

BAB 2

MANAJEMEN PENGADAAN

Pada manajemen rantai pasok, aktivitas pengadaan memegang peran yang sangat penting. Semua perusahaan/organisasi pada setiap rantai membutuhkan input barang dan jasa dari pemasok eksternal atau *supplier*. Dalam bab ini akan dibahas cara dan strategi yang perlu diperhatikan organisasi dalam melakukan pengadaan barang dan jasa tersebut. Karena aktivitas pengadaan sangat berpengaruh dan berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas organisasi, sebab dengan pengadaan yang baik, dapat mengadakan barang dan jasa yang diperlukan secara **TEPAT** baik dari aspek jumlah, kualitas, tempat, waktu maupun sumber dan harganya. Pembahasan akan dimulai dari konsep-konsep dasar pada aktivitas pengadaan, strategi pengadaan, perencanaan pengadaan, pemilihan pemasok, negosiasi sampai dengan perikatan dan manajemen kontrak serta evaluasi kinerja pemasok.

Comment [rev1]: Tambahkan perbedaan antara Procurement dan Purchasing

A. Perkembangan Bidang Pembelian

Sejak sebelum tahun 1900-an mulai muncul beberapa publikasi terkait fungsi pembelian di perusahaan, sampai pada 1915 lahir Asosiasi Purchasing yang pada 1965 namanya menjadi *Nasional Association of Purchasing Management* (NAPM). Di Indonesia sendiri asosiasi semacam ini berdiri pada tahun 1999 di sektor perminyakan. Pada perkembangannya, Monczka, Trent dan Handfield membuat periodisasi perkembangan bidang pembelian dalam 150 tahun terakhir :

1. Tahun permulaan (1850 - 1900). Dari beberapa publikasi telah menyinggung tentang pentingnya pembelian, dimana *material man* mempunyai peran menyeleksi, membeli, menerima dan mengirim barang-barang yang diperlukan. Di akhir 1880 ditulis bagaimana penanganan pembelian di

perusahaan kereta api USA yang mendorong pengembangan fungsi pembelian pada tahap awal ini.

2. Periode 1900 - 1939, yang terjadi menjelang Perang Dunia I, pada masa ini peletakan dasar-dasar pengelolaan pembelian terjadi, dengan bermunculannya berbagai literatur tidak hanya pada bidang perkeretaapian, tetapi masa ini lebih banyak untuk pengadaan barang keperluan perang. Pada masa ini Asosiasi Pembelian mulai terbentuk.
3. Periode 1939 - 1946, pada tahun-tahun perang ini fungsi pembelian sangat penting dalam pengadaan barang-barang keperluan perang. Banyak pelatihan pada bidang ini diselenggarakan, dan keanggotaan NAPM juga semakin banyak. Namun pada masa ini fungsi pembelian masih belum mendapat perhatian layaknya kegiatan marketing.
4. Periode 1946 - pertengahan 1960, pada masa inipun fungsi pembelian belum mendapatkan perhatian, justru masih menganggap hanya menghabiskan biaya meski aktivitas ini tidak dapat dihindari. Pada masa ini dua pelopor besar yaitu Ford Motor Company dan General Electric melakukan analisis dari sisi desain dan spesifikasi untuk mengurangi biaya produksi secara menyeluruh.
5. Periode Pertengahan 1960 - akhir 1970, pada era ini industri di Amerika mengembangkan konsep 'material management', Yang mengintegrasikan fungsi pembelian, persediaan, penerimaan, angkutan, Pengendalian mutu, penyimpanan barang, penyisihan barang limbah, dan sebagainya dalam satu otoritas, Dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi saat terjadinya kelangkaan pada masa itu.
6. Periode 1970 - 1999, disebut sebagai era globalisasi, pada era ini kompetisi antar industri sangat ketat sehingga menuntut produksi barang yang berkualitas; persaingan tidak hanya dari sisi produk tetapi juga dari sisi lainnya seperti strategi, teknik produksi dan organisasi; perkembangan teknologi yang sangat cepat yang berakibat pada ada perubahan teknik

dan proses produksi yang juga dituntut harus menyesuaikan; Serta perkembangan teknologi informasi yang mendorong perubahan persepsi dan cara kerja pembelian.

7. Periode setelah 2000, disebut sebagai era manajemen supply chain terpadu, dimana pada masa ini semakin terasa pentingnya mutu dan peran pemasok dalam meningkatkan persaingan dan mencapai tujuan perusahaan. Berbagai upaya ditempuh untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari pengadaan barang di sepanjang rantai pasokannya mulai dari hulu hingga ke hilir, dan persaingan pun tidak hanya ditentukan oleh kualitas satu perusahaan tetapi sangat ditentukan oleh kualitas sepanjang rantai pasoknya. Sehingga persaingan pada industri hilir, sangat ditentukan oleh kualitas penyediaan bahan baku pada industri-industri di hulunya. Hal inilah yang menjadi dasar bahwa aktivitas pengadaan di sepanjang rantai pasok harus benar-benar dikelola.

B. Procurement Sebagai Penentu Daya Saing

Kegiatan pengadaan barang dan jasa mempunyai peranan yang sangat penting di perusahaan, karena pengadaan merupakan salah satu fungsi penting dalam penyediaan berbagai kebutuhan perusahaan baik barang, jasa, maupun perlengkapan yang diperlukan. Pada perusahaan Industri, berbagai bahan baku dan bahan penolong (*material*) yang tepat, perlu diadakan dengan jumlah yang mencukupi (*the right quantity*), mutu yang memadai (*the right quality*), waktu yang tepat saat dibutuhkan (*the right time*), di tempat yang ditentukan (*the right place*), berasal dari sumber yang tepat (*the right source*) dan dengan harga yang wajar dan layak (*the right price*). Aktivitas pengadaan dari bahan-bahan tersebut sangat menentukan keberlangsungan proses produksi yang ada di perusahaan. Jika terdapat ketidaksesuaian pada aspek-aspek di atas, maka akan dapat mengganggu keberlangsungan produksi.

