

BAB I PENDAHULUAN

Evaluasi kinerja pemasok menjadi salah satu faktor penting dalam *supply chain* karena merupakan salah satu strategi perusahaan untuk mengetahui kinerja masing-masing pemasok untuk dijadikan mitra strategis dalam pemenuhan ketersediaan barang dan/atau jasa untuk pemenuhan pelayanan kepada pelanggan. Demikian halnya dengan PT. (Persero) Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM), Perusahaan yang bergerak di bidang informasi dan telekomunikasi di Indonesia maupun regional, selalu mengukur kinerja pemasok untuk memperoleh pemasok strategis dalam mendukung pemenuhan perangkat telekomunikasi yang akan dioperasikan. Tersedianya data penilaian pemasok akan memudahkan bagian *logistik* atau pengadaan untuk memperoleh informasi pemasok-pemasok yang baik yang akan diundang untuk mengikuti pengadaan berikutnya.

I.1 Latar Belakang

Seiring dengan kemajuan teknologi yang sudah ada selama ini tanpa disadari telah menghasilkan kehidupan yang semakin kompleks. Kondisi dimasa lalu yang melatar belakangi sebuah perusahaan *supplier* atau pemasok menggunakan perkiraan dan terkadang tidak sesuai dengan permintaan pasar, mulai dari pengaturan *inventory*, pengiriman produk hingga pemenuhan akhir ke konsumen. Saat ini keadaan tersebut mulai berubah karena dari pihak pelaku industri sudah mulai sadar akan perlunya kolaborasi dengan mitra, seperti pemasok, distributor, dan pelanggan, baik itu pelanggan bisnis maupun individu. Pelanggan dan pemasok berkumpul secara bersama-sama dalam membicarakan keuntungan, kebutuhan yang lebih baik atas proses *Supply Chain Management (SCM)* berikut sistemnya yang jelas lebih banyak bermanfaat dan menguntungkan dunia bisnis. Pelaku industri juga sadar bahwa untuk menyediakan produk yang murah, berkualitas, dan cepat, perbaikan di internal perusahaan tidaklah cukup. Peran dari pemasok, perusahaan transportasi dan jaringan distributor sangat dibutuhkan. Kesadaran akan adanya produk murah, cepat dan berkualitas inilah yang membuat lahirnya konsep SCM pada tahun 1990-an (Pujawan dan Mahendrawati, 2010).

SCM sendiri dapat didefinisikan adalah serangkaian kegiatan yang meliputi koordinasi, penjadwalan, dan pengendalian terhadap pengadaan, produksi, persediaan dan pengiriman produk ataupun layanan jasa kepada pelanggan dan pengolahan informasi mulai dari customer hingga pemasok. Untuk singkatnya SCM merupakan mekanisme yang menghubungkan semua pihak sampai menghasilkan sebuah produk. Pihak yang ikut serta dalam proses pengadaan (*procurement*) adalah yang bertanggung jawab untuk mengadakan dan memberikan hasil produksi ke pelanggan pada waktu dan tempat yang tepat dengan cara yang paling efisien.

Pengadaan (*procurement*) merupakan salah satu komponen utama SCM. Selain itu beberapa komponen lainnya yaitu pelanggan (*customer*), perencanaan (*planning*), persediaan (*inventory*), produksi (*production*) dan transportasi (*transportation*). Tujuan dari pengadaan adalah menyediakan *input* berupa barang ataupun jasa yang dibutuhkan dalam kegiatan produksi serta kegiatan lain dalam perusahaan menurut (Pujawan dan Mahendrawati, 2010).

TELKOM adalah salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang Telekomunikasi yang tentunya tidak terlepas dari Bidang *Procurement* atau Pengadaan perangkat Telekomunikasi dan sarana pendukung. TELKOM berdasarkan berita dari (Tribun , 2019) mendapat peringkat pertama di penghargaan *Indonesia's Most Valuable Brand 2019* yang dilaksanakan secara tahunan oleh lembaga riset independen *Internasional Brand finance* berkerjasama dengan majalah SWAT. Maka dari itu proses bisnis di TELKOM mulai dari perencanaan, proses pengadaan dan pengawasan dilakukan oleh unit yang berbeda untuk menjaga *Good Corporate Governance* (Tata Kelola Perusahaan) yang baik serta independensi fungsi masing-masing.

