

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan zaman pada saat ini sangat pesat, terutama dalam bidang industri. Hal ini menyebabkan semakin tingginya tingkat persaingan antar industri atau perusahaan yang ada. Berbagai upaya dilakukan untuk menjadi perusahaan yang terbaik dan mencapai omset yang besar. Perusahaan membutuhkan manajemen operasional sebagai alat untuk memudahkan menjalankan kegiatan produksi suatu barang, pengawasan, persediaan, pengadaan barang, dan meningkatkan kualitas suatu barang (Heizer & Render, 2009).

Manajemen operasional adalah salah satu jenis ilmu manajemen yang mengurus seluruh kegiatan dalam sebuah perusahaan mulai dari bahan baku mentah menjadi output yang siap untuk dijual. Manajemen operasional meliputi beberapa kegiatan seperti mendesain, mengoperasikan, dan memperbaiki sistem untuk mengoptimalkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (Russell, R.S & Taylor, 2011). Pengertian lain manajemen operasional merupakan cara untuk memastikan produk didistribusikan ke konsumen (Collier & Evans, 2007).

Dalam proses pendistribusian barang tidak lepas dari konsep SCM (*Supply Chain Management*). SCM berperan sebagai penyelaraskan proses bisnis dari hulu kehilir sehingga menciptakan nilai ekonomi dan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif dari pesaing. *Supply Chain Management* adalah seperangkat pendekatan digunakan untuk mengintegrasikan pemasok, produsen, gudang, dan toko-toko, sehingga barang yang diproduksi dan didistribusikan pada jumlah, lokasi, waktu yang tepat, untuk meminimalkan biaya sistem yang luas sehingga memuaskan pelayanan tingkat kebutuhan. Pendistribusian barang diperlukan adanya pengelolaan stok barang, *Department Purchasing* bertanggung jawab dalam melakukan pembelian barang dan bahan baku untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan memperlancar proses distribusi.

Purchasing merupakan salah satu fungsi yang penting untuk mendukung keberhasilan operasi suatu perusahaan. *Purchasing* memiliki tanggung jawab

untuk mendapatkan kuantitas dan kualitas bahan-bahan yang tersedia pada waktu dibutuhkan dengan harga yang sesuai berdasarkan harga yang berlaku (Assauri, 2008). Pengawasan perlu dilakukan terhadap fungsi ini, karena pembelian menyangkut investasi dana dalam persediaan dan kelancaran arus bahan ke dalam pabrik.

Prinsip dalam *Purchasing* adalah hal-hal pokok yang harus dijadikan pedoman atau acuan dalam melakukan pembelian (Indrajit & Djokopranoto, 2009). Fungsi pembelian harus diatur supaya mampu memberikan kontribusi yang besar bagi keberhasilan perusahaan. Prinsip efisiensi dalam *Purchasing* berarti melakukan pembelian dengan biaya serendah mungkin namun tetap mendapatkan barang dengan kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan. Hal ini terkait dengan daya tawar karena semakin efisien proses *Purchasing*, perusahaan bisa mendapat harga yang lebih murah dari *supplier* dengan daya tawar yang lebih tinggi. Daya tawar berperan agar perusahaan mendapat pasokan yang tepat waktu, efisien harga dan sesuai kebutuhan sehingga operasional berjalan efektif.

Untuk memenuhi permintaan konsumen di perlukan adanya pengadaan barang untuk memperoleh barang yang tepat, diukur dengan aspek kualitas, kuantitas, waktu, dan biaya sesuai dengan spesifikasi permintaan konsumen. Proses pengadaan barang sering diartikan dengan istilah pembelian (*procurement*) yang memiliki arti segala aktivitas yang berhubungan dengan mendapatkan barang dari *supplier*.

Menurut Manulang dalam (Kamali, 2018) mendefinisikan pembelian sebagai pembelian barang-barang yang dibutuhkan perusahaan baik untuk dikonsumsi maupun untuk dijual kembali. Dalam arti sempit pengadaan barang dapat diartikan sebagai proses membeli. Sedangkan dalam arti luas pengadaan barang adalah proses memperoleh barang untuk memenuhi kebutuhan internal maupun eksternal perusahaan, dan berfungsi untuk memilih pemasok, kedatangan sesuai waktu, harga, kuantitas dan kondisi yang layak untuk menerbitkan *order* dan memastikan kiriman.

