

MENINGKATKAN MOTIVASI SUPPLIER MELALUI STRATEGI KONSOLIDASI PENGADAAN ALAT KESEHATAN DI JAWA TENGAH

Hery Suliantoro¹, Joni Suroso², Denny Nurkertamanda³,
Zainal Fanany Rosyada⁴, Sri Hartini⁵

^{1,2,3,4,5}Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik,
Universitas Diponegoro

Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275
email: suliantoro_hery@yahoo.com

Abstrak

Pengadaan memegang peranan penting dalam jaringan rantai pasok suatu sektor bisnis karena proses pengadaan merupakan tahapan awal pada jaringan rantai pasok. Untuk itu berbagai jaminan ketersediaan barang dari pemasok menjadi masalah krusial. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana pemasok melihat organisasi sebagai klien yang potensial. Semakin potensial sebuah organisasi di mata pemasok maka jaminan ketersediaan akan semakin meningkat. Responden penelitian ini adalah 50 perusahaan distributor alat kesehatan di wilayah Jawa Tengah yang memasok kebutuhan pengadaan alat kesehatan di rumah sakit. Supplier perception model atau yang lebih dikenal sebagai supplier preferencing matrix digunakan untuk menganalisis tingkat ketertarikan pemasok terhadap kebutuhan pengadaan alat kesehatan di rumah sakit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengadaan alat kesehatan berada di kuadran Development dengan nilai bisnis sebesar 2,16% dan nilai daya tarik pelanggan sebesar 70,43%. Supplier menilai bahwa penyediaan alat kesehatan tersebut di masa mendatang memiliki prospek dan potensi besar untuk berkembang meskipun nilai bisnisnya saat ini masih kecil. Oleh sebab itu perlu disusun strategi konsolidasi pengadaan untuk meningkatkan motivasi supplier dalam penyediaan alat kesehatan.

Kata kunci: Motivasi, Konsolidasi, Pengadaan

1. Pendahuluan

Pengadaan memegang peranan penting dalam jaringan rantai pasok suatu sektor bisnis karena proses pengadaan merupakan tahapan awal pada jaringan rantai pasok. Pengadaan menurut *The Association for Project Management* (APM) dalam Morris (2007) merupakan proses untuk mendapatkan layanan maupun produk baru yang meliputi penilaian finansial atas opsi yang tersedia, pengembangan pengadaan atau akuisisi pemasok (*supplier*), penetapan harga, pembelian, dan administrasi kontrak. Secara sederhana, kegiatan utama pengadaan adalah untuk mengalahkan pemasok potensial dari segi harga dan kemudian membeli produk atau material dengan harga termurah dari berbagai pemasok yang tersedia (Hugos, 2003). Dari berbagai pengertian pengadaan tersebut dapat dilihat bahwa salah satu kegiatan pengadaan adalah untuk mendapatkan pemasok potensial dengan harga terendah.

Salah satu sektor bisnis yang sangat penting dalam peranan kehidupan manusia adalah sektor kesehatan. Sebagai provinsi dengan jumlah penduduk terpadat ketiga di Indonesia, sektor kesehatan di Jawa Tengah merupakan salah satu sektor penting yang sedang mengalami perkembangan. Dari profil kesehatan Provinsi Jawa Tengah tahun 2017 yang dirilis oleh Dinas Kesehatan Jawa Tengah,

tercatat jumlah sarana dan prasarana kesehatan di Jawa Tengah mengalami peningkatan dari tahun 2013-2017 terutama jumlah rumah sakit. Pada tahun 2013, tercatat jumlah rumah sakit sebanyak 271 meningkat menjadi 280 pada 2017 yang terdiri dari rumah sakit umum dan rumah sakit khusus. Dari dua jenis rumah sakit tersebut, jumlah rumah sakit umum mengalami peningkatan yang signifikan yaitu dari 203 pada tahun 2013 menjadi 231 pada tahun 2017. Tetapi, meskipun jumlah sarana dan prasarana kesehatan di Jawa Tengah meningkat, persentase anggaran kesehatan Jawa Tengah justru mengalami penurunan yaitu dari 8,48% menjadi 5,66% pada 2017. Penurunan anggaran kesehatan ini, tentunya akan mengakibatkan daya beli rumah sakit pemerintah juga akan menurun. Selain itu, meningkatnya jumlah sarana dan prasarana kesehatan akan menyebabkan kebutuhan barang pasok seperti obat-obatan dan alat-alat kesehatan juga semakin meningkat. Peningkatan kebutuhan pasok tersebut tentunya akan membuat kebutuhan akan suppliernya menjadi suatu hal yang sangat penting.

