
Mixing Part 6 Development (PT S & PT T):			
Survei lokasi fasilitas mixing <i>part 6</i> di Indonesia yang memungkinkan			
Lakukan uji coba formulasi mixing <i>part 6</i> sesuai kebutuhan lokal.			
Percobaan produksi sampel mixing <i>part 6</i> di Indonesia			
Tes kelayakan mixing <i>part 6</i> dengan melihat kesesuaian dengan kualitas <i>part 6</i>			
Percobaan untuk tes <i>part 6</i> hasil mixing dengan hasil produk A di PT ABC			
Cek kekurangan dari hasil percobaan <i>part 6</i> yang dilakukan mixing di Indonesia			
Mencoba produksi sampel kecil hasil <i>improvement</i>			
Vendor Managed Inventory (PT B, PT D & PT U):			
Susun mekanisme VMI, termasuk sistem pengelolaan stok dan pemesanan otomatis.			
Perjanjian awal dengan <i>supplier</i> terkait tanggung jawab <i>inventory</i> .			
Monitoring performa <i>supplier</i> dalam pengelolaan stok			
Pertahankan sistem VMI dengan fokus pada efisiensi pembeian dan <i>on time delivery</i> dan melakukan review berkala terkait optimalisasi VMI			
Gunakan data VMI untuk memprediksi permintaan untuk mengurangi biaya logistik.			

2. Kontrak Jangka Panjang

Dalam implementasi strategi kontrak jangka panjang, dilakukan untuk mengurangi risiko fluktuasi harga di *strategic items*. Hal tersebut dilakukan berdasarkan hasil analisis dan sebab akibat KPI yang mengarah kepada kenaikan harga *raw material*. Dilakukan kontrak jangka panjang dalam rangka mengikat *supplier* agar bisa terus bekerja sama dengan PT ABC.

Tabel 6.3 Rencana Implementasi Kontrak Jangka Panjang

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Analisis Kebutuhan			
Identifikasi <i>quantity</i> kebutuhan tahunan untuk <i>part 2</i> , <i>part 6</i> , dan <i>part 8</i>			
Membuat analisa tren fluktuasi harga untuk 3 part selama 3 tahun terakhir			
Seleksi Vendor			
Evaluasi kinerja dan stabilitas finansial <i>supplier</i>			
Prioritaskan <i>supplier</i> dengan riwayat baik dalam transaksi pembelian			
Negosiasi Kontrak			
Tawar-menawar harga tetap untuk 2–3 tahun dengan ketentuan mengikuti harga pasar (maksimum dan minimum)			
Buat kontrak untuk sebagian besar kebutuhan (70–80%) guna menjaga fleksibilitas terhadap perubahan pasar dan tetap menetapkan proporsi ke <i>supplier</i> lainnya.			
Evaluasi dan Penyesuaian Kontrak			
Monitor kinerja <i>supplier</i> (<i>quality, cost, on time delivery</i>).			
Review kembali ketentuan harga berdasarkan perubahan pasar.			
Diversifikasi Risiko			
Tambahkan <i>supplier</i> cadangan lainnya (yang saat ini sudah <i>supply</i>) untuk melengkapi 20–30% kebutuhan guna mitigasi risiko.			
Penguatan Hubungan dengan Supplier			
Ajukan perpanjangan kontrak dengan <i>supplier achievement</i> tinggi			
Review Strategi Jangka Panjang			
Evaluasi dampak kontrak terhadap stabilitas biaya produksi.			

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

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Perubahan Term and Condition di Purchase Order:			
Identifikasi kebutuhan: Evaluasi ulang term and condition yang ada terutama dari sisi armada			
Persetujuan internal: Dapatkan persetujuan dari tim Legal dan Procurement untuk perubahan.			
Sosialisasi <i>supplier</i> : Komunikasikan perubahan kepada <i>supplier</i> terkait perubahan vendor armada dengan penekanan pada manfaat kolaborasi jangka panjang.			
Tinjau kembali implementasi term baru, identifikasi hambatan, dan sesuaikan jika diperlukan.			
Negosiasi Harga dengan Penambahan Order:			
Lakukan analisis volume kebutuhan berdasarkan proyeksi permintaan untuk 3 tahun ke depan.			
Tawarkan penambahan kuantitas order dengan penguncian harga untuk periode tertentu.			
Pertimbangkan bundling untuk beberapa parts dengan <i>supplier</i> untuk mendapatkan harga lebih kompetitif.			
Pantau keberlanjutan hubungan <i>supplier</i> dan kepatuhan terhadap kesepakatan harga			
Kembangkan KPI untuk memastikan <i>cost reduction</i> dan kualitas produk.			
Pembuatan Panduan Produk Reject:			
Data riwayat: Kumpulkan data penyebab <i>defect</i> part dari inspeksi sebelumnya.			
Klasifikasi <i>defect</i> : Buat kategori <i>defect</i> untuk setiap part			
Template panduan: Susun panduan awal yang menjelaskan penyebab umum dan tindakan preventif.			
Peningkatan Panduan Produk Reject:			
Integrasi panduan ke dalam sistem Quality Control (QC).			
Latih tim QC dan <i>supplier</i> untuk mengurangi produk <i>reject</i> berdasarkan panduan.			
Latih tim QC dan <i>supplier</i> untuk mengurangi produk <i>reject</i> berdasarkan panduan.			
Integrasi Panduan Produk Reject:			
Jadikan panduan sebagai standar operasional untuk QC.			
Lakukan pengecekan silang untuk memastikan tingkat <i>defect</i> menurun.			

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

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Identifikasi dan Evaluasi <i>Supplier</i>:			
Analisa kinerja <i>supplier</i> saat ini dan mencari <i>supplier</i> alternatif			
Evaluasi kinerja <i>supplier</i> dari sisi <i>cost</i> , <i>quality</i> , dan <i>on time delivery</i>			
Diversifikasi <i>Supplier</i>:			
Mengalokasikan 20-30% quantity order ke <i>supplier</i> lainnya (yang sudah <i>supply</i> saat ini)			
Pengurangan Proporsi Purchase Order:			
Menurunkan proporsi order ke <i>supplier</i>			
Menambah kuantitas order dengan <i>supplier</i> alternatif			
Kerja Sama Strategis:			
Membuat tawaran kepada <i>supplier</i> alternatif dengan peningkatan <i>quantity</i> order dan menurunkan harga penjualan			
Optimalisasi Portofolio <i>Supplier</i>:			
Membuat proporsi order dengan 40–50% <i>supplier</i> utama dan 50–60% <i>supplier</i> alternatif.			
Membuat dokumentasi seluruh proses evaluasi untuk peninjauan			
Pengurangan Risiko Jangka Panjang:			
Melakukan pengecekan <i>safety stock</i> untuk memaksimalkan pembelian.			
Evaluasi <i>supplier</i> dan <i>supplier</i> pengganti dari sisi <i>achievement</i> KPI			

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
Identifikasi Kriteria OK dan Not Good:			
Tetapkan standar kualitas <i>part 2</i> (dimensi, komposisi, fisik, dan lainnya).			

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Klasifikasikan produk OK dan Not Good dengan contoh nyata dari inspeksi sebelumnya.			
Penyusunan Materi Edukasi:			
Buat panduan produk <i>reject</i> yang jelas mengenai produk OK dan Not Good (output dari strategi menerima ketergantungan)			
Tambahkan langkah preventif untuk mengurangi <i>defect</i> dalam materi.			
Workshop 1 dengan Supplier:			
Melakukan <i>workshop</i> dengan <i>supplier</i> dengan materi paduan <i>reject</i>			
Berikan contoh kasus penyebab <i>defect</i> dan cara mitigasinya dalam <i>workshop</i> 1			
Peningkatan Frekuensi Edukasi:			
Pelatihan berkala dengan <i>supplier</i> untuk mengasah pengetahuan tim inspeksi			
Melakukan evaluasi hasil edukasi dengan pengecekan <i>part</i> secara berkala			
Kolaborasi dengan Supplier:			
Melibatkan <i>supplier</i> dalam Analisa penyebab <i>defect</i> pada <i>part</i> 2			
Pengecekan Kualitas Rutin:			
Membuat <i>report</i> terkait riwayat <i>defect part</i> 2 di PT O			
Evaluasi dan Peningkatan Panduan:			
Melakukan perbaharuan paduan produk <i>reject</i> sesuai tren produk <i>reject</i> yang muncul			

6. Tender Secara Berkala

Tender secara berkala dilakukan untuk mengatasi *part part* 2 agar bisa dilakukan tender karena termasuk profit yang tinggi didalam kraljic matrix.Tender pengadaan tersebut dilakukan untuk memenuhi 6 bulan pengadaan

Tabel 6.7 Rencana Implementasi Tender Secara Berkala

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Evaluasi Kebutuhan Pengadaan:			
Menganalisis kebutuhan pengadaan <i>part</i> 2 untuk 1 tahun kedepan.			
Tentukan volume pengadaan untuk tender dalam 6 bulan pengadaan.			
Negosiasi dengan Supplier:			
Negosiasi harga dengan <i>supplier</i> untuk penentuan harga dan volume			
Membuat penawaran kepada calon <i>supplier</i> yang bersedia memberikan harga kompetitif untuk bisa bekerja sama lebih lama (>1 tahun)			

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Penyusunan Kontrak:			
Berkoordinasi dengan tim legal untuk Menyusun kontrak pembelian dengan <i>supplier</i> terpilih			
Melakukan pengecekan isi kontrak untuk pengadaan (termasuk pasal pemesanan darurat)			
Evaluasi Kinerja <i>Supplier</i>			
Meninjau kontrak dan kinerja <i>supplier</i> dari sisi <i>quality</i> , <i>cost</i> , dan <i>on time delivery</i>			
Melakukan inspeksi dari 3 aspek <i>quality</i> , <i>cost</i> , dan <i>on time delivery</i>			
Evaluasi <i>Quantity Order</i>			
Melakukan Analisa kebutuhan <i>part 2</i> untuk 1 tahun kedepan dari data pembelian 3 tahun kebelakang			
Gunakan data analisa untuk dibuat pesanan selanjutnya			
Kerjasama dengan <i>supplier</i>			
Membuat sistem evaluasi kinerja berbasis IT			
Membuat update <i>stock supplier</i> yang terintegrasi dengan sistem teknologi			

7. Berbagi Inovasi

Berbagi inovasi dalam implementasi strategi ini yaitu melakukan diversifikasi bahan baku untuk *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
Analisisa Kebutuhan Bahan Baku:			
Melakukan Analisa bahan baku saat ini untuk <i>part 9</i>			
Melakukan analisa terkait potensi bahan baku alternatif			
Kolaborasi dengan R&D			
Melakukan pengujian <i>part 9</i> dengan bahan baku baru			
List Bahan Baku untuk Diversifikasi			
Melakukan pengecekan bahan baku alternatif yang memiliki potensial dijadikan bahan baku pengganti.			
Uji Coba Bahan Baku Baru:			
Melakukan pengujian <i>part 9</i> dengan bahan baku baru			
Melakukan evaluasi dari hasil pengujian yang meliputi aspek <i>quality</i> dan <i>cost</i>			
Integrasi Bahan Baku Baru:			
Lakukan produksi secara bertahap jika <i>part 9</i> memenuhi persyaratan <i>quality</i> PT ABC			

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Menerapkan pelatihan kepada karyawan untuk pengenalan bahan baku baru			
Mempertahankan kolaborasi inovasi dengan R&D agar bisa meminimalisir risiko dan melihat peluang <i>improvement</i>			

8. Standarisasi Kualitas

Dalam rencana implementasi standarisasi kualitas, dilakukan audit 6 bulan berkala kepada *supplier* untuk melihat kesesuaian produk untuk mengurangi *reject*. Hal tersebut dilakukan dalam item yang termasuk *supplier dominance* sehingga *supplier* mempunyai dominasi yang tinggi.

Tabel 6.9 Rencana Implementasi Standarisasi Kualitas

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Menyusun Pedoman Standar Kualitas			
Menentukan standar kualitas dari part <i>part 1</i>			
Implementasi Awal Audit Kualitas			
Melakukan visitasi audit pertama ke <i>supplier</i> PT B untuk <i>part 1</i>			
Melakukan pengecekan proses, bahan baku, dan proses inspeksi produk di <i>supplier</i> .			
Evaluasi Hasil Audit			
Analisa dari hasil audit dimulai dari berapa tipe <i>reject</i> yang muncul dan penyebab nya			
Melakukan implementasi perbaikan dari <i>reject</i> yang muncul			
Pengembangan Sistem Pengurangan Reject			
Berbantuan mesin x-ray untuk mendeteksi <i>reject</i> yang digunakan sama dengan strategi lainnya (<i>part 1</i> dan <i>part 3</i>)			
Integrasi Sistem Standar Kualitas:			
Menerapkan kontrol kualitas untuk dilakukan oleh tim inspeksi <i>supplier</i>			
Audit Berkala			
Melakukan audit setiap 6 bulan untuk pengecekan kualitas			
Melakukan penilaian tahunan terhadap <i>supplier</i> PT B <i>part 1</i> untuk melihat tren perbaikan			

9. Meningkatkan Ketergantungan *Supplier* terhadap *Buyer*

Dalam implementasi meningkatkan ketergantungan *supplier* terhadap *buyer* dilakukan beberapa strategi seperti sistem penalty untuk kualitas > 1.76 ppm, seminar produk *reject* dan potensi penyebab, rekomendasi *supplier* raw material di *supplier*, *benchmarking* dan inovasi untuk cost reduction, visitasi

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*

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Sistem Penalty untuk Kualitas > 1.76 PPM (Part 3 & Part 4):			
Menyusun ketentuan sistem penalty untuk <i>supplier</i> yang kualitas produknya melebihi 1.76 PPM untuk <i>part 3</i> dan <i>part 4</i> .			
Mensosialisasikan kebijakan kepada <i>supplier</i>			
Evaluasi <i>achievement supplier</i> setelah dilakukan sistem penalty			
Lakukan Analisa <i>reject</i> yang sering muncul dari hasil produksi			
Lakukan perbaikan penyebab <i>reject</i> dengan <i>supplier</i> dari <i>reject</i> yang sering muncul			
Seminar Produk Reject			
Menyelenggarakan seminar kepada PT G terkait produk <i>reject</i> untuk <i>part 3</i> .			
Mengidentifikasi <i>defect</i> yang sering muncul di PT G terkait <i>part 3</i>			
Pemantauan hasil seminar kepada <i>supplier</i>			
Menyelenggarakan seminar kedua di PT G terkait <i>reject</i> yang masih sering muncul			
Rekomendasi Supplier Raw Material			
Melakukan Analisa <i>supplier raw material</i> yang baik untuk <i>part 4</i>			
Memberikan informasi <i>supplier</i> terbaik kepada PT I			
Melakukan analisa <i>supplier raw material</i> saat ini yang memiliki <i>achievement</i> baik			
Memberikan informasi terbaru dengan rekomendasi <i>supplier</i> yang memiliki stabilitas tinggi (dari hasil analisa pertama dan kedua)			
Benchmarking dan Inovasi untuk Cost Reduction (Part 4):			
Mencari perusahaan potential <i>benchmarking</i> yang memenuhi kriteria <i>cost reduction</i> baik.			
Melakukan <i>benchmarking</i> dan GAP analysis dengan penerapan saat ini			
Melakukan penerapan untuk praktik <i>cost reduction</i> yang efektif di perusahaan <i>benchmarking</i>			
Melakukan evaluasi kekurangan hasil penerapan			

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Melakukan perbaikan yang muncul dari hasil evaluasi			
Visitasi Terkait Cost Reduction PT Q & Settingan Mesin PT K, Inspeksi PT B:			
Mengunjungi PT Q untuk diskusi lebih lanjut mengenai cost reduction dan optimasi biaya.			
Lakukan visitasi ke PT K untuk mengevaluasi settingan mesin dan potensi peningkatan efisiensi produksi.			
Lakukan inspeksi di PT B untuk mengecek proses inspeksi produk.			
Melakukan <i>review</i> terkait hasil visitasi			
Diskusi terkait hasil visitasi dengan pihak manajemen <i>supplier</i>			
Melakukan visitasi Kembali ke <i>supplier</i> untuk memperbaiki kekurangan yang muncul			
Meningkatkan Volume Pembelian untuk Prioritas Layanan (Part 7 & Part 7 RM):			
Meningkatkan volume pembelian <i>part 7</i> dan <i>part 7 RM</i> untuk mendapatkan prioritas layanan dari <i>supplier</i> .			
Memastikan kesepakatan harga yang kompetitif berdasarkan volume pembelian yang lebih besar.			
Melakukan <i>review supplier</i>			
Melakukan pengecekan antara volume pembelian dan prioritas layanan			
Melakukan negosiasi dengan <i>supplier</i> jika pesanan belum menjadi prioritas			
Evaluasi terkait layanan yang diterima saat ini			
Inovasi melalui Pelatihan dan Pengembangan untuk Part 7:			
Menyusun materi pelatihan			
Mengadakan pelatihan dan pengembangan tim inspeksi di PT V untuk inovasi meningkatkan produktivitas karyawan			
Meninjau produktivitas karyawan setelah pelatihan			
Melakukan diskusi dengan <i>supplier</i> terkait kendala produktivitas setelah pelatihan			
Melakukan pelatihan kembali kepada <i>supplier</i> untuk mengevaluasi kekurangan yang masih muncul			

10. Negosiasi Harga

Negosiasi harga dalam implementasi strategi ini dilakukan dalam memanfaatkan dominasi *buyer* yang memiliki potensi untuk bisa menekan harga dengan margin kecil. Strategi ini juga dilakukan kepada item PT I *part 2* dengan posisi PT ABC mempunyai *dominance*.

