

MODEL KEMITRAAN DALAM MANAJEMEN RANTAI PASOKAN UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN

Sutarmin¹⁾

¹⁾ Program Studi Manajemen, STIE Islam Bumiayu

E-mail: sutarmin74@gmail.com

Abstract

This study aimed to analyze whether the application of the partnership model of the suppliers in a supply chain system of manufacturing and exporting essential oil can improve the company's competitive advantages. This study is a case study conducted by survey method. The study was conducted at the clove essential oil and derivatives export company in Purwokerto. Departments involved are the Department of Natural Materials Purchasing and Finance Department. Source of data in this research is secondary data and primary data. Secondary data were obtained from the internal data that already exist and are collected by the Department of Natural Materials Purchasing Department and Corporate Finance Department. Primary data was collected through in-depth interviews and focus group discussions (FGD). The results and analysis of research indicate that supplier selection strategy with the partnership model provides financial benefits to the company amounting to 1.565.747.410,63 rupiahs during the period of 6 months. In addition to financial benefits, partnerships also provide increased gain, a harmonious relationship between the company and the vendor, reduce the risk of vertical vendor integration, increasing the acquisition through partnering vendor, the vendor avoids speculation and reduce the risk of adulterants.

Keywords: *partnership, suppliers, supply chain, competitive advantages.*

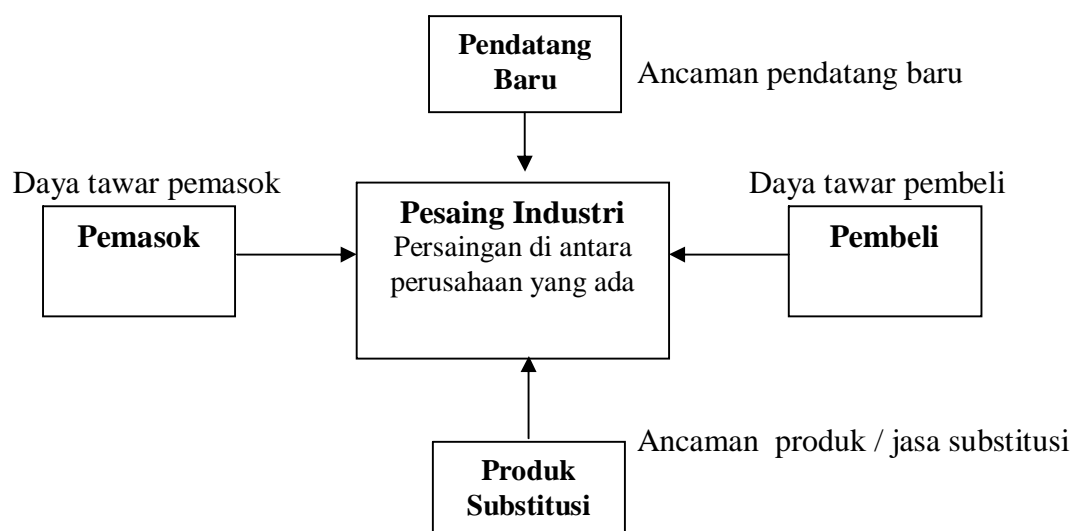
PENDAHULUAN

Porter (2008) menyatakan bahwa persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif atau pelaksanaan/implementasi yang baik. Cravens (1996) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis bukan sekedar dilihat sebagai hasil akhir.

Keunggulan kompetitif perusahaan selain dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan juga dipengaruhi faktor eksternal perusahaan, misalnya lingkungan jauh yang terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi perusahaan tertentu, yaitu faktor ekonomi, sosial budaya,

teknologi, demografi, politik, hukum, dan ekologi. Lingkungan industri terdiri dari persaingan di antara anggota industri, hambatan masuk, produk substitusi, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok. Lingkungan operasional meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan, yaitu posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor, dan pasar tenaga kerja.

Porter (1980) juga menyebutkan bahwa suatu perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing apabila perusahaan itu dalam kondisi yang menguntungkan dari lima faktor persaingan pokok, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (*suppliers*), serta persaingan di antara para pesaing yang ada. Gambar 1 memperlihatkan kekuatan bersaing dalam industri.



Gambar 1. Kekuatan Bersaing Dalam Industri

Lima kekuatan persaingan di atas mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain industri sejenis yang ada. Banyak contoh yang berorientasi keunggulan bersaing hanya fokus pada persaingan pada industri dengan strategi samudera merah (*Red Ocean Strategy*) dan berorientasi pasar. Mereka akan saling membunuh di antara industri sejenisnya yang membuat mereka “berdarah-darah” akhirnya tumbang sendiri. Perusahaan yang memilih strategi ini misalnya adalah Kodak yang merupakan manufaktur pembuatan kamera dan pendukungnya. Kodak sebagai industri yang bergerak dalam bidang pembuatan dan pemasaran kamera tidak memperhitungkan produk substitusi yang mampu menyaingi eksistensinya, yaitu *mobile phone* yang memakai kamera. Akhirnya Kodak harus menelan kepahitan dengan menutup seluruh operasi produksinya karena justru kalah bersaing dengan produk substitusi daripada dengan industri sejenisnya.

Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial semuanya merupakan "pesaing" bagi perusahaan-perusahaan dalam industri dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu. Kekuatan persaingan di atas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri, Pemasok sebagai salah satu kekuatan persaingan memiliki kekuatan tersendiri yang disebut sebagai daya tawar pemasok. Dalam sisi yang lain pemasok merupakan salah

satu dari rangkaian rantai pasokan (*supply chain*) yang harus tetap dipelihara oleh perusahaan.

Heizer dan Reinder (2008:4) menyatakan bahwa manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) adalah integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan. Seluruh aktivitas ini mencakup aktivitas pembelian dan pengalihdayaan (*outsourcing*), ditambah fungsi lain yang penting bagi hubungan antara pemasok dengan distributor.

Menurut Yolanda (2007:19) *Supply Chain Management* (SCM) atau manajemen rantai pasokan diperlukan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan yang diinginkan dalam strategi perusahaan. Inovasi terhadap pendekatan-pendekatan strategi SCM akan membuat perusahaan dapat unggul dalam bersaing.