Peran aktivitas pengadaan lainnya adalah sebagai pusat keuntungan (*Profit Centre*) bagi perusahaan. Hal ini merupakan perubahan paradigma yang mendasar, dimana sebelumnya pengadaan dianggap sebagai pusat biaya yang selalu mengeluarkan uang dalam bentuk pembelian bahan, barang dan perlengkapan, namun setelah disadari bahwa pengelolaan yang baik pada aktivitas pengadaan ini, justru akan berdampak pada peningkatan kualitas dan daya saing dari produk yang dihasilkan dan akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Persentase biaya pembelian barang dan jasa merupakan yang paling besar dibandingkan dengan biaya produksi, biaya personil dan biaya lainnya. Pada umumnya perusahaan bisa menghabiskan sekitar 60 sampai 80 persen anggaran untuk pengadaan bahan, barang yang dan perlengkapan. Sehingga dengan pengelolaan pengadaan yang baik maka dapat dilakukan penghematan pada anggaran perusahaan.

Dengan melihat peran penting aktivitas pengadaan selain sebagai faktor pengurangan biaya, juga perusahaan dapat menjamin siklus proses produksi, kecepatan dan ketepatan waktu proses produksi, yang akan berdampak pada adanya jaminan penyerahan produk yang tepat waktu kepada konsumen. Sehingga pengelolaan dan strategi terbaik pada proses pengadaan barang dan jasa perlu dirumuskan dengan baik.

C. Prinsip dan Etika Pengadaan

Agar dapat menyelenggarakan fungsi pengadaan dengan baik, maka pada aktivitas ini perlu dipegang beberapa prinsip-prinsip pengadaan berikut.

1. Efektif, bahwa aktivitas pengadaan harus tepat sasaran, dapat memenuhi kebutuhan barang jasa organisasi.
2. Efisien, bahwa aktivitas pengadaan harus dapat menghasilkan penyediaan barang/jasa yang mempunyai *value* terbaik dengan korbanan sumber daya yang minimal (*the best value for money*).

3. Terbuka, bahwa aktivitas pengadaan terbuka bagi para pemasok yang memenuhi persyaratan.
4. Transparan, bahwa proses aktivitas pengadaan dilakukan secara transparan tanpa ada yang ditutup-tutupi.
5. Bersaing, bahwa pada aktivitas pengadaan memberikan kesempatan untuk bersaing secara sehat.
6. Adil, bahwa pada aktivitas pengadaan memberikan informasi dan perlakuan yang sama bagi seluruh peserta/calon pemasok yang mengikuti proses pengadaan.
7. Akuntabel, bahwa setiap proses pada aktivitas pengadaan harus mampu ditelusuri dan dapat dipertanggungjawabkan.
8. Mengutamakan produk dalam negeri, untuk mendorong peningkatan penggunaan produk dalam negeri dalam rangka mendorong tumbuhnya industri dalam negeri.
9. Mengutamakan produk yang ramah lingkungan, dalam rangka penerapan proses pengadaan yang berkelanjutan (*Sustainable Procurement*).
10. Mengutamakan produk yang ber SNI (Standar Nasional Indonesia), untuk menjaga kualitas produk dan menjadi penghalang masuknya produk-produk impor yang tidak memenuhi standar.

Selain perlu memegang prinsip pengadaan, setiap stakeholder yang terkait dalam proses pengadaan baik bagian *procurement* maupun pemasok, perlu juga memegang teguh etika dalam pengadaan. Prinsip dan etika pengadaan ini mengadopsi dari aturan pengadaan di pemerintah, namun cukup baik juga jika diterapkan pada pengadaan perusahaan. Apapun etika pengadaan adalah sebagai berikut:

1. Tertib dan tanggung jawab.
2. Profesional, mandiri dan menjaga rahasia.
3. Tidak saling mempengaruhi.
4. Menerima dan tanggung jawab.
5. Menghindari *conflict of Interest*.

6. Menghindari dan mencegah pemborosan dan kebocoran dana.
7. Cara menghindari dan mencegah penyalahgunaan wewenang.
8. Tidak menerima, menawarkan dan menjanjikan.

D. Strategi Pengadaan

Strategi pasokan merupakan rencana luas dari tindakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran sehubungan dengan cara dalam mengelola dan berhadapan dengan pemasok. Strategi dapat meliputi jangka panjang, menengah maupun jangka pendek. Strategi pasokan harus memperhatikan: keselarasan dengan strategi organisasi secara keseluruhan, kepastian lingkungan organisasi yang memungkinkan pembelian yang efektif, rencana untuk mencapai tujuan dan target pasokan, serta metode yang digunakan untuk pengadaan tersebut.

Sebagai contoh pentingnya strategi pasokan untuk penyediaan mesin peralatan dalam menghadapi perubahan permintaan konsumen, dalam jangka pendek perusahaan mungkin akan melakukan modifikasi proses atau melakukan sub kontrak dan maklon ke perusahaan lain, namun dalam jangka menengah dan jangka panjang harus dipersiapkan untuk melakukan pengadaan mesin sesuai dengan teknologi dan anggaran perusahaan.

Beberapa hal yang mendasari pentingnya memiliki strategi pasokan diantaranya

1. Jumlah pendapatan atau penghasilan yang dibelanjakan organisasi untuk pengadaan barang dan jasa cukup besar (60 - 80 persen), sehingga perlu benar-benar direncanakan strategi agar tidak terjadi pemborosan, serta untuk mendapatkan barang/jasa yang berkualitas dan kontinuitas pasokan dapat terjaga.
2. Persaingan semakin ketat sehingga perlu senantiasa mengembangkan produk-produk baru yang perlu didukung dengan pasokan bahan baku serta peralatan. Jika tidak disusun strategi yang baik, maka akan sulit untuk bisa mengikuti persaingan tersebut.

