



TESIS - BM185407

**PENILAIAN *SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT*
MATURITY LEVEL: STUDI KASUS PT PJB UNIT
PEMBANGKITAN GRESIK**

GUNADI FEBRY SANDY
09211950014001

Dosen Pembimbing:
Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D.

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
SEKOLAH INTERDISIPLIN MANAJEMEN DAN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

GUNADI FEBRY SANDY

NRP: 09211950014001

Tanggal Ujian: 31 Januari 2022

Periode Wisuda: Maret 2022

Disetujui oleh:

Pembimbing:

1. Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D.
NIP: 197007211997021001

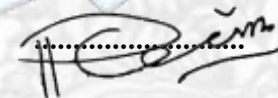

.....

Penguji:

1. Dr. Ir. Mokh. Suef, M.Eng.Sc.
NIP: 196506301990031002



.....

2. Reny Nadlifatin, S.Kom., MBA., Ph.D.
NIP: 198706162019032020


.....

DEKAN SEKOLAH INTERDISIPLIN MANAJEMEN DAN TEKNOLOGI,




Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP
NIP: 196912311994121076

-Halaman ini sengaja dikosongkan-

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : GUNADI FEBRY SANDY
NRP : 09211950014001
Program Studi : Magister Manajemen Teknologi- SIMT ITS

Menyatakan bahwa tesis dengan judul:

*PENILAIAN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT MATURITY LEVEL:
STUDI KASUS PT PJB UNIT PEMBANGKITAN GRESIK*

adalah benar- benar hasil karya intelektual mandiri, diselesaikan tanpa menggunakan bahan- bahan yang tidak diijinkan, dan bukan merupakan hasil karya pihak lain yang saya akui sebagai karya sendiri.

Seluruh referensi yang dikutip dan dirujuk telah saya tulis secara lengkap pada bagian daftar pustaka. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan yang saya buat ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Surabaya, 31 Januari 2022
Yang menyatakan,



GUNADI FEBRY SANDY
NRP. 09211950014001

-Halaman ini sengaja dikosongkan-

**PENILAIAN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT
MATURITY LEVEL: STUDI KASUS
PT PJB UNIT PEMBANGKITAN GRESIK**

Nama Mahasiswa : Gunadi Febry Sandy
NRP : 09211950014001
Dosen Pembimbing : Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D.

ABSTRAK

Supply chain management memegang peran penting dalam mendukung kinerja sebuah perusahaan termasuk perusahaan dalam industri pembangkitan listrik. Hubungan dengan *supplier* sebagai salah *stakeholder* dalam proses bisnis *supply chain management* perlu dikelola dengan baik dan efektif dalam program *Supplier Relationship Management (SRM)* agar memberikan *benefit* bagi perusahaan. Program *SRM* dilaksanakan dalam beberapa aktivitas, yaitu *Supplier Segmentation*, *SRM Governance*, *Supplier Performance Management*, *Supplier Development*, dan *Risk Management*. Penelitian ini penting untuk dilakukan karena diindikasikan implementasi yang berjalan tidak efektif bisa menurunkan kinerja *supplier*, salah satunya terkait ketepatan waktu pengiriman material. Beberapa penelitian dilakukan dengan tema besar *SRM* dengan berbagai sudut pandang dan fokus, diantaranya penyusunan arsitektur sistem informasi sebagai tujuan akhir penelitian, nilai yang ingin dicapai perusahaan melalui implementasi *SRM*, dan segmentasi berdasarkan indeks proses kapabilitas. Penelitian *SRM* ini dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif dengan cara menyusun instrumen dan memperoleh data level implementasi *SRM* berdasarkan instrumen pengukuran implementasi yang disusun oleh peneliti berdasarkan literatur review dan divalidasi oleh expert. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi efektivitas implementasi program *SRM*, untuk kemudian dijadikan dasar dalam perumusan program *SRM* untuk direkomendasikan pada perusahaan pembangkitan listrik. Pengukuran implementasi menunjukkan *Supplier Selection and Segmentation* dan *Risk Management* memiliki hasil yang terendah, sehingga perlu dikembangkan. Dengan rumusan program *SRM* yang direkomendasikan program *SRM* bisa memperlancar dan membuat proses yang lebih efektif antara perusahaan dan *suppliernya*. Sehingga dapat meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan melalui hubungan yang kolaboratif konstruktif dengan *supplier*.

Kata Kunci: *implementasi SRM, pengukuran implementasi, supplier relationship management, supplier segmentation.*

-Halaman ini sengaja dikosongkan-

SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT MATURITY LEVEL ASSESMENT: CASE STUDY PT PJB UNIT PEMBANGKITAN GRESIK

Student Name : Gunadi Febry Sandy
NRP : 09211950014001
Supervisor : Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D.

ABSTRACT

Supply chain management plays an important role in supporting the performance of a company, including companies in the power generation industry. Relationships with suppliers as one of the stakeholders in the supply chain management business process need to be managed properly and effectively in the Supplier Relationship Management (SRM) program in order to provide benefits for the company. The SRM program is implemented in several activities, namely Supplier Segmentation, SRM Governance, Supplier Performance Management, Supplier Development, and Risk Management. This research is important to do because it is indicated that ineffective implementation can reduce supplier performance, one of which is related to the timeliness of material delivery. Several studies were conducted with the big theme of SRM with various perspectives and focuses, including the preparation of information system architecture as the ultimate research goal, the value the company wants to achieve through SRM implementation, and segmentation based on the process capability index. This SRM research was conducted using a qualitative and quantitative method by compiling instrument and obtaining SRM implementation level data based on implementation measurement instruments compiled by researcher based on literature review and validated by experts. This study aims to evaluate the effectiveness of the implementation of the SRM program, to then be used as the basis for the formulation of the SRM program to be recommended to power generation companies. Implementation measurement shows that Supplier Selection and Segmentation and Risk Management have the lowest results, so they need to be developed. With the formulation of the recommended SRM program, the SRM program can facilitate and make the process more effective between the company and its suppliers. So that it can improve the quality and performance of the company through constructive collaborative relationships with suppliers.

Key words: implementation measurement, supplier relationship management, supplier segmentation, SRM implementation.

-Halaman ini sengaja dikosongkan-

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil ‘alamin, segala puji penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang dengan karunia, rahmat, nikmat, berkah dan perkenan- Nya, sehingga Tesis ini bisa diselesaikan dan siap untuk disidangkan. Tesis ini ditulis dan diajukan sebagai syarat untuk kelulusan program Magister Manajemen Teknologi- Sekolah Interdisiplin Manajemen dan Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya, dengan judul “Penilaian *Supplier Relationship Management Maturity Level*: Studi Kasus PT PJB Unit Pembangkitan Gresik”.

Melalui kesempatan ini, penulis sampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan dan bimbingan dalam penyusunan Tesis ini diantaranya:

1. Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing dalam penyusunan Tesis ini, yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan bantuan serta waktunya selama proses bimbingan
2. Ibu Gita Widi Bhawika, S.ST., M.MT., selaku Dosen Wali yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama perkuliahan dan persiapan penyusunan Tesis ini
3. Dosen Pengampu mata kuliah di Bidang Peminatan Manajemen Industri, Magister Manajemen Teknologi- Sekolah Interdisiplin Manajemen dan Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya
4. Kedua orang tua dan istri yang telah memberikan dukungan moril, doa dan motivasi dalam penyusunan dan penyelesaian Tesis ini
5. Rekan- rekan perkuliahan Magister Manajemen Teknologi- Sekolah Interdisiplin Manajemen dan Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya Angkatan 2020 Semester Genap, yang saling memberikan dukungan dan semangat
6. Pihak- pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas segala dukungan, bantuan, dan doa serta motivasi yang diberikan

Penulis menyadari, sebaik dan sekuat apapun upaya menyusun Tesis ini masih terdapat keterbatasan dan kekurangan, sehingga penulis harapkan masukan, kritik, dan bimbingan dari Dosen Penguji demi penyempurnaan Tesis ini agar bisa lebih baik lagi.

Surabaya, 31 Januari 2022

Penulis.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN TESIS	i
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Ruang Lingkup Penelitian	8
1.5. Manfaat Penelitian	9
BAB II	11
TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. <i>Supply Chain</i>	11
2.2. <i>Supply Chain Management</i>	11
2.3. <i>Supplier Relationship Management</i>	13
2.3.1. Definisi <i>Supplier Relationship Management</i>	13
2.3.2. Tipe Hubungan dengan <i>Supplier</i>	14
2.3.3. Tujuan <i>Supplier Relationship Management</i>	15
2.3.4. Manfaat <i>Supplier Relationship Management</i>	16
2.3.5. <i>Value Proposition Supplier Relationship Management</i>	18
2.3.6. Aktivitas dalam <i>Supplier Relationship Management</i>	19
2.3.6.1. <i>Supplier Segmentation</i>	19
2.3.6.2. <i>Supplier Relationship Management Governance</i>	22

2.3.6.3.	<i>Supplier Performance Management</i>	24
2.3.6.4.	<i>Supplier Development</i>	27
2.3.7.	Proses <i>Supplier Relationship Management</i>	30
2.4.	Penelitian Terdahulu	32
2.5.	Metode Pengukuran Implementasi	34
BAB III	37
METODOLOGI PENELITIAN	37
3.1.	Metode Penelitian	37
3.2.	Tahap Penelitian	38
3.2.1.	Identifikasi Efektivitas Implementasi <i>Supplier Relationship Management</i>	38
3.2.2.	Penyusunan Instrumen Pengukuran Efektivitas Implementasi <i>Supplier Relationship Management</i>	38
3.2.3.	Validasi <i>Expert</i> terhadap Instrumen Pengukuran Efektivitas Implementasi <i>Supplier Relationship Management</i>	40
3.2.4.	Pengukuran Efektivitas Implementasi <i>Supplier Relationship Management</i>	41
3.2.5.	Rumusan dan Rekomendasi Aktivitas <i>Supplier Relationship Management</i>	41
BAB IV	44
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
4.1.	Gambaran Umum PT PJB Unit Pembangkitan Gresik	45
4.1.1.	Proses Bisnis <i>Supply Chain Management</i> PT PJB Unit Pembangkitan Gresik	45
4.1.2.	Struktur Organisasi Pengelolaan <i>Supplier Relationship Management</i>	48
4.1.3.	Program <i>Supplier Relationship Managment</i> di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik	49
4.2.	Penyusunan Instrumen Pengukuran Implementasi <i>Supplier Relationship Management</i>	50
4.3.	Validasi <i>Expert</i> terhadap Instrumen Pengukuran Implementasi <i>Supplier Relationship Management</i>	64

4.4.	Hasil Pengukuran Implementasi <i>Supplier Relationship Management</i>	67
4.4.1.	<i>Supplier Selection and Segmentation</i>	68
4.4.2.	<i>Supplier Relationship Management Governance</i>	68
4.4.3.	<i>Supplier Performance Management</i>	69
4.4.4.	<i>Supplier Development</i>	69
4.4.5.	<i>Risk Management</i>	69
4.5.	Identifikasi dan Evaluasi Efektivitas Implementasi Tema <i>Supplier Relationship Management</i>	70
4.5.1.	<i>Supplier Selection and Segmentation</i>	72
4.5.2.	<i>Supplier Relationship Management Governance</i>	73
4.5.3.	<i>Supplier Performance Management</i>	74
4.5.4.	<i>Supplier Development</i>	76
4.5.5.	<i>Risk Management</i>	76
4.6.	Rumusan Program <i>Supplier Relationship Management</i>	77
BAB V		83
PENUTUP		83
5.1.	Kesimpulan	83
5.2.	Saran	84
DAFTAR PUSTAKA		xviii
LAMPIRAN		xxi

-Halaman ini sengaja dikosongkan-

DAFTAR TABEL

Table 2.1 <i>The Four C's of Supply Relationship</i> , Trent. (2005)	14
Tabel 2.2 <i>Procurement Key Performance Indicator</i> , Deltabid (2014)	26
Tabel 2.3 Daftar Penelitian sebelumnya	33
Tabel 2.4 Karakteristik lima level CMMI.....	35
Tabel 2.5 Karakteristik Lima Level Alarm CMM	36
Tabel 2.6 Penilaian Kriteria <i>Maturity Level</i> (Modifikasi COBIT 4.1)	36
Tabel 3.1 Tema dan Aspek Instrumen Pengukuran Efektivitas Implementasi SRM	39
Tabel 4.1 Data Transaksi Material 2020 (Data diolah, 2020).....	46
Tabel 4.2 Tema <i>Supplier Relationship Management</i>	51
Tabel 4.3 Instrumen Pengukuran Implementasi <i>Supplier Relationship Management</i>	52
Tabel 4.4 Level dan Uraian Level Subtema Kriteria Pemilihan <i>Supplier</i> pada Tema <i>Supplier Selection and Segmentation</i>	54
Tabel 4.5 Level dan Uraian Level Subtema Metode Seleksi dan Teknik Pencarian <i>Supplier</i> pada Tema <i>Supplier Selection and Segmentation</i>	54
Tabel 4.6 Level dan Uraian Level Subtema Kategorisasi <i>Supplier</i> pada Tema <i>Supplier Selection and Segmentation</i>	55
Tabel 4.7 Level dan Uraian Level Subtema Struktur Pengelolaan <i>Supplier Relationship Management</i> pada Tema <i>Supplier Relationship Management Governance</i>	56
Tabel 4.8 Level dan Uraian Level Subtema Tata Kelola <i>Supplier Relationship Management</i> pada Tema <i>Supplier Relationship Management Governance</i>	57
Tabel 4.9 Level dan Uraian Level Subtema Dukungan Manajemen pada Tema <i>Supplier Relationship Management Governance</i>	58
Tabel 4.10 Level dan Uraian Level Subtema Monitoring Kinerja <i>Supplier</i> pada Tema <i>Supplier Performance Management</i>	58
Tabel 4.11 Level dan Uraian Level Subtema <i>KPI</i> Penilaian Kinerja <i>Supplier</i> pada Tema <i>Supplier Performance Management</i>	59

Tabel 4.12 Level dan Uraian Level Subtema <i>Reward and Punishment</i> pada Tema <i>Supplier Performance Management</i>	59
Tabel 4.13 Level dan Uraian Level Subtema Manajemen Kontrak pada Tema <i>Supplier Performance Management</i>	60
Tabel 4.14 Level dan Uraian Level Subtema Program Pembinaan/ Pengembangan <i>Supplier</i> pada Tema <i>Supplier Development</i>	61
Tabel 4.15 Level dan Uraian Level Subtema Umpan Balik dari <i>Supplier</i> pada Tema <i>Supplier Development</i>	61
Tabel 4.16 Level dan Uraian Level Subtema Upaya Proaktif Pencegahan Masalah pada Tema <i>Supplier Development</i>	62
Tabel 4.17 Daftar Pertanyaan tambahan untuk pendalaman pengukuran implementasi <i>Supplier Relationship Management</i>	63
Tabel 4.18 <i>Expert Validator</i> Instrumen Pengukuran SRM.....	64
Tabel 4.19 Tema Risk Management dalam Program <i>Supplier Relationship Management</i>	65
Tabel 4.20 Level dan Uraian Level Subtema Risiko Internal pada Tema <i>Risk Management</i>	65
Tabel 4.21 Level dan Uraian Level Subtema Risiko <i>Supplier</i> pada Tema <i>Risk Management</i>	66
Tabel 4.22 Level dan Uraian Level Subtema Risiko <i>Supply Chain</i> dalam Pandemi COVID-19 pada Tema <i>Risk Management</i>	66
Tabel 4.23 Daftar Interviewe Pengukuran Implementasi SRM	67
Tabel 4.24 Hasil Pengukuran Implementasi SRM Tema <i>Supplier Selection and Segmentation</i>	68
Tabel 4.25 Hasil Pengukuran Implementasi SRM Tema <i>SRM Governance</i>	68
Tabel 4.26 Hasil Pengukuran Implementasi SRM Tema <i>Supplier Performance Management</i>	69
Tabel 4.27 Hasil Pengukuran Implementasi SRM Tema <i>Supplier Development</i> ..	69
Tabel 4.28 Hasil Pengukuran Implementasi SRM Tema <i>Risk Management</i>	70
Tabel 4.29 Hasil Pengukuran Implementasi <i>Supplier Relationship Management</i>	71
Tabel 4.30 Indikator Penilaian Kinerja <i>Supplier</i>	75
Tabel 4.31 Dasar Rumusan Program <i>Supplier Relationship Management</i>	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Supply Chain Management Process</i> , Lambert (2012)	12
Gambar 2.2 Tujuan <i>Supplier Relationship Management</i> , PwC (2013)	16
Gambar 2.3 Edbury Daley: “ <i>What does SRM comprise, in the way your organization defines it?</i> ” (2009)	17
Gambar 2.4 <i>PWC’s Performance benefits of SRM</i> (2013).....	18
Gambar 2.5 State of flux: “ <i>Which business drivers will be the most important when developing SRM in the next 12 months?</i> ”. Source: Shutes and Day (2016)	18
Gambar 2.6 <i>Continuous Cycle of Supplier Relationship Management Activities</i> , Deloitte Consulting GmbH (2015).....	19
Gambar 2.7 <i>Portfolio of Supplier Relationship</i> , Supply Chain Management (2012)	21
Gambar 2.8 <i>Governance Structure</i> . PwC (2013).....	22
Gambar 2.9 <i>SRM Roles & Responsibilities</i> . Archstone LLC (2006)	23
Gambar 2.10 <i>Day to day Governance Activities</i> . Archstone LLC (2006)	24
Gambar 2.11 <i>Supplier Development Benefit</i> , Archstone LLC (2006)	29
Gambar 2.12 <i>Integrative SRM Framework</i> , Park dkk. (2010).....	30
Gambar 2.13 <i>SRM as a Formalised Business Process</i> , PwC (2013).....	31
Gambar 2.14 <i>Challenges and Issues SRM Implementation</i> , PwC (2013).....	32
Gambar 3.1 Kerangka Penelitian.....	37
Gambar 4.1 Grafik Transaksi Berdasarkan Kelompok Material (Data diolah, 2020)	47
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Proses Bisnis SCM PT PJB Unit Pembangunan Gresik (Dirangkum dari Dokumen Perusahaan, 2020)	49
Gambar 4.3 Program SRM PT PJB Unit Pembangunan Gresik (Dokumen Internal, 2020)	50
Gambar 4.4 Struktur SRM PT PJB Unit Pembangunan Gresik	74
Gambar 4.5 Rumusan Program <i>Supplier Relationship Management</i>	80

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam setiap proses bisnis perusahaan hampir selalu ditemui aliran material maupun jasa yang akan diproses ataupun berproses sehingga bisa menghasilkan produk maupun jasa. Hubungan antar pihak yang bersambung menyerupai rantai memunculkan istilah *supply chain*. *Supply Chain* adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang bersinergi untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir secara bersama-sama (Pujawan, 2010).

Lambert & Cooper (2000) mendefinisikan *Supply Chain Management* sebagai integrasi proses bisnis utama dari pengguna akhir melalui pemasok asli yang menyediakan produk, layanan dan informasi yang menambah nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Sementara menurut Pujawan (2005), *supply chain management* adalah suatu pendekatan yang terintegrasi dalam pengelolaan aliran produk, informasi dan uang yang melibatkan pihak-pihak dari hulu ke hilir yang terdiri atas para supplier, pabrik serta jaringan distribusi dan jasa logistik hingga ke tangan konsumen akhir.

Salah satu aspek penting dalam *supply chain management* adalah *supplier relationship management*. Menurut Lambert et al (2012), "*Supplier relationship management represents an opportunity to build on the success of strategic sourcing and traditional procurement initiatives*". Dalam perspektif yang lebih sederhana Deloitte Consulting GmbH (2005) mendefinisikan *supplier relationship management* sebagai salah satu pendekatan untuk menghubungkan berbagai kepentingan baik di dalam organisasi maupun dengan rantai pasokan yang diperluas. Program *Supplier Relationship Management* yang berjalan dengan baik akan mampu membuka peluang keberhasilan *supply chain management* bagi sebuah perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut, Roushdy et al (2015) menyatakan bahwa interaksi yang sering dan hubungan erat dengan *supplier* dapat memberi efek positif pada pertukaran arus informasi dan pengetahuan, dengan demikian dapat

memperbaiki proses dan kinerja. Pola hubungan yang baik dengan *supplier* akan bisa memberikan akurasi waktu, biaya, dan energi yang perlu dikelola untuk mendapatkan material dari *supplier* tersebut. Sehingga bisa mendorong perusahaan untuk mampu memberikan produk terbaik bagi pelanggan.

Supplier merupakan salah satu pihak yang turut berperan dalam kesuksesan pengelolaan *Supply Chain*. Sehingga harus dikelola dengan baik agar bisa memberikan kontribusi positif terhadap kinerja perusahaan. Pujawan, I N., dan Mahendrawati Er. (2012) berdasarkan tingkat kepentingan material (*importance level*) dan kesulitan mendapatkan material (*difficulty level*) melakukan pengelompokan *supplier* menjadi *non critical supplier*, *bottleneck supplier*, *leverage supplier*, dan *critical strategic supplier*.

Proses bisnis yang ada pada suatu sektor industri berbeda sesuai karakteristik yang melekat pada masing- masing sektor. PT PJB Unit Pembangkitan Gresik yang berada pada industri pembangkitan listrik memiliki karakteristik proses bisnis yang unik, berbeda dengan industri manufaktur pada umumnya. Proses bisnis PT PJB Unit Pembangkitan Gresik secara umum adalah memproduksi listrik. Kunci dari keberhasilan sebuah unit pembangkitan adalah kesiapan dan keandalan unit tersebut. Untuk dapat memastikan kesiapan dan keandalan unit pembangkitan, perlu ketersediaan bahan bakar berupa gas yang cukup. Di sisi lain, perlu keandalan mesin- mesin pembangkit, sehingga ketersediaan material berupa *spare* mutlak diperlukan.

Proses bisnis utama pada unit pembangkitan adalah bidang *stream* Operasi dan bidang atau *stream* Pemeliharaan yang didukung oleh bidang atau *stream* Engineering, bidang atau *stream* Bahan Bakar dan CNG, bidang atau *stream* Logistik/ *Supply Chain Management (SCM)*, serta bidang atau *stream* Keuangan dan Administrasi. Proses bisnis pada bidang operasi (produksi listrik) akan bisa berjalan baik dan sesuai *Key Performance Indicator (KPI)* dengan adanya proses pemeliharaan unit pembangkit yang sigap baik pemeliharaan terencana maupun tidak terencana. Proses pemeliharaan pada umumnya membutuhkan ketersediaan peralatan atau *spare part* baru maupun hasil *repair* untuk menggantikan peralatan atau *spare part* yang terpasang baik karena *life time* maupun kerusakan. Bidang atau *stream* Logistik/ *Supply Chain Management (SCM)* memiliki peran penting

dalam mendukung keberhasilan proses bisnis pemeliharaan dengan memastikan ketersediaan peralatan dan *spare part*.

Di PT PJB, proses bisnis bidang Logistik/ *Supply Chain Management (SCM)* terdiri dari Fungsi Kerja Inventory dan Cataloger, Fungsi Kerja Pengadaan, dan Fungsi Kerja Administrasi Gudang. Bidang Logistik/ *Supply Chain Management (SCM)* dalam menjalankan proses bisnisnya melibatkan pihak eksternal yaitu Penyedia Barang/ Jasa atau *Supplier* melalui masing- masing Fungsi Kerja yang ada. Proses penyampaian informasi harga dilakukan oleh *Supplier* melalui Fungsi Kerja Inventory Control dan Cataloger. Proses *purchasing* atau pembelian dilakukan oleh Fungsi Kerja Pengadaan kepada *Supplier* dengan metode- metode yang ditentukan oleh perusahaan. Proses penerimaan peralatan dan *spare part* dari *supplier* dilakukan oleh Fungsi Kerja Administrasi Gudang. Bidang *Supply Chain Management (SCM)* dalam proses pengadaan untuk mendukung kinerja Bidang Operasi dan Bidang Pemeliharaan memiliki sasaran Tepat Kualitas, Tepat Kuantitas, Tepat Lokasi, Tepat Waktu, Tepat Tujuan Sosial Ekonomi, dan Tepat Harga (Pedoman Pengadaan Barang/ Jasa PT PJB, 2020).

PT PJB Unit Pembangkitan Gresik yang merupakan unit kerja dari PT PJB memiliki daya mampu total sebesar 2200 megawatt yang didukung oleh Pembangkit Listrik Tenaga Uap (*Steam Power Plant*), Pembangkit Listrik Tenaga Gas (*Gas Power Plant*), dan Pembangkit Listrik Tenaga Gas dan Uap (*Steam Gas Combine Cycle*). Keseluruhan unit pembangkit yang dioperasikan di PT PJB UP Gresik menggunakan bahan bakar gas. Unit pembangkit yang ada di PT PJB UP Gresik berdasarkan waktu yang dibutuhkan untuk sinkron dengan jaringan listrik Jawa- Madura- Bali digolongkan menjadi dua, yaitu *base load* yang berfungsi memenuhi kebutuhan dasar listrik yang sifatnya stabil dari sisi *demand*. Yang kedua adalah unit *peaker* yang bertugas memenuhi fluktuasi permintaan pada jam- jam sibuk. Sebagaimana *key performance indicator* unit pembangkitan pada umumnya, PT PJB UP Gresik memiliki kontrak kinerja atas kesiapan dan keandalan unitnya yang dituangkan dalam target kesiapan dan target *outage*. Target kesiapan unit berupa *Equivalent Availability Factor (EAF)* yang ditetapkan pada setiap semesternya dengan mempertimbangkan proyeksi permintaan energi listrik yang dikelola oleh Pusat Pengatur Beban (P2B) dan perencanaan pemeliharaan

(*overhaul*). *EAF* merupakan rasio antara jumlah jam unit pembangkit siap beroperasi terhadap jumlah jam pada periode tertentu dengan memperhitungkan dampak derating pembangkit sebagai akibat dari aktivitas *outage* (pemeliharaan). Indikator lain dalam kontrak kinerja PT PJB UP Gresik adalah *Equivalent Forced Outage Rate (EFOR)* yang mengindikasikan rasio jumlah jam sebuah unit pembangkit keluar dari jaringan dengan total jam beroperasi ditambah total jam keluar jaringan. Selanjutnya adalah *Sudden Outage Frequency (SdOF)*, yang memberikan informasi frekuensi suatu unit pembangkit keluar jaringan karena adanya aktivitas *outage* (pemeliharaan) diluar perencanaan. Satu indikator lain yang cukup penting adalah *Scheduled Outage Factor (SOF)* yang merupakan rasio antara jumlah jam suatu unit pembangkit keluar jaringan secara terencana terhadap jumlah jam dalam satu periode.

