

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Menghadapi semakin ketatnya persaingan, setiap industri memerlukan sistem manajemen operasional yang unggul, terutama didukung oleh pengadaan bahan baku dikelola secara efektif dan efisien.

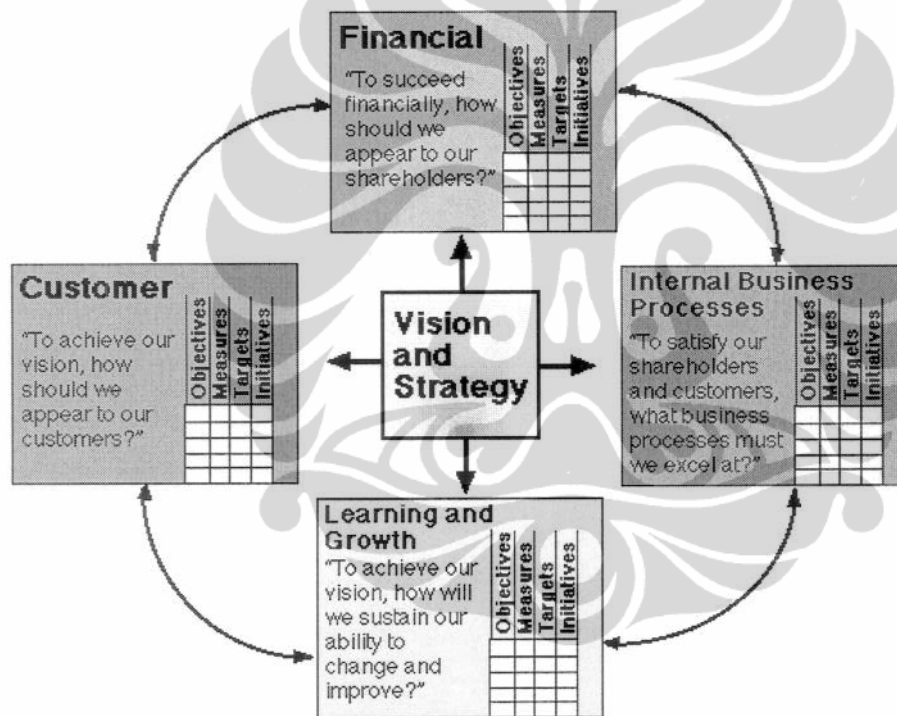
Pengelolaan yang efektif dan efisien dari proses pengadaan bahan baku maupun pendukung yang dilakukan oleh *Procurement*, sangat krusial untuk kelangsungan operasional perusahaan. Pengukuran kinerja *Procurement* merupakan salah satu elemen penting dari aktifitas manajerial. Model pengukuran kinerja menjadi hal penting untuk mencapai target strategi *Procurement* yang selaras dengan strategi perusahaan dalam jangka panjang.

Faktor-faktor penting dibalik kebutuhan pengukuran kinerja *Procurement* adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja yang baik dapat menunjukkan bahwa kinerja *Procurement* selama ini mendukung upaya-upaya perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan.
2. Pengukuran Kinerja akan memungkinkan keunggulan kompetitif dan memberikan kerangka kerja untuk perbaikan terus-menerus (Kumar, et.al 2005)
3. Menunjukkan Akuntabilitas
4. Memenuhi Kebutuhan Pelanggan dan Pendukung dari departemen *Procurement*
5. Meningkatkan Komunikasi internal departemen *Procurement* dengan Perusahaan, (Smith J., 2006)

*Balance Scorecard* BSC, merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan. Konsep BSC membantu menterjemahkan strategi perusahaan kedalam tindakan, pengukuran dan target.

Balance Scorecard (BSC) disusun berdasarkan Visi, misi dan Strategi Perusahaan dalam empat perspektif : Keuangan atau *Financial*, Pelanggan atau *Customer*, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran dan pertumbuhan atau *Learning and Growth*. Di dalam Balance Scorecard, terdapat hubungan sebab-akibat (*Cause-Effect Relationship*) aliran kinerja bisnis dari tingkat yang lebih rendah (*lower level*) ke tingkat yang lebih tinggi (*upper level*) didalam atau diantara 4 perspektif BSC. Implementasi pengukuran kinerja dengan Balance Scorecard dapat digunakan baik di tingkat perusahaan/organisasi, maupun departemen.