Tabel 6.11 Rencana Implementasi Negosiasi Harga

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Analisis Kebutuhan			
Melakukan Analisa kebutuhan dari <i>part 2</i> untuk 1-3 tahun kedepan dan menentukan titik pembelian strategis			
'Evaluasi Harga Pasar:			
Melakukan riset pasar untuk harga <i>part 2</i> di pasaran dan PT O			
Menggunakan data riset sebagai dasar negosiasi harga dengan PT O			
Inisiasi Diskusi dengan PT O:			
Bertemu dan berdiskusi dengan PT O terkait harga dalam pembelian saat ini			
Menggunakan data proyeksi kebutuhan <i>part 2</i> dalam 1-3 tahun kedepan untuk dilakukan negosiasi			
Negosiasi dengan PT O			
Melakukan negosiasi lebih lanjut terkait rencana pembelian dengan data proyeksi			
Peningkatan Hubungan dengan PT O			
Melakukan komunikasi intens dengan PT O terkait kesepakatan pembelian.			
Melakukan penawaran kesepakatan jangka panjang jika kesepakatan berlangsung dengan baik dan <i>achievement supplier</i> baik			
Evaluasi dan Penyesuaian Harga:			
Lakukan Analisa tren harga <i>part 2</i> di pasaran.			
Lakukan negosiasi Kembali harga dengan PT O dengan data terbaru			
Kesepakatan Jangka Panjang:			
Finalisasi kesepakatan harga yang mengklaim jumlah pembelian, harga, serta kualitas sesuai standar PT ABC			

11. Mempertahankan Volume Pembelian

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.

Tabel 6.12 Rencana Implementasi Mempertahankan Volume Pembelian

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Penetapan Standar Kualitas			
Menetapkan standar kualitas untuk <i>part 2</i>			

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Mengkomunikasikan ketentuan <i>penalty</i> kepada PT O jika terjadi ketidaksesuaian kualitas <i>part 2</i>			
Penandatanganan Kontrak Pembelian dengan Klausul <i>Penalty</i>:			
Membuat kontrak baru dengan berkoordinasi dengan tim legal terkait klausul <i>penalty</i>			
Melakukan pengecekan oleh tim <i>procurement</i> terkait klausul kontrak (mekanisme pengembalian dan macam produk yang terkena <i>penalty</i>)			
Monitoring Kualitas:			
Melakukan rekap terkait <i>reject</i> yang muncul saat pengiriman part oleh PT O			
Melakukan Evaluasi Evaluasi dan Tindak Lanjut:			
Setelah dilakukan perekapan, terapkan <i>penalty</i> kepada <i>supplier</i> dan mengkomunikasikan hal tersebut			
Menindaklanjuti terkait rekap <i>reject</i> untuk dianalisa dan diperbaiki oleh <i>supplier</i>			

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
Persiapan Kerjasama:			
Melakukan analisa proses produksi yang menghasilkan <i>cutting part 2</i>			
Menentukan proses penanganan <i>cutting part 2</i>			
Menentukan kriteria limbah yang bisa diolah kembali dan yang tidak memenuhi standar kualitas			
Perjanjian Kerjasama:			
Menyusun kontrak Kerjasama antara PT F dan PT ABC terkait kesepakatan Kerjasama pengolahan limbah			
Sosialisasi dan Pelatihan:			
Mengadakan <i>workshop</i> terkait prosedur pengolahan limbah dengan PT F			
Melakukan pelatihan internal PT ABC dan PT F untuk proses pengolahan limbah			
Pembangunan Infrastruktur:			

Kegiatan	2025 Fase Awal Implementasi	2026 Fase Optimalisasi	2027 Fase Pemantapan
Melakukan persiapan dari sisi fasilitas pendukung untuk pengolahan limbah			
Uji Coba dan Peluncuran Awal:			
Melakukan percobaan produksi dari hasil pengolahan limbah			
Mengecek kualitas hasil produksi limbah <i>part 2</i>			
Evaluasi dan Peningkatan Kualitas:			
Melakukan evaluasi terkait kekurangan yang muncul saat produksi pertama			
Menerapkan aspek pengecekan dari standar kualitas PT ABC serta memperhatikan aspek <i>cost</i>			
Penguatan Hubungan dengan Supplier:			
Menjalin hubungan yang baik dengan PT F terkait program ini dengan bentuk evaluasi dan review berkala			

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	Ketidaksesuaian hasil produk customize	Kurangnya komunikasi kebutuhan pelanggan	Kualitas produk tidak sesuai	Sedang	Peningkatan komunikasi dan pengawasan QC
2	Teknologi x-ray tidak berfungsi optimal	Kurangnya <i>maintenance</i> atau upgrade	Identifikasi <i>defect</i> terhambat	Tinggi	Jadwal rutin <i>maintenance</i> dan upgrade
3	Mesin produksi rusak saat peminjaman	Ketidaksesuaian penggunaan oleh <i>supplier</i>	Terhentinya proses produksi	Tinggi	Penyusunan SOP penggunaan mesin
4	Rendahnya penerapan hasil pelatihan	Kurangnya dukungan internal	Efisiensi dan inovasi terhambat	Sedang	Monitoring penerapan hasil pelatihan
5	Pengiriman sampel produk tidak sesuai	Kurangnya pengawasan dari PT ABC	Analisis kualitas menjadi tidak akurat	Sedang	Pengecekan limit sampel sebelum pengiriman
6	Ketergantungan tinggi pada sistem manual	Keterbatasan adopsi teknologi baru	Proses lambat dan rentan kesalahan	Tinggi	Percepatan adopsi teknologi dan automasi
7	Proyek pengembangan mixing <i>part 6</i> tidak berhasil	Kurangnya R&D lokal dan sumber daya	Harga <i>part 6</i> semakin meningkat	Tinggi	Peningkatan investasi mixing <i>part 6</i> di Indonesia
8	<i>Vendor Managed Inventory</i> tidak berjalan baik	Kurangnya koordinasi dengan <i>supplier</i>	Stok berlebih atau kekurangan stok	Sedang	Implementasi sistem monitoring terpadu
Kontrak Jangka Panjang					
1	Ketidaksesuaian harga dengan pasar	Fluktuasi harga pasar ekstrem	Biaya tetap menjadi tidak kompetitif	Tinggi	Penyesuaian klausul kontrak untuk fleksibilitas harga
2	Kegagalan <i>supplier</i> memenuhi komitmen	Masalah operasional atau finansial <i>supplier</i>	Terhentinya pasokan bahan	Tinggi	Evaluasi kredibilitas <i>supplier</i> sebelum kontrak dan diversifikasi <i>supplier</i>
3	Perubahan kebutuhan volume barang	Perubahan permintaan pasar	Kontrak tidak optimal	Sedang	Negosiasi volume fleksibel dalam kontrak

No.	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Risiko (Rendah/Sedang/Tinggi)	Strategi Mitigasi
4	Ketidakpastian regulasi	Perubahan peraturan pemerintah	Kontrak menjadi tidak sesuai hukum	Sedang	Klausul force majeure dan monitoring regulasi aktif
5	Keterbatasan ruang penyimpanan barang	Volume barang tetap tinggi selama kontrak	Biaya penyimpanan meningkat	Sedang	Optimalisasi logistik dan koordinasi dengan penyedia gudang
Menerima Ketergantungan					
1	<i>Supplier</i> tidak setuju dengan perubahan <i>term & condition</i>	Ketidaksepakatan atas syarat baru	Hubungan bisnis terganggu	Sedang	Pendekatan persuasif dan komunikasi terbuka
2	Ketergantungan <i>supplier</i> yang berlebihan	Kurangnya diversifikasi <i>supplier</i>	Risiko operasional tinggi	Tinggi	Identifikasi alternatif <i>supplier</i> dan backup plan
3	Penolakan negosiasi harga	Harga <i>supplier</i> sudah di bawah <i>margin</i>	Tidak tercapai penghematan biaya	Sedang	Analisis biaya-dampak sebelum negosiasi
4	Produk <i>reject</i> tinggi	Kurangnya kontrol kualitas	Biaya tambahan untuk penggantian	Tinggi	Implementasi panduan <i>reject</i> dan evaluasi <i>root cause</i>
5	Keterlambatan pengiriman akibat penambahan order	Kapasitas produksi <i>supplier</i> terbatas	Operasional PT ABC terganggu	Tinggi	Penjadwalan order yang lebih terencana dan koordinasi intensif
Mengurangi Ketergantungan dan Risiko					
1	<i>Supplier</i> tidak mendukung pengurangan PO	Penurunan volume yang signifikan	Hubungan bisnis terganggu	Sedang	Negosiasi bertahap dan komunikasi yang jelas
2	Kenaikan biaya dari <i>supplier</i>	Penurunan efisiensi skala <i>supplier</i>	Biaya operasional meningkat	Tinggi	Diversifikasi <i>supplier</i> untuk menekan biaya
3	Gangguan pasokan karena transisi <i>supplier</i>	Kesiapan <i>supplier</i> pengganti kurang memadai	Proses operasional terhambat	Tinggi	Perencanaan transisi yang matang dan stok <i>buffer</i>
4	Ketergantungan baru pada <i>supplier</i> alternatif	Ketergantungan berpindah ke pihak lain	Risiko sama terjadi kembali	Sedang	Diversifikasi lebih luas pada <i>supplier</i> utama dan alternatif
Mengurangi Konsekuensi Negatif					
1	Pemahaman <i>supplier</i> yang tidak memadai	Kurangnya penjelasan detail dalam edukasi	Tingginya tingkat produk <i>reject</i>	Sedang	Penyusunan materi edukasi yang jelas dan lengkap
2	Edukasi tidak konsisten	Tidak ada jadwal pelatihan yang teratur	Ketidakseimbangan pemahaman <i>supplier</i>	Sedang	Membuat jadwal pelatihan rutin dan evaluasi berkala
3	Respon lambat dari <i>supplier</i>	Rendahnya prioritas <i>supplier</i> terhadap edukasi	Proses perbaikan kualitas terhambat	Sedang	Meningkatkan kolaborasi atas peningkatan kualitas
4	Kesalahan identifikasi produk oleh PT ABC	Kurangnya pelatihan internal pada staf	Proses inspeksi <i>reject</i> tidak akurat	Sedang	Edukasi internal terkait standar produk OK dan not good

No.	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Risiko (Rendah/Sedang/Tinggi)	Strategi Mitigasi
Tender Secara Berkala					
1	Kurangnya partisipasi dari <i>supplier potensial</i>	Proses tender tidak menarik bagi <i>supplier potensial</i>	Kompetisi harga berkurang	Sedang	Peningkatan komunikasi dan promosi tender kepada <i>supplier potensial</i>
2	Waktu evaluasi tender terlalu panjang	Proses administrasi yang rumit	Keterlambatan pengadaan barang	Tinggi	Penyederhanaan proses evaluasi dan pembentukan tim khusus
3	Harga fluktuatif setelah tender selesai	Perubahan signifikan pada pasar	Biaya lebih tinggi dari anggaran	Sedang	Penambahan klausul fleksibilitas harga dalam kontrak
4	Pemilihan <i>supplier</i> yang kurang kompeten	Penilaian yang kurang teliti	Kualitas barang/jasa tidak sesuai	Tinggi	Penyusunan kriteria seleksi yang jelas dan audit kelayakan <i>supplier</i>
5	Potensi konflik kepentingan dalam tender	Transparansi proses kurang dijaga	Kredibilitas perusahaan menurun	Sedang	Penerapan sistem e-tendering dan pengawasan independen
Berbagi Inovasi					
1	Tidak adanya minat dari <i>supplier</i>	Kurangnya insentif atau keuntungan bersama	Inovasi tidak terealisasi	Sedang	Menjelaskan manfaat kolaborasi kepada <i>supplier</i> beserta data kemungkinan <i>cost reduction</i>
2	Kualitas bahan baku alternatif tidak stabil	Kurangnya uji coba atau validasi bahan baku	Risiko produk cacat meningkat	Tinggi	Melakukan uji coba dan validasi menyeluruh sebelum implementasi
3	Biaya pengembangan bahan baku yang tinggi	Keterbatasan anggaran atau efisiensi	Proyek inovasi tertunda atau dihentikan	Tinggi	Melakukan proyek bertahap
4	Ketergantungan tinggi pada bahan baku baru	Tidak adanya alternatif bahan baku lain	Risiko rantai pasok meningkat	Sedang	Tetap mempertahankan beberapa bahan baku konvensional sebagai cadangan
Standarisasi Kualitas					
1	Ketidaksesuaian produk dengan standar	Proses produksi yang tidak konsisten	Produk gagal audit dan <i>reject</i>	Tinggi	Peningkatan kontrol kualitas dan pemeriksaan rutin
2	Tidak efektifnya komunikasi antara tim	Kurangnya koordinasi antara PT ABC dan <i>supplier</i>	Audit tidak mencerminkan kondisi sebenarnya	Sedang	Pembentukan tim audit terintegrasi
3	Biaya audit yang tinggi	Penambahan frekuensi audit dan pemeriksaan mendalam	Biaya operasional meningkat	Sedang	Penjadwalan audit yang efisien dan pengurangan biaya administratif
Meningkatkan Ketergantungan <i>Supplier</i> terhadap Buyer					
1	<i>Supplier</i> tidak mampu memenuhi standar kualitas	Keterbatasan proses QC atau kontrol bahan baku	Produk gagal memenuhi standar > 1.76 ppm	Tinggi	Penetapan sistem penalty yang tegas dan audit kualitas berkala