Indikator- indikator tersebut ditetapkan persemester untuk masing- masing unit pembangkitan. Selama periode 2019- 2020 secara umum PT PJB mendapatkan kontrak kinerja yang cukup moderat, karena sebagai salah satu unit yang dimiliki sendiri oleh PT PJB dengan umur unit pembangkitan yang telah melebihi 25 tahun, bahkan ada yang 35 tahun. Sebagai gambaran, *EAF* PT PJB rata- rata pada periode 2019- 2020 adalah sebesar 97-98%, sementara *EFOR* secara rata- rata pada periode yang sama sebesar 2-3%. Hal ini mengindikasikan tuntutan akan kesiapan dan keandalan unit yang ada di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Untuk dapat menunjang kesiapan dan keandalan unit pembangkit, dibutuhkan dukungan dari sisi *supply chain*. Dengan dukungan sisi *supply chain* yang efektif dan efisien, maka unit akan mampu beroperasi dengan optimal, sekaligus aktivitas pemeliharaan baik yang terencana (*Scheduled Outage Factor*) bisa terlaksana sesuai perencanaan, serta pemeliharaan yang tidak terencana (*Sudden Outage Frequency*) bisa dikurangi.

Supplier sebagai salah satu *stakeholder* bagi PT PJB memegang peran yang cukup penting dalam pencapaian *key performance indicator* PT PJB, khususnya Unit Pembangkitan Gresik. Ketersediaan material pemeliharaan baik yang bersifat *scheduled* maupun *unscheduled*, selain dukungan proses pengadaan yang mengikuti sasaran Tepat Kualitas, Tepat Kuantitas, Tepat Lokasi, Tepat Waktu, Tepat Tujuan Sosial Ekonomi, dan Tepat Harga, juga didukung peran *supplier*.

Kesuksesan program pemeliharaan unit pembangkitan tidak akan tercapai, jika ketersediaan material tidak siap. Namun dengan dukungan *supplier* yang mampu menyediakan material atau *spare part* yang dibutuhkan secara Tepat Kualitas, Tepat Kuantitas, Tepat Lokasi, Tepat Waktu, Tepat Tujuan Sosial Ekonomi, dan Tepat Harga, maka PT PJB akan mampu mencapai *key performance indicator*.

Kinerja *supplier* yang baik akan mampu membantu bidang Logistik/ *Supply Chain Management (SCM)* memenuhi *service level* pemenuhan kebutuhan material, bidang Pemeliharaan memenuhi target program pemeliharaan, serta dari bidang Operasi mampu memenuhi target kesiapan dan keandalan unit pembangkitan. Sehingga secara keseluruhan, dengan kinerja yang baik dari *supplier* akan memberikan kontribusi positif bagi pencapaian *key performance indicator* PT PJB Unit Pembangkitan Gresik.

Supplier Relationship Management secara kontekstual telah dilaksanakan di PT PJB UP Gresik dalam bentuk *Supplier Management*. *Supplier Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik merupakan salah satu indikator dalam *Key Performance Indikator* yang memuat beberapa aktivitas yaitu, pengelolaan *data base supplier*, penilaian kinerja *supplier*, pembinaan *supplier*, dan survey kepuasan *supplier* yang dikelola oleh fungsi kerja Pengadaan. Sementara aktivitas *sourcing* yang melibatkan pihak *supplier* maupun calon *supplier* dilaksanakan secara terpisah oleh fungsi kerja lain dalam bidang yang sama yaitu *Inventory Control dan Cataloger*.

Melihat peran penting bidang *Supply Chain Management* dalam mendukung pencapaian kinerja unit pembangkitan, maka aspek- aspek yang ada di dalamnya perlu dikelola dan direncanakan dengan baik, termasuk program *Supplier Relationship Management*. Program *Supplier Relationship Management* di PT PJB UP Gresik secara spesifik diimplementasikan dalam bentuk *Supplier Management* sebagai bagian dari kontrak kinerja unit terhadap perusahaan (kantor pusat). Kontrak kinerja merupakan bentuk dari *Key Performance Indikator* yang menjadi rujukan kinerja unit terhadap target perusahaan (kantor pusat).

Berbagai pendekatan telah dilakukan dalam merumuskan program *Supplier Relationship Management*. Elisabeth Supriharyanti (2005) melakukan pendekatan *contingency* dan *best practice* dalam merumuskan *Supplier Relationship*

Management. Pendekatan *contingency* memberikan ruang untuk bereksplorasi dengan adaptasi terhadap kondisi perusahaan yang berbeda-beda sehingga program *Supplier Relationship Management* yang diimplementasikan pun berbeda. Metode penelitian berbasis pada literature review yang digunakan oleh peneliti ini memiliki keterbatasan tersendiri, sehingga tidak memberikan gambaran implementasi pada perusahaan.

Ha (2015), dalam penelitiannya melakukan studi kasus terhadap proses *Supplier Relationship Management*. Peneliti mengakui bahwa terdapat subjektivitas dalam proses analisis penelitian ini, sehingga menimbulkan bias pada kesimpulan. Kemudian, peneliti memilih obyek penelitian yang memiliki karakteristik berbeda satu sama lain, sehingga tidak mencerminkan keterwakilan untuk dapat disimpulkan dalam satu program *Supplier Relationship Management* yang sama.

Peneliti lain yang menggunakan topik *Supplier Relationship Management* adalah Prasetyo (2018), yang dalam penelitiannya menyoroti pengembangan *supplier* berdasarkan indeks proses kapabilitas. Peneliti melakukan pengelompokan *supplier* hanya berdasarkan indeks kapabilitas yang mencerminkan sisi *supplier*. Sementara terdapat faktor lain yang perlu dipertimbangkan dari sisi perusahaan, yaitu tingkat kepentingan material bagi proses bisnis perusahaan.

Jongkyung dkk. (2009) membahas *Supplier Relationship Management* dari berbagai aspek yaitu, strategi pembelian, pertimbangan untuk pemasok, kolaborasi dalam pengembangan produk dan aktivitas produksi, dan penilaian pemasok untuk kemudian diintegrasikan dalam sebuah sistem informasi. Peneleti telah mempertimbangkan banyak aspek dalam penentuan program *Supplier Relationship Management*. Kemudian di akhir penelitian juga dirumuskan sebuah arsitektur sistem informasi yang berisi lima tahap *Supplier Relationship Managemen framework* yaitu penetapan strategi pembelian, pemilihan pemasok, kolaborasi, penilaian dan pengembangan pemasok, serta penyediaan *continuous improvement*.

Bidang *Supply Chain Management* dalam upaya melayani kebutuhan material untuk mendukung pencapaian kinerja unit pembangkitan setiap tahunnya melakukan kontrak dengan *supplier* mencapai lebih dari 2.000 kontrak, dimana 60-70% merupakan *supplier* material. Jumlah *supplier* yang dikelola secara mandiri

oleh bidang *Supply Chain Management* di Unit Pembangkitan Gresik pada 2020 adalah 138 *supplier*. Selain itu belum ada klasifikasi atas *supplier* yang terlibat dalam arus material, jasa maupun informasi ke PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Penilaian kinerja *supplier* sebagai bentuk evaluasi atas kinerja *supplier*, baru ditindaklanjuti dalam bentuk komitmen terhadap perbaikan kinerja *supplier* di masa yang akan datang, belum pada bentuk konkrit berupa konsekuensi pada jenis proses pengadaan atau pelelangan yang bisa diikuti. Disisi lain, aktivitas *sourcing* memiliki kecenderungan bersifat pasif, melalui mailing list dan pengumuman pelelangan melalui *web*, sehingga sumber *supplier* baru relatif terbatas. Dengan demikian dapat diketahui bahwa bahwa *Supplier Relationship Management* belum terlaksana secara terstruktur dan sistematis, sehingga kurang efektif.

Kondisi diatas menunjukkan bahwa program *Supplier Relationship Management* yang dilaksanakan di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik belum ideal, yaitu tata kelola *Supplier Relationship Management* dilakukan hanya oleh satu bidang yaitu Pengadaan. Disisi lain, program *supplier development* yang dilakukan belum berdasarkan atas penilaian kinerja sebagai bagian dari *performance management* dan belum mempertimbangkan kepentingan jangka panjang dalam proses bisnis *Supply Chain Management*.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka *Supplier Relationship Management* memiliki peran penting dalam pencapaian *key performance indicator* PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Namun disisi lain ada kondisi dimana belum terdapat program *Supplier Relationship Management* yang sistematis meliputi *supplier segmentation*, *Supplier Relationship Management Governance*, *Performance Management* dan *Supplier Development*, serta terdapat indikasi bahwa implementasi *Supplier Relationship Management* yang belum efektif bisa berdampak pada terjadinya keterlambatan pada pengiriman material/ *spare part* oleh *supplier*, maka penelitian ini memiliki kepentingan mengusulkan program *Supplier Relationship Management* agar bisa meningkatkan efektivitas implementasi pengelolaan *supplier*.

1.2. Rumusan Masalah

Dengan sedemikian pentingnya peran *Supplier Relationship Management* dalam keberhasilan pencapaian kinerja perusahaan, maka penting pula untuk mengetahui bagaimana implementasi dari *Supplier Relationship Management* di PT PJB UP Gresik saat ini. Setelahnya berdasarkan analisis teori dan klasifikasi *supplier* akan bisa diidentifikasi bagaimana pola pengelolaan *supplier* melalui Program *Supplier Relationship Management*. Sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kategorisasi *supplier* dilakukan dan efektivitas implementasi *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik berjalan?

1.3. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah, tujuan penelitian ditetapkan agar memberikan arah penelitian sehingga bisa menjawab masalah yang ada pada tahap sebelumnya. Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengevaluasi efektivitas implementasi *Supplier Relationship Management* di PT PJB UP Gresik.
2. Melakukan kategorisasi *supplier* berdasarkan tingkat kepentingan (*importance level*) material dan tingkat kesulitan (*difficulty level*) memperoleh material.
3. Merumuskan dan merekomendasikan program *Supplier Relationship Management* berdasarkan masing- masing kelompok *supplier* sehingga bisa meningkatkan efektivitas implementasi program *Supplier Relationship Management*.

1.4. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini akan menjelaskan tentang batasan yang digunakan mulai dari pengumpulan data, analisa dan pengambilan kesimpulan. Adapun batasan penelitian sebagai berikut:

1. Identifikasi program *Supplier Relationship Management* adalah program *Supplier Management* yang diimplementasikan di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik untuk proses bisnis *Supply Chain Management*.

2. Data yang digunakan adalah hasil wawancara dengan teknik *semi structured interview* kepada pelaksana dan pengambil keputusan dalam proses bisnis *Supply Chain Management* PT PJB Unit Pembangkitan Gresik.
3. Klasifikasi *supplier* dilakukan berdasarkan tingkat kepentingan (*importance level*) material dan tingkat kesulitan (*difficulty level*) memperoleh material.
4. Program *Supplier Relationship Management* yang dirumuskan dan direkomendasikan adalah dalam batasan *supplier* material dan *spare part*.

1.5. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian yang dilakukan, peneliti berharap bisa memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi penelitian dalam bidang *Supplier Relationship Management*, dengan sudut pandang klasifikasi *supplier* berdasarkan tingkat kepentingan (*importance level*) material dan tingkat kesulitan (*difficulty level*) memperoleh material.
2. Memberikan kontribusi pada PT PJB Unit Pembangkitan Gresik dengan rekomendasi program *Supplier Relationship Management* pada proses bisnis *Supply Chain Management*.

-Halaman ini sengaja dikosongkan-

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Supply Chain*

Pujawan & Mahendrawati (2012) mendefinisikan *Supply Chain* sebagai jaringan perusahaan-perusahaan yang bersinergi untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir secara bersama-sama. Sementara dalam sudut pandang perusahaan manufaktur, menurut Chopra & Meindl (2013) *supply chain* merupakan rangkaian semua pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung sebagai upaya untuk memenuhi permintaan pelanggan. Sehingga *supply chain* bukan hanya produsen dan *supplier*, namun juga pengangkut, gudang, pengecer dan pelanggan itu sendiri.

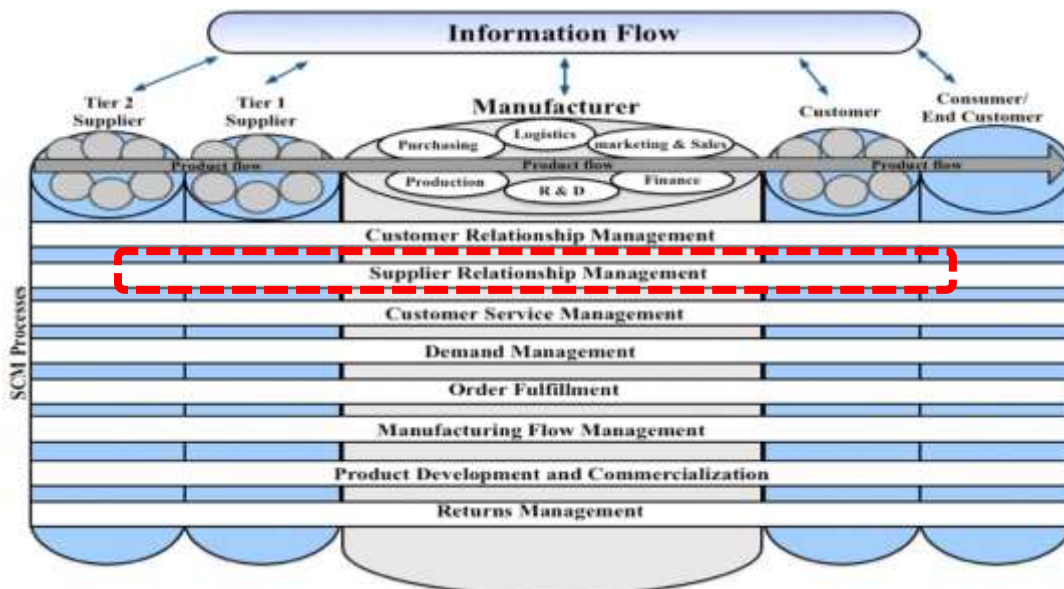
Sedangkan menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003), *Supply Chain* adalah jaringan yang terhubung dan saling bergantung satu sama lain secara bersama- sama dan bekerja sama untuk mengendalikan, mengelola, dan memperbaiki arus material dan informasi dari *supplier* ke pengguna akhir. Dalam konteks perusahaan yang menghasilkan *intangible product* seperti PT PJB dalam proses bisnis bidang logistik, maka dapat dikatakan bahwa *supply chain* merupakan serangkaian aliran material, jasa, uang dan informasi yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan satu sama lain diantaranya namun tidak terbatas pada pemasok material, penyedia jasa, PT PJB sendiri sebagai produsen, PT PLN sebagai distributor dalam usaha memenuhi harapan pelanggan.

2.2. *Supply Chain Management*

Menurut Chan, F. and Qi, H.J. (2003), *Supply Chain Management* merupakan proses bisnis utama mulai dari pengguna akhir melalui pemasok awal yang terintegrasi dengan tujuan untuk menyediakan produk, layanan, dan informasi untuk memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan para pemangku kepentingan lainnya. Sementara Simchi- Levi (2003) mendefinisikan *Supply Chain Management* sebagai suatu rangkaian pendekatan yang digunakan untuk

mengintegrasikan pemasok (*suppliers*), perusahaan manufaktur, pergudangan (*warehouse*), dan toko (*stores*) secara efisien sehingga perdagangan dapat berjalan dan didistribusikan dalam jumlah tepat, pada saat yang tepat untuk meminimalkan keseluruhan dan tingkat pelayanan optimal.

Sehingga dalam sudut pandang perusahaan secara umum, *supply chain management* merupakan proses koordinasi secara sistematis dan strategik antar entitas atau pihak dalam satu rangkaian aktivitas *supply chain* yang bertujuan untuk memenuhi permintaan dan harapan pelanggan dan dalam jangka panjang mendukung pencapaian kinerja perusahaan. Gambar 2.1 berikut memberikan penjelasan mengenai proses *Supply Chain Management* yang berisi delapan sub proses yaitu *customer relationship management*, *supplier relationship management*, *customer service management*, *demand management*, *order fulfillment*, *manufacturing flow management*, *product development and commercialization*, serta *return management*, yang secara bersama-sama menggambarkan arus informasi, barang dan jasa, serta keuangan dalam rangkaian proses *Supply Chain Management*.



Gambar 2.1 *Supply Chain Management Process*, Lambert (2012)

2.3. *Supplier Relationship Management*

2.3.1. Definisi *Supplier Relationship Management*

Menurut Carter (2003), *Supplier Relationship Management (SRM)* dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang memberikan pedoman terhadap interaksi antara perusahaan dengan pemasoknya, yang merupakan satu bagian dari serangkaian proses *Supply Chain Management*. Sedangkan menurut Mettler & Rohner (2009) *Supplier Relationship Management (SRM)* merupakan pendekatan komprehensif yang bertujuan untuk meningkatkan kerjasama (*business relationship level*), koordinasi (*process level*) dan komunikasi (*information systems level*) antara perusahaan dan *supplier* untuk dapat meningkatkan efisiensi dan keberhasilan secara terus menerus dari kolaborasi serta meningkatkan kualitas, keamanan, dan inovasi.

Dalam sudut pandang yang lain, Tangus dkk. (2005) mendefinisikan *Supplier Relationship Management (SRM)* sebagai disiplin perencanaan strategis untuk mengelola semua interaksi dengan perusahaan pihak ketiga yang memasok barang dan/ atau layanan ke perusahaan untuk memaksimalkan nilai interaksi tersebut. Quinn (1999) dalam Shi & Doll (2001) menyoroti tujuan hubungan mengalami pergeseran dari sekedar untuk mendapatkan komponen atau bahan baku pada peningkatan keahlian dan *knowledge transfer*. Dalam sudut pandang yang lain Bensaou & Venkatraman (1995) menyoroti proses hubungan perusahaan dengan pemasok seperti fenomena sosial yang lain, merupakan proses dinamis dan rumit yang tidak dapat dijelaskan secara menyeluruh jika hanya berlandaskan satu perspektif teori.

Para peneliti diantaranya Stuart (1993), Dyer & Ouchi (1993), Ellram & Edis (1996) dan Wong (2002) memberikan bukti empiris dalam studi masing-masing yang dapat disimpulkan bahwa *partnership* dapat menjadi inti kompetensi dan merupakan sumber keunggulan kompetitif. Sehingga diperlukan perubahan hubungan dengan pemasok menjadi hubungan yang bersifat kolaboratif dan jangka panjang.

2.3.2. Tipe Hubungan dengan *Supplier*

Trent (2005) dan Zamboni (2011) mengenalkan tipe hubungan *supplier* Empat C sebagaimana gambar dibawah. Dalam penelitiannya, hubungan dengan *supplier* dibedakan menjadi empat tipe yaitu hubungan *counterproductive (lose-lose)*, *competitive (win-lose)*, *cooperative (win-win)*, dan *collaborative (won-win)*. Secara umum, keempat hubungan diatas bisa dikategorikan dalam 3 kategori manfaat dari masing- masing pihak, pertama kerugian pada dua pihak karena salingh serang satu dengan lainnya. Kedua, salah satu pihak yang memiliki dominasi atas pihak lain. Dan yang ketiga adalah kedua pihak diuntungkan dengan keterbukaan informasi maupun kesamaan pandangan.

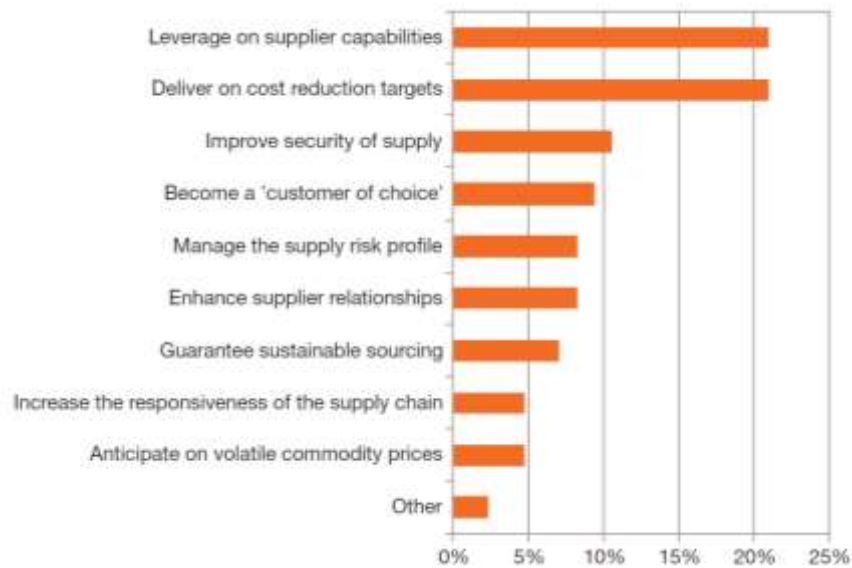
Table 2.1 *The Four C's of Supply Relationship*, Trent. (2005)

Jenis Hubungan	Nama Lain	Cara Kerja	Tujuan Pihak	Hasil
Kontra produktif (Lose- Lose)	Hubungan antagonis	Secara aktif saling melawan kebutuhan masing- masing	Tidak ada yang bertanggung jawab atas hubungan yang terjalin	Terjadi konflik yang merusak
Kompetitif (Win- Lose)	Biasa disebut hubungan permusuhan atau distributif	Berkompetisi untuk pembagian nilai tertentu	Berupaya memaksimalkan nilai untuk masing- masing pihak	Minim keterbukaan informasi
Kooperatif (Win- Win)	Biasa disebut hubungan integratif	Menghasilkan hubungan jangka panjang dari tujuan bersama	Pemasok terlibat dalam pengembangan untuk peningkatan produk	Keterbukaan informasi termasuk data biaya
Kolaboratif (Win- Win)	Biasa disebut hubungan integratif atau kreatif	Selaras dalam tujuan dan hasil bersama	Mengidentifikasi peluang baru secara bersama- sama	Mengidenti- fikasi solusi kreatif atas permasalahan yang ada

2.3.3. Tujuan *Supplier Relationship Management*

Tujuan *Supplier Relationship Management* adalah untuk berkolaborasi dengan pemasok untuk membangun ekosistem keunggulan kompetitif dan untuk mengejar nilai pertumbuhan dan inovasi di luar optimalisasi biaya (Schuh dkk., 2014). Sementara dalam perspektif yang lebih spesifik Mettler & Rogner (2009) menyatakan bahwa tujuan *Supplier Relationship Management* adalah untuk memperlancar dan membuat proses yang lebih efektif antara perusahaan dan suppliernya. Sehingga secara umum *Supplier Relationship Management* bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan melalui hubungan yang kolaboratif konstruktif dengan *supplier*.

Dalam salah satu publikasinya, PwC (2013) berdasarkan survey yang dilakukan memperoleh data bahwa tujuan dari pelaksanaan *Supplier Relationship Management* adalah *leverage on supplier capabilities, cost reduction target, improve security of supply, become a customer choice, manage supply risk profile, enhance supplier relationship, sustainable sourcing, increase responsiveness, anticipate volatility prices, increase innovative power, reduce working capital, prevent reputational damage, enable closed-loop supply chain management, shorten time-to-market, increase supplier service, dan improve product quality*. Gambar 2.3 dibawah memberikan penjelasan bahwa secara umum tujuan pelaksanaan *Supplier Relationship Management* pada perusahaan peserta survey adalah untuk menurunkan dan menjaga biaya yang bersumber dari supplier, menurunkan risiko dan keberlanjutan *supply* material, serta meningkatkan hubungan dan kapasitas serta kapabilitas dari *supplier* yang akan berkontribusi pada kinerja perusahaan.



Gambar 2.2 Tujuan *Supplier Relationship Management*, PwC (2013)

2.3.4. Manfaat *Supplier Relationship Management*

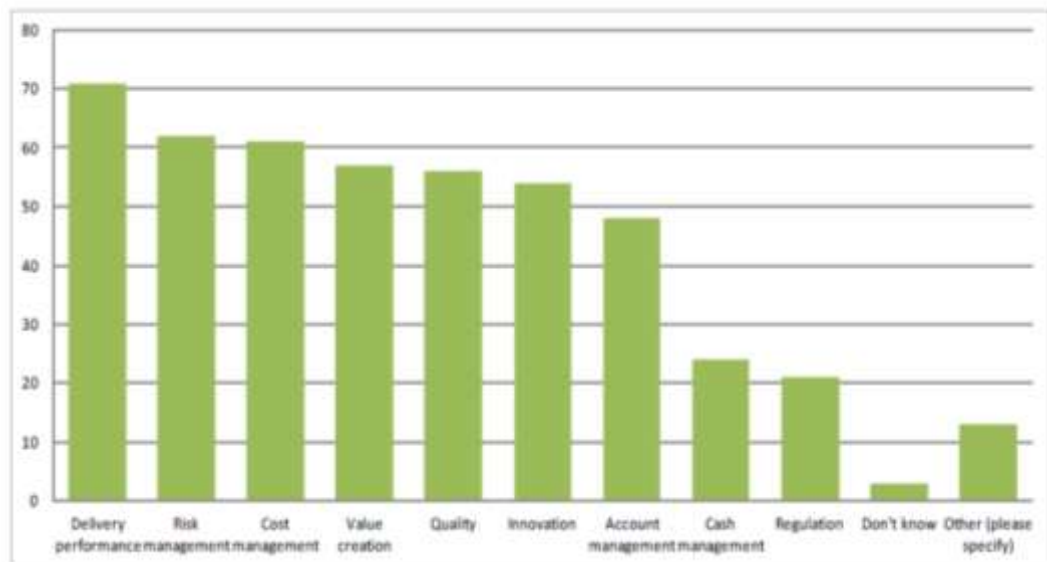
Banyak penelitian menunjukkan hasil bahwa terdapat korelasi antara implementasi *Supplier Relationship Management* yang sukses dengan kinerja keuangan (Carr & Pearson, 1999). Larson & Kulchitsky (2000) menyatakan bahwa hubungan yang lebih kuat dalam bentuk *Supplier Relationship Management* mampu meningkatkan kinerja *supplier* dalam hal eksekusi *lead-time*. Sementara Martin & Grbac (2003) menyoroti manfaat *Supplier Relationship Management* dari sisi peningkatan daya tanggap dan loyalitas pemasok terhadap perusahaan. Dengan adanya *mutual trust* yang terbentuk melalui program *Supplier Relationship Management* yang diimplementasikan, maka dengan sendirinya faktor-faktor yang menjadi indikator kinerja dan *engagement* antara *supplier* dan perusahaan juga bergerak searah.