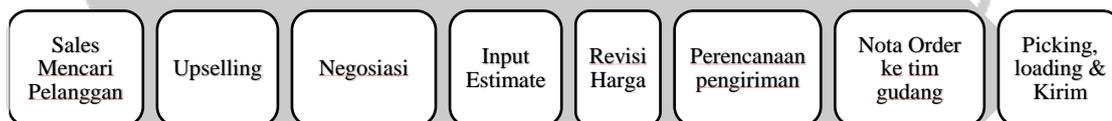
Setiap perusahaan memerlukan pengadaan barang untuk memenuhi kebutuhan mereka, hal ini juga dilakukan oleh PT Indotama Seraya Artha. PT

Indotama Seraya Artha merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang distributor bahan baku kue, makanan dan minuman. Idaku merupakan anak perusahaan dari PT Indotama Seraya Artha, Idaku bergerak dibidang retail yang menjual bahan baku kue, makanan dan minuman.

Dalam proses operasionalnya PT Indotama Seraya Artha melakukan pembelian barang bahan baku kepada *supplier* dengan kuantitas dan kualitas yang diperlukan. Selanjutnya PT Indotama Seraya Artha melakukan *repack* untuk mengemas barang yang besar menjadi kemasan kecil perkilogram maupun pergram. Karena PT Indotama Seraya Artha adalah perusahaan distribusi, maka PT Indotama Seraya Artha menjual kembali bahan baku yang telah di beli dari *supplier*, baik ke outlet milik Idaku, toko online dan penjualan melalui jasa sales. Sales merupakan bentuk kegiatan manusia yang mengarah kepada kemampuan memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran (Assauri, 2004).

Dalam alur distribusinya sales bertugas mencari pelanggan untuk bekerjasama atau dipasok dari PT Indotama Seraya Artha, pelanggan yang dimaksud dapat berupa toko yang menyediakan bahan baku kue, *coffe shop*, penjual makanan maupun minuman yang berada di jangkauan daerah sales.

Gambar 1.1: Diagram Alur Distribusi Melalui Sales



Sumber: Data Perusahaan (2023)

Setelah mendapatkan pelanggan, sales bertugas memberitahukan kepada Tim Gudang mengenai barang yang di *order* pelanggan dan tempat pengirimannya. Selanjutnya Tim Gudang akan memeriksa stok barang sesuai list *order* pelanggan yang terinput di estimate. Tetapi tidak jarang Tim Gudang melakukan penolakan atas *order* pelanggan.

Fenomena penolakan *order* pelanggan disebabkan oleh banyak faktor, salah satunya dikarenakan barang yang di *order* oleh pelanggan sedang tidak tersedia

di gudang sehingga *Department Purchasing* tidak dapat memenuhi permintaan dari pelanggan.