Permasalahan terkait pengadaan sering kali terjadi di rumah sakit khususnya di Jawa Tengah. Dari Umaindra (2018) ditemukan bahwa di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang terjadi permasalahan pengadaan yaitu keterlambatan pengiriman barang, tidak sesuainya kuantitas dan kualitas yang buruk dari supplier. Kemudian Dewi (2015) di Rumah Sakit Puri Asih Salatiga menemukan permasalahan terkait harga barang yang lebih mahal dari supplier. Dari kedua temuan tersebut, permasalahan masih hanya dilihat sebagai sistem pengadaan rumah sakit yang kurang optimal, padahal bisa saja disebabkan karena motivasi supplier yang rendah sehingga supplier tidak memberikan pelayanan terbaik mereka. Supplier akan memberikan prioritas pelayanan kepada *customer* pilihan mereka. Berdasarkan survey pemasok yang diambil dari jurnal Bew (2007), ditemukan bahwa 75% supplier akan memprioritaskan *preferred customer* pada alokasi material atau layanan; 82% pemasok akan memberikan mereka akses pertama untuk produk, layanan, ide maupun teknologi baru; dan 87% pemasok akan menawarkan *cost reduction*. Menjadi *preferred customer* atau pelanggan yang diprioritaskan dapat dilakukan ketika Pemasok mempunyai motivasi yang tinggi terhadap *customer* tersebut.

Galt & Dale (1991) menyatakan bahwa sebagai pembeli mereka harus menarik (*attractive*) terhadap pemasok supaya dapat menjalankan bisnis dengan mereka. Selanjutnya, Cordon & Vollmann (2002) dalam Mortensen (2012) menyatakan bahwa dianggap sebagai pelanggan yang menarik menurut pemasok dapat memberikan berbagai keuntungan kepada *buyer*. Baxter (2012) menemukan bahwa semakin tinggi *customer attractiveness* maka pemasok akan memberikan perlakuan dan pelayanan yang berbeda dari buyer lainnya. Di dalam pemasok *perception model* kedua aspek ini, baik aspek nilai bisnis maupun aspek daya tarik merupakan dua hal yang sama pentingnya dalam keterkaitannya dengan motivasi pemasok.

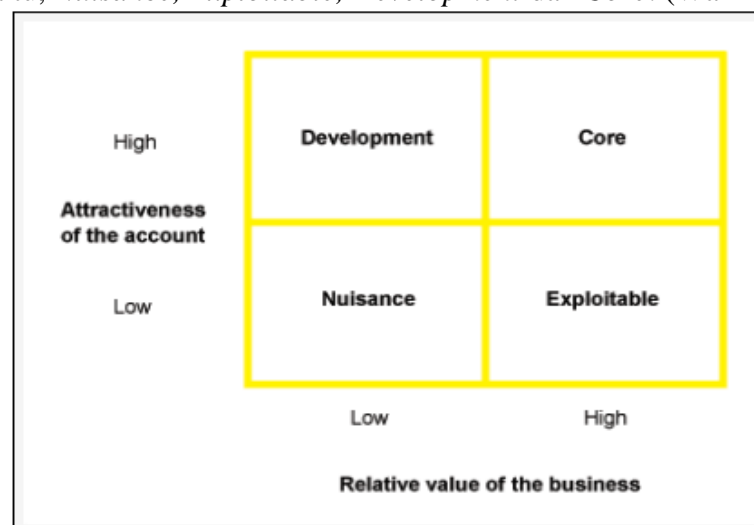
Dalam strategi pengadaan, terdapat sebuah model analisis yang disebut dengan *supplier perception model* atau yang lebih dikenal sebagai *supplier preferencing matrix*. *Supplier perception model* merupakan suatu tool yang mampu menjelaskan bagaimana pemasok melihat suatu bisnis serta seberapa besar tingkat motivasi yang dimiliki untuk bekerjasama dalam bisnis tersebut. Meskipun begitu, *supplier perception model* masih tergolong suatu alat yang baru dimana penggunaannya masih sangat jarang. Dengan menggunakan *supplier perception*

model, kita dapat mengetahui seperti apa motivasi pemasok-pemasok tersebut dan kemudian dapat menentukan strategi terbaik dalam proses pengadaan dan meningkatkan hubungan kerjasama antara buyer dengan pemasok.

