

T E S I S

**MEMBANGUN STRATEGI “FIT” PADA
PROCUREMENT PT VALE INDONESIA**

***DEVELOPMENT OF STRATEGY FIT AT
PROCUREMENT PT VALE INDONESIA***

GELORA FIRDAUS GINTING



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

**MEMBANGUN STRATEGI “FIT” PADA
PROCUREMENT PT VALE INDONESIA**

Tesis
Sebagai Salah satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi
Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

**GELORA FIRDAUS GINTING
P2100211589**

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

HALAMAN PENGESAHAN

MEMBANGUN STRATEGI “FIT” PADA PROCUREMENT PT VALE INDONESIA

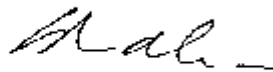
Disusun dan diajukan oleh

GELORA FIRDAUS GINTING
Nomor Pokok : P2100211589

**Lembar ini akan digantikan
dengan lembar pengesahan yang
resmi**

Telah Memenuhi Syarat untuk Ujian Tutup

Pembimbing Pertama



Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA

Pembimbing Kedua



Dr. Muh. Yunus Amar, SE., MT

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Gelora Firdaus Ginting
Nomor Mahasiswa : P2100211589
Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Juli 2013

Yang Menyatakan,

Gelora Firdaus Ginting

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa dan Maha Kasih, karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan hasil penelitian ini.

Banyak kendala yang dihadapi oleh penulis dalam rangka penyusunan tesis ini, namun berkat bantuan berbagai pihak, akhirnya tesis ini dapat diselesaikan sebagaimana adanya. Untuk itu, dengan ketulusan yang sangat mendalam, penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan kepada :

1. Bapak Prof.Dr.Djabir Hamzah, SE., MA., selaku Pembimbing Pertama dan Dr.Yunus Amar, SE.,MST.,selaku Pembimbing Kedua yang telah banyak meluangkan waktu dalam memberikan arahan hingga selesainya tesis ini.
2. Bapak Prof.Dr.Rachman Kadir, SE., MSi., selaku Ketua Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin, yang telah sangat banyak meluangkan waktu dari sejak pendaftaran, test masuk, hingga prosesdalam pembelajaran program MM. Beliau selalu bersedia berbagi referensi buku-buku, journal, melakukan tutorial formal maupun informal, hingga arahan penulisan tesis magister, dan selalu dengan tidak

mengenal lelah memberikan support yang penuh baik dalam bentuk moral maupun pengetahuan.

3. Ibu Dr. Indriaty Sudirman, SE, MSi., Ibu Dr. Nurjanah Hamis, SE, MAgr., dan Bapak Prof. Dr. Rahman Kadir, SE, Msi, sebagaipara dosen penguji, atas semua saran dan koreksi.
4. Bapak Prof. Dr. Syamsu Alam sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Guru besar yang menjadi dosen dalam program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin
5. Bapak dan ibu semua dosen beserta semua staf pada Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin
6. Rektor Universitas Hasanuddin Makassar beserta jajarannya atas kesempatan yang diberikan pada penulis untuk mengikuti pendidikan.
7. Senior General Manager Corporate Service Pt Vale Indonesia, Bpk Ir. Abu Ashar dan General Manager Procurement Pt Vale Indonesia, Bapak Ir. Dedi Aulia, MM., yang telah memberikan ijin melakukan penelitian dan membantu dan memberikan pengarahan dalam melakukan penelitian lapangan.
8. Seluruh teman-teman di bagian procurement Pt Vale Indonesia yang menjadi responden penelitian, telah bersedia meluangkan waktu dan berbagi informasi penting berkaitan dengan penelitian ini. Khususnya mbak Titin Fitriani, ST., MM., yang sudah bersedia meluangkan waktu untuk diskusi hal-hal yang terkait AHP

Akhirnya, tesis ini saya persembahkan kepada orang yang saya cintai, yaitu istri tercinta Rechninta Manik dan kedua anak saya, Ame Fedora Ignacia dan Abner Gavriel Solomonyang senantiasa penuh kasih sayang memberikan dorongan, motivasi dan spirit untuk maju dan berhasil. Bagi kedua anakku, tulisan ini saya persembahkan untuk dapat membangkitkan motivasi kalian dikemudian hari untuk melanjutkan pendidikan hingga ke jenjang yang lebih dari pada yang saya jalani saat ini. Tak lupa juga buat Erni Afranisa Yani sebagai team administrasi yang handal dan teman-teman seangkatan dan rekan kerja semua di Pt Vale Indonesia yang sudah sangat banyak membantu selama ini.

Tesis ini masih merupakan studi awal masih yang tentunya banyak memiliki kekurangan, penulis sangat menghargai saran dan kritik yang membangun dan juga bersedia dengan sepenuh hati untuk berbagi pengalaman untuk teman atau siapapun yang tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan, dan yang terakhir, penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat.

Makassar, Juli 2013

Penulis,

ABSTRAK

Gelora Firdaus Ginting. *Membangun Strategi “Fit” pada Procurement Pt Vale Indonesia*. Dibimbing oleh Djabir Hamzah dan Yunus Amar

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi proses procurement, membangun strategi-“fit” hingga menentukan prioritas implementasi strategi “fit” tersebut. Penelitian ini dilakukan di Pt Vale Indonesia di Sorowako di bulan Juni hingga Juli 2013.

Penelitian ini menggunakan pendekatan metoda kualitatif dan kuantitatif. Populasi penelitian ini hanya mencakup 8 orang saja yang menduduki posisi strategis di Procurement Pt Vale Indonesia. Data dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT dan dikombinasi dengan metoda AHP untuk menentukan skala prioritas implementasi strategi-“fit”.

ABSTRACT

Gelora Firdaus Ginting. *Development Of Fit-Strategy on Procurement Pt. Vale Indonesia* (Guided by Djabir Hamzah and Yunus Amar)

The purpose of this study is to identify the factors that influence the procurement organization and process, to build fit-strategy and to determine the priority in implementation of the defined and proposed fit-strategy itself within the organisation. The research was conducted in Pt Vale Indonesia, at Sorowako during June to July 2013.

The study designed in the qualitative and quantitative. The study population only 8 people who had strategic position in procurement department of Pt Vale Indonesia. Data were analyzed using SWOT analysis and combined with AHP method to determine the priority of implementation of developed strategy fit.

DAFTAR ISI

	Halaman
PRAKATA.....	i
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
DAFTAR ARTI LAMBANG DAN SINGKATAN.....	xi
BAB I–PENDAHULUAN.....	1
A.Latar Belakang.....	1
B.Rumusan Masalah.....	10
C.Tujuan Penelitian.....	10
D.Manfaat Penelitian.....	11
BAB II - TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A.Tinjauan Umum Manajemen Strategik dan Stretegi “Fit”.....	12
B.Tinjauan Umum Procurement.....	30
C.Lingkungan Organisasi.....	40
D.Metoda SWOT.....	44
E.Metoda AHP.....	47
F. Kerangka Pikir.....	51

BAB III - METODA PENELITIAN.....	53
A.Jenis Penelitian.....	53
B.Lokasi dan Waktu Penelitan.....	
C.Jenis dan Sumber Data.....	53
D.Populasi Data dan Sample.....	54
E. Pengumpulan Data.....	54
F. Teknik Analisis Data.....	56
G. Data “Cut Off”	56
 BAB IV – HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A.Hasil Pengolahan Data Penelitian.....	63
B.Pembahasan Hasil Penelitian.....	71
 BAB V – KESIMPULAN DAN SARAN.....	94
A. Kesimpulan.....	94
B. Saran.....	96
 DAFTAR PUSTAKA.....	97

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
Tabel 1 Medota Perbandingan AHP (Saaty 2008).....	61
Tabel 2. Daftar SWOT.....	64
Tabel 3. Daftar Alternatif Strategi.....	65
Tabel 4. Hasil Pengolahan Matriks SWOT.....	68
Tabel 5. Hasil Olahan AHP untuk masing-masing elemen SWOT.....	69
Tabel 6. Hasil Olahan AHP yang merupakan urutan strategi.....	70

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
Gambar 1: Stock Out Rate	3
Gambar 2: Persediaan Suku Cadang	3
Gambar 3: Turn Over Ratio.....	4
Gambar 4 :Pertumbuhan Perusahaan Lokal di sekitar area tambang	5
Gambar 5: Realisasi pembelian import dan domestik.....	9
Gambar 6 : Strategic-Fit Zone (Chopra and Mendel, 2006).....	27
Gambar 7: A Final Causal Model of Strategic Supply Management (Chen et al, 2004)	35
Gambar 8: Proses dari permintaan pelanggan / pengguna akhir (Christoper, 1992)	36
Gambar 9: Proses dasar pengadaan (John Higgs, 2008).....	37
Gambar 10: Proses detail pengadaan (John Higgs, 2008)	37
Gambar 11: Variabel Lingkungan (Wheelen and David Hunger, 2006)	42
Gambar 12: Posisi Perusahaan pada berbagai kondisi (Marimin, 2004)	46
Gambar 13: Struktur Hirarki Incomplete Salusu, 2002).....	50
Gambar 14: Struktur Hirarki Complete (Salusu, 2002).....	50
Gambar 15: Kerangka Pikir.....	52
Gambar 16: Flow Diagram yang diajukan untuk penelitian, kombinasi antara SWO dan AHP	57
Gambar 17: Kuadran SWOT (Salusu, 2002).....	58
Gambar 18 :Tahap-tahap pengerjaan SWOT	59
Gambar 19: Model AHP yang diterapkan pada hasil SWOT.....	62
Gambar 20 : Struktur real hirarki dari penelitian AHP yang dilakukan.....	67

DAFTAR LAMPIRAN

Deskripsi	Halaman
Lampiran 1- Form Kuesioner.....	98
Lampiran 2 - Data Hasil Kuesioner dan Hasil Pengolahannya.....	119

DAFTAR ARTI LAMBANG DAN SINGKATAN

Lambang/Singkatan	Arti dan keterangan
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
ERP	<i>Enterprise Resources Planning</i>
IT	<i>Information Technology</i>
PO	<i>Purchase Order</i>
PTVI	<i>Pt Vale Indonesia</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SWOT	<i>Streght, Weakness, Opportunity, Threat</i>
SO	<i>Strength-Opportunity</i>
ST	<i>Strength-Threat</i>
WO	<i>Weakness-Opportunity</i>
WT	<i>Weakness-Threat</i>

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Didalam setiap perusahaan secara umum, organisasi pengadaan dikenal sebagai bagian atau departemen pengadaan atau pembelian, atau didalam bahasa Inggris disebut sebagai : "Purchasing Department" atau "Procurement Department". Secara historis, departemen ini beroperasi secara "back end" dengan fokus utama memproses secara manual dari permintaan harga untuk pembuatan anggaran oleh pengguna akhir atau pelanggan hingga terjadinya proses pembelian.

