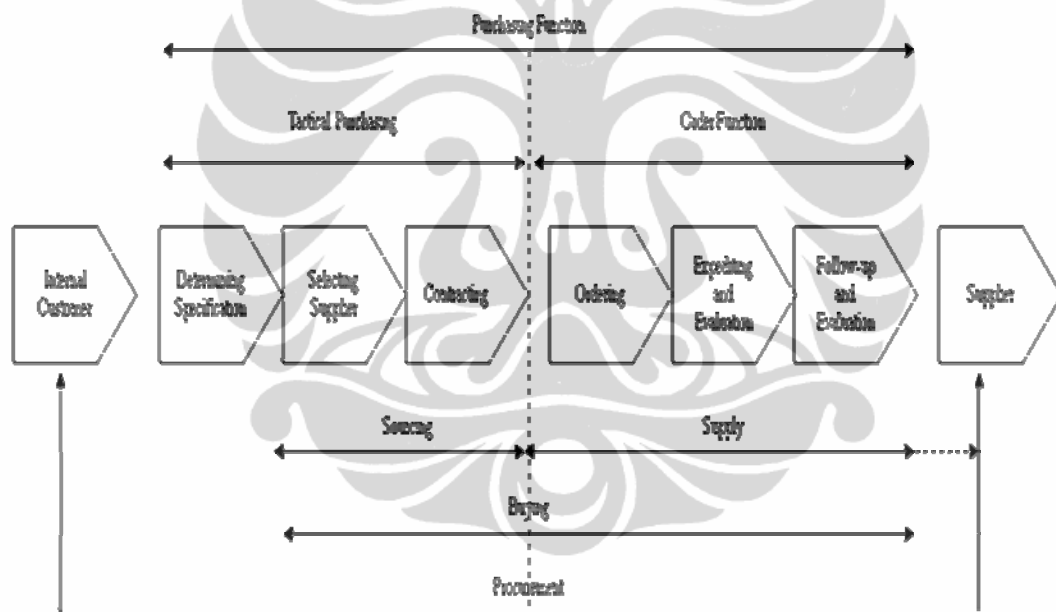


## BAB 2 LANDASAN TEORI

### 2.1. Lingkup Kerja Pengadaan

Dobler dan Burt (1996) menyebutkan bahwa *purchasing* dan *procurement* merupakan istilah yang terkadang digunakan bergantian, dan Van Weele (2000) juga menambahkan terkadang istilah *supply management* atau *logistic management* juga digunakan. Meskipun definisi dari masing-masing istilah di atas berbeda-beda, tapi mereka memiliki sesuatu yang umum (Scheuing, 1989; Fearon et al., 1992; Lysons, 1996). Sebagai contoh, “memperoleh produk atau jasa dari pihak luar” merupakan sesuatu yang umum dimiliki oleh semua istilah di atas, sebagaimana juga “pengadaan harus membantu organisasi mencapai tujuannya”.



Gambar 2. 1. Perbandingan *Procurement* dan *Purchasing*

Sumber: Van Weele (2000)

Van Weele (2000) mencoba untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan tersebut di atas dengan menggambarannya dalam Gambar 2.1. *Procurement* meliputi semua aktifitas yang dibutuhkan untuk mendapatkan produk dari pemasok sampai tujuan akhirnya, sementara *purchasing* meliputi semua aktifitas sampai perusahaan menerima tagihan dari pihak luar.

Leenders, et al. (2006) dan Van Weele (2000) menjelaskan bahwa lingkup pekerjaan fungsi pengadaan tidak hanya terkait dengan proses pelelangan semata tetapi juga pada:

1. Identifikasi kebutuhan,
2. Penerjemahan kebutuhan tersebut ke dalam deskripsi yang ekuivalen secara komersial,
3. Pencarian pemasok potensial,
4. Pemilihan sumber yang tepat,
5. Kesepakatan dalam detail pesanan atau kontrak,
6. Pengiriman produk atau jasa,
7. Pembayaran kepada pemasok,
8. Peyelesaian klaim,
9. Menjaga file-file produk dan pemasok tetap *up-to-date*, dan
10. Melakukan penilaian dan pemeringkatan pemasok.