No.	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Risiko (Rendah/Sedang/Tinggi)	Strategi Mitigasi
2	Rendahnya daya tangkap <i>supplier</i> terhadap materi produk <i>reject</i>	Kurangnya kesadaran edukasi tentang produk dan proses	Tingginya tingkat produk <i>reject</i>	Sedang	Mengadakan seminar dan praktik langsung untuk edukasi tentang penyebab <i>reject</i> dan solusi
3	Tidak ada pilihan alternatif <i>supplier</i> raw material yang bagus	Kurangnya <i>supplier</i> potensial raw material OK	Ketergantungan pada satu <i>supplier</i> meningkat	Sedang	Rekomendasi dan pengembangan hubungan dengan <i>supplier</i> raw material baru
4	Biaya tinggi tidak dapat ditekan	Proses produksi yang tidak efisien	Pengeluaran biaya operasional meningkat	Tinggi	Implementasi <i>benchmarking</i> dan inovasi untuk cost reduction secara terus-menerus
Negosiasi Harga					
1	Kenaikan harga bahan baku global	Fluktuasi harga pasar internasional	Biaya produksi meningkat	Tinggi	Negosiasi kontrak jangka panjang dengan penyesuaian harga berdasarkan indeks pasar
2	<i>Supplier</i> menurunkan kualitas untuk menekan harga	Permintaan untuk harga lebih rendah	Penurunan kualitas produk	Sedang	Penetapan klausul kualitas yang ketat dalam kontrak
3	Tidak tercapainya kesepakatan harga	Ketidaksesuaian harapan antara PT ABC dan <i>supplier</i>	Terhambatnya pengadaan barang	Sedang	Persiapan data pasar yang akurat dan penawaran berbasis nilai jangka panjang
4	Keterlambatan pasokan akibat kesepakatan harga rendah	<i>Supplier</i> kurang motivasi untuk memenuhi permintaan	Stok barang berkurang, keterlambatan produksi	Tinggi	Pengaturan jadwal pengiriman lebih fleksibel
5	<i>Supplier</i> mengurangi prioritas layanan	Terlalu sering terjadi ketidaksesuaian kualitas	Keterlambatan pengiriman dan penurunan layanan	Sedang	Meningkatkan volume pembelian atau menawarkan jangka waktu kontrak yang lebih panjang untuk insentif
Mempertahankan Volume Pembelian					
1	<i>Supplier</i> tidak memenuhi standar kualitas	Kurangnya pengawasan kualitas atau proses produksi yang buruk	Kualitas produk menurun, pengeluaran untuk penggantian barang meningkat	Tinggi	Penetapan sistem penalty yang jelas dan audit kualitas berkala
2	<i>Supplier</i> memilih untuk mengurangi volume karena penalty	Ketidakmampuan <i>supplier</i> untuk memenuhi syarat volume	Hubungan bisnis terganggu dan pengadaan terhambat	Sedang	Negosiasi ulang volume dan syarat penalty yang adil dan realistis
3	Biaya tinggi akibat produk yang tidak sesuai	<i>Supplier</i> tidak dapat mengatasi masalah kualitas dalam batas waktu	Peningkatan biaya dan kerugian finansial	Tinggi	Penyusunan kontrak yang jelas dengan hak untuk pengembalian atau penggantian produk

No.	Risiko	Penyebab	Dampak	Tingkat Risiko (Rendah/Sedang/Tinggi)	Strategi Mitigasi
4	Ketidaksesuaian pengukuran kualitas antara PT ABC dan <i>supplier</i>	Standar kualitas yang tidak terkomunikasikan dengan baik	Kesulitan dalam penentuan apakah produk sesuai standar	Sedang	Menyepakati standar kualitas yang jelas dan disepakati bersama sebelum kontrak
Daya Tarik untuk <i>Supplier</i>					
1	Biaya pengolahan limbah yang tinggi	Proses pengolahan limbah yang tidak efisien	Peningkatan biaya produksi	Tinggi	Optimalkan proses pengolahan limbah dengan teknologi yang lebih efisien dan ramah lingkungan
2	Ketidaksesuaian kualitas limbah yang diproses	Limbah tidak memenuhi standar untuk diproses	Kualitas produk Akhir terpengaruh	Sedang	Penetapan standar kualitas yang jelas dan pemeriksaan limbah sebelum diproses
3	<i>Supplier</i> tidak mampu menyediakan fasilitas pengolahan	Keterbatasan fasilitas atau teknologi pengolahan	Terhambatnya pengolahan limbah	Sedang	Menyediakan insentif atau dukungan fasilitas untuk <i>supplier</i> dalam pengolahan limbah
4	Penurunan kualitas produk Akibat pengolahan limbah	Pengolahan limbah yang kurang optimal	Produk final memiliki cacat atau <i>defect</i>	Tinggi	Kolaborasi lebih lanjut dengan <i>supplier</i> untuk meningkatkan proses pengolahan dan kualitas hasil
5	Kurangnya kesadaran lingkungan pada <i>supplier</i>	<i>Supplier</i> tidak mengutamakan pengelolaan limbah secara ramah lingkungan	Reputasi perusahaan terganggu	Sedang	Mengedukasi <i>supplier</i> tentang pentingnya pengelolaan limbah yang ramah lingkungan dan memberikan pelatihan

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 pengelompokkan 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 karna 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.

DAFTAR PUSTAKA

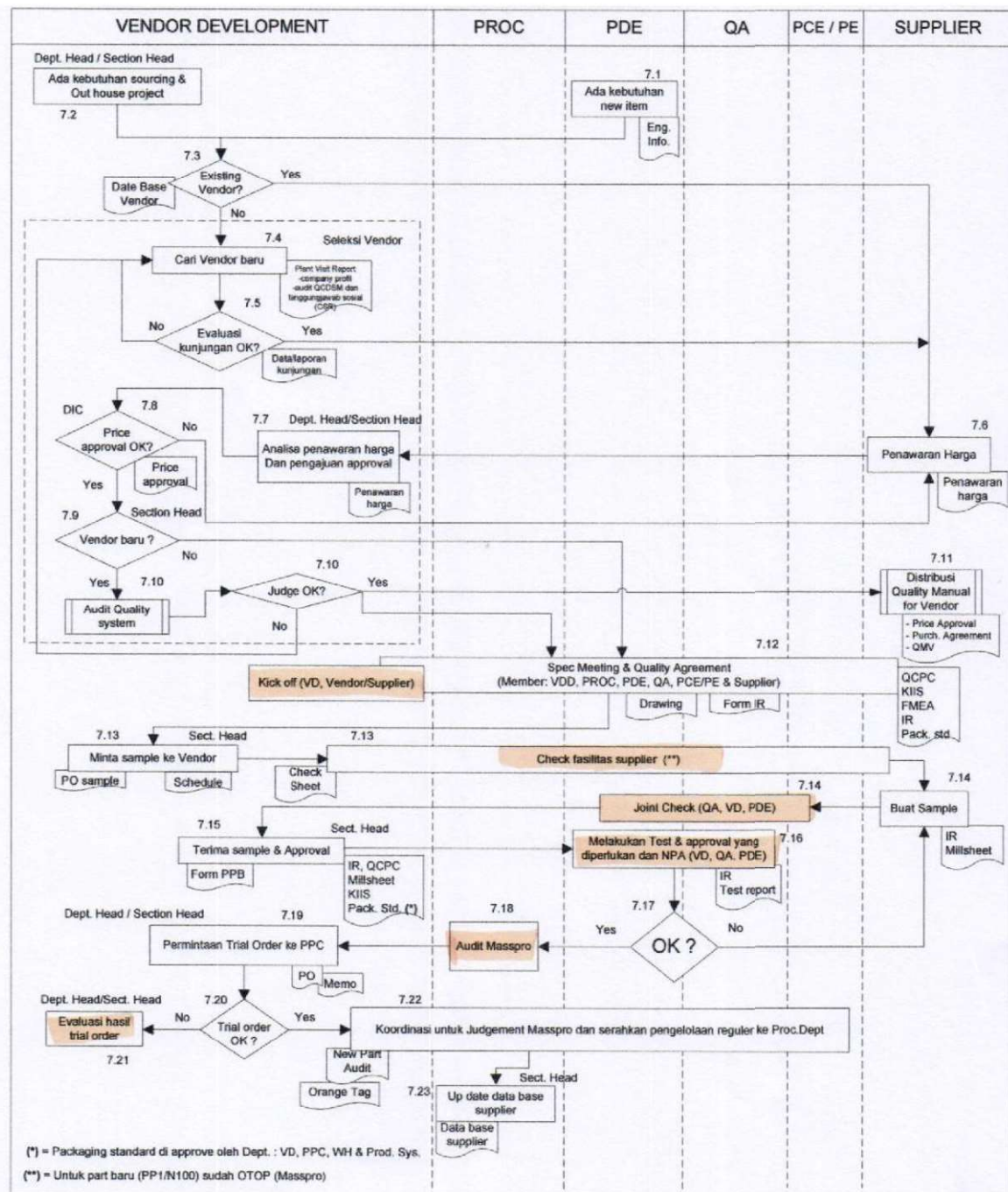
- AISI (Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia). (2024). Statistic Distribution. <https://www.aisi.or.id/statistic/>.
- Akbar, M. S., & Pramono, S. N. W. (2024). Vendor Performance Evaluation Using Kraljic's Purchasing Portfolio Matrix and Analytic Hierarchy Process Method (Case study: PT Pertamina Trans Kontinental Central Jakarta). *Proceeding International Conference on Religion, Science and Education*, 3, 667–673.
- Azizah, N., & Maryono. (2024). Implementasi Pengadaan Barang Dan Jasa Melalui Electronic Procurement Di PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Kalimantan Selatan Dan Kalimantan Tengah. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 13(1), 11–19. <https://journalmab.ulm.ac.id/index.php/jbp>
- Bianchini, A., Benci, A., Pellegrini, M., & Rossi, J. (2019). Supply Chain Redesign for Lead-Time Reduction Through Kraljic Purchasing Portfolio and AHP Integration. *Emerald*, 26(4), 1194–1209. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0222>
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2005). Purchasing Strategies in The Kraljic matrix - A power and Dependence Perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(2–3), 141–155. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.10.004>
- Cox, A. (2001). Managing with Power: Strategies for Improving Value Appropriation from Supply Relationships. *The Journal of Supply Chain Management*, 42–47.
- Cox, A. (2004). The Art of The Possible: Relationship Management in Power Regimes and Supply Chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(5), 346–356. <https://doi.org/10.1108/13598540410560739>
- Deborah, W., Dwi Putrianti, S., & Fitriani, L. (2023). Optimalisasi Pengadaan Barang dan Jasa Pada PT Krakatau Sarana Properti Menggunakan Lean Procurement Process. *Konferensi Nasional: Politeknik STIA LAN Bandung*, 457–461.
- Divisi Procurement. (2024). *Operation Direction PT ABC*.
- Ekawati, R., Trenggonowati, D. L., & Aditya, D. V. (2018). Penilaian Performa Supplier Menggunakan Analytic Network Process (ANP). *Journal Industrial Servicess*, 3(2), 151–158.
- Emzir, Prof. Dr. (2019). *Metodologi Penelitian Pendidikan (Kuantitatif Kualitatif)* (11th ed.). PT. Rajagrafindo Persada.
- Fachrezi, F. (2021). Pemilihan Supplier Bahan Baku Dengan Metode Analytical Hierarchy Process dan Matrix Kraljic. *Scientifict Journal of Industrial Engineering*, 2(2), 59–66.
- Ferry. (2024). Sebab Akibat Ketidaktercapaian KPI Divisi Procurement. In *Wawancara Pribadi*.
- Ghadge, A., Dani, S., Ojha, R., & Caldwell, N. (2017). "Using Risk Sharing Contracts for Supply Chain Risk Mitigation: A Buyer-Supplier Power and Dependence Perspective. *Computers and Industrial Engineering*, 103, 262–270. <https://ssrn.com/abstract=1845023Ghadge.A>

- Handoko, M. I. T., & Rinawati, D. I. (2014). Analisis Tingkat Kekritisan Bahan Baku Dengan Menerapkan Model Kraljic Portfolio Matrix (Studi Kasus PT Nyonya Meneer Semarang). *Industrial Engineering Online Journal*, 3(4).
- Kovac-Alvarado, L., Rivera-Gómez, C., & Ortecho, M. A. O. (2022). Application of the BPM-Kraljic Model to Improve Supply Management in an Agroindustrial MSE. *Proceedings of the 7th North American International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2026–2035. <https://orcid.org/0000-0002-9182-0439>, <https://orcid.org/0000-0001-5677-6404>
- Kristiana, R., Rochman, A. S., Yusuf, M., Sedyanto, Bagho, K. L., Sutikno, Hafidah, A., Wedhasari, T., Sukwika, T., Saepudin, A., & Afriansyah. (2022). *MANAJEMEN RISIKO* (1st ed.). CV. Mega Press Nusantara. www.megapress.co.id
- Martono, D., & Simanjuntak, M. R. A. (2021). Analisis Faktor Keberhasilan Procurement Tipe Tender Cepat Berbasis e-Procurement Di Perusahaan PT. ABC. *Prosiding CEEDRiMS: Inovasi Teknologi Dan Material Terbaru Menuju Infrastruktur Yang Aman Terhadap Bencana Dan Ramah Lingkungan*, 277–284.
- Maysarah, S. (2023). Efektivitas Penerapan Pengadaan Barang Dan Jasa Dalam Meningkatkan Pelaksanaan Kegiatan Operasional Di PT. INI. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(21), 748–756. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.10089082>
- Miza, N. A., Anisya, H. D., Yulinda, S., Chotimah, O., & Julia Merliyana, S. (2022). METODE PENELITIAN KUALITATIF STUDI PUSTAKA. *Edumaspul Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980.
- Muningrum, & Kusumastuti, R. D. (2021). Categorizing Suppliers in an Indonesian Shipping Company Using Kraljic's Portfolio Model. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1683–1691.
- Noerpratomo. (2018). Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Almana. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Almana*, 2(2).
- Prakosa, P. T., & Pujawan, I. N. (2024). Procurement Strategies Using Kraljic Portfolio Model And Supplier Relationship Matrix in a Biomanufacturing Company. *Jurnal Teknobilis*, 8(2), 90–108. <https://doi.org/10.12962/j24609463.v8i2.1409>
- Pratama, N. A., Zulfian Dito, M., Kurniawan, O. O., & Al-Faritsy, A. Z. (2023). Analisis Pengendalian Kualitas Dengan Metode Seven Tools Dan Kaizen Dalam Upaya Mengurangi Tingkat Kecacatan Produk. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri Terapan (JTMIT)*, 2(2), 53–62.
- Qolbina, L., Riyan, S. W., Devangga, R. A., Muttaqin, A. F., & Safitri, D. A. (2024). Perbedaan Proses Pengadaan Barang Dan Jasa Metode Konvensional Dengan Menggunakan Jurnal Mekari Di PT. Sarana Remaja Mandiri. *Jurnal Kendali Teknik Dan Sains*, 2(2), 34–43. <https://doi.org/10.59581/jkts-widyakarya.v2i2.3025>
- Rachmawati, I. N. (2007). Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 11(1), 35–40.
- Rahmawaty, W. (2023). Kraljic Matrix Sebagai Strategi Perencanaan Pengadaan. *Jurnal Perubahan Ekonomi (JPE)*, 7(5), 28–32.