Kata "purchasing" mengandung makna : pembelian, sedangkan kata "procurement" mengandung makna : pengadaan. Di beberapa literatur, beberapa ahli membedakan pengertian kata tersebut, dimana pada umumnya istilah pengadaan ("procurement") memiliki makna yang lebih luas dari pada istilah pembelian ("purchasing") . Namun demikian, dalam tulisan ini, penulis lebih menekankan arti yang luas dari kedua kata tersebut, sehingga baik kata pembelian dan atau pengadaan, dalam tulisan ini, makna yang dimaksud adalah : proses yang dilakukan oleh unit organisasi, baik sebagai fungsi atau sebagai bagian dari rantai pasokan terpadu, yang bertanggung jawab untuk pengadaan atau membantu pengguna untuk mendapatkan, dengan cara yang paling efisien, perlengkapan yang dibutuhkan pada waktu yang

berkualitas, tepat jumlah, dan harga, dan pengelolaan pemasok, sehingga memberikan kontribusi bagi keunggulan kompetitif perusahaan dan pencapaian strategi korporasi.

Sebuah strategi pengadaan yang efektif harus didasarkan pada pemahaman bersama tentang peran dan tujuan untuk proses pengadaan. Perbedaan persepsi tentang hal ini, sering sekali terjadi pada berbagai pemangku kepentingan baik didalam perusahaan sendiri maupun dan juga di luar perusahaan yaitu ditingkat pemasok dan juga pemerintah sebagai pemegang regulasi.

Ditingkat internal perusahaan, pelanggan ataupun pengguna akhir, sering sekali juga mengalami pengalaman yang sangat berbeda dari apa yang mereka antisipasi dan harapkan dan tentunya apa yang menjadi sasaran perusahaan. Di Pt Vale Indonesia, dari sisi pengguna akhir, terutama untuk persediaan material, hal ini terlihat dengan cukup tingginya “stock out rate” dari persediaan material seperti yang dapat terlihat sebagai berikut :



Gambar 1: Stock Out Rate

Disisi lain, dari hasil pengamatan nilai persediaan, justru tidak menunjukkan keselarasan. Artinya besar kemungkinan, harapan pelanggan tidak selaras dengan apa yang mereka dapatkan.



Gambar 2: Persediaan Suku Cadang

Secara visual, grafik “turn over ratio” berikut, semakin mendukung atas dugaan bahwa pelanggan atau pengguna akhir mengalami pengalaman yang tidak selaras dengan apa yang mereka harapkan atas pemenuhan permintaannya.

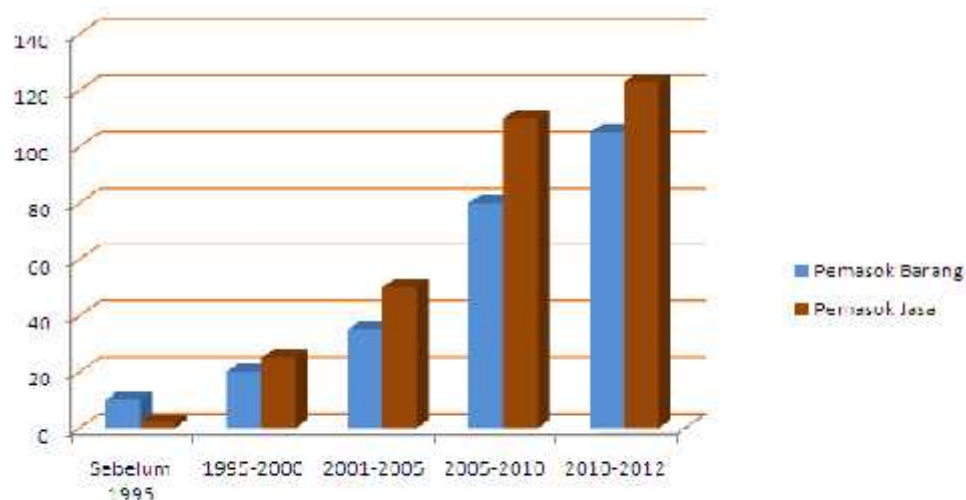


Gambar 3: Turn Over Ratio

Dengan semakin terbukanya akses terhadap lingkungan sekitar pertambangan menimbulkan dinamika baru, terutama sejak berdirinya kabupaten Luwu Timur. Selain aspek kurangnya ketersediaannya tenaga kerja ahli (yang berasal dari penduduk sekitar tambang), aspek lain yang belakangan ini yang banyak mempengaruhi operasional Pt Vale Indonesia adalah hal terkait pengadaan barang dan jasa yang dibutuhkan. Hal ini bermula dengan adanya proses pembelajaran pada beberapa penduduk

yang sudah mulai melakukan pekerjaan sebagai subkontraktor dan atau melayani jasa menyuplai barang tertentu (terutama barang-barang kebutuhan administrasi dan kebersihan kantor) yang dibutuhkan pada saat beberapa proyek besar yang dilakukan di area Pt Vale Indonesia.

Peran kemajuan infrastruktur telekomunikasi, seperti jasa provider telekomunikasi berupa handphone dan internet memberikan sumbangan yang sangat besar terhadap pertumbuhan jumlah perusahaan di area sekitar tambang. Grafik berikut dibawah ini menunjukkan laju pertumbuhan jumlah perusahaan baik sebagai pemasok barang maupun jasa yang sudah terdaftar sebagai rekanan Pt Vale Indonesia.



Pertumbuhan Perusahaan Lokal di Sekitar Area Tambang

Gambar 4 :Pertumbuhan Perusahaan Lokal di sekitar area tambang

Pertumbuhan jumlah perusahaan tersebut diatas merupakan gejala yang juga sangat perlu dicermati, karena akan memberikan pengaruh

terhadap operasional Pt Vale Indonesia, terutama di Kabupaten Luwu Timur. Laju pertumbuhan jumlah perusahaan tersebut masih tidak sebanding dengan perusahaan yang berhasil mendapatkan pekerjaan, baik sebagai pemasok barang dan atau jasa. Pada kenyataannya hanya kurang dari 50% dari jumlah tersebut yang mendapatkan pekerjaan, baik itu sebagai pemasok barang, maupun pemasok jasa. Berdasarkan hasil observasi terhadap hal tersebut, secara umum faktor penyebab kegagalan tersebut dapat dikategorikan antara lain :

- Pengetahuan, pengalaman serta kesiapan manajemen
- Modal / Kapital
- Sumber Daya

Pertumbuhan jumlah perusahaan ini menimbulkan persaingan yang memiliki dampak positif dan negatif terhadap Pt Vale Indonesia. Beberapa perusahaan yang memiliki '*kesamaan*' mendirikan asosiasi sebagai wadah kerjasama. Pada awalnya, asosiasi hanya tumbuh berdasarkan lokasi kantornya saja. Namun demikian karena begitu tingginya laju pertumbuhan jumlah, perbedaan persepsi manajemen dan lokasi perusahaan perusahaan tersebut, ditambah keragaman ketiga faktor diatas, maka akhir akhir ini jumlah asosiasi ini juga bertambah. Bertambahnya jumlah asosiasi ini juga sangat berpengaruh terhadap operasi Pt Vale Indonesia terutama untuk membangun kerjasama, karena setiap asosiasi memiliki "demand" yang

berbeda. Rasa ketidak puasan terhadap peluang dan hasil yang mereka harapkan tidak jarang berakhir dengan melakukan demonstrasi yang sangat mempengaruhi kestabilan operasional Pt Vale Indonesia. Hingga saat ini jumlah asosiasi yang ada sudah cukup banyak

Perusahaan lokal sekitar tambang, merasa kesulitan untuk dapat menjadi perusahaan yang kompetitif, terutama dari segi persaingan harga. Karena kebanyakan mereka masih berada dalam proses pembelajaran ('learning curve') dan belum memiliki jaringan usaha ('network') yang cukup baik. Kesulitan untuk memiliki sumber daya yang handal juga menjadi salah satu faktor lainnya. Tingginya ketidak pastian dalam mendapatkan 'order' baik barang maupun jasa, maka untuk memiliki pegawai yang tetap sering sekali menjadi tidak feasibel. Untuk pemasok jasa, terutama jasa tenaga kerja tingkat rendah memiliki potensi yang cukup besar, karena dapat diperoleh dengan lebih mudah dengan harga yang bisnis cukup kompetitif. Namun demikian, perusahaan regional dan nasional juga memiliki kesempatan yang sama dengan perusahaan lokal sekitar tambang, apalagi mereka sudah memiliki manajemen yang lebih mapan dan modal yang lebih besar.

