

Strategi Pengelolaan Pemasok Berdasarkan Analisis Pareto (Penelitian pada PT. Kembang Joyo Food And Beverage)

*Paulus Santosa dan John J.O.I Ihalaun
Universitas Kristen Satya Wacana*

Pareto analysis is an instrument that shows a small percentage of a group accounts for the largest fraction of its impact or value. For manufacturers, supplier is an important player, supplier can influence manufacturers performance. That's why manufacturers need to design a strategy to manage their supplier. This paper is about supplier analysis in PT. Kembang Joyo Food & Beverage. In this paper will be proposed about how to manage supplier, constraints to get raw materials and how Pareto analysis contribute in supplier management.

1. Pendahuluan

Persaingan dalam suatu bisnis atau industri tidak hanya terbatas pada perusahaan-perusahaan yang sudah ada, tetapi masih ada kekuatan-kekuatan lain yang perlu diperhitungkan. Kekuatan-kekuatan tersebut antara lain adalah masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (suppliers), serta persaingan di antara para pesaing yang ada (Porter 1992:4). Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus dapat mengatasi lima kekuatan persaingan tersebut, melalui manajemen yang baik dan penetapan strategi yang tepat dalam mengelola sumber-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Pada perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, dalam melakukan aktivitasnya (merubah bahan baku menjadi *output* yang mempunyai nilai tambah) banyak fungsi yang harus diatur dan dikelola. Sediaan, terutama sediaan bahan baku merupakan salah satu bagian dari fungsi produksi dalam perusahaan yang mempunyai peranan penting yaitu menjamin kelancaran produksi yang kontinyu. Dalam usahanya memenuhi kebutuhan bahan baku, perusahaan tidak lepas dengan kegiatan pembelian. Dalam melakukan pembelian untuk memperoleh bahan baku yang diperlukan, perusahaan harus memperhatikan dan mempertimbangkan secara seksama dan teliti banyak

hal, antara lain kualitas, kuantitas, harga, pengiriman, dan dari mana sajakah pasokan bahan baku dapat diperoleh. Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi pembelian mempunyai peranan strategis yang utama yaitu mencari dan melakukan transaksi dengan para pemasok berkualitas tertinggi dipandang dari segi produk dan jasa yang ditawarkan serta daya saing biayanya. Namun tidak jarang dalam kenyataannya perusahaan justru bersilang pendapat dengan para pemasok dalam hal penyerahan-barang (delivery), mutu, harga, dan syarat-syarat kontraktual lainnya. Oleh karena itu dalam melakukan kegiatan pembelian perusahaan harus dapat memilah-milah pasokan yang penting, menentukan pemasok-pemasok yang tepat. Perusahaan harus selalu memperhatikan para pemasoknya bagi setiap masukan dan proporsi pembelian yang diberikan kepada masing-masing pemasok dalam daur pemesanan. Biasanya keterkaitan dengan pemasok cenderung berpusat pada karakteristik desain produk, prosedur jaminan kualitas, pengemasan dan prosedur penyampaian. Keterkaitan dengan pemasok juga dapat terjadi dimana pemasok melakukan aktivitas yang tidak dilakukan sendiri oleh perusahaan. Jadi kegiatan perusahaan menjadi tergantung dari keberadaan pemasok, misalnya jika kualitas barang pasokan/bahan baku tidak sesuai dengan keinginan perusahaan maka perusahaan tidak dapat melakukan produksi dengan baik. Untuk mencegah dan mengatasi masalah-masalah tersebut, dituntut peran aktif dari perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat untuk mengelola pemasok demi kemaslahatan perusahaan.

Uraian di atas menunjukkan bahwa kegiatan pemasokan merupakan kegiatan yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, oleh karena itu pemasok sebagai salah satu pelaku utama perlu dikelola dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan hal tersebut timbul tiga pertanyaan yang akan dibahas dalam tulisan ini, yaitu:

1. Apa strategi yang dikembangkan perusahaan dalam mengelola pemasok?
2. Apa kendala atau persoalan-persoalan yang dihadapi perusahaan dalam mengelola pemasok?
3. Apa strategi yang sebaiknya dikembangkan dan dilakukan perusahaan dalam mengelola pemasok berdasarkan hasil Analisis Pareto?

2. Strategi Pengelolaan Pemasok dan Kendala Pengelolaan Pemasok

Pada dasarnya strategi pengelolaan pemasok merupakan suatu rencana/cara

yang menyeluruh, terpadu, dan menyatu yang digunakan untuk mendapatkan pasokan dengan pengawasan yang baik demi tercapainya tujuan pemasokan suatu perusahaan. Beberapa hal penting yang perlu dilakukan perusahaan dalam menetapkan strategi pengelolaan pemasok adalah:

- Memahami dan mempengaruhi pasar pasokan
- Menentukan hubungan yang tepat dengan pemasok
- Menentukan strategi pembelian yang tepat.

Memahami dan Mempengaruhi Kondisi Pasar Pasokan

Memahami kondisi pasar pasokan merupakan hal yang sangat penting, karena dengan begitu dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang perlu diwaspadai dan dimanfaatkan oleh perusahaan. Sebagai penjual, salah satu kekuatan utama pemasok yang perlu diwaspadai adalah kekuatan tawar-menawar pemasok, karena pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawarnya dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dijualnya. Sebagai pembeli, perusahaan juga mempunyai kekuatan tawar-menawar yang harus dimanfaatkan. Besarnya kekuatan tawar-menawar ditentukan oleh situasi dan kondisi pasar (Porter, 1992:22).

Selain mampu memahami kondisi dari pasar pasokan, untuk menjadi perusahaan pembeli (untuk selanjutnya disingkat "perusbeli") yang efektif, perusbeli harus mampu mempengaruhi dan merubah pasar pasokan untuk kepentingannya. Menurut Steele dan Court (1996:99) ada tiga teknik untuk mempengaruhi dan merubah pasar pasokan, yaitu:

1. *Procurement Marketing*

adalah teknik yang digunakan perusbeli untuk memasarkan perusahaannya sedemikian rupa agar menjadi customer pilihan/idaman bagi pemasok.

2. *Reverse Marketing*

adalah teknik untuk menciptakan suatu kemampuan pasokan di pasar dimana kemampuan itu tidak ada atau pasar kurang menguntungkan posisi perusbeli. Reverse marketing membuat perusbeli mendorong pemasok untuk memasuki pasar dalam rangka memasok barang-barang atau jasa tertentu.

3. *Affirmative Vendor Improvement*

adalah suatu sistem penilaian terhadap pemasok (sebelum kontrak ditandatangani) dan peringkatan terhadap *vendor* (yaitu kinerja sesudah kontrak) yang seringkali digunakan oleh pemasok dalam rangka berupaya untuk menjadi pemasok berkinerja terbaik bagi customernya. Teknik ini lasimnya digunakan oleh bagian pembelian untuk membuat pemasok merasa sebagai pemasok yang paling penting.

Menentukan Hubungan yang Tepat dengan Pemasok

Perkembangan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa perusbeli tidak pada tempatnya lagi memandang pemasok, sebagai musuh. Oleh karena itu pmpunan pembelian bergeser dari *transaction-based* ke *relationship-based*. Pergeseran ini tentu saja berdampak terhadap hubungan yang bagaimanakah yang harus dikembangkan antara perusbeli dengan pemasok (Ihalauw, 1998; Isenman, 1989).

Menurut Steele dan Court (1996:138) hubungan antara perubeli dan pemasok dibedakan ke dalam lima jenis, yaitu:

1. *Win/Win*, hubungannya kooperatif dan bertujuan mencapai kemaslahatan bersama dalam suatu hubungan jangka panjang.
2. *Constrained Win/Win*, hubungannya kooperatif namun hubungan itu digerakkan oleh kebutuhan katimbang oleh karena pilihan. Hubungan semacam ini terutama terjadi apabila pemasok terbatas atau situasi sumber yang terbatas.
3. *Realistic Win/Win*, hubungan ini tidak hanya menghargai hubungan jangka panjang, tetapi juga berusaha mencari keseimbangan oleh karena menyadari betapa rawannya perusbeli dalam hubungan semacam ini.
4. *Traditionalist*, perusbeli berupaya mengelola pemasok agar dapat mencapai apa yang diinginkannya. Jadi kebutuhan perusbeli adalah yang terpenting.
5. *Holdouts*, perusbeli dan pemasok skeptis terhadap hubungan kooperatif jangka panjang dan oleh karena itu mendesakkan keinginannya terhadap pemasok atau terancam untuk tidak menggunakan pemasok tersebut dan lebih berharap pada kekuatan pasar dalam memenuhi kebutuhannya.

Menentukan Strategi Pembelian yang Tepat

Ada enam macam strategi pembelian yang dapat digunakan perusbeli untuk mengelola pemasoknya (Porter 1992: 110):

1. Pembelian terpecah
2. Menghindari Biaya Peralihan
3. Membantu menentukan sumber-sumber pengganti
4. Meningkatkan standarisasi
5. Menciptakan ancaman integrasi ke Hulu
6. Menggunakan integrasi sebagian

Berdasarkan semua uraian di atas strategi pengelolaan pemasok yang bisa digunakan perusahaan antara lain (Steele dan Court, 1996; Porter, 1992):

1. Menjadikan perusahaan sebagai perusahaan pembeli idaman pemasok
Menjadikan perusahaan sebagai perusbeli idaman pemasok berarti perlunya dijalin hubungan jangka panjang yang baik antara perusbeli dan pemasok. Dengan menjadi perusbeli idaman, perusahaan akan memperoleh banyak kemaslahatan dalam hal harga, keamanan pasokan, perlakuan istimewa, dan hal-hal lainnya.
2. Menciptakan ancaman ke Hulu
Seperti pada strategi pembelian, penciptaan ancaman ke Hulu dapat meningkatkan posisi tawar-menawar perusbeli. Pada strategi pengelolaan pemasok selain berguna untuk meningkatkan posisi tawar-menawar, penciptaan ancaman ke Hulu juga dapat digunakan perusbeli untuk memaksa pemasok agar menjaga dan meningkatkan kualitas dan layanannya; terlebih lagi jika perusbeli mempunyai jumlah pembelian yang besar terhadap pemasoknya.