## **2.2. Pengukuran Kinerja Fungsi Pengadaan**

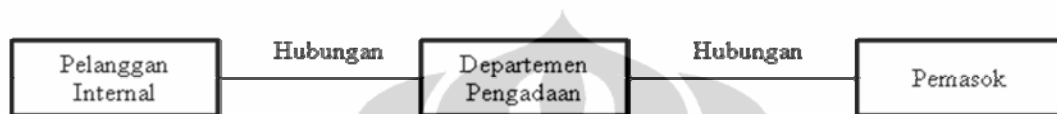
Barnett (2006) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai proses kuantifikasi efisiensi dan keefektifan dari suatu tindakan. Ukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu matriks yang digunakan untuk mengkuantifikasi efisiensi dan/atau keefektifan dari suatu tindakan. Sistem pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai kumpulan matriks yang digunakan untuk mengkuantifikasi baik efisiensi dan keefektifan tindakan.

Sebagaimana dapat dilihat dalam definisi pengukuran kinerja, supaya organisasi dapat mencapai tujuannya untuk memuaskan pelanggan, dua dimensi kinerja yang paling fundamental adalah efisiensi dan efektivitas (Neely, 1999). Efisiensi mengukur kesuksesan dalam mengubah input menjadi output, efektivitas mengukur kesuksesan sistem mencapai output yang diharapkan. Sistem pengukuran kinerja mengukur area rantai pasok di mana fungsi pengadaan memiliki kontrol. Bagian dari rantai pasok tersebut terbentang dari pemasok sampai ke pelanggan internal, disebut *supply link*, di mana aktor utamanya adalah sebagai berikut:

1. Pemasok
2. Fungsi pengadaan
3. Pelanggan internal (*user*)

Hubungan di antara ketiga aktor utama sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 2.2 tersebut terdiri atas:

1. Hubungan antara fungsi pengadaan dan pelanggan internal, dan
2. Hubungan antara fungsi pengadaan dan pemasok.



Gambar 2.2. Komponen *Supply Link*

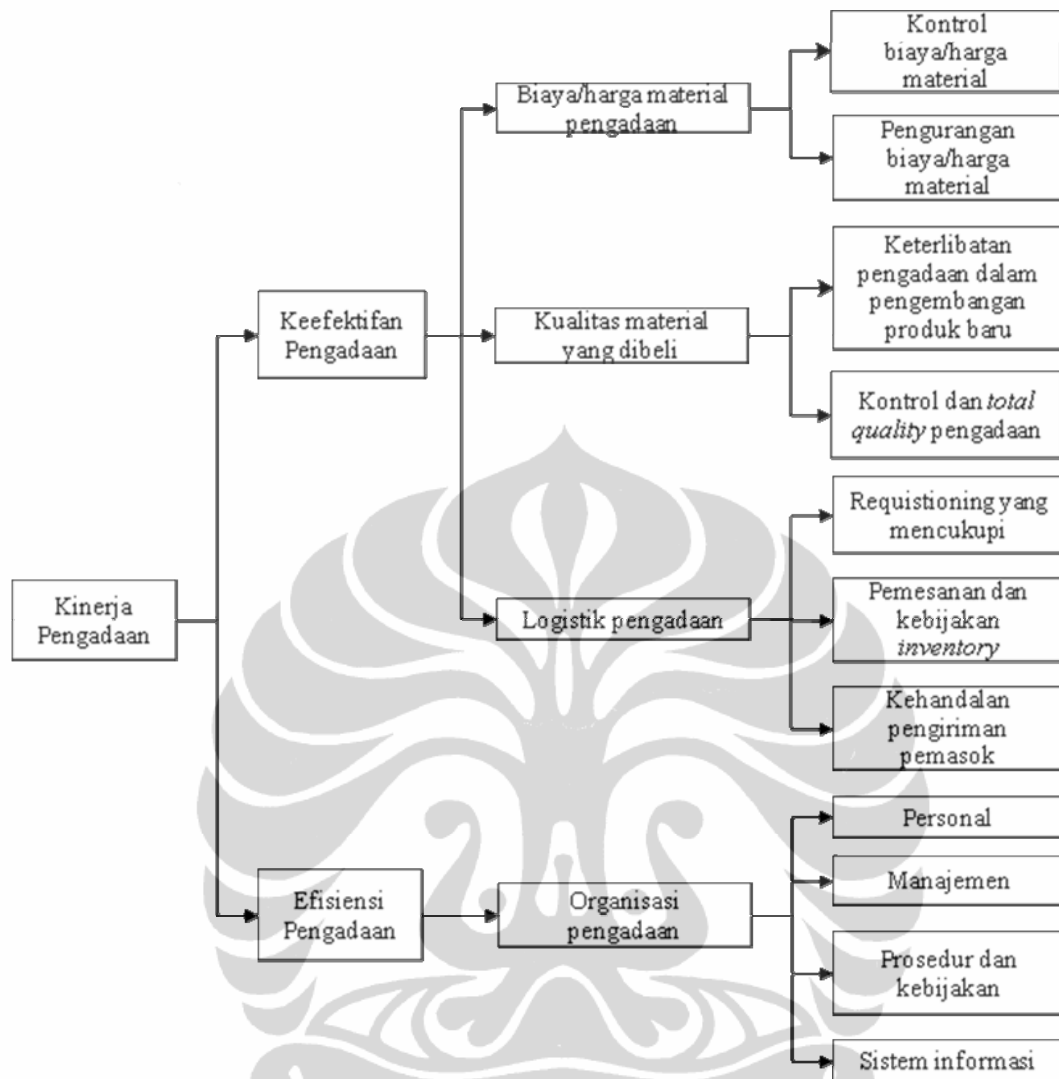
Sumber: Chao et al. (1993)

*Supply link* harus diukur sedemikian rupa sehingga pembuat keputusan dapat memahami bagaimana usaha-usaha berdampak pada hasil. Sistem pengukuran kinerja diharapkan memberi fungsi pengadaan informasi yang tidak bias dan obyektif terkait kinerja *supply link*. Informasi yang dianalisa merupakan sumber yang berguna untuk peningkatan operasi fungsi pengadaan.

Chao, et al. (1993) mengajukan tiga area utama dalam mengukur kinerja fungsi pengadaan:

1. Representasi *supply link*,
2. Efisiensi *supply link*, dan
3. Keefektifan *supply link*.

Representasi *supply link* digambarkan dalam hal lingkungan dan struktur, aktivitas dan alur apa yang berjalan dalam *supply link*. Indikator kinerja yang generik dari *supply link* dalam hal waktu, kualitas, fleksibilitas, dan biaya digunakan untuk mengukur efisiensi dan keefektifan. Efisiensi dalam *supply link* menjelaskan seberapa baik sumber daya dimanfaatkan. Karena sumber daya terbatas, merupakan perhatian tiap orang untuk memaksimalkan pemanfaatannya. Keefektifan *supply link* menggambarkan seberapa baik obyektif dicapai.



**Gambar 2.3.** Area Kunci Pengukuran Kinerja Fungsi Pengadaan

Sumber: Van Weele (2000)

Cavinato dan Kauffman (1999) telah mendiskusikan sepuluh area pengukuran kinerja fungsi pengadaan yang berbeda dalam buku mereka. Van Weele (2000) merekomendasikan area pengukuran berdasarkan keefektifan dan efisiensi fungsi pengadaan, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.3. Keefektifan fungsi pengadaan didefinisikan sebagai sejauh mana dengan memilih melakukan tindakan tertentu, target atau standar yang telah ditentukan sebelumnya dapat dipenuhi. Lebih jauh, efisiensi fungsi pengadaan didefinisikan sebagai hubungan antara pengorbanan yang direncanakan dan aktualnya untuk mencapai tujuan yang telah disepakati sebelumnya.