Kontradiksi dengan hal tersebut, dalam pengadaan barang misalnya, Pt Vale Indonesia, justru sangat mapan untuk manajemen rantai pasoknya. Demikian banyaknya perusahaan dan distributor-distributor utama yang sudah dan sangat ingin menjalin kerja sama sebagai pemasok, bahkan untuk komoditas tertentu, Pt Vale Indoensia dapat berhubungan langsung dengan

manufaktur, baik di regional, nasional maupun di luar negeri. Untuk memelihara kelancaran rantai pasok, Pt Vale Indonesia juga memiliki logistik sendiri untuk mengangkut material-material yang dibeli dari luar area tambang. Pemasok material Pt Vale berada tersebar di banyak negara, hampir semua benua. Surabaya merupakan pusat “hub” dari kegiatan “freight forwarding” nya.

Sejak berdiri, didalam kontrak karyanya, Pt Vale Indonesia, memiliki hak khusus untuk mengimport material tertentu, yaitu fasilitas bebas biaya pajak import. Fasilitas khusus ini dikenal dengan nama “Master List”. Ini merupakan daftar rencana pembelian sesuai anggaran Pt Vale Indonesia. Dalam daftar ini dijelaskan apakah barang yang akan dibeli tersebut bersumber dari dalam negeri atau di luar negeri. Daftar ini yang kemudian diajukan Pt Vale Indonesia ke pada pemerintah melalui Departemen Pertambangan dan Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM). Setelah mendapat persetujuan kedua badan pemerintah tersebut, diajukan ke Departemen Keuangan melalui Direktur Jendral Bea dan Cukai. Dari grafik dibawah ini dapat terlihat persentase ekpenditur pembelanjaan dalam negeri dan luar negeri.



Gambar 5: Realisasi pembelian import dan domestik

Di Pt Vale Indonesia, fasilitas ini akan berakhir di tahun 2015. Artinya “tax holiday” untuk pembelian barang import akan dihapuskan.

Melihat fakta-fakta yang telah dipaparkan diatas, terlihat adanya kesenjangan yang tentunya akibat dari berbagai hal, baik itu pengaruh dari internal maupun eksternal perusahaan. ‘Symptom-symptom’ inilah merupakan dasar dari penelitian ini. Atau dengan kata lain maka jelaslah dibutuhkan suatu strategi-”fit” bagi procurement, untuk wujud kontribusi yang nyata terhadap kelangsungan operasional dan keuntungan perusahaan Pt Vale Indonesia.

B.Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka penelitian ini difokuskan pada masalah :

1. Faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada departemen procurement Pt Vale Indonesia
2. Faktor apa saja yang menjadi peluang dan ancaman pada departemen procurement Pt Vale Indonesia
3. Strategi "fit" apa dan bagaimana prioritas implementasi strategi tersebut di Procurement Pt Vale Indonesia ?

C.Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai penulis adalah untuk :

1. Mengidentifikasi kondisi internal berupa kekuatan dan kelemahan dalam membangun strategi-"fit" procurement Pt Vale Indonesia.
2. Mengidentifikasi kondisi eksternal berupa peluang dan ancamandalam membangun strategi-"fit" procurement Pt Vale Indonesia.
3. Membangun strategi-"fit" secara keseluruhan bagi procurement Pt Vale Indonesia dan menentukan skala prioritasnya.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Akademis

Diharapkan dapat menambah wawasan terkait praktek manajemen terapan bagi dunia akademis yang dikemudian hari dapat dikembang secara teori.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pembuat kebijakan di Pt.Vale Indonesia.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum Management Strategik dan Strategik "Fit"

1. Tinjauan Umum Manajemen Strategik

1.a. Definisi Strategi.

Istilah strategi adalah istilah yang dapat ditelusuri kembali ke zaman Yunani Kuno. Henry George Liddell dan Robert Scott dalam bukunya : “*A Greek-English Lexicon*”, menuliskan kata strategi berasal dari bahasa Yunani (“στρατηγία” – “*stratēgia*”) yang memiliki makna antara lain adalah seni memimpin pasukan dan perintah dari ahli militer secara tingkat tinggi untuk mencapai banyak tujuan didalam kondisi yang tidak pasti.

Strategi menjadi semakin diperlukan ketika diketahui atau diduga terdapat cukup sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi juga dapat didefinisikan tentang bagaimana mencapai dan mempertahankan suatu posisi keunggulan atas musuh melalui eksploitasi urutan kemungkinan daripada tetap melakukan rencana baku yang ditetapkan sejak awal.

Henry Mintzberg dari McGill University mendefinisikan strategi sebagai pola dalam aliran keputusan, yang menjadi kontras dengan pandangan strategi sebagai perencanaan.

Max McKeown (2011) berpendapat bahwa strategi adalah tentang membentuk masa depan dan merupakan upaya manusia untuk sampai ke tujuan yang diinginkan dengan cara yang ada.

Strategi adalah pusat dan inti yang khas dari manajemen strategik. Strategi mengacu pada perumusan tugas, tujuan dan sasaran organisasi, strategi kebijakan dan program pokok untuk mencapainya ; dan metode yang dibutuhkan untuk menjamin bahwa strategi telah diimplementasikan untuk mencapai tujuan akhir organisasi (Steiner dan John, 1997).

Strategi merupakan tindakan yang bersifat "*incremental*"(senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalui dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi ini ("*core competencies*"). Organisasi perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan (Umar ,2003)

Adapun pengertian strategi menurut Hax dan Majluf (1991) dalam Salusu (2002) adalah :

- 1) Suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral
- 2) Berguna menampilkan dan menentukan tujuan organisasi dalam arti sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya,
- 3) Menyeleksi bidang yang akan digeluti,
- 4) Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama dengan memberikan response yang tepat terhadap peluang dan

ancaman dari lingkungan eksternal organisasi dan kekuatan serta kelemahannya,

- 5) Melibatkan semua tingkat hirarki dari organisasi.

Sukristono (1995), mengutip Stephanie K. Marrus, strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Dalam bukunya "Strategic Management", Fred David menyatakan strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang dari strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisi, pengembangan produk, penetrasi pasar pengurangan bisnis, divestasi, likuidasi, dan "*joint venture*". Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan.

Menurut John. A Pearce II dan Richard BR dalam bukunya "Strategic Management", strategi bagi para manajer adalah rencana berskala besar dengan orientasi masa depan, guna berorientasi dengan kondisi persaingan

untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi merupakan rencana permainan perusahaan. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan akan bersaing, dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing dan untuk tujuan apa perusahaan hendak bersaing.

Dalam makalahnya Pankaj Ghemawat (Harvard University, 2000), mengutip Chandler Jr, strategi adalah “visible hand” dari seorang profesional manajer.

Dalam tulisannya, Freddy Rangkuti (2000), mengutip bahwa menurut Chandler, strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pedayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

William F Glueck dan Lawrence R. Jauch (1998), mengartikan strategi sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Di dalam websitenya perusahaan terkemuka General Electric, dituliskan bahwa strategi adalah tentang membuat pemilihan, membangun keunggulan kompetitif dan perencanaan untuk masa depan. Strategi tidak diatur melalui satu tindakan atau satu kesepakatan. Tetapi, membangunnya secara berurutan melalui pembuatan keputusan dan meningkatkan

kemampuan. Seperti yang selalu diharapkan para investor bahwa perusahaan selalu berusaha menciptakan nilai (“creating value”) melalui sejumlah keputusan yang dibuat.

1.b. Klasifikasi Strategi

Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lain, dari satu organisasi ke organisasi lain. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industry dan ukuran perusahaan. Strategi tersebut dikelompokkan dalam strategi generic, sebagai berikut :

a. Model Wheelen dan Hunger

Wheelen dan Hunger menggunakan konsep dari *General Electric* yang membagi strategi generic menjadi tiga macam yaitu :

1. Strategi Stabilitas.

Strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lain karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relative rendah dan biasanya dilakukan pada prduk yang tengah berada posisi matur.

2. Strategi Ekspansi.

Strategi ini menekankan pada penambahan atau perluasan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, yang mendorong peningkatan aktifitas perusahaan.

3. Strategi Penciutan.

Strategi ini mengarah kepada proses penciutan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi perusahaan. Biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (decline).

b. Model Michael R Porter

Menurut Porter, jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memiliki prinsip bisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini Porter membagi tiga strategi generik yaitu :

1. Strategi Diferensiasi.

Dengan strategi ini, perusahaan diarahkan untuk mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/ jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain dan diharapkan calon

konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.

2. Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh

Strategi ini membawa perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan.

3. Strategi Fokus

Strategi ini mengisyaratkan agar perusahaan fokus pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau differensiasi.

c. Model Fred R David

Menurut Fred David pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan atas empat kelompok strategi, yaitu :

1. Strategi Integrasi Vertikal.

Strategi ini mengharuskan perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok dan /atau para pesaingnya, misal melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.

2. Strategi Intensif.

Dengan strategi ini, perusahaan memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada. Sesuai dengan perkembangannya saat ini, strategi muncul dengan berbagai macam bentuk dan nama. Hal ini tentunya tidak terlepas dari adanya keinginan untuk mengembangkan strategi yang lebih operasional yang merupakan tindak lanjut dari strategi generik menjadi strategi utama (“Grand Strategi”).