Gambar 1.2 : Penolakan Order Pelanggan 20-21 Oktober 2023

WIP	CUSTOMER	SALES	TGL INV	PRODUCT	QTY PENOLAK	INVENTORY	UNIT PCS	VALUE PENOL
WIP23.10.1026	Toko Sunarti	SALES INDRA	20-Oct-23	COLLINS DIPGLAZE CHOCOLATE 1KG	-12	0	30.500	-366.000
WIP23.10.1028	TOKO LANCAR BAHAGIA	SALES INDRA	20-Oct-23	SEGITIGA BIRU 25KG	-3	-7	229.000	-687.000
WIP23.10.1031	Dhafy Frozen food	SALES BENNY MJK	20-Oct-23	DUNIA DIPGLAZE DARK COKLAT 5KG	-1	4	170.000	-170.000
WIP23.10.1031	Dhafy Frozen food	SALES BENNY MJK	20-Oct-23	DUNIA DIPGLAZE TIRAMISU 5KG	-1	8	170.000	-170.000
WIP23.10.1034	Toko bu zulf	SALES BENNY MJK	20-Oct-23	DAIRY CHAMP POUCH 1KG	-100	16	22.700	-2.270.000
WIP23.10.1037	TOKO MAWAR BIRU	SALES BENNY MJK	20-Oct-23	SEGITIGA BIRU 25KG	-2	-7	229.000	-458.000
WIP23.10.1038	TOKO FRINIAYA	SALES BENNY MJK	20-Oct-23	PAYUNG 25KG	-3	4	189.500	-568.500
WIP23.10.1044	TOKO 354	SALES INDRA	20-Oct-23	SEGITIGA BIRU 25KG	-5	-7	228.500	-1.142.500
WIP23.10.1044	TOKO 354	SALES INDRA	20-Oct-23	TEREOS MAIZENA 25KG	-1	2	265.000	-265.000
WIP23.10.1044	TOKO 354	SALES INDRA	20-Oct-23	KEONG MAS BERAS MEDIUM 3KG	-10	1	43.800	-438.000
WIP23.10.1045	Tk. Banjar Bangil	Sales JOKO (psr)	20-Oct-23	KEONG MAS BERAS MEDIUM 3KG	-2	1	43.800	-87.600
WIP23.10.1046	Toko INDRAMET	SALES INDRA	20-Oct-23	KEONG MAS BERAS MEDIUM 3KG	-10	1	43.800	-438.000
WIP23.10.1052	Telo Rambat tbk.	SALES TAUFIQ (MLI) 21-Oct-23	CAP MERPATI ABON 250GR	-16	160	13.000	-208.000	
WIP23.10.1053	Sumber Agung Tbk Sumber Agung Tbk. Jln Myj	SALES TAUFIQ (MLI) 21-Oct-23	KREMES TEPUNG ROTI ORANGE 10KG	-10	0	128.000	-1.280.000	
WIP23.10.1056	CV DWI JAYA ABADI (TOKO DIVA MLG)	SALES TAUFIQ (MLI) 21-Oct-23	ROYAL'S POWDER DRINK CHOCOLATE 500GR	-40	-27	25.500	-1.020.000	
WIP23.10.1056	CV DWI JAYA ABADI (TOKO DIVA MLG)	SALES TAUFIQ (MLI) 21-Oct-23	ROYAL'S POWDER DRINK MATCHA 500GR	-20	37	25.500	-510.000	
WIP23.10.1056	CV DWI JAYA ABADI (TOKO DIVA MLG)	SALES TAUFIQ (MLI) 21-Oct-23	ROYAL'S POWDER DRINK RED VELVED 500GR	-40	0	24.000	-960.000	
WIP23.10.1056	CV DWI JAYA ABADI (TOKO DIVA MLG)	SALES TAUFIQ (MLI) 21-Oct-23	ROYAL'S POWDER DRINK TARO 500GR	-20	19	24.000	-480.000	
WIP23.10.1061	TOKO TUNGGAL JAYA	SALES INDRA	21-Oct-23	TEREOS MAIZENA 25KG	-1	2	265.000	-265.000
WIP23.10.1061	TOKO TUNGGAL JAYA	SALES INDRA	21-Oct-23	CAKRA KEMBAR 25KG	-5	-11	234.500	-1.172.500
WIP23.10.1061	TOKO TUNGGAL JAYA	SALES INDRA	21-Oct-23	SEGITIGA BIRU 25KG	-5	-7	228.500	-1.142.500
WIP23.10.1062	TOKO ERWIN BAHAN KUE	SALES INDRA	21-Oct-23	BENSORP COKLAT BUBUK 8KG	-2	0	750.000	-1.500.000
WIP23.10.1062	TOKO ERWIN BAHAN KUE	SALES INDRA	21-Oct-23	TEREOS MAIZENA 25KG	-1	2	265.000	-265.000
WIP23.10.1068	JOHAN FROZEEN FOOD	CS INDOTAMA	21-Oct-23	COLLINS DIPGLAZE CHOCOLATE 1KG	-24	0	30.500	-732.000
WIP23.10.1068	JOHAN FROZEEN FOOD	CS INDOTAMA	21-Oct-23	COLLINS DIPGLAZE STRAWBERRY 1KG	-24	0	30.500	-732.000
WIP23.10.1068	JOHAN FROZEEN FOOD	CS INDOTAMA	21-Oct-23	ITPIN TAPIOKA PEARL 1KG	-12	36	21.800	-261.600
WIP23.10.1079	RATU WIJAYA	SALES RONI	21-Oct-23	OREO PREMIUM CHOC GROUND CRUMB 12KG	-1	6	605.000	-605.000

Sumber : Data Perusahaan (2023)

Dapat dilihat dari Gambar 1.2 bahwa PT Indotama Seraya Artha kerap melakukan penolakan order karena barang tidak tersedia stoknya. Penyebab utama barang tidak tersedia adalah keterlambatan dalam proses pengadaan barang sehingga barang tidak ada ketika dibutuhkan.