Sebagai konsekuensi dari kedua definisi di atas, kinerja fungsi pengadaan dapat disebut sebagai kemampuan fungsi pengadaan untuk target yang telah ditetapkan sebelumnya dengan mengorbankan sumber daya organisasi yang minimum. Sehingga, empat dimensi di mana pengukuran dan evaluasi aktivitas pengadaan dapat didasarkan pada dimensi harga/biaya, dimensi produk/kualitas, dimensi logistik, dan dimensi organisasi. Hubungan antara masing-masing dimensi tersebut juga dapat dilihat pada Gambar 2.3.

Ringkasan dari area kunci pengukuran kinerja fungsi pengadaan beserta contoh-contohnya dapat dilihat pada Tabel 2.1 di bawah.

Tabel 2.1. Contoh Indikator Pengukuran Kinerja Fungsi Pengadaan

Area	Pengukuran ditunjukkan pada	Continuous/ Incidental	Contoh
Harga dan biaya material yang dibeli	Kontrol biaya material yang dibeli	C	Budget material, laporan variansi, laporan inflasi harga, pendapatan pengadaan
	Pengurangan biaya material yang dibeli	C	Penghematan biaya, <i>cost avoidance</i> , dampak pada ROI
Produk/Kualitas material yang dibeli	Keterlibatan awal pengadaan dalam desain dan pengembangan	I	Waktu yang dihabiskan pengadaan pada proyek desain dan rekayasa, <i>initial sampling reject rate (%)</i>
	<i>Quality control and assurance</i> inspeksi barang yang datang	C	<i>Reject rate (%)</i> , <i>line reject rate (%)</i> , biaya kualitas per pemasok
Logistik dan pasokan pengadaan	Pemantauan <i>requisitioning</i>	I/C	<i>Lead time</i> administrasi pengadaan, <i>order backlog (per buyer)</i>
	Kehandalan pengiriman (kualitas dan kuantitas)	I/C	<i>Rush orders</i> , indeks kehandalan pengiriman per pemasok, <i>materials shortages</i> , <i>inventory turnover ratio</i> , pengiriman tepat waktu
Staf dan organisasi pengadaan	Pelatihan dan motivasi staf pengadaan Kualitas manajemen pengadaan Sistem dan prosedur pengadaan Riset pengadaan	I	Analisis waktu dan beban kerja departemen pengadaan, anggaran pengadaan, audit pengadaan dan pasokan

Sumber: Van Weele (2000)

Sementara itu, Carter, Monckza & Mosconi (2005) dalam penelitiannya pada fungsi *purchasing* dan *supply* 15 perusahaan besar yang telah memiliki sistem pengukuran kinerja yang baik, mengkategorikan ukuran strategis fungsi pengadaan menjadi:

1. Ukuran Harga/biaya

Ukuran harga/biaya dapat diorganisir menjadi empat kategori yaitu *target price*, pengurangan biaya, tingkat perubahan harga aktual terhadap perubahan indeks pasar, dan *cost avoidance*.

2. Ukuran Pendapatan

Ukuran pendapatan menunjukkan dampak strategi dan tindakan *purchasing* dan *supply* terhadap pendapatan perusahaan.

3. Ukuran Barang persediaan (*Inventory*)

Ukuran barang persediaan merefleksikan, sebagian, kesuksesan *purchasing* dan *supply* dalam menstrukturisasi hubungan dengan pemasok untuk mengoptimalkan barang persediaan pada perusahaan pembeli. Dengan menciptakan hubungan kreatif dengan pemasok, *purchasing* dan *supply* dapat memberikan dampak langsung terhadap barang persediaan dan, oleh karena itu, pada efisiensi operasional dan basis aset perusahaan.