3. Strategi Diversifikasi.

Strategi ini menyarankan agar perusahaan untuk menambah produk-produk baru. Namun strategi ini makin kurang populer, karena tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.

4. *Strategi Bertahan.*

Dalam strategi ini, perusahaan diharuskan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada akhirnya yang terjadi adalah kebangkrutan.

2. Konsep Manajemen Strategik "Fit"

2a. Pengertian Strategik "Fit"

Santala, M. (2007), mengutip Ventkraman dan Camillus (1984), menyatakan bahwa dalam perspektif formulasi, strategi dipersekutukan utamanya dengan variabel – variabel eksternal, seperti misalnya peluang-peluang pasar, siklus hidup produk, tingkat pertumbuhan pasar, ataupun posisi persaingan relatif.

Gunjan Soni dan Rambabu Kodal (2011) dalam makalahnya menuliskan bahwa konsep strategi-"fit" dimulai dengan penelitian Skinner (1969). Skinner menyatakankan bahwa perusahaan harus menyusun urutan("tailored") sistem produksinya untuk mencapai/menjalankan tugasnya yang merupakan hal yang penting terhadap suksesnya perusahaan dan konsisten dengan strategi korporasi (Wong dan Shyu, 2008). Stegi-"fit", juga dapat direferensikan sebagai strategi penyelarasan, telah mendapat perhatian yang signifikan dalam literatur.

Gunjan Soni dan Rambabu Kodal (2011) dalam makalahnya juga menuliskan, dalam "seminal work" Chorn, 1991, ditunjukkan bahwa prinsip utama strategi-"fit" sangat mempertimbangkan tingkat keselarasan antara situasi kompetitif, strategi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, dimana keselarasan dapat dianggap juga sebagi kesesuaian ("appropriateness") antar beberapa elemen. Dimakalah tersebut juga, disebutkannya, bahwa Ahmadi (2004), menegaskan bahwa di dalam industri

manufaktur, pentingnya keselarasan strategi tidak lagi menjadi hal yang diperdebatkan. Tidak seperti industri manufaktur, hanya sedikit penulis ("author") yang ikut berkontribusi menulis atas strategi-"fit" dalam domain rantai pasok ("supply chain").

Eriyatno (1998) dalam makalahnya menuliskan, terkait manajemen pada situasi krisis, ada empat penggerak utama yang mampu membangkitkan mutu kinerja suatu lembaga, yaitu :

1. Situasi yang kompetitif (persaingan)
2. Strategi
3. Budaya kerja terorganisir
4. Gaya kepemimpinan ("Leadership")

Dari berbagai telaah telah disimpulkan oleh Hall (1996), yang kemudian dikutip oleh Eriyatno (1998), bahwa sia-sia menentukan strategi dan gaya manajemen yang berlaku secara universal (kapan saja, siapa saja dan dimana saja). Sebaliknya adalah lebih masuk akal untuk menyatakan bahwa setiap strategi hanya cocok diberlakukan pada suatu gugus dari kondisi yang kompetitif. Demikian juga, budaya kerja dan atau kepemimpinan yang khas hanya cocok untuk situasi strategi tertentu. Inilah yang disebut konsep dari strategi-"fit", dimana seringkali mudah dimengerti aspirasinya, namun mengalami banyak kesulitan pada saat hendak diterapkan atau digunakan. Oleh karena itu perlu suatu metoda yang berkemampuan

digramatis untuk lebih menyederhanakan dan memudahkan operasionalisasi konsep tersebut.

Sebenarnya konsep strategi-"fit" lebih merupakan pertimbangan yang tepat dalam perimbangan keterkaitan empat penggerak utama diatas. Terminologi pertimbangan ini dapat dilihat juga sebagai kesesuaian ("appropriateness") dari satu dan lain elemen. Derajat kesesuaian inilah yang menentukan mutu kinerja lembaga dalam organisasi.

Suatu lembaga akan mencapai kinerja yang optimal dalam situasi yang kompetitif bilamana mampu bertindak terhadap lingkungan yang dapat diperkirakan dengan strategi operasional, budaya kerja yang rasional dan gaya kepemimpinan yang mengacu pada manajemen pertumbuhan. Namun perlu diperhatikan bahwa strategi yang ideal jarang tercapai, karena sifat dinamik dari situasi yang kompetitif membuat tolok ukur menjadi sasaran yang bergerak ("moving target"). Dengan demikian tugas pimpinan lembaga adalah mengelola keterkaitan yang terjadi antara 4 faktor penggerak melalui tata cara yang terkait dengan pokok permasalahan.

Pada saatnya, setelah mengalami proses pada jangka waktu yang lama, perubahan budaya kerja akan otomatis memodifikasi strategi guna mencapai kondisi yang pas (strategi-"fit"). Munculnya ketidak-seimbangan, misalnya dalam situasi krisis, baik disengaja maupun tidak disengaja, umumnya akan menyebabkan turunnya kinerja suatu lembaga, misalnya kenaikan biaya, turunnya efisiensi dan sebagainya. Akan tetapi, hal ini perlu,

dan merupakan "harga" yang patut dibayar, dalam rangka meningkatkan efektifitas lembaga yang diukur dari sejauh mana lembaga memenuhi kebutuhan penggunanya atau masyarakat yang dilayaninya.

Adalah hal yang paling penting bagi dunia bisnis untuk menyampaikan hasil dari yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan, memberikan dan mengatur pelayanan kepada bagian operasi secara efektif adalah hal yang dibutuhkan bagi suksesnya implementasi suatu strategi bisnis. Sering sekali dalam organisasi jasa pelayanan ("services organisation"), pelanggan mengalami pengalaman yang sangat berbeda dari apa yang mereka antisipasi dan harapkan dan tentunya apa yang menjadi sasaran perusahaan. Untuk mencapai apa yang disebut sebagai strategi-"fit" antara bisnis dan strategi operasi merupakan kunci yang dapat membantu bisnis memastikan hasil yang diterima oleh pelanggan adalah apa yang bisnis secara keseluruhan sesungguhnya harapkan (Bob Lilis, 2012).

Lilis Bob (2012), mengutip Hill dan Brown (2007), strategi-"fit" adalah tingkat keterkaitan atau konsistensi antara strategi bisnis apa yang telah ditentukan ("specified") sebagai sarana bersaing yang akan dicapai dan sistem pelayanan serta infrastruktur dari operasinya. Strategi-"fit" yang sukses bukan hanya terbatas pada konsistensi antara strategi operasi dan strategi bisnis keseluruhan, tetapi juga konsistensi antara berbagai keputusan harian yang dilakukan oleh manajemen. Pencapaian konsistensi dapat dibuat lebih menantang sebagai akibat adanya perubahan-perubahan kebutuhan pasar,

dan aksi-aksi dari para pesaing yang dapat memaksa terjadinya amandemen bagi strategi sebuah organisasi bisnis yang kemudian akan mengalami efek akumulasi ("knock-on") bagi operasinya. Oleh karena itu, membangun dan memeriksa strategi-fit secara terus menerus adalah penting bagi semua organisasi yang memiliki pelanggan, klien atau pengguna akhir.

Dari pembahasan diatas, dapat disimpulkan ada dua elemen utama dalam konsep strategi-"fit", yaitu :

1. Harapan pelanggan yang merupakan bagian utama
2. Kinerja Procurement yang berhubungan dengan pengadaan kebutuhan sesuai ekspektasi pengguna jasanya

Model strategikompetitif Porter (Porter, 1980) memperkenalkan tiga hal yaitu : diferensiasi produk ("product differentiation"), kepemimpinan biaya ("cost leadership") dan fokus ("market segmentation"). Menerapkan strategi yang tepat tergantung pada ruang lingkup pasar yang ditargetkan (luas atau sempit) dan harapan pelanggan (biaya rendah atau diferensiasi produk).

Menurut model strategi generik kompetitif Porter (Porter, 1980), jika pelanggan "*costconscious*" atau sensitif terhadap biaya, maka kepemimpinanbiaya ("*cost leadership*") adalah strategi yang tepat. Dalam strategi ini, perusahaan menetapkan untuk menjadi produsen atau penyedia jasa denganbiaya terendah, antara lain dengan menggunakan solusi seperti skala ekonomi, preferensial akses ke bahan baku, saluran distribusi ekonomis, teknologi eksklusif, dan lain sebagainya.

Meskipun harapan pelanggan adalah dasar untuk menentukan strategi yang akan digunakan, disisi lain lingkungan bisnis (termasuk, pelanggan, pemasok, pesaing, dan badan pengatur pemerintah) memainkan peran kunci dalam dalam pemilihannya. Dalam mendefinisikan strategi kompetitif suatu organisasi bisnis, memerlukan identifikasi atau memprediksi perilaku pelanggan, pemasok, dan pesaing. Sehingga jika informasi tentang lingkungan bisnis hanya sedikit, maka prediktabilitas menjadi terganggu dan ketidakpastian tentang lingkungan tentunya menjadi meningkat.

Karena strategi berkaitan dengan masa depan, maka proses perencanaan strategi selalu menghadapi sejumlah derajat ketidakpastian. Langkah pertama dalam merumuskan strategi kompetitif dikenal sebagai mengidentifikasi sumber ketidakpastian.