Gambar 1.1: Kerangka Kerja Balance Scorecard untuk Penterjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional. Sumber : (Kaplan & Norton, 1996)

Balance Scorecard adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja keuangan masa lalu, Balance Scorecard juga memperkenalkan pendorong kinerja

keuangan masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran nyata.

Balance Scorecard menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke berbagai tujuan dan ukuran (Kaplan & Norton, 1996) Balance Scorecard menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil, apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu, dengan semua faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan.

Dalam penelitian ini, model pengukuran kinerja departemen Procurement mencakup penentuan prioritas KPI departemen Procurement dan prioritas kriteria Pemilihan supplier.

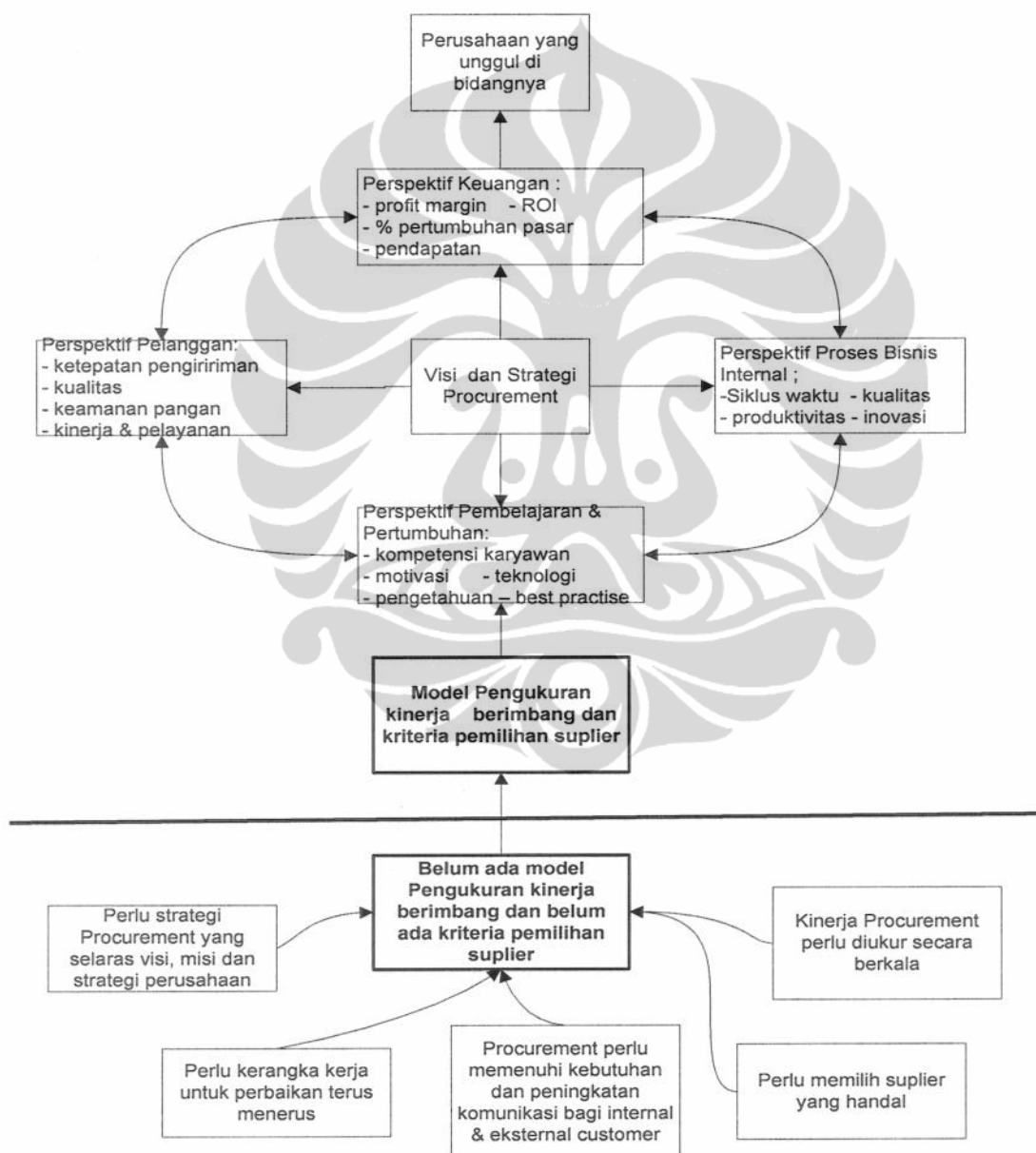
Keputusan dan pilihan yang ditetapkan suatu perusahaan harusnya sejalan dengan strategi perusahaan untuk mencapai manajemen rantai pasokan (*supply chain*) yang efektif. Kelancaran dari rantai pasokan akan tergantung dari kinerja para supplier (*vendor* atau *supplier*). Kemampuan melakukan pemilihan supplier menjadi fungsi terpenting dari seluruh tanggung jawab manajemen *Procurement* dan *supply chain*, sebab memiliki dampak signifikan pada optimalisasi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan harga barang dan jasa yang dibeli. Tren hubungan penjual pembeli saat ini, adalah kolaborasi dan kerjasama atau kemitraan, untuk meningkatkan peran dan kontribusi dari supplier. Kemitraan dengan supplier, akan menjadikan supplier bagian integral dan kompetensi inti perusahaan. Tugas memilih supplier yang tepat juga yang sangat menuntut salah satu dari tiga alasan utama. Pertama, lingkungan bisnis yang dinamis saat ini, karena cepatnya perubahan kondisi pasar, tuntutan pelanggan, tindakan pesaing, dan seterusnya. Di lingkungan bisnis yang lebih dinamis, tugas seleksi supplier menjadi lebih sering dan lebih cepat proses seleksinya, sehingga