Dalam sebuah study yang dilakukan oleh Archstone Consulting LCC pada 2006 terhadap 100 perusahaan manufaktur Fortune, diperoleh hasil bahwa perusahaan yang menerapkan program *Supplier Relationship Management* mendapatkan manfaat diantaranya sebagai berikut:

1. Memungkinkan pengurangan biaya lebih lanjut pada sejumlah kategori sampai dengan 10% pada beberapa kategori

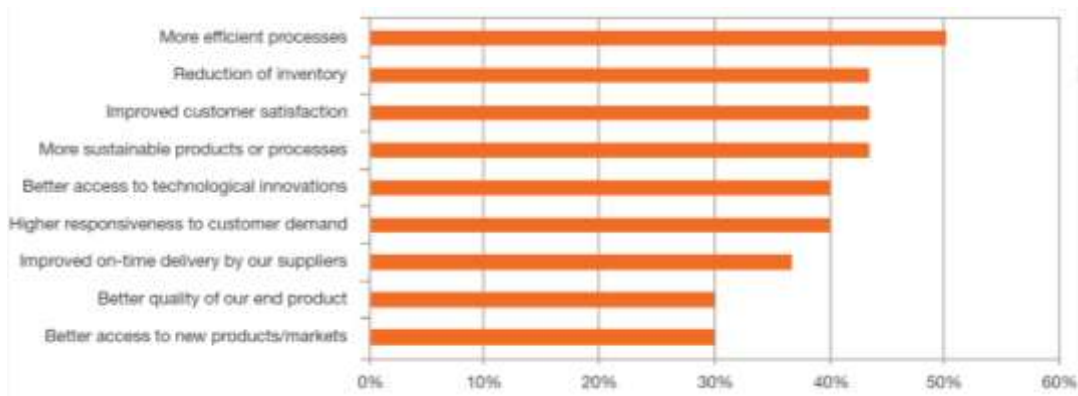
2. Mendorong 40% konsolidasi *supplier* strategis
3. Peningkatan penetapan tujuan bersama, perencanaan dan kolaborasi dengan pemasok
4. Visibilitas yang lebih besar dari kinerja yang berbasis pasokan, risiko dan informasi kepada perusahaan.

Gartner Consulting (2001) dalam penelitiannya menyatakan bahwa SRM akan mengoptimalkan hubungan pemasok, serta memperkuat hubungan karena setiap pemasok akan menerima strategi perlakuan yang berbeda berdasarkan nilai strategisnya. Dan yang lebih penting, SRM akan memulai pengembangan yang melampaui kesepakatan kontrak, dan memaksimalkan nilai di seluruh ekosistem (Schuh dkk., 2014).



Gambar 2.3 Edbury Daley: “*What does SRM comprise, in the way your organization defines it?*” (2009)

Gambar 2.4 dan Gambar 2.5 dalam pernyataan yang berbeda juga memberikan konfirmasi yang sama atas manfaat dan harapan dari pelaksanaan *Supplier Relationship Management*, baik dari sisi penurunan risiko dan biaya, peningkatan kualitas dan kinerja, serta perbaikan kinerja keuangan dan inovasi.



Gambar 2.4 PWC's Performance benefits of SRM (2013)

2.3.5. Value Proposition Supplier Relationship Management

Sebagaimana dipaparkan diatas bahwa program *Supplier Relationship Management* memberikan manfaat baik dari sisi kinerja keuangan dalam hal pengurangan biaya maupun manfaat yang lebih lanjut berupa non keuangan. Manfaat- manfaat tersebut merupakan representasi dari *value creation* yang diharapkan dari implementasi program *Supplier Relationship Management*.



Gambar 2.5 State of flux: "Which business drivers will be the most important when developing SRM in the next 12 months?". Source: Shutes and Day (2016)

Gambar diatas memberikan penjelasan bahwa *value creation* tertinggi yang diharapkan oleh manajemen perusahaan adalah pengurangan atau penghindaran biaya (69%), dilanjutkan oleh pengelolaan atau pengurangan risiko (67%), inovasi lebih lanjut dari *supplier* (50%), pengembangan efisiensi *supply chain* (40%) dan memperoleh *competitive advantage* (39%).

2.3.6. Aktivitas dalam *Supplier Relationship Management*

Dalam upaya mendorong perusahaan untuk dapat memperoleh *value creation* dari program *Supplier Relationship Management*, maka diturunkan dalam bentuk aktivitas- aktivitas. Deloitte (2015) dalam publikasinya menjelaskan bahwa terdapat empat aktivitas program *Supplier Relationship Management* yang efektif, yaitu *Supplier Segmentation* (Segmentasi Pemasok), *Governance* (Tata Kelola *Supplier Relationship Management*), *Supplier Performance Management* (Manajemen Kinerja Pemasok), dan *Supplier Development* (Pengembangan Pemasok). Kelima aktivitas tersebut merupakan rangkaian siklus dalam program *Supplier Relationship Management* yang secara berkelanjutan akan memberikan *value creation* bagi perusahaan.



Gambar 2.6 *Continuous Cycle of Supplier Relationship Management Activities*, Deloitte Consulting GmbH (2015).

2.3.6.1. *Supplier Segmentation*

Menurut Pujawan (2005), *supplier* adalah suatu perusahaan atau individu yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan atau para pesaing untuk memproduksi barang dan jasa tertentu. Sementara berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia, *supplier* dengan padanan kata penyuplai merupakan orang yang menyuplai, dimana kata dasar suplai sendiri berarti

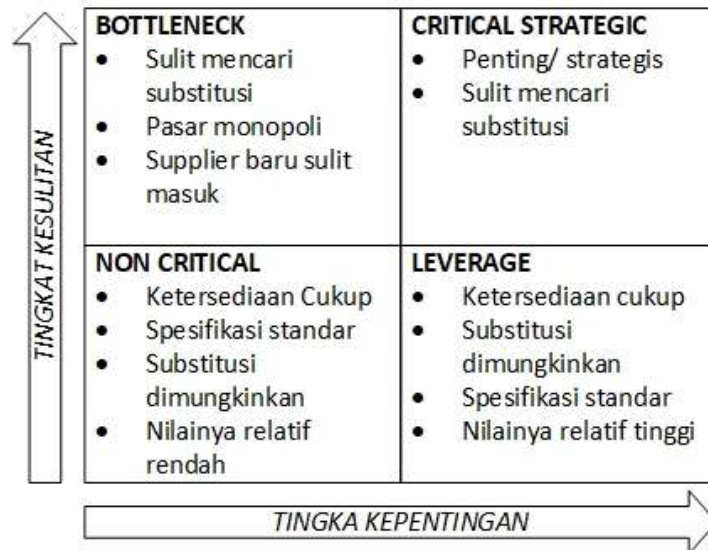
persediaan barang- barang yang dibutuhkan dan dapat diperoleh. Dalam konteks yang lebih luas, *supplier* merupakan pihak baik sebagai organisasi atau secara individu menyediakan sumber daya berupa barang ataupun jasa bagi pihak lain untuk memproduksi suatu produk atau jasa tertentu.

Supplier segmentation merupakan proses pengkategorian *supplier* berdasarkan kriteria tertentu untuk menyusun program *Supplier Relationship Management* yang efektif. Sebagaimana dinyatakan Pujawan & Mahendrawati (2010) “kriteria yang digunakan tentunya harus mencerminkan karakteristik dari item yang akan dipasok”. Sehingga perusahaan akan mampu mengalokasikan sumber daya yang dimiliki untuk mengimplementasikan program *Supplier Relationship Management* secara efektif. Dalam perkembangannya, *supplier* memiliki peran dan *positioning* tersendiri atas kebutuhan material sebuah perusahaan. Identifikasi dan klasifikasi *supplier* menjadi salah satu langkah penting dalam proses bisnis *Supply Chain Management*, karena bisa menjadi dasar strategi dalam program *Supplier Relationship Management*.

Sebagian besar penelitian *Supplier Relationship Management* menempatkan *supplier segmentation* sebagai aktivitas penting. Terdapat beberapa kriteria *supplier segmentation* yang relevan dan memungkinkan untuk digunakan, diantaranya adalah *profitability, growth and stability, criticality, the service level necessary, the sophistication and/ or compatibility of the supplier's process implementation, the supplier's technology capability and compatibility, the volume purchased from the supplier, the capacity available from the supplier, the culture of innovation at the supplier* (Lambert 2012), *the supplier's anticipated quality levels* (Burt dkk., 2003), *potential to co-create value* (Enz dkk., 2012), dan *sustainability (environmental, social and economic)* (Lee, 2010)

Park dkk. (2010) mendeskripsikan tujuan *supplier segmentation* menjadi tiga, yaitu identifikasi bahan yang paling strategis, kemudian perusahaan membangun daya tarik antara para pihak, dan pada akhirnya mengevaluasi kemampuan *supplier*. Pujawan, I N., dan Mahendrawati Er. dalam bukunya *Supply Chain Management 3rd Ed* berdasarkan tingkat kepentingan material (*importance level*) dan kesulitan mendapatkan material (*difficulty level*) melakukan

pengelompokan *supplier* menjadi *non critical supplier*, *bottleneck supplier*, *leverage supplier*, dan *critical strategic supplier*.



Gambar 2.7 *Portfolio of Supplier Relationship*, Supply Chain Management (2012)

Berdasarkan gambar di atas, bisa diperoleh informasi bahwa, semakin tinggi kepentingan suatu material bagi perusahaan maka akan perlu mendapat perhatian lebih besar dari sisi strategi supply chain yang diterapkan. Demikian juga dengan pada sisi tingkat kesulitan mendapatkan material, semakin sulit mendapatkan suatu material maka semakin besar usaha yang diperlukan untuk mendapatkannya. Sehingga strategi supply chain perlu dikelola dengan lebih baik.

Supriharyanti (2005) menyatakan bahwa “pendekatan *contingency* memberikan kebebasan pada perusahaan untuk mendapatkan keunggulan dari model *adversarial* dan *partnership*, tidak dengan mengkombinasikan mereka tetapi dengan memilih model yang satu untuk pemasok tertentu dan model lain untuk pemasok lain. Jadi sebuah perusahaan manufaktur dapat menerapkan satu model untuk hubungan dengan pemasok tertentu dan model lain untuk pemasok lain”. Artinya *supplier* dibagi menjadi dua kelompok, satu kelompok *supplier* dikelola dengan hubungan *partnership*, sedangkan kelompok *supplier* yang lain dikelola dengan hubungan *adversarial* jangka panjang.

2.3.6.2. Supplier Relationship Management Governance

Supplier Relationship Management Governance merupakan serangkaian aktivitas untuk menempatkan *Supplier Relationship Management* secara berjenjang pada setiap lini dan tingkatan, sehingga terdapat hubungan yang lebih terstruktur dan efektif. Terdapat *Supplier Relationship Management Governance* kondisi yang tidak efektif, dimana *Supplier Relationship Management* secara keseluruhan dikelola oleh bidang pengadaan, sehingga hubungan yang terjalin antara *supplier* dengan perusahaan lebih banyak berfokus pada aspek komersial dan operasional (PwC, 2013).

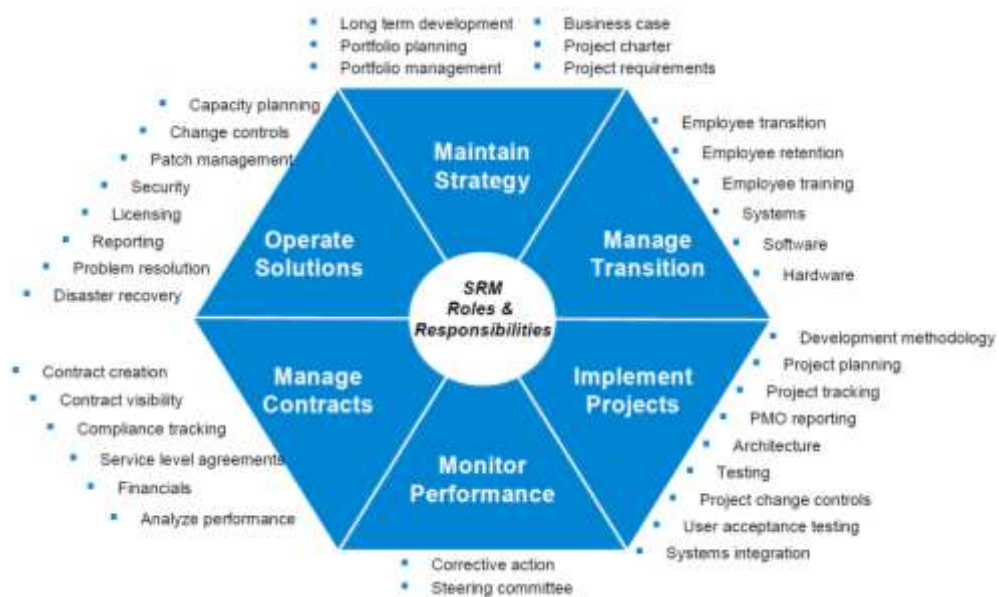
Supplier Relationship Management Governance yang efektif menjadi kunci dari *value creation* pada program *Supplier Relationship Management*. Untuk dapat membangun *Supplier Relationship Management Governance* yang efektif, organisasi, proses tata kelola dan pemilik hubungan dengan *supplier* harus diselaraskan. Bidang Pengadaan bukan lagi sebagai satu- satunya pemilik hubungan dengan *supplier*. *Stakeholder* di luar bidang pengadaan perlu dilibatkan untuk dapat mengimplementasikan pada proses bisnisnya. (Deloitte, 2015). Gambar 2.9 berikut merupakan contoh struktur organisasi dari pihak perusahaan dan *supplier* yang terlibat dalam mekanisme pengelolaan *Supplier Relationship Management*.



Gambar 2.8 Governance Structure. PwC (2013)

Dalam *Supplier Relationship Management Governance*, *governance structure* (struktur tata kelola) yang matang mendorong *value creation* melalui kolaborasi (Rantonen, 2017). *Governance structure* merupakan pengaturan pemilik hubungan, kerangka waktu, dan model interaksi yang mendefinisikan peran dan tanggung jawab dari *supplier* maupun perusahaan. Selain itu *governance structure* juga mengatur tingkatan organisasi pemilik hubungan beserta dengan permasalahan atau pembicaraan yang dibahas di dalamnya. Tujuan strategis dari *Supplier Relationship Management Governance* harus ditetapkan oleh *top management* atau pemilik hubungan tertinggi pada *supplier* dan perusahaan secara bersama- sama. Sehingga bisa dilakukan pengaturan ukuran dan matriks operasional untuk dipantau sebagai bagian dari proses *performance management* (PwC, 2013).

Setelah *Governance structure* yang terbentuk berikut dengan pengaturan pemilik hubungan, kerangka waktu, dan model interaksi, serta peran dan tanggung jawab pada masing- masing tingkatan, maka perlu dibakukan agar bisa menjadi panduan dalam implementasi *Supplier Relationship Management Governance* dimasa yang akan datang. Selain itu sebagai bentuk transparansi bagi manajemen dan konsistensi pemilik hubungan agar berjalan *Supplier Relationship Management* efektif. Berikut merupakan contoh penjabaran peran dan tanggung jawab pemilik hubungan dalam *Supplier Relationship Management Governance*.



Gambar 2.9 *SRM Roles & Responsibilities*. Archstone LLC (2006)

Dalam implementasinya, akan lebih mudah jika dalam struktur organisasi *Supplier Relationship Management* memiliki rencana kerja harian yang menjadi panduan dalam pengelolaan *Supplier Relationship Management*. Sehingga permasalahan, kendala maupun hal- hal teknis bisa teridentifikasi lebih awal, dan dapat diselesaikan secepat mungkin. Berikut merupakan contoh rencana kerja harian dalam tata kelola *Supplier Relationship Management*.



Gambar 2.10 *Day to day Governance Activities*. Archstone LLC (2006)

2.3.6.3. *Supplier Performance Management*

Untuk dapat melakukan pengelolaan kinerja *supplier*, maka harus diukur lebih dulu kinerja *supplier* tersebut, sebagaimana dinyatakan Lord Kelvin's (1883) *What gets measured gets managed*. Prokopets (2006) menyatakan bahwa pengukuran kinerja pemasok merupakan salah satu komponen terpenting dalam *Supplier Relationship Management*. Lebih lanjut Park dkk. (2010) menyatakan bahwa tujuan spesifik dari *Supplier Relationship Management* adalah untuk membangun sistem manajemen kinerja (*performance management*) dua arah yang proaktif dan menghasilkan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) bagi *supplier*.

Manajemen kinerja *supplier* merupakan rangkaian pengaturan dan pemantauan secara berkelanjutan atas tindakan- tindakan komersial ataupun operasional yang telah disepakati bersama dengan *supplier*. Manajemen kinerja

supplier juga harus mampu mengidentifikasi penyimpangan dari kriteria kinerja minimum yang telah disepakati diawal dan mendokumentasikan dalam penilaian kinerja *supplier*. Berdasarkan penilaian kinerja *supplier* tersebut dilakukan identifikasi penyebab sekaligus melakukan langkah- langkah perbaikan yang diperlukan pada masing- masing tingkatan. Sehingga *Supplier Performance Management* bisa menjadi langkah perbaikan berkelanjutan atas kinerja *supplier*, yang kemudian berdampak terhadap program *Supplier Relationship Management* yang berjalan secara efektif.

Rantonen (2017) menyatakan *Supplier Relationship Management* berkonsentrasi untuk terus menerus memantau kinerja *supplier* utama, tetapi secara keseluruhan kinerja *supplier* tetap dipantau tingkat layanan yang dikontrak dan disepakati. Pemantauan kinerja *supplier* harus dilakukan secara terstruktur, terukur, serta terdokumentasi dengan baik agar bisa dipertanggung jawabkan antara *supplier* dan perusahaan. Proses mendokumentasikan kinerja *supplier* ke dalam sebuah format penilaian kinerja *supplier* merupakan hal yang tidak mudah, karena memerlukan data yang lengkap, tepat dan akurat sehingga bisa menghasilkan penilaian kinerja yang representatif dan andal. Pada beberapa perusahaan sering terjadi data yang dibutuhkan untuk penilaian kinerja *supplier* tersebar pada beberapa bidang dan proses bisnis. Sehingga memerlukan pembaruan secara terus menerus.

Prokopets (2006) menyatakan bahwa untuk mengidentifikasi *key performance indicator (KPI)* yang paling penting untuk dilacak, perusahaan harus memperhatikan penggerak nilai bisnisnya, strategi dan tujuan *stakeholder* terkait, dan mencerminkan bagaimana pemasok mempengaruhi faktor- faktor tersebut. *Key Performance Indicator* harus benar- benar mampu memberikan informasi secara utuh dan akurat, bukan hanya daftar kriteria yang menilai setiap kegiatan operasional namun tidak memberikan pengaruh terhadap tujuan utama *Supplier Relationship Management* itu sendiri. Akan lebih baik memiliki beberapa *Key Performance Indicator* yang representatif dan andal daripada banyak *Key Performance Indicator* yang berisi daftar kegiatan operasional. Dalam sudut pandang yang lebih sempit pada bidang pengadaan, Deltabid (2014) mengidentifikasi sebanyak dua 28 *Key Performance Indicator* menjadi tiga bagian,

yaitu *quality improving*, *delivery improving*, dan *cost saving*. Tabel 2.2 berikut menjelaskan ke 28 *Key Performance Indicator* tersebut.

Tabel 2.2 *Procurement Key Performance Indicator*, Deltabid (2014)

Quality Improving	Delivery Improving	Cost Saving
1. Competitiveness among suppliers	1. On- time delivery	1. Cost saving by increasing the percentage of managed spend within the total spend
2. Continuity disruptions due to low quality	2. Out of stock	2. Cost savings by improving the competition among suppliers
3. Issues due to poor quality supply	3. Percentage of emergency purchase	3. Cost saving through direct purchase
4. Higher quality due to through expiration management	4. Purchase order accuracy- right quantity and right product	4. Price paid to price quoted
5. Purchase order accuracy	5. Reduction of inventory	5. Tarnsparency of procurement process
6. The trustworthiness of suppliers	6. Expiration management	6. Percentage of payable invoice without purchase order
7. Percentage of standard tender/ bid procedures	7. Risk management	7. Cost saving thorough inventory reduction and better inventory management
8. Are stakeholder satisfied with the quality of their suppliers		8. Continuity
9. The professional development of procurement team members		9. The quality of direct supply
10. Transparancy- driven quality		10. Cost saving through improved expiration management
		11. Cost saving through improving on time delivery
		12. Errors in deliverd quantity

Dalam praktiknya, tidak semua *Key Performance Indicator* memerlukan evaluasi dan pemantauan secara terus menerus, sehingga bisa dilakukan secara berkala dalam periode tertentu. Disisi lain, terdapat *Key Performance Indicator* yang perlu dilakukan pemantauan secara terus menerus karena mengalami pembaruan atau perubahan setiap waktu, pada umumnya ketika ada aktivitas operasional. Sehingga manajemen perlu memastikan bahwa semua tindakan dari sisi internal maupun eksternal mendorong perilaku yang konsisten dan tepat (Lambert, 2001).

Supplier Performance Management dalam aktivitas operasionalnya mampu mendorong peningkatan pemenuhan barang dari segi ketepatan waktu, kualitas barang, dan harga. Program *Supplier Relationship Management* dapat menekan persediaan, baik dari sisi bahan yang dibeli, bahan dalam proses, dan barang jadi (Lambert, 2012). Dalam sudut pandang yang lebih luas, *Supplier Relationship Management* mampu meningkatkan pemanfaatan dan rasionalisasi aset perusahaan pada sisi untuk mendorong tercapainya *value creation* bagi perusahaan.

2.3.6.4. *Supplier Development*

Pengembangan pemasok ini juga dapat menjadi insentif bagi pemasok, karena dengan meningkatkan kapabilitas kinerjanya, pemasok juga dapat menciptakan nilai bagi pelanggan lain dan meningkatkan daya saingnya terhadap pesaing. Wagner (2006) menyatakan *supplier development* merupakan salah satu kegiatan penting dalam *Supplier Relationship Management*. Sehingga perusahaan agar bisa mendapatkan *value creation* “dipaksa” untuk mengembangkan *supplier* agar bisa meningkatkan kinerja dan melakukan *continuous improvement* pada proses bisnis *Supply Chain Management*.

Aktivitas *supplier development* dalam perspektif bisnis sebagian besar merupakan reaksi atas suatu kondisi yang memerlukan pemecahan masalah sebagaimana dinyatakan Handfield dkk. (2009). Fogg (2009) mendefinisikan hal tersebut sebagai penyediaan keuangan, teknologi atau bentuk bantuan lain oleh pembeli yang dalam hal ini adalah perusahaan kepada *supplier* untuk memungkinkan *supplier* menawarkan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dengan cara yang saling menguntungkan. Di sisi lain Fogg (2009) juga

menyatakan bahwa *supplier development* dapat berupa tindakan proaktif sebelum munculnya masalah.

Handfield (2009) dan Gocke dkk. (2011) menjabarkan aktivitas yang dilakukan untuk melakukan *supplier development*, yaitu:

1. Menargetkan sejumlah *supplier* tertentu yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas *supplier development*
2. Mengusahakan pada aspek yang paling penting
3. Membentuk tim pengembangan lintas fungsi dari departemen yang berbeda
4. Melibatkan dan mendorong *supplier*
5. Memperjelas peluang dan kemungkinan pengembangan
6. Menentukan matriks dan tujuan utama *supplier development*
7. Mengukur dan melacak hasil
8. Membangun sistem pelaporan balik yang efektif untuk menjaga fokus pengembangan yang tepat.

Oleh karenanya, *supplier development* yang efisien perlu memiliki komitmen dari kedua belah pihak, perusahaan dan *supplier*, dalam bentuk investasi keuangan, sumber daya, dan pembagian informasi yang tepat waktu dan tepat, serta pengukuran kinerja (Handfield dkk., 2009).

Sebagaimana dijelaskan diatas bahwa tujuan *supplier development* adalah untuk meningkatkan kemampuan *supplier* dalam kerangka *continuous improvement* sehingga mampu kebutuhan perusahaan dalam jangka pendek atau panjang. Wegner (2009) dalam studinya menyatakan bahwa *supplier development* terdiri atas aktivitas evaluasi *supplier* dan umpan balik, serta transfer pengetahuan. Dengan adanya aktivitas tersebut, maka *supplier development* bukan saja memberikan manfaat bagi perusahaan namun *supplier* juga mendapatkan manfaat dari aktivitas *supplier development* berupa peningkatan kemampuan sehingga bisa meningkatkan daya saing dengan *supplier* sejenis pada perusahaan lain. Dengan adanya manfaat bagi *supplier*, maka terdapat kemungkinan mendorong *supplier* lebih proaktif pada aktivitas *supplier development*. Disisi lain, bentuk *supplier development* bisa berupa renegotiasi pada kesempatan berikutnya atas kesepakatan atau kontrak yang dianggap tidak mewakili kinerja yang dicapai oleh *supplier*.