Penilaian kinerja pemasok dan pemilihan pemasok merupakan penentu penting dalam keberhasilan bisnis. Penilaian kinerja pemasok juga berdampak langsung dan tidak langsung menurut (Kannan, 2002). Penilaian kinerja mitra atau pemasok TELKOM dilakukan pada tahapan *Construction* (Pelaksanaan Pekerjaan) sedangkan penilaian pada masa *procurement* akan diberlakukan sanksi pada setiap

pelanggaran atau ketidaksesuaian yang terjadi menurut SOP penilaian kinerja TELKOM (TELKOM, 2019)

- a. Tahapan *Procurement*, Mitra akan diberikan sanksi setiap pelanggaran yang terjadi pada proses *procurement* tersebut.

Pelanggaran tersebut dapat berupa:

1. Pemalsuan Data
2. Keluar dari Ketentuan RKS (Rencana Kerja dan Syarat-Syarat)
3. Mengundurkan diri setelah ditetapkan sebagai pemenang
4. Memperlambat proses inisiasi pekerjaan.

Sanksi atas pelanggaran-pelanggaran di atas dituangkan dalam bentuk dokumen resmi yang ditandatangani oleh pejabat fungsional logistik sebagai *evidence* atau bukti administrasi sebagai bahan pertimbangan untuk tidak diikuti pada pengadaan-pengadaan sejenis dilingkungan TELKOM.

- b. Penilaian Tahapan *Construction* atau Pelaksaaan Konstruksi

Penilaian pada masa konstruksi, pemasok dinilai berdasarkan unsur sebagai berikut:

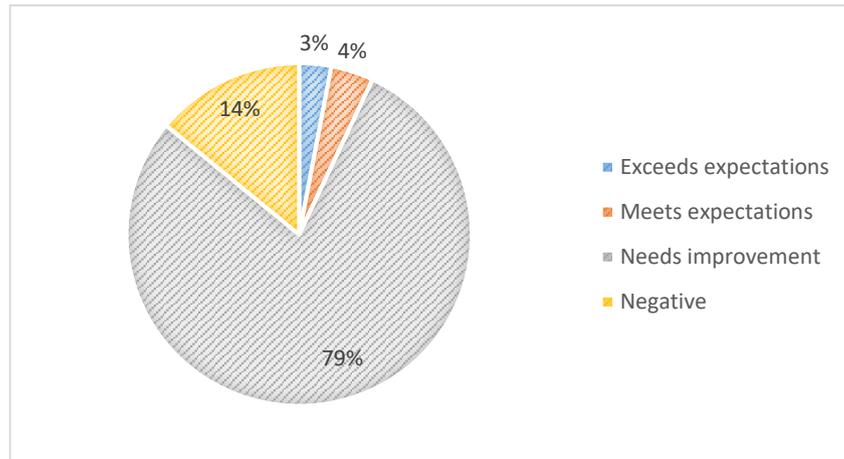
1. Unsur ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan (*Time Delivery*). Unsur ini mempunyai bobot 85%, dimana dilakukan penilaian terhadap penyelesaian pekerjaan target waktu penyelesaian berdasarkan *Curve S* dan aktual penyelesaian pekerjaan di lapangan. Tiap hari keterlambatan akan mendapatkan *point penalty*; -1 (*minus satu point*) dan + 1 *point* (*plus satu point*) perhari percepatan,
2. Unsur teguran atau klaim atau komplain tertulis dari pihak internal maupun eksternal ketika pelaksanaan pekerjaan. Setiap teguran atau klaim akan diberikan sanksi – 2 *point* (*minus dua point*), dengan bobot sebesar 10%.

3. Unsur pengisian kuesioner yang menggambarkan bagaimana kualitas dan pelayanan dari pemasok dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan bobot sebesar 5%.

Ketiga unsur ini dijadikan dasar penilaian kinerja pemasok dengan pertimbangan ketiga unsur ini sudah mewakili kriteria *quality, cost, delivery dan services* dimana element penilaian pertama adalah *time delivery* yang merupakan gabungan dari kriteria *cost* dan *delivery* dengan bobot 85% dari skala penilaian 0 sampai 135. Element penilaian kedua adalah klaim yang mewakili kriteria *quality* dengan bobot 10% dari skala penilaian 0 sampai 10, element penilaian ketiga kuesioner yang mewakili kriteria *service* dengan bobot 5% dari skala penilaian dari 0 sampai 5. Hasil yang sudah dievaluasi pada tahapan proses pengadaan dan dituangkan kedalam kontrak, setelah itu kontrak tersebut dilaksanakan oleh pemasok selama masa konstruksi. Sesudah itu penilaian kinerja pemasok TELKOM dikategorikan menurut (TELKOM, 2019) yaitu :

- a. Dikategorikan *Exceeds Expectations* (EE), jika penilaian kinerja pemasok yang didapat bernilai dari 100 sampai 150.
- b. Dikategorikan *Meets Expectations* (ME), jika penilaian kinerja pemasok yang didapat bernilai 85 sampai 99.
- c. Dikategorikan *Needs Improvement* (NI), jika penilaian kinerja pemasok yang didapat bernilai 0 sampai 84.
- d. Dikategorikan *Negative* (NG), jika penilaian kinerja pemasok yang didapat bernilai kurang dari 0.