Kendala Pengelolaan Pemasok

Dalam melakukan pengelolaan pemasok, perusahaan seringkali dihadapkan pada beberapa kendala atau persoalan-persoalan, antara lain (Porter, 1992):

- Jumlah pemasok sedikit, sehingga pemasok dapat memaksakan pengaruh yang besar dalam hal harga, mutu dan syarat-syarat penjualan.
- Tidak adanya produk pengganti sebagai alternatif bagi perusahaan.
- Pemasok melakukan differensiasi, sehingga perusbeli tidak mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan, dan hal ini menyebabkan perusbeli kurang peka terhadap harga.

- Harga produk pasokan yang tidak menentu karena berbagai sebab, misalnya keadaan politik yang bergejolak dan mempengaruhi perekonomian negara, sehingga harga naik turun (cenderung naik) tidak menentu.
- Moral *hazard* atau *honesty* (kejujuran) dari pemasok yang berkaitan dengan kualitas produk dan *delivery* (pengiriman) yang tidak tepat.
- Kemampuan sumber daya manusia yang terbatas dari perusbeli.

3. Analisis Pareto

Dalam bukunya yang berjudul "Measuring the Performance of Logistics Operation" Sterling menuliskan bahwa analisis ini dikemukakan oleh Vilfredo Pareto (1842-1923) seorang tokoh Renaissance abad ke-19. Analisis Pareto juga dikenal dengan nama "80-20 Rule" yang berarti 80% dari karakteristik populasi diketahui dari hanya 20% para anggotanya (Ihalauw, 1998:2).

Analisis ini melakukan stratifikasi yang lasimnya dinyatakan dalam tiga kelompok yaitu A,B,C dimana manajer menerapkan secara berbeda aras kontrol dan perhatian. Identifikasi kedua ekstrim yaitu *Vital Few* dan *Trivial Many* lasimnya dicapai melalui pengelompokan berikut:

A-Top 80% dari nilai total.

B-15% berikut dari nilai total.

C-5% sisa dari nilai total.

Kelas A berisi unsur-unsur yang memberikan nilai tertinggi dan oleh karenanya harus diberikan perhatian yang sungguh-sungguh. Kelas B harus juga dikendalikan sama seperti unsur-unsur di dalam kelas A meskipun agak lebih longgar dan tidak terlalu sering. Kelas C terdiri dari unsur-unsur yang memberikan nilai rendah dan dikendalikan secara rutin atau sporadis. Pedoman yang berlaku bagi kelas C ialah "pokoknya tersedia". Oleh karena itu jumlah pesanan adalah besar dan tidak sering (Ihalauw, 1998:4-5).

Kelebihan Analisis Pareto terutama menyangkut fungsi pembelian (Steele dan Court, 1996:53):

- Analisis Pareto tidak dapat mengidentifikasi mata produk-mata produk bernilai rendah manakah, yang apabila tidak terpenuhi atau dikelola

secara tepat, dapat berdampak besar terhadap kelangsungan usaha dan profitability perusahaan.

- b. Analisis Pareto tidak dapat membedakan metode yang satu dari metode lainnya yang seharusnya digunakan untuk mendapatkan barang dan jasa bernilai tinggi, terutama apabila barang dan jasa tersebut sangat tergantung kepada faktor-faktor seperti ketersediaan produk, jumlah pemasok dan posisi strategisnya terhadap operasi perusahaan.

Dalam tulisan ini analisis Pareto digunakan untuk membantu perusahaan dalam melakukan pengelolaan pemasok, yaitu dengan cara menggunakan analisis Pareto untuk mengetahui dan mengelompokkan berbagai jenis bahan baku dan bahan pembantu yang digunakan perusahaan berdasarkan nilai pembelian yang dimiliki masing-masing bahan. Setelah itu dilakukan pengelolaan terhadap para pemasok bahan berdasarkan pengelompokan hasil analisis Pareto.

Tabel 4.1. Bahan Baku dan Bahan Pembantu yang digunakan PT. Kembang Joyo

Nama Bahan	Hrg Satuan	Jumlah per bulan	Nama Pemasok	Pemasok Potensial
1. Air Kelapa	Rp 1.000/dingen	2700	Penjual kelapa	-
2. Gula Impor	Rp 2.800/kg	2000	PT. Cipta Kencana	-
3. Gula Lokal	Rp 2.550/kg	7000	P.G. Trangkil	PT. SHS
4. Chemicals	Rp 65.500/kg	100	PT. Brataco Chemical	PT. Utama Sari
5. Essences	Rp 130.000/kg	30	PT. Indisso Niagatama	PT. Quest
6. Pewarna	Rp 135.000/kg	1,5	PT. Amarta	-
7. Cup	Rp 81/buah	560000	PT. Indoplas	PT. Bumi Tirto
			PT. Polyunggul	PT. VNI Plast
			PT. Indah Cup	PT. Guna Kemas Indah
8. Plastik Seal	Rp 750.000/roll	15	PT. Plansindo	PT. Ilova Gravo
9. Ring	Rp 100/buah	10000	PT. Malamas	-
10. Plastik Inner	Rp 40/buah	10000	PT. GKI	-
11. Plastik Luar	Rp 80/buah	10000	PT. GKI	-
12. Stand Pouch	Rp 450/buah	10000	PT. Oai Nippon	-
13. Kardus	Rp 1.300/buah	20000	PT. Sumber Dunia	PT. Bahana Buana Box PT. Rajawali
14. Lakban	Rp 4.450/roll	345	PT. Mekarindo	-

Sumber: Data dari Manajer Pembelian

4. Penelitian pada PT. Kembang Joyo Food & Beverage

PT. Kembang Joyo Food & Beverage merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur yang berdomisili di kota Pati dan memproduksi *nata de coco* (sari kelapa). Pada Tabel 4.1 berikut ini ditunjukkan data mengenai bahan baku dan bahan pembantu yang digunakan beserta kondisinya.

Strategi Pengelolaan Pemasok PT. Kembang Joyo

Sasaran yang hendak dicapai oleh PT. Kembang Joyo dalam mengelola pemasoknya adalah untuk menjaga kontinuitas dalam melakukan produksi dengan jalan menjaga kontinuitas pasokan bahan baku dan bahan pembantu yang dibutuhkan.

Dari data pada Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa hampir semua bahan baku dan bahan pembantu yang digunakan PT. Kembang Joyo dipasok hanya oleh satu pemasok dan sedikit orang atau perusahaan yang menjadi pemasok potensial sebagai alternatif pilihan untuk mendapatkan pasokan. Hal ini menunjukkan lemahnya posisi tawar-menawar PT. Kembang Joyo terhadap para pemasoknya, akan tetapi kekuatan tawar-menawar suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh satu kondisi tersebut saja.

Bertolak dari kenyataan yang ada yang didapat penulis dari hasil wawancara dengan Manajer Pembelian bahwa posisi tawar-menawar PT. Kembang Joyo ditentukan oleh beberapa kondisi lain, sebagai berikut:

- Bahan baku dan bahan pembantu yang digunakan oleh PT. Kembang Joyo sebagian besar adalah produk industri yang tidak terdiferensiasi (standar), antara lain yaitu gula impor, gula lokal, *chemicals*, *essences*, pewarna, ring, plastik inner, plastik luar, *stand pouch*, dan lakban. Posisi tawar-menawar yang dimiliki PT. Kembang Joyo untuk bahan-bahan tersebut dari kondisi ini cukup kuat, karena kebanyakan produk standar relatif mudah didapatkan dan standarnya jelas terutama dalam hal kualitas dan ukuran sehingga perusahaan tidak menghadapi biaya peralihan yang besar.
- Posisi tawar-menawar PT. Kembang Joyo untuk air kelapa relatif lemah, karena air kelapa yang didapat dari para pedagang kelapa di pasar-pasar sekitar kota Pati seperti Juana, Rembang, Kudus, Jepara dan

kota-kota lainnya jumlahnya relatif terbatas atau dengan kata lain pasokan untuk air kelapa relatif terbatas, sedangkan permintaan (demand) air kelapa cukup besar karena banyaknya merk sari kelapa (nata de coco) yang menjadi pesaing produk PT. Kembang Joyo, seperti Wong Coco, Prambanan, Borobudur, Inaco, dan Olympic.

- Posisi tawar-menawar PT. Kembang Joyo untuk cup lemah, meskipun cup merupakan produk standar dan memiliki banyak pemasok potensial untuk memasok. Hal tersebut disebabkan adanya kapasitas produksi dari pemasok terbatas (pasokan terbatas), sedangkan permintaan untuk cup tidak hanya dari para produsen sari kelapa namun juga dari produk-produk yang lain seperti air mineral dengan berbagai merek. Selain kapasitas produksi yang terbatas, lemahnya posisi tawar-menawar PT. Kembang Joyo juga disebabkan oleh jauhnya tempat para pemasok dan jumlah order minimal yang relatif besar, padahal jumlah produksi PT. Kembang Joyo tergantung jumlah permintaan.
- Posisi tawar-menawar PT. Kembang Joyo untuk plastik seal atau *lip cup* juga lemah, karena perusahaan hanya menggunakan satu pemasok dan plastik seal ini merupakan produk yang terdiferensiasi, sehingga tingkat ketergantungan terhadap pemasok tinggi. Plastik seal dikatakan terdiferensiasi karena plastik seal memuat merek produk dan ciri khas produk (berupa gambar dan tulisan) yang membedakan dengan produk dan merek lain. Dalam mendapatkan plastik seal ini PT. Kembang Joyo juga dihadapkan pada biaya peralihan pemasok, karena kalau perusahaan akan beralih pemasok atau menambah pemasok perusahaan lebih dulu harus membuat silinder baru sebagai master untuk mencetak tulisan dan gambar pada lip cup. Selain itu proses pembuatan lip cup ini juga butuh waktu yang relatif lama kurang lebih sekitar 10 hari sehingga menambah tingkat ketergantungan.
- Posisi tawar-menawar PT. Kembang Joyo untuk kardus kuat, karena selain merupakan produk standar, untuk kardus ini PT. Kembang Joyo memiliki lebih banyak alternatif pemasok yang mampu memberikan pasokan.