memerlukan metode yang tepat untuk mengakomodasi seleksi multi kriteria serta mengevaluasi kembali dasar kemitraan dengan supplier terpilih sebelumnya . Kedua, meningkatnya globalisasi perdagangan dunia dan komunikasi difasilitasi internet meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan sumber barang-barang dari luar negeri. *Sourcing global* meningkatkan jumlah potensial supplier lebih banyak jika dibandingkan dengan pilihan untuk membatasi supplier domestik. Namun, dapat juga meningkatkan kesulitan untuk mendapatkan informasi lengkap tentang potensi supplier. Pembeli mungkin harus mengandalkan sepenuhnya pada informasi yang tersedia untuk umum, khususnya dalam tahap awal mencari supplier baru. Ketiga, calon supplier cenderung perlu dinilai berdasarkan beberapa kriteria dan seringkali kriteria yang ada saling bertentangan. Selain itu, seleksi menjadi rumit oleh fakta bahwa calon supplier yang berbeda mungkin memiliki karakteristik kinerja yang berbeda untuk berbagai kriteria dan elemennya.( Xinxing,et.al, 2009) Sebagai contoh, potensi supplier yang dapat menyediakan bahan baku dengan harga terendah mungkin tidak memiliki kualitas terbaik.

Dalam penelitian ini, penentuan prioritas KPI dalam Procurement scorecard maupun prioritas kriteria pemilihan supplier, keduanya menggunakan metode pengambilan keputusan multi-tujuan yang tak terpisahkan atau multi kriteria yang saling ketergantungan, sehingga perlu untuk memberikan nilai bobot minimal pada beberapa kriteria , dan memaksimalkan bobot kriteria yang lain, sehingga dipilih metode pengambilan keputusan ANP(*analytic network process*). Kelebihan metode ANP: mengakomodasi pengambilan keputusan multi atribut multi kriteria, baik kriteria yang *tangible* (terasa) maupun yang *intangibile*. Kriteria apa saja yang diberi nilai bobot minimal dan nilai bobot maximal didasarkan pada kuesioner dan wawancara praktisi. Dan pencampuran kriteria kuantitatif and kualitatif akan menghasilkan landasan untuk memilih kriteria berdasarkan *trade-off*, daripada mengandalkan keputusan secara *ad-hoc* (tidak dapat disesuaikan)  
Definisi trade-off: adalah sebuah situasi yang melibatkan kehilangan kualitas atau aspek dari sesuatu sebagai imbalan untuk memperoleh kualitas atau aspek lain