Kamal Chaharsoogi dan Heydari.J (1987), mengidentifikasi ada empat sumber ketidakpastian untuk perusahaan independen:

1. Struktur Permintaan
2. Struktur penyediaan
3. Pesaing
4. Eksternalitas.

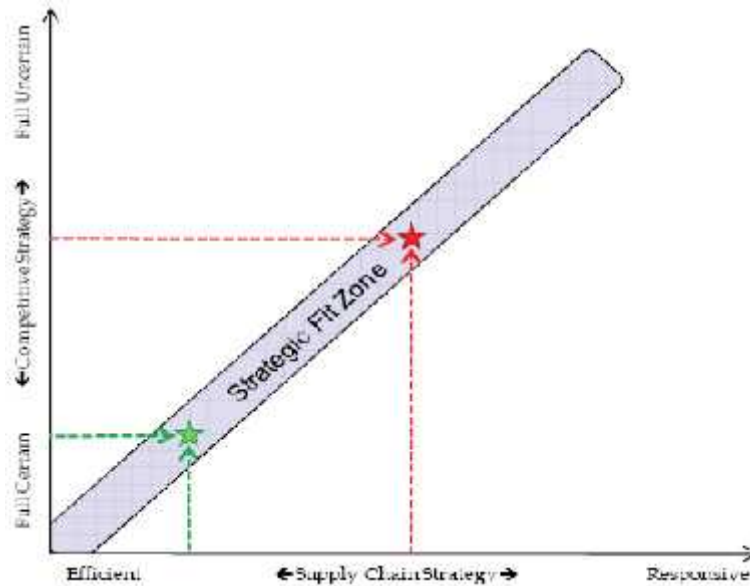
Kamal dan Hey.J (1987), mengutip Peidro (2009), sebuah penelitian terbaru telah mengidentifikasi tiga sumber ketidakpastian pada procurement sebagai bagian dari rantai pasokan yaitu :

1. Permintaan
2. Pasokan
3. Ketidakpastian proses

Menurutnya, ada hubungan yang erat antara harapan pelanggan dan kepuasan pelanggan. Jika perusahaan memenuhi harapan pelanggan maka secara otomatis akan mendapatkan hasil pelanggan yang puas. Kinerja procurement sebagai bagian dari manajemen rantai pasok (“Supply Chain Management”) mencerminkan kemampuan organisasi procurement untuk menyediakan produk atau layanan kepada pelanggan yang memuaskan mereka.

Secara umum, efisiensi dalam melakukan tugas berarti bahwa biaya ditekan serendah mungkin. Dalam sebuah strategi yang didasarkan pada efisiensi seluruh rantai pasok, para pelanggan akan dibebankan atas harga yang rendah, namun disisi lain, mereka tidak bisa selalu dengan cepat dan mudah mendapatkan produk yang merekainginkan.

Sebaliknya, dalam strategi berdasarkan kecepatan response, para pelanggan menerima produk yang mereka butuhkan dengan cepat karena ketersediaan produk yang tinggi, “lead time” yang rendah, dan produk-produk tersebut juga kemungkinan merupakan produk yang sangat inovatif. Namun, pelanggan tidak bisa mengharapkan harga yang rendah tentunya. Dalam hal ini, pelanggan dapat memperoleh yang produk yang diinginkan lebih cepat dan mudah, tetapi dengan biaya yang relative lebih tinggi.



Gambar 6 : Strategic-Fit Zone (Chopra and Mendel, 2006)

Keselarasan antara strategi kompetitif dan strategi pengadaan merupakan strategi-fit yang dapat dicapai melalui penyesuaian antara faktor-faktor yang berpengaruh proses procurement dengan faktor ketidakpastian lingkungan. Kamal dan Hey.J (1987), mengutip Hogus (2003), Chopra dan Meindl (2006), strategi-“fit” dikenal sebagai isu yang paling penting yang terkait dengan procurement sebagai bagian rantai pasok dalam lingkungan yang kompetitif.

Mencapai strategi-“fit” ini adalah sangat sulit baik dipandang dari secara teoritis maupun secara praktis.

2b. Membangun Metoda Penilaian Strategic "Fit".

Menurut, Lilis Bob (2012), metoda yang sudah dirancang untuk menilai strategi-fit terdiri dari 3 kategori, yaitu :

1. *Metoda Audit langkah demi langkah berdasarkan gap* ("step-by-tep gap-based audit method"), yang mana mencari perbandingan atas apa yang dibutuhkan dari operasi strategi bisnis (dan pasar) dengan level kinerja operasi yang telah dicapai saat ini. Idenya adalah mengidentifikasi kesenjangan ("gap") atau ketidak sesuaian antara kebutuhan proses dan praktek, dan proses dan praktek operasi yang sekarang dibangun atau yang dicari.

2. *Audit dari sistim pengukuran kinerja* ("An audit of the performance measurement system"). Pengukuran digunakan untuk menilai keefektifan operasional pembuatan keputusan secara terus-menerus dalam rangka mencapai prioritas kompetitif seperti kualitas, fleksibilitas, hantaran dan biaya. Audit mencari alarm palsu, langkah-langkah yang hilang atau ukuran yang dapat menyebabkan konflik antar sesama. Sebuah alarm palsu merupakan pengukuran yang sudah kuno yang tidak lagi relevan atau berguna bagi perusahaan/ (Dixon et all, 1990).

3. *Audit Pengetahuanyang* bertujuan memaparkan kemampuan dan kompetensi yang belum dikenal sebelumnya harus dibangun di dalam sumber daya organisasi operasi. Tujuannya adalah untuk

memakai apa yang audit telah paparkan sebagai aset strategik, untuk menginformasikan atau membentuk strategi bisnis dan menawarkan potensi arah strategi baru perusahaan.

Ketidak sesuaian antara praktek operasi yang sekarang dan kebutuhan kompetitif seperti yang telah ditentukan strategi bisnis akan mendapat konsekuensi yang serius atas kelangsungan organisasi bisnis. Bila strategi-"fit" tidak dapat dicapai maka, pelanggan tidak mendapatkan hasil sesuai yang diinginkan perusahaan. Kompetitif dari bisnis akan mengalami gangguan. Sehingga jelaslah para manajer harus dikenalkan dengan metoda- metoda yang harus diperiksa terus menerus.

B. Tinjauan Umum Procurement

1. Sejarah singkat perkembangan procurement

Sebelum tahun 1900 organisasi pengadaan/pembelian mulai diakui sebagai fungsi independen oleh organisasi industri kereta api di Amerika Serikat. Sebelum Perang Dunia I, procurement dikategorikan sebagai bagian dari fungsi administrasi saja, selama Perang Dunia I & II, kemudian kefungsiannya organisasi pengadaan meningkat karena pentingnya memperoleh bahan baku, dan jasa yang diperlukan untuk menjaga pabrik dan operasi tambang.

Selama dekade tahun 1950-1960, organisasi procurement berkembang ke arah organisasi profesi, penekanannya lebih ke arah manajerial, bahkan dengan munculnya organisasi publik yang besar dan antar pemerintah seperti PBB, maka procurement berkembang menjadi suatu cabang pengetahuan praktis yang lebih diakui.

Di dekade 1970 & 1980 – perkembangan proses procurement membangun penekanan lebih pada strategi pembelian sebagai kemampuan memperoleh barang yang dibutuhkan dengan harga yang naiknya lebih realistis.

Di bulan September 1983, sebuah journal manajemen terkemuka di Amerika Harvard Business Review, mempublikasikan sebuah artikel yang mengejutkan, yang ditulis oleh Peter Kraljic, yang banyak dikutip para peneliti dan dianggap sebagai awal dari transformasi fungsi dari

pembelian, dimana organisasi dan kegiatan pembelian dipandang sebagai hal yang sangat strategis untuk bisnis.

Di antara tahun 1990 – 1999, organisasi procurement mulai menjadi lebih terintegrasi ke dalam strategi perusahaan secara keseluruhan dan transformasi berbasis luas dari fungsi bisnis dimulai, didorong kuat oleh pengembangan solusi perangkat lunak manajemen persediaan yang membantu mengotomatisasi proses dari pemnitaan, pengadaan hingga pembayaran.

Sejak tahun 2000 hingga sekarang, perkembangan dunia procurement menuju arah manajemen korporasi. Pemimpin dari fungsi pengadaan dalam banyak perusahaan didirikan dengan judul C-Level, yang biasa dikenal sebagai “Chief”, dengan tugas dan tanggung jawab yang sudah luas dan berada di tingkat korporat.

2. Peran Strategis Procurement

Pembelian telah untuk waktu yang lama dianggap terutama sebagai fungsi operasional tanpa kepentingan strategis (Baily, Farmer Jessop & Jones, 1994). Namun baru2 ini pentingnya strategi pembelian telah lebih banyak diperhatikan. Salah satu alasan untuk ini adanya tren peningkatan "outsourcing". Perusahaan cenderung melakukan "outsourcing" sejumlah besar kegiatan yang di awal dari operasi merupakan bagian mereka sendiri (Van Weele, 2005). "Outsourcing" disini berarti bahwa biaya yang dulunya biaya internal seperti upah dan overhead sekarang dianggap sebagai biaya eksternal dalam pengadaan barang atau jasa.

Baily et al (1994) menyatakan bahwa perusahaan manufaktur rata-rata menggunakan lebih dari setengah dari pendapatannya pada bahan, persediaan dan jasa. Ini berarti bahwa signifikansi fungsi strategis dari pembelian sudah disadari.

Fungsi pengadaan biasanya berkontribusi pada posisi kompetitif dari perusahaan dalam banyak cara lain daripada hanya melalui penghematan biaya. Dipandang dari posisi kompetitif perusahaan, organisasi procurement dapat memberikan kontribusi dalam banyak hal, tidak hanya berperan dalam melalui penghematan biaya ("cost saving").