Tujuan disusunnya strategi pasokan adalah :

1. Mengurangi dan menghindari biaya. Dengan strategi yang baik, maka perusahaan dapat melakukan penghematan. Perusahaan dapat memanfaatkan skala ekonomi, pengalaman perusahaan serta merancang desain produk/jasa sedemikian rupa agar biaya dapat ditekan, juga menerapkan strategi negosiasi yang sesuai. Contoh skala ekonomi, untuk pembelian dalam jumlah yang banyak, biasanya pemasok akan memberikan potongan harga, sehingga bisa menghemat anggaran perusahaan. Dengan pengalaman yang dimiliki perusahaan, proses produksi dan penggunaan bahan juga dapat lebih efisien. Strategi negosiasi dengan pemasok juga dapat memberikan potongan biaya bagi organisasi.
2. Mengurangi dan menghindari risiko
Risiko pembelian sering timbul dari hubungan dengan pemasok, yang diakibatkan tidak adanya kontak dan kontrol langsung terhadap pemasok. Risiko yang mungkin muncul dalam pengadaan yaitu risiko terlambatnya penyerahan atau tidak diteruskannya barang atau jasa oleh pemasok, risiko kualitas produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi, risiko biaya yang dikeluarkan di atas dari yang dianggarkan, serta risiko nilai yang diperoleh tidak sesuai dengan yang ditawarkan pemasok. Dengan perumusan strategi yang baik, akan dapat memilih pemasok yang dapat dipercaya, yang menyerahkan barang jasa tepat waktu, tepat biaya, tepat jumlah, dan tepat kualitas.

Pada perumusan strategi dapat didekati dengan analisis:

1. Analisis Pengeluaran

Berdasar analisis pengeluaran, bagian pembelian dapat melihat jenis-jenis barang yang menghabiskan anggaran paling besar, dan tentu untuk jenis barang-barang tersebut perlu penanganan pembelian dan perumusan strategi termasuk metode pemilihan, pola kerjasama, strategi negosiasi, dan jenis

kontrak yang tepat. Alat yang dapat digunakan untuk menganalisis pengeluaran adalah analisis pareto (80/20) dan analisis ABC (70/20/10).

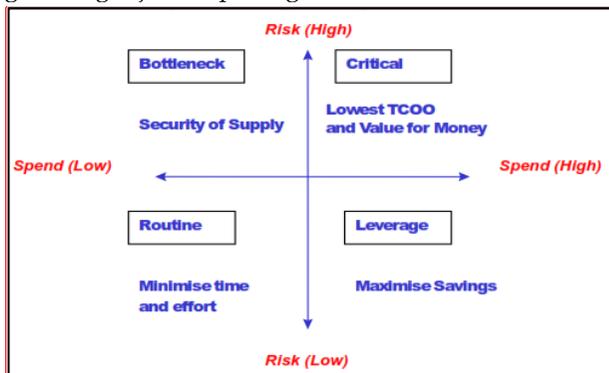
Pada analisis pareto terdapat sekitar 20% jenis barang yang menghabiskan sekitar 80% anggaran perusahaan. Sedang pada analisis ABC terdapat sekitar 10% jenis barang yang menghabiskan sekitar 70% anggaran perusahaan. Sehingga dengan mengetahui kelompok barang tersebut, maka strategi perusahaan dapat lebih fokus menangani jenis-jenis barang tersebut dibandingkan waktu dan fokus perusahaan untuk keseluruhan jenis barang yang diadakan. Karena untuk kelompok barang ini, meski jumlah jenisnya sedikit, namun menghabiskan sebagian besar anggaran, sehingga jika perusahaan melakukan negosiasi yang baik untuk kelompok barang ini, maka akan mendapatkan penghematan dan berdampak signifikan terhadap pengurangan anggaran.

2. Total Biaya Kepemilikan (TCO)

TCO merupakan perhitungan yang mempertimbangkan seluruh biaya yang mungkin timbul selama umur ekonomis suatu barang. Biaya tidak hanya memperhitungkan harga pembelian awal saja, tetapi termasuk biaya pemasangan, biaya pelatihan operator, pemeliharaan, biaya penggantian suku cadang, sampai dengan biaya disposal/pembuangan, yang juga memperhatikan nilai sisa dari barang atau jasa tersebut pada akhir masa ekonomisnya. Perhitungan TCO perlu dilakukan pada saat perusahaan dihadapkan pada beberapa alternatif strategi dan pilihan mesin atau peralatan yang akan diadakan. Dengan menghitung seluruh biaya yang mungkin muncul pada semua alternatif selama umur ekonomisnya, perusahaan dapat memilih strategi apakah akan dilakukan pembelian mesin baru (dengan beberapa pilihan merek), melakukan perbaikan, atau hanya melakukan sewa peralatan, juga dapat memilih barang/jasa terbaik dari alternatif tersebut, dengan metode pengadaan yang terbaik .

3. Analisis Posisi Pasokan

Analisa ini merupakan alat bantu untuk mengelola hubungan antara risiko supply dan potensial penghematan atau keuntungan, agar dapat mengelola pembelian secara efektif, dengan melihat keseimbangan antara risiko akibat tidak tersedianya barang/jasa atau karena rendahnya kualitas, dengan kontribusi terhadap penghematan atau keuntungan yang dapat dilakukan dalam proses pengadaan. Alat bantu yang biasa digunakan untuk penentuan posisi pasokan yaitu Matrik Kraljic. Dengan menggunakan matrik dapat memetakan barang-barang yang diadakan di organisasi berdasarkan tingkat risiko dan kontribusi penghematan/nilai pengeluarannya (Kusumawati, 2018). Berdasar tingkat risiko dan nilai pengeluaran, maka matrik dibagi menjadi empat kuadran yaitu kelompok barang *routine*, *bottleneck*, *leverage* dan *critical* dengan masing-masing tujuan seperti gambar berikut :



Comment [rev2]: Mohon jelaskan gambar ini

Gambar xx. Posisi Pasokan dan Tujuan Strateginya per kategori pasokan organisasi dan kerjasama dengan pemasoknya. Secara ringkas strategi untuk masing-masing posisi adalah sebagai berikut :

- Routine* : dengan kondisi pemasok yang banyak, risiko dan pengeluaran yang rendah, maka metode pembelian cukup dilakukan dengan pembelian langsung untuk

meminimalkan waktu dan upaya. Pengguna akhir dapat memesan langsung ke pemasok, atau dilakukan penggabungan barang dan melakukan kontrak jangka panjang dengan satu pemasok atau stockist terdekat.