2. Pemecahan Masalah

Supplier Perception Model merupakan suatu instrument yang didasarkan pada karya Paul Steele dan Brian H Court (1996) tentang bagaimana fungsi sales and marketing memutuskan strategi untuk mengelola basis pelanggan. Di sini, instrument ini adalah alat yang digunakan untuk 'menempatkan diri kita pada posisi pemasok' dan menentukan bagaimana mereka akan, kemungkinan besar melihat akun kita dan juga tingkat minat yang mungkin dimiliki dalam melakukan improvement untuk kita atau kemajuan bersama kita. *Supplier Perception Model* mempertimbangkan seberapa menariknya akun kita bagi pemasok berdasarkan faktor-faktor seperti margin profit, ketentuan pembayaran, pujian dari asosiasi dengan brand kita, peluang masa depan, dan kemudahan berbisnis. Selain itu juga mempertimbangkan pengeluaran kita serta nilai dari akun kita relatif terhadap overall turnover pemasok (O'Brien 2014).

Tanpa kapabilitas yang memadai, pemasok tidak akan dapat memberikan apa yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Akan tetapi, motivasi pemasok juga secara tak terhindarkan terlibat dalam kemauannya untuk memenuhi apa yang dibutuhkan untuk memenuhi target pasokan *customer*-nya. Karenanya, hal tersebut merupakan elemen kunci dari penilaian pemasok. Tanpa motivasi yang diperlukan, bahkan pemasok yang paling berkualitas di duniapun mungkin tidak akan melayani *customer* dengan baik. *Supplier perception model* merupakan suatu tool yang mampu menjelaskan bagaimana pemasok melihat suatu bisnis serta seberapa besar tingkat motivasi yang dimiliki untuk bekerjasama dalam bisnis tersebut. Pada model persepsi pemasok, suatu bisnis menurut pemasok dilihat dari dua sisi yaitu nilai bisnis dan daya tarik. Dari dua fokus tersebut, nantinya akan didapatkan 4 kuadran yaitu, *Nuisance*, *Exploitable*, *Development* dan *Core*. (Wai Han, 2009).



Gambar 1. *Supplier Perception Model*

Populasi pada penelitian ini yaitu semua distributor alat kesehatan yang berada di wilayah Jawa Tengah yang pernah atau sedang memasok minimal satu rumah sakit di Jawa Tengah. Pada penelitian ini teknik sampling yang digunakan

adalah *purposive sampling*, yaitu suatu teknik pengambilan sampel di mana peneliti memilih dengan sengaja responden yang akan di survey dikarenakan kriteria yang dimiliki oleh responden tersebut. *Purposive sampling* merupakan salah satu teknik pengambilan sampel non-random yang tidak membutuhkan teori yang mendasari ataupun sejumlah responden tertentu (Etikan, 2016). Menurut Bernard (2017), *purposive sampling* sangat cocok digunakan ketika melakukan *pilot study*, *intensive case study*, *critical case study* dan ketika jumlah populasi sangat sulit untuk diketahui. Berdasarkan pertimbangan terkait tingkat kesulitan mendapatkan responden, peneliti menetapkan jumlah sampel sebanyak 50 pemasok sebagai responden.

3. Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner kepada pemasok peralatan kesehatan di Jawa Tengah. Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini adalah skala likert. Pengolahan data terbagi menjadi dua tahap, yaitu tahap penghitungan nilai bisnis dan penghitungan daya tarik pelanggan. Penentuan nilai bisnis dilihat dari proporsi pembelian *customer* terhadap total perputaran nilai oleh pemasok pada item tersebut, sedangkan penentuan nilai dari *customer attractiveness* nantinya akan diperoleh melalui normalisasi skala likert yang didapat dari survey kuesioner likert terhadap pemasok-pemasok yang bersangkutan.