Dalam usahanya mempengaruhi pasar pasokan, PT. Kembang Joyo menggunakan teknik *procurement marketing* untuk menjadi *customer* yang disukai oleh para pemasoknya. Hal ini dilakukan dengan cara:

- melakukan pembayaran kredit dari pemasok tepat sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati, sehingga tidak terjadi *penunggakan* pembayaran.
- menggunakan sistem procurement yang sederhana dan tidak berbelit-belit, misalnya dalam melakukan pembelian atau pemesanan, PT. Kembang Joyo cukup memesan melalui telepon atau fax dan barang langsung dapat dikirim.
- memberikan kemudahan kepada pemasok dalam proses penyampaian pasokan. Hal ini dilakukan terutama pada pemasok air kelapa dengan cara menyediakan jirigen-jirigen air untuk diisi air kelapa kemudian perusahaan mengambil lagi jirigen-jirigen tersebut.
- mengadakan diskusi atau pembicaraan bersama dalam menghadapi kendala/persoalan dalam bertransaksi., sehingga dengan begitu pemasok memandang PT. Kembang Joyo sebagai rekan bisnis yang menguntungkan, jujur dan terbuka serta tidak mementingkan kepentingan sendiri saja.

Kemaslahatan yang didapat oleh PT. Kembang Joyo dengan menggunakan teknik procurement marketing ini, antara lain adalah:

- harga yang diberikan pemasok kepada PT. Kembang Joyo lebih kompetitif dibandingkan dengan harga yang ditawarkan oleh pemasok lainnya, oleh karena itu sampai saat ini hampir semua kebutuhan pasokan bahan baku dan bahan pembantu PT. Kembang Joyo masing-masing dipenuhi oleh satu pemasok, kecuali untuk cup seperti yang dijelaskan diatas karena persaingan pembeli sangat ketat.
- standard mutu yang stabil dan konsisten, apalagi jenis produk yang digunakan adalah produk standard sehingga mutu atau kualitasnya jelas.
- keamanan pasokan lebih terjamin terutama untuk air kelapa, karena seperti diketahui tidak hanya PT. Kembang Joyo saja yang membutuhkan air kelapa tersebut tapi juga para pesaing.

Dalam menentukan hubungan dengan pemasok ada satu hal penting yang dilakukan oleh PT. Kembang Joyo, yaitu memilih pemasok berdasarkan beberapa pertimbangan. Pertimbangan-pertimbangan tersebut meliputi:

1. Kualitas Harga (*cost quality*)

Pertimbangan harga disini dilakukan dengan cara melakukan *competitive bidding* (penawaran bersaing), yaitu membandingkan harga pemasok dengan harga pasar atau pemasok lain (pemasok potensial jika ada) untuk mendapatkan harga terbaik atau terendah. Cara ini digunakan pada

bahan pasokan yang mempunyai persaingan harga cukup ketat antar pemasoknya.

2. Kualitas Produk (*Product Quality*)

Kemampuan pemasok untuk mengirim bahan baku ke perusahaan dengan standart kualitas yang stabil. Standart kualitas bahan pasokan yang ditetapkan dan dibutuhkan PT. Kembang joyo ditunjukkan dalam Tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 4.2 Standart Kualitas Bahan Pasokan

Nama Bahan	Standart Kualitas
1. Air kelapa	-Kadar gula 3% dan Ph=4
2. Gula impor	-Warna putih bersih
3. Gula lokal	-Warna kecoklatan
4. Chemicals	-Larutan tidak pecah/jadi satu emulsi
5. Essences	-Larutan tidak pecah/jadi satu emulsi
6. Pewarna	-Mempunyai Ph=4/sesuai Ph air kelapa
7. Cup	-Diameter= 7,5 cm/sesuai dengan mold pada mesin seal cup
8. Plastik seal/lip cup	-Fleksibel dan tahan panas pada suhu 200-240 derajat celcius (suhu pres)
9. Ring	-Diameter= 8 cm
10. Plastik inner	-Tahan panas pada suhu 105 derajat celcius (suhu pada proses sterilisasi)
11. Plastik luar	-Gambar pada plastik tidak mudah luntur
12. Stand Pouch	-Tahan panas pada suhu 105 derajat celcius (suhu pada proses sterilisasi) dan tinta untuk gambar tidak luntur
13. Kardus	-Tidak mudah sobek & mudah ditata/susun
14. Lakban	-Tidak mudah putus

Sumber: Manajer Produksi PT. Kembang Joyo

3. Kualitas Pengiriman (*Delivery Quality*)

Dalam *delivery quality* dilihat apakah pengiriman tepat waktu, siapa yang menanggung biaya pengiriman, dan kualitas barang yang dikirim. Kriteria pengiriman tepat waktu menurut PT. Kembang joyo adalah pengiriman barang sampai ke lokasi PT. Kembang Joyo sesuai dengan perjanjian saat dilakukan pemesanan (*ordering*). Biaya pengiriman untuk semua bahan pasokan ditanggung oleh masing-masing pemasok, kecuali untuk pasokan air kelapa dimana perusahaan mengambil sendiri bahan

pasokan tersebut dari tempat pemasok. Kondisi(kualitas) bahan pasokan yang diterima sesuai dengan pesanan atau tidak mengalami kerusakan akibat perjalanan. Jika terjadi kerusakan PT. Kembang Joyo berhak mengembalikan bahan yang dikirim tersebut.

4. Cara Pembayaran

Cara pembayaran yang ditawarkan oleh pemasok biasanya ada dua cara, yaitu yang pertama dengan cara *cash* dan yang kedua dengan cara kredit. Pada pembayaran secara kredit, hampir semua pemasok memberikan *credit term*(jangka waktu kredit) selama satu bulan. Dalam hal cara pembayaran PT. Kembang Joyo lebih suka jika pembayaran dilakukan dengan cara kredit, karena hal ini akan berpengaruh pada *cash flow* perusahaan dalam mengalokasikan dananya.

Dalam melakukan pengelolaan pemasok PT. Kembang Joyo tidak hanya menggunakan satu jenis hubungan saja untuk semua bahan, melainkan beberapa jenis hubungan. Jenis hubungan yang dilakukan PT. Kembang Joyo adalah *Win/Win* dan *Constrained Win/Win*.

PT. Kembang Joyo disebutkan menjalin hubungan jenis *Win/Win*, karena memenuhi kriteria-kriteria:

- PT. Kembang joyo melakukan hubungan kerjasama dengan para pemasoknya sebagai pembeli dan penjual, dimana kedua pihak sama-sama mendapatkan keuntungan dan tidak saling menjatuhkan. Pihak perusahaan mendapat keuntungan berupa ketersediaan bahan pasokan, sedangkan pihak pemasok mendapat keuntungan berupa laba penjualan bahan pasokan.
- Hubungan yang dijalin oleh PT. Kembang Joyo dengan para pemasoknya bersifat jangka panjang, hal ini dibuktikan dengan tidak pernah berganti pemasok selama kurang lebih tiga tahun terakhir meski pergantian pemasok sangat mungkin untuk dilakukan.

PT. Kembang Joyo menerapkan hubungan jenis *Win/Win*, karena perusahaan percaya bahwa dengan menggunakan sedikit pemasok dan menjalin hubungan jangka panjang lebih menguntungkan. Keuntungan menggunakan sedikit pemasok antara lain: kemudahan dalam melakukan pembelian dan kontrol kualitas bahan pasokan, sedangkan keuntungan menjalin hubungan jangka panjang antara lain: harga yang *competitive* dan perlakuan istimewa dari pemasok(berupa discounts, pengiriman lebih cepat, dan lain-lain).

Hubungan ini diterapkan pada pemasok untuk bahan-bahan seperti gula impor, gula lokal, chemical, essences, pewarna, plastik seal, plastik inner, plastik luar, stand pouch, ring, kardus, dan lakban.

Hubungan PT. Kembang Joyo dengan pemasok tergolong juga dalam jenis *Constrained Win/Win* untuk bahan-bahan seperti air kelapa, dan cup. Terbilang jenis *Constrained Win/Win* karena selain membina hubungan kerjasama jangka panjang (seperti pada hubungan *Win/Win*), bahan pasokan air kelapa dan cup memiliki situasi sumber yang terbatas. Situasi sumber yang terbatas ditunjukkan jumlah pemasok yang relatif sedikit dan jumlah permintaan yang relatif tinggi.

Dalam usaha memenuhi pasokannya, strategi pembelian yang digunakan PT. Kembang Joyo berbeda-beda tergantung jenis bahan yang digunakan dan kondisi pasar dari bahan tersebut. Strategi pembelian yang digunakan PT. Kembang Joyo antara lain:

1. Melakukan pembelian terpencar

Kebutuhan produksi yang dilakukan PT. Kembang Joyo sangat dipengaruhi oleh jumlah permintaan pasar yang masuk atau kebutuhan produksi berdasarkan market-driven, sehingga secara tidak langsung mempengaruhi jumlah kebutuhan bahan baku untuk produksi. Kebutuhan bahan baku yang cenderung berfluktuasi ini tentu saja menyulitkan bagian pembelian terutama untuk bahan dengan sumber yang terbatas. Untuk mengatasinya PT. Kembang Joyo menggunakan strategi pembelian terpencar pada bahan dengan sumber yang terbatas, seperti cup. Menurut data yang ada kebutuhan cup dipenuhi oleh tiga pemasok yaitu PT. Poly Unggul, PT. Indoplas, dan PT. Indah Cup.