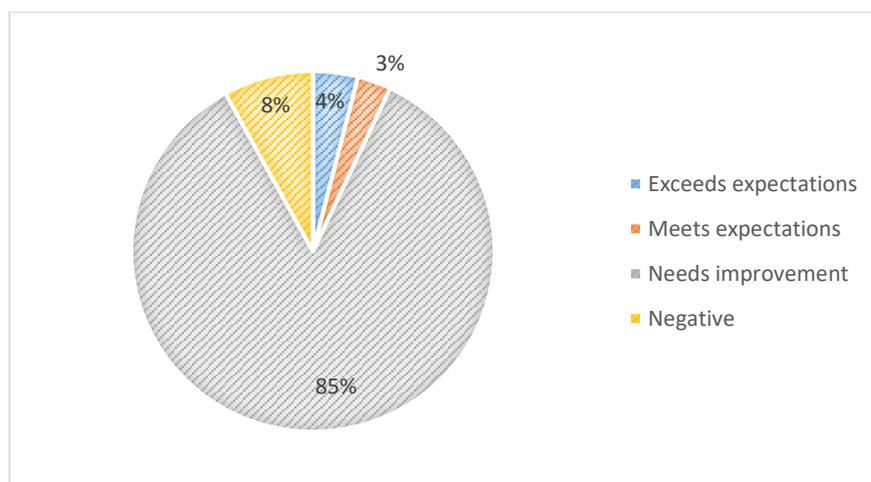
Dari pengkategorian diatas didapat permasalahan pada data tingkat penilaian kinerja pemasok TELKOM dapat dilihat pada Gambar I.1 penilaian kinerja pemasok TELKOM triwulan I pada bulan Januari 2019 sampai Maret 2019 dan Gambar I.2 penilaian kinerja pemasok TELKOM triwulan II pada bulan April 2019 sampai Juni 2019.



Gambar I.1 Penilaian kinerja pemasok TELKOM triwulan I

Sumber : (TELKOM, 2019)

Pada Gambar I.1 pemasok yang menjadi mitra TELKOM pada laporan triwulan I adalah 426 pemasok. Dari laporan ini, evaluasi kategori kinerja 3% *exceeds expectation*, 4% *meets expectation*, 14% *negative*, 79% *need improvement*. Hal ini berarti jumlah pemasok yang sesuai kategori tersebut adalah baru 7% atau 30 pemasok yakni jumlah dari *exceeds expectations* dan *meets expectations*. Gambaran ini memberikan masukan bahwa ada 93% atau 396 pemasok yang tidak memenuhi harapan TELKOM yakni jumlah *need improvement* dan *negative*.



Gambar I.2 Penilaian kinerja pemasok TELKOM triwulan II

Sumber : (TELKOM, 2019)

Gambar I.2 adalah laporan triwulan II TELKOM terjadi penambahan sebesar 80 pemasok, sehingga total pemasok pada tahun 2019 adalah 506 pemasok.

Berdasarkan jumlah ini maka total evaluasi kinerja pemasok pada tahun 2019 adalah 4% *exceeds expectation*, 3% *meets expectations*, 8% *negative*, 85% *need improvement*. Hal ini berarti pada 2019 ini jumlah pemasok yang sesuai kategori kinerja pemasok hanya 7% atau 35 pemasok, sementara yang tidak memenuhi harapan adalah 93% atau 471 pemasok.

Salah satu jenis kontrak pengadaan yang dilakukan secara berulang adalah *Optical Network Terminal (ONT)*. Jenis pengadaan ini yang diambil sebagai contoh peninjauan kekurangan dari metode penilaian kinerja pemasok. Ada 4 pemasok perangkat ONT untuk tahun 2019 yakni P1, P2, P3, dan P4.