Gambar 1.3 : Monitoring Penolakan

TGL PENOLAKAN	PRODUCT	QTY PENOLAKAN	VALUE PENOLAKAN	PIC	KETERANGAN	MONITORING
23-OKT-2023	COLLINS DIPGLAZE CHOCOLATE 1KG	-12	366.000	FITRIA	SUPPLIER KOSONG	
23-OKT-2023	SEGITIGA BIRU 25KG	-3	687.000	FITRIA	HARI INI DATANG	
23-OKT-2023	DUNIA DIPGLAZE DARK COKLAT 5KG	-1	170.000	FITRIA		READY STOK
23-OKT-2023	DUNIA DIPGLAZE TIRAMISU 5KG	-1	170.000	FITRIA		READY STOK
23-OKT-2023	DAIRY CHAMP POUCH 1KG	-100	2.270.000	ARINI	BESOK DATANG	
23-OKT-2023	SEGITIGA BIRU 25KG	-2	458.000	FITRIA	HARI INI DATANG	
23-OKT-2023	PAYUNG 25KG	-3	568.500	FITRIA	HOLD	
23-OKT-2023	SEGITIGA BIRU 25KG	-5	1.142.500	FITRIA	HARI INI DATANG	
23-OKT-2023	TEREOS MAIZENA 25KG	-1	265.000	LUSI	SUPPLIER KOSONG	
23-OKT-2023	KEONG MAS BERAS MEDIUM 3KG	-10	43.800	LUSI	AKAN PO	
23-OKT-2023	KEONG MAS BERAS MEDIUM 3KG	-2	87.600	LUSI	AKAN PO	
23-OKT-2023	KEONG MAS BERAS MEDIUM 3KG	-10	438.000	LUSI	AKAN PO	
23-OKT-2023	CAP MERPATI ABON 250GR	-16	208.000	NISA	BESOK DATANG	
23-OKT-2023	KREMES TEPUNG ROTI ORANGE-10KG	-10	1.280.000	ARINI	MASIH PESAN	
23-OKT-2023	ROYAL'S POWDER DRINK CHOCOLATE 500GR	-40	1.020.000	FITRIA	BESOK DATANG	
23-OKT-2023	ROYAL'S POWDER DRINK MATCHA 500GR	-20	510.000	FITRIA	BESOK DATANG	
23-OKT-2023	ROYAL'S POWDER DRINK RED VELVED 500GR	-40	960.000	FITRIA	BESOK DATANG	
23-OKT-2023	ROYAL'S POWDER DRINK TARO 500GR	-20	480.000	FITRIA	BESOK DATANG	
23-OKT-2023	TEREOS MAIZENA 25KG	-1	265.000	LUSI	SUPPLIER KOSONG	
23-OKT-2023	CAKRA KEMBAR 25KG	-5	1.172.500	FITRIA	HARI INI DATANG	
23-OKT-2023	SEGITIGA BIRU 25KG	-5	1.142.500	FITRIA	HARI INI DATANG	
23-OKT-2023	BENSORP COKLAT BUBUK 8KG	-1	1.500.000	LUSI	AKAN PO	
23-OKT-2023	TEREOS MAIZENA 25KG	-1	265.000	LUSI	SUPPLIER KOSONG	
23-OKT-2023	COLLINS DIPGLAZE CHOCOLATE 1KG	-24	732.000	FITRIA	SUPPLIER KOSONG	
23-OKT-2023	COLLINS DIPGLAZE STRAWBERRY 1KG	-24	732.000	FITRIA	SUPPLIER KOSONG	
23-OKT-2023	ITPIN TAPIOKA PEARL 1KG	-12	261.600	ARINI	ADA DI SURABAYA	
23-OKT-2023	OREO PREMIUM CHOC GROUND CRUMB 12KG	-1	605.000	ARINI	MASIH PESAN	

Sumber : Data Perusahaan (2023)

Gambar 1.3 merupakan hasil monitoring per PIC barang serta alasan mengapa barang tersebut tertolak. Penolakan ini disebabkan beberapa faktor,

seperti tim *Purchasing* terlambat melakukan PO (*Purchase Order*) kepada *supplier*, barang di *supplier* sedang kosong, keterlambatan waktu pengiriman dan tenggat waktu penawaran harga yang lama. Pada penjualan melalui sales tidak semua barang dapat dijual secara ecer sehingga ketika ada permintaan barang dengan kuantitas ecer (tidak utuh perkarton) maka tim gudang akan menolak order tersebut.