2. Meningkatkan standardisasi

Guna menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan, tentu saja PT. Kembang Joyo harus menjaga dan meningkatkan juga kualitas bahan yang digunakan. Standardisasi untuk masing-masing bahan jelas karena semua bahan merupakan produk standar dari sebuah industri, kecuali air kelapa yang butuh spesifikasi khusus. Standar untuk air kelapa adalah air kelapa dengan tingkat keasaman yang rendah atau mempunyai $Ph=4$ dan kadar gula sebesar 3%, oleh karena itu diutamakan untuk air kelapa yang masih muda (semakin muda tingkat keasaman semakin rendah). Guna memperoleh hasil yang tepat dalam

mengukur kadar gula air kelapa, PT. Kembang Joyo menggunakan alat bantu yaitu *refraktometer*.

Membantu menentukan sumber-sumber pengganti

Sumber-sumber pengganti sangat dibutuhkan perusahaan terutama untuk bahan-bahan yang mempunyai tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap pemasoknya. Salah satu bahan dengan tingkat ketergantungan tinggi yang digunakan PT. Kembang Joyo adalah plastik seal (lip cup). Sebelumnya PT. Kembang Joyo hanya mempunyai satu pemasok yaitu PT. Plasindo, tetapi karena PT. Plasindo terkadang tidak bisa memenuhi permintaan akan lip cup maka PT. Kembang Joyo menentukan sumber pengganti sebagai alternatif. PT. Kembang Joyo memilih PT. Ilova Gravo Industry sebagai pemasok alternatif untuk memasok lip cup tersebut.

Dalam mengambil keputusan untuk menentukan sumber pengganti lip cup, PT. Kembang Joyo dihadapkan pada satu biaya peralihan yaitu biaya pembuatan silinder baru dari PT. Ilova Gravo Industry sebagai master cetakan sebesar Rp 5.500.000,00. Namun, biaya peralihan yang ditanggung oleh PT. Kembang Joyo terlalu kecil dibanding kerugian yang harus ditanggung karena resiko akibat kekurangan *lip cup* (kekurangan lip cup berarti proses produksi akan terhenti). PT. Kembang Joyo dalam sehari mampu memproduksi 900 karton yang berisi 24 unit sari kelapa kemas cup, dengan harga Rp 500,00 per unit. Misal PT. Kembang Joyo mendapat order sebanyak 1800 karton yang harus dikirim dua hari kemudian dan terjadi kehabisan lip cup selama dua hari, maka kerugian (*opportunity cost*) yang ditanggung perusahaan mencapai Rp 21.600.000,00 (perhitungannya: $900 \times 24 \times 500 \times 2 = 21.600.000,00$). Melihat begitu besarnya kerugian yang ditanggung jika kehabisan lip cup dibanding besarnya biaya peralihan, maka perusahaan layak menentukan sumber pasokan baru sebagai pemasok alternatif.

Berdasarkan semua uraian diatas, maka dapat diketahui bahwa strategi pengelolaan pemasok yang dilakukan oleh PT. Kembang Joyo adalah menjadikan perusahaan sebagai perusbeli idaman pemasok dengan menjalin hubungan jangka panjang yang langgeng.

Kendala Pengelolaan Pemasok PT. Kembang Joyo Food & Beverage

Dalam melakukan pengelolaan pemasok PT. Kembang Joyo sering dihadapkan pada berbagai macam kendala, antara lain:

1. Jumlah sumber pasokan terbatas, sehingga pemasok punya pengaruh yang besar dalam penetapan harga. Masalah ini sering timbul pada bahan-bahan seperti air kelapa dan cup.
2. Pengiriman barang kadang tidak sesuai (terlambat) dengan waktu yang disepakati pada saat pemesanan order kepada pemasok. Hal ini terjadi karena pemasok seperti pemasok cup menggunakan jasa ekspedisi dari Jakarta ke Semarang, kemudian dari Semarang baru disalurkan ke daerah tempat pemesan di sekitar kota Semarang termasuk Pati.
3. Harga produk pasokan yang cenderung naik akibat krisis ekonomi. Kendala ini merupakan kendala yang paling sukar untuk diatasi, karena ini merupakan kendala dari faktor eksternal dari kedua belah pihak. Kendala ini berpengaruh terutama pada bahan-bahan seperti chemical, essences, cup, dan kardus; karena barang-barang ini sebagian besar bahan bakunya merupakan produk impor.

Analisis Pareto untuk Pengelolaan Pemasok PT. Kembang Joyo

Sebelum melakukan analisis Pareto terlebih dulu harus disediakan data yang memuat jumlah unit bulanan dan harga satuan setiap item-nya. Data tersebut dapat dilihat pada tabel 4.3. berikut ini:

Tabel 4.3. Pembelian Bahan Pasokan Tiap Bulan

Nama Bahan	Hrg Satuan	Jumlah per bulan
1. Air Kelapa	Rp 1.000/jirigen	2700
2. Gula Impor	Rp 2.800/kg	2000
3. Gula Lokal	Rp 2.550/kg	7000
4. Chemicals	Rp 65.500/kg	100
5. Essences	Rp 130.000/kg	30
6. Pewarna	Rp 135.000/kg	1,5
7. Cup	Rp 81/buah	560000
8. Plastik Seal	Rp 750.000/roll	15
9. Ring	Rp 100/buah	10000
10. Plastik Inner	Rp 40/buah	10000
11. Plastik Luar	Rp 80/buah	10000
12. Stand Pouch	Rp 450/buah	10000
13. Kardus	Rp 1.300/buah	20000
14. Lakban	Rp 4.450/roll	345

Sumber: Tabel 4.1

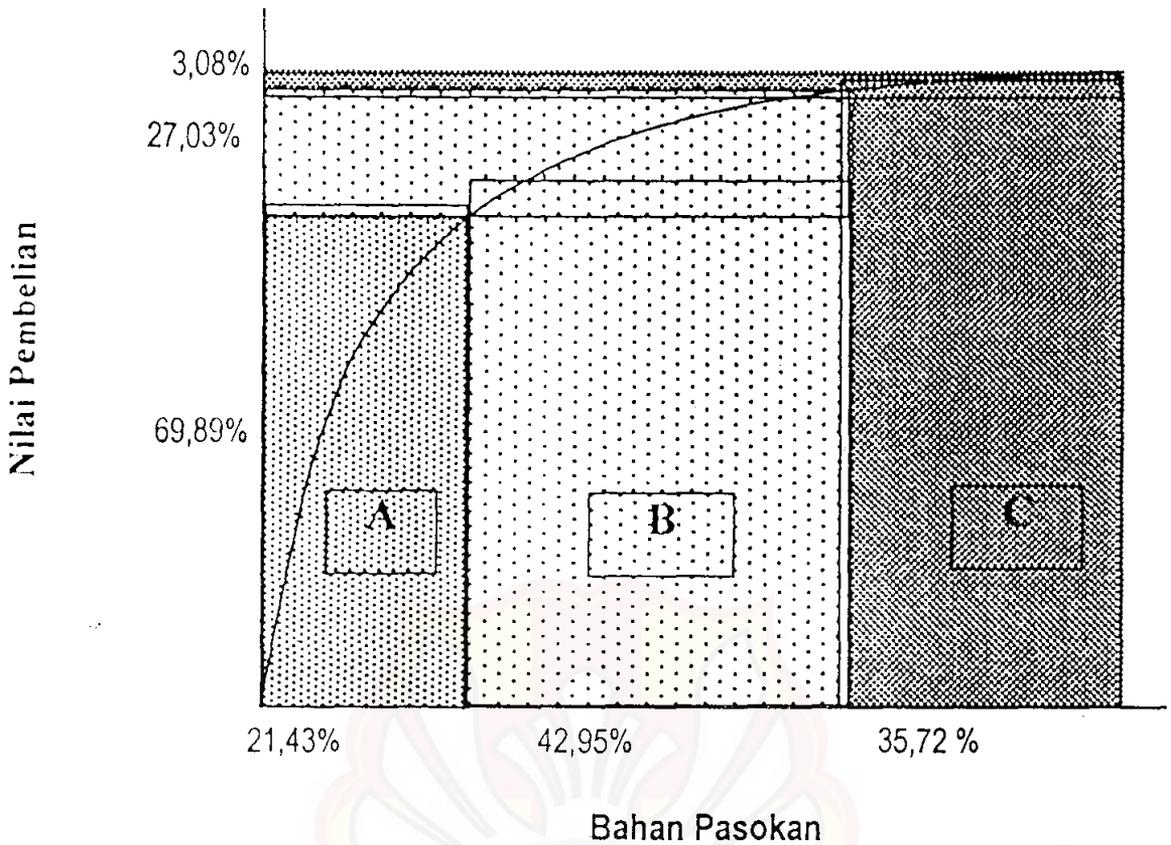
Seuai dengan langkah-langkah analisis Pareto, maka data diatas diolah sehingga menjadi sebagaimana terlihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Peringkat Nilai Pembelian dan Prosentasi Kumulatif

No.	Nama Bahan	No.	Hrg	Jml.Pembelian	Nilai	% Nilai	Nilai Pembelian	% Kumulatif
		Urut	Satuan	Per Bulan	Pembelian	Pembelian	Bulanan Kumulatif	Nilai Pembelian
		Semula (Rupiah)	(satuan)	Bulanan (Rp)	Bulanan	(Rupiah)	Bulanan	
1	Cup	7	81	560000	45360000	35.54	45360000	35.54
2	Kardus	13	1300	20000	26000000	20.37	71360000	55.91
3	Gula Lokal	3	2550	7000	17850000	13.98	89210000	69.89
4	Plastik Seal (lip cup)	8	750000	15	11250000	8.81	100460000	78.71
5	Chemicals	4	65500	100	6550000	5.13	107010000	83.84
6	Gula Impor	2	2800	2000	5600000	4.39	112610000	88.22
7	Stand Pouch	12	450	10000	4500000	3.53	117110000	91.75
8	Essences	5	130000	30	3900000	3.06	121010000	94.80
9	Air Kelapa	1	1000	2700	2700000	2.12	123710000	96.92
10	Lakban	14	4450	345	1535250	1.20	125245250	98.12
11	Ring	9	100	10000	1000000	0.78	126245250	98.91
12	Plastik Luar	11	80	10000	800000	0.63	127045250	99.53
13	Plastik Inner	10	40	10000	400000	0.31	127445250	99.85
14	Pewarna	6	135000	1.5	202500	0.16	127647750	100.00
		Total			127647750	100.00		

Sumber: Tabel 4.3

Berdasarkan hasil perhitungan dari Tabel 4.4., maka didalam Grafik 4.1. digambarkan klasifikasi ABC.



