

BAB IV

PEMBAHASAN

Dalam pembahasan ini akan dilakukan analisa 3 prinsip penyusunan model pengukuran kinerja (KPI) *Procurement* menggunakan pendekatan BSC dari Kaplan dan Norton, serta analisa mengenai peringkat kriteria pemilihan supplier.

4.1 Analisa prinsip penyusunan KPI

Penjelasan adanya hubungan sebab-akibat, ukuran hasil dan faktor pendorong keberhasilan atau *lag-lead performance driver*, serta hubungan KPI ke ukuran keuangan dari setiap KPI adalah sebagai berikut :

KPI Perspektif Keuangan

1. Penghematan harga beli bahan-baku maupun non-bahan-baku dimaksudkan supaya *profit margin* semakin tinggi, sehingga keuntungan perusahaan menjadi besar. Kenaikan *Profit Margin* menjadi salah satu faktor penting yang diperhatikan oleh pemegang saham (perspektif Keuangan) yang berakibat naiknya harga saham, terkumpul modal lebih besar untuk pengembangan perusahaan (perspektif Learning & growth), menambah kapasitas produksi (perspektif Proses Bisnis Internal).
2. Dengan penghematan modal kerja (*improve working capital*), maka modal yang dipakai dapat di hemat, sehingga modal tersebut dapat dipakai untuk kegiatan lain, misalnya upaya menelurkan produk inovatif baru

KPI Pelanggan

1. Pengiriman tepat waktu, adalah untuk kepuasan pelanggan eksternal, hal ini dapat meningkatkan loyalitas pelanggan. Tingginya tingkat pemenuhan harapan pelanggan akan membawa perusahaan untuk memasok produk yang

lebih inovatif, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan pangsa pasar dan profitabilitas

2. Kecepatan penyelesaian masalah, adalah untuk kepuasan pelanggan internal

KPI Proses bisnis internal

1. Untuk mendukung pengiriman hasil produksi tepat waktu kepada pelanggan eksternal, diperlukan kedatangan bahan baku tepat waktu pula, dengan kualitas yang baik.
2. Peningkatan hubungan kemitraan dengan supplier, dengan penghargaan atau hukuman, berdasarkan kinerja supplier.

KPI Pertumbuhan dan pembelajaran

1. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dengan memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan keahlian dan kompetensi karyawan departemen Procurement.
2. Efektifitas dan efisiensi merupakan dasar penilaian kinerja, sehingga kinerja departemen secara keseluruhan harus dinilai dari kinerja yang efektif dan efisien.

KPI yang dijabarkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan berdasarkan strategi pilihan perlu diterapkan ukuran pencapaiannya (*strategic measurement*) Berikut Penentuan *Lag Indicator* (*outcome measures* atau ukuran hasil) dan *Lead Indicator* (*performance driver measure* atau ukuran pemacu ketercapaian ukuran hasil) beserta inisiatif strategis dalam tabel 4.1

Pada tahap penentuan prioritas sasaran KPI menggunakan metode *Analytic network process*, dihasilkan urutan prioritas KPI. Hasil tersebut menunjukkan bahwa OTC (*On Time deliver to Customer*) pengiriman tepat waktu kepada pelanggan menjadi prioritas utama, *Effetiveness of policy, procedure, project*, menjadi prioritas

selanjutnya, dan seterusnya. Hal ini dikarenakan pengaruh OTC sangat besar terhadap KPI yang lainnya. Sebagai ilustrasi hubungan sebab-akibat KPI OTC, bila pengiriman terlambat berulang kali kepada pelanggan, dapat berakibat pelanggan mencari pemasok/perusahaan lain, hal ini dapat mengakibatkan penurunan pendapatan perusahaan karena berkurangnya pesanan dari pelanggan.

Dengan melakukan penentuan prioritas KPI, departemen Procurement dapat memilih prioritas teratas yang dianggap penting bagi pengukuran kinerja, serta lebih fokus pada implementasi dan pencapaian targetnya.

4.2 Pembahasan Prioritas Kriteria Pemilihan Suplier

Pada tahap penentuan prioritas kriteria pemilihan suplier menggunakan metode *Analytic network process*, dihasilkan data berupa urutan prioritas kriteria. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat 4 kriteria yang perlu menjadi prioritas utama dalam memilih suplier yaitu: harga, pengiriman tepat waktu, kualitas bahan dan fleksibilitas dalam keadaan darurat. Hal ini dikarenakan pengaruh 4 kriteria tersebut sangat besar terhadap Kriteria yang lainnya. Sebagai ilustrasi, bila kualitas bahan baku tidak memenuhi standard minimum, kriteria lainya seperti harga dan pengiriman tidak di pertimbangkan lagi. Kualitas yang tidak sesuai standard dapat berakibat terjadinya *defect* atau penyimpangan hasil produksi.

Adanya peringkat kriteria pemilihan suplier, departemen Procurement dapat lebih fokus pada kriteria teratas yang dianggap lebih penting bagi proses pemilihan suplier.

Tabel 4.1 Tabel Uraian strategis Procurement

| Sasaran Strategik | Strategic Measurement | | | | | Inisiatif strategic |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Lag Indicator | Unit | Freq. | Target | Lead Indicator | |
| Perspektif Customer | Customer external C1 On Time delivery Customer (OTC) Customer internal Solvability rate | % | M | >97% | * Kepuasan customer external index kepuasan pelanggan | * Survey Kepuasan pelanggan |
| | Solved NC & case within 30 days Total NC & case, Purchasing must solve NC: non conformance from internal customer Technical, Operations, Sales, HR | % | Q | > 95% | * Kepuasan customer internal atas kinerja Purchasing | * Instalasi program Purchasing job sheet untuk customer internal |
| Financial | F1 Saving cost RM Global, Local & price variance | \$ | Y | | * CoGs turun * Profit margin naik | * Sourcing raw material yang lebih murah * Sourcing IM&S * Memperpendek lead time |
| | F2 Saving cost IM&S | \$ | Y | | | |
| | F3 Improvement Working Capital | \$ | Y | | * Working capital mencapai target | * Memperpanjang payment term supplier * Penyederhaan/harmonisasi jumlah raw material |
| Business Internal | B1 Supplier OTIF | % | M | | * OTIF customer eksternal naik | * Pengukuran backorder karena late raw material |
| | B2 Supplier portfolio management | % | Y | | * OTIF Supplier naik | * Sourcing raw material berbasis keunggulan kinerja |
| | B3 Supplier rejection rate | % | M | < 5 | * NC selesai dalam 30 hari | * Surat penghargaan bagi supplier, dengan peringkat : Preferred, 1, 2, 3 |
| | B4 Supplier evaluation rate | % | Q | > 95 | * Supplier loyalty | |
| Learning & Growth | L1 Effectiveness of policy, procedure & project | % | Y | >95 | * OTIF Suplier naik | *Penyusunan prosedur/policy/ project yang sederhana dan efektif |
| | L2 Efficiency of policy, procedure & project | \$ | Y | | * saving RM mencapai target | |
| | L3 Training utilization rate | % | Y | > 95 | * Solvability rate naik | * Perencanaan training sesuai keperluan perusahaan & karyawan |