Prasyarat mendasar dalam *supplier development* adalah proses identifikasi dan analisis tujuan perusahaan serta kebutuhan bisnisnya (CIPS, 2013). Sebagaimana dijelaskan dalam aktivitas *supplier performance management*, bahwa nantinya akan digunakan sebagai dasar penyusunan aktivitas *supplier development*. Sehingga efektivitas *supplier development* akan sangat tergantung pada keandalan dan sejauh mana penilaian kinerja *supplier* mampu mewakili aspek- aspek yang berperan dalam *value creation* bagi perusahaan. Rantonen (2017) menyatakan bahwa *Key Performance Indicator* harus disiapkan dengan baik, lalu diintegrasikan dalam program *supplier development*. Dengan eratnya keterkaitan antara kedua aktivitas tersebut, Prokopets (2006) menyatakan bahwa jika perusahaan tidak memiliki kriteria formal untuk pemilihan *supplier* atau matriks untuk mengukur kinerja, maka *supplier development* tidak akan efektif dan tergantung pada negosiasi kontrak yang tidak dipersiapkan dengan baik dan penalti kinerja yang buruk yang pada akhirnya efektivitasnya dipertanyakan tanpa pengaruh pembeli yang tepat.

Gambar 2.12 berikut menjelaskan manfaat yang akan didapatkan oleh perusahaan dan supplier dari aktivitas pengembangan supplier yang dilaksanakan secara efektif.

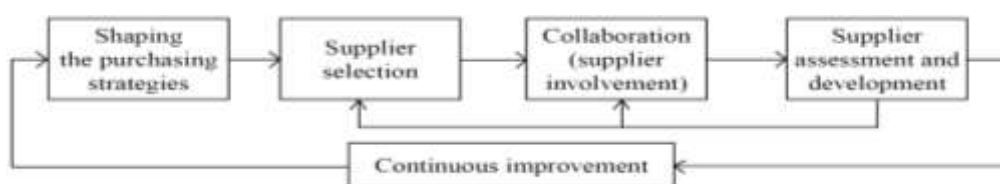


Gambar 2.11 *Supplier Development Benefit*, Archstone LLC (2006)

Pada Gambar 2.12 didapatkan informasi bahwa baik perusahaan maupun *supplier* sama- sama mendapatkan manfaat yang sebanding dalam aktivitas *supplier development*. Bahkan perusahaan mendapatkan manfaat lebih, karena setiap manfaat yang didapatkan *supplier* akan berdampak baik bagi perusahaan baik secara langsung maupun tidak.

2.3.7. Proses *Supplier Relationship Management*

Noland (2015) dalam Ha (2017) menyatakan bahwa proses *Supplier Relationship Management* adalah proses dinamis dan berulang yang secara berkelanjutan menyerupai kerangka kerja *Plan- Do- Check- Action* yang dicetuskan Deming. Mengacu pada kerangka *PDCA* yang sering digunakan dalam pengembangan program *continuous improvement*, maka sebagaimana dijelaskan pada awal penelitian ini bahwa *Supplier Relationship Management* merupakan serangkaian aktivitas *continuous improvement* terhadap *supplier* untuk mencapai tujuan jangka pendek atau panjang melalui *value creation* bagi perusahaan. Park dkk. (2010), semua elemen *Supplier Relationship Management* disusun secara terintegrasi dan terus bergerak sebagaimana ditampilkan dalam diagram pada Gambar 2.13 berikut. Gambar dibawah menjelaskan bahwa pada setiap tahapan merupakan bentuk pemberian umpan balik pada tahap sebelumnya, dan berjalan secara berkesinambungan dan berkelanjutan.



Gambar 2.12 *Integrative SRM Framework*, Park dkk. (2010)

Secara keseluruhan, proses *Supplier Relationship Management* mengadopsi sebagian besar bahkan seluruh elemen penting dan strategis yang telah dijelaskan pada awal penelitian ini. *Supplier segmentation*, *supplier selection*, *supplier evaluation*, *supplier performance management*, *supplier development* dan *value creation*. Secara sistematis, PwC (2013) dalam publikasinya menampilkan *Supplier*

Relationship Management dalam sebuah siklus yang berulang dari satu aktivitas ke aktivitas berikutnya sampai dengan kembali lagi pada aktivitas awal. Dan hal penting adalah *Supplier Relationship Management* harus memberikan manfaat atau nilai tambah bagi *supplier* agar terdapat interaksi dua arah dalam proses *Supplier Relationship* itu sendiri, sebagaimana tergambar dalam siklus pada Gambar 2.14 dibawah ini.



Gambar 2.13 *SRM as a Formalised Business Process*, PwC (2013).

Implementasi proses *Supplier Relationship Management* pada berbagai perusahaan banyak menemui kendala maupun tantangan. Beberapa perusahaan yang telah melaksanakan proses *Supplier Relationship Management*, pada praktiknya tidak memiliki pedoman yang jelas, sehingga arah proses *Supplier Relationship Management* berubah-ubah sesuai respon atas aktivitas operasional pada proses bisnis *Supply Chain Management*. Berikut beberapa tantangan dan isu yang dihadapi perusahaan dalam implementasi *Supplier Relationship Management*, dimana tiga tantangan dan isu utama yang dihadapi adalah terlalu fokus pada biaya daripada nilai, kurangnya kompetensi dan keterampilan khusus tentang *Supplier Relationship Management*, dan tujuan strategis yang tidak sesuai. Ketiga tantangan atau isu tersebut bisa jadi mengindikasikan kurang kuatnya *value creation* yang

diinginkan perusahaan, sehingga arah kebijakan, pemberdayaan sumber daya yang dimiliki dan fokus organisasi tidak berjalan beriringan dalam proses *Supplier Relationship Management*.



Gambar 2.14 *Challenges and Issues SRM Implementation*, PwC (2013)

Gambar 2.15 diatas menunjukkan informasi bahwa dalam implementasi *Supplier Relationship Management* terdapat berbagai tantangan dan isu. Tantangan atau isu utama dalam implementasi *Supplier Relationship Management* adalah terlalu banyak perhatian terhadap biaya sehingga faktor “nilai” dikesampingkan. Kemudian dilanjutkan pada urutan berikutnya adalah kurangnya kompetensi dan keahlian dalam *Supplier Relationship Management*. Sementara pada urutan terakhir adalah kurangnya saling pengertian dan empati yang ada antara perusahaan dan supplier.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terkait *Supplier Relationship Management* telah banyak dilakukan pada periode sebelumnya. Beberapa penelitian memberikan gambaran mengenai bagaimana dan sampai sejauh mana perusahaan tertentu mengimplementasikan *Supplier Relationship Management*. Selain itu terdapat pula beberapa penelitian yang mengikutsertakan seberapa besar manfaat yang diperoleh perusahaan dengan implementasi program *Supplier Relationship Management*.

Namun demikian terdapat pula penelitian yang mengkaji dari sisi hubungan saling menguntungkan antara *supplier* dengan pelanggan, sebagaimana dilakukan oleh CIPS (2013) dan Iacob (2012).

Selain bersumber dari penelitian yang secara spesifik mengkaji *Supplier Relationship Management*, penelitian ini juga menggunakan laporan- laporan maupun survey yang dilakukan oleh lembaga ataupun asosiasi.

Tabel 2.3 Daftar Penelitian sebelumnya

No.	Tahun	Judul	Peneliti	Obyek Penelitian	Metode
1	2005	Supplier Relationship Management Dalam Pendekatan Contingency dan Best Practice	Supriharyanti Elisabeth	-	Literatur Review
2	2006	Five Key Elements of SRM	Archstone	Fortune 100 Manufacture	Kualitatif
3	2010	An Integrative Framework for Supplier Relationship Management- Five Steps	Park Jongkyung et al	Korean Manufacturing	Kualitatif
4	2013	SRM Maturity Model	PWC	CPO	Mixed (Report)
5	2013	Three Common Levels of Management	CIPS	-	Modul
6	2015	The Orchestra of SRM	Positive Purchasing	-	Modul
7	2015	A Case Study of Integrative Creation of SRM Process	Ha Tran Thanh	Manufacture	Kualitatif
8	2016	Six Pillars of SRM	State of Flux	Company around the world	Report
9	2017	SRM: Value Creation via Systemic Management of Suppliers and Process	Kalle Rantonen	Ahlstrom 2016; Ahlstrom-Munksjö 2017	Kualitatif
10	2018	SRM Based on Process Capability Index for Multiple Characteristic	Prasetyo Erik Bagus	Manufaktur Sepatu di Indonesia	Kuantitatif

No.	Tahun	Judul	Peneliti	Obyek Penelitian	Metode
11	2022	Penyusunan Program Supplier Relationship Management Berbasis Pengukuran Implementasi Program Menggunakan Instrumen Maturity Level: Studi Kasus PT PJB Unit Pembangkitan Gresik	Gunadi Febry Sandy	Genereation Power Plant	Kualitatif

Tabel di atas memberikan gambaran ringkas atas penelitian- penelitian terdahulu, sehingga bisa diperoleh perbandingan, obyek penelitian dan analisis dari berbagai sudut pandang dan obyek penelitian. Dengan diperolehnya gambaran tersebut, maka dapat diidentifikasi tema *Supplier Relationship Management*, implemetasi *Supplier Relationship Management*, dan manfaat *Supplier Relationship Management*. Dimana dalam penelitian yang diusulkan saat ini bertujuan untuk mengkategorikan *supplier* sehingga bisa dirumuskan dan direkomendasikan program *Supplier Relationship Management* untuk PT PJB sebagai perusahaan produsen listrik yang memiliki perbedaan karakteristik dalam proses bisnis *Supply Chain Management* dibanding perusahaan manufaktur.

2.5. Metode Pengukuran Implementasi

Browne et al (2002) mendefinisikan implementasi sebagai bentuk berkuasan atas aktivitas yang saling menyesuaikan satu sama lain. Implementasi merupakan serangkaian tindakan dari sebuah perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Implementasi pada dasarnya merupakan tindak lanjut dari perencanaan berupa program, sehingga program yang baik jika tidak diimplementasikan dengan baik tidak bisa menghasilkan dampak atau akibat sebagaimana yang diinginkan.

Maturity level pada umumnya digunakan dalam penelitian yang bertujuan untuk mengukur tingkat pemahaman, tingkat kepuasan, ataupun tingkat pelaksanaan pada beberapa bidang, seperti teknologi dan informasi, sumber daya manusia, dan sistem informasi. *Maturity level* bisa menjadi alternatif sebagai

instrumen untuk mengukur tingkat atau level implementasi suatu program atau mengukur tingkat pencapaian kinerja pada suatu organisasi atau entitas. Bruin et al (2005) mendefinisikan *maturity level* sebagai sebuah metode atau kerangka yang digunakan untuk mengukur tingkat maturitas dan rencana besar dalam pengembangan suatu entitas atau organisasi.

Salah satu model *maturity level* yang sudah dikembangkan adalah *Capability Maturity Model (CMM)*. CMM dikembangkan antara 1987 dan 1997 di Carnegie Mellon University oleh Software Engineering Institute (SEI). Dalam perkembangannya SEI mengakui bahwa proses pengelolaan perubahan dapat dijadikan sebuah model sebagai serangkaian langkah *maturity*. Ketika sebuah entitas telah masuk pada tingkatan yang lebih tinggi maka kualitas dan pencapaian yang lebih besar bisa didapatkan. Untuk memudahkan pengelompokan, maka dalam perkembangannya dibuat *Capability Maturity Model Index (CMMI)*. Melalui CMMI ini dapat dikembangkan berbagai model *maturity level* dengan mengadopsi tingkat *maturity* dan karakteristik yang ada pada masing- masing entitas.

Tabel 2.4 Karakteristik lima level CMMI

No	Level	<i>Maturity</i>	Karakteristik
1	5	Optimized	Fokus terhadap proses pengembangan
2	4	Quantitative	Proses terukur dan terkontrol
3	3	Define	Proses yang dicirikan untuk organisasi dan proaktif
4	2	Managed	Proses yang dicirikan untuk proyek dan seringkali reaktif
5	1	Initial	proses tidak dapat diprediksi, tidak terkontrol dengan baik, dan reaktif

Kesuksesan CMMI dalam mengukur *maturity level* pada sebuah entitas pada urutan pencapaian *maturity level*. Sebuah entitas atau organisasi yang mengaadopsi CMII pada tahap pertama harus menilai kondisi proses atau kriteria dimana mereka berada saat ini. Kemudian menyusun perencanaan *maturity level* pada tingkat yang lebih tinggi, dengan mempertimbangkan tingkat kompleksitas tantangan dan ruang lingkup organisasi.

Sementara dalam penelitian Welch (2016), melakukan modifikasi terhadap CMMI yang sudah dikembangkan sebelumnya. *Maturity* dan karakteristik

disesuaikan dengan konteks penelitian sehingga menjadi sebagaimana tercantum pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5 Karakteristik Lima Level Alarm CMM

No	Level	Maturity	Karakteristik
1	5	Arriving	Perbaikan berkelanjutan, tidak menimbulkan kerugian
2	4	Advancing	Analisis lengkap, mempertahankan perbaikan organisasi, skalabilitas
3	3	Approaching	Percontohan diimplementasikan, hasil dikaji, matriks disempurnakan
4	2	Developing	Tata kelola eksekutif mapan, multidisiplin, tim terbentuk, percontohan teridentifikasi
5	1	Beginning	Ad hoc dan tidak sistematis, pendekatan reaktif atas kejadian.

Metode lain yang digunakan dalam pengukuran *maturity level* adalah *Control Objective for Information and related Technology (COBIT 4.1)*. Metode COBIT 4.1 dapat digunakan dalam membuat hubungan kerja antara kebutuhan bisnis, organisasi teknologi informasi serta dapat membuat model dan mengidentifikasi sumber daya teknologi informasi, dan mengarahkan tujuan dan manajemen kontrol.

Tabel 2.6 Penilaian Kriteria *Maturity Level* (Modifikasi COBIT 4.1)

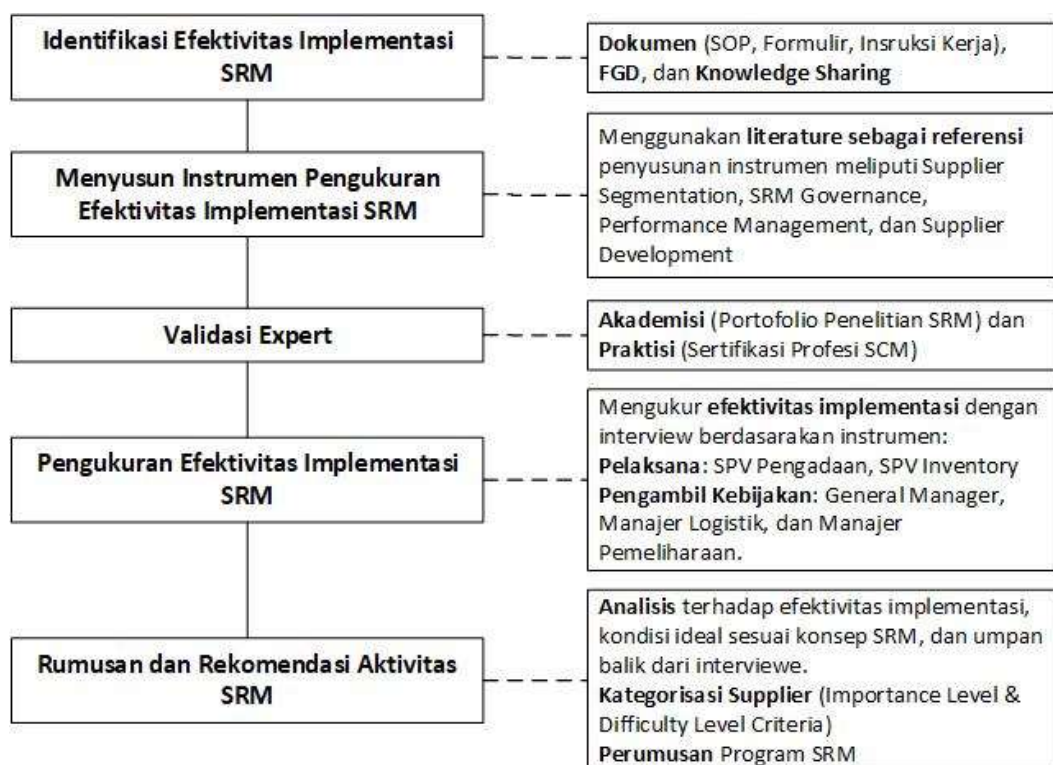
No	Level	Maturity	Karakteristik
1	5	Optimized	Fokus pada proses peningkatan secara terus-menerus. Teknologi informasi terintegrasi untuk otomatisasi proses kerja, peningkatan kualitas, efektifitas, serta kemampuan beradaptasi perusahaan.
2	4	Managed	Matrik untuk suatu produk, proses dan pengukuran hasil. produk dan proses terkontrol
3	3	Defined	Pengembangan produk baru didokumentasikan dan terintegrasi
4	2	Repeatable	Pengembangan suatu proyek dan prosedur ditetapkan
5	1	Initial	Tidak ada lingkungan yang stabil untuk mengembangkan suatu produk baru. Pengembangan tergantung pada satu individu sebagai keahlian perorangan dan belum sepenuhnya diakui sebagai kebutuhan perusahaan.
6	0	Non Existent	Perusahaan tidak mengetahui sama sekali proses teknologi informasi di perusahaannya

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kualitatif dan kuantitatif. Metode penelitian secara kualitatif dilakukan pada saat penyusunan instrumen pengukuran, dimana pada saat penelitian ini dilaksanakan belum terdapat instrumen pengukuran implementasi program *Supplier Relationship Management*. Heriyanto (2018), sebuah penelitian yang dilakukan dengan metode kualitatif memiliki karakteristik sebuah penelitian yang bertujuan untuk mengeksplorasi dan menceritakan pengalaman seseorang yang terlibat dalam sebuah kejadian. Sementara pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management* dilakukan dengan metode kuantitatif menggunakan instrumen yang telah disusun. Untuk itu disusun langkah-langkah penelitian sebagaimana gambar 3.1 berikut.



Gambar 3.1 Kerangka Penelitian

3.2. Tahap Penelitian

Bagian ini akan menjelaskan masing- masing tahap penelitian sebagaimana tercantum pada Gambar 3.1. Pada masing- masing tahap akan diuraikan juga mekanisme yang dilakukan sehingga penelitian ini bisa menjawab perumusan masalah yang disampaikan pada awal proposal penelitian ini.

3.2.1. Identifikasi Efektivitas Implementasi *Supplier Relationship Management*

Tahap pertama dari penelitian ini adalah melakukan identifikasi implementasi *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Pada tahap ini, diperlukan informasi dan data bagaimana *Supplier Relationship Management* dikelola, beserta dengan keberadaan struktur organisasi pengelola, mekanisme pengelolaan program dan aktivitas, sampai dengan aktivitas *supplier development*. Informasi dan data tersebut diperoleh dari sumber- sumber perusahaan berupa dokumen instruksi kerja, *standard operating procedure*, formulir penilaian kinerja *supplier*, serta kontrak kinerja perusahaan.

Informasi dan data kedua bersumber dari *focus group discussion* dan *knowledge sharing* bersama dengan pelaksana dan bidang- bidang yang terlibat dalam implementasi *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Berdasarkan kedua informasi dan data tersebut, maka bisa diidentifikasi bagaimana implementasi *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik.

3.2.2. Penyusunan Instrumen Pengukuran Efektivitas Implementasi *Supplier Relationship Management*

Pada tahap selanjutnya, dilakukan penyusunan instrumen yang akan digunakan sebagai dasar pengukuran efektivitas implementasi *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Instrumen pengukuran yang disusun berupa daftar pertanyaan terkait efektivitas implementasi program *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Instrumen pengukuran ini disusun atas tema- tema dalam program *Supplier Relationship Management* yaitu *supplier segmentation*, *Supplier Relationship*

Management Governance, supplier performance management, dan supplier development, dengan rincian aspek sebagaimana tabel 3.1.

Tabel 3.1 Tema dan Aspek Instrumen Pengukuran Efektivitas Implementasi SRM

Tema SRM	Aspek
<i>Benefit</i>	1. Harapan manfaat implementasi SRM di PT PJB 2. Aspek paling penting yang dihasilkan dalam implementasi SRM
<i>Supplier Segmentation</i>	1. Strategi <i>sourcing</i> dan seleksi 2. Kategorisasi <i>supplier</i> di PT PJB
<i>SRM Governance</i>	1. Kondisi Struktur pengelola <i>SRM</i> 2. Efektivitas pengelolaan <i>SRM</i> dari sisi tim 3. Tanggapan atas konsep <i>SRM Governance (cross functional team)</i> 4. Dukungan manajemen dalam <i>SRM</i> 5. <i>Basic communication</i> antara perusahaan dan <i>supplier</i>
<i>Supplier Performance Management</i>	1. Pola pemantauan kinerja <i>supplier</i> 2. Dasar penilaian kinerja <i>supplier (KPI)</i> 3. Tanggung jawab peningkatan kinerja <i>supplier</i> 4. Konsekuensi/ <i>punishment</i> atas keterlambatan/ wanprestasi 5. Phase out <i>supplier</i>
<i>Supplier Development</i>	1. Penanggung jawab pengembangan <i>supplier</i> 2. Tanggapan atas konsep pengembangan <i>supplier</i> berdasarkan kategorisasi <i>supplier</i>
<i>SRM Framework Proposed</i>	1. Bagaimana program <i>SRM</i> yang diharapkan? 2. Bagaimana Anda mendapatkan <i>feedback</i> dari <i>supplier</i> ? 3. Bagaimana pendapat Anda terhadap kategorisasi <i>supplier</i> 4. Bagaimana pendapat Anda terhadap program <i>SRM</i> yang diajukan?

Penyusunan Instrumen pengukuran *Supplier Relationship Management* dilakukan dengan cara mempelajari *literature* yang berisi tema *Supplier Relationship Management*. Tujuan *literature review* pada tahap ini adalah untuk mendapatkan referensi instrumen pengukuran *Supplier Relationship Management* pada penelitian dan *literature* lain yang telah dilakukan sebelumnya. Sehingga instrumen pengukuran *Supplier Relationship Management* yang telah disusun dengan cara mempelajari literatur dapat secara efektif dan terstruktur bisa membantu peneliti menggali informasi dan data yang dibutuhkan dalam penelitian.

Instrumen pengukuran yang dihasilkan merupakan daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada pelaksana dan pengambil keputusan dalam pengelolaan program *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Daftar pertanyaan tersebut sebagai panduan dalam melakukan wawancara, sehingga memungkinkan pertanyaan tambahan atau lanjutan di luar yang ada dalam daftar pertanyaan. Dengan adanya instrumen pengukuran ini, bisa didapatkan data yang terukur dan terstruktur terkait implementasi program *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik.

3.2.3. Validasi *Expert* terhadap Instrumen Pengukuran Efektivitas Implementasi *Supplier Relationship Management*

Tahap selanjutnya adalah validasi *expert* terhadap instrumen pengukuran *Supplier Relationship Management* yang telah disusun. Tujuan dari validasi *expert* pada tahap ini adalah untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran *Supplier Relationship Management* yang telah disusun bisa menghasilkan informasi dan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Dengan informasi dan data yang tepat melalui validasi *expert* ini, maka diharapkan dapat dirumuskan program *Supplier Relationship Management* yang tepat untuk diimplementasikan di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik.

Instrumen pengukuran *Supplier Relationship Management* yang disusun melalui validasi ini diharapkan mewakili tema-tema penelitian tentang *Supplier Relationship Management* dari sisi akademik, dan mampu diterima dengan baik oleh pihak yang diwawancarai sehingga memperoleh hasil pengukuran yang akurat dan tepat. *Expert* atau pakar yang dimaksud dalam tahap ini adalah pihak yang memiliki kompetensi, pengetahuan, dan keahlian dalam bidang *Supply Chain Management*, dan terdiri atas akademisi dan praktisi. *Expert* akademisi yang diajukan dalam penelitian ini adalah pihak yang memiliki pengetahuan dan kepakaran dalam bidang *Supply Chain Management* yang diindikasikan dengan penelitian-penelitian dan literatur lain yang dihasilkan. Sedangkan *expert* praktisi yang diajukan dalam penelitian ini adalah pihak yang memiliki kompetensi dan keahlian, yang diindikasikan dengan sertifikasi dan pengalaman yang dimiliki dalam bidang *Supply Chain Management*.

3.2.4. Pengukuran Efektivitas Implementasi *Supplier Relationship Management*

Pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management* akan dilakukan dengan metode wawancara secara semi terstruktur (*semi structured interview*) dengan berdasarkan pada instrumen pengukuran efektivitas implementasi *Supplier Relationship Management*. Tujuan dari pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management* dengan metode *semi structured interview* adalah untuk menggali informasi dan data implementasi program *Supplier Relationship Management* yang meliputi *supplier segmentation*, *Supplier Relationship Management Governance*, *supplier performance management*, dan *supplier development*, berikut juga dengan kendala, manfaat, dan nilai yang diinginkan dari program *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik.

Menurut Rubin (2012), wawancara kualitatif membantu peneliti untuk memahami secara rinci pengalaman, perasaan, motif dan pendapat orang lain, dan mengeksplorasi masalah dari perspektif yang berbeda. Sebagaimana sifat dari jenis penelitian kualitatif yang digunakan, penelitian ini akan mensintesis temuan-temuan yang signifikan, bukan menyajikan jawaban atas masing-masing pertanyaan. Pihak yang akan menjadi sumber dalam memperoleh data terkait pengukuran implmentasi *Supplier Relationship Management* adalah pelaksana dan pengambil kebijakan dalam program *Supplier Relationship Management*, yaitu General Manager, Manajer Logistik, Manajer Pemeliharaan, Supervisor Inventory Control dan Cataloger, serta Supervisor Pengadaan.