Dalam melakukan perkembangan untuk perusahaan dan keunggulan kompetitif perlu memiliki kemampuan dan kinerja yang lebih dibandingkan perusahaan lain pada pasar atau industry yang sama. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut Goyal (2001) dalam (Rahmasari, 2011) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Salah satu kemampuan yang harus dimiliki adalah daya tawar (*Bargaining Power*). Daya tawar perlu dilakukan pada pembelian bahan baku kepada *supplier* untuk memperoleh barang yang optimal. *Bargaining Power* merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk menyelesaikan perselisihan dengan *supplier* demi keuntungan perusahaan. Menurut Porter (2008) *Bargaining Power* pada pembelian berperan untuk menekan harga untuk turun dan memberikan tawaran peningkatan kualitas maupun layanan yang lebih.

Untuk memperoleh pasokan terbaik, *Departement Puschasing* PT Indotama Seraya Artha menggunakan daya tawar dengan cara melakukan melakukan negosiasi harga dan perbandingan harga dari berbagai *supplier* sebelum memutuskan membeli. Cara ini bertujuan untuk memperoleh harga yang terendah dengan kualitas yang sama dan sebagai kekuatan daya tawar bahwa PT Indotama Seraya Artha tidak hanya bergantung kepada satu *supplier* untuk jenis produk yang sama. PT Indotama Seraya Artha menjalin hubungan baik dengan para *supliernya*. Kekuatan lain yang dimiliki PT Indotama Seraya Artha adalah mampu membeli dengan kuantitas yang *relative* besar untuk memperoleh potongan harga. Selain itu, juga memanfaatkan promosi penjualan seperti diskon, *cashback*, *voucher*, dan lainnya untuk mendapatkan harga lebih murah.

Menyadari pentingnya pengadaan barang yang tepat supaya dapat memperlancar proses operasional perusahaan, maka peneliti ingin mencari tahu permasalahan yang ada. Evaluasi mengenai pengadaan barang untuk dapat memenuhi kebutuhan sangat penting bagi perusahaan kedepannya. Untuk itu *Department Purchasing* perlu melakukan analisis dalam pengadaan barang dan strategi *Bargaining Power* terhadap *supplier* agar dapat mencapai omset yang telah ditetapkan perusahaan. Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi dan perbaikan terhadap pengadaan barang, agar menjadi lebih baik kedepannya bagi PT Indotama Seraya Artha. Dari permasalahan yang telah di jabarkan oleh peneliti maka peneliti mengangkat judul “Strategi *Bargaining Power Of Department Purchasing* Dalam Proses Pengadaan Barang di PT Indotama Seraya Artha (IDAKU)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti menyimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apa strategi *Department Purchasing* untuk mengoptimalkan pengadaan barang di PT Indotama Seraya Artha (Idaku)?
2. Apa kendala yang di hadapi *Department Purchasing* dalam melakukan strategi *Bargaining Power* untuk efektivitas pengadaan barang di PT Indotama Seraya Artha (Idaku)?

1.3 Tujuan Penulisan

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui strategi *Department Purchasing* dalam mengoptimalkan pengadaan barang di PT Indotama Seraya Artha (Idaku).
2. Mengetahui kendala yang di hadapi *Department Purchasing* dalam melakukan strategi *Bargaining Power* untuk efektivitas pengadaan barang di PT Indotama Seraya Artha (Idaku) .

1.4 Manfaat Penulisan

Manfaat dari penulisan ini ada 2 macam, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis, berikut untuk penjelasan yang lebih lanjut:

1. Manfaat Teoritis

Pada manfaat teoritis ini berlatar dari tujuan tulisan ini dibuat, yaitu diharapkan menjadi wahana melatih dan berfikir ilmiah pada bidang manajemen operasional khususnya berkaitan dengan *Bargaining Power* dan pengadaan barang.

2. Manfaat Praktis

- Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat memberikan suatu informasi dan dapat digunakan sebagai referensi bagi pihak yang akan melakukan tulisan selanjutnya menggunakan topik yang sama dan menambah variabel lain.
- Bagi perusahaan, diharapkan dari hasil tulisan ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dalam pengambilan keputusan dan pertimbangan untuk mengatasi masalah mengenai pengadaan barang.