Dalam perencanaan strategi SCM diperlukan beberapa sumber-sumber pengambilan keputusan. Suatu perspektif strategi untuk sumber dari dalam dan luar perusahaan bertujuan agar mampu bersaing berdasarkan differensiasi produk. Unsur-unsur pembuatan strategi SCM menurut Silsilian dan Satir (2000) terdiri dari faktor primer (keunggulan bersaing, fleksibilitas permintaan) dan faktor sekunder (kapabilitas proses, batas waktu proses, dan risiko strategi).

Rantai pasokan memperoleh perhatian yang cukup besar karena rantai pasokan merupakan suatu bagian integral dari strategi perusahaan dan merupakan aktivitas yang paling mahal pada hampir seluruh perusahaan. Bagi industri manufaktur dan jasa, biaya rantai pasokan sebagai persentase penjualan sering memiliki proporsi yang besar (lihat Tabel 1). Karena porsi biaya untuk rantai pasokan begitu besar, strategi yang efektif sangat penting. Rantai pasokan memberikan peluang besar untuk mengurangi biaya dan meningkatkan keuntungan.

Tabel 1. Biaya retail pasokan sebagai persentase penjualan

Industri	% Pembelian
Seluruh industri	52
Otomotif	67
Makanan	60
Kayu	61
Kertas	55
Minyak	79
Transportasi	62

Sumber : Heizer & Reinder (2006:8)

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa seluruh industri biaya rantai pasokan atau bahan baku semuanya di atas 50 %. Menurut Heizer dan Reinder (2008:8) Manajemen rantai pasokan mencakup aktivitas untuk menentukan:

- (1) Penyedia transportasi
- (2) Transfer uang secara kredit dan tunai,
- (3) Para pemasok,
- (4) Distributor,
- (5) Utang dan piutang usaha ,
- (6) Pergudangan dan persediaan,
- (7) Pemenuhan pemesanan,
- (8) Berbagai informasi pelanggan, prediksi, dan produksi.

Tujuan dari rantai pasokan adalah membangun sebuah rantai pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Persaingan bukan lagi antar perusahaan, melainkan antar rantai pasokan. Selain itu, rantai pasokan tersebut bersifat global. Manajer perusahaan harus mempertimbangkan permasalahan rantai pasokan untuk memastikan bahwa rantai pasokan mendukung strategi perusahaan. Strategi biaya rendah atau respons cepat membutuhkan hal yang berbeda dari rantai pasokan daripada suatu strategi differensiasi. Sebagai contoh, strategi biaya rendah mengharuskan pemilihan pemasok paling utama berdasarkan biaya. Para pemasok seperti ini harus mampu merancang produk murah yang memenuhi kebutuhan fungsional, meminimalkan persediaan, dan mengurangi waktu tunggu. Perusahaan harus mencapai integrasi dari strategi yang dipilih pada rantai pasokan secara menyeluruh, serta mengharapkan strategi berbeda untuk produk berbeda dan mengubahnya sejalan dengan siklus hidup produk.

Heizer dan Reinder (2008:8-10) menyatakan bahwa perusahaan harus memutuskan suatu strategi rantai pasokan dalam rangka memperoleh barang dan jasa dari luar. Salah satu strategi adalah pendekatan bernegosiasi dengan banyak pemasok dan mengadu satu pemasok dengan pemasok lain. Strategi kedua adalah mengembangkan hubungan “kemitraan” jangka panjang dengan sedikit pemasok untuk memuaskan pelanggan. Strategi ketiga adalah integrasi vertikal, dimana perusahaan dapat memutuskan untuk menggunakan integrasi balik secara vertikal dengan benar-benar membeli pemasok tersebut. Variasi keempat adalah kombinasi sedikit pemasok dengan integrasi vertikal yang dikenal sebagai *keiretsu*. Dalam *keiretsu*, pemasok menjadi bagian dari kesatuan perusahaan. Strategi kelima atau terakhir adalah mengembangkan perusahaan maya yang menggunakan para pemasok sesuai dengan kebutuhan.

Bernegosiasi dengan banyak pemasok merupakan sebuah strategi umum untuk produk komoditas, yaitu dengan menandingkan satu pemasok dengan pemasok lain dan membebani pemasok tersebut untuk dapat memenuhi permintaan pembeli. Para pemasok saling bersaing secara agresif. Walaupun banyak pendekatan negosiasi dapat digunakan dengan strategi ini, hubungan “kemitraan” jangka panjang bukanlah tujuan yang ingin dicapai. Pendekatan ini mengutamakan tanggung jawab pemasok untuk dapat mempertahankan, keahlian, teknologi, kemampuan memprediksi serta memperhitungkan biaya, kualitas, dan kemampuan pengiriman yang tepat waktu.

Mengembangkan hubungan “kemitraan” jangka panjang dengan sedikit pemasok merupakan sebuah strategi yang memiliki sedikit pemasok namun ingin menjalin hubungan jangka panjang dengan beberapa pemasok yang setia. Penggunaan pemasok yang hanya sedikit dapat menciptakan nilai dengan memungkinkan pemasok memiliki skala ekonomi dan kurva pembelajaran yang menghasilkan biaya transaksi dan biaya produksi yang lebih rendah. Sedikit pemasok, yang masing-masing memiliki komitmen terhadap pembeli diharapkan mampu lebih berpartisipasi dalam sistem JIT (*just in time*). Banyak perusahaan mulai menyertakan pemasok ke dalam sistem persediaan mereka. tetapi dalam banyak kesempatan menghapuskan penawaran pemasok tradisional, memberikan penekanan tambahan pada keandalan dan mutu.

Melalui integrasi vertikal perusahaan dapat memutuskan untuk menggunakan integrasi balik secara vertikal dengan benar-benar membeli pemasok tersebut. Pembelian dapat diperluas untuk membentuk integrasi vertikal. Integrasi vertikal (*vertikal integration*) berarti mengembangkan kemampuan untuk memproduksi barang atau jasa yang sebelumnya dibeli atau membeli perusahaan pemasok atau distributor.

Integrasi mundur (*backward integration*) menyarankan perusahaan untuk membeli pemasoknya. Pada sisi lain, integrasi maju (*forward integration*) menyarankan produsen komponen untuk membuat produk jadi.

Integrasi vertikal dapat menawarkan suatu peluang strategis bagi perusahaan yang memiliki modal, bakat manajerial. Integrasi vertikal mungkin dapat memberikan peluang untuk mengurangi biaya, kualitas yang terpecaya, dan pengiriman tepat waktu. Keuntungan lain melalui integrasi vertikal adalah pengurangan persediaan dan penjadwalan. Integrasi vertikal akan bekerja secara maksimum saat organisasi memiliki pangsa pasar yang besar atau bakat manajemen untuk mengoperasikan vendor yang telah dibeli dengan sukses.