4. Ukuran Ketersediaan

Ukuran ketersediaan berhubungan dengan barang persediaan namun secara luas mengindikasikan kemampuan pemasok barang dan jasa untuk mendukung operasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan, dalam kuantitas dan waktu yang disyaratkan. Ukuran ketersediaan meliputi kuantitas, kualitas, dan dimensi waktu.

5. Ukuran teknologi, inovasi, dan pengenalan produk/proses baru

Meskipun terbatas, ukuran-ukuran yang terkait teknologi dan pengenalan produk/proses baru cukup penting bagi perusahaan penyedia barang maupun jasa.

6. Ukuran kualitas

Ukuran kualitas umumnya ada tiga jenis yaitu ukuran kuantitatif, survey pengguna, dan program sertifikasi kualitas pemasok.

7. Tenaga kerja

Ukuran ini membantu menjamin semua pegawai menerima perlakuan yang adil dan kesempatan untuk berkembang dan tumbuh dalam tanggung jawab pekerjaan.

8. Kinerja pemasok

Ukuran pemasok dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu kinerja pemasok, manajemen basis pasokan, dan hubungan pemasok.

9. Ukuran operasional

Merupakan ukuran yang mengukur efisiensi dari fungsi purchasing dan supply dan mengindikasikan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan dan departemen. Kategori lain dari ukuran-ukuran operasional terkait penggunaan alat bantu elektronik.

10. Ukuran Kepuasan pelanggan

Ukuran-ukuran kepuasan pelanggan digunakan baik untuk pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan internal dapat berupa *manufacturing/operasi*, *teknikal/engineering*, *advertising*, pemasaran, sumber daya manusia, IS/IT, dan lain-lain. Layanan dan kepuasan pelanggan dapat diukur dengan biaya, ketersediaan, pengiriman tepat waktu, dan kualitas terhadap syarat yang telah ditetapkan.

### **2.3. *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. Premis awalnya adalah ketergantungan total pada ukuran-ukuran finansial mengakibatkan organisasi membuat keputusan yang buruk. Kaplan dan Norton (1992) berpendapat bahwa perusahaan harus melihat di luar ukuran finansial, yang merupakan *lagging indicator*, dan memakai ukuran yang merupakan *leading indicator* dari kinerja. Mereka lebih jauh menyarankan bahwa ukuran yang paling sesuai yang akan menyebabkan organisasi melakukan hal-hal yang benar adalah indikator yang mengukur strategi, kegiatan dan proses fungsional dari perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *balanced scorecard* merupakan serangkaian ukuran-ukuran yang memberikan *top management* pandangan tentang bisnis yang cepat dan komprehensif. *Balanced scorecard* meliputi ukuran finansial yang menceritakan hasil dari tindakan-tindakan yang pernah diambil. Ukuran finansial dilengkapi dengan ukuran operasional pada kepuasan pelanggan, proses internal, dan aktivitas inovasi dan pengembangan organisasi yang merupakan penggerak kinerja finansial di masa depan.

Sebagai tambahan, Kaplan dan Norton menekankan bahwa pengukuran itu sendiri bukanlah tujuannya. Pengukuran dan indikator memberikan kejelasan pada pernyataan umum dan strategi yang fokus yang menjadi dasar pengakuan kinerja dan *reward*.

Carter, Monckza & Mosconi (2005) menyarankan agar fungsi *purchasing* dan *supply* dapat membuat kontribusi bernilai signifikan pada perusahaan dan mencapai status *leading-edge*, organisasi pengadaan haruslah:

1. Menjadi bagian integral dari strategi perusahaan,
2. Mampu mengukur kontribusi pada kesuksesan strategi perusahaan, dan
3. Membuat sebuah *balanced scorecard* untuk mengarahkan strateginya sendiri agar terhubung baik dengan strategi perusahaan keseluruhan.