3.2.5. Rumusan dan Rekomendasi Aktivitas *Supplier Relationship Management*

Eisenhardt (1989) dalam Ha (2015) menyatakan bahwa 'menganalisis data adalah jantung dari membangun teori dari studi kasus'. Oleh karena itu, ini adalah langkah yang paling sulit dan penting dalam setiap penelitian. Dalam penelitian ini dengan teknik pengambilan data berupa *semi structured interview* terhadap pelaksana dan pengambil kebijakan pada perusahaan sangat mendukung proses analisis. Pada bagian tinjauan pustaka tentang aktivitas dalam program *Supplier*

Relationship Management merupakan langkah untuk memahami serta mengidentifikasi aktivitas penting agar memperoleh program *Supplier Relationship Management* yang efektif.

Sebelum dilakukan analisis, hasil wawancara berupa rekaman dikonversi menjadi transkrip wawancara dalam bentuk tulisan secara lengkap, akurat dan utuh, agar analisis yang dihasilkan berkualitas dan tepat berdasarkan informasi yang utuh. Sebagaimana Rubin (2012) dalam Ha (2015) menyatakan bahwa jauh lebih mudah untuk menemukan informasi dalam transkrip daripada mendengarkan rekaman wawancara berulang-ulang. Berdasarkan hasil transkrip tersebut, kemudian dilakukan perbandingan dan pencocokan dengan kerangka teori dan rumusan masalah. Setelah diidentifikasi persamaan dan perbedaan, maka diperoleh informasi implementasi *Supplier Relationship Management* dari sudut pandang teori.

Kategorisasi *supplier* dilakukan pada tahap ini sebelum merumuskan program *Supplier Relationship Management*. Sebagaimana dijelaskan di awal proposal penelitian ini bahwa kategorisasi *supplier* dilakukan berdasarkan tingkat kepentingan material (*importance level*) terhadap keberlangsungan unit pembangkitan dan tingkat kesulitan mendapatkan material (*difficulty level*). Berdasarkan (*importance level*) dan (*difficulty level*) *supplier* akan dikategorisasikan menjadi *critical strategic supplier*, *bottleneck supplier*, *leverage supplier*, dan *non critical supplier*.

Critical strategic supplier merupakan kelompok *supplier* dengan tingkat kepentingan material terhadap unit yang tinggi dan material tersebut sulit untuk digantikan oleh material substitusi atau tingkat kesulitan yang tinggi. *Bottleneck supplier* adalah kelompok *supplier* dengan tingkat kepentingan material yang rendah, namun relatif sulit untuk digantikan oleh material lain, terdapat monopoli pasar atas material tersebut atau tingkat kesulitan *supplier* untuk masuk dalam rantai pasokan material tersebut. *Leverage supplier*, yaitu kelompok *supplier* dengan tingkat kepentingan material yang tinggi, namun memungkinkan terjadinya substitusi dengan material lain karena spesifikasi yang relatif standar. Kelompok *supplier* terakhir yaitu *non critical supplier* yang merupakan kelompok *supplier* atas material yang cukup tersedia di pasar dan memungkinkan dilakukannya

substitusi atas material tersebut, serta tingkat kepentingan terhadap unit yang relatif rendah.

Berdasarkan temuan dari hasil interview terhadap pelaksana maupun pengambil kebijakan kemudian dikonsolidasikan dan dianalisis dengan teori terkait kategorisasi supplier sehingga dapat dirumuskan program *Supplier Relationship Management* yang efektif. Sehingga bisa memberikan gambaran serta pemahaman yang lebih dalam terhadap kondisi saat ini yang terjadi di perusahaan dalam konteks *Supplier Relationship Management*. Sehingga diperoleh kesimpulan implementasi *Supplier Relationship Management* pada perusahaan. Untuk kemudian dibandingkan dengan konsep yang ada tentang *Supplier Relationship Management*.

Program *Supplier Relationship Management* akan dirumuskan berdasarkan kategorisasi *supplier* yang telah dilakukan sebelumnya dengan memperhatikan umpan balik yang diberikan oleh Pelaksana dan Pengambil kebijakan implementasi pada tahap pengukuran efektivitas implementasi *Supplier Relationship Management*. Sehingga program *Supplier Relationship Management* yang dirumuskan disesuaikan dengan kriteria pada masing- masing kategori *supplier*. Dan akan memiliki perbedaan pada setiap aktivitas pada masing- masing kategori *supplier*.

~Halaman ini sengaja dikosongkan~

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum PT PJB Unit Pembangkitan Gresik

Unit Pembangkitan Gresik merupakan salah satu unit kerja dari PT Pembangkitan Jawa Bali yang memiliki proses bisnis utama pembangkitan tenaga listrik (*power generation*). PT PJB Unit Pembangkitan Gresik dalam upaya pencapaian kinerja untuk proses bisnis utamanya didukung oleh bidang- bidang yang memiliki proses bisnis dalam skala yang lebih kecil, yaitu bidang Operasi, bidang Pemeliharaan, bidang CNG dan Bahan Bakar, bidang Engineering dan Quality Assurance, bidang Keuangan dan Administrasi, serta bidang Logistik yang terkait dengan *Supply Chain Management*.

4.1.1. Proses Bisnis *Supply Chain Management* PT PJB Unit Pembangkitan Gresik

Tujuan utama dalam bidang Logistik PT PJB Unit Pembangkitan Gresik adalah memastikan proses pengadaan, inventory, dan pergudangan dapat menunjang kegiatan operasi pembangkit secara optimal. Maka dalam menjalankan proses bisnisnya diturunkan lagi menjadi sub proses bisnis pada tiga fungsi kerja, yaitu fungsi kerja *Inventory Control and Cataloger (ICC)*, fungsi kerja Pengadaan, dan fungsi kerja Administrasi Gudang.

Fungsi kerja *Inventory Control and Cataloger (ICC)* secara umum dalam sub proses bisnisnya bertanggung jawab untuk mengendalikan ketersediaan *spare part* yang optimal agar dapat memenuhi dan menunjang kebutuhan kerja bidang Operasi dan Pemeliharaan, dengan tujuan akhir memastikan kesiapan dan keandalan Unit Pembangkitan Gresik. Sementara fungsi kerja Pengadaan memiliki tanggung jawab atas keberlangsungan proses pengadaan materail maupun jasa berjalan secara efektif, efisien, transparan, tepat harga, tepat kualitas, tepat waktu, tepat kuantitas, dan tepat sosio ekonomi untuk menunjang bidang Operasi dan Pemeliharaan dalam memastikan keandalan dan kesiapan Unit Pembangkitan

Gresik. Sedangkan fungsi kerja Administrasi Gudang memiliki tanggung jawab atas sub proses bisnis administrasi pergudangan dan material *handling* atas seluruh material milik Unit Pembangkitan Gresik.

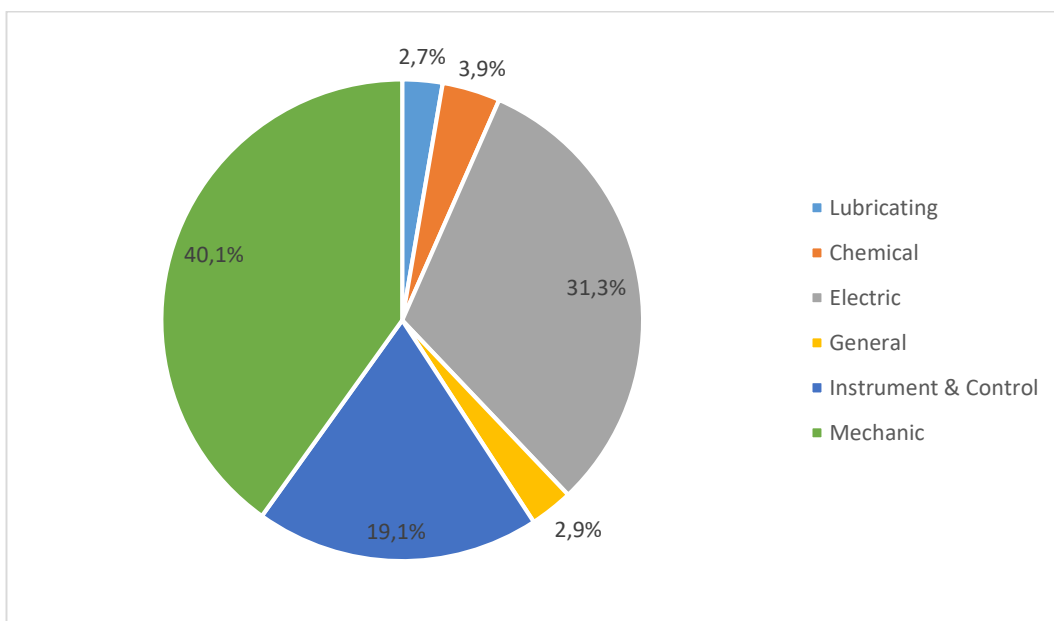
Bidang *Supply Chain Management* PT PJB Unit Pembangkitan Gresik memiliki tanggung jawab atas proses bisnis yang terkait dengan material *spare part*, *hot part*, *consumable*, dan material penunjang lainnya yang digunakan di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik selain energi primer yang meliputi bahan bakar berupa minyak HSD dan gas. Keseluruhan material tersebut dikelompokkan berdasarkan jenisnya, yaitu *lubricating*, *chemical*, *electric*, *general*, *instrumen & control*, dan *mechanic*.

Tabel 4.1 Data Transaksi Material 2020 (Data diolah, 2020)

No	Data	Jumlah	Nilai (Rp)
1	Kontrak	1.446	117.992.424.044
2	Material diterima (item/ jenis)	1.469	109.974.833.192
3	Supplier	138	-
4	Jumlah Material Terlambat	34.45%	-
5	Hari keterlambatan paling lama	146 hari	-

Tabel di atas memberikan informasi terkait transaksi material sebagai salah satu aktivitas yang melibatkan *supplier*. Selama periode 1 Januari 2020 sampai dengan 31 Desember 2020 terdapat transaksi berupa penerbitan kontrak atau *purchase order* kepada *supplier* sebanyak 1.446 buah dengan nilai transaksi total sebesar Rp 117.992.424.044 (seratus tujuh belas milyar sembilan ratus sembilan puluh dua juta empat ratus dua puluh empat ribu empat puluh empat rupiah). Sementara untuk material yang dikirimkan oleh *supplier* ke gudang PT PJB Unit Pembangkitan Gresik selama tahun 2020 adalah sebanyak 1.469 jenis material dengan nilai transaksi sebesar Rp 109.974.833.192 (seratus sembilan milyar

sembilan ratus tujuh puluh empat juta delapan ratus tiga puluh tiga ribu seratus sembilan puluh dua milyar rupiah). Keseluruhan transaksi tersebut melibatkan 138 *supplier* yang ada pada PT PJB. Dari keseluruhan kontrak yang diterbitkan oleh PT PJB Unit Pembangkitan Gresik, terdapat 34.45% kontrak material mengalami keterlambatan dalam pengiriman jika dibandingkan dengan *levering* atau batas waktu pengiriman material, sedangkan sisanya 65.55% bisa dikirimkan sebelum atau setidaknya tepat batas waktu pengiriman material.



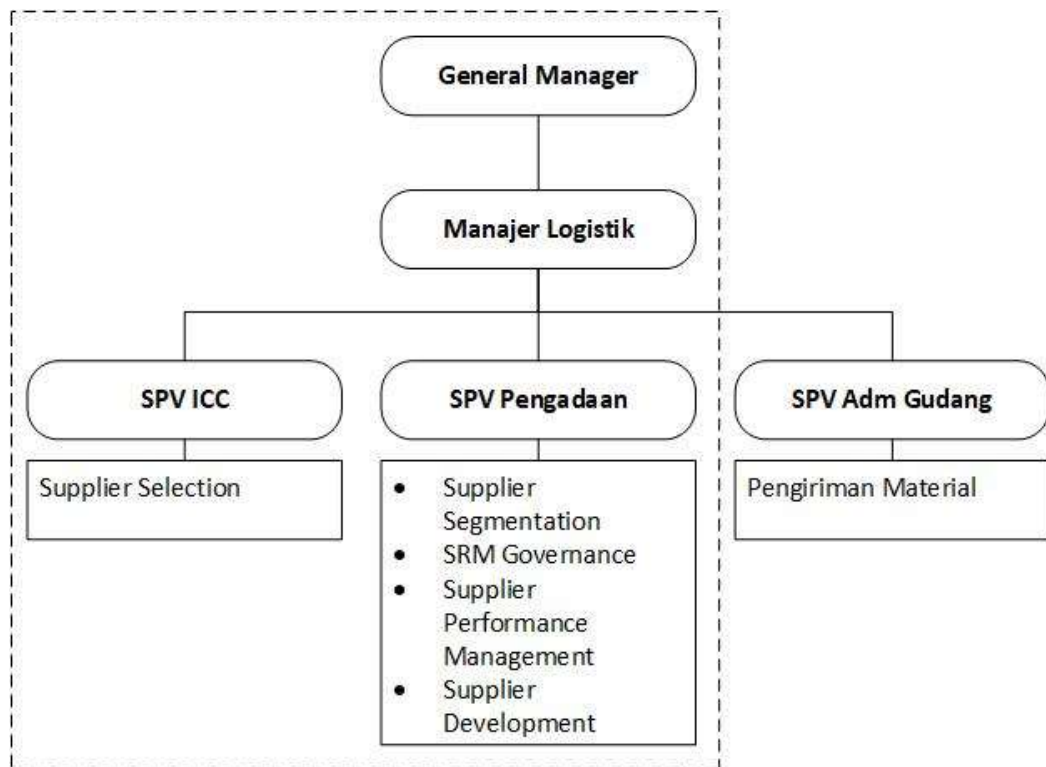
Gambar 4.1 Grafik Transaksi Berdasarkan Kelompok Material (Data diolah, 2020)

Berdasarkan grafik pada Gambar 4.1 di atas dapat disampaikan bahwa dari keseluruhan material yang ditransaksikan di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik pada tahun 2020 secara urut dari persentase terkecil terdiri atas 2.7 % material *lubricating* (pelumas), 2.9 % merupakan material *general* atau umum, 3.9 % adalah material *chemical* (kimia), 19.1 % adalah material *instrument & control*, 31.3 % merupakan material *electric* (listrik), dan paling besar adalah 40.1 % merupakan material *mechanic* atau mesin.

4.1.2. Struktur Organisasi Pengelolaan *Supplier Relationship Management*

Supplier Management merupakan salah satu *key performance indicator* bidang *Supply Chain Management* PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Bidang *Supply Chain Management* dalam mengelola *Supplier Relationship Management* mengalokasikan peran dan tanggung jawab pada fungsi kerja Pengadaan sebagai pelaksana tunggal. Keempat aktivitas dalam *Supplier Management* dikelola oleh fungsi kerja Pengadaan. Secara umum, pola hubungan perusahaan dengan supplier bisa digambarkan melalui gambar dibawah. Tingkatan penanggung jawab dalam pengelolaan *Supplier Management* dimulai dari Supervisor Pengadaan pada tingkatan manajemen bawah, kemudian Manajer Logistik pada tingkatan manajemen menengah, dan General Manager pada tingkatan manajemen atas. Namun Manajer Logistik dan General Manager yang ada pada tingkatan manajemen menengah dan atas tidak bersinggungan langsung dengan *supplier* dalam pengelolaan *Supplier Management*. Supervisor Pengadaan berinteraksi secara langsung dengan *supplier*, dan secara *hierarki* bertanggung jawab terhadap Manajer Logistik atas pengelolaan *Supplier Management*. Sementara General Manager sebagai *top management* memiliki *hierarki* di atas Manajer Logistik untuk mendapatkan pertanggung jawaban atas pengelolaan proses bisnis *Supply Chain Management* secara keseluruhan yang meliputi seluruh aktivitas, termasuk pengelolaan *Supplier Management*.

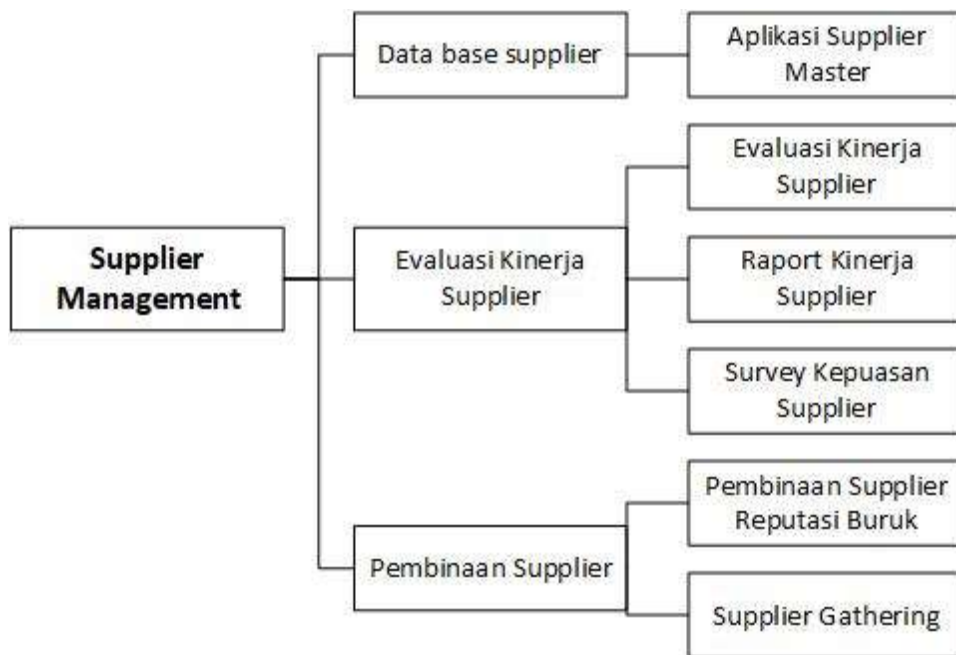
Gambar 4.2 berisi Struktur Organisasi pada bidang Logistik PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Dalam konteks pelaksanaan *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik, terdapat dua fungsi kerja dibawah Manajer Logistik yang bertanggung jawab, yaitu Fungsi Kerja *Inventory Controll and Cataloger* dan Fungsi Kerja Pengadaan.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Proses Bisnis SCM PT PJB Unit Pembangkitan Gresik (Dirangkum dari Dokumen Perusahaan, 2020)

4.1.3. Program *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik

Program *Supplier Relationship Management* yang dilaksanakan di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik memiliki penamaan *Supplier Management*. Program *Supplier Management* sebagai salah satu *key performance indicator* fungsi kerja Pengadaan terdiri atas data base *supplier*, evaluasi kinerja *supplier*, dan pembinaan *supplier*.



Gambar 4.3 Program SRM PT PJB Unit Pembangkitan Gresik (Dokumen Internal, 2020)

Gambar 4.3 di atas memberikan informasi secara umum program *Supplier Management* yang dilakukan di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik dengan fungsi kerja Pengadaan sebagai penanggung jawab program. Sub program data base *supplier* diturunkan dalam penggunaan aplikasi *supplier master*. Sementara sub program evaluasi kinerja *supplier* diturunkan dalam bentuk penilaian kinerja *supplier*, survey kepuasan *supplier*, dan raport penilaian *supplier*. Sedangkan sub program pembinaan *supplier* diturunkan dalam bentuk pembinaan *supplier* dengan reputasi kurang baik dan pelaksanaan *supplier gathering*.

4.2. Penyusunan Instrumen Pengukuran Implementasi *Supplier Relationship Management*

Instrumen Pengukuran Implementasi *Supplier Relationship Management* yang disusun mengacu pada aktivitas- aktivitas dalam *Supplier Relationship Management*. Penyusunan instrumen pengukuran dilakukan dengan mempelajari literatur yang membahas tentang *Supplier Relationship Management* agar diperoleh indikator- indikator yang valid serta bisa mencerminkan dan mewakili aktivitas-

aktivitas *Supplier Relationship Management* yang akan diukur. Sehingga dengan instrumen yang valid, maka pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management* yang dihasilkan juga valid.

Rantonen (2017), menjabarkan Program *Supplier Relationship Management* kedalam beberapa, yaitu *Value Proposition, Supplier Segmentation, Supplier Relationship Management Governance and Organization, Service Level and Performance Management, Supplier Development, Supplier Relationship Management IT Systems*, dan *Supplier Collaboration*. Berdasarkan tema- tema tersebut menyusun pertanyaan- pertanyaan yang diajukan kepada narasumber dalam penelitiannya, sehingga bisa disusun narasi dan pada akhirnya disimpulkan implementasi *Supplier Relationship Management*.

Park, et al (2010) dalam penelitiannya mengajukan kerangka kerja program *Supplier Relationship Management* dalam empat aktivitas yaitu *Shaping the purchasing strategies, supplier selection, collaboration (supplier involvement)* dan *supplier assesment and development*. Keempat aktivitas tersebut berjalan secara berkelanjutan dan menjadi rangkaian perbaikan secara terus menerus antar aktivitas dalam satu kesatuan implementasi program *Supplier Relationship Management*.

Ha (2015), merumuskan program *Supplier Relationship Management* menjadi *Supplier Selection, Supplier Evaluation, Supplier Segmentation, Relationship Development, Performance Measuerement, Risk Management, Supplier Development* dan *Supplier Relationship Performance Management*.

Tabel 4.2 Tema *Supplier Relationship Management*

Peneliti	Rantonen (2017)	Park, et al (2010)	Ha (2015)
Tema	<ul style="list-style-type: none"> • Value Proposition, • Supplier Segmentation • SRM Governance and Organization • Service Level and Performance Management • Supplier Development • SRM IT Systems • Supplier Collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Shaping the purchasing strategies • Supplier selection • Collaboration (supplier involvement) • Supplier assesment and development 	<ul style="list-style-type: none"> • Supplier Selection • Supplier Evaluation • Supplier Segmentation • Relationship Development • Performance Measuerement • Risk Management • Supplier Development • Supplier Relationship Performance Management

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas terdapat beberapa tema yang dibahas dan dijadikan aktivitas dalam program *Supplier Relationship Management* yang diteliti dengan konteks sesuai penelitian masing- masing, yaitu *Supplier Selection*, *Supplier Segmentation*, *Supplier Performance Management*, dan *Supplier Deveelopment*. Berdasarkan hal tersebut maka tema dalam instrument pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik adalah *Supplier Selection and Segmentation*, *Supplier Relationship Managament Governance*, *Supplier Performance Management*, dan *Supplier Development*. Tema *Supplier Relationship Managament Governance* dipandang oleh peneliti sebagai salah satu aktivitas penting dalam program *Supplier Relationship Management* karena merupakan pelaksana dari program itu sendiri.

Tabel 4.3 dibawah ini memberikan gambaran umum tema- tema yang disusun beserta dengan sub tema yang diukur, serta referensi literatur yang berkaitan dengan tema dan sub tema yang diukur. Tema *Supplier Selection and Segmentation* diindikasikan melalui subtema kriteria pemilihan *supplier*, metode seleksi dan teknik pencarian *supplier*, serta kategorisasi *supplier*. Sementara tema *Supplier Relationship Management Governance* diindikasikan dengan subtema struktur organisasi pengelolaan *Supplier Relationship Management*, tata kelola *Supplier Relationship Management*, dan dukungan manajemen terhadap *Supplier Relationship Management*. Selanjutnya, tema *Supplier Performance Management* diindikasikan melalui monitoring kinerja *supplier*, *KPI* penilaian kinerja *supplier*, *reward and punishment* dan manajemen kontrak. Sedangkan tema terakhir yaitu *Supplier Development* bisa diukur melalui subtema program pembinaan atau pengembangan *supplier*, umpan balik dari *supplier*, dan upaya proaktif pencegahan masalah.

Tabel 4.3 Instrumen Pengukuran Implementasi *Supplier Relationship Management*

TEMA		SUBTEMA	REFERENSI
T1	Supplier Selection and Segmentation	1.1 Kriteria Pemilihan Supplier	1. Pujawan & Mahendrawati, 2010 2. Park dkk., 2010 3. Prokopets and Tabizadeh, 2006
		1.2 Metode seleksi dan teknik pencarian supplier	
		1.3 Kategorisasi Supplier	

TEMA	SUBTEMA	REFERENSI
T2 SRM Governance	2.1 Struktur pengelolaan SRM	1. Deloitte, 2015
	2.2 Tata kelola SRM	2. PwC, 2013
	2.3 Dukungan Manajemen	3. Archstone LLC, 2006
T3 Supplier Performance Management	3.1 Monitoring kinerja Supplier	1. Handfield dkk., 2009
	3.2 KPI penilaian kinerja supplier	2. Rantonen, 2017
	3.3 Reward and Punishment	3. Prokopetz, 2006
	3.4 Manajemen Kontrak	
T4 Supplier Develoment	4.1 Program pembinaan/ pengembangan supplier	1. Wagner, 2006
	4.2 Umpan balik dari supplier	2. Wegner, 2009
	4.2 Upaya proaktif pencegahan masalah	3. Fogg, 2009

Indikator- indikator pada subtema diukur dengan skala 1 sampai dengan 5, dimana pada- masing- masing level diberikan uraian kondisi, lampiran/ dokumen pendukung, serta *opportunity for improvement*. Sehingga bisa memberikan gambaran yang valid terhadap implementasi *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Level dalam instrumen pengukuran ini merupakan tingkatan nilai atau poin pada masing- masing subtema yang dijadikan indikator tema yang akan diukur. Sedangkan uraian kriteria level merupakan penjelasan dari masing- masing level pada indikator yang diukur sehingga dalam menempatkan level sesuai dengan kondisi aktual berdasarkan uraian kriteria level. Lampiran atau dokumen pendukung merupakan dokumentasi yang bisa memberikan validasi atau dukungan atas uraian kriteria level yang telah dideskripsikan sebelumnya. Sementara *opportunity for improvement* merupakan pendapat atau harapan dari narasumber terhadap peluang pengembangan pada masing- masing tema ataupun subtema sehingga bisa meningkatkan kinerja dalam implementasi *Supplier Relationship Management*.