## 1.2 Diagram keterkaitan Masalah

Untuk meraih dan mempertahankan keunggulan, khususnya departemen *Procurement* dari suatu perusahaan/organisasi, diperlukan model pengukuran kinerja, yang mencakup alat ukur berupa indikator yang disebut *KPI* yaitu *key performance indicator* dan kriteria dalam memilih supplier.



Gambar 1.2 Diagram keterkaitan Masalah

### 1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan diagram keterkaitan masalah yang telah dijelaskan diatas, maka yang akan dibahas pada penelitian ini adalah: belum adanya model pengukuran kinerja Procurement dan belum adanya kriteria pemilihan supplier, yang bertujuan menilai kegiatan departemen Procurement secara obyektif dan handal.

### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

Memperoleh rancangan model pengukuran kinerja Procurement dengan menetapkan Prioritas KPI *Procurement scorecard* dan Prioritas kriteria pemilihan supplier

### 1.5 Ruang lingkup Penelitian

Pada penelitian ini, dibatasi pada kategori sebagai berikut:

- a. Pengambilan data dan kuesioner dilakukan pada perusahaan multinasional *flavours & fragrances* terbesar, cabang di Indonesia, dengan data tahun 2009
- b. Perancangan *Procurement scorecard* sampai pada penentuan inisiatif strategis/program
- c. Suplier dibatasi hanya untuk bahan baku produksi perasa makanan dan minuman