Van Wheele (2005) menyajikan beberapa penghematan biaya seperti:

1. Pengurangan biaya kualitas ("Reduction of quality costs").

Procurement dapat mengurangi "quality cost" dengan

melakukan pemilihan pemasok untuk mendapatkan produk atau jasa yang tidak membutuhkan control kualitas. Procurement juga dapat melakukan hal tersebut dengan cara memastikan komponen (barang) yang dibeli tidak menimbulkan keluhan pada pengguna dan produk akhir.

2. Standarisasi Produk.

Procurement dapat berkontribusi untuk mencapai biaya yang lebih rendah dengan meminimalisasi variasi produk (“spare parts”) dengan melakukan standarisasi komponen mesin yang dibeli

3. Kontribusi terhadap desain produk dan inovasi

Seringkali inovasi dalam industry datang dari hasil interaksi yang intensif antara pemasok (“supplier”) dan pembeli (“buyer”). Dengan mendorong secara aktif, interaksi seperti ini, procurement dapat berkontribusi berinovasi untuk perbaikan produk.

4. Reduksi Persediaan Material.

Dengan menerapkan disiplin pada pemasok, procurement dapat meminimasi material cadangan (“safety stock”), bahkan dapat melakukan proses konsinyasi dimana pemasok tetap menyimpannya di gudangnya sendiri.

5. Meningkatkan Fleksibilitas.

Dengan menggunakan fasilitas EDI/ERP, procurement dapat melakukan perubahan kebutuhan, berupa rencana pembelian terkait dengan jumlah barang yang akan dibeli.

6. Mensinergikan Rencana Pembelian.

Untuk perusahaan yang memiliki beberapa bisnis unit, maka procurement dapat melakukan penghematan dengan mengkordinasikan pembelian untuk semua unit bisnis.

Chen, Paulraj dan Lado (2004) menyatakan bahwa pembelian strategis adalah rantai ("link") yang penting dalam rantai pasokan. Pengadaan strategis dapat memberikan perusahaan suatu keunggulan kompetitif dengan memungkinkan perusahaan untuk :

1. Membina hubungan erat dengan dengan jumlah pemasok yang terbatas
2. Membangun hubungan strategi jangka panjang yang berorientasi pada keuntungan bersama yang dapat dapat meningkatkan kinerja keuangan.

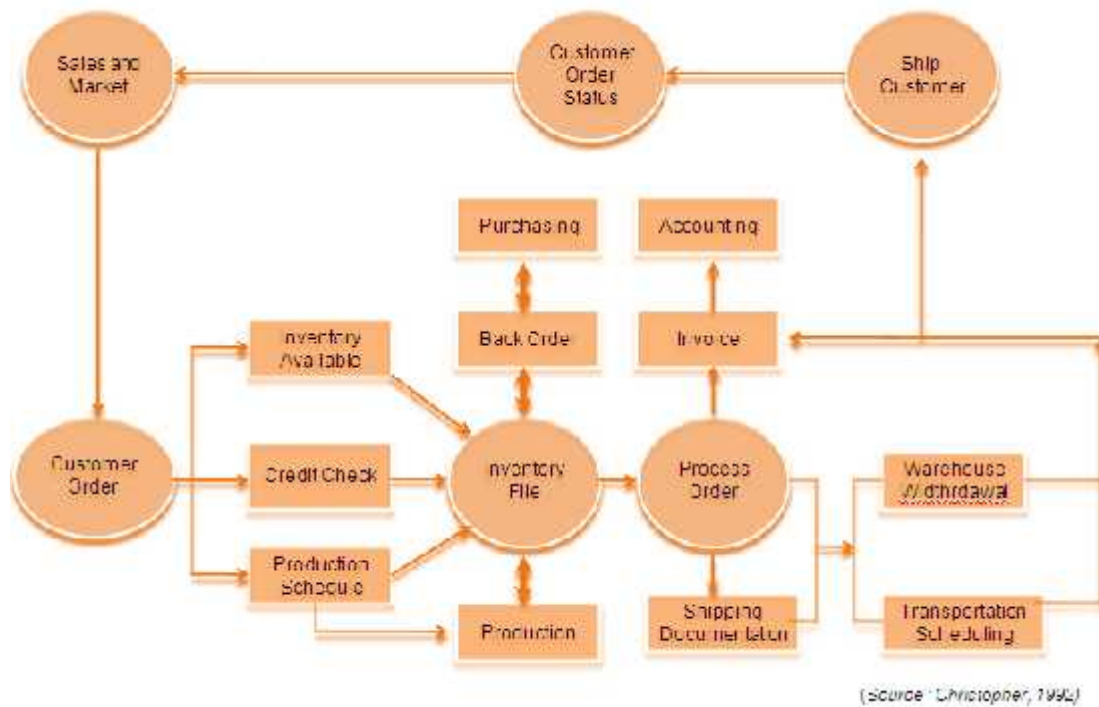


Gambar 7: A Final Causal Model of Strategic Supply Management (Chen et al, 2004)

Chen et al (2004) membuktikan semua koneksi signifikan kecuali pernyataan orientasi jangka panjang yang mengarah ke response pelanggan yang lebih tinggi, relasi tersebut ada, tetapi tidak signifikan. Chen et al (2004) memiliki pandangan yang agak khusus pada jumlah pemasok yang digunakan dan menggeser risiko dengan menggunakan pemasok yang lebih sedikit. Dengan jumlah pemasok sedikit akan lebih baik dalam segala keadaan, walaupun risiko pemasok bertindak oportunistik tetap ada, namun ini dapat diminalkan dengan mengelola tingkat kepercayaan, walaupun terdengar sedikit naif. Secara keseluruhan hasil penelitian Chen dan kawan-kawan, menunjukkan bahwa pembelian strategis dapat menjadi rantai ("link") penting dalam rantai pasokan dan berkontribusi terhadap keuangan secara keseluruhan hasil dari sebuah perusahaan.

3. Proses Procurement

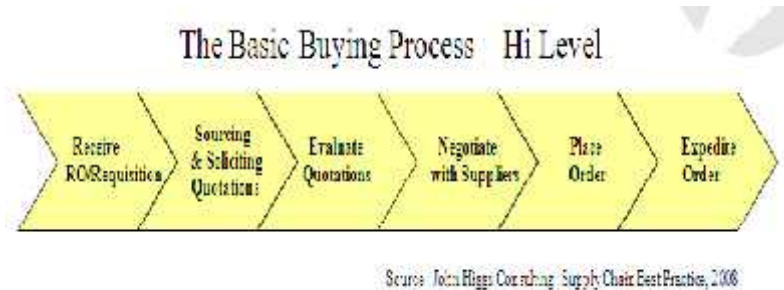
Rajat Bhagwat (2007) menggambarkan siklus proses procurement yang merupakan bagian dari keseluruhan rantai pasokan yang diadopsinya dari Christopher (1992) terlihat sebagai berikut :



Gambar 8: Proses dari permintaan pelanggan/pengguna akhir (Christopher, 1992)

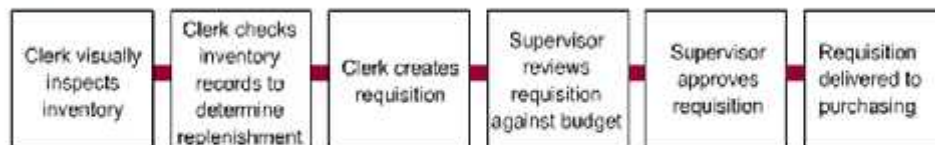
John Higgs (2008), dalam materi trainingnya yang dilakukan untuk Pt Vale Indonesia, menggambarkan proses internal procurement sebagai berikut

:

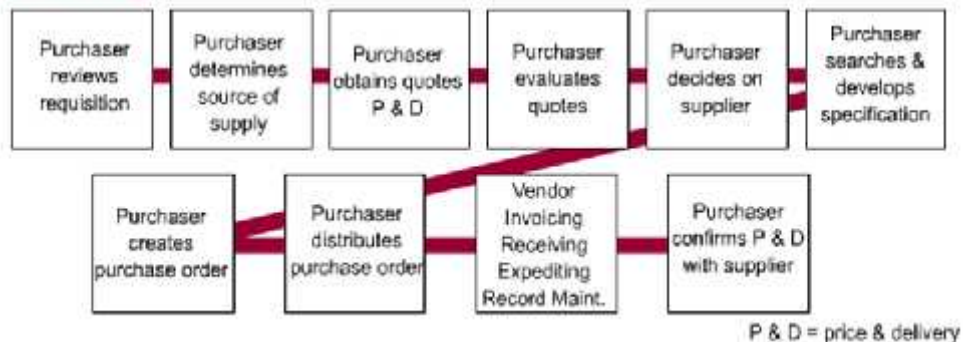


Gambar 9: Proses dasar pengadaan (John Higgs, 2008)

Requisition



Purchasing



Gambar 10: Proses detail pengadaan (John Higgs, 2008)

4. Organisasi Procurement

Van Weele (2005) menyatakan bahwa bentuk organisasi adalah penting untuk kinerja pengadaan. Ada tiga cara untuk mengatur pembelian sesuai dengan spesialisasi berdasarkan : komoditi, fasilitas dan supplier.

Tingkat tugas, tanggung jawab dan wewenang.

Dalam organisasi pembelian, diidentifikasi terdapat tiga tingkat tanggung jawab : tingkat strategis, taktis dan operasional. Setiap tingkat memiliki jenis permasalahan yang berbeda. Tingkat strategis merupakan tingkat tertinggi untuk manage keseluruhan masalah, dimana pada tingkat taktis dan operasional cenderung untuk mengurus hal yang berkaitan dengan detail harian (Van Weele, 2005)

Desentralisasi organisasi pembelian.