Variabel daya tarik pelanggan yaitu Peluang Pertumbuhan (X1), Pertumbuhan Pasar (X2), Daya Tarik Finansial (X3), Profitabilitas (X4), Keunggulan Operasional (X5), Potensi Inovasi (X6), Keandalan (X7), Kepercayaan (X8), Keterlibatan Pemasok (X9), Dukungan Terhadap Pemasok (X10), Perilaku Rasional (X11) dan Ketersediaan Akses Terhadap Pemasok (X12). Untuk variabel nilai bisnis adalah % share yaitu persentase antara *expenditure on the purchase per supplier's turnover*.

4. Pengolahan dan Analisis

Total responden yang terlibat dalam penelitian adalah sebanyak 50 pemasok. Dari kuesioner tersebut didapatkan data rata-rata pembelian *customer* dan rata-rata penjualan pemasok, nilai bisnis dapat dikalkulasi menggunakan rumus berikut:

$$\% \text{ share} = \frac{\text{expenditure on the purchase}}{\text{supplier's turnover}} \times 100$$

Penghitungan nilai daya tarik pelanggan dilakukan dengan melakukan normalisasi skala likert dari setiap variabel pertanyaan yang kemudian di rata-rata. Setelah dilakukan normalisasi, langkah selanjutnya adalah membuat skala interval data sebagai berikut :

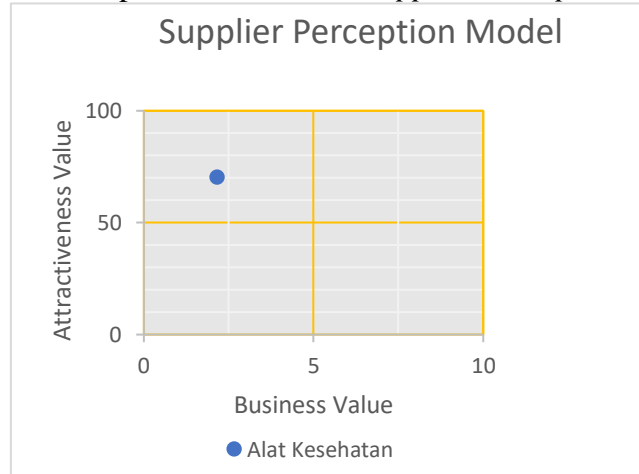
Tabel 1. Interval Kelas

Kategori	Interval kelas
Sangat setuju	250 – 210
Setuju	210 – 170
Netral	170 - 130
Tidak setuju	130 – 90
Sangat tidak setuju	90 - 50

Setelah didapatkan masing-masing nilai untuk nilai bisnis dan daya tarik pelanggan, langkah selanjutnya adalah mengplotkan data ke dalam *Supplier Perception Model*. Sebelumnya, nilai daya tarik pelanggan akan dikonversi menjadi bentuk persentase sebagai berikut :

$$\% \text{ nilai} = \frac{\text{nilai rata - rata}}{\text{nilai tertinggi}} \times 100$$

Berikut merupakan hasil plot item ke dalam *Supplier Perception Model* :



Gambar 2. *Supplier Perception Model*

5. Pembahasan

Berdasarkan gambar 2 dapat dilihat bahwa item alat kesehatan berada di kuadran *Development*. Kuadran *Development* memiliki karakteristik daya tarik yang tinggi tetapi dengan nilai bisnis yang rendah. Pada gambar 2, nilai bisnis alat kesehatan mempunyai nilai sebesar 2,16% sedangkan nilai daya tarik pelanggan sebesar 70,43%. Berada di kuadran *Development* artinya pemasok melihat bahwa rumah sakit di Jawa Tengah merupakan *customer* yang potensial dan siap untuk menjalankan kerjasama jangka panjang.