- b. *Bottleneck* : dengan kondisi pemasok yang sedikit dan sedikit alternatif, maka perusahaan perlu mendapat jaminan pasokan, sehingga perusahaan perlu menjalin hubungan baik dengan pemasok, dan bisa menjaminkannya dengan kontrak jangka panjang. Sebaiknya perusahaan mencari alternatif pemasok baru.
- c. *Leverage* : pemasok pada kelompok ini banyak, sehingga memberikan penawaran yang bersaing. Sasaran dan ukuran keberhasilannya adalah memaksimalkan penghematan, sehingga dengan negosiasi yang baik akan sangat berguna untuk mencapai sasaran tersebut.
- d. *Critical* : dengan kondisi sedikit sumber pasokan, kualitas dan ketersediaan sangat penting serta pembelanjaan yang tinggi, maka perusahaan perlu menjaga pasokan dengan pemasok yang menawarkan nilai uang (*value for money*) tertinggi dan total biaya kepemilikan (TCO) terendah. Negosiasi perlu dilakukan dengan baik, dan kontrak kerjasama sebaiknya jangka panjang. Untuk menjaga kualitas pasokan dan hubungan dengan pemasok, maka perlu dilakukan pengukuran kinerja pemasok.

E. Perencanaan dan Persiapan Pengadaan

Dalam melakukan kegiatan, pekerjaan dan mencapai tujuannya, suatu organisasi membutuhkan berbagai barang dan jasa yang sering harus dipenuhi dari pemasok eksternal. Produk atau jasa ini dapat berupa apa saja dari produk sehari-hari seperti kertas, ATK, furniture, komputer, sampai dengan bahan baku, juga mesin dan peralatan yang dibutuhkan oleh pabrik. Barang dan jasa inilah yang dibutuhkan oleh pengguna/user yang tentu berbeda-beda, dan

agar dapat tepat sasaran, maka kegiatan pengadaan tersebut perlu direncanakan dengan baik.

Pada tahap perencanaan pengadaan, aktivitas yang butuh dilakukan adalah identifikasi kebutuhan pengguna, penetapan jenis barang/jasa yang akan diadakan, cara pengadaannya, penganggaran, dan penentuan waktu pemanfaatan barang/jasa yang akan digunakan untuk menentukan waktu pengadaan.

1. Identifikasi Kebutuhan

Karena pengguna yang mengetahui paling banyak mengenai apa yang diinginkannya, proses ini biasanya dilakukan oleh pengguna. Ketika kebutuhan telah diidentifikasi, produk dan jasa kemudian harus dijelaskan. Kebutuhan harus diuraikan dengan jelas untuk memastikan bahwa produk dan jasa yang dibeli adalah memang yang diperlukan oleh organisasi. Jika kebutuhan tidak dinyatakan atau diuraikan dengan jelas dan tepat maka dapat mengakibatkan biaya ekstra (pemborosan), keterlambatan waktu yang akhirnya dapat mengganggu proses internal atau proses produksi.

Pembeli (Bagian *Procurement*) sangat tergantung pada pengguna barang/jasa yang menentukan dan mengkomunikasikan kebutuhan mereka. Namun demikian pembeli mempunyai peran penting dalam mengidentifikasi dan menilai masalah komersial yang relevan. Pembeli harus proaktif mencari informasi di pasar pasokan, dan jika menemukan alternatif barang/jasa lain yang lebih baik, maka dapat mengusulkannya kepada pengguna.

Pada identifikasi kebutuhan dapat didekati dengan 5W + 2H : What, Why, When, Where, Who, How Much, How to Procure. Barang/jasa apa yang akan diadakan? mengapa melakukan pengadaan barang/jasa tersebut? kapan barang/jasa tersebut diperlukan? dimana diperlukannya? siapa kira-kira pemasok yang akan memenuhinya? berapa jumlahnya? dan dengan cara apa mengadakannya?

2. Penetapan Jenis Barang/Jasa yang akan Diadakan

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari pasar pasokan, bagian procurement bersama dengan pengguna menentukan jenis barang atau jasa yang akan diadakan, dengan tentu memperhatikan strategi pengadaan yang telah dirumuskan.

3. Cara Pengadaan

Pada penentuan cara pengadaan, di perusahaan biasanya dihadapkan pertanyaan yaitu *make or buy* ? Pengguna dan bagian pengadaan mempunyai pilihan apakah perusahaan akan melakukan sendiri penyediaannya (swakelola), ataukah akan melakukan pembelian kepada pihak eksternal (*suppliers*).

4. Penganggaran

Anggaran pengadaan yang disusun tentu perlu mempertimbangkan beberapa hal yaitu strategi perusahaan, ketersediaan anggaran di perusahaan, kebutuhan spesifikasi barang/jasa, biaya barang/jasa tersebut, biaya pendukung dan biaya administrasi yang diperlukan untuk proses pengadaan.

5. Penentuan waktu pemanfaatan barang/jasa perlu direncanakan, karena akan menentukan waktu pengadaan dilakukan, dengan memperhatikan *lead time* dari barang/jasa yang akan diadakan.

Setelah disusun perencanaan pengadaan, berikutnya perlu dipersiapkan berbagai hal untuk melakukan pemilihan pemasok. sebelum melakukan pemilihan, perlu disusun spesifikasi dari barang/jasa yang akan diadakan, harga perkiraan dari barang/jasa tersebut, juga perlu mempersiapkan Draft Kontrak, juga berbagai dokumen lainnya seperti dokumen pemilihan pemasok. Spesifikasi teknis, mendetail atau proses, yaitu suatu uraian lengkap yang mendetail mengenai apa yang dibutuhkan, dengan menguraikan bagaimana dan dari bahan apa barang tersebut dibuat dan dimensi barang tersebut, yang dapat mencakup karakteristik fisik (dimensi), detail desain, bahan, metode produksi, syarat pemeliharaan, dsb. Spesifikasi ini akan menghadirkan barang yang spesifik, tidak standar, harga lebih tinggi. Untuk menghindari kesalahan, maka kebutuhan perlu diuraikan dengan jelas dan tepat sehingga pemasok dapat memahaminya tanpa menafsirkannya sendiri.