Tabel 4.4 Level dan Uraian Level Subtema Kriteria Pemilihan *Supplier* pada Tema *Supplier Selection and Segmentation*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
1.1 Kriteria pemilihan <i>supplier</i>	1	Tidak terdapat kriteria spesifik untuk pemilihan <i>supplier</i>
	2	Komunikasi perusahaan dan <i>supplier</i> dilaksanakan berjenjang dengan level yang setara
	3	Terdapat kriteria spesifik tidak tertulis/ tidak baku untuk pemilihan <i>supplier</i> , dan dilaksanakan secara konsisten
	4	Terdapat kriteria spesifik tertulis/ baku untuk pemilihan <i>supplier</i> , namun tidak dilaksanakan secara konsisten
	5	Terdapat kriteria spesifik tertulis/ baku untuk pemilihan <i>supplier</i> , dan dilaksanakan secara konsisten

Subtema kriteria pemilihan *supplier* merupakan bagian dari tema *Supplier Selection and Segmentation*. Kriteria pemilihan *supplier* menjadi salah satu aspek penting dalam melakukan kategorisasi pada *supplier*, karena dengan kriteria yang tepat maka akan diperoleh *supplier* yang *qualified* untuk melakukan proses pengadaan sesuai kebutuhan PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Tabel 4.5 memberikan deskripsi mengenai keberadaan dan konsistensi implementasi kriteria dalam pemilihan *supplier* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik, sehingga dapat diketahui level implementasi kriteria pemilihan *supplier* yang ada.

Tabel 4.5 Level dan Uraian Level Subtema Metode Seleksi dan Teknik Pencarian *Supplier* pada Tema *Supplier Selection and Segmentation*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
1.2 Metode seleksi dan teknik pencarian <i>supplier</i>	1	Tidak terdapat prosedur untuk metode seleksi dan teknik pencarian <i>supplier</i>
	2	Terdapat prosedur tidak tertulis/ tidak baku untuk metode seleksi dan teknik pencarian <i>supplier</i> , namun tidak dilaksanakan secara konsisten
	3	Terdapat prosedur tidak tertulis/ tidak baku untuk metode seleksi dan teknik pencarian <i>supplier</i> , dan dilaksanakan secara konsisten

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
	3	Terdapat prosedur tidak tertulis/ tidak baku untuk metode seleksi dan teknik pencarian supplier, dan dilaksanakan secara konsisten
	4	Terdapat prosedur tertulis/ baku untuk metode seleksi dan teknik pencarian supplier, namun tidak dilaksanakan secara konsisten
	5	Terdapat prosedur tertulis/ baku untuk metode seleksi dan teknik pencarian supplier, dan dilaksanakan secara konsisten

Metode seleksi dan teknik pencarian *supplier* sebagaimana terdapat pada Tabel 4.5 merupakan subtema kedua pada tema *Supplier Segmentation*, merupakan indikator untuk mengukur implementasi metode seleksi atau evaluasi dan teknik pencarian *supplier* atau *sourcing*. Sehingga bisa diketahui ada tidaknya serta tingkat konsistensi implementasi metode seleksi dan teknik pencarian *supplier* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik

Tabel 4.6 Level dan Uraian Level Subtema Kategorisasi *Supplier* pada Tema *Supplier Selection and Segmentation*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
1.3 Kategorisasi <i>supplier</i>	1	Tidak terdapat kategorisasi supplier
	2	Terdapat kategorisasi supplier tidak tertulis/ tidak baku, namun tidak dilakukan pemutakhiran dan pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan
	3	Terdapat kategorisasi supplier tidak tertulis/ tidak baku, dan dilakukan pemutakhiran serta pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan secara konsisten
	4	Terdapat kategorisasi supplier tertulis/ baku, namun tidak dilakukan pemutakhiran serta pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan secara konsisten
	5	Terdapat kategorisasi supplier tertulis/ baku berdasarkan kriteria tertentu, dan dilakukan pemutakhiran serta pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan secara konsisten

Subtema terakhir pada tema *Supplier Segmentation* adalah kategorisasi *supplier*, yang merupakan bagian penting dari tema ini. Pada subtema kategorisasi *supplier* ini akan diukur tingkat implementasi kategorisasi *supplier* berdasarkan uraian kriteria level pada masing- masing level sesuai kondisi faktual yang dilaksanakan di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik.

Tabel 4.7 Level dan Uraian Level Subtema Struktur Pengelolaan *Supplier Relationship Management* pada Tema *Supplier Relationship Management Governance*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
2.1 Struktur pengelolaan <i>SRM</i>	1	Tidak terdapat struktur organisasi/ penanggung jawab program SRM
	2	Tidak terdapat struktur organisasi khusus/ penanggung jawab, namun program SRM dilaksanakan oleh satu fungsi kerja/ bidang
	3	Tidak terdapat struktur organisasi khusus, namun program SRM direncanakan dan dilaksanakan oleh lebih dari satu fungsi kerja/ bidang
	4	Terdapat struktur organisasi/ penanggung jawab khusus, namun program SRM tidak direncanakan dan dilaksanakan lintas fungsi kerja/ bidang secara konsisten
	5	Terdapat struktur organisasi khusus/ penanggung jawab, dan program SRM direncanakan dan dilaksanakan lintas satu fungsi kerja/ bidang secara konsisten

Subtema struktur pengelolaan *Supplier Relationship Management* sebagai bagian dari tema *Supplier Relationship Management* bertujuan untuk mengukur implementasi *Supplier Relationship Management* dari sisi struktur pengelola, yaitu komposisi dan keterlibatan fungsi kerja atau bidang lain dalam pengelolaan *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Sehingga bisa didapatkan informasi tingkat implementasi melalui level dan uraian kriteria level yang telah ditetapkan.

Tabel 4.8 Level dan Uraian Level Subtema Tata Kelola *Supplier Relationship Management* pada Tema *Supplier Relationship Management Governance*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
2.2 Tata kelola SRM	1	Tidak terdapat pedoman/ prosedur pelaksanaan SRM
	2	Terdapat pedoman/ prosedur tidak tertulis/ tidak baku, namun tidak dilaksanakan secara konsisten
	3	Terdapat pedoman/ prosedur tidak tertulis/ tidak baku, dan dilaksanakan secara konsisten
	4	Terdapat pedoman/ prosedur tertulis/ baku pelaksanaan SRM namun tidak dilaksanakan secara konsisten
	5	Terdapat pedoman/ prosedur tertulis/ baku pelaksanaan SRM dan dilaksanakan secara konsisten

Tata kelola *Supplier Relationship Management* merupakan subtema kedua pada tema *Supplier Relationship Management Governance*. Pengukuran implementasi dengan subtema ini diharapkan bisa memberikan informasi terkait keberadaan *Standar Operating Procedure (SOP)* dalam pengelolaan *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Selain itu, dengan subtema ini juga akan diukur tingkat konsistensi dalam implementasi tata kelola *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik.

Subtema terakhir pada tema *Supplier Relationship Management* adalah dukungan manajemen. Dukungan manajemen yang akan diukur diharapkan bisa memberikan penilaian seberapa jauh manajemen pada masing- masing tingkatan yaitu top manajemen (Generak Manager), manajemen menengah (Manajer Bidang), dan manajemen bawah (Supervisor) berperan dan mendukung keberadaan serta implementasi *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik.

Tabel 4.9 Level dan Uraian Level Subtema Dukungan Manajemen pada Tema *Supplier Relationship Management Governance*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
2.3 Dukungan Manajemen	1	Tidak terdapat pedoman/ prosedur pelaksanaan SRM
	2	Terdapat pedoman/ prosedur tidak tertulis/ tidak baku, namun tidak dilaksanakan secara konsisten
	3	Terdapat pedoman/ prosedur tidak tertulis/ tidak baku, dan dilaksanakan secara konsisten
	4	Terdapat pedoman/ prosedur tertulis/ baku pelaksanaan SRM namun tidak dilaksanakan secara konsisten
	5	Terdapat pedoman/ prosedur tertulis/ baku pelaksanaan SRM dan dilaksanakan secara konsisten

Subtema pertama pada tema *Supplier Relationship Management* adalah Monitoring Kinerja *Supplier*. Subtema ini bertujuan untuk mengukur mekanisme dan upaya monitoring kinerja *supplier* yang dilakukan di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik sebagai bagian dari program *Supplier Relationship Management*. Selain itu pada subtema ini juga diukur tingkat tindak lanjut terhadap hasil monitoring yang dilakukan, sehingga bisa memberikan informasi utuh mengenai upaya berkelanjutan dalam program *Supplier Relationship Management* yang diimplementasikan di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik.

Tabel 4.10 Level dan Uraian Level Subtema Monitoring Kinerja *Supplier* pada Tema *Supplier Performance Management*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
3.1 Monitoring kinerja <i>supplier</i>	1	Tidak terdapat monitoring kinerja <i>supplier</i>
	2	Terdapat monitoring kinerja <i>supplier</i> partial/ case by case secara manual
	3	Terdapat monitoring kinerja <i>supplier</i> secara periodik/ berkala
	4	Terdapat monitoring kinerja <i>supplier</i> secara periodik/ berkala dan upaya proaktif mencegah permasalahan
	5	Terdapat monitoring kinerja <i>supplier</i> secara periodik/ berkala serta ditindaklanjuti dalam upaya perbaikan berkelanjutan

Subtema kedua pada tema *Supplier Performance Management* adalah *KPI Penilaian Kinerja Supplier*. Subtema ini bertujuan untuk mengukur mekanisme dan pedoman dalam mengukur kinerja *supplier* berikut dengan konsistensi dalam implementasinya serta upaya tindak lanjut atas hasil pengukuran kinerja *supplier*.

Tabel 4.11 Level dan Uraian Level Subtema *KPI Penilaian Kinerja Supplier* pada Tema *Supplier Performance Management*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
3.2 <i>KPI penilaian kinerja supplier</i>	1	Terdapat KPI penilaian kinerja supplier material secara manual, namun tidak dilaksanakan secara konsisten
	2	Terdapat KPI penilaian kinerja supplier material secara manual, dan dilaksanakan secara konsisten
	3	Terdapat KPI penilaian kinerja supplier material secara sistematis, namun tidak dilaksanakan secara konsisten
	4	Terdapat KPI penilaian kinerja supplier material secara sistematis, dan dilaksanakan secara konsisten
	5	Terdapat KPI penilaian kinerja supplier material secara sistematis, dan dilaksanakan secara konsisten sebagai dasar evaluasi

Subtema selanjutnya pada tema *Supplier Performance Management* adalah *Reward and Punishment*. Pada subtema ini akan diukur keberadaan mekanisme pemberian penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*), implementasi mekanisme yang ada, serta upaya tindak lanjut atas mekanisme yang berlaku di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik.

Tabel 4.12 Level dan Uraian Level Subtema *Reward and Punishment* pada Tema *Supplier Performance Management*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
3.3 <i>Reward and Punishment</i>	1	Tidak terdapat mekanisme reward and punishment
	2	Terdapat mekanisme reward and punishment case by case, namun tidak dilaksanakan secara konsisten
	3	Terdapat mekanisme reward and punishment case by case, serta dilaksanakan secara konsisten

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
	4	Terdapat mekanisme reward and punishment secara terstruktur dan berjenjang, dan dilaksanakan secara konsisten
	5	Terdapat mekanisme reward and punishment secara terstruktur dan berjenjang, dilaksanakan secara konsisten serta menjadi dasar evaluasi supplier

Pada Tabel 4.13 diukur dan diuraikan sub tema Manajemen Kontrak untuk tema *Supplier Performance Management*. Pada sub tema Manajemen Kontrak ini bertujuan untuk mengukur tingkat implementasi konsep manajemen kontrak mulai dari *contract drafting*, *contract discussion agreement* dan monitoring kontrak sejak kontrak diterbitkan sampai dengan tutup kontrak.

Tabel 4.13 Level dan Uraian Level Subtema Manajemen Kontrak pada Tema *Supplier Performance Management*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
3.4 Manajemen Kontrak	1	Tidak terdapat pengelolaan kontrak dari awal sampai dengan tutup kontrak
	2	Terdapat proses contract drafting namun tidak dilakukan secara konsisten.
	3	Terdapat proses contract drafting yang dilakukan secara konsisten.
	4	Terdapat standar prosedur contract drafting dan contract discussion agreement yang dilakukan secara konsisten
	5	Terdapat standar prosedur contract drafting, contract discussion agreement, dan dilakukan monitoring kontrak secara konsisten dan berkelanjutan sampai dengan tutup kontrak.

Tema keempat yaitu *Supplier Development* memiliki tiga subtema, yang pertama adalah Program Pembinaan/ Pengembangan *Supplier*. Subtema ini bertujuan untuk mengukur keberadaan, mekanisme dan konsistensi implementasi program pembinaan atau pengembangan *supplier*. Pada subtema ini juga diukur dasar pelaksanaan dan tindak lanjut pembinaan atau pengembangan *supplier* sehingga bisa diketahui keberlanjutan proses pembinaan atau pengembangan *supplier*.

Tabel 4.14 Level dan Uraian Level Subtema Program Pembinaan/ Pengembangan *Supplier* pada Tema *Supplier Development*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
4.1 Program pembinaan pengembangan <i>supplier</i>	1	Tidak terdapat program pengembangan <i>supplier</i> yang terstruktur
	2	Program pengembangan <i>supplier</i> dilaksanakan secara parsial
	3	Program pengembangan <i>supplier</i> dilaksanakan dan
	4	Terdapat perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan <i>supplier</i> yang terstruktur dan dilaksanakan secara konsisten
	5	Terdapat perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan <i>supplier</i> yang terstruktur dan dilaksanakan secara konsisten berdasarkan evaluasi kinerja <i>supplier</i>

Subtema kedua pada tema *Supplier Development* adalah Umpan Balik dari *Supplier*. Subtema ini penting untuk diukur karena dengan umpan balik dari *supplier* bisa didapatkan masukan dan koreksi baik untuk pelaksana program maupun program pembinaan atau pengembangan bagi *supplier*. Selain itu juga diukur upaya tindak lanjut atas umpan balik yang diberikan oleh *supplier*.

Tabel 4.15 Level dan Uraian Level Subtema Umpan Balik dari *Supplier* pada Tema *Supplier Development*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
4.2 Umpan balik dari <i>supplier</i>	1	Tidak terdapat survey kepuasan/ umpan balik <i>supplier</i>
	2	Terdapat survey kepuasan/ umpan balik case by case secara manual
	3	Terdapat survey kepuasan/ umpan balik dan ditindaklanjuti
	4	Terdapat survey kepuasan/ umpan balik secara periodik/ berkala dengan upaya tindak lanjut
	5	Terdapat monitoring kinerja <i>supplier</i> secara periodik/ berkala dan disertai survey kepuasan <i>supplier</i> serta ditindaklanjuti dalam data base

Subtema terakhir pada tema *Supplier Development* adalah Upaya Proaktif Pencegahan Masalah. Pada subtema ini pengukuran ditekankan pada tingkatan upaya yang dilakukan dalam merespon permasalahan yang muncul ataupun yang akan muncul. Sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.16 bahwa tema ini diukur mulai dari tidak adanya upaya sampai dengan upaya proaktif untuk mencegah atau memitigasi permasalahan yang muncul.

Tabel 4.16 Level dan Uraian Level Subtema Upaya Proaktif Pencegahan Masalah pada Tema *Supplier Development*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
4.3 Upaya Proaktif pencegahan masalah	1	Tidak dilakukan tindakan apapun
	2	Tindakan dilakukan setelah permasalahan muncul
	3	Terdapat upaya pemecahan masalah berdasarkan lesson learned pada permasalahan lain/ sebelumnya
	4	Terdapat upaya pemetaan permasalahan yang berpotensi muncul secara konsisten
	5	Terdapat upaya proaktif berkomunikasi dengan supplier untuk mencegah terjadinya permasalahan.

Keseluruhan subtema pada tema- tema diatas diukur melalui metode wawancara, yang kemudian juga akan diperdalam dengan pertanyaan- pertanyaan lanjutan sebagai respon atas jawaban dari narasumber melalui instrumen pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Tabel 4.6 berikut merupakan daftar pertanyaan untuk memperdalam hasil pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management* sekaligus mendapatkan umpan balik dari narasumber untuk perumusan program berikutnya.

Tabel 4.17 Daftar Pertanyaan tambahan untuk pendalaman pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management*

PERTANYAAN	NARASUMBER
<i>Supplier Segmentation</i>	
<p>Apa kriteria <i>supplier</i> yang layak dipilih?</p> <p>Bagaimana metode seleksi dan pencarian <i>supplier</i> yang ada saat ini?</p>	<p>1. Manajer Logistik 2. Supervisor Pengadaan 3. Supervisor Inventory Control & Cataloger</p>
<i>SRM Governance</i>	
<p>Siapa yang bertanggung jawab dalam pengelolaan <i>SRM</i>?</p> <p>Bagaimana tata kelola <i>SRM</i> yang berjalan saat ini?</p> <p>Bagaimana dukungan manajemen dalam <i>SRM</i>?</p>	<p>1. Manajer Logistik 2. Supervisor Pengadaan 3. Supervisor Inventory Control & Cataloger</p>
<i>Supplier Performance Management</i>	
<p>Apakah <i>KPI</i> yang saat ini tersedia sudah cukup untuk menilai kinerja <i>supplier</i>?</p> <p>Apa saja <i>KPI</i> yang penting bagi <i>supplier</i>?</p> <p>Bagaimana pendapat Anda dengan konsep <i>SLA</i> untuk <i>supplier</i> material?</p> <p>Bagaimana menyikapi pengiriman material yang terlambat atau tidak sesuai?</p>	<p>1. Manajer Logistik 2. Supervisor Pengadaan 3. Supervisor Inventory Control & Cataloger</p>
<i>Supplier Development</i>	
<p>Bagaimana Anda mengelola pengembangan <i>supplier</i>?</p> <p>Bagaimana pendapat Anda dengan konsep pengembangan <i>supplier</i> berdasarkan kategorisasi <i>supplier</i>?</p> <p>Bagaimana Anda menindaklanjuti kinerja buruk <i>supplier</i>?</p>	<p>1. Manajer Logistik 2. Supervisor Pengadaan 3. Supervisor Inventory Control & Cataloger</p>

4.3. Validasi Expert terhadap Instrumen Pengukuran Implementasi *Supplier Relationship Management*

Pada tahap validasi *expert* terhadap Instrumen Pengukuran Implementasi *Supplier Relationship Management* ini, *expert* yang dimaksudkan adalah dari akademisi dan praktisi untuk memastikan bahwa instrumen yang disusun pada tahap sebelumnya mampu mengukur implementasi *Supplier Relationship Management* dan bisa mewakili tema dan sub tema pada aktivitas- aktivitas yang ada pada program *Supplier Relationship Management*. Namun karena keterbatasan waktu dan sumber daya, sehingga validasi ini dilakukan secara langsung oleh praktisi dalam bidang *Supply Chain Management* yang juga memberikan perkuliahan dalam bidang *Strategic Management*, sehingga bisa memberikan review dan validasi dari sudut pandang praktisi maupun akademisi. Validasi *expert* dilakukan oleh:

Tabel 4.18 *Expert* Validator Instrumen Pengukuran SRM

Nama	Profesional		Akademik	
	Institusi	Jabatan	Institusi	Jabatan
Dr. Ir. Hally Hanafiah, MM., CSCA.	PT Iron Bird Logistic	Chief Operating Officer	SIMT ITS	Dosen Pengajar

Pada proses validasi *expert*, diperoleh saran dan masukan dari *expert* praktisi untuk memasukkan tema *Risk Management*. Hal ini berdasarkan kondisi aktual yang saat ini dihadapi perusahaan- perusahaan yang berada dalam siklus *supply chain*, terkait dengan Pandemi COVID-19, yang memberikan dampak signifikan terkait strategi- strategi dalam memastikan keberlangsungan dan kelancaran arus barang. Sebagaimana didefinisikan oleh Fogg (2009) bahwa *risk management* adalah serangkaian proses pengenalan atas risiko dan upaya memaksimalkan kemungkinan terjadinya risiko tertentu serta dampak yang ditimbulkan terhadap perusahaan dalam hal ini pengelola *supply chain* jika risiko itu benar-benar terjadi. Dengan mempertimbangkan jenis material yang digunakan oleh PT PJB Unit Pembangkitan Gresik dan asal negara produsennya, maka tema

Risk Management dimasukkan dalam instrumen pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management* dengan sub tema sebagai berikut:

Tabel 4.19 Tema Risk Management dalam Program *Supplier Relationship Management*

TEMA	SUBTEMA	REFERENSI
Risk Management	1.1 Risiko internal	1. Park, et al (2010) 2. Ha (2015)
	1.2 Risiko Supplier	
	1.3 Risiko Supply Chain dalam Pandemi COVID-19	

Tema *Risk Management* diturunkan menjadi tiga sub tema, yaitu pengelolaan risiko internal, pengelolaan risiko *supplier* dan pengelolaan risiko *supply chain* Pandemi COVID-19. Secara keseluruhan sub tema tersebut bertujuan untuk mengukur implementasi pengelolaan risiko dalam konteks program *Supplier Relationship Management* sehingga bisa melengkapi empat tema yang disusun sebelumnya.

Sub tema pertama yaitu Risiko Internal, bertujuan untuk mengukur seberapa jauh risiko internal dalam program *Supplier Relationship Management* ini diidentifikasi, diukur, dimitigasi, dikelola dan dimonitor oleh perusahaan.

Tabel 4.20 Level dan Uraian Level Subtema Risiko Internal pada Tema *Risk Management*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
5.1 Risiko Internal	1	Tidak terdapat identifikasi risiko internal perusahaan terkait pengelolaan SRM
	2	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran risiko internal perusahaan terkait pengelolaan SRM.
	3	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi risiko internal perusahaan terkait pengelolaan SRM.
	4	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi, pengelolaan risiko internal perusahaan terkait pengelolaan SRM.
	5	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi, pengelolaan dan monitoring risiko internal perusahaan secara konsisten terkait pengelolaan SRM

Sebagaimana dilakukan pada sub tema pertama, pada sub tema risiko *supplier* ini juga akan mengukur hal yang sama, yaitu proses identifikasi, pengukuran, mitigasi, pengelolaan sekaligus monitoring risiko namun pada obyek yang berbeda yaitu *supplier*.

Tabel 4.21 Level dan Uraian Level Subtema Risiko *Supplier* pada Tema *Risk Management*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
5.2 Risiko Supplier	1	Tidak terdapat identifikasi risiko supplier terkait pengelolaan SRM
	2	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran risiko supplier terkait pengelolaan SRM.
	3	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi risiko supplier terkait pengelolaan SRM.
	4	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi, pengelolaan risiko supplier terkait pengelolaan SRM.
	5	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi, pengelolaan dan monitoring risiko supplier secara konsisten terkait pengelolaan SRM

Sub tema ketiga yaitu risiko supply chain dalam Pandemi COVID-19. Pada sub tema ini akan diukur proses identifikasi risiko, pengukuran risiko, mitigasi risiko, dan monitoring risiko yang dilakukan secara komprehensif terhadap *supply chain* dalam kondisi Pandemi COVID-19.

Tabel 4.22 Level dan Uraian Level Subtema Risiko *Supply Chain* dalam Pandemi COVID-19 pada Tema *Risk Management*

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
5.3 Risiko <i>Supply Chain</i> dalam Pandemi COVID-19	1	Tidak terdapat identifikasi risiko supply chain dalam Pandemi COVID-19 terkait pengelolaan SRM
	2	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran risiko supply chain dalam Pandemi COVID-19 terkait pengelolaan SRM.

SUBTEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL
	3	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi risiko supply chain dalam Pandemi COVID-19 terkait pengelolaan SRM.
	4	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi, pengelolaan risiko supply chain dalam Pandemi COVID-19 terkait pengelolaan SRM.
	5	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi, pengelolaan dan monitoring risiko supply chain dalam Pandemi COVID-19 secara konsisten terkait pengelolaan SRM

Secara keseluruhan instrumen pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management* menjadi model *maturity level* sebagaimana terlampir pada Lampiran 1. Sedangkan validasi oleh *expert* didokumentasikan dalam berita acara sebagaimana terlampir pada Lampiran 2.

4.4. Hasil Pengukuran Implementasi *Supplier Relationship Management*

Pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management* dilakukan melalui Pengambil kebijakan dan pelaksana proses dalam program *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Sebagaimana diuraikan pada metode penelitian, maka pihak yang memberikan pengukuran sekaligus menjawab pertanyaan- pertanyaan pendalaman adalah sebagai berikut:

Tabel 4.23 Daftar Interviewe Pengukuran Implementasi SRM

No	Nama	Jabatan	Masa Kerja	Status
1	Andik Eko Setyanto	Manajer Logistik	28 tahun	Pengambil Kebijakan
2	M. Hafid	SPV Inventory Control & Cataloger	14 tahun	Pelaksana Proses
3	M. Arvin Z.	SPV Pengadaan	7 tahun	Pelaksana Proses

Berdasarkan hasil pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik yang dilakukan kepada Pengambil kebijakan dan pelaksana proses, serta data sekunder berupa dokumen

pendukung yang berkaitan dengan program *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik, maka diperoleh hasil sebagai berikut.

4.4.1. *Supplier Selection and Segmentation*

Hasil pengukuran implementasi SRM untuk tema *Supplier Selection and Segmentation* menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,00. Dimana pada masing-masing sub tema yaitu kriteria pemilihan *supplier*, metode seleksi dan teknik pencarian *supplier*, serta kategorisasi *supplier* mendapatkan hasil pengukuran berturut turut 5, 4 dan 3.

Tabel 4.24 Hasil Pengukuran Implementasi SRM Tema *Supplier Selection and Segmentation*

Tema	Sub Tema	Hasil Pengukuran
T1 <i>Supplier Selection and Segmentation</i>	1.1 Kriteria Pemilihan Supplier	5
	1.2 Metode seleksi dan teknik pencarian supplier	4
	1.3 Kategorisasi Supplier	3
Rata-rata		4,00

4.4.2. *Supplier Relationship Management Governance*

Rata-rata tema *Supplier Relationship Management Governance* pada hasil pengukuran implementasi, menunjukkan nilai 4,33 dengan rincian pada masing-masing sub tema yaitu 4 untuk struktur pengelolaan *Supplier Relationship Management*, 5 untuk tata kelola *Supplier Relationship Management*, dan 4 untuk dukungan manajemen.