#### **2.4. Perspektif *Balanced Scorecard***

Setiap organisasi memiliki strategi mengenai bagaimana organisasi tersebut merencanakan penciptaan nilai bagi pelanggan, pemegang saham dan pemangku kepentingannya. Berbagai pendekatan telah dikembangkan tentang cara terbaik menggambarkan dan *fine-tune* strategi untuk meningkatkan penciptaan nilai. Pendekatan *balanced scorecard*, menurut Kaplan dan Norton (2004), berpandangan bahwa kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai di masa depan akan didorong oleh empat faktor atau perspetif kunci yaitu:

##### **a. Perspektif Finansial**

Hasil finansial apa yang akan dibutuhkan untuk tampak sukses di mata pemegang saham. Hasil-hasil tersebut akan merupakan suatu keseimbangan antara berinvestasi untuk pertumbuhan jangka panjang atau pemotongan biaya untuk hasil jangka pendek yang superior.



#### b. Perspektif Pelanggan

*Value proposition* yang spesifik dan berbeda apakah yang diberikan organisasi bagi pelanggannya. Dalam praktek, ada empat *value proposition* utama yaitu:

- *Total cost of ownership* terendah.
- Produk atau jasa yang superior.
- Menawarkan solusi pelanggan yang lengkap.
- *System lock-in* yang membuat perpindahan sulit dilakukan.

#### c. Perspektif bisnis internal

Berbagai proses internal yang dengannya produk atau jasa dipersiapkan dan dikirim kepada pelanggan. Perspektif ini dapat dikelompokkan ke dalam empat grup yaitu:

- Manajemen operasi - produksi dan pengiriman.
- Manajemen pelanggan – membangun hubungan.
- Inovasi – produk atau jasa generasi berikutnya.
- Peraturan dan sosial – ketaatan terhadap hukum.

#### d. Perspektif inovasi dan pembelajaran

Bagaimana aset nirwujud (keterampilan, teknologi, budaya) ditingkatkan sehingga memungkinkan nilai tambah yang lebih dapat diciptakan di masa depan. Aset nirwujud dapat dibagi ke dalam tiga kategori yaitu:

- *Human capital*
- *Information capital*
- *Organizational capital*

### 2.5. Model Proses Penerjemahan Strategi

Tahap ini diawali dengan membuat peta strategi yang menggambarkan strategi serta sasaran strategis perusahaan. Proses kemudian dilanjutkan dengan memilih ukuran-ukuran dan target yang merefleksikan bagaimana strategi perusahaan diukur. Ringkasan proses ini dapat dilihat pada Tabel 2.2.

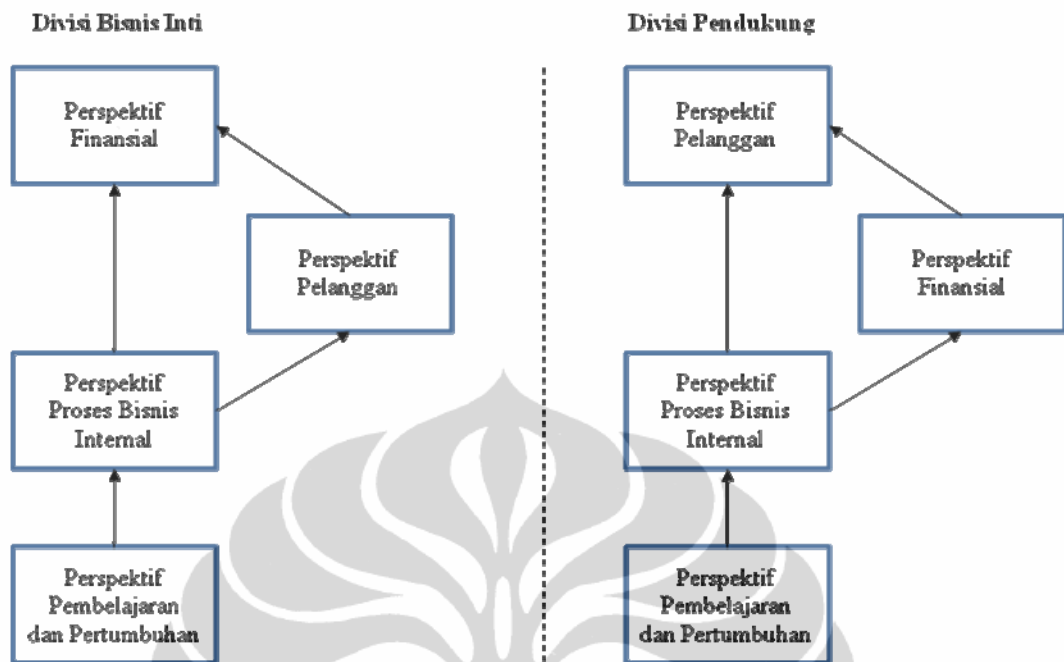
Tabel 2.2. Model Proses Penerjemahan Strategi