- a) Spesifikasi fungsional, menguraikan tugas atau hasil yang diinginkan dengan fokus pada apa yang ingin dicapai, tanpa menguraikan metode untuk mencapai hasil yang dimaksud. Dalam hal ini pemasok dapat menggunakan keahliannya sendiri untuk menawarkan alternatif, sejumlah solusi dengan biayanya. Pemasok mengambil risiko yang besar dengan solusi yang ditawarkan. Karena solusi yang ditawarkan pemasok dapat beragam, sehingga penilaian penawaran menjadi lebih sulit dan membutuhkan ketelitian.
- b) Spesifikasi kinerja, yaitu menguraikan parameter kinerja yang dibutuhkan dengan menjelaskan rincian mengenai input dan output operasi, tanpa menjelaskan bagaimana kinerja tersebut dicapai, seperti tingkat kualitas, tingkat kinerja maksimum/minimum (*service level*), tingkat keamanan, dsb. Pada spesifikasi ini pemasok didorong menggunakan keahliannya untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Dalam hal ini ukuran kinerja menjadi yang utama, harus jelas dan disepakati bersama.
- c) Spesifikasi jasa, digunakan untuk mendeskripsikan jasa yang dibutuhkan mencakup definisi jasa, bagaimana penyediaannya, bagaimana jasa di pantau, tanggung jawab klien, lokasi, standar yang diperlukan, mekanisme pembayaran, sampai pelaporan .

Penulisan spesifikasi tergantung pada jenis spesifikasi, contohnya spesifikasi berdasarkan nama merek akan lebih singkat dibandingkan dengan spesifikasi berdasar proses yang lebih detail, lebih panjang dengan banyak sub bagian. Spesifikasi perlu ditulis secara jelas, singkat, komprehensif, benar, dan konsisten. Spesifikasi harus mudah dipahami dan dikomunikasikan dan dipastikan tidak ada kesalahpahaman pada pihak pemasok tentang apa yang harus disediakan.

1. Penyusunan Harga Perkiraan (*Owner Estimate*)

Comment [rev3]: Sebutkan rincian dari kegiatan pemasok

Penyusunan Harga Perkiraan (*owner estimate*) merupakan salah satu langkah strategis dalam pengadaan barang/jasa, yaitu merupakan hasil perkiraan atau estimasi harga yang wajar dan dapat dipertanggungjawabkan dari suatu pekerjaan barang/jasa yang akan diadakan. Harga perkiraan digunakan sebagai suatu acuan yang menjadi dasar dalam penilaian kewajaran harga, juga sebagai batas harga tertinggi penawaran pemasok, dan alat untuk melakukan negosiasi penawaran baik teknis maupun harga.

Kesalahan dalam penyusunan harga perkiraan sering menjadi celah tindak korupsi di organisasi dengan cara penggelembungan harga atau *mark up* terhadap harga perkiraan. Salah satu pola kesalahan dalam penyusunan HPS dapat terdeteksi dari unit-price yang tidak realistis, meski kesalahan penyusunan harga perkiraan tidak selalu berimplikasi pada tindak pidana korupsi (Rachmania, 2020).

Agar harga perkiraan dapat dipertanggungjawabkan, maka penyusunan harga perlu didukung oleh data yang dapat dipercaya, seperti : harga pasar, harga historis atau harga pada kontrak-kontrak sebelumnya, harga pada kontak sejenis, harga standar pemerintah, harga proposal/*quotation* dari pemasok, serta harga sasaran yang merupakan hasil perkiraan perhitungan biaya produksi yang dikeluarkan untuk pembuatan barang atau jasa tersebut.

Harga perkiraan yang ditentukan perlu dipastikan sampai barang atau jasa tersebut dapat digunakan oleh organisasi, sehingga semua komponen biaya pendukung dalam pengadaan barang dan jasa tersebut perlu dipertimbangkan tidak hanya sebatas harga beli barang, tetapi biaya lainnya seperti biaya pengiriman sampai dengan lokasi, biaya pemasangan mesin/peralatan yang diadakan, biaya pelatihan operator, pajak, dan sebagainya sampai dengan barang/jasa tersebut dapat dimanfaatkan.

2. Penyusunan Draft Kontrak (*Contract Drafting*)

Tahapan penting dalam proses pengadaan adalah membuat perjanjian dengan pemasok dalam menyediakan produk dan jasa. Kontrak dalam bisnis cenderung berbentuk tertulis dan terdapat beberapa fungsi yang penting, seperti menetapkan kewajiban baik bagi pembeli dan pemasok, menjelaskan detail perjanjian misalnya: spesifikasi atau lingkup pekerjaan, jumlah/kuantitas, harga, tanggal penyelesaian, tempat penyerahan, tanggal dan syarat pembayaran, hak dan kewajiban kedua belah pihak, klausul jika terdapat wanprestasi dari kedua belah pihak, penyelesaian jika ada perselisihan, peraturan yang digunakan, serta persyaratan umum dan khusus lainnya yang disesuaikan dengan pekerjaannya. Dalam penyusunan draft kontrak, perlu dipikirkan rencana kontijensi yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang akibat berbagai risiko pengadaan. Persyaratan kontrak pada umumnya telah direncanakan sebelum meminta pemasok untuk menyampaikan penawaran untuk produk atau jasa yang dibutuhkan.