Salah satu kelemahan utama dengan jenis organisasi adalah bahwa perusahaan tidak dapat menggunakan kekuatan tawar penuh karena masing-masing negosiator dapat bernegosiasi hanya untuk berfokus pada unit bisnisnya saja. Sehingga di perusahaan yang sama, namun untuk bisnis unit yang berbeda dapat memiliki perjanjian yang berbeda untuk pemasok yang sama, yang kemungkinan besar berakhir dengan harga yang berbeda. Untuk struktur yang demikian, cocok untuk perusahaan yang memiliki bisnis unit yang berbeda dan unik kebutuhannya untuk masing bisnis unit. (Van Weele, 2005)

Sentralisasi organisasi pembelian.

Dalam sebuah organisasi pembelian yang terpusat di tingkat korporasi pembelian yang bertanggung jawab untuk pembelian semua. Keputusan untuk membeli produk, spesifikasi dibuat terpusat, dan hal yang sama berlaku untuk pemilihan supplier. Proses negosiasi dan kontrak dengan pemasok dilakukan secara terpusat dan persyaratan dan kondisi yang sama yang berlaku untuk semua unit bisnis. Jenis kontrak dan jangka waktunya cenderung akan lebih panjang, dan tentunya skala ekonomis pembelian sangat berpengaruh terhadap harga dan total biaya. Kelemahan dari sistem ini, apabila bisnis unit manajer bertanggung jawab atas hasil di areanya, tetapi tidak dapat mempengaruhi biayanya dalam melakukan atas hal yang mempengaruhi biayanya untuk membeli barang tersebut. (Van Weele, 2005)

C. Lingkungan Organisasi

1. Lingkungan perusahaan

Lingkungan adalah suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu peristiwa saling berhubungan dimana organisasi/perusahaan mempunyai atau tidak mempunyai kemampuan untuk mengendalikannya. (RD Jadmiko,2003) Lingkungan adalah satu faktor penting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Banyak kegagalan yang timbul dalam bisnis adalah disebabkan karena kegagalan untuk memahami dan mengidentifikasi secara benar lingkungan dimana mereka berada (agustinus).

Analisis lingkungan merupakan salah satu unsure penting dalam proses manajemen strategi, sebab analisis lingkungan menghasilkan sejumlah informasi yang diperlukan untuk menilai dan melihat masa depan organisasi. Lingkungan merupakan sumber yang sangat penting dan bermakna bagi perubahan dan strategi (RD Jadmiko,2003).

Lingkungan organisasi dapat dibagi atas dua lingkungan yaitu, lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan atau suatu kondisi yang beradda di luar organisasi dimana organisasi tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi padah lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua organisasi. Lingkungan internal adalah suatu kondisi atau keadaan dimana organisasi mempunyai kemampuan untuk mengendalikannya.

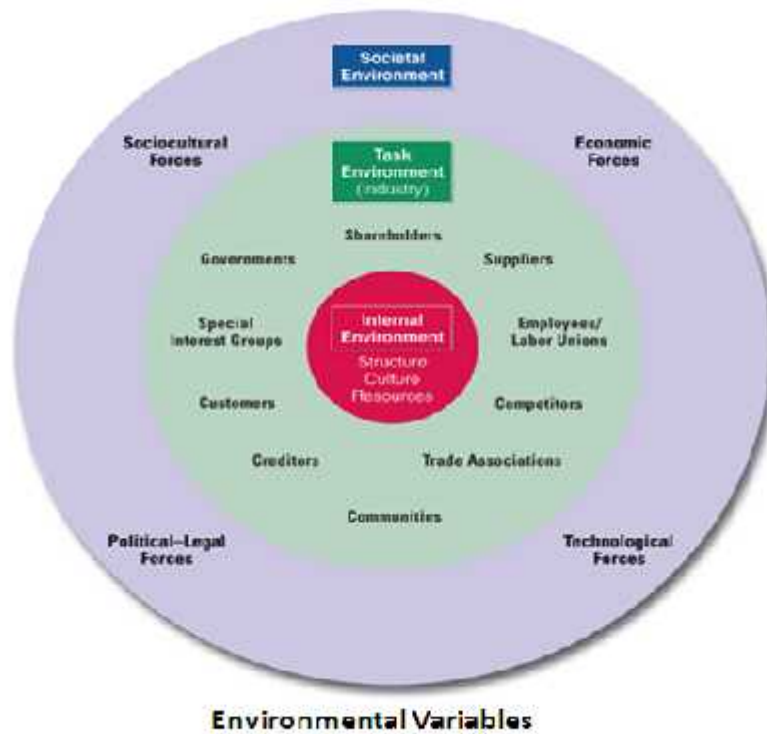
2. Lingkungan Internal dan Eksternal

Langkah pertama perusahaan dalam menghadapi lingkungan eksternal adalah pemahaman atas kapasitas dan kemampuan yang dimiliki melalui analisis lingkungan internal. Lingkungan eksternal makro maupun mikro merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh pihak manajemen suatu organisasi, sebaliknya lingkungan internal merupakan faktor yang dapat dipengaruhi oleh pihak manajemen (David, 2006)

Analisis internal menurut Wheelen dan Hunger (2010) adalah kegiatan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi atau perusahaan dalam rangka memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman. Hal ini menjelaskan analisis internal sangat berkaitan erat dengan penilaian terhadap sumber daya manusia dan system informasi manajemen.

Analisis eksternal adalah kegiatan mengidentifikasi peluang dan ancaman melalui aktivitas monitoring, dan evaluasi berbagai informasi dari lingkungan di luar perusahaan. Menurut David (2006) tujuan dilakukannya analisis eksternal adalah membuat daftar terbatas mengenai berbagai peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan berbagai ancaman yang harus dihindari, sehingga perusahaan dapat merespon faktor-faktor eksternal tersebut dengan merumuskan strategi yang dapat memanfaatkan peluang atau untuk meminimalkan dampak dari potensi ancaman. Umar

(2008), menyatakan bahwa lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industry.



Source : Tomas L. Wheelen & David Hunger (2006)

Gambar 11: Variabel Lingkungan (Wheelen and David Hunger, 2006)

Lingkungan jauh dapat diartikan sebagai lingkungan yang tidak secara langsung berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan dalam jangka pendek namun berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan dalam jangka panjang. David (2006) mengategorikan lingkungan jauh menjadi empat kategori, yaitu (a) Politik, (b) Ekonomi, (c) Sosial Budaya, dan (d) Teknologi.

Mekanisme bekerjanya pengaruh faktor politik antara lain melalui instrument kebijakan dan peraturan perundangan. Faktor ekonomi antara lain

melalui tingkat inflasi, laju pertumbuhan suku bunga,, kebijakan fiskal dan moneter. Faktor sosial budaya antara lain melalui gaya hidup, agama, adat istiadat, dan kepercayaan masyarakat. Faktor teknologi antara lain melalui pengaruh terhadap cara dan jenis proses produksi serta volumenya.

Lingkungan industri meliputi persaingan perusahaan dengan perusahaan lain yang berada dalam lingkungan industry sejenis, ancaman masuknya pendatang baru, ancaman dari produk substitusi, kekuatan tawar menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasok.

D. Metoda SWOT

Analisis SWOT adalah metode yang umum digunakan dalam analisis situasi. Analisis situasi merupakan cara untuk mendapatkan suatu kemampuan strategi antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal serta ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan internal. Hasil analisis yang dilakukan, akan mempengaruhi implementasi dari keputusan strategis pada saat ini maupun yang akan datang (Wheelen dan Hunger, 2000)

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan didapatkan empat set kemungkinan alternatif strategis yang terangkum dalam matrik SWOT.

Marimin (2004) menyatakan bahwa analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan perusahaan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman perusahaan) yang dihadapi dalam dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan, sehingga dari analisis tersebut dapat diambil suatu keputusan strategi suatu perusahaan.

Analisis terhadap lingkungan internal akan mengidentifikasi kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) yang dimiliki perusahaan.

Sedangkan analisis lingkungan eksternal akan dapat mengidentifikasi peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang berada pada lingkungan sekitar perusahaan. Setelah mempelajari hasil indentifikasi SWOT, maka dapat dianalisis lebih lanjut dengan memasukkan profil perusahaan ke dalam proses pembentukan strategi untuk mendapatkan berbagai formulasi strategi yang sesuai dengan kondisi identifikasi lingkungan tersebut (Rangkuti, 2007)

David (2006) menyatakan bahwa matriks SWOT dapat digunakan untuk merumuskan strategi masa depan perusahaan matriks SWOT dapat menghasilkan empat kemungkinan strategi yang dihasilkan sebagai berikut :

- a. Strategi SO (“Strenghts”-“Opportunities”), yaitu strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengambil peluang.
- b. Strategi ST (“Strenghts”-“Threats”) merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari dan mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO (“Weaknesses”-“Opportunities”) sebagai strategi yang menggunakan peluang yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan.
- d. Strategi WT (“Weaknesses”-“Threats”) adalah strategi untuk meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika

yang dapat memaksimalkan kekuatan (*"strengths"*) dan peluang (*"opportunity"*), namun secara bersamaan dan dapat meminimalkan kelemahan (*"weakness"*) dan ancaman (*"threats"*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan. Dengan demikian perencanaan strategi (*"strategic planning"*) harus menganalisis faktor-faktor strategis (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. (Salusu : 2002).