Dalam jaringan *keiretsu*, pemasok menjadi bagian dari kesatuan perusahaan. Banyak perusahaan manufaktur besar Jepang telah menemukan titik tengah antara pembelian dari pemasok yang berjumlah sedikit dengan integrasi vertikal. Manufaktur seperti ini sering menjadi pendukung keuangan pemasok melalui kepemilikan atau pinjaman. Dengan demikian, pemasok menjadi bagian dari koalisi perusahaan yang dikenal sebagai *keiretsu*. Anggota *keiretsu* dipastikan memiliki hubungan jangka panjang sehingga diharapkan dapat berperan sebagai mitra yang memberikan keahlian teknis dan kestabilan mutu produksi untuk manufaktur tersebut. Anggota *keiretsu* juga dapat memiliki pemasok di bawahnya, serta menjadikan pemasok tingkat kedua atau bahkan ketiga sebagai bagian dari koalisi.

Mengembangkan perusahaan maya yang menggunakan para pemasok sesuai dengan kebutuhan. Perusahaan maya memiliki batasan organisasi yang selalu berubah dan bergerak serta menjadikan mereka dapat menciptakan sebuah perusahaan unik untuk memenuhi permintaan pasar yang berubah-ubah.

Menurut Gaspersz (1998:265) pemasok dalam hal ini dapat dipandang sebagai mitra bisnis dan merupakan perluasan dari pabrik. Kerjasama yang erat diperlukan untuk meningkatkan pelayanan, meminimumkan investasi inventori dan meningkatkan efisiensi operasi manufakturing. Ini berarti secara tidak langsung melalui kemitraan tingkat persaingan akan menurun karena keinginan vendor untuk melakukan integrasi vertikal menjadi lebih rendah.

Berbagai penelitian mengenai *supply chain* (rantai pasokan) telah banyak dilakukan oleh para peneliti. Tentu saja hasil penelitian ini memiliki nuansa yang berbeda-beda karena pendekatan yang digunakan berbeda-beda pula. Dalam kajian di atas, berdasarkan kriteria masing-masing strategi yang dimaksud dengan kemitraan dengan pemasok sesuai dengan kriteria 2 yaitu sedikit pemasok namun loyal (setia) dan akan dibandingkan dengan strategi 1 (non mitra). Dalam menjalin hubungan dengan model no 2 (kemitraan atau sedikit pemasok), diperlukan biaya-biaya tambahan berupa pinjaman proyek, biaya operasional maupun uang muka. Oleh sebab itu perlu diperbandingkan total biaya uang yang dipinjamkan tersebut sekaligus dengan perhitungan "nilai waktu dari uang".

Organisasi supaya dapat meningkatkan keunggulan bersaing pada biaya rendah, maka harus memiliki manajemen yang efektif dan efisien. Salah satu organisasi yang terus berusaha mengembangkan diri agar selalu memiliki manajemen yang efektif dan efisien adalah perusahaan pengolahan dan ekspor minyak atsiri dan turunannya di Purwokerto. Perusahaan yang mengawali operasinya dari usaha keluarga pada tahun 1968 dengan menyuling daun cengkeh untuk dijadikan minyak daun cengkeh.

Perusahaan dalam perkembangan lebih lanjut mulai melihat peluang yang lain untuk melakukan differensiasi. Kegiatan yang dilakukan tidak lagi menyuling minyak

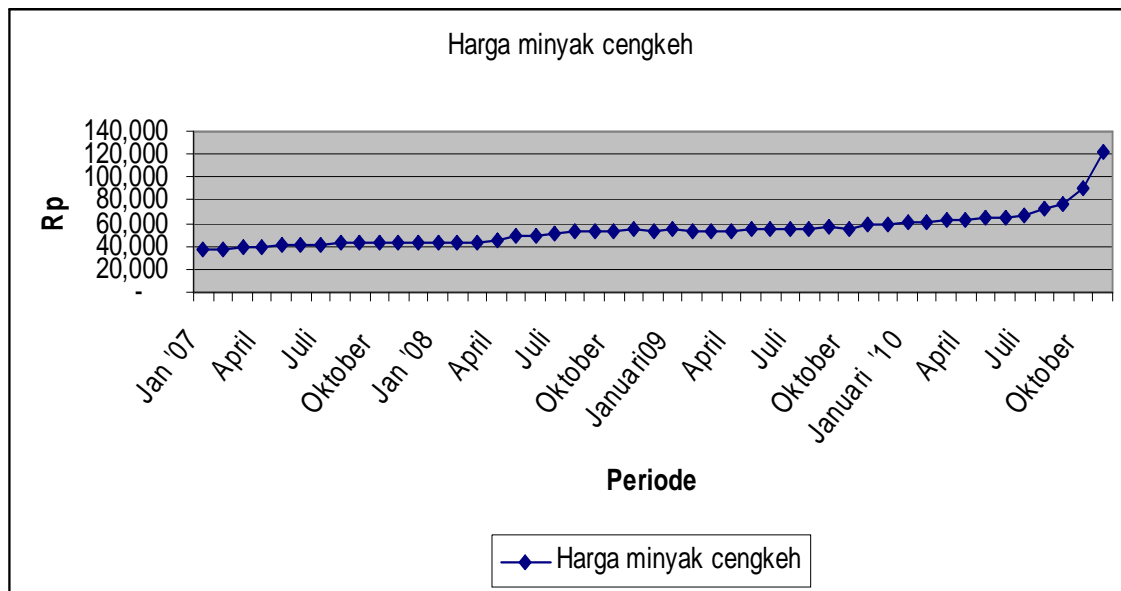
daun cengkeh, tetapi mulai melakukan pengolahan minyak daun cengkeh yang dihasilkan oleh industri rakyat menjadi produk-produk turunannya untuk diekspor ke luar negeri. Sejak saat itu pula, pimpinan perusahaan memiliki komitmen terhadap mutu produk yang tinggi untuk memuaskan pelanggan yang tertuang dalam kerangka perusahaan sebagai salah satu tujuan perusahaan.