Di kuadran ini pemasok melihat rumah sakit di Jawa Tengah merupakan perusahaan yang menarik dan merepresentasikan sebuah perusahaan yang pemasok inginkan untuk tumbuh dan berkembang bersama. Meskipun nilai bisnis rumah sakit di Jawa Tengah rendah tetapi, pemasok melihat bahwa rumah sakit di Jawa Tengah merupakan rumah sakit yang menarik ataupun potensial sehingga mereka siap untuk menginvestasikan waktu dan upaya mereka dalam mengembangkan hubungan jangka panjang dengan tujuan meningkatkan penjualan mereka dari waktu ke waktu. Pemasok melihat bahwa kerjasama dengan rumah sakit di Jawa Tengah akan memberikan keuntungan secara non-finansial seperti perluasan pangsa pasar di masa depan. Hal ini akan sangat menguntungkan bagi pihak *customer* atau dalam kasus ini adalah rumah sakit di Jawa Tengah. Dengan berada di kuadran *Development*, pihak rumah sakit harus menjaga hubungan kerjasama dengan baik. Berdasarkan *Supplier Management Response* (O'Brien, 2014), langkah-langkah yang harus diambil pihak manajemen rumah sakit diantaranya adalah sebisa mungkin memanfaatkan keuntungan yang dapat diambil dari posisi *Development* ini, membangun dan meningkatkan hubungan kerjasama mereka serta secara reguler me-review hubungan kerjasama tersebut.

Di dalam *supply positioning model*, pengadaan alat-alat kesehatan bagi rumah sakit termasuk kedalam item strategic dimana item ini memiliki nilai dan resiko pasok yang besar. Untuk itu, jenis kontrak jangka panjang maupun *partnership* sangat dibutuhkan oleh pihak rumah sakit. Berada di posisi kuadran *Development* pada *supplier perception model*, artinya keuntungan berada di pihak rumah sakit di Jawa Tengah karena disini *buyer power* lebih kuat dibandingkan dengan *supplier power*. Dengan begitu, rumah sakit di Jawa Tengah dapat menyesuaikan pengadaan alat kesehatan mereka agar dapat memberikan keuntungan bagi mereka. Kontrak jangka panjang maupun *partnership* tampaknya akan mudah untuk didapatkan oleh pihak rumah sakit.

6. Kesimpulan dan Saran

Penyediaan alat kesehatan di Jawa Tengah memiliki daya tarik yang tinggi namun nilai bisnisnya masih kecil. Namun demikian pemasok menilai bahwa penyediaan alat kesehatan tersebut di masa mendatang memiliki prospek dan potensi besar untuk berkembang. Motivasi pemasok dapat ditingkatkan lebih tinggi lagi dengan cara memperbesar nilai bisnis peralatan kesehatan ini melalui konsolidasi (penyatuan) pembelian oleh beberapa rumah sakit lain di Jawa Tengah. Selain dengan konsolidasi, menaikkan nilai pembelian dapat dilakukan dengan menggunakan satu atau pemasok yang terbatas.

Daftar Pustaka

1. Bernard, H. R, (2017), *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*, Maryland: Rowman & Littlefield.
2. Bew, R, (2007), *The new customer of choice imperative: ensuring supply availability, productivity gains, and supplier innovation*, In 92nd Annual International Supply Management Conference, Las Vegas.
3. Baxter, R, (2012), *How can business buyers attract sellers' resources?: Empirical evidence for preferred customer treatment from suppliers*, *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1249-1258.
4. Cordon, C., & Vollmann, T. E, (2002), *The next game in purchasing*, *IMD International: Perspectives for Managers*, 86(1), 1-3.
5. Dewi, I. N., Suliantoro, H., & Handayani, N. U, (2016), *Analisis Rantai Pasok Pengadaan Bahan Medis Habis Pakai (Studi Kasus: RS Puri Asih Salatiga)*, *Industrial Engineering Online Journal*, 5(2).
6. Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S, (2016), *Comparison of convenience sampling and purposive sampling*, *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.
7. Galt, J. D. A., & Dale, B. G, (1991), *Supplier development: a British case study*, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(1), 16-22.
8. Hugos, M. H, (2003), *Essentials of supply chain management*, New Jersey: John Wiley & Sons.
9. Morris, P., & Pinto, J. K. (Eds.). (2007), *The Wiley guide to project technology, supply chain, and procurement management*. New Jersey : John Wiley & Sons.
10. O'Brien, J, (2014), *Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply Base*, London: Kogan Page Publishers.

11. Umaindra, M. A., Pujotomo, D., & Wicaksono, P. A, *Perancangan Model Pemilihan Supplier Produk Cetakan Dengan Menggunakan Grey Based Topsis (Studi Kasus: Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang)*, J@ ti Undip: Jurnal Teknik Industri, 13(2), 99-108.
12. Wai Han, Shelen Ho. (2009), blc 304/05 *Procurement Management*, Malaysia: Wawasan Open University.