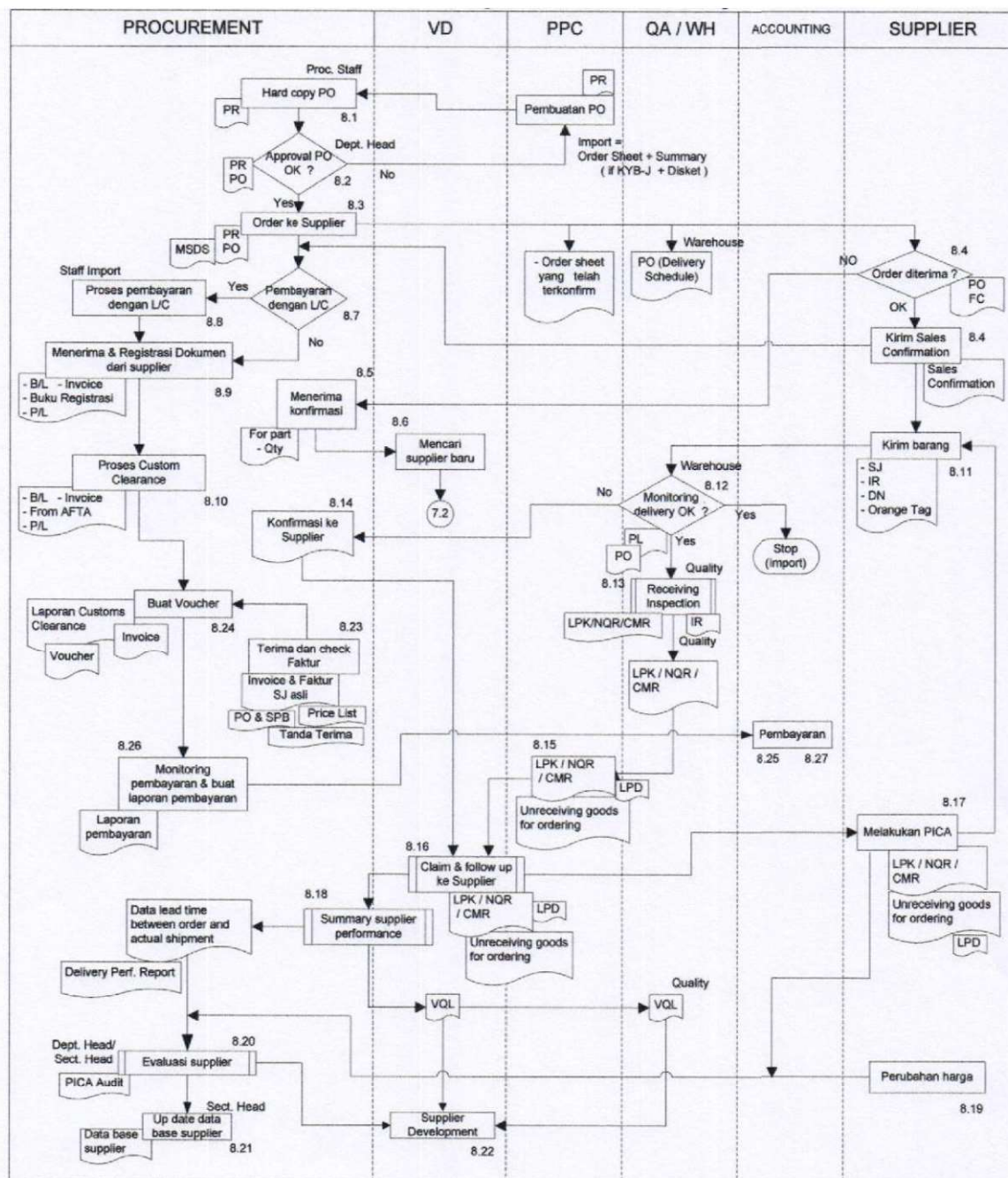
- Rajesh, G., & Raju, R. (2021). A Fuzzy Inference Approach to Supplier Segmentation for Strategic Development. *South African Journal of Industrial Engineering*, 32(1), 44–55. <https://doi.org/10.7166/32-1-2286>
- Simchi-Levi, D. (2021). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies* (4th ed.). McGraw-Hill Higher Education (US).
- Suliantoro, H., Nugroho, S., & Juanita, F. (2014). Penentuan Strategi Pembelian Bahan Baku Kritis Melalui Model Kraljic's Matrix Purchasing Portfolio. *Seminar Nasional IENACO*, 335–344.
- Sulung, U., & Muspawi, M. (2024). Memahami Sumber Data Penelitian: Primer, Sekunder, dan Tersier. *Jurnal Edu Research: Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)*, 5(3), 110–116.
- Sutedi, A. (2016). *Aspek Hukum Pengadaan Barang Dan Jasa Dan Berbagai Permasalahannya* (2nd ed.). PT Bumi Aksara.
- Tinambunan, M., & Sutrisno, S. (2022). Identifikasi Risiko dan Strategi Mitigasi Risiko pada Proses Pengadaan Direct Material di PT XYZ. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(7), 387–395. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6592299>
- Ultavia, A. B., Jannati, P., Malahati, F., Qathrunnada, & Shaleh. (2023). Kualitatif: Memahami Karakteristik Penelitian Sebagai Metodologi. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 11(2), 341–348.
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2896–2910.
- Wirdianto, E., Rahman, A., & Milana, M. (2024). Pendekatan MUSIC-3D dan Model Portofolio Pembelian Kraljic dalam Menentukan Strategi Pengadaan Suku Cadang PT Semen Padang. *MOTIVATION: Journal of Mechanical, Electrical and Industrial Engineering*, 6(2), 155–166. <https://doi.org/10.46574/motivaction.v6i2.326>
- Ye, Y. (2021). Empirical Investigation of Kraljic Portfolio Matrix. *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 19(2), 153–177.
- Yuliani, W. (2018). Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif Dalam Perspektif Bimbingan dan Konseling. *Quanta*, 4(1), 83–91. <https://doi.org/10.22460/q.v1i1p1-10.497>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Diagram Alir - Pembelian Item/Sourcing Baru



Lampiran 2 Diagram Alir - Pembelian Reguler (*Local* dan *Import*)



Lampiran 3 Analisis Kraljic Matrix

1. Part 1

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan	Tinggi	0,14	3	0,429	Gampang Karatan, harus disimpan dengan menggunakan chemical khusus	2,00	HIGH
	Ketersediaan item pengganti	Rendah	0,24	1	0,238	Tidak terdapat item pengganti		
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan	Rendah	0,19	1	0,190	4 <i>supplier</i>		
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial	Tinggi	0,05	3	0,143	Tidak ada <i>supplier</i> alternatif sulit dicari		
	Kompetisi	Rendah	0,05	1	0,048	Saling berkompetisi satu sama lain dan bertanding untuk mendapatkan order terbanyak		
	Kelangkaan item	Tinggi	0,29	3	0,857	Bahan baku cukup langka		
	Lead time	Sedang	0,05	2	0,095	Pengiriman barang sesuai PO yang diberikan dalam satu bulan.		
Profit Impact	Harga item	Tinggi	0,62	3	1,860	Rentang Harga Rp. 1.895 s.d Rp. 88.680	2,90	HIGH
	Volume jumlah pembelian	Sedang	0,1	2	0,200	12.131.214 pcs Tahun 2024		
	Kualitas item	Tinggi	0,28	3	0,840	Kualitas tinggi dikarenakan komponen harus presisi secara ukuran		

2. Part 2

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan	Rendah	0,14	1	0,143	Dapat ditempatkan di mana saja dan tidak mudah rusak	1,48	LOW
	Ketersediaan item pengganti	Tinggi	0,24	3	0,714	Tidak ada barang pengganti		
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan	Rendah	0,19	1	0,190	4 <i>supplier</i>		

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial	Rendah	0,05	1	0,048	3 <i>supplier</i>		
	Kompetisi	Rendah	0,05	1	0,048	sangat tinggi, saling ingin mendapatkan order terbanyak		
	Kelangkaan item	Rendah	0,29	1	0,286	Bahan baku relatif mudah didapat dan proses mudah dilakukan		
	Lead time	Rendah	0,05	1	0,048	barang dapat ready lebih awal dibandingkan PO		
Profit Impact	Harga item	Sedang	0,62	2	1,240	Rentang Harga Rp. 4.000 s.d Rp. 46.678	1,72	HIGH
	Volume jumlah pembelian	Sedang	0,1	2	0,200	6.224.000 pcs Tahun 2023		
	Kualitas item	Rendah	0,28	1	0,280	Kualitas rendah dikarenakan merupakan Raw Material dan di PT.PT ABC akan diolah kembali sesuai standar		

3. Part 3

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan	Sedang	0,14	2	0,286	Dapat disimpan di mana saja dengan catatan tidak terkena sinar matahari langsung	2,38	HIGH
	Ketersediaan item pengganti	Tinggi	0,24	3	0,714	Tidak terdapat item pengganti		
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan	Rendah	0,19	1	0,190	4 <i>supplier</i>		
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial	Tinggi	0,05	3	0,143	0 <i>supplier</i>		
	Kompetisi	Sedang	0,05	2	0,095	<i>Supplier</i> relatif memiliki beberapa buyer		
	Kelangkaan item	Tinggi	0,29	3	0,857	Bahan baku cukup langka		

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
	Lead time	Sedang	0,05	2	0,095	Pengiriman barang sesuai PO yang diberikan dalam satu bulan.		
Profit Impact	Harga item	Tinggi	0,62	3	1,860	Rentang Harga Rp. 1.586 s.d Rp. 85.470	2,62	HIGH
	Volume jumlah pembelian	Sedang	0,1	2	0,200	2.449.240 pcs Tahun 2023		
						Kualitas sedang, dikarenakan beberapa dimensi harus presisi, tetapi masih bisa diperbaiki kualitasnya jika ada bagian yang tidak presisi.		
	Kualitas item	Sedang	0,28	2	0,560			

4. Part 4

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan	Tinggi	0,14	3	0,429	Gampang korosi	2,00	HIGH
	Ketersediaan item pengganti	Tinggi	0,24	3	0,714	tidak bisa digantikan oleh item lain		
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan	Sedang	0,19	2	0,381	3 <i>supplier</i>		
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial	Sedang	0,05	2	0,095	1 <i>supplier</i>		
	Kompetisi	Rendah	0,05	1	0,048	saling berkompetisi untuk medapat order		
	Kelangkaan item	Rendah	0,29	1	0,286	Bahan baku relatif mudah didapat dan proses mudah dilakukan		
	Lead time	Rendah	0,05	1	0,048	barang dapat ready lebih awal dibandingkan PO		
Profit Impact	Harga item	Rendah	0,62	1	0,620	Rentang Harga Rp. 338 s.d Rp. 22.731	1,48	LOW
	Volume jumlah pembelian	Tinggi	0,1	3	0,300	13.929.735 pcs Tahun 2023		
	Kualitas item	Sedang	0,28	2	0,560	Kualitas sedang, dikarenakan beberapa dimensi harus presisi, tetapi masih bisa		

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
						diperbaiki kualitasnya jika ada bagian yang tidak presisi.		

5. Part 5

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan	Sedang	0,14	2	0,286	Dapat disimpan di mana saja dengan catatan tidak terkena sinar matahari langsung	2,57	HIGH
	Ketersediaan item pengganti	Tinggi	0,24	3	0,714	Tidak terdapat item pengganti		
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan	Sedang	0,19	2	0,381	3 <i>supplier</i>		
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial	Tinggi	0,05	3	0,143	0 <i>supplier</i>		
	Kompetisi	Sedang	0,05	2	0,095	Pembeli bahan baku <i>part 5</i> relatif perusahaan yang sama yaitu produsen shockbreaker		
	Kelangkaan item	Tinggi	0,29	3	0,857	Bahan baku cukup langka		
	Lead time	Sedang	0,05	2	0,095	Pengiriman barang sesuai PO yang diberikan dalam satu bulan.		
Profit Impact	Harga item	Rendah	0,62	1	0,620	Rentang Harga Rp. 3.800 s.d Rp. 9.014	1,38	LOW
	Volume jumlah pembelian	Sedang	0,1	2	0,200	5.445.821 pcs Tahun 2023		
	Kualitas item	Sedang	0,28	2	0,560	Kualitas sedang, dikarenakan beberapa dimensi harus presisi, tetapi masih bisa diperbaiki kualitasnya jika ada bagian yang tidak presisi.		

6. Part 6

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
	Risiko penyimpanan	Rendah	0,14	1	0,143	disimpan di mana saja	1,71	HIGH

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Ketersediaan item pengganti	Tinggi	0,24	3	0,714	Tidak terdapat item pengganti		
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan	Sedang	0,19	2	0,381	2 <i>supplier</i>		
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial	Rendah	0,05	1	0,048	4-5 <i>supplier</i>		
	Kompetisi	Rendah	0,05	1	0,048	Bahan baku bisa dibeli dari beberapa <i>supplier</i>		
	Kelangkaan item	Rendah	0,29	1	0,286	Bahan baku relatif mudah didapat		
	Lead time	Sedang	0,05	2	0,095	Pengiriman barang sesuai PO yang diberikan dalam satu bulan.		
Profit Impact	Harga item	Tinggi	0,62	3	1,860	Rentang Harga Rp. 24.844 s.d Rp. 5.678.400	2,90	HIGH
	Volume jumlah pembelian	Sedang	0,1	2	0,200	1.444.000 liter Tahun 2023		
	Kualitas item	Tinggi	0,28	3	0,840	Diharuskan memiliki kualitas tinggi dikarenakan mempengaruhi damping force dari produk dan harus dalam spesifikasi standar saat dikirim dari <i>supplier</i> .		

7. Part 7

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan	Sedang	0,14	2	0,286	Dapat disimpan di mana saja dengan catatan tidak terkena sinar matahari langsung	2,19	HIGH
	Ketersediaan item pengganti	Tinggi	0,24	3	0,714	Tidak terdapat item pengganti		
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan	Sedang	0,19	2	0,381	3 <i>supplier</i>		
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial	Sedang	0,05	2	0,095	1 <i>supplier</i>		

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
	Kompetisi	Rendah	0,05	1	0,048	Ada pilihan <i>supplier</i> lainnya		
	Kelangkaan item	Sedang	0,29	2	0,571	Terdapat 1 <i>supplier</i> alternatif		
	Lead time	Sedang	0,05	2	0,095	Pengiriman barang sesuai PO yang diberikan dalam satu bulan.		
Profit Impact	Harga item	Sedang	0,62	2	1,240	Rentang Harga Rp. 4.098 s.d Rp. 42.666	2,28	HIGH
	Volume jumlah pembelian	Sedang	0,1	2	0,200	2.589.480 pcs Tahun 2023		
	Kualitas item	Tinggi	0,28	3	0,840	Kualitas tinggi dikarenakan komponen harus presisi secara ukuran		

8. Part 8

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan	Sedang	0,14	2	0,286	Dapat disimpan di mana saja dengan catatan tidak terkena sinar matahari langsung	2,19	HIGH
	Ketersediaan item pengganti	Tinggi	0,24	3	0,714	Tidak terdapat item pengganti		
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan	Sedang	0,19	2	0,381	2 <i>supplier</i>		
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial	Sedang	0,05	2	0,095	1 <i>supplier</i>		
	Kompetisi	Rendah	0,05	1	0,048	Ada pilihan <i>supplier</i> lainnya		
	Kelangkaan item	Sedang	0,29	2	0,571	Terdapat 1 <i>supplier</i> alternatif		
	Lead time	Sedang	0,05	2	0,095	Pengiriman barang sesuai PO yang diberikan dalam satu bulan.		
Profit Impact	Harga item	Sedang	0,62	2	1,240	Rentang Harga Rp. 29.654 s.d Rp. 33.356	1,62	HIGH
	Volume jumlah pembelian	Rendah	0,1	1	0,100	1.042.133 pcs Tahun 2023		
	Kualitas item	Rendah	0,28	1	0,280	Kualitas rendah dikarenakan merupakan Raw Material dan		

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
						di PT.PT ABC akan diolah kembali sesuai standar		

9. Part 9

Dimensi	Kriteria	Status	Bobot	Skor	Total	Keterangan	Total Skor	Posisi
Supply Risk	Risiko penyimpanan	Rendah	0,14	1	0,14	dapat dimana saja disimpan	1,81	HIGH
	Ketersediaan item pengganti	Tinggi	0,24	3	0,71	Tidak terdapat item pengganti		
	Jumlah <i>supplier</i> yang digunakan	Sedang	0,19	2	0,38	2 <i>supplier</i>		
	Jumlah <i>supplier</i> yang potensial	Sedang	0,05	2	0,09	2-3 <i>supplier</i>		
	Kompetisi	Tinggi	0,05	3	0,14	Banyak pilihan <i>supplier</i>		
	Kelangkaan item	Rendah	0,29	1	0,28	Barang relatif mudah didapat		
	Lead time	Rendah	0,05	1	0,04	barang dapat siap lebih awal		
Profit Impact	Harga item	Rendah	0,62	1	0,62	Rp. 33.356	1,48	LOW
	Volume jumlah pembelian	Tinggi	0,1	3	0,3	14.644.120 pcs Tahun 2023		
	Kualitas item	Sedang	0,28	2	0,56	Kualitas sedang, dikarenakan beberapa dimensi harus presisi, tetapi masih bisa diperbaiki kualitasnya jika ada bagian yang tidak presisi.		