Gambar 4.1. Grafik Klasifikasi ABC Terhadap Bahan Pasokan Berdasarkan Nilai Pembelian

Hasil analisis Pareto ini memperlihatkan bahwa 21,43% dari jumlah bahan pasokan yang dibeli memberikan 69,89% dari total nilai pembelian bulanan yaitu sebesar Rp 89.210.000,00. Bahan pasokan yang termasuk dalam 21,43% ini tergolong dalam Kelas A yaitu cup, kardus, dan gula lokal.

Selanjutnya 42,95% dari jumlah bahan pasokan tersebut memberikan 27,03% dari total pembelian bulanan yaitu sebesar Rp 34.500.000,00. Bahan pasokan yang termasuk dalam 42,95% ini tergolong dalam Kelas B yaitu plastik seal(lip cup), chemicals, gula impor, stand pouch, essences, dan air kelapa.

Sisanya yaitu 35,72% dari jumlah pasokan memberikan hanya 3,08% dari total pembelian bulanan yaitu sebesar Rp 3.937.750,00. Bahan pasokan yang

termasuk dalam 35,72% ini tergolong dalam Kelas C yaitu lakban, ring, plastik luar, plastik inner dan pewarna.

Berdasarkan hasil analisis Pareto tersebut pengelolaan pemasok yang sebaiknya dilakukan PT. Kembang Joyo adalah memberikan perhatian secara khusus untuk membina hubungan yang langgeng dengan pemasok pada bahan pasokan yang tergolong dalam kelas A. Pemasok-pemasok yang tergolong dalam kelas A adalah sebagai berikut:

- Pemasok cup: PT. Indoplas, PT. Polyunggul, PT. Indah Cup, PT. Bumi Tirto, PT. VNI Plast, PT. Guna Kemas Indah
- Pemasok kardus: PT. Sumber Dunia, PT. Bahana Buana Box, PT. Rajawali
- Pemasok gula lokal: P.G. Trangkil, PT. SHS

Perhatian secara khusus terhadap para pemasok di atas dapat dilakukan dengan cara:

- Mempertahankan teknik procurement marketing yang telah dilakukan PT. Kembang Joyo untuk mempengaruhi para pemasok agar PT. Kembang Joyo menjadi customer idaman bagi para pemasok.
- Memantau harga dengan cermat agar senantiasa berada pada suatu parameter yang disepakati.
- Mengingat begitu besarnya biaya pembelian yang dibutuhkan, maka sebisa mungkin perusahaan meminta pembayaran dilakukan secara kredit untuk bahan pasokan pada Kelas A ini, sehingga dapat mengurangi arus kas keluar dari perusahaan.

Perhatian khusus dan peningkatan hubungan juga perlu dilakukan perusahaan pada pemasok bahan pasokan yang tergolong dalam Kelas B, tapi tidak seintensif seperti pada Kelas A. Pada kelas B perhatian terhadap para pemasok dapat dilakukan dengan cara:

- Perusahaan memperhatikan juga kepentingan dan kesejahteraan para pemasoknya, misal untuk pemasok air kelapa yang rata-rata merupakan pedagang kecil.
- Perusahaan juga memantau harga dengan cermat agar senantiasa berada pada suatu parameter yang disepakati.

Pemasok-pemasok yang tergolong Kelas B adalah sebagai berikut:

- Pemasok lip cup: PT. Plasindo, PT. Ilova Gravo
- Pemasok chemicals: PT. Brataco Chemical, PT. Utama Sari
- Pemasok gula impor: PT. Cipta Kencana

Pemasok stand pouch: PT. Oai Nippon

Pemasok essence: PT. Indisso Niagatama, PT. Quest

Pemasok air kelapa: Para penjual kelapa

Untuk bahan pasokan yang tergolong dalam Kelas C, PT. Kembang Joyo cukup memberikan perhatian seperlunya saja pada pemasoknya, yang paling penting bagi Kelas C ini adalah bahan pasokan tersedia. Perhatian tersebut dapat dilakukan dengan cara:

Mempermudah sistem pembayaran dan menghilangkan kebutuhan untuk membuat invoice. Ini dapat dilakukan dengan menggunakan cheque atau kartu kredit atau melalui debit langsung.

Melaksanakan pembelian langsung tanpa mengadakan persediaan

Melakukan pembelian secara cash karena nilai pembeliannya relatif kecil.

Pemasok-pemasok yang tergolong Kelas C adalah sebagai berikut:

Pemasok lakban: PT. Mekarindo

Pemasok ring: PT. Malamas

Pemasok plastik luar: PT. GKI

Pemasok plastik dalam: PT. GKI

Pemasok pewarna: PT. Amarta

Penutup

Dari semua uraian diatas dapat disimpulkan bahwa analisis Pareto mampu memberikan kontribusi terhadap perusahaan dalam usahanya melakukan pengelolaan pemasok, dengan menunjukkan bahan-bahan pasokan yang memiliki nilai pembelian tinggi untuk kemudian dilakukan pengelolaan terhadap para pemasoknya. Sejalan dengan fungsi pembelian untuk bahan pasokan tersebut, maka tentu saja analisis ini bermanfaat bagi pengelolaan keuangan terutama menyangkut pengelolaan hutang perusahaan terhadap para pemasok.

Keunggulan yang dimiliki, perlu dicermati juga bahwa analisis Pareto memiliki keterbatasan jika digunakan pada barang pasokan pada perusahaan manufaktur. Seperti diketahui bahwa barang/bahan pasokan pada perusahaan manufaktur tidak *independen* (berdiri sendiri) tapi saling mempengaruhi satu sama lain, sehingga jika ada satu mata bahan yang bernilai rendah

tapi punya dampak yang besar tidak dikelola dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap kelangsungan usaha dan profitability perusahaan.

Untuk dapat berdaya guna secara optimal dalam mengelola pemasok, analisis Pareto sebaiknya dikombinasi dengan analisis lain yang mampu menutup kelemahan analisis Pareto. Contohnya adalah analisis suply positioning yang menganalisis berdasarkan tingkat resiko dan biaya relatif dari bahan pasokan yang digunakan untuk kemudian dilakukan pengelolaan terhadap para pemasoknya.

Kepustakaan

- Fahey, Liam, 1989. " *Supplier Analysis: The Supplier Perspective*"; dalam Liam Fahey, *The Strategic Planning Management Reader*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ihalauw, John J.O.I, 1998. *Analisis Pareto untuk Keputusan Manajerial*. Seri Kertas Kerja No.7. Salatiga: FE-UKSW.
- Ihalauw, John J.O.I dan Lianti Rahardjo, 1999. *Alat-alat Analisis Bagi Distributor untuk Mengelola Pasar Pasokan, Pasar Konsumen, dan Pasar Industrial*. Seri Kertas Kerja No.2. Salatiga: FE-UKSW.
- Isenman, Albert .W, 1989. " *Managing Suppliers : The Strategic Implications*"; dalam Liam Fahey, *The Strategic Planning Management Reader*. New Jersey: Prentice-Hall.
- ✧ Porter, Michael E, 1992. *Strategi Bersaing*. Jakarta: Erlangga.
- Steele, Paul dan Brian Court, 1996. *Profitable Purchasing Strategies*. London: Mc. Graw-Hill.

Aplikasi Analisis Pareto dan Analisis Supply Positioning

Fani Kritianto dan Supramono
Universitas Kristen Satya Wacana

This paper studies two methods that can be used by the distributor (PT. Arindo Duta Pratama) to review the performance of the chosen suppliers namely: Pareto and Supply Positioning Analysis. The performance review leads to PT. Arindo Duta Pratama to decide how many suppliers and product items to use in order to ensure adequate supplies and to achieve price concessions.

Latar Belakang Masalah

Perusahaan distribusi sangat membutuhkan pasar pasokan untuk menyediakan produk pada perusahaan distribusi, yang nantinya produk itu akan didistribusikan oleh distributor ke pasar industri maupun ke pasar konsumen. Peranan strategis dari fungsi pembelian yang dilakukan distributor ialah mencari dan melakukan transaksi dengan para pemasok berkualitas tinggi dari segi produk, jasa yang ditawarkan dan daya saing harganya.

Dalam fungsi pembeliannya distributor melalui dua aktivitas yaitu aktivitas sebelum fungsi yang berlangsung sebelum pesanan atau kontrak dilakukan atau disebut juga manajemen hulu (*upstream management*) dan aktivitas yang berlangsung sesudah pesanan atau kontrak dibuat atau disebut pula manajemen hilir (*downstream management*). Manajemen hulu merupakan aktivitas awal sebelum pembelian dilakukan untuk menjamin adanya suatu pasar pasokan yang memungkinkan distributor berhasil dalam bisnisnya saat ini maupun disaat yang akan datang.