Kendala yang dihadapi saat ini adalah sebagian bahan baku yang dibutuhkan adalah bahan baku alam yang perolehannya sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal terutama iklim dan cuaca, sehingga diperlukan strategi tersendiri untuk pemenuhannya. Semua departemen atau bagian di perusahaan harus melakukan *continuous improvement* (perbaikan berkesinambungan) sehingga diperoleh efisiensi dan produktivitas yang tinggi dalam menjalankan fungsinya. Semakin tinggi tingkat efisiensi, maka diperoleh produktivitas yang tinggi pula. Dengan tingkat produktivitas yang tinggi, maka perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing dari semua sisi.

Saat perusahaan bekerja keras untuk meningkatkan daya saing melalui differensiasi, penyesuaian produk, mutu tinggi, pengurangan biaya dan kecepatan pemenuhan ke pasar, perusahaan memberikan penekanan tambahan pada rantai pasokan. Manajemen rantai pasokan yang efektif menjadikan para pemasok sebagai “mitra” dalam strategi perusahaan untuk memenuhi pasar yang selalu berubah. Suatu keunggulan bersaing dapat bergantung pada hubungan strategis jangka panjang yang dekat dengan sedikit pemasok.

Pada akhir tahun 2008 terjadi krisis global melanda dunia, tak terkecuali di Indonesia. Perusahaan-perusahaan di Indonesia yang berorientasi ekspor semua terkena dampaknya. Kondisi ini otomatis juga memaksa perusahaan untuk mengurangi inventori dan penyerapan bahan alam (*essential oil*) yang dihasilkan oleh pengepul, penyuling dan petani, sehingga terjadi pergeseran penawaran (*supply*) dan permintaan (*demand*).

Setelah para importir *clove derivative* mulai menyerap produk kembali, reaksi rantai pasokan ternyata terlambat dan masuk pada musim penghujan dimana *output* bahan alam atsiri menjadi musim paceklik (*supply* sangat kecil). Harapan produksi minyak atsiri akan melimpah pada tahun berikutnya menjadi harapan yang kosong karena ternyata musim kemarau tidak kunjung tiba, bahkan menjadi musim penghujan sepanjang tahun. Pada kondisi tersebut terjadi ketidakseimbangan antara permintaan dan penawaran, dimana jumlah permintaan diperkirakan lebih besar 3 kali lipat dari *supply* yang ada. Dengan adanya *supply* yang terbatas tersebut, maka terjadi kenaikan harga yang sangat tinggi perbulannya seperti tampak pada gambar 2 sebagai berikut:



Sumber: Laporan Pembelian Perusahaan-Perusahaan Pengekspor Minyak Cengkeh

Gambar 2. Gambar Pola Kenaikan Harga Minyak Cengkeh (*Clove Oil*)

Kondisi tersebut tentunya akan mengkhawatirkan bagi semua lini perusahaan, terutama yang memiliki tanggung jawab langsung, yaitu Departemen Pembelian Bahan Alam. Tim Pembelian Bahan Baku Alam (*purchasing*) harus berpikir kirtis dan strategis untuk mengamankan pasokan bahan baku minyak cengkeh dengan harga yang wajar, yaitu salah satunya dengan menjalin kemitraan. Dalam menjalin kemitraan ini perusahaan sebagai perusahaan *manufacture* harus mengeluarkan sejumlah uang (dana) kepada para pemasok (*vendor/supplier*). Dana tersebut merupakan dana pinjaman sebagai proyek dan pemberian uang muka. Dana perusahaan yang dipinjamkan tanpa bunga oleh Tim Pembelian Bahan Alam (*Natural Product Purchasing*) kepada para pemasok sebagai upaya untuk menjalin kemitraan mendapatkan tanggapan yang berbeda dari manajemen karena dianggap memiliki risiko yang sangat besar, yaitu risiko kehilangan dana karena macet di pemasok.

Agar tidak menjadi perselisihan yang berkelanjutan antara tim pembelian dengan manajemen, maka perlu dibuktikan dan dianalisis apakah strategi model kemitraan sebagaimana yang dikembangkan oleh Tim Pembelian Bahan Alam (*Natural Product Buying*) menguntungkan atau merugikan perusahaan dari sisi keuangan, yaitu total biaya (termasuk *potential loss* nilai waktu uang/*time value of money*) yang dikeluarkan dibandingkan dengan harga beli bahan baku. Jika menguntungkan tentunya hal ini juga akan berimbas pada peningkatan keunggulan bersaing perusahaan dari sisi biaya. Selain itu, perlu dianalisis keuntungan-keuntungan dan kerugian-kerugian yang ditimbulkan atas kerjasama kemitraan ini antara perusahaan dengan pemasok.

Atas uraian permasalahan yang telah disampaikan di muka, tujuan penelitian ini adalah menganalisis apakah model strategi kemitraan yang sudah diterapkan mampu meningkatkan daya saing perusahaan. Penelitian ini diharapkan juga memberikan kontribusi referensi penelitian berikutnya pada ilmu pengetahuan bidang manajemen operasional, manajemen rantai pasokan, dan manajemen strategi. Penelitian ini juga

membantu menjawab manajemen perusahaan merumuskan moodel strategi rantai pasokan melalui kemitraan sehingga daya saing perusahaan meningkat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah jenis penelitian studi kasus yang dilakukan dengan metode survey (*ex post facto*). Penelitian dilakukan di perusahaan ekspor minyak atsiri cengkeh dan turunannya di Purwokerto. Departemen yang terlibat pada penelitian ini adalah Departemen *Natural Product Buying* (Departemen Pembelian Bahan Alam) dan Departemen *Finance and Controlling* (Departemen Keuangan).

Sumber data pada penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh dari data internal yang sudah ada dan dikumpulkan oleh Departemen *Natural Product Buying* (Departemen Pembelian Bahan Alam) dan Departemen *Finance and Controlling* (Departemen Keuangan) perusahaan ekspor minyak cengkeh dan turunannya di Purwokerto. Data-data sekunder yang akan diambil terutama adalah data keuangan perusahaan, data ekspor, kuantitas pembelian, harga pembelian, nilai kontrak kemitraan, jumlah uang muka dan data pendukung lain yang ada kaitannya dengan penelitian ini. Selain data sekunder, dalam penelitian ini juga dikumpulkan data primer yang diperoleh langsung dari responden. Pada penelitian ini metode pengumpulan data primer dilakukan dengan observasi, wawancara mendalam (*in depth interview*) dan *Focus Group Discussion* (FGD).