Lampiran 4 Analisis Buyer *Supplier* Power Matrix

1. Part 1

a. PT A

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Sedikit Penjual		V			SUPPLIER DOMINANCE
% of total market for supplier	Rendah, Nusa Keihin mempunyai customer lain dengan market yang lebih banyak				V	
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Rendah terhadap buyer Nusa Keihin masih memiliki customer lain dengan market lebih banyak Rendah terhadap <i>supplier</i> , Nusa Keihin tidak mendapat market share part 1 paling banyak			V		
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Rendah Part bisa digunakan selain untuk shockbreaker			V	V	
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

b. PT B

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Sedikit Penjual		V			SUPPLIER DOMINANCE
% of total market for supplier	Tinggi, PRN memiliki market share 80% di PT ABC	V				
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier Part 1</i> dominan dipasok oleh PRN dan Sparta		V			
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Supplier Switching Cost	Rendah Part bisa digunakan selain untuk shockbreaker			V	V	
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	
Asimetri Informasi	Supplier memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

c. PT C

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Sedikit Penjual		V			SUPPLIER DOMINANCE
% of total market for supplier	Relatif Tinggi Market share tinggi di PT ABC		V			

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier Part 1</i> dominan dipasok oleh PRN dan Sparta		V			
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Rendah Part bisa digunakan selain untuk shockbreaker			V	V	
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Asimetri Informasi	Supplier memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

d. PT D

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Sedikit Penjual		V			SUPPLIER DOMINANCE
% of total market for supplier	Relatif Tinggi Market share tinggi di PT ABC		V			

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Rendah terhadap <i>supplier</i> Tidak dominan dalam supply <i>Part 1</i> di PT ABC	V				
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Rendah Part bisa digunakan selain untuk shockbreaker			V	V	
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

2. Part 2

a. PT O ,

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Banyak Penjual	V				BUYER DOMINANCE

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
% of total market for supplier	Tinggi Market share tinggi di PT ABC	V				
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Rendah terhadap <i>supplier</i> Bukan <i>supplier</i> ingot dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC	V				
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Rendah Part bisa digunakan selain untuk shockbreaker			V	V	

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Buyers Search Cost	Relatif Tinggi Part Tipe S tetapi tersedia beberapa pilihan <i>supplier</i>		V			
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> relatif memiliki informasi yang kuat		V			
Commodity Standardized/Unique	Standar	V		V		

b. PTE

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Banyak Pembeli, Banyak Penjual			V		SUPPLIER DOMINANCE

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
% of total market for supplier	Rendah Market share rendah di PT ABC				V	
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Rendah terhadap buyer Market share rendah di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> ingot dengan jumlah banyak yang supply k				V	
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Rendah Part bisa digunakan selain untuk shockbreaker			V	V	

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Buyers Search Cost	Relatif Tinggi Part Tipe S tetapi tersedia beberapa pilihan <i>supplier</i>		V			
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> relatif memiliki informasi yang kuat		V			
Commodity Standardized/Unique	Standar	V		V		

c. PT P

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Banyak Pembeli, Banyak Penjual			V		SUPPLIER DOMINANCE

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
% of total market for supplier	Rendah Market share rendah di PT ABC				V	
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Rendah terhadap buyer Market share rendah di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> ingot dengan jumlah banyak yang supply				V	
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Rendah Part bisa digunakan selain untuk shockbreaker			V	V	
Buyers Search Cost	Relatif Tinggi Part Tipe S tetapi		V			

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
	tersedia beberapa pilihan <i>supplier</i>					
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> relatif memiliki informasi yang kuat		V			
Commodity Standardized/Unique	Standar	V		V		

d. PT F

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Banyak Pembeli, Banyak Penjual			V		INDEPENDENCE
% of total market for supplier	Relatif Rendah Market share rendah di PT ABC			V		

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Rendah terhadap buyer Market share rendah di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> ingot dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC				V	
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Rendah Part bisa digunakan selain untuk shockbreaker			V	V	
Buyers Search Cost	Relatif Tinggi Part Tipe S tetapi tersedia beberapa pilihan <i>supplier</i>		V			
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> relatif memiliki informasi yang kuat		V			
Commodity Standardized/Unique	Standar	V		V		

3. Part 3
a. PT B

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Sedikit Penjual		V			INTERDEPENDENCE
% of total market for supplier	Tinggi Market share tinggi di PT ABC	V				
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> underbracket dengan volume terbanyak ke PT ABC		V			
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Tinggi Part tidak bisa digunakan selain untuk shockbreaker	V	V			
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> memiliki informasi yang kuat				V	

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

b. PT Q

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Sedikit Penjual		V			INTERDEPENDENCE
% of total market for supplier	Tinggi Market share tinggi di PT ABC	V				
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> underbracket dengan volume cukup banyak ke PT ABC		V			
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Tinggi Part tidak bisa digunakan selain untuk shockbreaker	V	V			
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

c. PT G

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Banyak Penjual	V				INTERDEPENDENCE
% of total market for supplier	Relatif Tinggi Market share tinggi di PT ABC		V			
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> underbracket dengan volume cukup banyak ke PT ABC		V			
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Tinggi Part tidak bisa digunakan selain untuk shockbreaker	V	V			

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

d. PT H

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Banyak Penjual	V				INTERDEPENDENCE
% of total market for supplier	Relatif Tinggi Market share tinggi di PT ABC		V			
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> underbracket dengan volume cukup banyak ke PT ABC		V			
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Supplier Switching Cost	Tinggi Part tidak bisa digunakan selain untuk shockbreaker	V	V			
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	
Asimetri Informasi	Supplier memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

4. Part 4

a. PT I

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Banyak Pembeli, Banyak Penjual			V		INTERDEPENDENCE
% of total market for supplier	Relatif Tinggi Market share tinggi di PT ABC		V			
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Rendah terhadap supplier Bukan supplier dominan	V				

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Tinggi Part tidak bisa digunakan selain untuk shockbreaker	V	V			
Buyers Search Cost	Relatif Tinggi Part Tipe S		V			
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> relatif memiliki informasi yang kuat		V			
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

b. PT R

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Banyak Pembeli, Banyak Penjual			V		INTERDEPENDENCE
% of total market for supplier	Tinggi Market share tinggi di PT ABC	V				

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC		V			
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Tinggi Part tidak bisa digunakan selain untuk shockbreaker	V	V			
Buyers Search Cost	Relatif Tinggi Part Tipe S		V			
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> relatif memiliki informasi yang kuat		V			
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

c. PT J

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Banyak Pembeli, Banyak Penjual			V		INTERDEPENDENCE

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
% of total market for supplier	Relatif Tinggi Market share tinggi di PT ABC		V			
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC		V			
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Tinggi Part tidak bisa digunakan selain untuk shockbreaker	V	V			
Buyers Search Cost	Relatif Tinggi Part Tipe S		V			
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> relatif memiliki informasi yang kuat		V			
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

5. Part 5
a. PT Q

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Sedikit Penjual		V			INTERDEPENDENCE
% of total market for supplier	Tinggi Market share tinggi di PT ABC	V				
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC		V			
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Tinggi Part tidak bisa digunakan selain untuk shockbreaker	V	V			
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> memiliki informasi yang kuat				V	

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

b. PT K

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Sedikit Penjual		V			INTERDEPENDENCE
% of total market for supplier	Tinggi Market share tinggi di PT ABC	V				
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC		V			
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Tinggi Part tidak bisa	V	V			

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
	digunakan selain untuk shockbreaker					
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

c. PT B

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Sedikit Penjual		V			INTERDEPENDENCE
% of total market for supplier	Tinggi Market share tinggi di PT ABC	V				
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC		V			
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk		V		V	

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
	menguji kelayakan <i>supplier</i> lain					
Supplier Switching Cost	Tinggi Part tidak bisa digunakan selain untuk shockbreaker	V	V			
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

6. Part 6

a. PT S

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Banyak Pembeli, Banyak Penjual			V		SUPPLIER DOMINANCE
% of total market for supplier	Rendah Market share rendah di PT ABC				V	

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Rendah terhadap buyer Market share rendah di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC				V	
Buyers Switching Cost	Rendah Bukan Part Tipe S	V		V		
Supplier Switching Cost	Rendah Part bisa digunakan selain untuk shockbreaker			V	V	
Buyers Search Cost	Rendah Bukan Part Tipe S	V				
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Standar		V		V	

b. PT T

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Banyak Pembeli, Banyak Penjual			V		SUPPLIER DOMINANCE
% of total market for supplier	Rendah Market share rendah di PT ABC				V	

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Rendah terhadap buyer Market share rendah di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC				V	
Buyers Switching Cost	Rendah Bukan Part Tipe S	V		V		
Supplier Switching Cost	Rendah Part bisa digunakan selain untuk shockbreaker			V	V	
Buyers Search Cost	Rendah Bukan Part Tipe S	V				
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Standar		V		V	

7. Part 7

a. PT B

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Sedikit Penjual		V			INTERDEPENDENCE

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
<i>% of total market for supplier</i>	Tinggi Market share tinggi di PT ABC	V				
<i>Ketergantungan Supplier terhadap Buyer</i>	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC		V			
<i>Buyers Switching Cost</i>	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
<i>Supplier Switching Cost</i>	Tinggi Part tidak bisa digunakan selain untuk shockbreaker	V	V			
<i>Buyers Search Cost</i>	Tinggi Part Tipe S				V	
<i>Asimetri Informasi</i>	<i>Supplier</i> memiliki informasi yang kuat				V	
<i>Commodity Standardized/Unique</i>	Unik		V		V	

b. PT D

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Sedikit Penjual		V			INTERDEPENDENCE
% of total market for supplier	Tinggi Market share tinggi di PT ABC	V				
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC		V			
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Tinggi Part tidak bisa digunakan selain untuk shockbreaker	V	V			
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

c. PT U

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Sedikit Penjual		V			INTERDEPENDENCE
% of total market for supplier	Tinggi Market share tinggi di PT ABC	V				
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC		V			
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Tinggi Part tidak bisa digunakan selain untuk shockbreaker	V	V			
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

8. Part 8
a. PT L

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Sedikit Penjual		V			INTERDEPENDENCE
% of total market for supplier	Tinggi Market share tinggi di PT ABC		V			
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC		V			
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Tinggi Part tidak bisa digunakan selain untuk shockbreaker	V	V			
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> memiliki informasi yang kuat				V	

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

b. PT V

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Sedikit Pembeli, Sedikit Penjual		V			INTERDEPENDENCE
% of total market for supplier	Tinggi Market share tinggi di PT ABC		V			
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap <i>supplier</i> <i>Supplier</i> dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC		V			
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Tinggi Part tidak bisa digunakan selain untuk shockbreaker	V	V			

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	
Asimetri Informasi	Supplier memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Unik		V		V	

9. Part 9

a. PT M

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Banyak Pembeli, Banyak Penjual			V		SUPPLIER DOMINANCE
% of total market for supplier	Rendah Market share rendah di PT ABC				V	
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Rendah terhadap buyer Market share rendah di PT ABC Tinggi terhadap supplier Supplier dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC				V	
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan supplier lain		V		V	

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Supplier Switching Cost	Rendah Part bisa digunakan selain untuk shockbreaker			V	V	
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	
Asimetri Informasi	Supplier memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Standar	V		V		

b. PT N

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Jumlah Buyers/Suppliers	Banyak Pembeli, Banyak Penjual			V		SUPPLIER DOMINANCE
% of total market for supplier	Tinggi Market share tinggi di PT ABC	V				
Ketergantungan Supplier terhadap Buyer	Tinggi terhadap buyer Market share tinggi di PT ABC Tinggi terhadap supplier Supplier dengan jumlah banyak yang supply ke PT ABC		V			

	KETERANGAN	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE	INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE	KESIMPULAN
Buyers Switching Cost	Tinggi Part tipe S sulit untuk menguji kelayakan <i>supplier</i> lain		V		V	
Supplier Switching Cost	Rendah Part bisa digunakan selain untuk shockbreaker			V	V	
Buyers Search Cost	Tinggi Part Tipe S				V	
Asimetri Informasi	<i>Supplier</i> memiliki informasi yang kuat				V	
Commodity Standardized/Unique	Standar	V		V		

Lampiran 5 Hasil Wawancara dengan Staf *Procurement*

Pembahasan: Keadaan PT ABC dan *Supplier* saat ini

1. Bagaimana proses pengadaan material utama untuk produk produk A di PT ABC saat ini berjalan?

Proses pengadaan material di PT ABC dimulai dari pemilihan *supplier*. Pemilihan *supplier* untuk bahan baku akan dilihat dari sisi apakah sudah ada *supplier* yang bisa mensupply bahan baku tersebut. Jika belum ada, maka dilakukan pencarian dengan plant visit yang terdiri dari beberapa kriteria.

2. Siapa saja *supplier* utama yang saat ini bekerja sama dengan PT ABC untuk material utama produk A?

Supplier PT ABC itu minimum memiliki 2 *supplier* dari setiap item. Minimum untuk 9 bahan baku utama ada 22 *Supplier*. Tetapi untuk beberapa *supplier* ada yang mensupply part lainnya.

3. Bagaimana kriteria dan proses seleksi *supplier* untuk material utama produk A di PT ABC?

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

Kriteria dan proses seleksi bermacam macam sesuai dengan bahan baku yang dibutuhkan. Untuk bahan baku produk A lebih banyak di dalam level S atau Critical Safety Part (Alumunium, Part 1, dan lainnya). Functional itu seperti *part 6*. Sedangkan general parts adalah bahan bahan packaging seperti kardus dan plastik yang tidak memerlukan bahan baku seperti di penilaian level S dan A.

4. Bagaimana proses pemesanan PT ABC kepada *supplier* untuk memesan bahan baku produk A?

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*.

5. Apa saja tantangan utama yang dihadapi dalam pengadaan material utama untuk produk produk A di PT ABC?

Tantangan yang utama dalam pengadaan komponen di PT PT ABC adalah terkait kualitas, di mana beberapa *supplier* belum mencapai standar kualitas yang ditentukan PT PT ABC. Selain masalah kualitas, faktor nilai tukar Rupiah dengan USD yang fluktuatif juga menjadi tantangan karena berdampak langsung terhadap *cost process* dari produk *finish good*.