Tabel 4.25 Hasil Pengukuran Implementasi SRM Tema *SRM Governance*

Tema	Sub Tema	Hasil Pengukuran
T2 <i>SRM Governance</i>	2.1 Struktur pengelolaan SRM	4
	2.2 Tata kelola SRM	5
	2.3 Dukungan Manajemen	4
Rata-rata		4,33

4.4.3. *Supplier Performance Management*

Hasil pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management* pada tema *Supplier Performance Management* menunjukkan nilai rata- rata sebesar 4,25. Sub tema monitoring kinerja *supplier* mendapatkan hasil 4, sub tema KPI penilaian kinerja *supplier* mendapatkan hasil 5. Kemudian sub tema *reward and punishment* dan Manajemen Kontrak masing- masing mendapatkan hasil 5 dan 3.

Tabel 4.26 Hasil Pengukuran Implementasi SRM Tema *Supplier Performance Management*

Tema	Sub Tema	Hasil Pengukuran
T3 <i>Supplier Performance Management</i>	3.1 Monitoring kinerja Supplier	4
	3.2 KPI penilaian kinerja supplier	5
	3.3 Reward and Punishment	5
	3.4 Manajemen Kontrak	3
Rata- rata		4,25

4.4.4. *Supplier Development*

Rata- rata tema *Supplier Development* pada hasil pengukuran implementasi, menunjukkan nilai 4,33 dengan rincian pada masing- masing sub tema yaitu 4 untuk program pembinaan *supplier*, 5 untuk umpan balik dari *supplier*, dan 4 untuk upaya proaktif pencegahan masalah.

Tabel 4.27 Hasil Pengukuran Implementasi SRM Tema *Supplier Development*

Tema	Sub Tema	Hasil Pengukuran
T4 <i>Supplier Development</i>	4.1 Program pembinaan/ pengembangan supplier	4
	4.2 Umpan balik dari supplier	5
	4.2 Upaya proaktif pencegahan masalah	4
Rata- rata		4,33

4.4.5. *Risk Management*

Tema *Supplier Relationship Management Governance* pada hasil pengukuran implementasi, menunjukkan hasil rata- rata 3,00. Adapun hasil

pengukuran untuk sub tema yaitu 4 untuk *internal risk*, 3 untuk *external risk*, dan 2 untuk *Supply Chain Risk by COVID-19 Pandemic*.

Tabel 4.28 Hasil Pengukuran Implementasi SRM Tema *Risk Management*

Tema	Sub Tema	Hasil Pengukuran
T5 <i>Risk Management</i>	5.1 Internal Risk	4
	5.2 External Risk	3
	5.3 Supply Chain Risk by COVID-19 Pandemic	2
Rata-rata		3,00

4.5. Identifikasi dan Evaluasi Efektivitas Implementasi Tema *Supplier Relationship Management*

Pengelolaan *supplier* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik mengacu pada *key performance indicator* pada bidang *Supply Chain Management*, yaitu *Supplier Management* yang terdiri atas aktivitas pengelolaan *data base supplier*, penilaian kinerja *supplier*, pembinaan *supplier*, dan survey kepuasan *supplier*. Dalam praktiknya, implementasi *Supplier Management* oleh PT PJB Unit Pembangkitan dilakukan sebagai bentuk *delegation of authority* dari Divisi *Supply Chain Management* di kantor pusat PT PJB kepada Bidang *Supply Chain Management* di unit bisnis. Sehingga bisa diketahui bahwa terdapat aktivitas pada program *Supplier Relationship Management* yang belum diimplementasikan di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik.

Secara keseluruhan kelima tema yang diukur dalam implementasi *Supplier Relationship Management* menunjukkan hasil sebagaimana pada Tabel 4.29, dimana hasil tertinggi terdapat pada tema *Supplier Relationship Management Governance* dan *Supplier Development* dengan hasil masing-masing 4,33. Sedangkan hasil terendah sebesar 3,00 adalah tema *Risk Management*. Sementara dua tema lainnya yaitu *Supplier Selection and Segmentation* dan *Supplier Performance Management* masing-masing mendapatkan hasil 4,00 dan 4,25. Sehingga secara keseluruhan hasil pengukuran implementasi program *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik adalah sebesar 3,98.

Tabel 4.29 Hasil Pengukuran Implementasi *Supplier Relationship Management*

Tema	Hasil Pengukuran
T1 <i>Supplier Selection and Segmentation</i>	4,00
T2 <i>SRM Governance</i>	4,33
T3 <i>Supplier Performance Management</i>	4,25
T4 <i>Supplier Develoment</i>	4,33
T5 <i>Risk Management</i>	3,00
Rata- rata	3,98

Berdasarkan hasil pengukuran pada Tabel 4.29 di atas, tema *Risk Management* merupakan tema dengan hasil pengukuran terendah. Tema *Risk Management* memiliki tiga sub tema yaitu *Internal Risk*, *External Risk* dan *Supply Chain Risk in COVID-19 Pandemic*. *Internal risk* telah dikelola dengan baik dalam implementasi *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik, yang diindikasikan dengan adanya pemetaan risiko pada proses bisnis melalui *Hazard Identification Risk Assesment and Risk Control (HIRARC)*, *ICOFR*, dan Monitoring Rencana Kerja dan Anggaran Unit (RKAU). Monitoring RKAU menjadi aspek penting identifikasi risiko pada implementasi *Supplier Relationship Management*, karena dilakukan secara berkala setiap bulan yang melibatkan bidang logistik, pemeliharaan, dan engineering. Namun monitoring RKAU tidak secara khusus sebagai bagian dari program *Supplier Relationship Management*.

Pada sisi *external risk* baru dilakukan sampai pada identifikasi, pengukuran dan mitigasi risiko, sementara pengelolaan dan monitoring belum dilakukan secara penuh karena melibatkan pihak *supplier* yang berada di luar kontrol penuh perusahaan. Sedangkan risiko *supply chain* dalam Pandemi COVID-19 yang dilakukan pada tahap identifikasi dan pengukuran. Kedua hal tersebut dilakukan untuk menentukan skenario proses pengadaan dalam bentuk penghindaran atau penerimaan risiko yang berpotensi terjadi.

Tema kedua yang perlu ditingkatkan adalah *Supplier Selection and Segmentation* yang mendapatkan hasil pengukuran sebesar 4,00. Jika diidentifikasi berdasarkan sub tema, maka Kategorisasi *supplier* menjadi sub tema dengan nilai terendah, hal ini mengindikasikan belum adanya kategorisasi *supplier* yang

berdasar kriteria tertentu dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan maupun penyusunan program *Supplier Relationship Management*.

4.5.1. *Supplier Selection and Segmentation*

Pada proses wawancara untuk memperoleh informasi lebih lanjut mengenai implementasi program *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik diperoleh informasi bahwa pada proses *sourcing* sebagai bagian dari *supplier selection* terdapat kendala- kendala baik dari sisi internal perusahaan maupun kriteria yang dimiliki oleh calon *supplier*, sehingga penambahan database *supplier* tidak terlalu signifikan dan berpotensi memiliki ketergantungan pada *supplier- supplier* tertentu. PT PJB Unit Pembangkitan Gresik melakukan *supplier selection* dalam bentuk pendaftaran dan pendataan pada setiap periode dalam satu tahun. Pendaftaran dilakukan dengan menyertakan persyaratan-persyaratan administratif yang ditentukan oleh fungsi kerja *Inventory Control* dan *Cataloger*. Persyaratan yang ditentukan berupa dokumen pendirian atau perubahan perusahaan, dokumen perijinan, dokumen pengalaman pekerjaan, dokumen laporan keuangan, dokumen kompetensi perusahaan dan karyawan, serta dokumen perpajakan. Setelah dilakukan verifikasi berdasarkan salinan dokumen dan dokumen asli oleh fungsi kerja *Inventory Control* dan *Cataloger* Unit Pembangkitan Gresik, selanjutnya diusulkan menjadi Daftar Penyedia Perusahaan kepada Divisi *Supply Chain Management* pada kantor pusat PT PJB. Sebagai bukti *supplier* telah diterima sebagai mitra kerja yang terverifikasi, diterbitkan Tanda Daftar Penyedia yang berisi bidang kompetensi beserta kode *supplier* yang berlaku di seluruh unit bisnis PT PJB dalam periode tertentu dan wajib diperpanjang sebelum masa berlakunya habis. Selain Daftar Penyedia Perusahaan, proses seleksi khusus untuk *supplier* yang memiliki kompetensi penyedia jasa juga dipersyaratkan *Contractor Safety Management System (CSMS)*. *CSMS* bertujuan untuk memetakan risiko dan mitigasi yang dilakukan untuk masing- masing *supplier*.

Supplier Segmentation bisa dilakukan dan disusun berdasarkan berbagai pertimbangan. PT PJB Unit Pembangkitan Gresik melakukan *supplier segmentation* atau kategorisasi *supplier* berdasarkan bidang kompetensi yang dimiliki, yaitu *supplier* barang, *supplier* jasa, serta *supplier* barang dan jasa. Ketiga

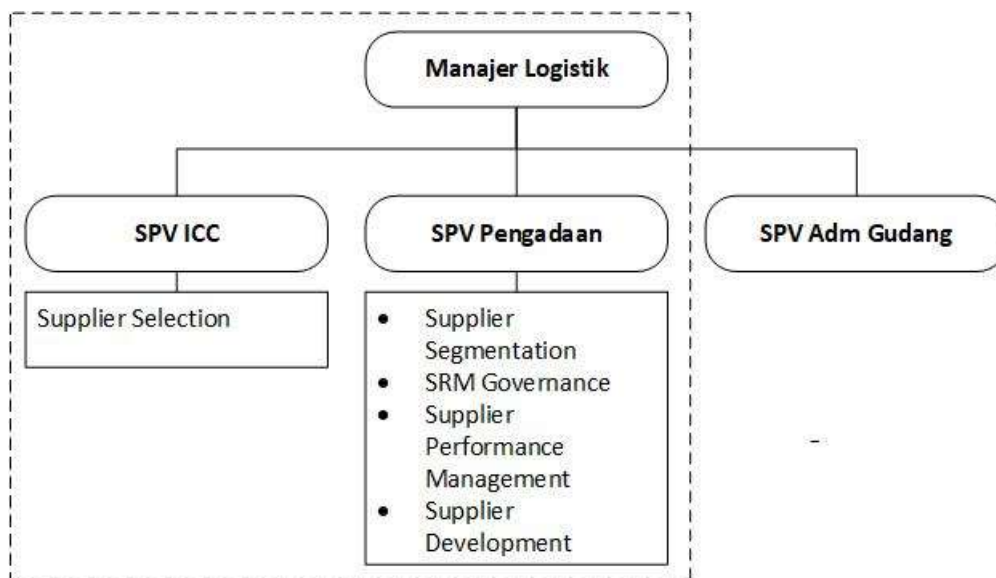
kategori *supplier* tersebut dibagi dalam bidang- bidang *electrical, mechanic, control instrument*, sipil, dan umum. Dalam praktiknya PT PJB Unit Pembangkitan Gresik juga melakukan kategorisasi secara tidak baku terhadap *supplier* berdasarkan bentuk badan hukum untuk dapat mengikuti pengadaan barang dan jasa, yaitu koperasi, firma (CV), dan perseroan (PT). *Supplier* dengan bentuk koperasi, firma, dan perseroan diperbolehkan mengikuti proses pengadaan langsung dengan nilai sampai dengan Rp 300.000.000,- (tiga ratus juta rupiah). Sedangkan yang diperbolehkan mengikuti pelelangan adalah *supplier* berbentuk perseroan dengan nilai lebih dari Rp 300.000.000,-. Berdasarkan kondisi di atas dapat disimpulkan bahwa dalam konteks *supplier segmentation* belum terdapat kategorisasi *supplier* bisa digunakan sebagai dasar dalam penyusunan program *Supplier Relationship Management*.

4.5.2. *Supplier Relationship Management Governance*

Supplier Management merupakan salah satu *key performance indicator* bagi bidang *Supply Chain Management* PT PJB Unit Pembangkitan Gresik, sehingga membutuhkan tata kelola yang efektif dan efisien agar bisa mencapai tujuan dari program *Supplier Relationship Management*. Bidang *Supply Chain Management* PT PJB Unit Pembangkitan Gresik dalam melaksanakan *Supplier Management* sebagai bentuk dari *Supplier Relationship Management* mengimplementasikan dengan tata kelola yang kurang memadai dalam bentuk tingkatan dan isi komunikasi. Hal itu dapat terlihat dari beberapa aktivitas pengelolaan *Supplier Relationship Management* yang hanya melibatkan fungsi kerja Pengadaan, sementara *stakeholder* lain yang berkepentingan terhadap *supplier* belum dilibatkan dalam tata kelola yang baku.

Kondisi diatas menunjukkan bahwa belum terdapatnya struktur pemilik hubungan, kerangka waktu, model interaksi, serta peran dan tanggung jawab pada masing- masing tingkatan menyebabkan hubungan yang terjalin antara perusahaan dengan *supplier* lebih berfokus pada aspek komersial dan operasional. Aspek komersial dan operasional cenderung menjadi solusi jangka pendek bagi permasalahan atau harapan perusahaan dalam bidang *Supply Chain Management*. Sehingga hal- hal strategis terkait *value creation* bagi perusahaan belum dikelola

secara efektif. Secara umum, pola hubungan perudahaan dengan *supplier* bisa digambarkan melalui gambar dibawah.



Gambar 4.4 Struktur SRM PT PJB Unit Pembangkitan Gresik

Pada pertanyaan- pertanyaan yang berkaitan dengan *Supplier Relationship Management Governance* diperoleh informasi bahwa proses bisnis yang ada di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik sangat tergantung kebijakan yang ditentukan oleh Kantor Pusat PT PJB, dimana masing- masing proses bisnis memiliki tanggung jawab yang melekat pada bidangnya. Namun diperoleh informasi pula bahwa, mekanisme pelibatan bidang di luar logistik dalam implementasi program *Supplier Relationship Management* dimungkinkan dilaksanakan dengan pembentukan tim yang bersifat temporary dan tidak melekat pada masing- masing bidang. Akan tetapi hal ini berpotensi menimbulkan inkonsistensi dan ketidakberlanjutan pelaksanaan program *Supplier Relationship Management* yang dilaksanakan oleh bidang lain.

4.5.3. *Supplier Performance Management*

Aktivitas *Supplier Performance Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik diimplementasikan berdasarkan Instruksi Kerja Penilaian Kinerja Supplier. Penilaian kinerja dilakukan secara periodik setiap satu semester pada masing-

masing *supplier* baik *supplier* barang atau jasa dengan indikator penilaian sebagai berikut:

Tabel 4.30 Indikator Penilaian Kinerja *Supplier*

No	Indikator Penilaian	Bobot Penilaian
1	Aspek Integritas	20%
2	Aspek Kerja sama	10%
3	Aspek Mutu	15%
4	Aspek Waktu	15%
5	Aspek Harga	10%
6	Aspek Manajemen K3	10%
7	Aspek Lingkungan	10%
8	Aspek Keamanan	10%

Penilaian kinerja *supplier* dikelola oleh fungsi kerja Pengadaan, dengan penilai merupakan *user* bidang Pemeliharaan dan Operasi. Penilaian dilakukan dengan menggunakan indikator dan bobot masing- masing sebagaimana tercantum dalam tabel. Penilaian dilakukan untuk setiap kontrak yang dilakukan oleh *supplier*, dan diakumulasikan pada setiap semester untuk diterbitkan Rapor Kinerja *Supplier*. Berdasarkan hasil penilaian ini, diberikan penghargaan kepada *supplier* dengan kinerja terbaik pada setiap semester, dan dilakukan pemberian penghargaan pada saat pelaksanaan *supplier gathering* yang dilaksanakan pada akhir tahun.

Selain penilaian kinerja *supplier*, dalam aktivitas *Supplier Performance Management* terdapat proses pembinaan sebagai salah satu upaya menjaga dan meningkatkan kinerja *supplier*. Proses pembinaan dilakukan terhadap *supplier* yang berpotensi mengalami keterlambatan atau sudah melewati batas waktu pengiriman barang atau penyelesaian pekerjaan. Sehingga dapat disimpulkan baru sebatas respon atas penyimpangan atas pencapaian kinerja *supplier*, bukan upaya menyeluruh untuk meningkatkan kinerja *supplier* agar bisa memberikan kontribusi positif sebagai bentuk *value creation* bagi perusahaan.

Pada tema *Supplier Performance Management*, respon cukup positif didapat dari interviewe untuk aspek *Service Level Agreement* karena dianggap akan mampu mengukur sekaligus mendokumentasikan kinerja *supplier* dalam *Key Performance*

Indicator (KPI), dan tidak hanya mengacu penghindaran keterlambatan pengiriman barang.

4.5.4. *Supplier Development*

Supplier development di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik dilakukan secara formal melalui *supplier gathering* dan secara informal melalui aktivitas peningkatan kapasitas *supplier* yang melekat pada proses pengadaan. *Supplier Gathering* dilakukan pada akhir tahun sebagai bentuk penghargaan atas kinerja dan kontribusi *supplier* terhadap perusahaan. Dalam acara *supplier gathering* tersebut juga dilakukan sosialisasi dan pemaparan program strategis perusahaan serta kebijakan yang diberlakukan, sehingga memberikan kesempatan kepada *supplier* untuk meningkatkan kapasitas pada tahun yang akan datang.

Upaya lain untuk mengembangkan *supplier* adalah dengan peningkatan kapabilitas dan kompetensi serta portofolio pengalaman *supplier* secara bertahap yang melekat melalui proses pengadaan, yaitu secara berkelanjutan memberikan kesempatan untuk bersaing dalam nilai dan tingkat kerumitan yang lebih tinggi pada setiap periode. Sehingga diharapkan *supplier* bisa berkembang dan memberikan kontribusi lebih besar terhadap perusahaan melalui mekanisme kerjasama yang lebih baik. Proses pengembangan ini diharapkan bisa terlaksana dengan lebih terstruktur berbasis hasil penilaian kinerja *supplier* pada tema sebelumnya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa aktivitas *supplier development* belum diimplementasikan secara efektif karena belum terdapat upaya terstruktur dan terukur untuk mengembangkan *supplier*. Sehingga hasil yang diharapkan dari implementasi program *Supplier Relationship Management* secara efektif belum diperoleh sebagai bentuk *value creation* bagi perusahaan.

4.5.5. *Risk Management*

Risk Management berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa pengelolaan risiko internal telah dilakukan dengan melakukan pemetaan risiko pada masing-masing aktivitas dalam proses bisnis bidang logistik. Secara khusus *risk management* yang mengkaji risiko pada sisi *supply chain* belum dikelola secara

optimal, sehingga masih memungkinkan untuk dilakukan identifikasi, pengukuran, mitigasi, pengelolaan sekaligus monitoring yang lebih baik untuk mendukung proses bisnis pada bidang logistik.

Dari sisi eksternal belum terdapat program ataupun aktivitas yang secara khusus bertujuan untuk mengidentifikasi, mengukur, memitigasi, mengelola sekaligus memonitor risiko yang berpotensi muncul dari sisi eksternal, salah satunya dari *supplier*. Demikian juga dengan risiko dalam kondisi Pandemi COVID-19 masih memerlukan optimalisasi agar bisa berperan lebih baik dalam mendukung serta menunjang pencapaian kontrak kinerja pada proses bisnis bidang logistik.

4.6. Rumusan Program *Supplier Relationship Management*

Perbaikan pada program *Supplier Relationship Management* dilakukan berdasarkan hasil pengukuran implementasi yang dilakukan sebelumnya, yaitu dengan pengelompokan berdasarkan hasil yang diperoleh masing- masing tema dan sub tema sebagaimana tabel 4.31 dibawah.

Tabel 4.31 Dasar Rumusan Program *Supplier Relationship Management*

No	Hasil	Sub Tema	Tema
1	5	• Kriteria Pemilihan supplier	Supplier selection & segmentation
		• Tata Kelola SRM	SRM governance
		• KPI Penilaian Kinerja supplier • Reward and Punishment	Supplier performance management
		• Umpan Balik dari supplier	Supplier development
2	4	• Metode seleksi dan teknik pencarian supplier	Supplier selection & segmentation
		• Struktur pengelolaan SRM • Dukungan Manajemen	SRM governance
		• Monitoring kinerja supplier	Supplier performance management
		• Program pembinaan • Upaya proaktif pencegahan masalah	Supplier development
		• Risiko internal	Risk Management
3	3	• Kategorisasi supplier	Supplier selection & segmentation
		• Manajemen kontrak	Supplier performance management
		• Risiko eksternal	Risk Management

No	Hasil	Sub Tema	Tema
4	2	• Risiko supply chain dalam Pandemi COVID-19	Risk Management
5	1	-	-

Berdasarkan Tabel 4.31 di atas dapat dilihat bahwa terdapat empat sub tema pada tiga tema yang perlu mendapatkan perbaikan dalam implementasi *Supplier Relationship Management* karena mendapatkan hasil pengukuran terendah, yaitu kategorisasi supplier pada tema *Supplier Selection and Segmentation*, manajemen kontrak pada tema *Supplier Performance Management*, dan risiko eksternal dan risiko *supply chain* dalam Pandemi COVIS-19 pada tema *Risk Management*.

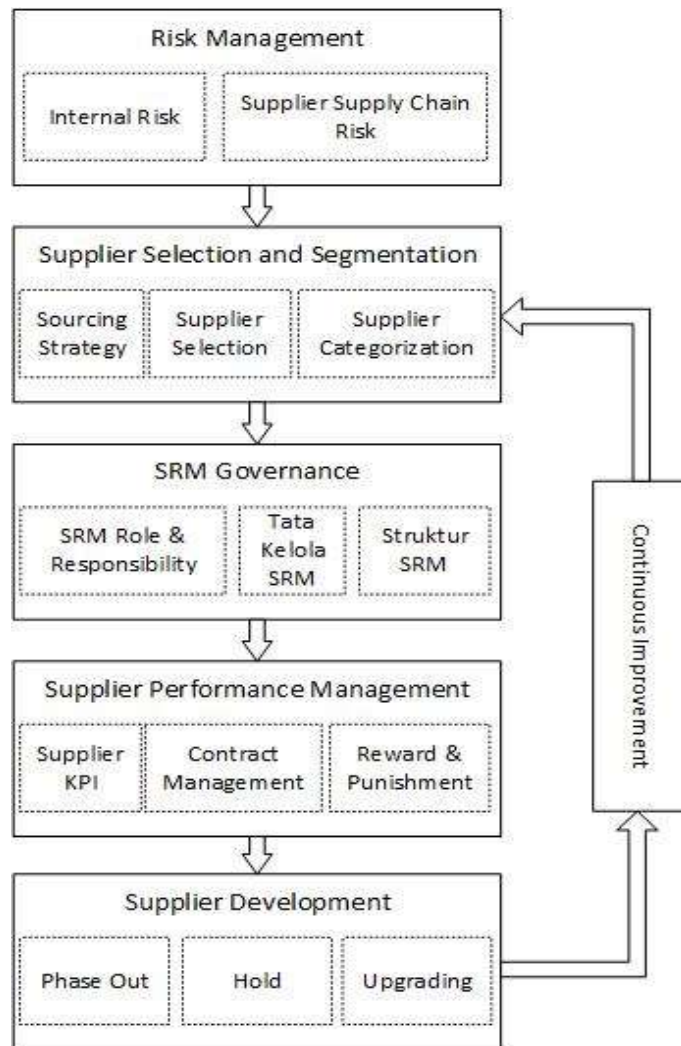
Rekomendasi atas program *Supplier Relationship Management* pada masing- masing tema dan sub tema diberikan berdasarkan hasil penilaian pada Tabel 4.31. Untuk sub tema yang mendapatkan hasil pengukuran 5, yaitu Kriteria Pemilihan *Supplier*, Tata Kelola SRM, KPI Penilaian Kinerja *Supplier*, dan *Reward and Punishment*, program dan level implementasi yang telah ada tetap dipertahankan karena telah berjalan efektif.

Sub tema yang mendapatkan hasil pengukuran 4, yaitu Metode Seleksi dan Teknik Pencarian *Supplier*, Struktur Pengelolaan SRM, Dukungan Manajemen, Monitoring Kinerja *Supplier*, Program Pembinaan/ Pengembangan *Supplier*, Upaya Proaktif Pencegahan Masalah, dan Risiko internal, secara umum telah memiliki program dan implelementasi yang cukup baik, sehingga rekomendasi yang diberikan adalah tetap dipertahankan. Meskipun mendapatkan hasil yang baik perbaikan direkomendasikan terhadap metode seleksi dan teknik pencarian *supplier*, yaitu diintegrasikan dalam sub tema *Sourcing Strategy* sebagai upaya menyeluruh untuk mendapatkakan sumber- sumber material yang lebih baik dalam jangka panjang. Sub tema Dukungan Manajemen diintegrasikan dalam Struktur *Supplier Relationship Management* dan *Supplier Relationship Management Roles and Responsibilities* sebagai bentuk komitmen dan dukungan manajemen terhadap program dan implementasi *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik. Sementara untuk sub tema Pembinaan/ Pengembangan *Supplier* dan Upaya Proaktif Pencegahan Masalah diintegrasikan dalam tiga sub tema baru pada tema *Supplier Development* yaitu *Phase Out*, *Hold*, dan *Upgrading*.