Untuk mengetahui strategi kemitraan yang sudah diterapkan mampu meningkatkan daya saing atau tidak dilakukan dengan analisis perbandingan antara biaya total pembelian per kilogram bahan baku terhadap vendor yang menjalin kemitraan dengan vendor yang tidak menjalin kemitraan. Berhubung jumlah populasi dalam penelitian ini kecil, maka pengambilan data dilakukan dengan cara sensus. Namun demikian vendor-vendor yang tidak memenuhi persyaratan vendor terpilih tidak ikut sebagai sumber data. Data kemudian diklasifikasi antara vendor yang dijadikan pemasok mitra dengan pemasok bukan mitra. Nilai dan kuantitas transaksi dihitung dan dirata-rata perbulan. Bagi pemasok mitra, dihitung pula potensi bunga sebagai risiko "Nilai Waktu Uang" yang ditanggung oleh perusahaan. Kemudian total nilai antara keduanya diperbandingkan sehingga muncul selisih. Data yang diperoleh, kemudian dianalisis dengan statistik deskriptif. Penyajian data dapat dilakukan dengan tabel, grafik, perhitungan penyebaran data secara tendensi sentral melalui perhitungan rata-rata, deviasi standar dan persentase (Sugiyono, 2010:147-148).

Untuk menggali keuntungan-keuntungan atau kerugian-kerugian lain dalam menjalin rantai pasokan dengan mitra dikembangkan wawancara mendalam dan FGD terhadap staf-staf pembelian hasil awal dan Kepala Departemen Pembelian Bahan Alam.

HASIL DAN ANALISIS

Penelitian telah dilakukan di salah satu perusahaan manufaktur dan ekspor minyak atsiri di Purwokerto dan di Jakarta. Penelitian ini melibatkan Departemen *Natural Product Buying* (Departemen Pembelian Bahan Alam) dan Departemen *Finance and Controlling* (Departemen Keuangan).

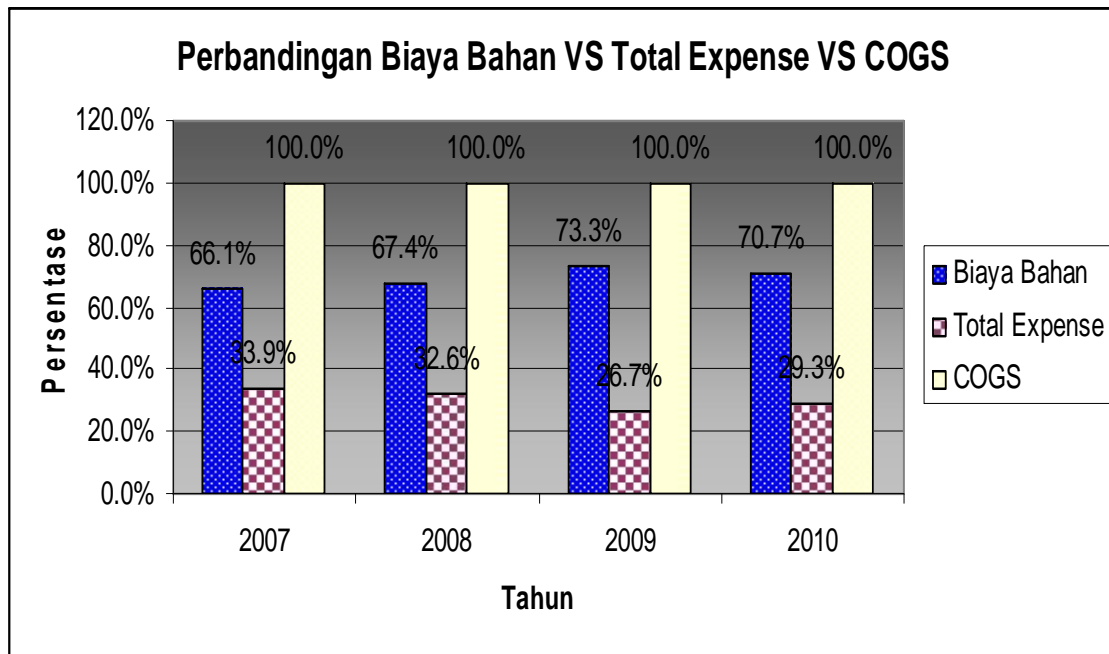
Sumber data pada penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh dari data internal yang sudah ada di Departemen *Natural Product*

Buying (Departemen Pembelian Bahan Alam) dan Departemen *Finance and Controlling* (Departemen Keuangan). Data-data sekunder yang akan diambil terutama adalah data keuangan perusahaan, data ekspor, kuantitas pembelian, harga pembelian, nilai kontrak kemitraan, jumlah uang muka dan data pendukung lain yang ada kaitannya dengan penelitian ini. Data primer diperoleh melalui wawancara yang mendalam (*in depth interview*) dan *Focus Group Discussion* (FGD) untuk menghasilkan nilai-nilai kualitatif beberapa kelebihan dan kekurangan strategi perusahaan dalam menerapkan kemitraan terhadap pemasoknya.

Perusahaan yang dijadikan model penelitian adalah perusahaan manufaktur pengolahan minyak atsiri cengkeh yang mengolah produk-produk derivatif menjadi berbagai jenis turunan yang memiliki fungsi yang berbeda-beda. Pada mulanya perusahaan beroperasi pada tahun 1968 dengan menyuling daun cengkeh untuk dijadikan minyak daun cengkeh. Dalam perkembangannya perusahaan mampu mendorong masyarakat yang ada di sekitar lingkungan pabrik tumbuh menjadi industri-industri kecil untuk menyuling minyak daun cengkeh. Menyadari bahwa perusahaan dengan industri kecil saling membutuhkan dan dalam suasana kekeluargaan masyarakat di Purwokerto yang begitu kuat, maka berkembanglah pola bapak asuh. Perusahaan mulai membantu industri kecil yang ada di sekitarnya dengan bantuan permodalan dan bimbingan teknis yang sampai dengan saat ini masih dilakukan secara konsisten.

Perusahaan sendiri dalam perkembangan lebih lanjut mulai melihat peluang yang lain. Kegiatan yang dilakukan tidak lagi menyuling minyak daun cengkeh, tetapi mulai melakukan pengolahan minyak daun cengkeh yang dihasilkan oleh industri rakyat menjadi produk-produk turunannya untuk diekspor ke luar negeri.