Tabel I.1 Hasil penilaian kinerja pemasok untuk *Optical Network Terminal(ONT)*

Sumber : (TELKOM, 2019)

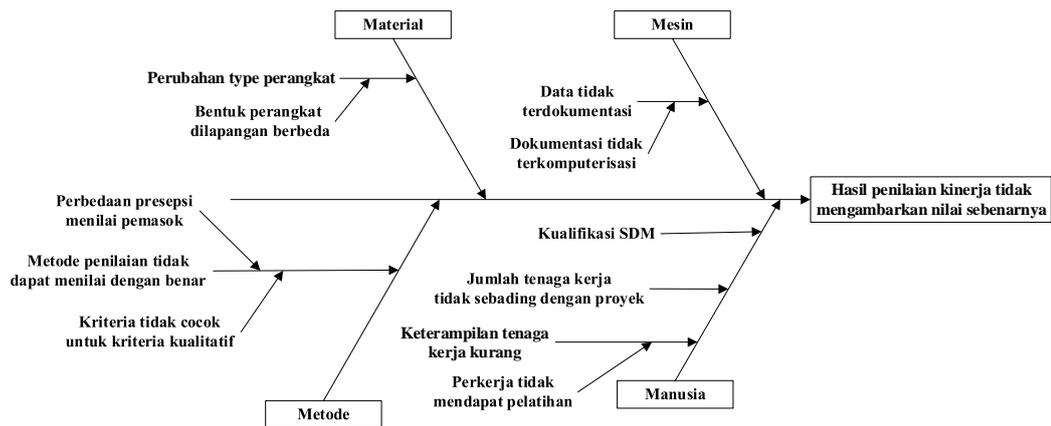
Pemasok	Nilai Kinerja TW I	Nilai Kinerja TW II	Rata – rata nilai kontrak (milyar)	Jumlah Kontrak	Selesai sesuai waktu (kontrak)	Selesai lebih cepat (kontrak)	Selesai Terlambat (kontrak)	Keterangan
P1	73,78 (NI)	49,21 (NI)	>150	3	0	1	2	Ada perubahan Tipe Perangkat
P2	65,22 (NI)	62,92 (NI)	>150	3	0	1	2	Ada perubahan Tipe Perangkat
P3	73,65 (NI)	79,05 (NI)	10 - 150	2	0	1	1	Ada kendala Integrasi
P4	83,36 (NI)	75,53 (NI)	10-150	4	0	1	3	-

Sesuai *Standard Operational Prosedure (SOP)* TELKOM kisaran nilai NI pada *range* 0 sampai 84, namun nilai kinerja yang masih diperbolehkan melakukan pengadaan adalah pemasok dengan NI minimal 70. Pada Tabel I.1, tiga pemasok mengalami penurunan kategori NI, yakni P1 sebesar 24,57; P2 sebesar 2,3; dan P4 sebesar 7,83. Sementara P3 mengalami kenaikan NI sebesar 5,4. Sekalipun nilai ketiga pemasok (P1, P2, P3) mengalami penurunan, pihak TELKOM tetap menggunakan seluruh pemasok ini. Pemasok P1 dan P2 dengan nilai kontrak 150

miliar nilai kinerja tidak memenuhi harapan TELKOM tetapi pemasok P1 dan P2 ini dua kali terjadi pergantian tipe perangkat dari permintaan TELKOM. Sedangkan pemasok P3 dan P4 dengan nilai kontrak antara 10 miliar sampai 150 miliar diberi nilai lebih dari pada pemasok P1 dan P2. Peneliti menilai bahwa kinerja pemasok belum menggambarkan hasil kinerja pemasok yang sesungguhnya, sehingga kriteria penilaian perlu disempurnakan. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi hasil penilaian kinerja pemasok TELKOM yang tidak menggambarkan nilai sebenarnya sebagaimana Gambar I.3 (kondisi existing); Yaitu faktor material, mesin, metode, manusia.

- a. Material yang digunakan pada pelaksanaan pengadaan sangat penting dalam pengadaan sehingga dapat mempengaruhi penilaian kinerja pemasok, tetapi perubahan perangkat sering terjadi dikarenakan bentuk perangkat dilapangan berbeda.
- b. Mesin atau *tools* yang digunakan sering terjadi data tidak terdokumentasikan karena dokumentasi data tidak terkomputerisasi atau penginputan data masih manual, sehingga data-data yang terkait untuk menilai kinerja pemasok kurang.
- c. Metode untuk menilai pemasok tidak dapat menilai dengan benar dikarenakan adanya perbedaan persepsi pemasok, dan kriteria existing tidak cocok untuk menilai kriteria kualitatif.
- d. Manusia atau tenaga kerja adalah bagian penting dalam berjalannya suatu proyek atau kontrak, namun tenaga kerja sering kali tidak sebanding dengan kontrak sehingga kontrak menjadi terlambat. Keterampilan dari tenaga kerja yang sangat dibutuhkan dalam berjalannya kontrak tetapi seringkali tenaga kerja tidak diberi pelatihan sebelum menjalankan kontrak. Berkenan hal ini kualifikasi SDM (sumber daya manusia) merupakan faktor penentu keterampilan SDM.