Terdapat dua perangkat alat bantu yang dapat dimanfaatkan oleh pihak distributor agar melakukan manajemen hulu dengan dengan baik. Pertama, analisis Pareto atau klasifikasi ABC yang berfungsi sebagai alat analisis untuk mengetahui dan mengendalikan suatu prosentase kecil dari suatu kelompok barang pasokan namun memiliki dampak yang paling besar atau nilai yang terbesar dari pembelian total yang dilakukan distributor. Kedua,

analisis *supply positioning* yang berfungsi sebagai alat bantu untuk memilah-milah pembelian yang dilakukannya berdasarkan nilai dan derajat resiko dan pembelian.

Analisis Pareto merupakan gagasan Vilfredo Pareto (1842 – 1923), Pareto mencatat bahwa banyak situasi didominasi oleh elemen-elemen vital yang relatif sedikit saja dan karakteristik – karakteristik relatif anggota – anggota populasi tidaklah seragam. Pareto berpendapat bahwa dengan mengendalikan elemen vital yang relatif sedikit itu maka dapat dikendalikan pula situasi secara menyeluruh, yang dikenal dengan sebagai “*Vital Few Principle*” (Sterling, 1994:226). Prinsip yang digunakan adalah suatu prosentase kecil dari suatu kelompok memiliki dampak terbesar, oleh karena itu prinsip tersebut juga dikenal dengan pula dengan nama “80-20 Rule” yang berarti 80% dari karakteristik populasi diketahui dari hanya 20% anggotanya. Namun perlu diingat bahwa dalam kenyataan tidak senantiasa tepat 80-20 tetapi prinsip dasarnya tetap berlaku. Menurut Ihalauw dan Rahardjo(1999: 25) analisis Pareto dalam kenyataan tidak saja dipelajari secara teoritis tetapi diaplikasi juga dalam pengambilan keputusan manajerial dalam kegiatan yang cukup luas antara lain pemasaran, persediaan, dan pembelian.

Persoalan Penelitian

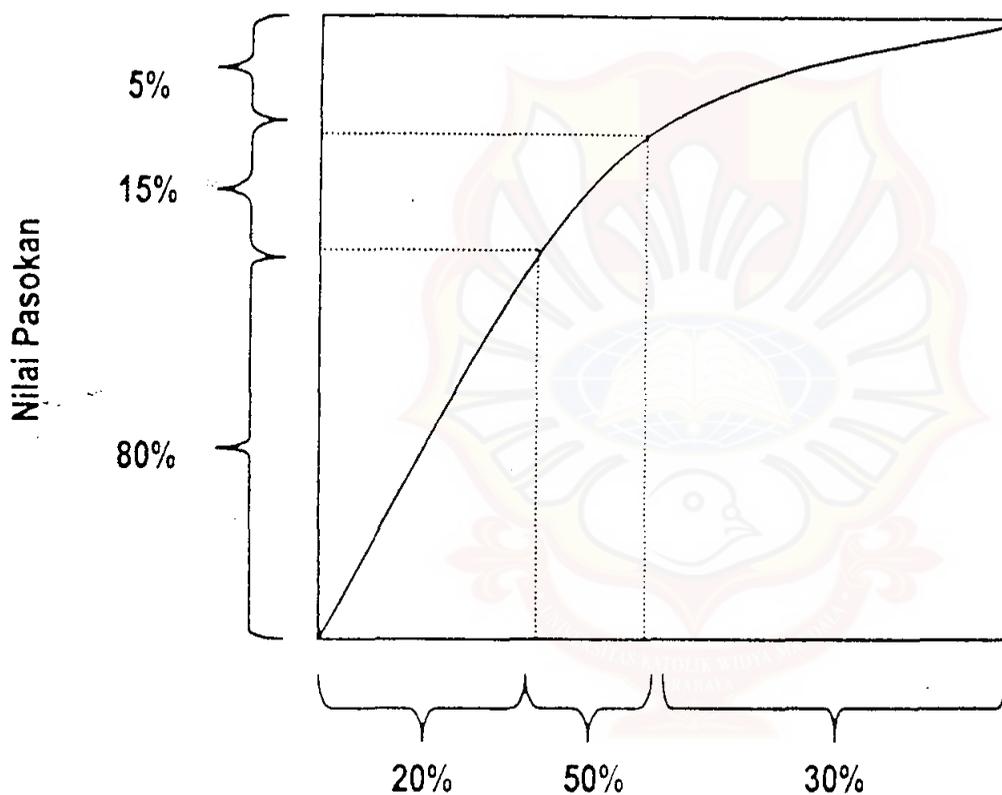
Persoalan pokok dalam penelitian ini adalah : bagaimana aplikasi analisis pareto dan analisis *supply positioning* pada PT. Arindo Duta Pratama yang bergerak sebagai distributor produk – produk mesin industri beserta perlengkapan mesin pabrik yang dibutuhkan oleh PLN, PERTAMINA, PDAM, PLTU, dan pabrik-pabrik lain yang sebagian besar berada di Jawa Tengah.

Metode Penelitian

Data berupa nama pemasok, jumlah pemasok dan nilai masing-masing pasokan selama tahun 1999 diperoleh dari arsip pembelian PT. PT. Arindo Duta Pratama. Selain itu dikumpulkan data melalui kuesioner yang diisi oleh kepala bagian pembelian untuk mengetahui tingkat ketersediaan pasokan, persyaratan mutu, keterhandalan keamanan atau lingkungan yang digunakan

bagai dasar dalam menentukan posisi pemasok berdasarkan analisis supply positioning.

Analisis Pareto dapat dipergunakan oleh distributor untuk menganalisis pemasok - pasokannya, sebagaimana terlihat dalam Gambar. 1 yang menunjukkan tiga strata nilai pasokan yang dapat dikelompok dalam kelas (top) - 80 persen dari nilai total, kelas B - 15 persen berikut dari nilai total dan kelas C - 5 persen sisa dari nilai total. Masing-masing kelas sesuai dengan kontribusinya terhadap total nilai pasokan tersebut, membutuhkan tindakan yang berbeda dari pihak distributor.



Gambar 1. Analisis Pareto

Sumber: Steele dan Court (1996) "Profitable Purchasing Strategies" London:Mc Graw Hill,P 52.

Tahap-tahap dalam Analisis Pareto meliputi (a) mendapatkan data jumlah unit tahunan dan harga satuan untuk setiap itemnya, (b) mengkalikan jumlah unit tahunan setiap item tersebut dengan harga satuannya sehingga diperoleh nilai total tahunan untuk setiap item, (c) menentukan peringkat

dari berbagai item tersebut sehingga nilai total tahunan terbesar terletak paling atas dan yang terkecil diletakkan paling bawah, (d) menambahkan secara kumulatif nilai total tahunan dari unsur-unsur yang berada pada peringkat bawahnya secara berurutan dan (e) menghitung prosentase dari setiap nilai kumulatif di dalam langkah ke empat.

Meskipun manfaat utama analisis Pareto mendorong pengambil keputusan untuk membuat skala prioritas namun analisis Pareto mengabaikan pertimbangan – pertimbangan yang tidak kalah penting dalam pengambilan keputusan pembelian Menurut Steele dan Court (1996 : 53) ada dua keterbatasan analisis Pareto yaitu (a) tidak dapat mengidentifikasi mataproduk-mataproduk bernilai rendah manakah yang apabila tidak terpenuhi atau tidak dikelola secara tepat, dapat berdampak besar terhadap kelangsungan usaha dan profitabilitas perusahaan dan (b) mengabaikan faktor tingkat resiko atau kerawanan masing-masing jenis produk dilihat dari segi ketersediaan produk, jumlah pemasok dan posisi strategisnya terhadap operasi perusahaan.

Oleh karena keterbatasan-keterbatasan tersebut Steele dan Court (1996) memperkenalkan alat analisis *Supply Positioning*. Analisis, yang saat ini secara luas dipergunakan dalam pengambilan keputusan pembelian. *Supply Positioning* adalah alat analisis yang membuat segmen terhadap pembelian yang dilakukan distributor, ditinjau dari sudut nilai dan derajat resiko pembelian . Gambar 2. memperlihatkan hasil dari Supply positioning analisis berupa matrik yang terdiri dari matrik empat kuadran meliputi: *tactical acquisition*, *tactical profit*, *strategic security* dan *strategic critical*. Masing-masing kuadran tersebut memiliki strategi pembelian yang berbeda-beda.



Gambar 2. Analisis Supply Positioning

Sumber : Ihalauw dan Rahardjo (1999) "Alat-alat Analisis Bagi Distributor Untuk Mengelola Pasar Pasokan, Pasar Konsumen, dan Pasar Industrial " Salatiga" FE UKSW, hal.6.

Langkah-langkah melakukan Analisis *Supply Positioning* adalah sebagai berikut (1) mendaftarkan semua barang dan jasa yang dibeli tanpa memandang siapa atau bagian mana yang melakukan pembelian, (2) membuat plot setiap mata barang di dalam suatu chart. Sumbu X menunjukkan biaya relatif dari mata barang tersebut, sumbu Y memperlihatkan kerawanan atau resiko pasokan.

Kerawanan atau resiko pasokan ini merupakan kombinasi dari perubahan ketersediaan pasokan, persyaratan mutu dan keterhandalan keamanan. Adapun dalam menentukan sumbu Y adalah dengan:

1. Menentukan bobot (*Weighting*)

Menurut tingkat ketersediaan pasokan, persyaratan mutu, dan keterhandalan keamanan.

2. Memberikan penilaian (skoring)
Penilaian ini dapat menggunakan perskalaan.
3. Menentukan nilai tertimbang

$$\text{Nilai Tertimbang} = \text{Bobot} \times \text{skoring}$$

4. Menjumlahkan nilai tertimbang untuk masing-masing produk berdasarkan kombinasi perubahan-perubahan yang memperlihatkan kerawanan atau resiko pasokan.