Tahap pertama dari penelitian adalah melihat data besarnya biaya pengadaan bahan baku yang dikelola oleh Departemen Pembelian Bahan Alam dibandingkan dengan total expenses dan COGS (*cost of good sold*) perusahaan. Dalam hal ini COGS merupakan penjumlahan dari biaya bahan baku ditambah dengan *total expenses*. Data setelah ditabulasikan kemudian dikonversikan menjadi persentase dengan ringkasan sebagai berikut:



Sumber : Laporan Keuangan Perusahaan tahun 2007-2010 (diolah)

Gambar 3. Perbandingan Biaya Bahan vs *Total Expense* dan COGS

Berdasarkan gambar 3 dapat dilihat bahwa dari tahun ke tahun biaya pengadaan bahan baku mendominasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan rata-rata 69,34 %. Dengan kata lain, biaya seluruh operasional perusahaan selain bahan baku alam sebesar 30,66 %. Ini mengindikasikan bahwa untuk mendukung strategi perusahaan meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) melalui keunggulan biaya, perusahaan harus memperhitungkan dan memprioritaskan bidang pengadaan bahan baku yang dikelola oleh Departemen Pembelian Bahan Alam. Departemen Pembelian Bahan Alam harus memiliki strategi yang tepat dalam mengelola departemennya. Karena memiliki komponen terbesar dalam pengeluaran biaya perusahaan sebesar 69,34%, jika Departemen Pembelian mampu menurunkan biaya pembelian, maka akan menurunkan COGS (*Cost of Good Sales*) secara signifikan pada produk akhir yang akan dijual.

Beberapa alternatif strategi menjalin hubungan dengan pemasok telah dikembangkan, yaitu: bernegosiasi dengan banyak pemasok, mengembangkan hubungan “kemitraan” jangka panjang dengan sedikit pemasok, integrasi vertikal, membangun jaringan *keiretsu* dan mengembangkan jaringan di dunia maya. Perusahaan sendiri saat ini hanya melaksanakan 2 strategi dalam menjalin hubungan dengan pemasok, yaitu pemasok mitra yang dalam pelaksanaannya pemasok mitra diberikan pinjaman modal untuk proyek pengadaan dan uang muka dan strategi kedua adalah pemasok bukan mitra, dimana dilakukan transaksi beli putus. Proses transaksi dengan pemasok bukan mitra dilakukan saat bahan baku yang akan dibeli sudah siap.

Pembelian bahan alam sangat berbeda dengan pengadaan barang yang lain pada umumnya. Jika barang atau bahan non alam, pihak penjual yang akan aktif dan agresif menawarkan barang melalui *sales* atau *marketing* agar barangnya laku terjual, misalnya mobil, motor, pakaian, besi beton, maka untuk bahan alam ini sering berkebalikan. Dalam mata rantai psokan bahan alam, pembeli yang harus aktif dan menjalin hubungan

yang harmonis dengan pemasoknya untuk mendapatkan bahan karena secara periodik bahan menjadi sangat sedikit (langka) sedangkan permintaan tetap tinggi. Fenomena ini terjadi karena bahan alam dihasilkan musiman (*seasonal*). Pada saat bahan melimpah, pembeli membatasi pembeliannya karena persediaan keuangan perusahaan yang terbatas, sedangkan pada saat paceklik bahan akan sangat minim. Pada saat seperti ini para pemain spekulasi akan menimbun barang sehingga harga akan semakin meningkat tajam.

Untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan pemasok/vendor, salah satu program yang sudah dilakukan oleh Departemen Pembelian Bahan Alam perusahaan adalah melalui program kemitraan. Dalam menjalin kemitraan ini perusahaan harus mengeluarkan sejumlah uang (dana) kepada para pemasok (*vendor/supplier*). Dana tersebut merupakan dana pinjaman sebagai proyek dan pemberian uang muka. Selain untuk membantu *supplier/vendor* diharapkan dengan pola tersebut dapat menaikkan jumlah perolehan dan menurunkan harga beli terhadap vendor yang mendapatkan fasilitas kemitraan. Untuk pemasok mitra, perusahaan telah memberikan dana proyek dan dana uang muka sesuai tabel sebagai berikut:

Tabel 3. Pinjaman *Supplier* sebagai Bentuk Kemitraan

Inisial <i>Supplier</i>	Jumlah Dana Sebagai Proyek	Jumlah Dana Rata-Rata sebagai Uang Muka
JBM	Rp. 300.000.000	Rp. 326.587.884
RDD	Rp. 500.000.000	Rp. 837.635.053
SMY	Rp. 500.000.000	Rp. 352.966.541
RST	Rp. 250.000.000	Rp. 146.218.914
DRD	Rp. 160.000.000	Rp. 149.724.661
WHY	Rp. 500.000.000	Rp. 176.164.125
Jumlah	Rp.2.210.000.000	Rp. 1.989.297.180

Sumber: Data Keuangan dan Pembelian Perusahaan

Jika kedua dana yang mengendap tersebut dijumlahkan menjadi Rp. 4.199.297.180 dan dihitung bunganya selama 1 tahun (asumsi bunga 12 %/tahun), maka *potential loss* dari modal sebesar Rp. 509.915.662 per tahun atau Rp. 41.992.972 per bulan. Hasil pengumpulan dan pengolahan data harga beli rata-rata terhadap vendor atau pemasok mitra adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Harga Pembelian Minyak Cengkeh Pemasok Mitra

VENDOR	JULI	AGUSTUS	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	DESEMBER
DRD			71,468.33	82,614.14	106,358.96	152,542.35
RST		67,597.49	69,585.45	77,130.61	88,585.83	
SMY	66,182.85	68,991.66	73,700.87	89,770.70	119,357.32	163,566.32
RDD	62,486.18	65,290.28	69,209.09	81,407.84	105,683.68	144,160.43
JBM	60,657.96	65,042.98	68,980.78	79,454.53	107,057.01	147,156.13
WHY	66,807.02		70,564.52	84,825.64		146,396.65
Rata-Rata	64,033.50	66,730.60	70,584.84	82,533.91	105,408.56	150,764.38

Pada saat tersebut harga minyak daun cengkeh sedang tidak stabil dan cenderung naik terus. Begitu pula untuk vendor atau pemasok bukan mitra juga mengalami hal yang sama. Hasil pengumpulan dan pengolahan data harga beli terhadap vendor atau pemasok bukan mitra adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Harga Pembelian Minyak Cengkeh Pemasok Bukan Mitra