Faktor-faktor yang disebutkan diadaptasi melalui *fishbone* faktor-faktor penilaian kinerja TELKOM kondisi existing yang tidak menggambarkan sebenarnya pada Gambar I.3.



Gambar I.3 *Fishbone* faktor-faktor hasil penilaian kinerja TELKOM pada kondisi *existing* yang tidak menggambarkan nilai sebenarnya

Dari penggambaran *fishbone* Gambar I.3 yang disebutkan seyogianya TELKOM tidak terpaku hanya menggunakan penilaian kinerjanya yang ada sekarang sebagai dasar pemberian *reward* kepada pemasok yang dianggap memiliki kinerja baik. Berdasarkan hal tersebut diperlukan pengembangan evaluasi penilaian kinerja yang dapat meningkatkan perbaikan kinerja bagi pemasok yang mengalami penurunan kinerja dan sekaligus bagi pemasok yang mengalami peningkatan kinerja namun sangat kecil.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, pada tahun 2019 dari total 506 pemasok di TELKOM ternyata 93% atau 471 pemasok ternyata tidak memenuhi kriteria kinerja yang dipersyaratkan. Hal tersebut dimungkinkan karena kriteria penilaian kinerja TELKOM belum optimal dan masih perlu pengembangan. Berdasarkan hal tersebut maka disusunlah pertanyaan penelitian yaitu bagaimanakah pengembangan kriteria dalam penilaian kinerja pemasok yang dapat dijadikan acuan dalam memilih mitra atau pemasok untuk pengadaan?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah dijabarkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah membuat pengembangan kriteria penilaian kinerja pemasok, melakukan penilaian kinerja pemasok, sehingga hasil penilaian

kinerja pemasok dapat dijadikan acuan pemilihan mitra atau pemasok untuk pengadaan.

I.4 Batasan Masalah

Batasan-batasan yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Pengambilan data Performasi Mitra dilakukan di TELKOM, khususnya data pengadaan ONT.
2. Penilaian pemasok difokuskan pada pengadaan *Capital Expenditur* (CAPEX)
3. Penelitian ini dibatasi sampai pada perancangan penilaian kinerja pemasok
4. Penilaian kinerja pemasok dilakukan pada tahap pelaksanaan pekerjaan.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah memberikan informasi kinerja pemasok dengan bobot kriteria yang sudah dioptimalkan sehingga menjaga dan meningkatkan kinerja pemasok secara terus menerus serta meningkatkan daya saing pemasok.

I.6 Sitematika Penulisan

Penyusunan laporan penelitian ini terdiri dari beberapa bab dan masing-masing bab tersebut berisi uraian singkat dan penjelasan segala kegiatan yang dilaksanakan selama penelitian berlangsung. Hal ini dimaksudkan agar pembahasan lebih sistematis dan spesifik sesuai dengan topik permasalahan yang dikaji. Laporan penelitian ini terdiri dari 6 bab, yaitu:

Bab I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang tentang alasan pengambilan permasalahan pada pemasok dan bagian pengadaan. Setelah itu menentukan perumusan masalah dan tujuan dari penelitian yang dilakukan.

Bab II Landasan Teori

Dalam bab ini berisi penjelasan mengenai teori dasar yang relevan dengan permasalahan yang ditulis dan dibahas dari pemasok dan pengadaan. Bagian

kedua membahas hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian dan uraian kontribusi dari penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini berisi penjelasan mengenai struktur masalah secara konseptual dan sistematika, penyelesaian masalah menggunakan metode yang telah dipilih terkait dengan subjek penelitian.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini dijelaskan bagaimana langkah-langkah penelitian dan mengolah data menggunakan metode yang telah ditetapkan, dengan menampilkan data yang telah ada, dan kemudian data yang diolah akan dianalisis untuk mendapatkan hasil yaitu tujuan penelitian.

Bab V Analisis

Dalam bab ini dijelaskan hasil analisis mengenai pengolahan data yang dilakukan pada Bab IV.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini menyajikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, beserta saran yang diberikan kepada perusahaan terkait sebagai bahan kajian untuk perbaikan dan penelitian di masa yang akan datang.