Hasil Penelitian

Dari data yang disajikan dalam tabel.1. dapat diketahui bahwa PT. Arindo Duta Pratama selama tahun 1999 memiliki 20 pemasok, dengan nilai pasokan tertinggi oleh Ultima International Singapore dengan total pasokan Rp. 1.738.156.400 , ini berarti 28% dari total nilai pasokan diperoleh dari Ultima International Singapore dengan pasokan produk utamanya Hose, Duplex Stainer, Packing, Gland Packing, Mechanical Seal dan Foot Pump. Pada tempat kedua adalah PT. John Crane Ind yang memasok 10.7% dari total pasokan PT. Arindo Duta Pratama, nilai pasokan terbesar ketiga dari PT. Maste Daya sebesar 9.8% dan nilai pasokan terkecil adalah PT. Petrolog Multi Usaha dan Ijssel Tools Rotterdam yang masing masing sebesar Rp. 36.000.000.

Untuk beberapa jenis produk tertentu PT. Arindo Duta Pratama memiliki lebih dari satu pemasok dan ada sebagian produk yang hanya dipasok oleh satu pemasok. Strategi pembelian terpecah digunakan untuk meningkatkan posisi tawar menawar dari perusahaan. Membeli produk dari hanya satu pemasok akan meningkatkan resiko kehilangan pasokan, disamping itu akan membentuk biaya peralihan. Dengan memiliki banyak pemasok PT. Arindo Duta Pratama akan lebih leluasa untuk melakukan negosiasi berkaitan dengan pembelian yang dilakukannya pada pemasok. Bisnis yang diberikan pada pemasok cukup besar sehingga diharapkan pemasok takut kehilangan PT. Arindo Duta Pratama, sehingga kehilangan pemasok dapat diperkecil. Sebagai contoh produk Mechanical Seal memiliki pemasok terbanyak yaitu lima pemasok, kemudian diikuti Contac Cleaner, Motor Cleaner, Discleaner, Super Rust Remover dan Penetrating Oil masing-masing empat pemasok.

Dari tabel 1. dan gambar 3. dapat dilihat, pada kelas A terdapat 9 pemasok atau 45 % dari total jumlah pemasok PT. Arindo Duta Pratama menguasai 80% total nilai pasokan PT. Arindo Duta Pratama, kelas B 30 % dari jumlah pemasok memberikan 15% dari total nilai pasokan dan sisanya kelas C memberikan hanya 5% dari total nilai pasokan PT. Arindo Duta Pratama.

Dalam stratifikasi kelas A, B, C diterapkan secara berbeda aras kontrol dan perhatian. Pihak distributor harus memberikan perhatian yang besar kepada pemasok yang masuk kelas A karena pemasok menguasai 80% dari keluruhan nilai pasokan. Perhatian tersebut .misalnya melalui telaah berulang dan evaluasi berkala terhadap ramalan, penghitungan daur secara berkala dengan memberikan toleransi ketepatan yang ketat, perbaharuan sisa secara *on-line* dan telaah berulang secara berkala terhadap jumlah pesanan ulang, perhitungan sediaan dan tindak lanjut ketat dan pengisian ulang untuk menekan *Leadtimes* . Kelas B juga dikendalikan sama seperti unsur-unsur didalam kelas A meskipun agak lebih longgar dan tidak terlalu sering. Sedangkan kelas C terdiri dari pemasok yang memberikan nilai rendah dalam kontribusi nilai pasokan total perusahaan oleh karena itu dikendalikan secara rutin atau sporadis. Bagi kelas C jumlah pesanan besar dan tidak sering.

Tabel 1.
Peringkat Nilai Pasokan dan Prosentase Kumulatif
PT. Arindo Duta Pratama

Peringkat	Nama Pemasok	Nilai Pasokan per tahun	Nilai pasokan tahunan kumulatif	Prosentase kumulatif nilai pasokan tahunan	Kelas	Prosentase jumlah pemasok
1	Ultima International Singapore	1738.156.400	1.738.156.400	28,4183384	Kelas A	45
2	PT. John Crane Ind	651.883.200	2.390.039.600	39,0764341		
3	PT. Maste Daya	600.000.000	2.990.039.600	48,8862551		
4	PT. Daya Mulya	458.000.000	3.448.039.600	56,3744184		
5	PT. Dharma Yenny	445.980.000	3.894.019.600	63,6660583		
6	PT. Bentry Jakarta	324.000.000	4.218.019.600	68,9633616		
7	PT. Sahabat Indonesia	276.000.000	4.494.019.600	73,4758792		
8	Tk. Besi Batang Hari	228.900.000	4.722.919.600	77,2183259		
9	PT. Crane Indonesia	204.000.000	4.926.919.600	80,553665		
10	PT. Handaran Reksatex	189.000.000	5.115.919.600	83,6437586	Kelas B	30
11	PT. Egamekinka	174.000.000	5.288.919.600	86,4886066		
12	PT. Kawan Lama	144.000.000	5.433.919.600	88,8429637		
13	UD. Libratama	14.400.000	5.577.919.600	91,1973207		
14	Data Instrumen Jakarta	135.000.000	5.712.919.600	93,4045304		
15	PT. Total Karisindo	12.300.000	5.835.919.600	95,4155437	Kelas C	25
16	PT. Setia Saptu	90.000.000	5.925.919.600	96,8870168		
17	PT. Setara Nitjaya	80.000.000	6.005.919.600	98,1949929		
18	PT. Mentari Gemilang	38.400.000	6.044.319.600	98,8228215		
19	PT. Petrolog Multi Usaha	36.000.000	6.080.319.600	99,4114107		
20	Ijssel-Tools Rotterdam	36.000.000	6.116.319.600	100		
JUMLAH		6.116.319.600				

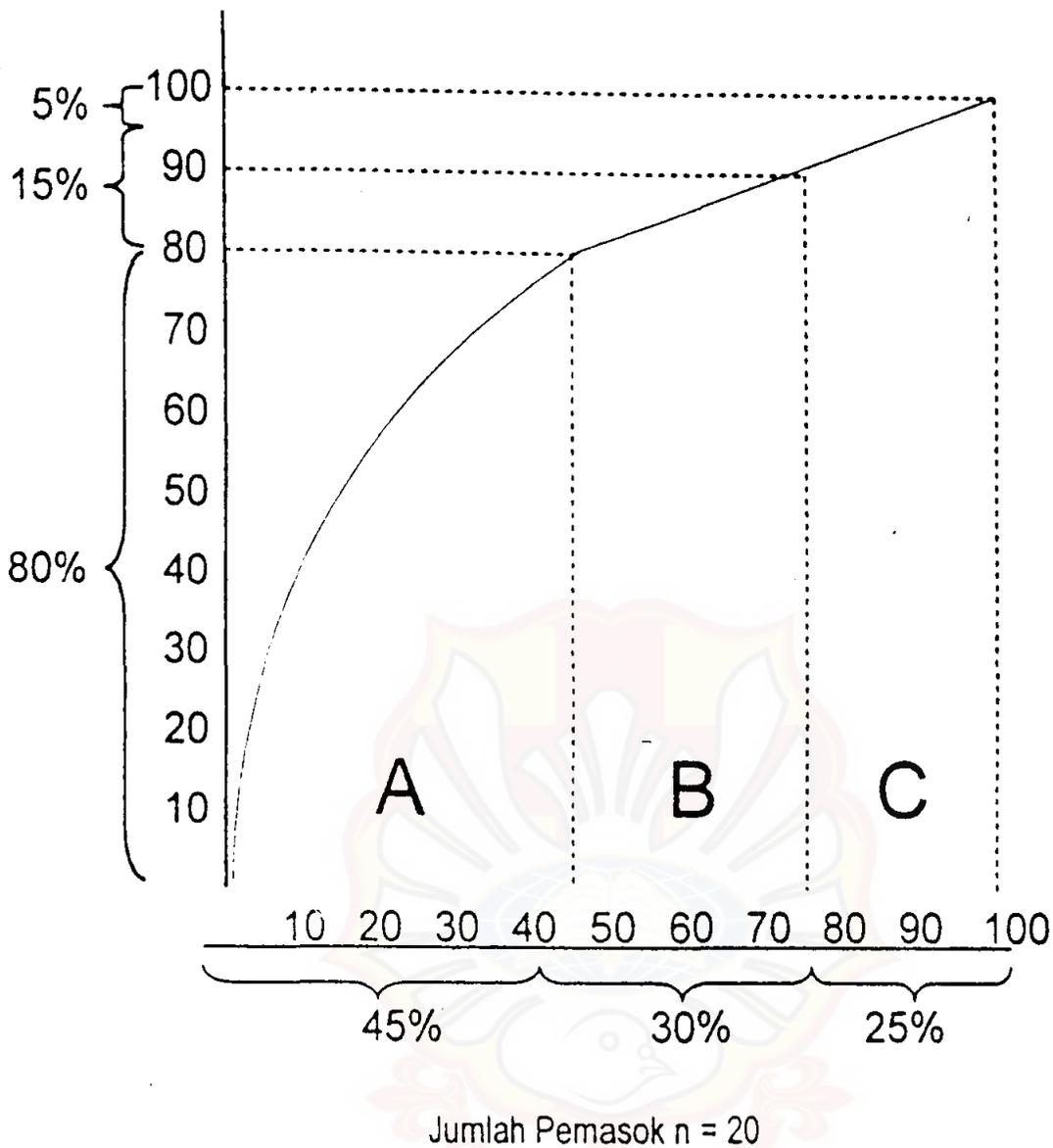
Sumber: PT. Arindo Duta Pratama, 2000

$$\text{Kelas} = \frac{\text{Jumlah Produk Item yang Termasuk Kelas}}{\text{Jumlah Produk Item Keseluruhan}}$$

$$\text{Kelas A} = \frac{9}{20} = 0,45$$

$$\text{Kelas C} = \frac{5}{20} = 0,25$$

$$\text{Kelas B} = \frac{6}{20} = 0,30$$



Gambar 3. Analisis Pareto Terhadap Pemasok PT. Arindo Duta Pratama Berdasarkan Nilai Pasokan Tahun 1999

Analisis Supply Positioning

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya untuk melengkapi analisis pareto, distributor perlu memanfaatkan analisis *supply positioning* agar mampu membuat keputusan pembelian lebih komprehensif. Tabel 2. dicantumkan jenis produk beserta harga beli produk dan kerawanan atau resiko pasokan tiap-tiap produk yang ada pada PT. Arindo Duta Pratama

yang digunakan untuk membuat segmen terhadap pembelian yang dilakukan distributor. Resiko dan kerawanan diperoleh dari hasil kuesioner yang diberikan dan diisi oleh kepala bagian pembelian.