6. Bagaimana PT ABC mengevaluasi kinerja *supplier* dalam hal kualitas, waktu pengiriman, dan harga?

Evaluasi terkait kualitas secara langsung diperoleh dari data pada bagian *incoming* barang yang bertugas untuk menerima barang dari *supplier*. Setelah data didapatkan dari bagian incoming, selanjutnya data tersebut direkapitulasi dan dibuat semacam report per *supplier* dan itu menjadi acuan setiap *supplier* untuk mengevaluasi masalah kualitas. Terkait evaluasi on time delivery, dari departemen warehouse yang akan mengevaluasi dan setiap kedatangan barang dari masing masing *supplier* dicatat waktu kedatangannya apakah sesuai ETA (Estimated Time Arrival) atau lebih. Rekap data ini juga akan direkapitulasi dan menjadi bahan evaluasi *supplier*. Untuk masalah harga, dari manager Procurement yang akan mengevaluasi sendiri data dari staffnya dan menjaga dan mereview apakah masih sesuai antara harga dan target dari cost reduction yang ditetapkan.

7. Apakah department procurement mempunyai strategi PT ABC dalam menjaga keberlanjutan pasokan material utama untuk produk produk A dalam jangka waktu 2025-2027?

Strategi yang dilakukan oleh departemen procurement adalah dengan menghindari single *supplier* sehingga terdapat minimal 2 dalam *supplier* setiap bahan baku. Untuk *supplier* yang sudah tidak bisa mensupply, wajib memberi

informasi kepada PT ABC minimal 6 bulan sebelumnya untuk dilakukan persiapan oleh PT ABC dalam mencari *supplier* lainnya. Untuk bahan baku level S biasanya lebih dari 2 *supplier* guna menghindari bahan baku yang tidak sesuai standar PT ABC seperti salah kirim, salah ukuran, ataupun salah type.

8. Bagaimana hubungan kerja sama antara PT ABC dengan *supplier* dalam hal pengembangan produk dan inovasi material?

PT ABC sangat terbuka dalam pengembangan produk dari sisi kualitas dan *cost reduction*. Hal tersebut

9. Apakah terdapat rencana untuk diversifikasi *supplier* material utama produk A di masa depan?

10. Bagaimana PT ABC mengelola risiko terkait pasokan material utama, seperti perubahan harga bahan baku atau ketidakstabilan pasokan?

Dalam hal ketidakstabilan pasokan, kami menetapkan standar minimum 2 *supplier* per komponen sehingga jika suatu saat terdapat problem di 1 *supplier*, maka kami masih bisa mengambil supply barang dari 1 *supplier* yang lain. Kalau perubahan harga saya rasa kami memiliki pilihan untuk memperbesar order ke *supplier* dengan harga yang paling kompetitif.

11. Bagaimana peran teknologi informasi dalam mendukung pengelolaan dan monitoring proses pengadaan material utama untuk produk produk A di PT ABC?

Saat ini kami menggunakan sistem BAAN dalam proses pengadaan dan menurut saya sistem BAAN ini sangat membantu dalam proses pengadaan dan menjadi penting karena menghindari kesalahan manusia dalam pekerjaan.

Lampiran 6 Hasil Wawancara dengan Staf Procurement 2

Pembahasan: Sebab Akibat Ketidaktercapaian KPI

SUBJEK	VERBATIM	KATA KUNCI
Peneliti	Selamat siang mas Ferry	
Narasumber	Selamat siang mba	
Peneliti	Terimakasih ya mas sudah meluangkan waktunya kembali untuk kami bisa wawancara lagi di hari ini.	
Narasumber	Santai aja mba. Boleh dimulai yang mau ditanyakan	
Peneliti	Oke mungkin dari aku dulu ya. Seperti yang kemarin kita bahas di wawancara sebelumnya mas, kalau wawancara sekarang kita bahas terkait KPI yang ada di divisi <i>procurement</i> . Kalau saya liat di tahun ini dari ketiga KPI belum tercapai ya mas. Kalau boleh tau mas dari KPI Cost Reduction itu targetnya kan mencapai 61 milyar untuk keseluruhan dan 15 milyar untuk produk A. Biasanya penyebabnya karna apa ya mas?	
Narasumber	Baik mba. Untuk dari KPI <i>cost reduction</i> sebenarnya kita udah ada upaya untuk <i>cost reduction</i> dimulai dari pemilihan <i>suppliernya</i> juga kita cari yang memang punya riwayat bagus. Yang sulit kita kendalikan yaitu harga raw materialnya . Untuk harga raw material itu kita mengikuti harga dari pasar dan biasanya sulit di negosiasi terkecuali ada beberapa kondisi misalnya orderannya lebih besar. Ada juga yang mesinnya udah tua jadi output produksinya tidak banyak , proses produksinya terlalu rumit dan produktivitasnya rendah .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga raw material di supplier 2. Mesin Tua 3. Produktivitas Rendah
Peneliti	Oh iya mas. Kalau dari sisi raw material kita mungkin sulit untuk mengendalikan ya. Tapi selain harga raw materialnya, apakah ada biaya lain yang mempengaruhi mas?	

SUBJEK	VERBATIM	KATA KUNCI
Narasumber	Iya ngaruh mba. Apalagi kalau pakai sistem shift ya. Kadang juga <i>supplier</i> nambah <i>manpower</i> dan biayanya juga tentu beda ya.	4. Biaya Man Power
Peneliti	Berarti biaya <i>manpower</i> ngaruh juga ya mas apalagi sekarang <i>UMK</i> nya bekasi juga meningkat	UMK meningkat
Narasumber	Iya betul	
Peneliti	Itu untuk sisi <i>cost reduction</i> ya mas.	
Narasumber	Betul	
Peneliti	Kalau dari sisi <i>quality</i> itu bagaimana mas? Ada 27 <i>supplier</i> ya	
Narasumber	Ada 22 <i>supplier</i> untuk yang 9 part ini mba. Cuma 22 ini ada <i>supply</i> ke beberapa part juga	
Peneliti	Ohiya baik mas. Itu biasanya ada barang <i>reject</i> yang dibuang atau <i>re-work</i> karena apa ya mas?	
Narasumber	Biasanya kita usahakan semua <i>re-work</i> dulu. Terkecuali <i>defect</i> yang mempengaruhi fungsi baru kita buang.	
Peneliti	Dari sisi <i>suppliernya</i> supportkah mas jika ada <i>defect</i> ?	
Narasumber	Betul. Karena kita juga ada review <i>supplier</i> setiap tahun untuk melihat riwayat pesanan kita dari sisi <i>quality</i> , <i>cost</i> , sama pengiriman juga.	
Peneliti	Itu banyak <i>defect</i> biasanya karena apa ya mas?	
Narasumber	Biasanya dari <i>man power</i> nya mba. Pergantian pegawainya kadang cepet juga jadi dari sisi transfer <i>knowledge</i> nya kurang jadi <i>gak ngecek</i> juga kondisi outputnya. Mereka ga paham metode pengecekannya harus seperti apa dan tidak di cek dengan baik.	5. Tidak memahami metode pengecekan 6. Kurang pengecekan kondisi komponen
Peneliti	Tapi ada beberapa <i>supplier</i> yang berusaha memperbaiki mas?	

SUBJEK	VERBATIM	KATA KUNCI
Narasumber	Ada mba	
Peneliti		
Narasumber	Ada pengaruh dari sisi <i>raw material</i> nya. Untuk part yang critical kita gak bisa terima kalau <i>raw materialnya kurang bagus</i> . Biasanya terjadi juga di <i>supplier</i> . Lalu barang yang sampai biasanya jadi <i>reject</i> juga. Ada juga yang memang <i>settingan mesinnya ga sesuai</i> sama yang kita minta. Jadi output nya ada yang <i>reject</i> .	7. Raw material di supplier kurang baik/ <i>not good</i> . 8. Settingan mesin tidak sesuai
Peneliti	Setelah sampai PT ABC itu ada sortir lagi mas untuk partnya?	
Narasumber	Betul mba	
Peneliti	Kalau dari aku cukup mas. Mungkin dilanjut mas ghafar	
Peneliti	Oke dilanjut ya mas. Kalau dari saya, pertanyaan KPI <i>on time delivery</i> . OTD itu kan mempengaruhi sekali ya mas untuk produksi di PT ABC. Biasanya <i>supplier</i> terlambat karena apa ya?	
Narasumber	Biasanya untuk pengiriman telat itu ada beberapa faktor mas ghafar. Ada yang dari <i>armada pengangkut nya telat dateng</i> , jadi telat sampai datang ke PT ABC.	9. Armada pengangkut telat datang
Peneliti	Armadanya disediakan oleh <i>supplier</i> ya mas?	
Narasumber	Betul mas	
Peneliti	Selain armada itu biasanya karena apa ya mas?	
Narasumber	Kadang <i>lambat ke kita dari pengiriman supplier</i> , kadang juga dari <i>pengiriman raw material ke supplier yang telat</i> . Jadi terhambat juga sampai ke PT ABC. Ada <i>supplier part 1 yang mesin produksinya rusak</i> . Jadi cuman pakai beberapa mesin aja.	10. Raw material ke <i>supplier</i> telat 11. Mesin produksi rusak

SUBJEK	VERBATIM	KATA KUNCI
Peneliti	Kalau mesin rusak itu biasanya ada bantuan dari PT ABC untuk <i>improve</i> atau gimana mas?	
Narasumber	Kita lihat dulu dari riwayat mereka dari sisi kualitas, harga, tentu pengiriman juga. Kalau memungkinkan kita biasanya pinjamkan mesin untuk produksi.	
Peneliti	Berarti PT ABC membantu dari sisi produksi ya mas, karena dengan membantu tentu jadi input yang baik buat PT ABC	
Narasumber	Betul. Kalau sekiranya dari <i>supplier</i> juga kurang bagus biasanya kita mempertimbangkan buat meminjamkan mesin karena risikonya tinggi juga. Ada juga <i>supplier</i> yang memang tidak bagus dari sisi absensi karyawannya. Yang seharusnya outputnya sesuai target jadi ga tercapai.	12. Tingkat absensi kurang baik
Peneliti	Kalau ga sesuai gitu biasanya minta tambahan waktu?	
Narasumber	Iya tapi kita juga tetap harus waspada kan produksi berjalan terus ya. Gaboleh sampai stop line.	
Peneliti	Kalau itu kan untuk yang <i>supplier</i> lokal ya mas. Untuk yang import kan jauh, itu kendalanya biasanya faktornya apa mas?	
Narasumber	Kalau itu kita kesulitan mengontrol bea cukainya mas. PT ABC japan salah satu <i>supplier</i> dan grup kita juga supply part part 9. Biasanya dari sisi pengecekan bea cukai ada kurang dokumen, dan barang yang di cek juga banyak makanya tertahan untuk sampai pengiriman ke PT ABC. Itu macem macem biasanya ada yang memang pengecekan lama karena volume atau juga dari sisi dokumen	13. Pengecekan lama karena volume import 14. Ketidaksesuaian dokumen 15. Pengiriman tertahan karena jalur merah bea cukai

SUBJEK	VERBATIM	KATA KUNCI
Peneliti	Untuk saat ini ada <i>supplier</i> part <i>part 9</i> selain dari PT ABC Japan?	
Narasumber	Ada. Karena kan kita juga minimal 2 <i>supplier</i> ya untuk setiap part.	
Peneliti	Oke mungkin dari aku cukup. Dari zahra ada tambahan?	
Peneliti	Kalau dari aku cukup. Mau ngucapin terimakasih untuk mas ferry yang udah bersedia kita wawancara lagi. Semoga mas ferry sehat selalu	
Narasumber	Baik sama sama mba	
Peneliti	Kita tutup ya izin mas. Saya end meeting	

Lampiran 7 Hasil Wawancara dengan Kepala Departemen *Procurement*

Pembahasan: Mitigasi Risiko Implementasi Strategi

SUBJEK	VERBATIM
Peneliti	<p>Pak, sebelumnya kami ucapkan terima kasih ya pak sudah mau meluangkan waktunya buat kami, sangat berarti sekali gitu untuk kami yang sedang menyusun thesis dan juga kebetulan kami lagi meneliti thesisnya itu kebetulan di PT ABC terkait produknya produk A. Perkenalkan dulu ya pak, mungkin kalau bapak sudah kenal sama Mas Ghaffar ya karena satu kantor, ya kalau saya mungkin perkenalan dulu, nama saya Zahra Tasya Maula, kami dari mahasiswa eksekutif muda 29 di PPM Manajemen. Untuk tujuan dari wawancara itu sebetulnya kami dari awal itu sudah membuat analisis dari sisi Kraljic Matriks dan juga <i>buyer supplier power</i> matriks dari sisi produk A untuk yang 94 ya pak. Terus setelah kita buat strategi juga, kita pengen tahu dari sisi bapak selaku kadep <i>procurement</i> di PT ABC, setelah tadi kita kasih juga dari sisi strateginya yang kita buat mungkin ada komentar dulu ataupun seperti apa pak tanggapan dari strategi yang sudah kita kirimkan tadi ke bapak.</p>
Narasumber	<p>Mungkin kalau komentar tadi beberapa sih yang sudah <i>submit</i> masalah oli segala macam memang kalau ngomong oli PT ABC itu memang oli menjadi salah satu tokoh utama yang secara <i>sourcing</i> segala macam itu susah untuk dilakukan multi <i>sourcing</i> ya misalnya <i>source</i> dan segala macam karena memang nyawanya dari <i>server</i> itu di oli karena oli memang sudah di-<i>develop</i> oleh PT ABC Jepang sebagai <i>principal</i>, sehingga memang secara oli ya memang biasanya dari prinsipal sudah menentukan mana yang akan menjadi <i>supplier</i> kita, sebagai contoh kita kan sekarang cuma ada 2 <i>supplier</i> untuk yang oli itu, yaitu Idemitsu sama Nippon <i>Part 6</i>. Itu mbak, mungkin kalau yang lain-lain lebih baik saya sih ada pertanyaan atau mungkin sesuatu yang diomongkan dari Mbak Zahra ataupun Mas Ghaffar, monggo.</p>

SUBJEK	VERBATIM
Peneliti	Di luar oli, sebenarnya dia bisa tidak ya pak diusahakan untuk <i>sourcing supplier</i> ?
Narasumber	<p>Oke, kalau dari sisi <i>part 1</i> ya Mas Ghaffar ya, <i>part 1</i> tuh mungkin <i>part 1</i> tuh sebenarnya tidak ada kekhususan yang ditunjuk oleh <i>supplier</i> dari prinsipal kita, cuma memang sekarang kita memang ada satu <i>supplier</i> besar yang memang <i>basic</i>-nya adalah dari Jepang sehingga itu menjadi- secara <i>quality</i> pasti produk Jepang adalah produk yang secara <i>quality</i> memang bagus ya dibandingkan dengan produk-produk yang lain dan semacamnya, tapi kan kita harus melihat dari sisi price karena kan memang produk Jepang kadang-kadang dalam hal ini adalah <i>part 1</i> kan secara harga memang lebih tinggi padahal ngomong- kita ngomong kebetulan kan ngomong <i>part 1</i> ini secara spesifikasi materailnya adalah SAP 1546 atau 1541, itu sebelumnya material yang umum digunakan di industri-industri, sehingga kita pun juga tidak mau dimonopoli oleh salah satu <i>supplier</i> saja sehingga kita juga berusaha untuk mencari <i>supplier</i>.</p> <p>Saat dengan <i>supplier</i> yang sekarang itu terjadi <i>problem</i> saat ini mungkin baik mungkin dari sisi <i>capacity</i> maupun dari sisi <i>production</i>-nya, mungkin juga mesinnya bermasalah segala macam. Ini yang menjadikan kita juga harus punya <i>trouble solve</i>-lah ya untuk <i>part 1</i> ini sehingga kita pun juga mem-<i>planning</i>-kan untuk <i>double source</i> ke <i>supplier</i> sebagai contoh kita sekarang sudah lagi studi atau <i>develop</i> ke Taiwan termasuk juga ke India, mungkin itu untuk yang <i>part 1</i> ya karena memang kita harus melihat dari sisi kapasitas <i>buyer</i> yang <i>existing</i>, termasuk juga itu <i>grid management</i> kalau <i>supplier</i> yang <i>existing</i> adalah terjadi <i>problem</i> dari <i>existing supplier</i>. Untuk produk produk A ini kita <i>existing</i> ada dua <i>supplier</i> utama yaitu dari PT ABC Jepang sendiri dan juga dari INSP-nya atau sebetulnya <i>supplier</i> Nippon Steel ini sehingga kita pun juga berusaha untuk bisa melakukann <i>double source</i> atau <i>multi sourcing</i>-lah ya, kebetulan kalau ngomong SPKM 13B 13C itu material yang di lokal pun sudah banyak, kita sekarang juga sudah <i>develop</i> ke <i>supplier supplier</i> lokal</p>