F. Pemilihan Pemasok

Metode pemilihan adalah cara pemilihan calon pemasok dengan mengikuti tahapan tertentu agar mendapatkan penawaran yang bisa sesuai dengan kebutuhan pengguna barang/jasa. Metode pemilihan ini juga sangat menentukan efektifitas dan efisiensi dari suatu proses pengadaan. Agar suatu pembelian produk berupa barang/jasa bernilai tinggi dan efisien, maka perlu menentukan beberapa kriteria yang objektif untuk digunakan agar dapat mengambil keputusan yang rasional. Penentuan metode pemilihan sangat ditentukan oleh beberapa kondisi seperti tujuan pengadaan, posisi pasokan dan rencana pengadaan, besarnya anggaran, juga jenis barang/jasanya.

Beberapa istilah berikut merupakan metode pemilihan pemasok yang sering digunakan dalam proses pengadaan di perusahaan, seperti :

1. *Direct Procurement* (Pengadaan langsung)

Direct Procurement merupakan metode pengadaan yang mudah dan umum dilakukan oleh setiap perusahaan. Pada metode ini pemasok yang dipilih adalah yang memberikan upaya paling minimal bagi perusahaan. Biasanya diterapkan untuk barang-barang yang rutin dengan spesifikasi yang umum, risikonya kecil dan jumlah pembeliannya tidak terlalu besar. Karakteristik penyediaannya adalah jumlahnya banyak, sehingga perusahaan bisa dengan mudah menentukan pemasok yang memberikan kemudahan, dan kecepatan pengadaan.

2. Tender dan e-Tender Pengadaan Barang

Kegiatan ini bertujuan untuk mengumpulkan sejumlah pemasok yang akan mengajukan penawaran harga dan barang. Perusahaan akan memilih pemasok yang sesuai dan vendor terpilih akan menjadi mitra bisnis dalam proses pengadaan. Tender berawal dari undangan untuk mengikuti tender. Setelah itu, peserta undangan mengajukan proposal teknis dan mengajukan penawaran harga dan solusi terbaik.

Pada proses tender, panitia mempunyai berbagai kriteria yang akan menjadi dasar penentuan pemasok terbaik. Setiap kriteria harus dicantumkan pada dokumen tender secara jelas bagaimana proses evaluasinya dan perlu disampaikan/dijelaskan kepada calon pemasok jika dilakukan rapat penjelasan (*Aanwijzing*). Beberapa kriteria teknis yang sering digunakan sebagai dasar memilih pemasok yaitu pemenuhan spesifikasi dan dokumen teknis, pengalaman mengerjakan pekerjaan, perlengkapan/peralatan yang dibutuhkan, tenaga ahli yang dibutuhkan, metode pengerjaan pekerjaan, metode dan waktu pengiriman, Harga, dan sebagainya. Kriteria ini, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi

pengadaan barang/jasa pada perusahaan. Karena kriteria tersebut akan menjadi acuan bagi panitia tender pada tahap evaluasi, sehingga kriteria tersebut pada dokumen tender perlu jelas sub kriteria, pembobotan serta nilai untuk masing-masing kriteria/sub kriteria nya.

Dengan berkembangnya teknologi informasi dan tuntutan peningkatan efisiensi pada kegiatan pengadaan, metode tender telah berkembang menjadi e-tendering yang lebih modern dan praktis. Alurnya sama dengan proses tender konvensional, namun metode ini menggunakan sistem dan internet sehingga, setiap pihak yang terkait tidak perlu bertatap muka pada setiap tahapan tender. Beberapa kelebihan dari e-tendering adalah meminimalkan waktu proses pemilihan, mengurangi biaya, mengurangi interaksi antara *buyer* dan *supplier* yang dimungkinkan akan terjadi penyimpangan, menghindari *post bidding*, lebih transparan, juga mengurangi konsumsi kertas dan kebutuhan SDM. Namun kelemahan dari e-tendering adalah bahwa perusahaan harus menyiapkan perangkat baik *hardware* maupun *software* serta SDM untuk menjalankan sistem tersebut, sehingga tentu hal ini akan mengeluarkan biaya yang cukup besar.

3. Request for Proposal

Request for proposal adalah metode pengadaan yang dilakukan oleh perusahaan dengan mengirimkan permintaan formal berupa pengajuan proposal. Biasanya, hal ini akan dilakukan ketika perusahaan membutuhkan pengadaan jasa. Permintaan akan dikirimkan ke sejumlah vendor yang sesuai dengan kriteria kebutuhan. Vendor yang tertarik akan menjawab permintaan tersebut dengan memberikan proposal dan penawaran harga. Penawaran yang telah disepakati melalui proses negosiasi, akan berlanjut ke tahap kerjasama.

4. Request for Quotation

Diantara semua metode pemilihan yang ada, *request for quotation* merupakan metode yang paling mudah dan simpel.

Perusahaan tidak perlu melakukan penawaran secara resmi karena, mereka hanya tinggal mengirimkan dokumen permintaan *quotation* kepada beberapa vendor sesuai dengan keinginan. Dari penawaran yang ada, perusahaan akan mengkaji proposal vendor dengan harga dan barang sesuai kebutuhan. Jika sesuai, pihak perusahaan akan menawarkan surat kerjasama kepada vendor yang diinginkan.

G. Strategi Negosiasi Perusahaan

Proses negosiasi dilakukan untuk memperoleh kesepakatan antara pembeli dan pemasok. Negosiasi adalah proses yg terjadi antara dua orang/kelompok atau lebih, dimana mereka saling berbagi perhatian dan minat untuk mencapai persetujuan yang saling menguntungkan. Masing-masing pihak memiliki daya tawar yang cukup untuk mendukung kepentingannya. Seorang negosiator harus memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan dan intuitif dalam melakukan proses negosiasi.

Negosiasi merupakan cara yang lebih baik untuk mencapai solusi, dibandingkan penyelesaian atau tuntutan secara hukum atau jalan damai (arbitrase). Dengan negosiasi akan membantu pihak yang terlibat tidak hanya mencapai pemecahan masalah, namun juga mempertahankan dan meningkatkan hubungan/relasi, reputasi, dan profesionalisme, juga mengurangi tingkat stress akibat adanya konflik antara pembeli dan pemasok.