Dari Gambar 4. dapat diketahui bahwa terdapat 16 macam produk yang dipasok ke PT. Arindo Duta Pratama masuk dalam kuadran *tactical acquisition*. Didalam kuadran tersebut menunjukkan jenis atau mata barang yang bernilai rendah dan berisiko rendah dipandang dari sudut mutu, keamanan, kehandalan atau lingkungan.

PT. Arindo Duta Pratama memiliki 10 macam produk masuk dalam kuadran *tactical profit*. Kuadran ini menunjukkan bahwa matabarang-matabarang dalam kuadran ini berbiaya tinggi namun kerawanan mutu, keamanan, kehandalan atau lingkungan rendah. Prioritas dalam kuadran ini adalah kontrak jangka pendek sehingga pihak distributor lebih leluasa pindah ke perusahaan pemasok lain yang sekiranya mampu memberikan penawaran harga yang lebih rendah.

Ada 2 macam produk yang dipasok ke PT. Arindo Duta Pratama masuk dalam kuadran *strategic security*. Kuadran ini menunjukkan bahwa mata barang dalam kuadran ini bernilai rendah namun kerawanannya tinggi terhadap operasi distributor pada salah satu atau kombinasi dari mutu, keamanan, kehandalan atau lingkungan. Alternatif tindakan pembelian untuk kuadran *strategic security* dititik beratkan antara lain dengan melakukan kontrak jangka panjang sebagai upaya mengamankan pasokan.

Terdapat 8 macam produk yang dipasok ke PT. Arindo Duta Prata masuk dalam kuadran *strategic critical* dimana matabarang-matabarang dalam kuadran ini mempunyai biaya tinggi dan tingkat kerawanan mutu, keamanan, kehandalan yang tinggi pula. Oleh karenanya berdampak sangat besar terhadap *profitability*, daya saing maupun keberhasilan distributor. Kuadran ini menuntut pihak distributor memiliki kemampuan yang handal dalam merumuskan dan menerapkan strategi pembelian. Misalnya, distributor hendaknya melakukan kontrak-kontrak pembelian berjangka menengah, menjalin usaha kemitraan dan memantau perkembangan harga dengan cermat. Titik beratnya adalah mendukung daya saing bukan saja menyangkut harga tetapi juga kecepatan mendapatkan produk bermutu tinggi.

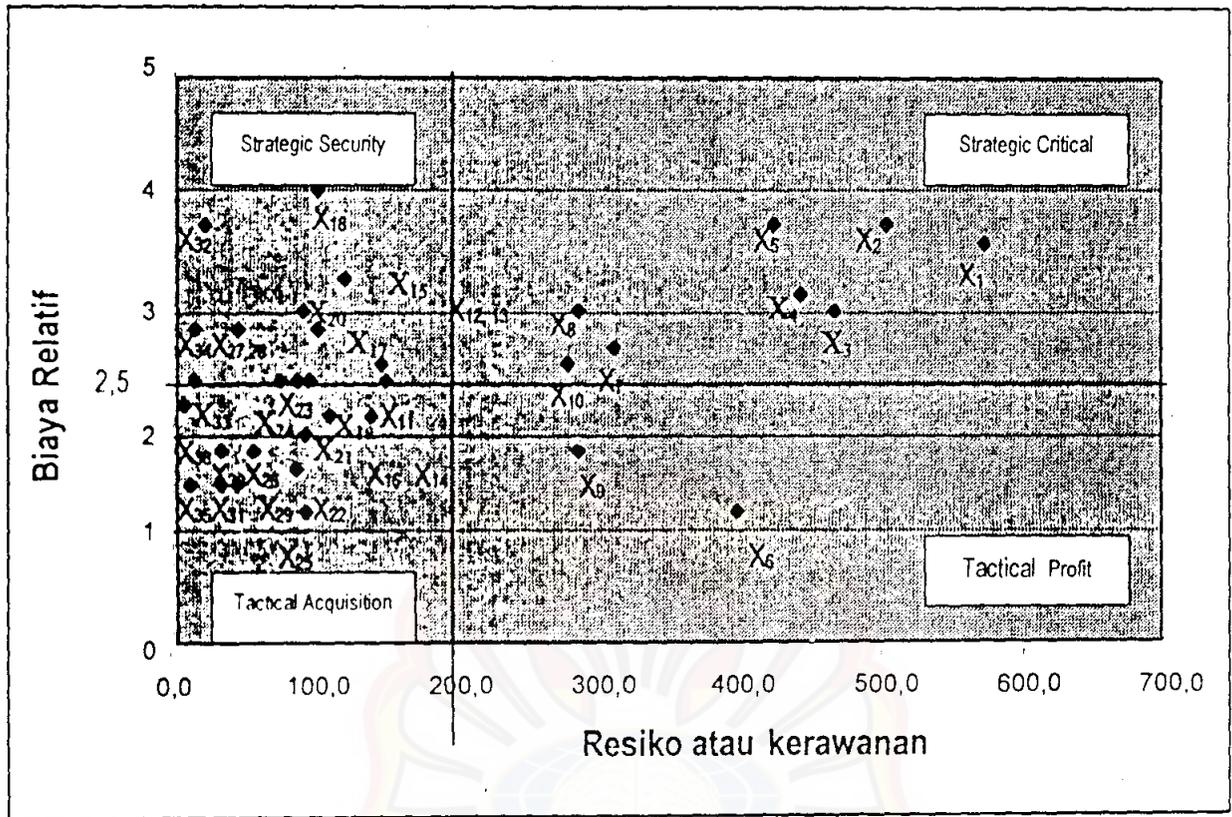
Tabel 2.

Biaya Relatif dan Resiko Pasokan PT. Arindo Duta Pratama

No	Nama Produk	Biaya Relatif	Resiko Pasokan
1	Relay Meter	572.000.000	3.57
2	Alat-alat Tekhnik	504.000.000	3.71
3	Mechanical Seal	468.000.000	3
4	Packing	444.000.000	3.14
5	Kabel Listrik	426.000.000	3.71
6	Hose	400.000.000	1.14
7	Foot Pump	312.000.000	2.71
8	Gland Packing	288.000.000	3
9	Rper Gear Pump	288.000.000	1.86
10	Duplex Stainer	280.000.000	2.57
11	Motor Cleaner	152.168.400	2.43
12	Gate Valve	150.000.000	2.57
13	Globe Valve	150.000.000	2.57
14	Hydraulic Seal	142.963.200	2.14
15	Tools	123.000.000	3.28
16	Super Rust Renovet	112.722.000	2.14
17	Sprasolvo	104.400.000	2.86
18	Discleaner	101.526.000	4
19	Ultrabond 51000	99.000.000	2.43
20	Single Spring	95.000.000	3
21	Penetrating Oil	92.520.000	2
22	Pressure Gauge	90.000.000	1.71
23	Metaceram 21021	90.000.000	2.43
24	Contac Cleaner	78.000.000	2.43
25	Gas Actuated Thermometer	72.000.000	1.14
26	Nickel Anti Zeize Coumpound	60.000.000	1.85
27	Chesterton Pack # 1500 uk 3/8	48.000.000	2.86
28	Seal	48.000.000	2.86
29	Pressure Indicator	47.400.000	1.57
30	Elektro Motor	36.000.000	1.86
31	Neoptane Rubber	36.000.000	1.57
32	Gold and Tape	24.000.000	3.71
33	Impeller	18.000.000	2.43
34	Vrachkostet	18.000.000	2.86
35	Automatic Drain	15.000.000	1.57
36	LAG	10.620.000	2.14

Rata – Rata : 166.564.000

ber:Hasil Olahan Kuesioner mengenai tingkat resiko pasokan dan biaya relatif masing-masing produk



Gambar 4. Analisis Supply Positioning Pada Pemasok PT. Arindo Duta Pratama

Keterangan : X1 .. X 36 = Nama produk (Xn) berdasarkan nomer urut produk dalam tabel .3

Sumber: Tabel 2.

Kesimpulan

Analisis pareto and *supply positioning* merupakan dapat digunakan oleh PT. Arindo Duta Pratama sebagai alat bantu dalam membuat keputusan pembelian baik menyangkut jumlah pemasok dan jenis *Sumber: Tabel 2*

produk. Dari analisis pareto nampak bahwa terdapat 9 pemasok atau 45% dari seluruh pemasok PT. Arindo Duta Pratama mampu memberikan 80% dari total nilai pasokan. Sedangkan analisis *supply positioning* menunjukkan sebagian besar produk (16 macam) yang dipasok ke PT. Arindo Duta Pratama baik dari segi biaya relatif maupun dan tingkat resiko pasokan adalah rendah sehingga masuk dalam kuadran *Tactical Acquisition*.

Kepustakaan

- Ihalauw, John JOI dan Rahardjo,Lianti, 1999. *Alat- Alat Analisis Bagi Distributor Untuk Mengelola Pasar Pasokan, Pasar Konsumen, dan Pasar Industrial*. Fakultas Ekonomi UKSW.
- Steele, And Court, 1996. *Profitable Purchasing Strategies*. London : Mc Graw Hill.
- Sterling, Jay U, 1994. Measuring the Performance of Logistics Operation. *Dalam James F. Robeson dan William C. Copacino , The Logistics Handbook , New York: The Free Press.*