VENDOR	JULI	AGUSTUS	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	DESEMBER
RAL			74,948.93		113,243.33	
HAS	63,367.58	68,215.86	72,697.46	84,340.53	114,327.90	155,497.88
INT	63,860.36	66,699.56	71,584.84	83,298.74	104,849.38	144,038.78
BAT	65,579.46	70,351.45	73,919.00	85,371.98	123,175.03	151,897.36
EKS	63,947.42	67,775.33	73,655.03	87,020.82	140,364.57	164,597.76
YAN	64,042.35	69,752.66	71,842.07	87,173.20	122,767.14	173,468.42
HAW	67,755.88	71,500.64	75,892.72	88,993.49	130,111.65	165,155.48
EWC	63,825.56	68,812.01	76,099.72	85,519.41	125,215.31	151,390.05
Rata-Rata	64,625.51	69,015.36	73,829.97	85,959.74	121,756.79	158,006.53

Pada data di atas nampak bahwa rata-rata berjalan tiap bulannya harga beli pemasok mitra dan pemasok bukan mitra menunjukkan tren yang berbeda. Harga transaksi terhadap pemasok mitra berkecenderungan lebih rendah dan harga pemasok bukan mitra cenderung lebih tinggi, misalnya pada bulan Desember harga beli rata-rata untuk pemasok mitra adalah sebesar Rp 150.764,38/kg. Sedangkan untuk harga beli terhadap pemasok-pemasok bukan mitra rata-rata sebesar Rp 158.006,53/kg. Ini artinya perusahaan membeli ke pemasok-pemasok mitra lebih murah sebesar Rp 7.242,15 per kg atau 4,8 %.

Data di atas adalah data yang memperbandingkan langsung antara pembelian mitra dan bukan mitra, padahal vendor mitra secara umum telah diberi uang pinjaman proyek pengadaan maupun uang muka pembelian yang perlu dihitung potensi bunga yang harus dikembalikan. Jika potensi bunga yang harus dibayar oleh vendor mitra sebesar 1 % per bulan maka akan ada total nilai transaksi dengan vendor mitra. Hasil akhir perhitungan dan perbandingan sebagai berikut:

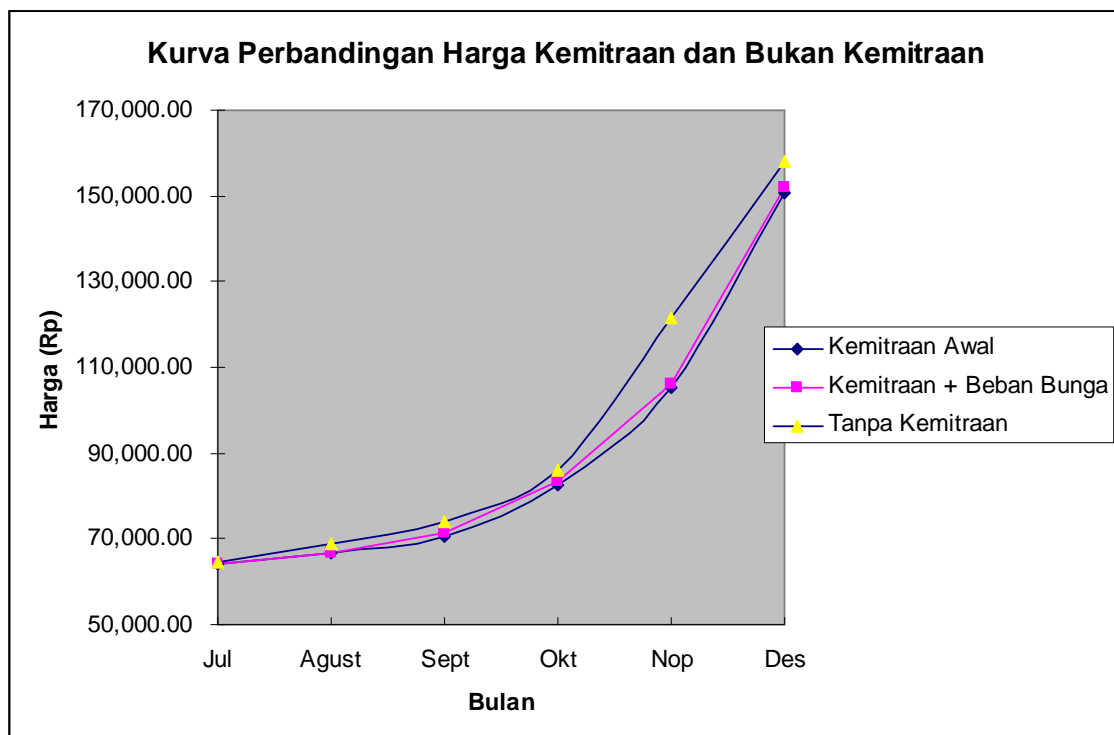
Tabel 6. Keuntungan atau Manfaat Melakukan Kemitraan

	Jul	Agust	Sept	Okt	Nop	Des
Kemitraan Awal (Rp)	64,033.50	66,730.60	70,584.84	82,533.91	105,408.56	150,764.38
Kemitraan + Beban Bunga (Rp)	64,033.50	66,898.43	71,468.05	83,488.13	106,056.02	151,854.96
Tanpa Kemitraan (Rp)	64,625.51	69,015.36	73,829.97	85,959.74	121,756.79	158,006.53
Selisih Mitra dengan tidak (rp)	592.01	2,116.92	2,361.92	2,471.61	15,700.76	6,151.57
Jumlah Perolehan (kg)	20,024.00	36,598.20	34,930.50	57,696.90	55,931.10	62,586.20
Jumlah Benefit (Rp)	11,854,476.98	77,475,643.63	82,503,035.17	142,604,457.00	878,160,962.14	385,003,312.69
					Total	1,565,747,410.63
					Rata-rata	260,957,901.77

* Juli belum dimulai strategi kemitraan

Sumber: Laporan Pembelian dan Keuangan PT XYZ (diolah)

Untuk membandingkan antara pemasok mitra dan bukan mitra hasil analisis yang telah dilakukan ternyata model kemitraan, justru memberikan keuntungan bagi pihak perusahaan karena beban bunga uang proyek dan uang muka ternyata relatif kecil dibandingkan dengan selisih harga beli antara vendor bermitra dengan tidak bermitra.