Untuk meningkatkan capaian tujuan negosiasi, perlu memperhatikan tahapan negosiasi yaitu:

1. Persiapan dan perencanaan, Di tahap ini perlu dirumuskan apa tujuan negosiasi dan alasannya, juga perlu merumuskan alternatif terbaik yang ingin dicapai (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), buat kerangka tujuan dan strategi.
2. Penyusunan Agenda dan Aturan Dasar negosiasi, yang harus disepakati kedua pihak, termasuk apa yang akan dilakukan bila persetujuan tidak tercapai (kontingensi)

3. Penyampaian kondisi para pihak. Bagaimana kondisi, pokok perhatian dan siapkan pertanyaan untuk memahami pokok perhatian pihak lain, serta sampaikan informasi yang relevan untuk mendukung kondisi kita.
4. Perundingan dan pemecahan masalah, dimana para pihak harus fokus pada permasalahan dan pemecahan masalah ke depan, membuat pilihan solusi yang mendukung keuntungan bersama, sehingga *win-win solution* dalam tercapai.
5. Penutup dan Implementasi. Para pihak menyampaikan kesimpulan apa yang telah disepakati, tegaskan kembali poin-poin kunci untuk memastikan persamaan pemahaman, tuangkan kesepakatan dalam bentuk tulisan, dan pastikan semua pihak menandatangani hasil kesepakatan.

H. Kontrak dan Manajemen Kontrak

Kontrak atau perjanjian adalah kesepakatan antara dua orang atau lebih mengenai hal tertentu yang disetujui oleh mereka (pasal 1313 KUH Perdata). Untuk dapat dianggap sah secara hukum, ada 4 syarat yang harus dipenuhi yaitu adanya kesepakatan para pihak, kecakapan para pihak, mengenai hal tertentu yang dapat ditentukan secara jelas, sebab/causa yang diperbolehkan secara hukum.

Pada pengadaan barang/jasa, setelah proses pemilihan pemasok selesai dengan terpilih dan ditunjuknya supplier, berikutnya adalah tahap penandatanganan kontrak. Draft kontrak yang telah disusun dikaji dan difinalkan serta dilakukan perikatan antara kedua belah pihak sesuai dengan lingkup kontrak, syarat umum dan syarat khusus yang telah disusun. Kegiatan pengadaan tidak berhenti sampai dengan ditandatanganinya kontrak, namun sampai dengan diterimanya barang/jasa oleh pembeli dan pengguna. Untuk menjamin pelaksanaan kontrak berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan manajemen kontrak (*contract management*), sebagai proses pengelolaan segala hal atau aspek yang berhubungan dengan kesepakatan antara dua belah pihak.

Pada tahap ini, monitoring dan evaluasi kinerja pemasok perlu dilakukan yang meliputi evaluasi kualitas, evaluasi pengiriman, juga evaluasi manufaktur. Proses evaluasi ini dapat dilakukan dengan pengisian angket ataupun dengan kunjungan ke pemasok untuk melihat proses penyediaan barang yang kita pesan.

Dalam pelaksanaan kontrak, segala kemungkinan perubahan dapat terjadi. 'Variasi' dipakai untuk mengacu pada perubahan apapun yang dibuat pada suatu kontrak, seperti akibat perubahan spesifikasi, penyesuaian lingkup pekerjaan, penambahan/pengurangan kuantitas. Variasi sedapat mungkin dihindari, karena variasi pada kontrak cenderung mengakibatkan adanya kenaikan biaya dan keterlambatan penyelesaian kontrak, sehingga perlu dilakukan pengendalian kontraktual secara ketat terhadap variasi yang dilakukan terhadap kontrak. Pembeli harus selalu mencantumkan suatu klausul yang mencakup variasi untuk memperkecil risiko yang berkaitan dengan biaya dan waktu.

Suatu hal yang umum dalam pengelolaan kontrak adalah kemungkinan timbulnya perselisihan di antara pembeli dan pemasok. Sebagian besar klaim dan sengketa dapat diselesaikan melalui musyawarah untuk mufakat dengan mengacu pada suatu kesepakatan. Namun kadang tidak bisa dielakkan, jika persengketaan tidak dapat diselesaikan melalui musyawarah, maka dapat menggunakan pihak ketiga melalui proses arbitrase, atau lebih jauh lagi melalui proses litigasi (peradilan).

I. Melakukan pembayaran

Setelah pembeli menginformasikan bahwa pesanan telah lengkap, maka pembayaran harus dilakukan sesuai dengan syarat pembayaran yang telah disepakati. Pembayaran segera tentunya dapat menarik diskon dari harga yang disepakati. Bagian pembelian perlu memberikan keterangan pembayaran kontraktual kepada bagian keuangan, untuk menjaga agar tidak terjadi keterlambatan pembayaran kepada pemasok. Karena keterlambatan pembayaran kepada pemasok hanya akan

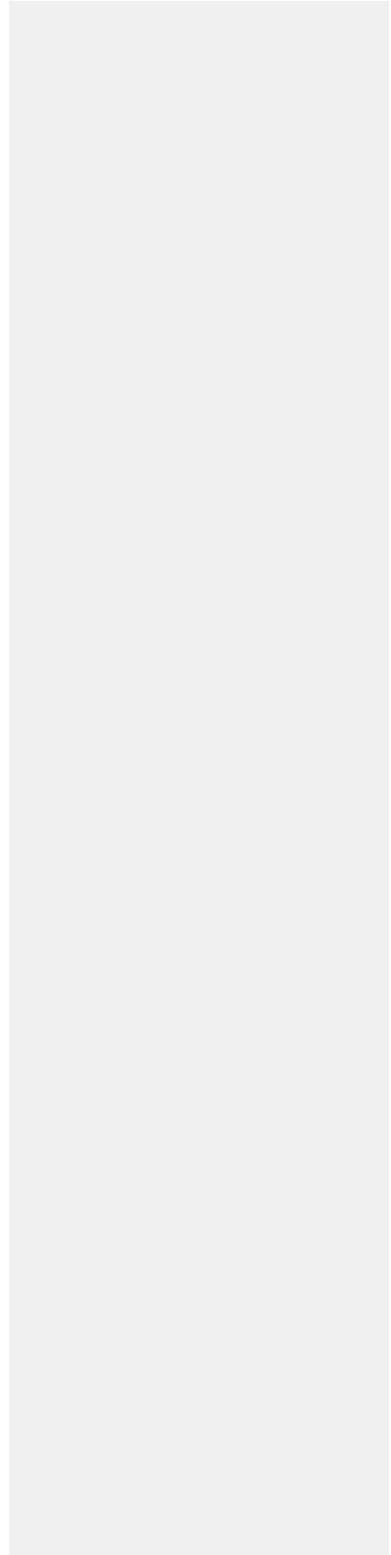
membahayakan hubungan pemasok. Demikian juga informasi terkait ketidaksesuaian saat penerimaan barang pun perlu dikonfirmasi, agar pembayaran maupun nota kredit sesuai dengan barang yang diterima.