SUBJEK	VERBATIM
	menjadi <i>double source</i> -nya untuk pembandingnya si <i>supplier</i> Jepang.
Peneliti	Ada sedikit pak, mungkin tadi menarik ya pak terkait strateginya <i>part 6</i> . Kalau sekarang pak, misalkan sekarang memang sudah ada 2 ya <i>supplier</i> yang untuk <i>part 6</i> , ada nggak pak pendekatan ke <i>supplier</i> lain atau memang sekarang sudah dicukupkan dulu untuk dari 2 <i>supplier</i> ini?
Narasumber	<p>Untuk <i>part 6</i> memang itu tadi seperti ini case khusus karena memang <i>part 6</i> itu <i>containnya</i> itu kan sebetulnya banyak ya nggak cuma ngomong <i>part 6 based</i>-nya saja, tapi ada adiktif-adiktif yang mempengaruhi nanti di <i>performance</i>-nya dari si <i>shock absorber</i> tersebut, beda dengan oli mesin, beda dengan oli-oli yang lain misalnya oli mesin itu sendiri terus mungkin oli yang untuk pendinginan segala macam, itu secara spesifik sangat berbeda karena ini kan fungsi oli di sini kan fluida.</p> <p>Dari <i>shock absorber</i> tersebut sehingga sangat panjanglah untuk <i>develop</i> ke <i>supplier</i> yang lain, sehingga ya itu karena terlalu panjangnya jadi kadang-kadang juga kita juga berpikiran <i>timing</i> dan uang yang dikeluarkan untuk <i>develop</i> itu malah terlalu besar sehingga malah ujung-ujungnya adalah kurang kompetitif secara harga kadang-kadang karena kan kalau ngomong oli ini kan misalnya kita ngomong Idemitsu, Idemitsu oli 12 itu di mana-mana itu di PT ABC <i>affiliate</i> itu mereka pakai oli 12 ini sehingga kan secara volume akan <i>combine</i> antara Indonesia, Malaysia, Vietnam, Thailand, China, India, bahkan Jepang sendiri sehingga secara depresiasi secara <i>cost</i>-nya kelihatan lebih kompetitif dibandingkan kita <i>create</i> oli sendiri yang mungkin secara proses <i>mixing</i>-nya itu lebih mahal karena secara <i>quantity</i> mungkin PT ABC Indonesia secara <i>quantity</i>-nya nggak begitu besar sedangkan yang sekarang kan kita adalah <i>combine</i> ya dengan <i>affiliate affiliate</i> PT ABC Indonesia. Mungkin itu Mbak Zahra.</p>

SUBJEK	VERBATIM
Peneliti	Iya betul betul pak. Mungkin kan memang sulit ya pak untuk kita misalkan dalam masa yang akan datang dan beberapa tahun ke depan untuk <i>develop</i> ke <i>supplier</i> baru. Untuk strateginya pak misalkan sekarang ada sesuatu yang lagi kesulitan gitu dari sisi <i>part 6</i> misal kita kekurangan atau mungkin dari dua <i>supplier</i> ini kadang-kadang ada sisi keterlambatan atau dari sisi <i>quality</i> gitu pak. Ada nggak pak strategi yang mungkin dari bapak terpikirkan untuk mengatasi hal-hal tersebut dari sisi <i>part 6</i> ?
Narasumber	Memang kadang kita juga berpikir kalau misalnya- karena kan kebetulan oli <i>shock</i> ini kebetulan <i>mixing</i> -nya itu dilakukan semuanya itu di Jepang, mungkin ada satu yang <i>mixing</i> -nya itu di Thailand tapi juga dengan prinsipal yang sama Nippon <i>Part 6</i> dengan itu Idemitsu atau kalau orang umum bilang ENEOS lah ya, Mbak Zahra sering dengar itu ENEOS. Jadi, kalau oli ya itu kalau untuk <i>sourcing</i> segala macam ya mungkin untuk menghindari <i>sorted</i> ya, untuk menghindari <i>sorted</i> mungkin kita sama meter atau karena yang di Indonesia adalah- di Indonesia sebenarnya meter cuma untuk <i>mixing</i> -nya masih dilakukan di Jepang ujung-ujungnya mereka <i>stocking</i> di Indonesia itu relatif panjang, jadi <i>stock</i> -nya yang saya tahu dari <i>supplier</i> kita itu hampir sampai 3-4 bulan, sehingga memang aman saat misalnya ada <i>problem</i> mesin, <i>problem</i> -lah di Jepang sehingga kita itu masih ada <i>safety stock</i> sampai 4 bulan, 4-5 bulan.
Peneliti	Berarti sebenarnya dari sisi <i>stock</i> aman ya pak ya, tapi kalau dari sisi harga misalkan pak kan dia mungkin dibuat di Indonesia tapi di- <i>mix</i> yang tadi di Thailand ya pak ya, nah itu dari sisi harga berpengaruh nggak sih pak? Jauh ya atau mungkin sama?
Narasumber	Sebetulnya kalau <i>mixing</i> memang pasti secara proses kan Jepang pasti lebih tinggi ya dibandingkan dengan Indonesia misalnya kan, jadi kemarin kita juga sempat berkoordinasi sama tim di Idemitsu maupun Nippon <i>Part 6</i> , yuk kita <i>mixing</i> lokalisasi <i>mixing</i> -lah biar harapannya <i>cost</i> -nya bisa lebih murah, tapi ya itu kembali lagi ternyata adiktif-adiktifnya pun juga di Indonesia belum ada, sehingga

SUBJEK	VERBATIM
	mereka pun harus mendatangkan <i>contain-contain</i> dari oli tersebut adiktif-adiktifnya tetap dari Jepang yang ujung-ujungnya adalah secara biaya mendatangkan <i>contain-contain</i> adiktif itu juga lebih tinggi. Kembali lagi ujung-ujungnya adalah harganya juga mungkin hampir sama kalau <i>mixing</i> di Jepang karena di Indonesia harus mendatangkan <i>part part</i> atau <i>contain</i> item dari adiktif oli tersebut dari Jepang juga.
Peneliti	Mungkin untuk jangka panjang ya pak, tapi untuk jangka pendek yang kita butuhkan cepat itu nggak bisa ya.
Narasumber	Nah iya betul. Kalau untuk jangka pendek kayaknya nggak bisa.
Peneliti	Iya apalagi 3 tahun yang relatif, sebenarnya 3 tahun nggak panjang ya jadi nggak bisa kalau misalkan direncanakan <i>mixing</i> di Indonesia, mungkin kita bisa juga tapi memang secara harga kalau dengan waktu yang sangat mepet itu malah jadi membengkak ya pak. Terus butuh juga mungkin kerjasama dari distributor lain atau manufaktur lain juga. Oke pak, menarik ya, ternyata menentukan sebuah <i>supplier</i> juga nggak hanya semudah itu gitu, ada hal yang banyak dipertimbangkan. Ya mungkin saya juga kan sebenarnya kerjanya nggak di bidang manufaktur seperti bapak gitu ya jadi saya pengalaman baru juga gitu. Mungkin dari Mas Ghaffar ada lagi?
Peneliti	Itu kan Alam Cendana ini udah istilahnya ya beberapa kali audit mengenai standar yang ya melebihi standar yang ada di PT ABC. Ya sempat menurun terus naik lagi ke audit masih turun, naik lagi. Nah, kalau dari kami kan coba strateginya kan mungkin hanya ya udah pak kita coba terima konsekuensi negatiflah pak istilahnya dari Alam Cendana karena secara harga ya juga termasuk yang paling murah di antara 4 <i>supplier</i> yang lain, nah sebenarnya kalau dari strategi yang sudah kita rancang ini apa menurut Pak Tedi ada resiko atau ya udah untuk kita tidak menghadapi resiko ya. Kita cari <i>supplier</i> lain nah itu perlu menurut Pak Tedi gimana ya pak?

SUBJEK	VERBATIM
Narasumber	<p>Ya memang Alam Cendana ini adalah <i>supplier</i> yang buat PT ABC itu salah satu <i>supplier</i> tertuanya untuk alumunium ingot ini, jadi memang ya secara <i>historical</i> jadi Alam Cendana itu sudah <i>support</i> PT ABC untuk alumunium ingot ini paling tua dibandingkan <i>supplier supplier</i> yang lain, memang secara manufakturing dia memang paling manual ya karena memang secara proses masih sangat manual dibandingkan dengan <i>supplier supplier</i> lain. Efeknya adalah ya tadi ya Ghaffar bilang secara <i>quality</i> kadang-kadang ya hasilnya tidak seperti yang kita harapkan, memang agak kurang bagus tapi ya gitu kita memberikan- kan kita dalam berbisnis pun juga ada etika ya istilahnya bahwa kita tidak serta merta langsung mencoret <i>supplier</i> yang tanda kutip secara kualitas itu masih turun, ya kita pun juga kan kita punya <i>develop</i> ya sehingga kita coba berusaha untuk <i>develop</i> dulu dan kita juga tidak terus karena <i>quality</i>-nya secara <i>quality</i> memang agak kurang, kalau memang saat <i>quality</i>-nya mendekati ke titik yang kurang bagus tapi dalam hal ini masih masuk <i>frame</i> kita akan kurangi secara porsi pembelian. Nah, mungkin cara kita salah satunya itu meskipun iya tetaplah kita juga butuh <i>supplier</i> yang lain, nah dengan menambahkan <i>supplier</i> ingot yang lain karena kan kadang-kadang <i>supplier supplier</i> Jepang secara harga juga relatif agak tanda kutip agak mahal sehingga memang ya itu kita harus pintar-pintarlah ya kecuali kalau dia sudah di luar kita ya artinya wajar kalau kita nggak kasih secara <i>quantity</i>, tapi selagi dia masih masuk tapi memang di reng yang kurang bagus ya udah kita caranya adalah mengurangi secara <i>quantity</i>.</p>
Peneliti	<p>Jadi nggak dari PT ABC nggak langsung, walaupun ya memang secara <i>historical</i> naik turun naik turun, mungkin naik turunnya secara kualitas, kalau yang saya amati gitu.</p> <p>PT ABC tetap sabarlah istilahnya, tetap sabar untuk men-<i>develop</i>.</p>
Narasumber	<p>Betul betul, karena kan sebenarnya juga kalau kita lihat ya Alam Cendana kan sebenarnya mereka itu tahu nohonya bahwa yang bagus itu seperti ini, ada proses seperti ini, cuma kadang-kadang kan</p>

SUBJEK	VERBATIM
	<p>ya itu <i>supplier</i> yang prosesnya masih manual kadang-kadang ya itu konsistensi dalam menjalankan proses yang standarnya itu kadang-kadang tidak konsisten.</p> <p>Kadang-kadang mereka tidak melakukan, terus saat proses misalnya <i>mixing</i>-nya si alumunium <i>raw</i> atau <i>raw</i> materialnya alumunium mereka juga kurang, <i>flaxing</i>-nya mungkin, mirip <i>flaxing</i> segala macam sehingga cat pengotornya juga masih kurang memenuhi standar. Jadi sebetulnya menurut saya secara dari <i>engineering</i>-nya mereka tahu cuma ya itu kadang-kadang konsistensinya sehingga ya kita bisanya adalah yang bisa kita lakukan adalah <i>develop</i>, kalau <i>develop</i> dalam kurun waktu tertentu mereka tidak bisa meningkatkan sisi <i>quality</i> ya udah, udah pasti kita akan- misalnya kalau kita nggak bisa men-<i>develop</i> ya udah kita tidak bisa kita bina ya kita binasakan.</p>
Peneliti	<p>Oke baik pak. Sama satu dari saya pak, kan dari yang kemarin saya coba ada beberapa <i>supplier</i>- mungkin saya nggak spesifik <i>supplier</i> mana cuma kan ada beberapa <i>supplier</i> yang ngirim barang itu kan ya secara <i>on time delivery</i>-nya itu telat gitu pak.</p> <p>Misalnya telat, nah itu kita boleh nggak sih pak kita banyakin <i>stock</i> di PT ABC gitu jadi istilahnya jangan sampai adanya <i>forecast</i> karena tidak tepat pengiriman ini malah membuat <i>stock</i> lain di produksi gitu. Nah, itu resiko apa aja pak kalau dari segi pengadaan?</p>
Narasumber	<p>Oke, penambahan <i>stock inventory</i> itu memang membuat nyaman kita dalam bermanufaktur tapi kan sebetulnya <i>inventory</i> itu adalah uang yang <i>hand-down</i> ya, yang artinya dalam manufaktur itu <i>cost</i> itu sangat sangat penting, sangat harus presisilah ya, kita nggak boleh sampai <i>inventory</i> kita sampai sehari-hari itu ya pasti secara <i>cost</i> kita juga <i>inventory cost</i> kita juga akan sangat jelek, tetapi kita juga punya standar <i>inventory</i> yang kita harapkan kita tidak akan menambahkan secara <i>stock</i> levelnya, memang secara perhitungan orang PPC lah ya yang lebih tahu secara level <i>stock</i>-nya di PT ABC. Tapi ya tetapi ujung-ujungnya <i>cost inventory cost</i> yang lumayan besar sehingga ya yang bisa kita lakukan ya tetap ya kita akan</p>

