

**STRATEGI ANALISIS PEMASOK**

---



**Oleh: Ricky Martono**  
PPM Manajemen, Indonesia  
Trainer, Lecturer, Consultant

Sebuah organisasi dalam sistem rantai pasok harus menerapkan strategi yang berbeda kepada setiap kelompok pemasok karena perbedaan tingkat kepentingan pemasok terhadap organisasi. Satu pemasok dapat menyediakan beberapa *item*, begitu juga satu *item* dapat disediakan oleh beberapa pemasok.

Pendekatan yang diterapkan oleh organisasi dalam memandang *item* yang dibeli adalah *Kraljic's matrix (Supplier Positioning Model)*, dimana pengelompokan barang/*item*/bahan mentah/inventori yang disediakan oleh bagian pengadaan barang dikelompokkan berdasarkan dua kategori, yaitu tingkat risiko pasokan dari pemasok dan nilai bisnis. Penentuan tinggi rendahnya kategori tersebut bisa dilakukan dengan pendekatan berikut:

- **Risiko pasokan**

Risiko yang tinggi bisa dinilai dengan: pemasok yang sulit mengirim barangnya, ketersediaan barang sangat jarang, biaya kirim yang tinggi karena infrastuktur tidak mendukung, barang harus diimpor dan frekuensi pengiriman terbatas sehingga perusahaan harus menyediakan inventori tinggi, atau peraturan pemerintah/peraturan internasional yang menghambat kelancaran pasokan.

- **Nilai transaksi bisnis**

Bisa dihitung dengan konsep Pareto, dimana 20% dari seluruh *item* yang dibeli organisasi dari seluruh pemasok senilai 80% dari keseluruhan *item* yang dibeli organisasi masuk ke dalam kategori 'tinggi'. Sisanya, 80% *item* yang bernilai 20% dari seluruh *item* masuk dalam kategori 'rendah'.

Strategi mengelompokkan pemasok ke dalam empat kuadran tersebut dapat membantu organisasi atau perusahaan membuat prioritas pekerjaan, waktu, dan mengembangkan strategi bagi setiap pemasok. Tidak semua pemasok harus diajak diskusi untuk memastikan pasokan atau pemasok mana yang diprioritaskan untuk membangun hubungan jangka panjang.

Risiko Pasokan	Tinggi	<p><b>Bottleneck</b></p> <p>Pemasok memiliki daya tawar yang tinggi</p> <p>Ketersediaan <b>barang</b> terbatas, namun barang tersebut penting bagi organisasi</p>	<p><b>Kritis (Critical)</b></p> <p>Hanya ada satu/sedikit pemasok</p> <p>Memberi dampak pada nilai transaksi tinggi bagi konsumen</p> <p>Strategi: membangun hubungan jangka</p>
	Rendah	<p><b>Rutin</b></p> <p>Pemasok memiliki daya tawar yang rendah</p> <p><i>Item</i> standar, tidak unik</p> <p>Strategi: otomasi, mempermudah prosedur</p>	<p><b>Pengungkit (Leverage)</b></p> <p>Ada banyak pemasok, kompetisi antar pemasok tinggi</p> <p>Persentase penghematan yang kecil memberi dampak yang besar</p>
		Rendah	Tinggi
Nilai Transaksi Bisnis			

**Ilustrasi Supply Positioning Model**

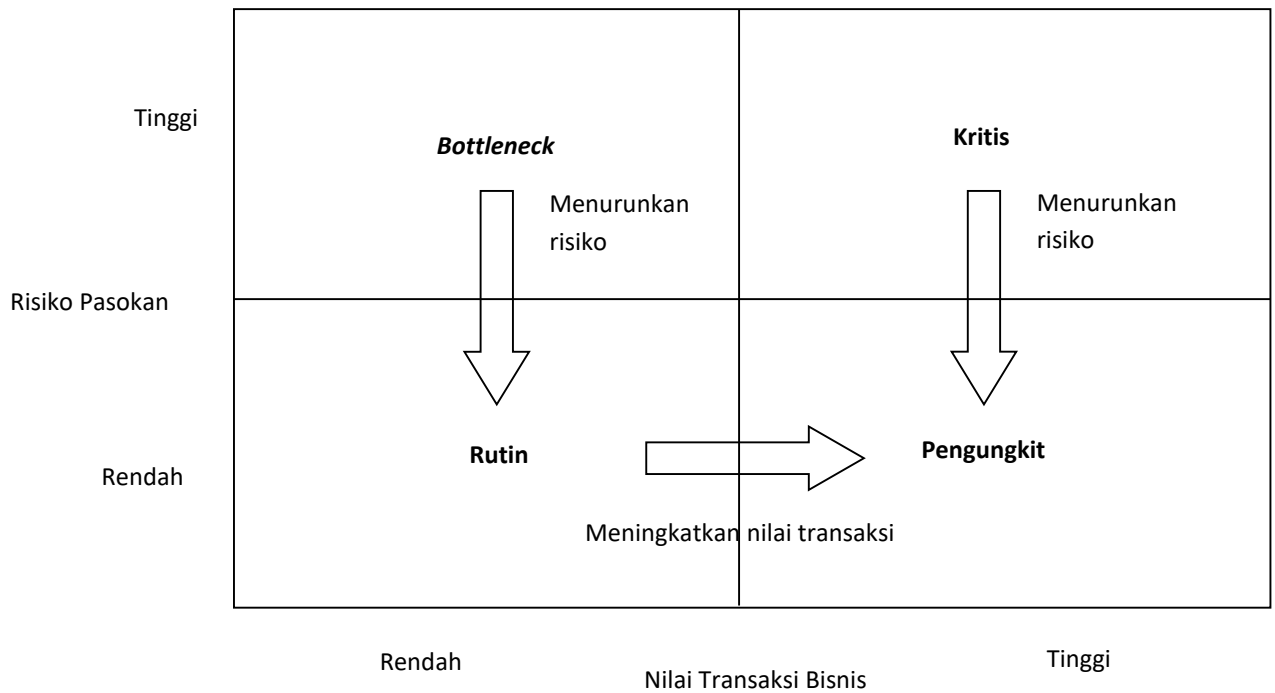
Setelah semua *item* yang dibeli dari pemasok dikelompokkan ke dalam 4 kuadran, langkah berikutnya adalah membuat strategi untuk setiap kuadran terkait logistik, pembelian, dan operasional proses pengelolaan setiap *item*. Strategi tersebut dirangkum dalam Tabel berikut:

**Tabel Strategi Logistik, Pembelian, dan Operasional untuk Pemasok**

	Logistik	Pembelian	Operasional
<b>Rutin</b>	Pengelolaan gudang dan inventori oleh pemasok	Kontrak jangka pendek <i>Blanket order</i>	Proses otomatis <i>e-procurement</i>
<b>Bottleneck</b>	Pengelolaan gudang, inventori, dan <i>safety stock</i> oleh pembeli	Kontrak jangka panjang <i>Global sourcing</i> Kerjasama erat	Peramalan <i>demand</i> Proses otomatis Kerjasama pembeli dan pemasok untuk spesifikasi barang
<b>Pengungkit</b>	Pengelolaan gudang, inventori, dan <i>safety stock</i> oleh pemasok dan pembeli	Kontrak jangka pendek atau menengah <i>Blanket order</i>	Proses otomatis <i>e-procurement</i> <i>Benchmarking</i> harga
<b>Kritis</b>	Pengelolaan gudang, inventori, dan <i>safety stock</i> oleh pembeli	Kontrak jangka panjang Kerjasama stratejik	Peramalan <i>demand</i> Kerjasama pembeli dan pemasok untuk spesifikasi barang <i>Value Engineering</i>

ARTIKEL

Tentunya pembeli berharap sebanyak mungkin pemasoknya dikategorikan sebagai Pengungkit. Maka dari itu, pemasok yang termasuk sebagai kategori Kritis harus diturunkan risikonya dan pemasok yang termasuk sebagai kategori Rutin ditingkatkan nilai bisnisnya. Pemasok yang menjadi *Bottleneck* diturunkan risikonya terlebih dahulu, kemudian ditingkatkan nilai bisnisnya. Proses ini digambarkan dalam Ilustrasi berikut.



**Ilustrasi Strategi Supply Positioning Model**

**Contoh menurunkan risiko adalah:**

1. Mencari sumber pemasok baru atau membantu pemasok meningkatkan kemampuannya menyediakan barang/jasa.
2. Untuk beberapa barang mewah yang diimpor ke Indonesia ada kebijakan tarif pajak yang tinggi. Hal ini dapat meningkatkan risiko pasokan dari segi biaya. Jika barang ini diimpor dalam bentuk modul (dipecah menjadi beberapa bagian) dikategorikan bukan barang mewah, sehingga tarif pajak jauh lebih rendah. Solusi untuk ini adalah mengimpor barang dalam bentuk potongannya, baru kemudian dirakit setelah diterima pembeli.
3. Pemasok membuka fasilitas produksi di negara dimana proses produksi berlangsung. Hal ini dapat menurunkan risiko *lead time* yang tinggi, menghilangkan proses pabean, menurunkan inventori, dan mengurangi risiko kerugian akibat nilai tukar mata uang karena tidak ada lagi proses impor.
4. Menjalankan strategi kerjasama jangka panjang, misalnya dengan memberi kepastian pembelian, menyelesaikan masalah (*improvement*) bersama. Hal ini untuk meningkatkan daya tawar organisasi di mata pemasok.

## ARTIKEL

Sementara itu, strategi meningkatkan nilai bisnis dapat dilakukan dengan menggabungkan permintaan dalam satu kontrak pengadaan atau menggabungkan permintaan *item* dari beberapa unit kerja atau usaha. Dengan demikian, pembeli akan memesan dalam jumlah besar (meningkatkan nilai transaksi).

Keuntungan bagi pembeli adalah kesempatan mendapatkan potongan harga. Contohnya, setiap perusahaan membutuhkan alat tulis kantor, dimana tersedia banyak pemasok di pasar dan harganya relatif murah dibandingkan harga barang lain yang dibeli perusahaan setiap tahunnya, sehingga pemasok untuk alat tulis ini sebenarnya tidak memiliki daya tawar tinggi bagi konsumennya.

Perusahaan sebaiknya mempermudah prosedur pembelian dan pengiriman barang. Misalnya, dengan menggabungkan kebutuhan alat tulis dari semua bagian di perusahaan, menegosiasikan harga lebih murah, pengiriman dilakukan berkala dengan proses pemesanan yang mudah, dan prosedur pembayaran yang disepakati di awal kerjasama. Dengan ini, perusahaan tidak perlu meluangkan usaha dan waktu yang terlalu banyak hanya untuk mengurus barang-barang rutin.

Organisasi harus tahu kapan menggabungkan *order* (misal: alat tulis kantor dari seluruh departemen), kapan memisahkan *order* (impor bukan barang jadi, tapi potongan atau modulnya saja, kemudian dirakit sendiri), terhadap pemasok mana harus melakukan kerjasama jangka panjang, dan kepada pemasok mana yang tidak perlu kerjasama jangka panjang.

22 Februari 2018

*\*Isi artikel merupakan pemikiran penulis dan/atau sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis, serta tidak selalu mencerminkan pemikiran atau pandangan resmi Supply Chain Indonesia.*