Gambar 12: Posisi Perusahaan pada berbagai kondisi (Marimin, 2004)

E. Metoda AHP

Metode AHP merupakan salah satu metode pengambilan keputusan yang menggunakan faktor-faktor logika, intuisi, pengalaman, pengetahuan, emosi, dan rasa untuk diptimasi dalam suatu proses yang sistematis, seta mampu membandingkan secara berpasangan hal-hal yang tidak dapat diraba maupun yang dapat diraba, data kuantitatif maupun yang kualitatif.

Metode AHP ini mulai dikembangkan oleh Thomas L Saaty, seorang ahli matematika yang bekerja pada University of Pittsburgh di Amerika Serikat, pada awal tahun 1970-an. Menurut Saaty, metoda AHP dapat memecahkan masalah yang kompleks atau tidak berkerangka dengan aspek atau kriteria yang kompleks atau tidak berkerangka dengan aspek atau kriteria yang cukup banyak. Kompleksitas ini disebabkan oleh struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastian persepsi pengambilan keputusan, serta ketidakpastian tersedianya atau bahkan tidak ada sama sekali data statistik yang akurat

Adakalanya timbul masalah keputusan yang dirasakan dan diamati perlu diambil secepatnya, tetapi variasinya rumit sehingga datanya tidak mungkin dapat dicatat secara numerik, hanya secara kualitatif saja yang dapat diukur, yaitu berdasarkan persepsi pengalaman dan intuisi, Namun, tidak menutup kemungkinan, bahwa model-model lainnya ikut dipertimbangkan pada saat proses pengambilan keputusan dengan

pendekatan AHP, khususnya dalam memahami para pengambil keputusan individual pada saat proses penerapan pendekatan ini.

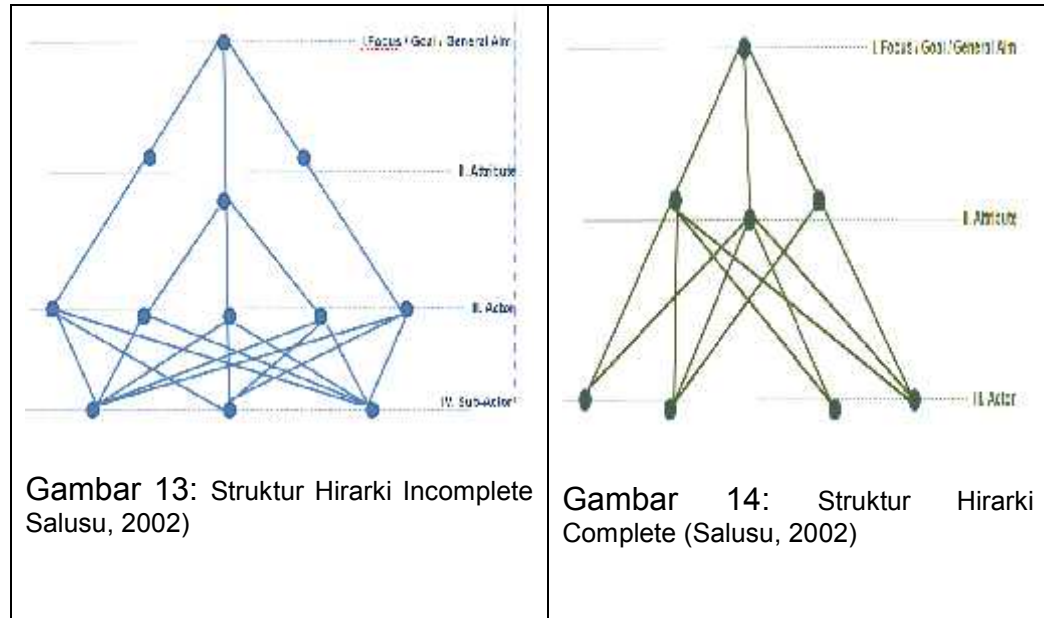
Iryanto (2008) dalam pidato Guru Besar di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Universitas Sumatera Utara, adapun landasan aksiomatik dan metode dasar “Analytic Hierarchy Process” (AHP) mempunyai landasan aksiomatik yang terdiri dari :

1. “Reciprokal Comparison”, yang mengandung arti bahwa matriks perbandingan berpasangan yang terbentuk harus bersifat berkebalikan. Misalnya, jika A adalah k kali lebih penting daripada B maka B adalah $1/k$ kali lebih penting dari A.
2. “Homogeneity”, yang mengandung arti kesamaan dalam melakukan perbandingan. Misalnya, tidak dimungkinkan membandingkan jeruk dengan bola tenis dalam hal rasa, akan lebih relevan jika membandingkan dalam hal berat.
3. “Dependence”, yang berarti setiap jenjang (level) mempunyai kaitan (“complete hierarchy”) walaupun mungkin saja terjadi hubungan yang tidak sempurna (“incomplete hierarchy”).
4. “Expectation”, yang artinya menonjolkan penilaian yang bersifat ekspektasi dan persepsi dari pengambilan keputusan. Jadi yang diutamakan bukanlah rasionalitas tetapi dapat juga yang bersifat irrasional.

Selain hal tersebut AHP juga memiliki metode-metode dasar, yakni :

a. Penguraian (“Decomposition”)

Pengertian “decomposition” adalah menguraikan atau membagi problem ke dalam bentuk hirarki proses pengambilan keputusan, di mana setiap unsursaling berhubungan. Struktur hirarki keputusan tersebut dapat dikategorikan sebagai “complete” dan “incomplete”. Suatu hirarki keputusan disebut “complete” jika semua unsur saling berhubungan, sementara itu hirarki keputusan yang “incomplete” mempunyai arti tidak semua unsur pada masing-masing jenjang berhubungan, seperti terlihat pada gambar 13 dan 14 dibawah ini. Pada umumnya problema nyata mempunyai karakteristik struktur yang “incomplete”.



b. Pertimbangan komparatif (“Comperative judgement”)

Dilakukan dengan mengumpulkan data serta membuat “pair-wise comparisons” dari unsur-unsur pengambilan keputusan dengan menggunakan skala, dimulai dari skala 1 yang menunjukkan tingkatan yang paling rendah (“equal importance”) sampai dengan skala 9 yang menunjukkan tingkatan yang paling tinggi (“extreme importance”).

c. Sintesa prioritas.

Hal ini dilakukan dengan menggunakan metoda “eigenvector” untuk mendapatkan bobot relatif bagi unsur-unsur pengambilan keputusan sedangkan metode yang dipakai adalah “right eigenvector”, bukan “left eigenvector”.

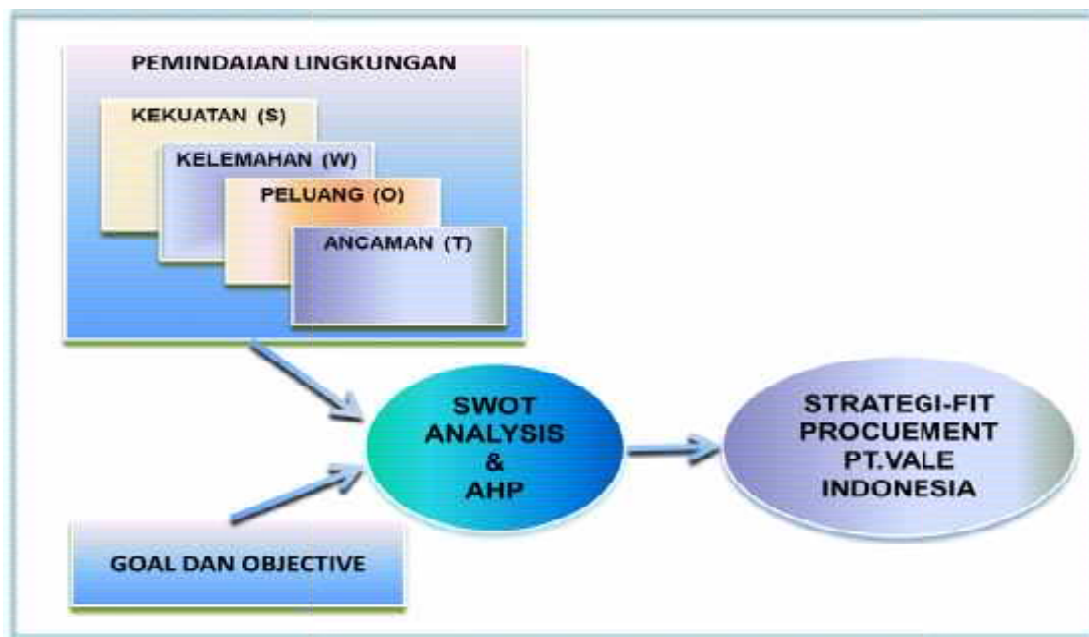
d. Konsistensi Logis

Konsistensi logis merupakan karakteristik penting AHP. Hal ini dicapai dengan mengagresikan seluruh "eigenvector" yang diperoleh dari berbagai tingkatan hirarki, sehingga diperoleh "vector composite" tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.

AHP sebagai metodologi juga memiliki kelemahan. Ketergantungan AHP pada input utamanya berupa persepsi seorang ahli ("expert") bersifat subjektif.

F. Kerangka Pikir

Penelitian ini dilakukan dengan model eksplorasi, dengan mencari dan mengumpulkan faktor2 yang merupakan kekuatan (S-“Strength”), kelemahan (W-“Weaknes”), kesempatan (O-“Opportunity”) dan ancaman (T-“Threat”) bagi Pt Vale Indonesia, dimana procurement merupakan sebuah sub organisasi bisnis yang strategis bagi keberlangsungan perusahaan. Diagram dibawah ini merupakan visualisasi grafis dari kerangka pikir dari penelitian ini.



Gambar 15: Kerangka Pikir