Sumber: Laporan Pembelian dan Keuangan PT XYZ (diolah)

Gambar 4. Kurva Perbandingan Harga Kemitraan dan Bukan Kemitraan

Berdasarkan gambar grafik dan tabel di atas, ternyata melalui kemitraan memberikan keuntungan finansial yang cukup besar, misalnya pada bulan Desember saja memberikan selisih harga pembelian sebesar Rp. 385.003.312,69 (*tiga ratus delapan puluh lima juta tiga ribu tiga ratus dua belas koma enam puluh sembilan rupiah*). Dengan kata lain, selama kurun waktu 6 bulan total selisihnya sebesar Rp. 1.565.747.410,63 (*satu milyar lima ratus enam puluh lima juta tujuh ratus empat puluh tujuh ribu empat ratus sepuluh koma enam puluh tiga rupiah*). Dalam hal ini, Departemen Pembelian Bahan Alam memberikan kontribusi penurunan COGS yang sangat besar. Hal ini berarti juga kemitraan mampu meningkatkan keunggulan bersaing melalui keunggulan biaya rendah. Melalui strategi kemitraan ini pula yang bisa membedakan dengan pesaing industri sejenis melalui strategi differensiasi (pembedaan).

Proyek kemitraan ini sebaiknya diadopsi dan ditawarkan kepada pemasok-pemasok lain yang bukan ataupun belum menjadi mitra. Selain memperoleh keuntungan finansial yang relatif besar, melalui proses penggalian FGD ditemukan juga manfaat yang lain melalui strategi kemitraan, diantaranya:

- 1) Meningkatkan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan vendor
Manfaat dari segi ini adalah akan timbulnya hubungan yang harmonis antara pemasok dan perusahaan. Perusahaan dan pemasok akan saling terbuka dalam menyampaikan informasi. Pemasok akan merasa terbantu dan siap membantu atas keinginan-keinginan perusahaan.
- 2) Mengurangi risiko integrasi vertikal pemasok, khususnya integrasi *forward*.
Karena merasa nyaman dan terbantu posisinya sebagai pemasok, pemasok tidak ada keinginan untuk bersaing dengan perusahaan yang menjadi mitranya. Pemasok tidak akan melakukan proses produksi produk turunan atau lebih hilir. Pemasok juga tidak akan mengeksplor sendiri bahan yang ada padanya.
- 3) Meningkatkan perolehan melalui vendor yang bermitra.
Karena adanya bantuan berupa modal proyek dan uang muka, pemasok mitra akan lebih siap membelikan bahan yang diinginkan oleh perusahaan karena ketersediaan atau kecukupan keuangan.
- 4) Menghindari spekulasi para vendor
Secara otomatis karena sebagian uang yang digunakan oleh pemasok adalah uang milik perusahaan, maka pemasok tidak boleh dan tidak akan bermain spekulasi pada saat terjadi kelangkaan bahan. Setiap bahan yang diperolehnya harus segera dikirimkan kepada perusahaan, tidak boleh ditahan menunggu harga tinggi. Hal ini juga memudahkan dan menguntungkan perusahaan karena ke sistem *order* lebih teratur dan *forecasting* atau peramalan kedatangan bahan baku akurasi akan semakin tinggi.
- 5) Mengurangi risiko adanya pemalsu
Pemasok mitra adalah pemasok yang secara rutin mengirimkan kepada perusahaan dan kemasan-kemasan barangnya akan mudah teridentifikasi dan mudah ditelusuri. Oleh sebab itu pemasok mitra tidak akan mengambil risiko mengirimkan bahannya yang berkualitas rendah, apalagi mengandung bahan pemalsu. Hal ini pula memberikan kemudahan bagi *Quality Control* perusahaan karena dari data *historical* pemasok mitra kualitas bahannya cenderung selalu bagus. Pemasok mitra juga berfungsi sebagai pengendalian kualitas di bagian hulu.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis penelitian bahwa strategi pemilihan pemasok dengan model kemitraan memberikan keuntungan finansial kepada perusahaan, yaitu selama 6 bulan sebesar Rp. 1.565.747.410,63. Selain keuntungan finansial, kemitraan juga memberikan keuntungan:

- 1) Meningkatkan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan vendor.
- 2) Mengurangi risiko integrasi vertikal vendor.
- 3) Meningkatkan perolehan melalui vendor yang bermitra.
- 4) Menghindari spekulasi para vendor, dan
- 5) Mengurangi risiko adanya pemalsu.

Dengan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan kepada perusahaan untuk tidak ragu menerapkan dan memperluas pola pemasok mitra terhadap pemasok yang belum menjadi mitra. Peneliti juga menyarankan kepada perusahaan-perusahaan lain untuk mempertimbangkan jaringan rantai pemasok melalui kerjasama kemitraan. Secara tidak langsung dengan modal kemitraan ini strategi bersaing antar perusahaan adalah *blue ocean strategy* (strategi samudera biru), yaitu tumbuh berkembang bersama, mendidik bersama dan tidak saling membunuh.

DAFTAR PUSTAKA

- Brigham, Eugene, & Houston, Joel. (2004). *Fundamentals of financial management (10th edition)*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, R. F. (2009). *Strategic mangement (edisi 12, jilid 1)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Departemen Pertanian. (2009). *Statistik perkebunan Indonesia 2008-2010, cengkeh*. Jakarta: Sekretariat Direktorat Jenderal Perkebunan.
- Finance & Controlling. (2009). *Laporan keuangan*. Jakarta: PT XYZ.
- Gasperz. (1998). *Production planning and inventory control, berdasarkan pendekatan sistem terintegrasi MRP II dan JIT menuju manufakturing 21*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hanafi. (2009). *Manajemen risiko (edisi kedua)*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Heizer, Jay, & Render, Barry. (2006). *Operation management (edisi ketujuh, jilid 1)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Heizer, Jay, & Render, Barry. (2010). *Operation management (edisi kesembilan, jilid 2)*. Jakarta: Salemba Empat.
- LIPTAN. (2000). *Kemitraan Usaha*. Jayapura
- Porter, M. E. (1980). *Strategi bersaing: Teknik menganalisis industri dan pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage, menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul*. Jakarta: Karisma Publishing.
- Prastowo, dkk. (2007). *Prospek dan pengembangan agribisnis cengkeh (edisi 2)*. Jakarta: Badan Pengembangan dan Penelitian Departemen Pertanian.
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Trubus Info Kit. (2009). *Minyak atsiri*. Bogor: PT Trubus Swadaya.

- Yin, K. R. (2008). *Penelitian studi kasus (desain dan metode)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Yolanda. (2007). *Aplikasi supply chain management dalam dunia bisnis*. Jakarta: PT Grasindo.