<b>Proses Penerjemahan Strategi</b>	<b>Sasaran</b>	<b>Penghambat</b>	<b>Enabling Tools</b>
Membuat peta strategi  <i>Bagaimana mengekspresikan strategi?</i>	Mengembangkan model strategi terintegrasi yang komprehensif yang menarik secara bersama komponen-komponen yang berbeda dari rencana	Strategi-strategi tipikal dibangun oleh grup yang berbeda dalam bagian yang berbeda di organisasi. Strategi-strategi tersebut tidak terintegrasi.	Peta strategi (sebab dan akibat) Sasaran strategis
Memilih ukuran dan target  <i>Bagaimana mengukur strategi?</i>	Mengkonversi pernyataan arahan strategik ke dalam ukuran dan target yang dapat terhubung dengan sistem manajemen.	Sasaran dan target level yang lebih rendah tidak selaras dengan tujuan pada level yang lebih tinggi.	<i>Balanced scorecard</i> Ukuran Target Gap

Sumber: Kaplan dan Norton (2008)

Luis dan Biromo (2007) mengemukakan bahwa strategi-strategi yang telah dibangun di tingkat perusahaan akan diturunkan dan diselaraskan ke divisi-divisi yang bersangkutan. Divisi-divisi tersebut meliputi divisi bisnis (*business division*) dan divisi pendukung (*support division*). Divisi bisnis memiliki peran untuk menghasilkan pendapatan bagi perusahaan dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Sedangkan, tugas divisi pendukung adalah memberikan dukungan kepada divisi bisnis agar dapat menjalankan fungsinya.

Peran divisi bisnis dan divisi pendukung perlu ditelaah karena berkaitan dengan struktur perspektif dalam *balanced scorecard*. Sebagai penghasil pendapatan, perspektif keuangan di divisi bisnis merupakan tujuan akhir, sehingga posisi dan letak keempat perspektif serupa dengan strategi tingkat perusahaan (lihat Gambar 2.4).



Gambar 2. 4. Perbedaan Struktur Peta Strategi pada Divisi Bisnis dan Divisi Pendukung

Sumber: Luis dan Biromo (2007)

Sementara pada divisi pendukung, seringkali keuangan bukan merupakan hal yang penting karena unit ini mendapatkan dukungan dana dari perusahaan, dan tidak menghasilkan pendapatan secara langsung bagi perusahaan. Peran dari divisi pendukung dalam hal ini lebih terarah pada pengelolaan anggaran secara efisien. Karena itu, tak heran bila perspektif pelanggan (baik pelanggan internal maupun eksternal) di divisi pendukung dianggap lebih penting daripada perspektif keuangan. Oleh karena itu, kedua perspektif ini diletakkan di bagian teratas di peta strategi divisi pendukung (lihat Gambar 2.4).