Sub tema dengan hasil pengukuran 3, mendapatkan perhatian lebih yaitu tema Kategorisasi *Supplier*, Manajemen Kontrak, dan Risiko Eksternal. Pada ketiga sub tema tersebut tidak dilakukan perubahan program, namun direkomendasikan untuk bisa ditingkatkan efektivitas implementasi pada sub tema tersebut. Sub tema Manajemen Kontrak pada rumusan program yang direkomendasikan memiliki peran sebagai sarana monitoring kinerja *supplier* sehingga proses manajemen kontrak dan monitoring bisa dilakukan secara efektif secara bersama- sama. Sementara sub tema risiko eksternal pada rumusan program yang direkomendasikan juga memiliki peran untuk melakukan *risk profiling* pada *supplier* khususnya pada aspek *supply chain* sehingga bisa memberikan data risiko pada implementasi *Supplier Relationship Management*.

Sub tema yang mendapatkan hasil pengukuran terendah yaitu Risiko *Supply Chain* dalam Pandemi COVID-19 diintegrasikan pada Risiko Internal dan Eksternal, karena merupakan bentuk kejadian *force majeure* sehingga bisa diidentifikasi, diukur, dimitigasi, dikelola, serta dimonitor pada risiko internal dan eksternal.

Dengan demikian maka rumusan program *Supplier Relationship Management* yang direkomendasikan berdasarkan hasil pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management* secara umum bisa tergambar sebagaimana pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 Rumusan Program *Supplier Relationship Management*

Kerangka rumusan program *Supplier Relationship Management* pada Gambar 4.5 memberikan gambaran alur dan hubungan antar tema. *Risk Management* sebagai tema awal dalam rangkaian program *Supplier Relationship Management*. Berdasarkan hasil identifikasi dan pengukuran risiko dari sisi internal dan *supply chain* ditentukan aktivitas maupun sub aktivitas pada tema berikutnya yaitu *Supplier Selection and Segmentation* yang terdiri atas sub tema *sourcing strategy*, *supplier selection* dan *supplier categorization*. Selanjutnya *Supplier Relationship Management Governance* disusun dalam tiga sub tema yaitu *Supplier Relationship Management Role and Responsibility*, *Tata kelola Supplier Relationship Management* dan *Struktur Supplier Relationship Management*. Tema

selanjutnya adalah *Supplier Performance Management* yang terdiri atas sub tema *Supplier Key Performance Indicator*, *Contract Management* dan *Reward and Punishment*.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada tema sebelumnya dilakukan aktivitas pada tema *Supplier Development* yang terdiri atas tiga sub tema yaitu *phase out* untuk *supplier* yang memiliki kinerja buruk dan tidak bisa dipertahankan, kemudian *hold* untuk *supplier* yang menunjukkan kinerja rata-rata dan cenderung stabil, serta *upgrading* bagi *supplier* yang bisa berkontribusi lebih melalui skema kerja sama yang lebih baik dengan perusahaan.

Tema *Supplier Selection and Segmentation*, *Supplier Relationship Management Governance*, *Supplier Performance Management* dan *Supplier Development* menjadi satu siklus yang berkelanjutan dan bergerak secara dinamis berdasarkan kondisi terkini perusahaan dan *supplier*. Sementara tema *risk management* akan memberikan masukan terkait dengan dengan aspek risiko pada implementasi program *Supplier Relationship Management* yang akan berdampak pada keberlangsungan proses bisnis *supply chain* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik.

Rumusan program *Supplier Relationship Management* dioptimalkan untuk dua tema atau aktivitas dengan hasil pengukuran implementasi terendah, yaitu *Risk Management* dan *Supplier Selection and Segmentation*. Tema *Risk Management* ditambahkan aktivitas *supply chain risk declaration* dari *supplier*. *Risk declaration* ini sebagai bentuk identifikasi risiko *supplier/ external* agar perusahaan mampu mengukur, mengambil langkah mitigasi, dan mengelola serta memonitor risiko tersebut. *Risk declaration* ini juga akan menjadi bagian dari *supplier selection and segmentation* sehingga sejak *supplier* masuk menjadi bagian dari mitra perusahaan sudah memiliki profil risiko terkait *supply chain* dan secara khusus sebagai bagian dari perencanaan program *Supplier Relationship Management*.

Pada tema *Supplier Selection and Segmentation* terdapat tambahan dan perbaikan rumusan aktivitas pada program yang disusun, yaitu *sourcing strategy* dan kategorisasi *supplier*. *Sourcing strategy* merupakan upaya mencari sumber dari arus barang dan jasa, sedangkan kategorisasi *supplier* merupakan pengelompokan *supplier* berdasarkan kriteria tertentu. Kategorisasi *supplier* selain bisa menjadi

sumber informasi internal dalam penentuan program *Supplier Relationship Management*, secara eksternal bisa digunakan sebagai dasar dalam penentuan *sourcing strategy*.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian berupa pengukuran implementasi program *Supplier Relationship Management* dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka bisa disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik, diperoleh hasil bahwa tema *Risk Management* dan *Supplier Selection and Segmentation* mendapatkan hasil terendah yaitu 3,00 dan 4,00. Sehingga berpeluang untuk ditingkatkan pada rumusan program *Supplier Relationship Management*.
2. Pada penelitian ini tidak berhasil dilakukan kategorisasi *supplier* berdasarkan tingkat kritikalitas dan tingkat kesulitan mendapatkan material, sehingga program *Supplier Relationship Management* yang disusun belum berdasarkan kategorisasi *supplier*.
3. Program *Supplier Relationship Management* yang dirumuskan berdasarkan identifikasi dan evaluasi hasil pengukuran implementasi *Supplier Relationship Management* di PT PJB Unit Pembangkitan Gresik mampu memberikan sudut pandang yang lebih luas dalam mengelola hubungan dengan *supplier* berbasis manajemen risiko dalam *supply chain*, sehingga bisa memiliki kemungkinan meningkatkan kualitas hubungan antara perusahaan dan *supplier* yang akan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan dalam pencapaian kontrak kinerja perusahaan. Hal ini sejalan hasil penelitian Mettler & Rogner (2009), dimana tujuan *Supplier Relationship Management* adalah untuk memperlancar dan membuat proses yang lebih efektif antara perusahaan dan supliernya. Sehingga secara umum *Supplier Relationship Management* bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan melalui hubungan yang kolaboratif konstruktif dengan *supplier*.

5.2. Saran

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan serta kesimpulan yang disampaikan di atas, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya bisa dilakukan dengan metode kualitatif murni melalui wawancara dan dianalisis menggunakan analisis tematik, sehingga mampu memberikan gambaran secara komprehensif dan spontan atas permasalahan yang diteliti.
2. Pada penelitian berbasis pengukuran kinerja, agar bisa didukung dengan data evidence/ bukti implementasi sehingga bisa memberikan tingkat keyakinan yang lebih tinggi.
3. Penelitian pada obyek dan dengan metode yang sama kedepan agar bisa memberikan luaran berupa daftar *supplier* beserta dengan tingkat kritikalitas dan kesulitan mendapatkan material yang disupply, sehingga bisa menjadi instrumen pemilihan *supplier* untuk proses pengadaan.
4. PT PJB Unit Pembangkitan Gresik dalam melakukan *Supplier Relationship Management* agar bisa mempertimbangkan tema *supplier development* dan *risk management* agar lebih banyak aspek yang bisa berkontribusi terhadap *value* yang diinginkan oleh perusahaan.
5. Pada penelitian berikutnya bisa dilengkapi dengan wawancara terhadap *supplier* sehingga bisa diperoleh gambaran implementasi *Supplier Relationship Management* dari sudut pandang lain yaitu *supplier*.

DAFTAR PUSTAKA


- Browne, A.C. and Wildavsky, A. (1984). *'What should evaluation mean to implementation?'* in *Implementation*, University of California Press, Berkeley.
- Chan, L. K., Cheng, S. W., & Spiring, F. A. (1991). "A mulvariate measure of process Capability", *International Journal of Modelling and Simulation*, 11(1), 1-6.
- Simchi- Levi David, Kaminsky Philip, Simchi- Levi Edith (2001). "Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies", *Journal of Business Logistics*, 22 (1), 259-261.
- Shi, Z. & Doll, W.J. (2001), *On The Manufacturer-Supplier Relationship (MSR): Antecedents, Processes and Outcome*, Working papers College of Business Administration, North Dakota State University, North Dakota.
- M. Ahern Dennis, Clouse Aaron, & Turner Richard. (2004). *CMII Distilled: A Pratical Introduction to Integrated Process Improvement*, Edisi Kedua, Addison, Wesley.
- Supriharyanti Elisabeth (2005). "Supplier Relationship Management Dalam Pendekatan Contingency dan Best Practice", *Kinerja*, 9 (1), 67-80.
- Prokopets Len, Tabibzadeh Ramin (2006). *Supplier Relationship Management: Maximizing The Value of Your Supply Base*. Archstone Consulting LLC.
- Wagner, S. M. (2006). "Supplier development practices: an exploratory study", *European Journal of Marketing*. 40(5/6). 554 – 571.
- Florez- Lopez R. (2007). "Strategic Supplier Selection in the Added- Value Perspective: a CI Approach", *Information Sciences*, 177, 1169-1179.
- Fogg, M. (2009). *Managing Purchasing and Supply Relationships*. United Kingdom. The Chartered Institute of Purchasing and Supply
- Mettler, T., & Rohner, P. (2009). "Supplier relationship management: a case study in the context of health care", *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 4(3), 58-71.
- Park Jongkyung, Shin Kitae, Chang Tai-Wo, Park Jinwoo. (2010), "An Integrative Framework for Supplier Relationship Management", *Industrial Management & Data Systems*, 110, 495- 515.
- Lambert Douglas M., Schwieterman Matthew A. (2012). "Supplier Relationship Management as a macro business process", *Supply Chain Management*, 13 (3), 337- 352.
- Pujawan, I. N., & Mahendrawati, E. R. (2012). *Supply Chain Management*, Edisi 3. Penerbit Andi, Surabaya.

- Verweij Hubert, Peek Linda (2013). *Supplier Relationship Management: How key suppliers drive your company's competitive advantage*. Price waterhouse Coopers.
- Research Team (2015), *Supplier Relationship Management (SRM) Redefining the value of strategic supplier collaboration*. Deloitte Consulting GmbH.
- Roushdy, M., Mohamed, M., Hesham, S., Elzarka, S., & Hafez, L. (2015). "Investigating the Impact of Suppliers Relationship Management on Firms' Performance: A Multiple Case Study Approach on Manufacturing Companies in Egypt", *Proceedings of the 2015 International Conference 107 on Operations Excellence and Service Engineering*, Orlando, Florida, USA.
- Tran, H. (2015). *A case study of integrative creation of supplier relationship management process*, Master's Thesis, Aalto University School of Business, Finlandia.
- Tangus, C., Oyugi, L. A., & Rambo, C. (2015). "Effect of supplier relationship management practices on performance of manufacturing firms in Kisumu County, Kenya", *International Journal of Economics, Commerce, and Management*, 3(11), 499-512
- Shutes, M., and Day, A. (2016). *2016 Global SRM Research Report - Digital SRM: Supplier Relationships in the New Technology Landscape*, 8th Edition. State of Flux, London.
- Welch, James, Rayo, Michael F., Kanter, Benjamin & Tandi, Mukesh. (2016). "Framework for Alarm Management Process Maturity", *Biomedical Instrumentation & Technology*, 5, 165-180
- Rantonen, Kalle (2017), *Supplier Relationship Management: Value creation via systematic management of suppliers and processes*, Master's Thesis., University of Helsinki, Helsinki.
- Dazki, Eric, Islami Zaenab, Tisno Atmojo, Wahyu (2020), "Pengukuran Maturity Level Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Framework COBIT 4.1 pada PT Dinamika Mitra Sukses Makmur", *Jurnal Inovasi Informatika*, 5 (1), 35-44
- Paulk MC, Curtis B, Chrissis MB, Weber CV. *Capability Maturity Model for Software, version 1.1*. Available at: www.sei.cmu.edu/reports/93tr024.pdf. Accessed January 27, 2022

-Halaman ini sengaja dikosongkan-

LAMPIRAN

Lampiran 1. Formulir Penilaian/ Assesmen SRM



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
SEKOLAH INTERDISIPLIN MANAJEMEN DAN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
2022

**FORMULIR PENGUKURAN/ ASSESMENT
IMPLEMENTASI SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT
DI PT PJB UNIT PEMBANGKITAN GRESIK**

Petunjuk Pengisian:

- Lingkari Kolom Hasil sesuai dengan uraian kriteria level yang mencerminkan kondisi aktual/ terkini di tempat kerja Bapak/ Saudara.
- Lampiran dokumen pendukung, mohon disebutkan jenis dokumennya, dan di lampirkan copy/ file dokumen tersebut. Jika dokumen tersebut bersifat rahasia/ confidential, mohon talikan.

TEMA	SUB TEMA	LEVEL	URAIAN KRITERIA LEVEL	HASIL	KETERANGAN
T1 <i>Supplier Selection and Segmentation</i> <i>Referensi:</i> 1. Pyarwan & Mubandrusati, 2010 2. Park et al., 2010 3. Prokopetz and Tahirovich, 2006	1.1 Kriteria pemilihan supplier	1	Tidak terdapat kriteria spesifik untuk pemilihan supplier	5	- Contractor Safety Management System (CSMS) - Tanda Daftar Perusahaan
		2	Konfirmasi perusahaan dan supplier dilaksanakan bersejajar dengan level yang setara		
		3	Terdapat kriteria spesifik tidak tertulis/ tidak baku untuk pemilihan supplier, dan dilaksanakan secara konsisten		
		4	Terdapat kriteria spesifik tertulis/ baku untuk pemilihan supplier, namun tidak dilaksanakan secara konsisten		
		5	Terdapat kriteria spesifik tertulis/ baku untuk pemilihan supplier, dan dilaksanakan secara konsisten		
	1.2 Metode seleksi dan teknik pencarian supplier	1	Tidak terdapat prosedur untuk metode seleksi dan teknik pencarian supplier	4	- Mailing list - Prakerjasama
		2	Terdapat prosedur tidak tertulis/ tidak baku untuk metode seleksi dan teknik pencarian supplier, namun tidak dilaksanakan secara konsisten		
		3	Terdapat prosedur tidak tertulis/ tidak baku untuk metode seleksi dan teknik pencarian supplier, dan dilaksanakan secara konsisten		
		4	Terdapat prosedur tertulis/ baku untuk metode seleksi dan teknik pencarian supplier, namun tidak dilaksanakan secara konsisten		
		5	Terdapat prosedur tertulis/ baku untuk metode seleksi dan teknik pencarian supplier, dan dilaksanakan secara konsisten		
	1.3 Kategorisasi supplier	1	Tidak terdapat kategorisasi supplier	3	- SK Pengadaan Barang/ Jasa - Kategorisasi berdasarkan aset (Listrik/ Mekanik/ Instrumen/ Sipil)
		2	Terdapat kategorisasi supplier tidak tertulis/ tidak baku, namun tidak dilakukan pemutakhiran dan pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan		
		3	Terdapat kategorisasi supplier tidak tertulis/ tidak baku, dan dilakukan pemutakhiran serta pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan secara konsisten		
		4	Terdapat kategorisasi supplier tertulis/ baku, namun tidak dilakukan pemutakhiran serta pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan secara konsisten		
		5	Terdapat kategorisasi supplier tertulis/ baku berdasarkan kriteria tertentu, dan dilakukan pemutakhiran serta pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan secara konsisten		
<i>Rata-rata T1</i>				4,00	

T 2 <i>SRM Governance</i> <i>Referensi:</i> 1. Deiana, 2015 2. PwC, 2013 3. Archstone LLC, 2006	2.1 Struktur pengelolaan SRM	1	Tidak terdapat struktur organisasi/pemangkuang jawab program SRM	4	- Melikat pada fungsi kerja Pengadaan
		2	Tidak terdapat struktur organisasi khusus/pemangkuang jawab, namun program SRM dilaksanakan oleh satu fungsi kerja/ bidang		
		3	Tidak terdapat struktur organisasi khusus, namun program SRM dilaksanakan dan dilaksanakan oleh lebih dari satu fungsi kerja/ bidang		
		4	Terdapat struktur organisasi/pemangkuang jawab khusus, namun program SRM tidak dilaksanakan dan dilaksanakan lintas fungsi kerja/ bidang secara konsisten		
		5	Terdapat struktur organisasi khusus/pemangkuang jawab, dan program SRM dilaksanakan dan dilaksanakan lintas satu fungsi kerja/ bidang secara konsisten		
	2.2 Tata kelola SRM	1	Tidak terdapat pedoman/prosedur pelaksanaan SRM	5	- Pengadaan sebagai pemangkuang jawab pelaksanaan SRM
		2	Terdapat pedoman/prosedur tidak tertulis/ tidak baku, namun tidak dilaksanakan secara konsisten		
		3	Terdapat pedoman/prosedur tidak tertulis/ tidak baku, dan dilaksanakan secara konsisten		
		4	Terdapat pedoman/prosedur tertulis/ baku pelaksanaan SRM namun tidak dilaksanakan secara konsisten		
		5	Terdapat pedoman/prosedur tertulis/ baku pelaksanaan SRM dan dilaksanakan secara konsisten		
	2.3 Dukungan Manajemen	1	Pelaksanaan dan tanggung jawab pelaksanaan SRM berada pada level manajerial bawah (Supervisor)	4	
		2	Pelaksanaan dan tanggung jawab pelaksanaan SRM berada pada level manajerial menengah (Manaja)		
		3	Top Manajemen memberikan dukungan dalam pelaksanaan SRM		
		4	Top Manajemen berperan, memberikan dukungan dan kaputusan strategis dalam kebijakan pelaksanaan SRM		
		5	Konfirmasi perusahaan dan supplier dilaksanakan berjenjang dengan level yang setara		
Rata-rata T2				4,33	
T 3 <i>Supplier Performance Management</i> <i>Referensi:</i> 1. Hanafield et al., 2009 2. Rantanen, 2017 3. Prokopetz, 2006	3.1 Monitoring kinerja supplier	1	Tidak terdapat monitoring kinerja supplier	4	- dashboard monitoring kehadiran material
		2	Terdapat monitoring kinerja supplier partial/ case by case secara manual		
		3	Terdapat monitoring kinerja supplier secara periode/ berkala		
		4	Terdapat monitoring kinerja supplier secara periode/ berkala dan upaya proaktif mencegah permasalahan		
		5	Terdapat monitoring kinerja supplier secara periode/ berkala serta ditindaklanjuti dalam upaya perbaikan berkelanjutan		
	3.2 KPI penilaian kinerja supplier	1	Terdapat KPI penilaian kinerja supplier material secara manual, namun tidak dilaksanakan secara konsisten	5	- Penilaian Kinerja Supplier - Laporan Kinerja Supplier (monthly)
		2	Terdapat KPI penilaian kinerja supplier material secara manual, dan dilaksanakan secara konsisten		
		3	Terdapat KPI penilaian kinerja supplier material secara otomatis, namun tidak dilaksanakan secara konsisten		
		4	Terdapat KPI penilaian kinerja supplier material secara otomatis, dan dilaksanakan secara		
		5	Terdapat KPI penilaian kinerja supplier material secara otomatis, dan dilaksanakan secara konsisten sebagai dasar evaluasi		

	3.3 Reward and Punishment	1	Tidak terdapat mekanisme reward and punishment	5	- Sanksi denda - Sanksi wanprestasi - Pembatasan hak-hak/ortasi - Blacklist/ Daftar Hitam Supplier
		2	Terdapat mekanisme reward and punishment case by case, namun tidak dilaksanakan secara konsisten		
		3	Terdapat mekanisme reward and punishment case by case, serta dilaksanakan secara konsisten		
		4	Terdapat mekanisme reward and punishment secara terstruktur dan berjenjang, dan dilaksanakan secara konsisten		
		5	Terdapat mekanisme reward and punishment secara terstruktur dan berjenjang, dilaksanakan secara konsisten serta menjadi dasar evaluasi supplier		
	3.4 Manajemen Kontrak	1	Tidak terdapat pengelolaan kontrak dan awal sampai dengan tutup kontrak	3	- Contract drafting dilaksanakan - Contract Discussion Agreement bernilai positif - Monitoring pelaksanaan kontrak sampai penutupan kontrak belum terlaksana
		2	Terdapat proses contract drafting namun tidak dilakukan secara konsisten		
		3	Terdapat proses contract drafting yang dilakukan secara konsisten		
		4	Terdapat standar prosedur contract drafting dan contract discussion agreement yang dilakukan secara konsisten		
		5	Terdapat standar prosedur contract drafting, contract discussion agreement, dan dilakukan monitoring kontrak secara konsisten dan berkala/teratur sampai dengan tutup kontrak		
Rata-rata I3				4,25	
T.4 Supplier Development <i>Referensi</i> 1. Wagner, 2006 2. Wegner, 2009 3. Fogg, 2009	4.1 Program pembinaan/ pengembangan supplier	1	Tidak terdapat program pengembangan supplier yang terstruktur	4	- Pembinaan secara berkala/ periodik per semester
		2	Program pengembangan supplier dilaksanakan secara parsial		
		3	Program pengembangan supplier dilaksanakan		
		4	Terdapat perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan supplier yang terstruktur dan dilaksanakan secara konsisten		
		5	Terdapat perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan supplier yang terstruktur dan dilaksanakan secara konsisten berdasarkan evaluasi kinerja supplier		
	4.2 Umpan balik dari supplier	1	Tidak terdapat survey kepuasan/ umpan balik supplier	5	- Survey kepuasan supplier
		2	Terdapat survey kepuasan/ umpan balik case by case secara manual		
		3	Terdapat survey kepuasan/ umpan balik dan dimindaklanjuti		
		4	Terdapat survey kepuasan/ umpan balik secara periodik/ berkala dengan upaya tindak lanjut		
		5	Terdapat monitoring kinerja supplier secara periodik/ berkala dan disertai survey kepuasan supplier serta dimindaklanjuti dalam data base		
	4.3 Upaya Proaktif pencegahan masalah	1	Tidak dilakukan tindakan apapun	4	- Komunikasi dilakukan terhadap supplier yang berpotensi terlibat secara sporadis
		2	Tindakan dilakukan setelah permasalahan muncul		
		3	Terdapat upaya pemecahan masalah berdasarkan lesson learned pada permasalahan lain/ sebelumnya		
		4	Terdapat upaya pemetaan permasalahan yang berpotensi muncul secara konsisten		
		5	Terdapat upaya proaktif berkomunikasi dengan supplier untuk mencegah terjadinya permasalahan		
Rata-rata I4				4,33	

15 Risk Management <i>Referensi:</i> 1. Park, et al 2019 2. Ho, 2013	5.1 Risiko Internal	1	Tidak terdapat identifikasi risiko internal perusahaan terkait pengelolaan SRM	4	HIRARC -KOPR	
		2	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran risiko internal perusahaan terkait pengelolaan SRM.			
		3	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi risiko internal perusahaan terkait pengelolaan SRM.			
		4	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi, pengelolaan risiko internal perusahaan terkait pengelolaan SRM.			
		5	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi, pengelolaan dan monitoring risiko internal perusahaan secara komprehensif terkait pengelolaan SRM.			
	5.2 Risiko supplier	1	Tidak terdapat identifikasi risiko supplier terkait pengelolaan SRM	3	- dilakukan case by case	
		2	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran risiko supplier terkait pengelolaan SRM.			
		3	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi risiko supplier terkait pengelolaan SRM.			
		4	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi, pengelolaan risiko supplier terkait pengelolaan SRM.			
		5	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi, pengelolaan dan monitoring risiko supplier secara komprehensif terkait pengelolaan SRM.			
	5.3 Risiko Supply Chain dalam Pandemi COVID-19	1	Tidak terdapat identifikasi risiko supply chain dalam Pandemi COVID-19 terkait pengelolaan SRM.	2	- identifikasi, pengukuran, mitigasi, pengelolaan, dan monitoring belum dilakukan dengan optimalis Supply Chain	
		2	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran risiko supply chain dalam Pandemi COVID-19 terkait pengelolaan SRM.			
		3	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi risiko supply chain dalam Pandemi COVID-19 terkait pengelolaan SRM.			
		4	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi, pengelolaan risiko supply chain dalam Pandemi COVID-19 terkait pengelolaan SRM.			
		5	Terdapat upaya identifikasi, pengukuran, mitigasi, pengelolaan dan monitoring risiko supply chain dalam Pandemi COVID-19 secara komprehensif terkait pengelolaan SRM.			
	<i>Rata-rata 13</i>				3,00	
	<i>Rata-rata</i>				3,98	

GRESIK, 22 JANUARI 2022

Manajer Logistik



ANDIK EKO SETYANTO

SPVS Pengadaan




M. ARVIN ZAKZAMA

SPVS Inventory Control &



M. HAFID

Lampiran 2. Berita Acara Validasi Expert

		<p>PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI SEKOLAH INTERDISIPLIN MANAJEMEN DAN TEKNOLOGI INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER 2022</p>
BERITA ACARA VALIDASI EXPERT		
DATA VALIDATOR		
Nama	: Dr. Ir. Hally Hanafiah, MM., CSCA. CSCM CPLM	
Institusi Profesional	: PT Iron Bird Logistic	
Jabatan Profesional	: Chief Operating Officer	
Institusi Akademik	: SIMT ITS	
Jabatan Akademik	: Dosen Pengajar	
WAKTU VALIDASI		
Hari	: Senin	
Tanggal	: 27 Desember 2021	
Waktu	: 19.45 - 20.15 WIB	
Metode	: Daring (Zoom Meeting)	
HASIL VALIDASI		
No	Uraian	Keterangan
1	Masukkan faktor/ tema risk management dalam pengukuran implementasi <i>Supplier Relationship Management</i> , agar bisa mempertimbangkan faktor- faktor risiko yang berperan dalam kinerja supplier	dimasukkan sebagai tema dalam pengukuran implementasi SRM sebagai "Risk Management"
2	Faktor Pandemi COVID-19 akan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan supply chain, sehingga perlu dipertimbangkan juga dalam menilai implementasi <i>Supplier Relationship Management</i> .	dimasukkan sebagai tema dalam pengukuran implementasi SRM sebagai "Risk Management"
27 Desember 2021		
		
<p>Dr. Ir. Hally Hanafiah, MM., CSCA. Validator</p>		