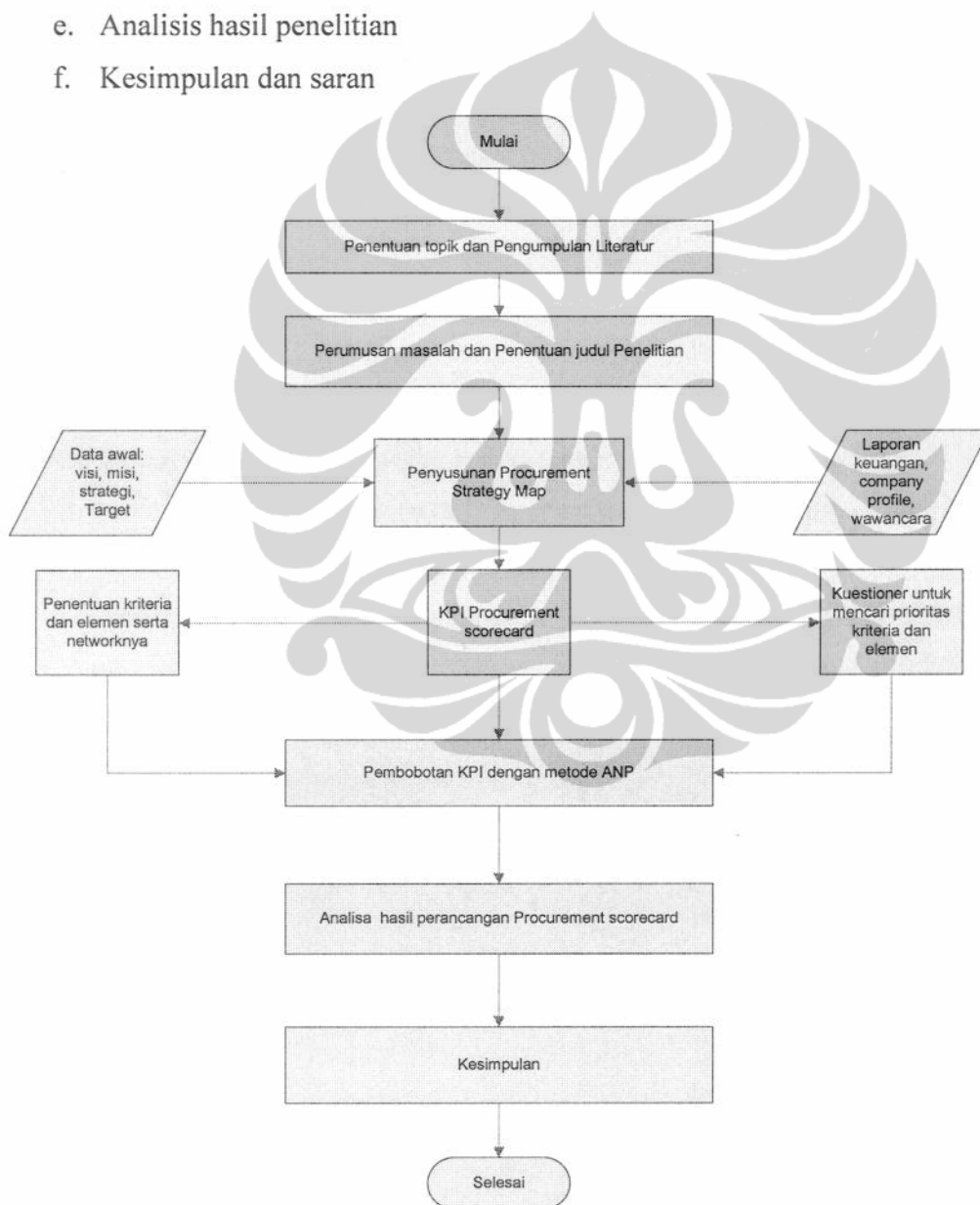
### 1.6 Metodologi Penelitian

Pelaksanaan penelitian menggunakan metode sebagai berikut:

- a. Penentuan topik melalui pengumpulan literatur.
- b. Penentuan Judul penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian dan batasan masalah.
- c. Pengumpulan data awal penelitian berupa: visi, misi dan strategi, profil perusahaan, observasi, review dari laporan tahunan, website perusahaan dan

wawancara multi sumber: Direktur, manajer, praktisi dilapangan untuk menyusun Procurement scorecard dan kriteria pemilihan suplier

- d. Pembuatan kuestioner untuk membentuk *network* atau keterkaitan antar kriteria, penentuan jenis & jumlah kriteria dan elemennya, wawancara ahli untuk pemberian bobot, penentuan prioritas antar kriteria dan elemennya, di olah dengan metode ANP
- e. Analisis hasil penelitian
- f. Kesimpulan dan saran



Gambar 1.3 Diagram Alir Metodologi Penelitian

## 1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini dapat diuraikan menjadi lima bab, sebagai berikut:

### Bab 1 Pendahuluan

Menguraikan permasalahan yang menjadi latar belakang, perumusan masalah yang dihadapi, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika pembahasan

### Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi teori-teori yang menjadi acuan dan pedoman penelitian ini dan analisa yang akan dilakukan. Teori ini diperoleh dari berbagai sumber: antara lain: Jurnal internasional, *teks book*, internet dan sumber lainnya. Mencantumkan pula State of art review tentang pendekatan yang dipakai pada penelitian ini.

### Bab 3 Pengumpulan dan pengolahan data

Menyusun KPI Balanced Procurement scorecard dari visi, misi strategi perusahaan, data perusahaan, hasil wawancara serta kriteria pemilihan suplier. Penyebaran kuesioner serta wawancara dengan praktisi dan pengambil keputusan. Selanjutnya data diolah dengan metode ANP

### Bab 4 Analisa dan pembahasan

Berisi hasil analisa berdasarkan 2 metode yang dipakai dalam penelitian ini. Hasil yang diperoleh meliputi interpretasi dan pembahasan hasil penelitian

### Bab 5 Kesimpulan dan saran

Berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran bagi perusahaan serta penelitian selanjutnya