SUBJEK	VERBATIM
	<p><i>develop supplier</i> karena kan <i>on time delivery</i> ini kadang-kadang <i>problem</i>-nya itu biasanya adalah yang sering terjadi di PT ABC untuk yang lokal <i>supplier</i> adalah problem dari sisi mesin, karena secara kapasitas biasanya kita saat lempar PO kita sudah punya hitung-hitungan <i>capacity</i>, sehingga kalau <i>capacity</i>-nya sudah relatif mepet kita biasanya ya ujung-ujungnya ya sulit dengan <i>supplier</i> yang lain karena kan memang kita punya beberapa <i>supplier</i> contohnya untuk mesin ini punya beberapa <i>supplier</i> untuk, <i>part</i> juga punya beberapa <i>supplier</i>, sehingga secara <i>capacity</i> biasanya relatif aman hanya dari sisi problem mesin. <i>Prooblem</i> mesin ya kita ngomongnya adalah <i>supplier</i> berharap bisa melakukan <i>maintenance</i> yang prediktiflah ya jadi bisa preventif <i>maintenance</i> sehingga bisa mengurangi terjadinya <i>problem-problem</i> mesin. Jadi ya itulah yang kita harapkan adalah <i>develop</i> dari sisi preventif.</p>
Peneliti	<p>Berarti nggak serta merta nambah <i>stock</i> itu, walaupun sebenarnya barangnya itu awet gitu misalnya nyimpannya istilah kasarnya nyimpan sembarangan itu awet.</p>
Narasumber	<p>Tidak, iya betul, karena kan itu belum dari sisi <i>quantity</i>, belum dari sisi <i>space</i> ya, itu yang menjadikan penampahan <i>stock</i> level itu tidak <i>recommended</i> lah buat kita di manufaktur ini.</p>
Peneliti	<p>Oke, dari Zahra mau nambahin?</p>
Peneliti	<p>Iya pak, mungkin dari saya yang sisi kita kasih proporsi yang beda nih pak, misalkan dari sisi PT ABC Jepang kan ada juga beberapa yang men-<i>supply</i> ke kita ya ke PT ABC, kalau misalkan dari sisi pengirimannya selalu telat gitu ya pak ke kita, itu memungkinkan nggak ya kalau misalkan kita rubah proporsinya jadi lokal yang lebih banyak dibandingkan dari PT ABC Jepang, dia ada ketentuannya kah pak dari PT ABC gitu? Terus kalau misalkan seperti itu apakah ada resiko yang memang akan muncul kalau kita lebih banyak main di <i>supplier</i> lokal?</p>

SUBJEK	VERBATIM
Narasumber	<p>Kalau ya kita punya kebijakan kalau ada 2 <i>supplier</i> pasti yang pertama kita lihat adalah dari sisi harga, kalau harganya berbeda yang satu lebih murah, satu lebih mahal, pasti kita secara <i>rule</i> jadi kita itu tiap tahun ada audit dari AOP yang salah satu auditnya adalah kadang-kadang mereka masih mempertanyakan ini ada <i>double source</i> harganya lebih murah kenapa secara <i>order</i> dikasihnya lebih tinggi? Makanya jadi kita pasti memilihnya kalau ada itu <i>double source</i> kita pilih dari sisi harga, baru berikutnya adalah ngomongnya adalah dari sisi <i>quality</i>, ada <i>quality</i> ada <i>delivery</i> termasuk juga dari sisi <i>capacity</i> karena kan kita butuhnya 1.000, ada dua <i>supplier</i>, <i>supplier</i> 1 harganya murah tapi <i>capacity</i>-nya cuma 100 sedangkan yang satunya <i>capacity</i>-nya sampai 1.000 tapi harganya agak mahal, kan nggak mungkin kita paksain <i>capacity</i>-nya 100 untuk bisa meskipun harganya murah untuk meng-<i>apply</i> kita, jadi ya itu kita harus melihat dari sisi <i>capacity</i>, dari sisi <i>quality</i>, dari sisi <i>delivery</i>. <i>Delivery</i> kita lihat dari <i>history</i> kalau ngomong harga sudah pasti ya karena itu yang pertama, kita lihat dari sisi harga, berikutnya <i>capacity</i>, <i>quality</i> dan <i>deliver</i>. Mungkin itu.</p>
Peneliti	<p>Berarti memang dari 4 tadi ya pak harga, <i>quality</i>, <i>delivery</i> dan juga <i>capacity</i> saling berkaitan walaupun kita tetap milih misalkan harganya lebih murah tapi kita lihat juga dari <i>capacity</i> dari mungkin proporsinya yang paling pertama itu harga dulu yang paling murah gitu, kita carikan memang dari sisi <i>cost reduction</i>-nya juga kan kita harus bisa menunjukkan kalau misalkan <i>procurement</i> bisa milih <i>supplier</i> yang oke.</p>
Narasumber	Betul betul.
Peneliti	<p>Kalau misalkan dari isunya <i>supplier</i> itu <i>quality</i> ya pak, memungkinkan nggak sih pak dari kita mendatangkan pegawai kita untuk ngecek apakah prosedurnya sudah dilakukan dengan baik gitu di luar yang memang melakukan produksinya itu secara manual kayak tadi misalkan Alam Cendana ya kalau nggak salah, karena dia kan sudah</p>

SUBJEK	VERBATIM
	<p>lama tapi juga masih secara manual jadi mungkin dari sisi <i>quality</i> yang enggak oke gitu, tapi kalau dari <i>supplier</i> lain misalkan kita datang untuk mengaudit mereka gitu, itu dari sisi PT ABC memungkinkan nggak ya pak untuk kita datang atau?</p>
Narasumber	<p>Iya kita memang tiap tahun melakukan renewal audit terhadap semua <i>supplier</i> kita. Jadi, pertama kalau ada <i>supplier</i> baru pasti kita akan audit <i>new supplier</i> ya, kalau dia sudah oke dengan standar yang kita minta berarti dia sudah bisa menjadi <i>supplier</i> PT ABC, setelah bisa menjadi <i>supplier</i> PT ABC tiap tahun dia akan dilakukan renewal audit oleh tim auditor kami di mana terdiri dari beberapa departemen ya salah satunya adalah <i>quality</i>. Jadi, <i>supplier</i> kita akan kita audit tiap tahunnya dari sisi semua baik sistem maupun juga dari sisi <i>quality</i>-nya.</p>
Peneliti	<p>Oke. Iya betul pak. Berarti kita memang melihat gitu ya dari sisi <i>achievement</i> setiap <i>supplier</i> itu misalkan dari Alam Cendana kurangnya apa, terus dari PT yang lain seperti apa gitu ya pak, kita menilai juga, tapi itu menjadi bahan perbaikan aja atau ada pertimbangan yang lain gitu pak misalkan strateginya oh ya udah kayaknya dari dua tahun atau tiga tahun ke belakang ini nggak membaik gitu ya dari sisi kita sudah audit pengurangan. juga, itu ada nggak pak arah dari PT ABC untuk melakukan seperti itu gitu? Kayak misalkan <i>sourcing supplier</i> lagi kayak tadi misalkan yang selain <i>part 6</i> gitu ya pak?</p>
Narasumber	<p>Pastinya ada ya mbak, ada beberapa juga <i>supplier</i> kita yang mungkin ya itu sudah kita bina kita <i>develop</i> artinya dia mereka tidak bisa menyesuaikan dengan target kita. Mungkin ada beberapa- saya sudah agak lupa sudah berapa <i>supplier</i> yang sekarang sudah kita <i>cut</i> jadi <i>supplier</i> kita, ya itu istilahnya kita <i>develop</i> sebegitu lamanya ternyata mereka tidak bisa <i>improve</i> dari apa yang kita harapkan sehingga ya ujung-ujungnya secara bertahap kita kurangi, secara <i>order</i>-annya sampai benar-benar kita tidak jadikan <i>supplier</i>. Mungkin yang terakhir salah satunya adalah untuk <i>painting</i> yang di dipping ya</p>

SUBJEK	VERBATIM
	jadi sekarang kita sudah lepas dari salah satu <i>supplier</i> tersebut. Kita nggak bisa bina ya kita binasakan.
Peneliti	Oke. Karena mungkin kan pasti ada <i>supplier</i> yang ngeyel mungkin ya udah yang kita bisa berikan itu gitu walaupun kita sudah berikan strategi ataupun <i>improvement</i> buat mereka ya pak ya pasti ada aja gitu <i>supplier</i> yang-
Narasumber	Pastilah pasti, tetap ada.
Peneliti	Dari sisi misalkan kan tadi ada sisi pengurangan <i>order</i> gitu kita mengurangi dari sisi <i>supplier</i> yang dari sisi <i>quality</i> ataupun sering telat gitu ya pak, pernah nggak pak dari PT ABC dapat komplainan atau pendekatan gitu ya pak kalau misalkan kita mengurangi <i>order</i> -an dari salah satu <i>supplier</i> gitu?
Narasumber	Maksudnya pendekatan ini pendekatan gimana mbak?
Peneliti	Ya misalkan dari sisi <i>supplier</i> -nya mempertanyakan kenapa berkurang gitu <i>order</i> -nya dari setahun sebelumnya ke tahun sekarang gitu? Dari mereka <i>improve</i> atau gimana?
Narasumber	Iya makanya kita jangan sampai ke <i>supplier</i> kita itu- harus ngomong apa adanya ya kita, nggak boleh kita sebetulnya punya niat untuk mungkin menghabisi dia, bukan menghabisi ya, istilahnya apa ya? Ya mengurangi dia ya kita memang akan jelaskan, "Pak kita mengurangi bapak dengan alasan seperti ini seperti ini." karena kita nggak boleh seenaknya mengurangi <i>order</i> -an ke salah satu <i>supplier</i> tanpa ada penjelasan atau tanpa ada juga alasan yang jelas, kita harus <i>fair</i> sama <i>supplier</i> bahwa kalau <i>supplier</i> -nya bagus secara harga kompetitif, secara kualitas bagus, secara <i>delivery</i> bagus, kenapa kita harus kurangi secara <i>order</i> , tapi kalau secara <i>delivery</i> kurang secara <i>cost</i> - kita ngomongnya QCD ya <i>Quality</i> , <i>Cost</i> dan <i>Delivery</i> , supaya tersebut ya artinya tidak sesuai dengan yang kita harapkan ya otomatis kita omongin bahwa kamu akan saya kurangi <i>order</i> -nya karena <i>case case</i> seperti ini, secara <i>cost</i> -nya sudah mahal, secara <i>delivery</i> -nya kurang bagus, secara <i>quality</i> -nya kurang

SUBJEK	VERBATIM
	bagus sehingga saya akan kurangi. Kalau dalam waktu sekian bulan masih tidak bisa melakukan <i>improvement</i> ya jangan berharap kita akan memberikan <i>order</i> lagi ke <i>supplier</i> tersebut, gitu Mbak Zahra. Kita harus ngomong apa adanya, jangan kita tutup-tutupi hanya ngurangi <i>order</i> tahu-tahu dua bulan berikunya kita <i>cut order</i> -nya, itu juga secara etika dalam berbisnis tidak baik.
Peneliti	Iya betul pak, karena kan dari sisi <i>supplier</i> juga sangat membantu kita ya dalam sisi produksi.
Narasumber	Betul.
Peneliti	Kalau misalkan dari sisi karyawannya memang kurang paham nih pak, misalkan kalau tadi kan dari dana karena memang dia banyak manualnya gitu ya pak dari sisi proses, tapi mungkin dari sisi <i>man power</i> -nya paham, tapi kalau dibalik pak misal dari sisi mereka sudah tidak terlalu manual tapi memang orangnya nggak paham, <i>man power</i> -nya nggak paham. Itu kalau dari kita kirim <i>sample</i> itu boleh kan pak? <i>Sample</i> misal yang NG dan yang oke gitu? Itu diperbolehkan atau enggak ya pak sama PT ABC?
Narasumber	Kirim <i>sample</i> dalam artian barang yang reguler jalan mbak atau gimana?
Peneliti	Misalkan untuk ingot gitu pak kita menerima yang <i>reject</i> seperti ini dan yang oke seperti ini, terus juga kita menjelaskan apa perbedaannya, itu boleh nggak ya pak? Boleh ya?
Narasumber	Pasti kan kita kalau misalnya kalau ingot memang secara fisik sebetulnya tidak bisa terlihat, mungkin Ghaffar lebih tahu, ingot itu secara fisik dilihat mata itu tidak bisa dilihat secara kualitasnya, dia harus dicek bener-bener secara <i>chemical</i> , secara komposisi segala macam harus menggunakan alat, tapi kalau untuk <i>part-part</i> yang lain kita itu pasti punya <i>limit sample</i> ya mbak ya, <i>limit sample</i> ini adalah tujuannya bahwa <i>part</i> yang <i>supplier</i> kirim itu harus minimal itu seperti ini, kalau barang yang dibikin oleh <i>supplier</i> tersebut melebihi dari <i>limit</i>

SUBJEK	VERBATIM
	<i>sample</i> berarti barang anda adalah barang NG yang nggak bisa dikirim PT PT ABC, gitu mbak.
Peneliti	Berarti kalau misalkan <i>limit sample</i> memungkinkan nggak ya pak kalau dari kita gitu PT ABC membuat sebuah panduan dari <i>part part</i> yang sering, NG-nya misalkan kalau dari <i>part 4</i> misalkan patah atau gimana, terus menjelaskan kriteria seperti apa, berarti bisa ya pak sebenarnya kita buat panduan seperti itu untuk dikirimkan ke <i>supplier</i> gitu ya?
Narasumber	Sebetulnya kalau ngomong develop kita memberikan informasi segala macam tentang spek dari <i>part</i> tersebut, demikian juga kalau misalnya dari <i>supplier</i> butuh “Pak saya mau di- <i>develop</i> dong pak untuk pengetahuan tentang <i>part</i> ini.” kita pun juga dengan tangan terbuka misalnya kita ada beberapa <i>supplier</i> yang kita ngomong tidak dari produk, ngomongnya dari sisi <i>man power</i> contohnya, <i>man power</i> -nya belum <i>capable</i> nih pak terhadap hal tersebut, pengen diajarin hal-hal yang berhubungan dengan item-item tertentu, silakan datang ke PT ABC untuk bisa di- <i>training</i> oleh PT ABC yang memang punya kapabilitas untuk item <i>problem</i> tersebut.
Peneliti	Iya berarti PT ABC sangat terbuka ya pak untuk <i>improvement</i> gitu?
Narasumber	Oh iya pasti. Karena kan ujung-ujungnya juga, sebetulnya kan ujung-ujungnya juga buat PT ABC juga kan, ya istilahnya buat <i>improve</i> terhadap produk termasuk juga <i>improve</i> terhadap <i>man power</i> misalnya yang ada di <i>supplier</i> kita yang ujung-ujungnya tujuannya buat menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan kita di PT ABC.
Peneliti	<i>Output</i> -nya mereka menjadi <i>input</i> -nya terbaik kita ya pak ya?
Narasumber	Betul.
Peneliti	Mungkin dari aku cukup, dari Mas Ghaffar gimana?
Peneliti	Aku cukup oke.

SUBJEK	VERBATIM
Peneliti	Iya, menarik ya pak maksudnya kan saya baru ini untuk di <i>procurement</i> gitu di PT ABC, melihat gimana sih kalau dari sisi <i>manufacturing</i> , terus dari sisi manajemen operasinya gitu, kebetulan sekarang thesisnya bareng sama Mas Ghaffar gitu dan emang produk A gitu. Dari buat strategi ini mungkin pak terakhir, ada nggak sih pak masukan dari bapak gitu selain yang tadi <i>part 6</i> , strategi yang beri ke bapak gitu untuk kami.
Narasumber	Strategi? Strategi ya? Ya intinya tetap gitu ya buat kita sebagai pengadaan atau <i>procurement</i> ya tetap kita harus melihat dari sisi ya itu QCD <i>Quality, Cost</i> dan <i>Delivery</i> , tetap itu patokan utama kita dalam pengambilan <i>supplier</i> kita dari sisi <i>quality, cost</i> dan <i>delivery</i> , itu aja yang menjadi buat saya sih nyawanya kita untuk menentukan <i>supplier</i> .
Peneliti	Oke pak. Terima kasih banyak ya pak sudah membantu kami, terus doakan juga ya pak semoga kami bisa lulus dengan lancar dan juga dengan cepat.
Narasumber	Pastilah harusnya bisalah, sama Pak Ghaffar bisa lulus dengan <i>cumlaude</i> .
Peneliti	Aamiin ya Allah aamiin. Baik mungkin saya tutup ya pak, terima kasih banyak sudah memberikan kami, semoga bisa menjadi manfaat. Assalamu'alaikum bapak.
Narasumber	Wa'alaikumsalam.