J. Evaluasi Kinerja dan Mengelola Hubungan dengan Pemasok

Teori pembelian yang paling modern mengarah pada pengembangan hubungan yang lebih kokoh dan berarti (kemitraan) dengan pemasok merupakan kunci keberhasilan (Thomson, 2012). Saat ini Pembeli dianggap berhasil, tidak pada saat mereka mendapatkan harga yang tepat tetapi ketika mereka dapat menambah nilai yang berarti, dalam hal ini total biaya kepemilikan, atau biaya seumur hidup dan atau nilai uang terbaik. Selain itu, juga kemampuan untuk menjalin hubungan yang dapat menghilangkan barang yang tidak berguna serta kegiatan yang tidak menambah nilai.

Memilih pemasok yang tepat menjadi tugas utama dan penting fungsi Pembelian yaitu dengan proses Evaluasi Pemasok, yang merupakan “Analisis sistematis kemampuan Pemasok untuk memastikan bahwa mereka dapat memenuhi kebutuhan pembeli”. Hal ini memerlukan hubungan antara pemasok dan pengelola pengadaan untuk menentukan apakah suatu hubungan bisnis akan saling menguntungkan. Untuk memastikan kinerjanya sesuai dengan kontrak, maka perlu dilakukan monitoring, dan pengukuran kinerja. Mengevaluasi kinerja sehari-hari merupakan suatu perpaduan penilaian subjektif mengenai kinerja pemasok yang sedang berjalan baik dari pelanggan, tempat penyimpanan, akun, ahli teknologi, produksi, personel internal, atau dari tim pengadaan. Beberapa ukuran kinerja yang dapat digunakan adalah dilihat dari kualitas, kinerja penyerahan secara tepat waktu, kinerja harga yang bersaing, kecepatan respon, layanan purna jual, aspek pembayaran. Ukuran-ukuran ini dapat menjadi dasar pemeringkat vendor dan catatan kinerja pemasok yang sedang berlangsung. Dengan adanya evaluasi ini, diharapkan kinerja pemasok dapat

terjadi dengan baik, dan kegiatan pengadaan dapat efektif dan efisien.



DAFTAR PUSTAKA

- Baily, P, Farmer, D, Crocker, B, Jessop, D, and Jones, D. (2015) *Procurement Principles and Management Eleventh Edition*. United Kingdom : Pearson Education Limited
- Indrajit, R. E. dan Djokopranoto, T. (2005) *Strategi Manajemen Pembelian dan Supply Chain*. Jakarta: Grasindo.
- Kusumawati, A, Puspitasari, D. (2018) *Analisis Positioning Item Pengadaan Menggunakan Kraljic Portfolio Matrix. (Studi Kasus : PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Purwokerto : Teknik Industri, Universitas Diponegoro.
- Monczka, Trent, and Handfield (2002) *Purchasing and Supply Chain Management. 2nd edition. USA: Thomas Western Thomson Learning*.
- Rachmania, S.N. (2020) *Kesalahan Penyusunan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) Dalam Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Yang Berimplikasi Tindak Pidana*. Jurisdiction Vol. 3. Universitas Airlangga.
- Thompson, R. (2012) *Essential Procurement Skills : Standard Programme Notes*. Jakarta : ISP3 - LKPP

PROFIL PENULIS



DR. Indrani Dharmayanti, SP. MSi adalah

Dosen Politeknik APP Jakarta pada Program Studi Manajemen Logistik Industri Elektronika. Pendidikan S1 ditempuh di Institut Pertanian Bogor (IPB) dan lulus pada tahun 1998 dari Program Studi Agribisnis. Kemudian melanjutkan master di Sekolah Pascasarjana IPB pada Program Studi Pengelolaan Sumberdaya Pesisir dan Lautan, lulus pada tahun 2006 dan kemudian melanjutkan program doktoral di Fakultas Teknologi Industri Pertanian IPB, dan lulus pada tahun 2015.

Pengalaman pengajaran dan penelitian di Lembaga Pendidikan negeri dan swasta sejak tahun 2009 pada bidang manajemen jasa, pengadaan barang dan jasa, riset operasi, metode penelitian, ekonomi teknik, sistem manufaktur dan psikologi industri.

Pengalaman pada bidang pengadaan barang dan jasa dimulai sejak tahun 2006, mulai terlibat dalam berbagai tender pada pengadaan barang dan jasa pemerintah di Kementerian Perindustrian. Sejak tahun 2010 hingga saat ini penulis merupakan instruktur pengadaan barang/jasa dibawah pembinaan Lembaga Kebijakan Barang Jasa (LKPP), dan juga pernah mengikuti *Essential Procurement Skills Course* yang diselenggarakan oleh LKPP bekerjasama dengan AusAid dalam *Indonesia Strengthening Public Procurement Program* (ISP3) pada tahun 2011-2012. Sejak tahun 2018 bergabung di Program Studi Manajemen Logistik dan mengampu Mata Kuliah Teknik Pengadaan.